

«Å endre i organisasjoner - hvordan lykkes med den uforutsigbare gjennomføringsfasen?»

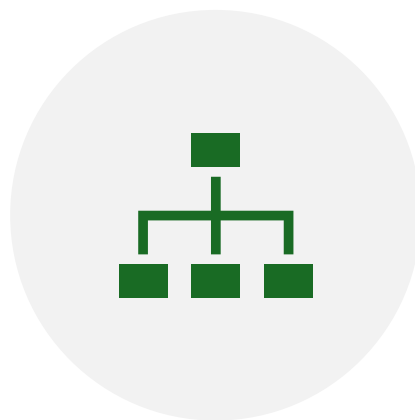
17092026

© Hans.Stensli@usn.no

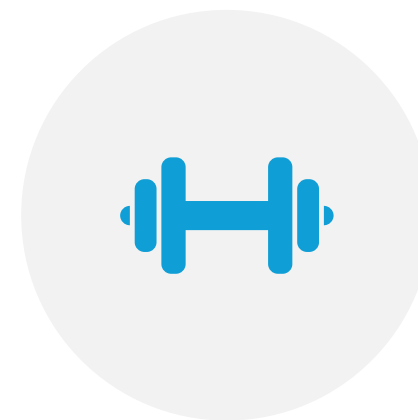
Struktur



NOEN TRADISJONELLE
UTFORDRINGER



MEDARBEIDER-ORGANISASJON
NOEN UTFORDRINGER I DAG



HVA STYRKER MULIGHETENE FOR
Å ØKE ORGANISASJONENS
GJENNOMFØRINGSEVNE?



«Forskning viser at...(?)»

60-70% av større
organisasjonsendringer
når ikke målene for
endringen (eks. Kotter, 1996)



Presise forklaringer er vanskelig



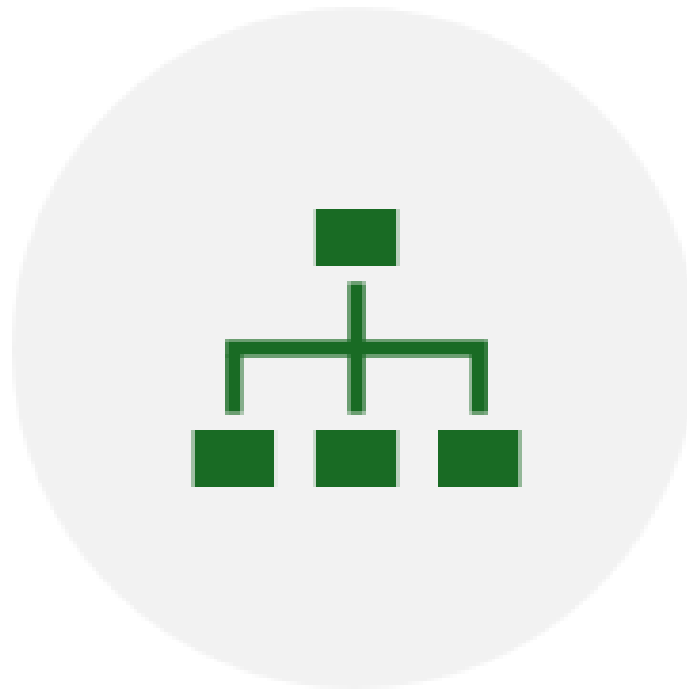
I Kjell Aukrusts fortelling «Fali å gå i graset» (Aukrust 1977) forteller Solan Gundersen at vikingene på Stiklestad var noen oppskrytte små puslinger. Solan hadde fra forskningssjefen i Statistisk sentralbyrå at den norske soldat var 179 centimeter høy og ble 0,8 millimeter høyere hvert år. Ved å regne seg bakover i tid, kom han frem til at «Dessa oppskrytte råskinna som barka sammen i slaget på Stiklestad var ikke høyere enn 29 centimeter!» (Aukrust 1977).





