

Innhold

Forord	13
Boken blir til	14
Gode endringsprosesser og bruk av flere metoder	14
Takk	15
Innledning	17
Endringsledelse på økonomenes og ingeniørenes premisser	18
Et rammeverk for endring	19
Hvem er boken egnet for?	19
Hvordan lese boken	20
Kapittel for kapittel	20
Kapittel 1	
Hva er endringsledelse?	22
Endringsledelse – i retning av en praktisk definisjon	24
Bokens definisjon av endringsledelse	26
Ulike typer endringer	27
Implementeringssuksess	27
Praktisk utgangspunkt for å lykkes med endring	28
To teoretiske utgangspunkter	28
Når analysemodeller anvendes for å skape endring	29
Endring som tre tilstander	30
Endring som en stegvis prosess	31
Organisasjonen tilpasser seg omgivelsene	32
Nedgang i ytelse: «performance dip»	32
Nedgang i yteevnen er normalt	34
Å prioritere endringsledelse	35

Kapittel 2

Rammeverket for endring – en systematisk tilnærming	37
Gjennomføring	38
Endringsledelse som praktisk arbeid	38
Likhetstrekk når vi endrer oss	39
Involvering – en forutsetning for å lykkes	40
C3-rammeverket for endringsledelse og endringskommunikasjon	41
Praktisk endringsledelsesarbeid i prosjekter	42
Når samfunnsvitere ikke forstår hva som kreves	42
Oppbygningen av rammeverket – oppstartsperioden	43
Oppbygning av rammeverket – endringsperioden	43
Rammeverkets oppbygning	44
Rammeverkets fire hovedområder	44
Praktisk bruk av rammeverket	45
Prosjektorganisering	46
Rammeverket kobles til hovedprosjektets prosjektplan	46
Rammeverket presenteres lineært, men er fleksibelt og dynamisk	48
Prosjektets størrelse har betydning for valg av metode	48
Deg som håndverker	49

Kapittel 3

Prosjektet starter – endringssituasjonen analyseres	50
Fokus på involvering for å lykkes	52
Framgangsmåte	52
Hvordan oppstår prosjekter?	53
Topplederforankring (modul 0.1)	54
Uenighet blant ledere må håndteres	55
Forankrings- og forpliktelsesteknikker	55
En forankrings- og forpliktelsesøvelse for ledere	55
Arbeidet i endringsteamet – opp mot ledelsen	56
Leveranser	57
Teamet for endringsledelse bemannes (modul 0.2)	58
Hvem skal være med?	58
Prosjektdeltakere som ikke fungerer	59
Leveranser	59
Innsikt gjennom analyser	60
Hva er nytt?	60
Brukeranalyse (modul 0.3)	61
Leveranser	62

Organisasjons- og endringsanalyse (modul 0.4)	62
Leveranser	63
Fra oppstart til endring	63
Kapittel 4	
Valg av tilnærming for å skape endring	64
Framgangsmåte	65
Utvikling av endringsmodeller	66
En endringsmodell etableres	66
Oppbygningen av en endringsmodell	67
Hvem lar en seg påvirke av?	68
Aktiv involvering og inkludering	71
Framgangsmåte for å etablere en endringsmodell	71
Endringsmodellens oppbygning	72
Endringsmodell basert på emosjonell påvirkning	72
Hva hadde de til felles?	74
Endringsmodell basert på følelser	77
Endringsmodeller med følelser og fornuft	79
Leveranser	80
Kapittel 5	
Ledere forankrer og kommuniserer endringen	81
Framgangsmåte	83
Lederrollen ved endring	84
Å være en god rollemodell	84
Overbevise noen før alle	85
Ulike måter å forankre og involvere på	86
Normalisere reaksjoner på endring	87
La medarbeidere reagere og av reagere	88
Det tar tid å endre vaner	89
Syv lederteknikker for å forberede ansatte på endring	90
Leveranser	97
Kapittel 6	
Forberede medarbeiderne og organisasjonen på det nye	98
Framgangsmåte	100
Endringsplanen etableres	100
Endringsarbeidet organiseres	101
Oversikt og kontroll på aktiviteter i store prosjekter	101

Etablering av endringsbeskrivelsen	102
Hva brukes endringsbeskrivelsen til?	103
Involveringsdilemmaer i store organisasjoner	104
Metode for å skape involvering og forankring	104
Sterkere virkemidler for motivasjon	107
Egeninteressen et kraftig virkemiddel	108
Argumentasjonsliste	109
Teknikker for å skape engasjement – i den forberedende fasen	110
Leveranser i modul 1.3 – forberede brukerne på endring	112
Forberede organisasjonen på endring – modul 1.4	113
Hva skal skriftliggjøres?	113
Leveranser i modul 1.4 – forberede organisasjonen på endring.	114

