

# Forandring som praksis

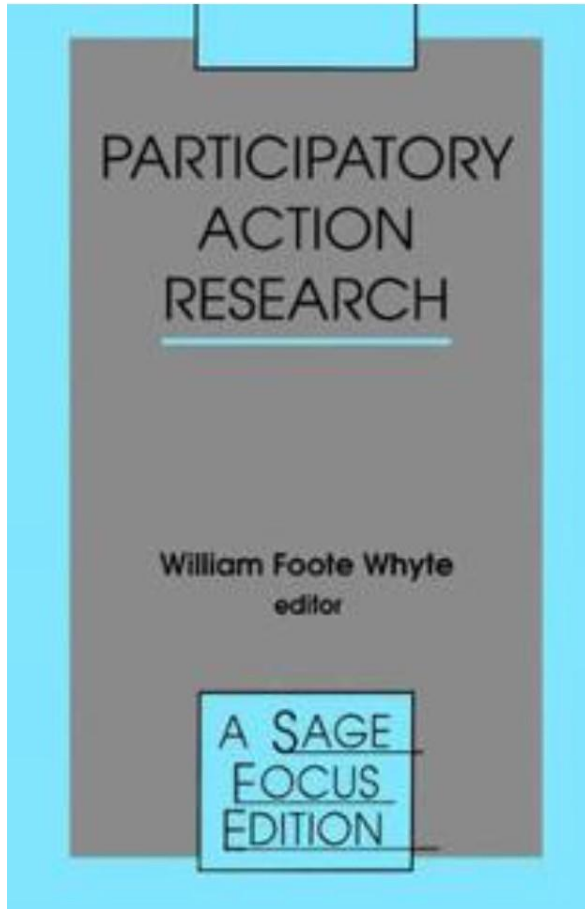
NTNU 23.11.2023

Roger Klev

# *Utvikling som samskapt læring*

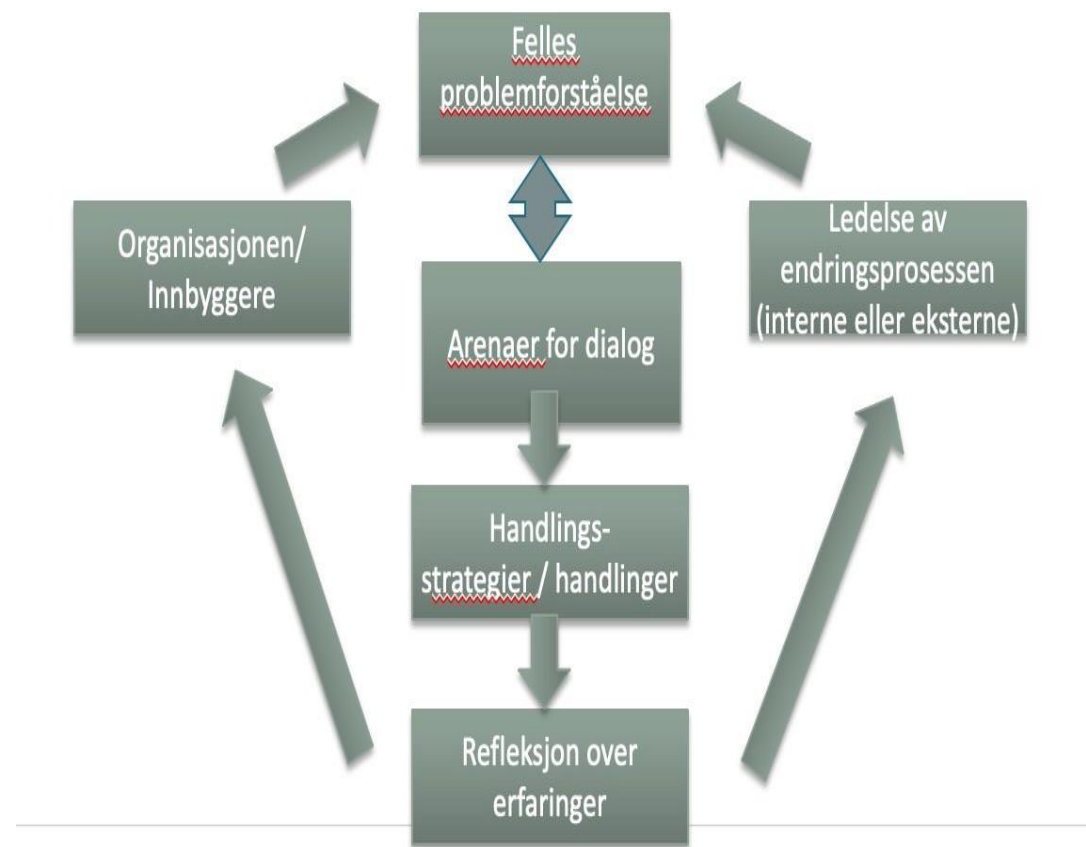