Fallgruve: om man gir medarbeidere og/eller linjeledere
«skylda» for at vi ikke kommer i mål





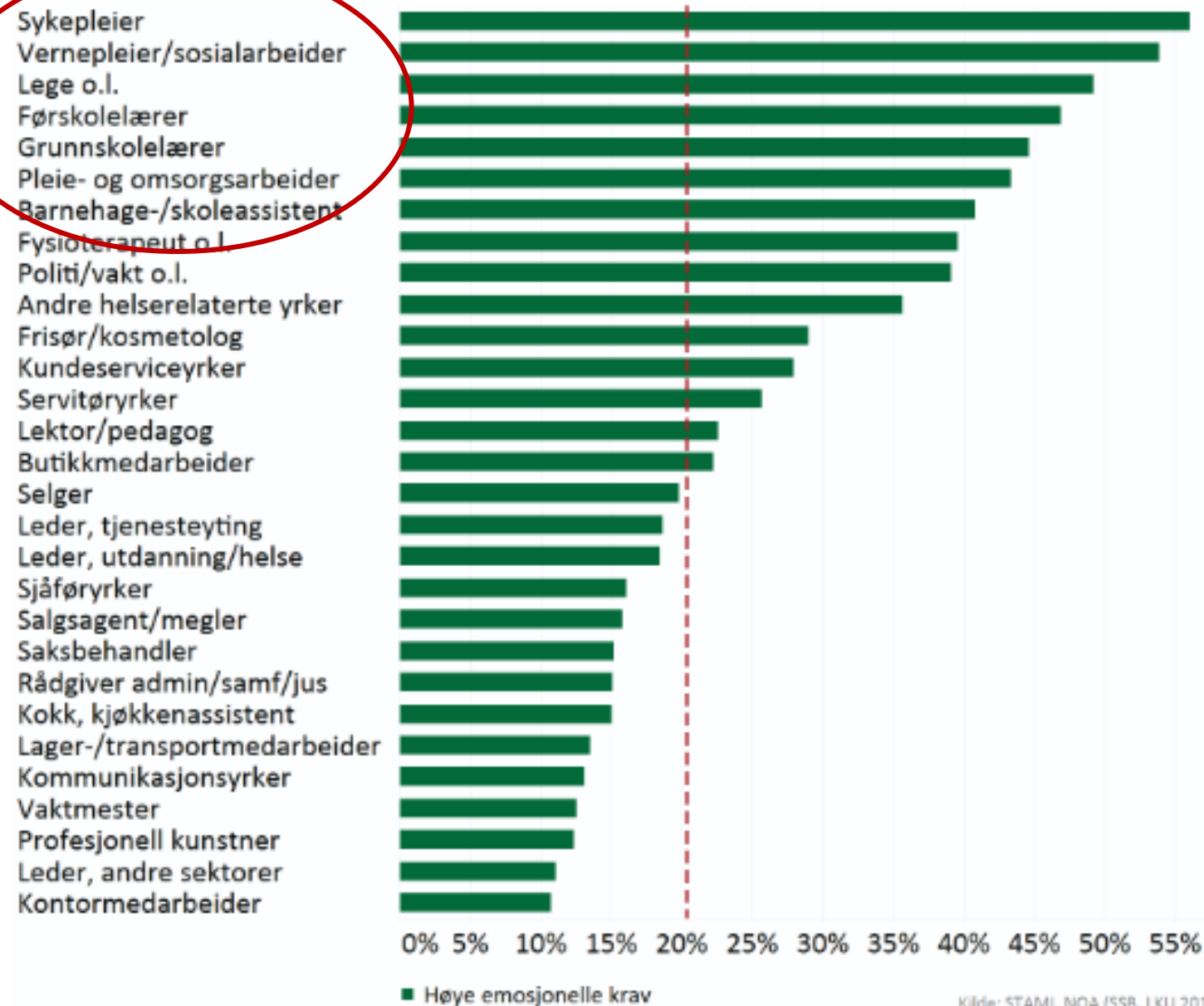
MEDARBEIDER-ORGANISASJON

NOEN UTFORDRINGER I DAG

Medarbeiderne-

Høye emosjonelle
krav, etter yrke

FIG 3.25 Prosentandel som rapporterer høye emosjonelle krav, etter yrke



Kilde: STAMI, NOA (SSB, LKU 2016)

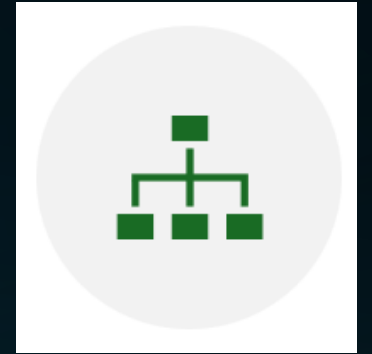


Lærere mangler kompetanse, tid og prosedyrer i møte med SSA – fører til opplevelse av «overveldende ansvar»

Draugedalen, Kleive og Grov 2021

(se også Riksrevisjonen, 2022)

Organisasjonen -strukturendring uten atferdsendring?

