

Innhold

Forord	13
Kapittel 1	
Innledning	15
1.1 Organisasjoner er dynamiske systemer	16
1.2 Organisasjoner er treghetssystemer	17
1.3 Organisasjoner er selvstabiliserende systemer	17
1.4 Stabilitet er dynamikk	18
1.5 Dynamikken må tilpasses	18
1.6 Konklusjoner	19
1.7 Bokens videre disponering	20
Kapittel 2	
Endringer	22
2.1 Overordnet klassifisering av endringer	23
2.1.1 Ombygging, nedbygging og oppbygging	23
2.1.2 Styringsgrad og omfang	24
2.1.3 Proaktive endringer	26
2.1.4 Reaktive endringer	28
2.2 Endringstyper og endringer i praksis	29
2.2.1 Eierskaps- og topplederendringer	29
2.2.2 Strategiske endringer	31
2.2.3 Teknologiske endringer	32
2.2.4 Organisatoriske endringer	33
2.2.5 Kulturelle endringer	35
2.2.6 Individuelle endringer og gruppeendringer	38

2.3	Endringsdrivere og endringsfrekvenser	39
2.3.1	Rasjonelle endringsdrivere	39
2.3.2	Ikke-rasjonelle endringsdrivere	41
2.3.3	Naturlige endringsdrivere	42
2.3.4	Endringsfrekvenser og endringstid	43
2.4	Endringsdilemmaer – ikke alt går etter planen	44
2.5	Motstand mot endringer	46
2.5.1	Systemisk og strukturell motstand	47
2.5.2	Kulturell motstand	47
2.5.3	Sosialpsykologisk motstand	48
2.6	Endringsstrategier og endringsorganisering	50
2.6.1	Toppstyrte endringer	51
2.6.2	Medarbeiderstyrte endringer	52
2.6.3	Kombinerte toppstyrte og medarbeiderstyrte endringer	53
2.6.4	Organisering av endringer i form av prosjekt	54
2.7	Ledelse av endringer	58
2.7.1	Endringsledernes særegenheter	59
2.7.2	Endringslederens redskaper	63
2.8	Oppsummering endringer	66
2.8.1	Svake endringsorganisasjoner	66
2.8.2	Gode endringsorganisasjoner	67

Kapittel 3

Organisasjonsutvikling	69
3.1 Mål og bakgrunn for organisasjonsutvikling	70
3.2 Kilder til organisasjonsutvikling som fagfelt	72
3.2.1 Gruppetrening	72
3.2.2 Aksjonsforskning	73
3.2.3 Sosioteknisk teori	73
3.2.4 Total kvalitetsledelse	74
3.3 Organisasjonsutviklingens to faser	74
3.3.1 Utvikling av organisasjonens utviklingskapasitet	75
3.3.2 Utvikling av produksjonsfaktorene	76

3.4	Områder for organisasjonsutvikling	77
3.4.1	Grupper og sosialt miljø	77
3.4.2	Kultur	83
3.4.3	Formelle elementer og teknikk	84
3.4.4	Produkter og prosesser	85
3.5	Betingelser for organisasjonsutvikling	86
3.5.1	Organisasjonsstruktur og formalisering	87
3.5.2	Organisasjonskultur	89
3.5.3	Tilhørighet	90
3.5.4	Lojalitet	91
3.5.5	Kommunikasjonssystemer	93
3.6	Igangsetting av organisasjonsutvikling	95
3.6.1	Bevisstgjøring av behovet for organisasjonsutvikling	95
3.6.2	Redskaper for organisasjonsutvikling	96
3.7	Ledelse av organisasjonsutvikling	100
3.7.1	Hva er ledelse av organisasjonsutvikling?	100
3.7.2	Hva kreves av utviklingsledere?	101
3.8	Oppsummering organisasjonsutvikling	102

Kapittel 4

Læring i organisasjoner	104
4.1 Læringsbegrepet	105
4.2 Kompetansebegrepet	107
4.2.1 Kompetanse på individnivået	107
4.2.2 Kompetanse på det kollektive nivået	109
4.3 Læringsmetoder i organisasjoner	109
4.3.1 Formelle læringsystemer	110
4.3.2 Erfaringslæring	111
4.3.3 Kunnskapsoverføringssystemer	118
4.4 Betingelser for læring i organisasjoner	121
4.4.1 Belønnings- og straffesystemer	121
4.4.2 Gjensidighet og forpliktelser	122
4.4.3 Tillit	122

4.4.4	Kultur	123
4.4.5	Orden og fleksibilitet	123
4.4.6	Tilhørighet	125
4.4.7	Arbeidsbelastning, turnover og endringer	126
4.5	Organisasjonslæring	127
4.5.1	Organisasjonslæring som informasjonsbehandling og omkodning	128
4.5.2	Organisasjonslæring som interaksjon mellom person, system og omgivelser	129
4.5.3	Organisasjonslæring som imitasjon og stimulus-responsmekanismer	130
4.5.4	Betingelser for organisasjonslæring	132
4.6	Ledelse av læring	132
4.6.1	Utfordringer og betingelser for lærende ledere	133
4.7	Oppsummering læring	135

Kapittel 5

Ulikheter, avhengighet og samspill	137
5.1 Ulikheter og særtrekk	137
5.1.1 Drivkrefter	138
5.1.2 Initiativ og styring	138
5.1.3 Omfang og tid	139
5.1.4 Risiko	139
5.1.5 Kulturavhengighet	139
5.1.6 Tilhørighet	140
5.1.7 Menneskesyn	140
5.1.8 Konklusjoner ulikheter	141
5.2 Avhengighetsforhold og samspill	142
5.2.1 Endring og organisasjonsutvikling	142
5.2.2 Endring og læring	144
5.2.3 Organisasjonsutvikling og læring	145
5.3 Oppsummering ulikheter, avhengighet og samspill	146

Kapittel 6

Intern og ekstern ekspertise	148
6.1 Intern ekspertise	148
6.2 Ekstern ekspertise	149
6.2.1 Bruk av ekstern ekspertise ved endring	150
6.2.2 Bruk av ekstern ekspertise ved organisasjonsutvikling	152
6.2.3 Bruk av ekstern ekspertise ved læring	152
6.2.4 Ulemper ved bruk av ekstern ekspertise	153
6.3 Oppsummering ekspertise	154

Kapittel 7

Konklusjoner	156
7.1 Praktiske implikasjoner	156
7.2 Teoretiske implikasjoner	157

Litteratur	160
-------------------------	-----

Stikkordregister	176
-------------------------------	-----