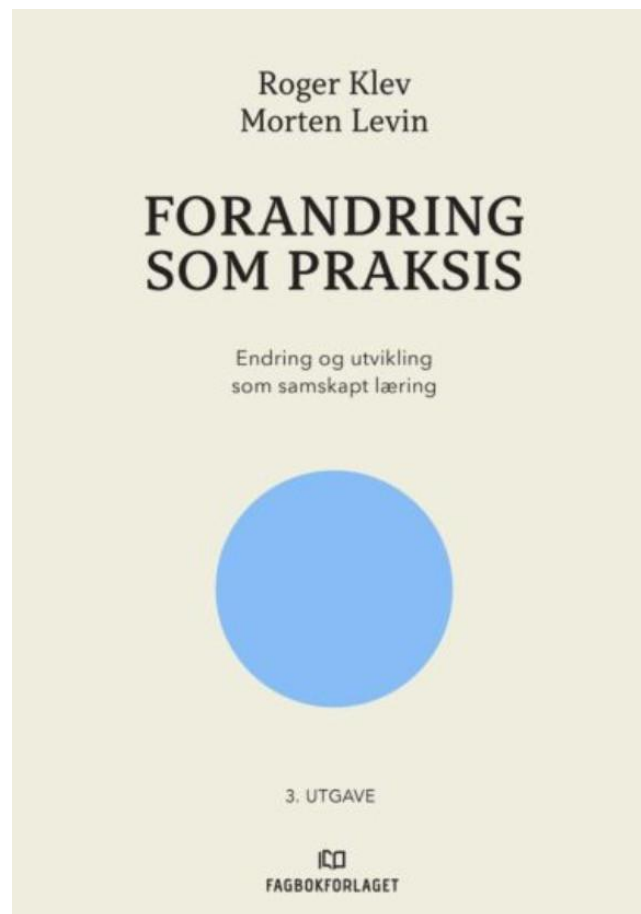
- Den faglige arven og tenkingen bak samskapt læring
- En modell, eller en måte å tenke endring og utvikling på
- Litt om organisering og endring