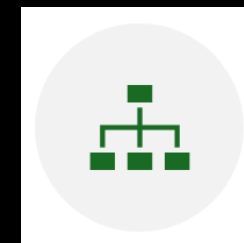
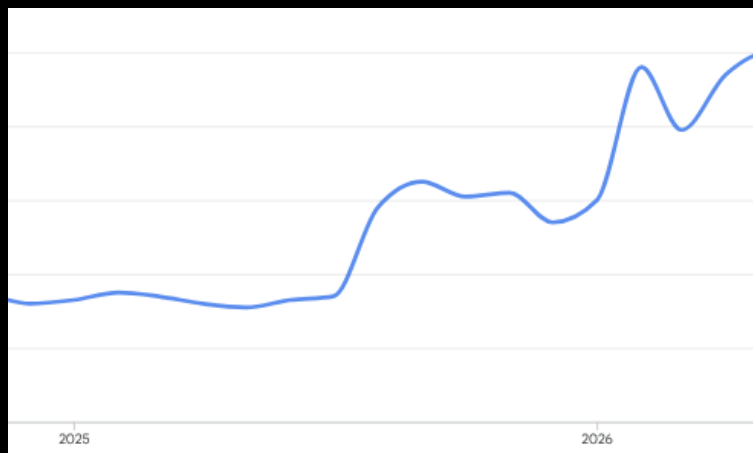
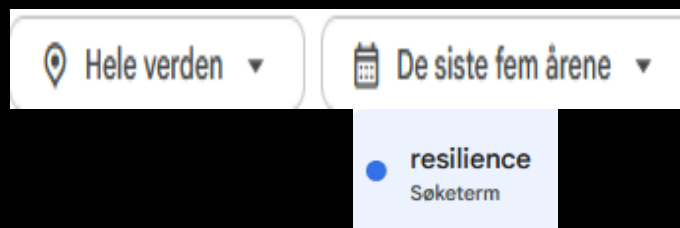


På overflaten ser det greit ut - men
klarer medarbeiderne -og dermed
organisasjonen- å gjennomføre?

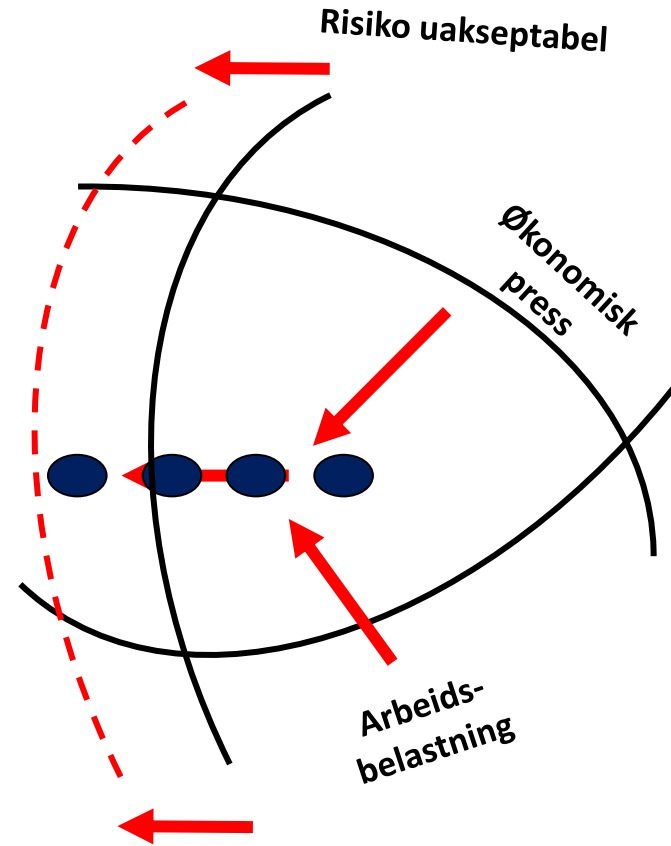
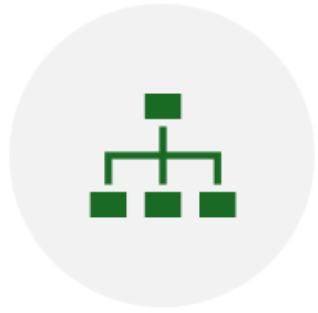
Vannmeloneffekten (Steen og Stensli, 2025)