Kapittel 7

Endringskommunikasjonen planlegges	115
Framgangsmåte	116
Kommunikasjonsplanens mål	117
Kommunikasjon og involvering	118
Forpliktelse gjennom kommunikasjon	119
Makt og kommunikasjon	121
Uformell makt og kommunikasjon	121
En kommunikasjonsplan etableres	123
Kommunikasjonsplanen til IBM Connection-prosjektet	130
Leveranser	132
Fra planlegging til praktisk kommunikasjonsarbeid	132

Kapittel 8

Praktisk kommunikasjon og endringsaktiviteter	133
Framgangsmåte	135
Kommunikasjonsoversikt	135
Informasjonspakker	136
Innholdet «pakkes ut»	137
Bruk av flere kanaler parallelt	139
Informasjonspakke # 2 – skape trygghet	140
Informasjonspakke # 3 – skape entusiasme og klargjøre for endring	141
Informasjonspakke # 4 – klargjøre for endring: Vi endrer oss sammen!	142
Informasjonspakke # 5 – endringen oppholdes: Vi fikk det til!	144
Vi starter innføringen der sjansen er størst for å lykkes	145
Samarbeid med kommunikasjonsavdelingen	146

Å kommunisere med gruppens språk	146
Materiell produseres	147
Leveranser	148
Kapittel 9	
Endringen gjennomføres	149
Framgangsmåte	151
Gjennomføring av endringen	151
Ledelsen viser vei (modul 2.1)	152
Leveranser	154
Endringsteamet er en drivkraft for endring (modul 2.2)	154
Leveranser	158
Medarbeidere i endring (modul 2.3)	158
Framstå positivt i stressede situasjoner	158
Teknikker før oppstart	159
Leveranser	162
Organisasjonens dokumenter lages og oppdateres (modul 2.4)	162
Kunnskapsoverføring fra konsulent til ansatt	162
Leveranser	163
Kapittel 10	
Håndtere endringsmotstand	164
Framgangsmåte	166
Er endringsmotstand alltid negativ?	167
De psykologiske brillene	168
Personlighet og endringshåndtering	169
Det komplekse menneske	169
Ulike psykologiske reaksjoner på endring	170
Kritikk av endringskurven	171
Håndter ulike følelser fra medarbeidere	172
Teknikker for å håndtere motstand på individnivå	172
Fire steg til konstruktiv dialog	173
Sosiologiske briller og fokus på roller	175
Vi trener på profesjonell atferd	176
Teknikker for å håndtere motstand	177
Sosiologiske briller – gruppedynamikk	179
Vi påvirker hverandre	179
Gruppedynamikken påvirkes	180
Møter med mulig endringsmotstand	181

Teknikker for å redusere motstand	182
De «kulturelle» brillene	183
Hva er kultur?	184
Kultur oppstår	184
Kulturbegrepets opphav	185
Hvordan anvende kulturperspektivet	185
Sterke hendelser endrer kulturen	188
Syv steg for kulturendring og motstandshåndtering	189
Ny kultur fester seg	192
Kulturen fester seg når hver enkelt tar ting for gitt	193

Kapittel 11

Endringen fester seg	194
Framgangsmåte	196
Når er en endring vellykket?	197
Hindringer for endring	197
Repetisjon er nøkkelen til varig endring	198
Hyppigheten av repetisjon	198
Lederaktiviteter for å få endringen til å feste seg (modul 3.1)	199
Leveranser	203
Endringsteamet holder trykket oppe (modul 3.2)	203
Framgangsmåte for å holde trykket oppe	204
Leveranser	205
Medarbeidere tilegner seg det nye (modul 3.3)	205
Overgangen til noe nytt	205
En god prosess	207
Leveranser	207
Endringen institusjonaliseres (modul 3.4)	207
Prosjektevaluering	208
Kunnskapsoverføring mellom prosjekter	209
Leveranser	209

Kapittel 12

Etiske utfordringer	210
Etiske utfordringer	211
Moral, etikk og etiske dilemmaer	211
Etiske dilemmaer	212
Manipulasjon eller retorikk	212
Utfordringer når mengden informasjon øker	213

Profesjonell atferd overfor venner	213
Etikk og profesjonell atferd	214
Dilemmaer ved bruk av påvirkningsteknikker	214
Konsulentens dilemma	215
Etiske utfordringer i endringssituasjonen	216
Nytten av etikk	216
Metoder for håndtering av etiske dilemmaer	217
Etiske dilemmaer innebærer å ta valg	221
Kapittel 13	
Etterord, framtidens endringer	223
Referanseliste	225
Stikkord	231