# Den faglige arven fra aksjonsforskning – å gjøre de det «forskes på» til deltakere i og medeiere av kunnskapsutviklingen



- Forskerens fagkunnskap og innsikt i prosess og metode møter organisasjonsmedlemmenes praksiskunnskap / lokal teori
- Definerer problemstilling sammen, utvikler handlingsstrategier sammen, og lærer sammen gjennom å prøve ut ny praksis
- Demokratisk verdi: Folk må/bør delta aktivt i utvikling av ny kunnskap som gjelder deres hverdag og arbeid

Morten Levin og jeg har dratt noen av disse diskusjonene inn i vårt arbeid med organisasjonsutvikling/endringsledelse som «samskapt læring»

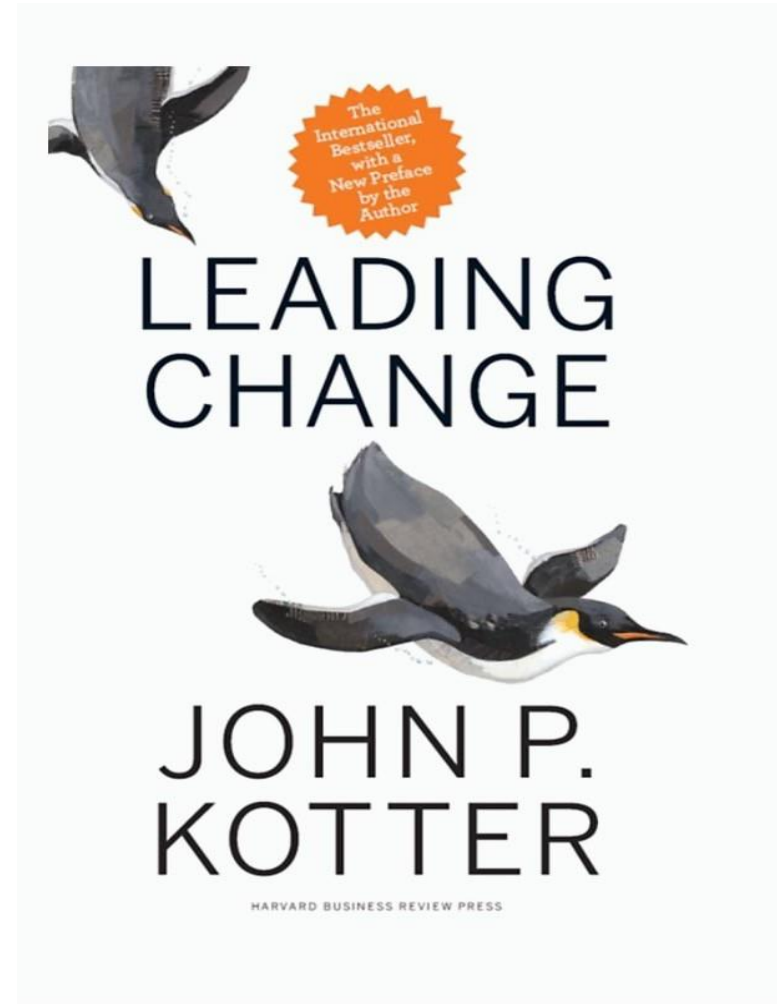


# Hvordan tenker vi rundt endringer i organisasjoner?

Handler endring i organisasjoner primært om design/planlegging og implementering, eller er de resultat av mange læringsprosesser over tid?

Skjer endringer først og fremst i klare prosesser med start og slutt, eller er det mer kontinuerlig og mange overlappende endringsprosesser samtidig?

Som en kontrast:  
John Kotters 8 steg -  
endring som en toppstyrt  
implementering av en plan



# John Kotters «Eights steps»

(Leading Change, Heart of Change)

- Skape en bevissthet om behovet for endringer - «sense of urgency»
- Etablere et kjerneteam som sammen leder endringsprosessen
- Skape visjon og strategi
- Kommunisere visjonen
- Gi ansatte makt til å realisere endringene, fjern hindringer/motstand
- Skap og vis fram kortsiktige gevinster
- Konsolidering av det som er oppnådd, og trykke på for flere endringer
- Institusjonalisering / gjøre det nye til en del av organisasjonskulturen

# Håndtering av motstand, ifølge Kotter og Schlesinger.... («Choosing strategies for change (HBR, 2013)»)

Exhibit I

## Methods for dealing with resistance to change

Approach	Commonly used in situations	Advantages	Drawbacks
<b>Education + communication</b>	Where there is a lack of information or inaccurate information and analysis.	Once persuaded, people will often help with the implementation of the change.	Can be very time consuming if lots of people are involved.
<b>Participation + involvement</b>	Where the initiators do not have all the information they need to design the change, and where others have considerable power to resist.	People who participate will be committed to implementing change, and any relevant information they have will be integrated into the change plan.	Can be very time consuming if participators design an inappropriate change.
<b>Facilitation + support</b>	Where people are resisting because of adjustment problems.	No other approach works as well with adjustment problems.	Can be time consuming, expensive, and still fail.
<b>Negotiation + agreement</b>	Where someone or some group will clearly lose out in a change, and where that group has considerable power to resist.	Sometimes it is a relatively easy way to avoid major resistance.	Can be too expensive in many cases if it alerts others to negotiate for compliance.
<b>Manipulation + co-optation</b>	Where other tactics will not work or are too expensive.	It can be a relatively quick and inexpensive solution to resistance problems.	Can lead to future problems if people feel manipulated.
<b>Explicit + implicit coercion</b>	Where speed is essential, and the change initiators possess considerable power.	It is speedy and can overcome any kind of resistance.	Can be risky if it leaves people mad at the initiators.