Organisasjoner presses stadig til å tilpasse seg endringer og bli mer *resiliente*, og begrepet resiliens framstår her som en ny ***moralsk*** norm i organisasjoner.



Summen av krav til tilpasningskapasitet kan overskride ressursene våre?

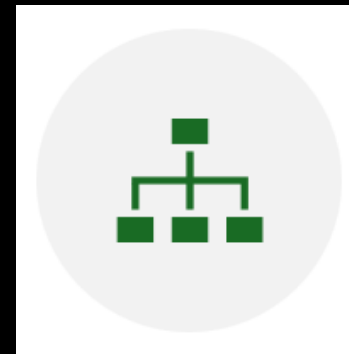


Utviklet versjon basert på:

Rasmussen, J., (1997) Risk management in a dynamic society: a modelling problem. *Safety Science*, 27 (2/3): 183–213

(Framstilt I Steen og Stensli, 2025)

Gode intensjoner er ikke nok.



«De hadde behov for å kontrollere at folk hadde møter. Og som jeg da har pleid å si: Er det noe jeg er trygg på, så er det at folk i Oslo kommune har møter»

**Skolebyråden i Oslo ved innføring av kommunens «tillitsreform»,
Johnsen og Svare (2024): s. 82**



HVA STYRKER MULIGHETENE FOR
Å ØKE ORGANISASJONENS
GJENNOMFØRINGSEVNE?

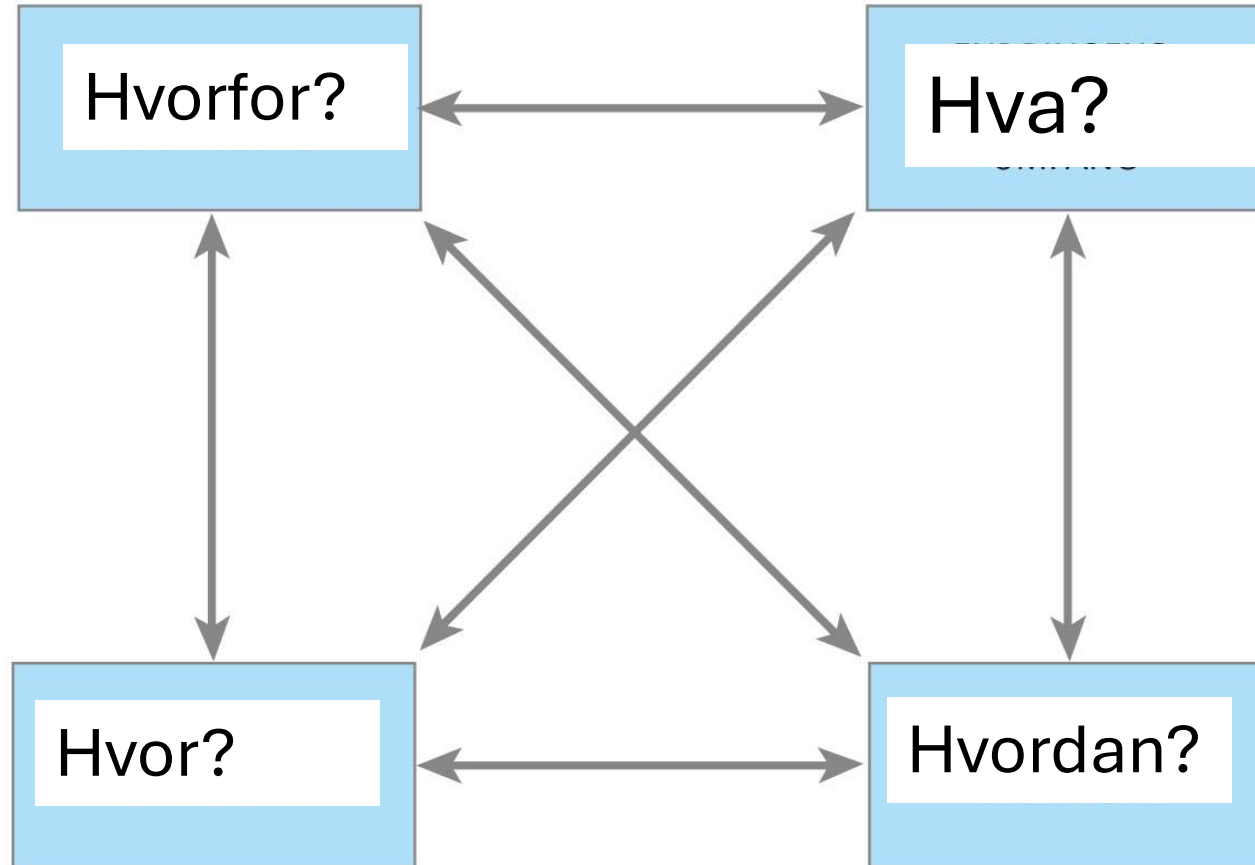
4 hovedpunkter



«Leadership involves plumbing as well as poetry»

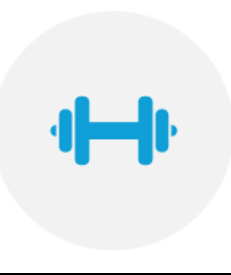
(Jim March, 2004 sitert i Mintzberg, 2013 s. 7)

1. Utforme og kommunisere



Jacobsen, 2018 s. 26

2. Hvordan endringen skal organiseres og ledes



Planlagt endring er mulig gitt to premisser

1. **Valg av riktig endringsstrategi**

- E – economic/økonomisk
- O - organization

2. **Endringen ledes på riktig måte**



3. Hvem er de som skal oversette til praksis, og hvordan påvirker kontekst endring sett fra profesjonsutøverne



- <https://www.utdanningsnytt.no/bedre-skole-fagartikkel-fattigdom/skolens-ansvar-nar-barn-har-darlige-levekar/324558>

Nordic Studies in Education

[Hjem](#) / [Nordic Studies in Education](#) / [Vol.36, Utg.1](#)

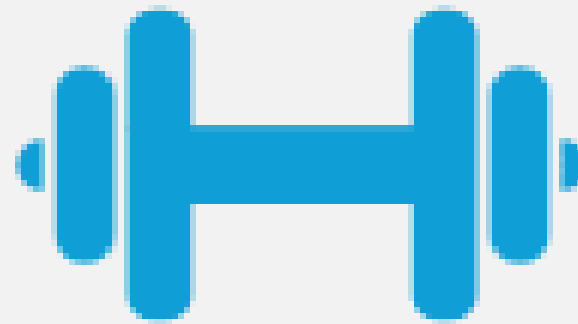
Omorganisering og flere elever i klassen - Pedagogiske konsekvenser

[Camilla Lauritzen](#), [Astrid Strandbu](#), [Lene-Mari P. Rasmussen](#) og [Frode Adolfsen](#)

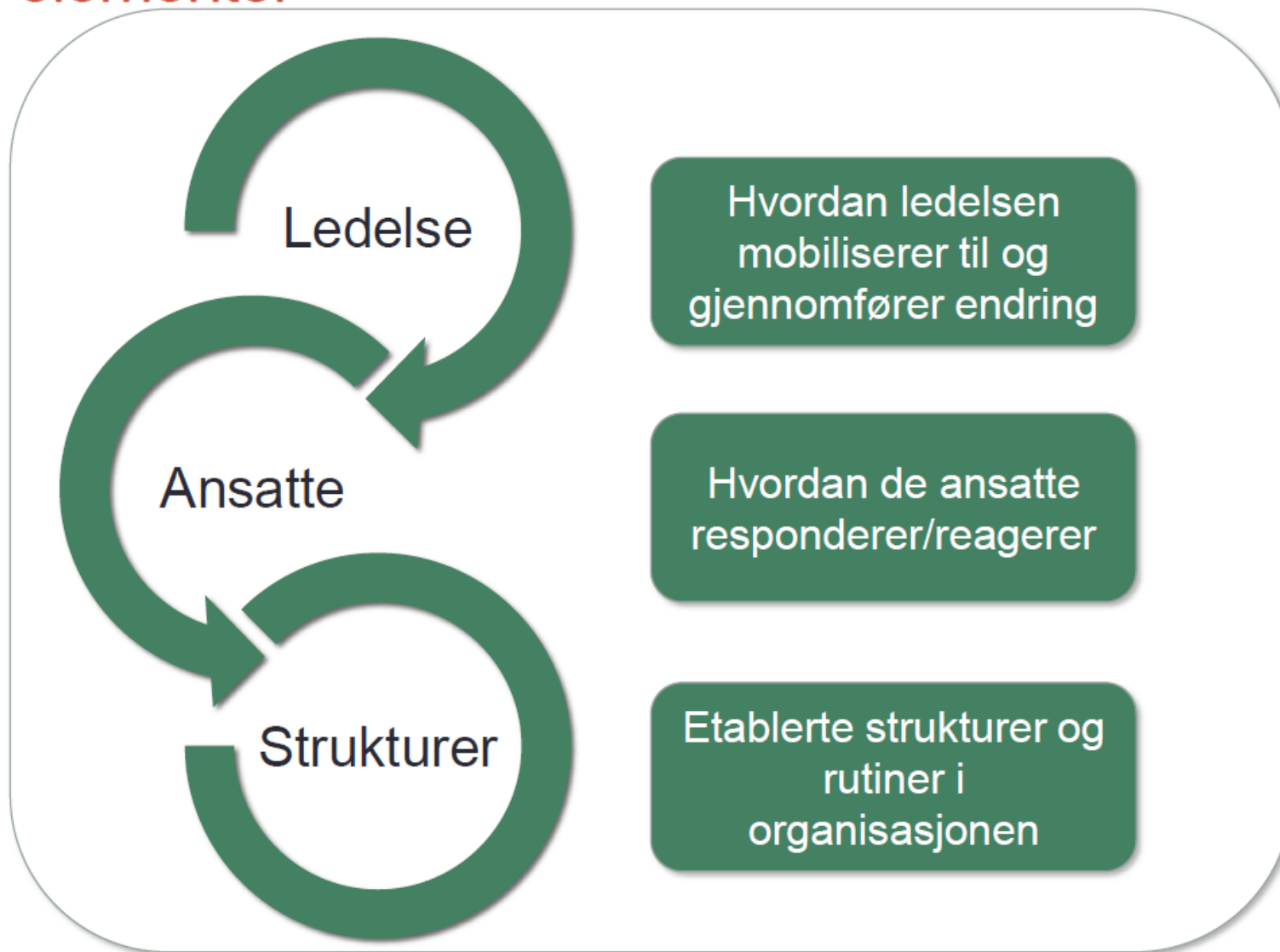
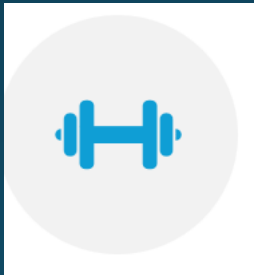


«De profesjonsoverskridende utfordringene handler gjennomgående om mangel på tid og ressurser. Innenfor det som kan omtales som utilstrekkelige rammer, opplever mange selv å komme til kort. Denne utilstrekkeligheten knyttes til avstanden mellom ansvar og muligheter innenfor velferdsstatens profesjoner».

4. Vurder
organisasjonens og
medarbeidernes
endringskapasitet

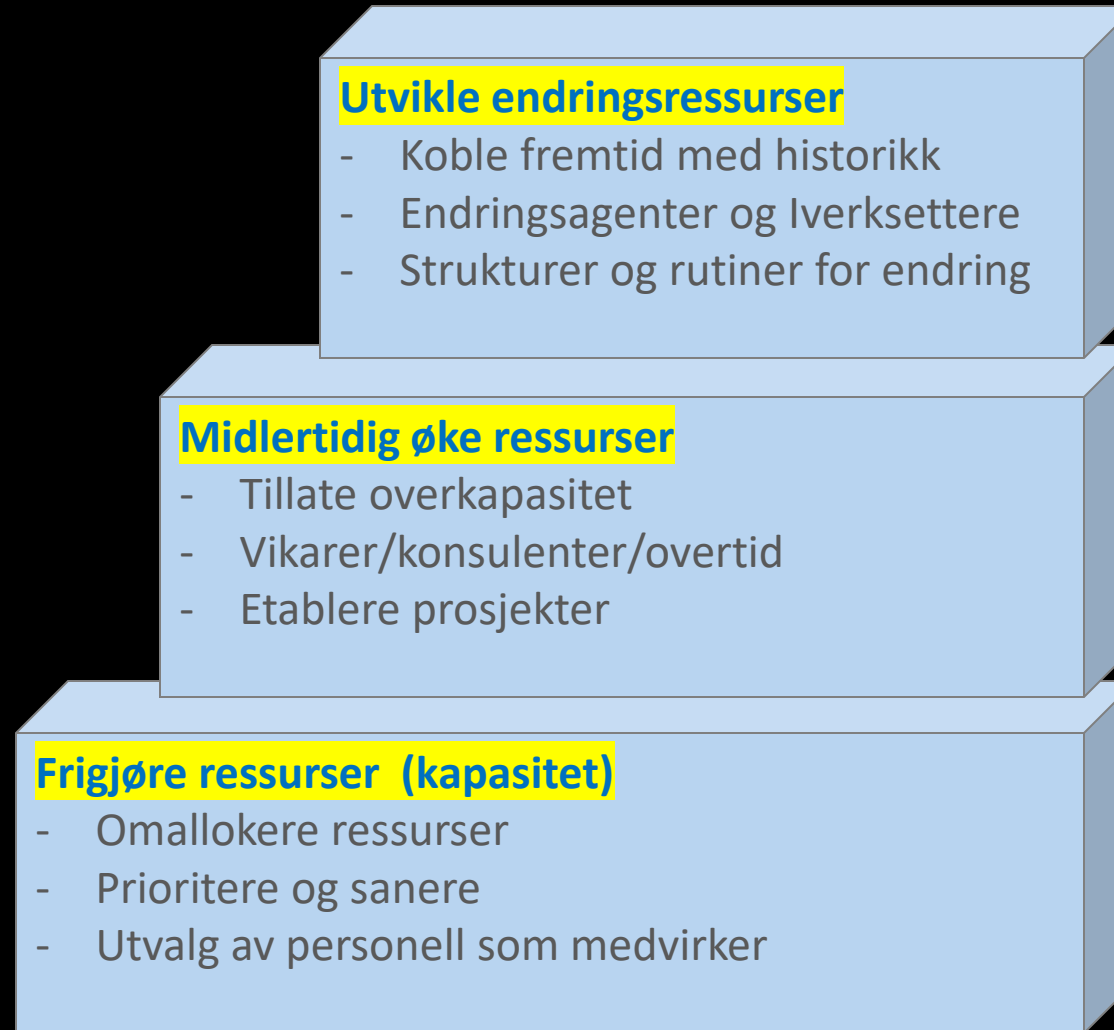


Endringskapasitet er et samspill mellom flere elementer



kompetanse, tid og prosedyrer

Tre måter ledelse kan *utvide endringskapasitet når totalbelastningen blir høy*



Lykke til! ...og forresten:

<https://www.usn.no/studier/endringsledelse/>



Endringsledelse

Hvordan lede i et samfunn som er i stadig mer omfattende endring? Ledere og medarbeidere blir stilt overfor endringer som får betydning for organisasjonens strategi, struktur, kultur og arbeidsprosesser. I dette studiet er evne til å gjennomføre organisasjonsendringer i fokus; hvordan kan vi lede frem til ønskede resultater?

Velg campus

Drammen

Vår 2027



Porsgrunn

Ikke fastsatt



Vestfold

Ikke fastsatt



Velg for å få informasjon om opptakskrav

Velg før du søker