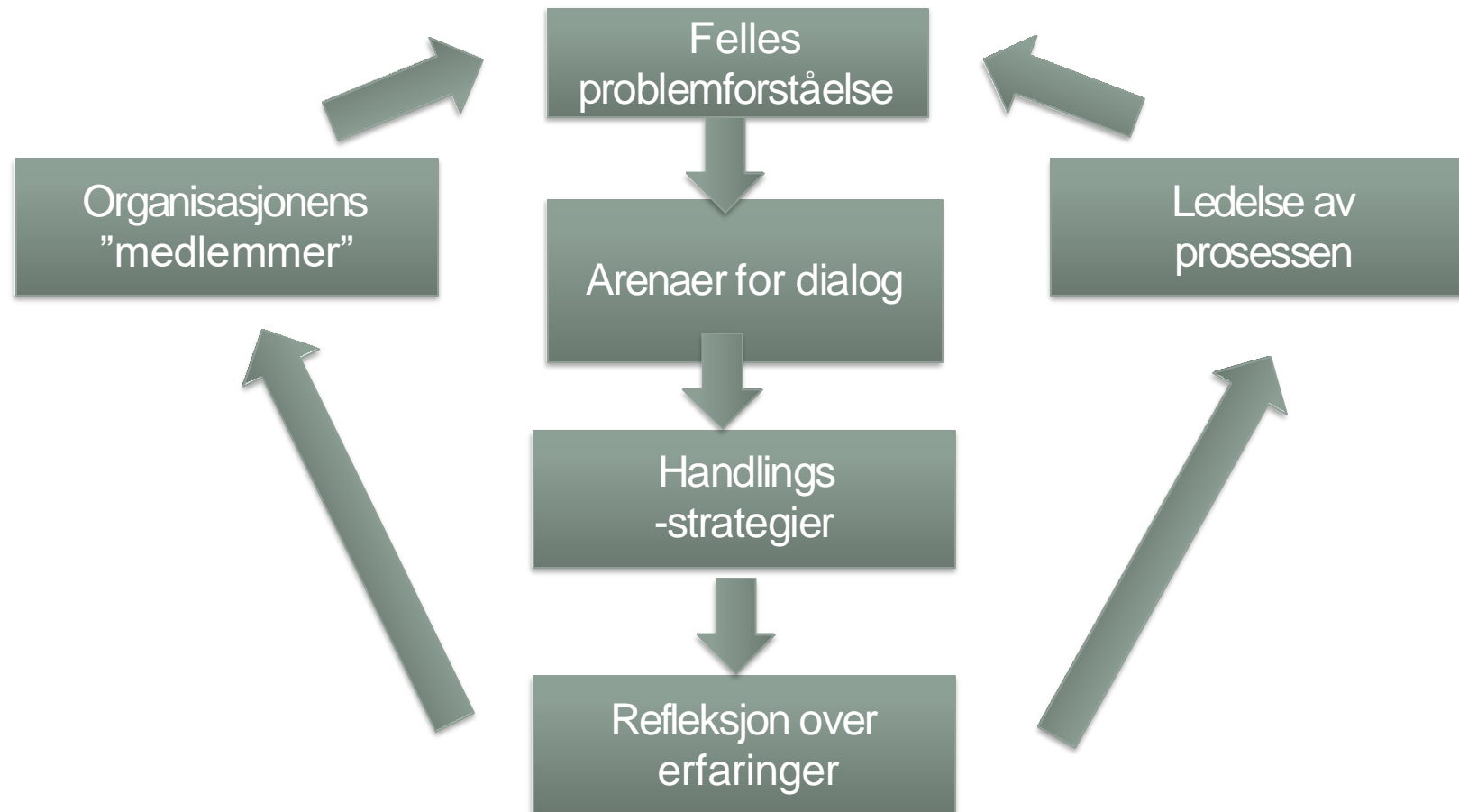


# Et læringsperspektiv på endring

- Her er argumentasjonsrekken:
  - Organiseringen og hvordan vi jobber i dag, er resultat av kollektiv læring over tid.
  - Endring skapes gjennom nye kollektive læringsprosesser.
  - Å lede endring kan ses som å designe og lede læringsprosesser

# Samskapt læring

(tilpasset fra Elden og Levin, Greenwood og Levin, Klev og Levin)



# Læringsperspektiv på endringsprosesser

- Noen hovedpunkter:
  - Skape **felles forståelse** om behov for å gjøre noe annet eller bedre
  - Designe **arenaer** for læring
  - **Involvering. Hvem involverer vi i hva??**
  - **Lærings sirkel**
    - Felles forståelse av utgangspunkt og muligheter
    - Lage og gjennomføre tiltak
    - Felles refleksjon
    - Justering / endring av tiltak, nye tiltak

# Noen prinsipper for sosioteknisk organisasjonsdesign

- Spesifiser minst mulig. Beskriv hva som er mål, rammer og hva som trengs av resultater/output og når det trengs, og gi mest mulig frihet til å bestemme hvordan
- Organiser slik at ansatte som opplever utfordringer også kan (og skal) håndtere utfordringene, inkludert å endre/beslutte det som trengs for at færre nye tilsvarende utfordringer oppstår
- Sett organisasjonsgrenser slik at daglig arbeid i minst mulig grad krever at man krysse organisasjonsgrenser
- Gi mest mulig direkte tilgang til informasjon som ansatte trenger for å utføre sine oppgaver og håndtere utfordringer
- Sikre at de som utfører oppgavene kan beslutte direkte hva de trenger av materiell, utstyr og andre ressurser
- Sikre at det er en bredde i kompetanse og erfaring som gjør at ansatte kan steppe inn for hverandre

# Gruppediskusjon

- Anta at dere er en gruppe rektorer og skoleeiere i en kommune med flere små og middels store skoler. Skolestrukturen er utfordrende, men det er politisk uaktuelt å endre dette.
- En av dere har lansert en ide:
  - Hva om vi bryter opp organiseringen – ikke betrakte de enkelte skolene som adskilte enheter, og åpner opp for andre organisasjonsløsninger? For eksempel at team av lærere innen de enkelte fag har felles ansvar for å organisere og gjennomføre undervisningen ved alle skolene? Tanken bak ideen er at dette kan bidra til bedre og jevnere kvalitet mellom skolene, bedre fagfellesskap, og mer robusthet.
- La oss si at dere mener at denne ideen er verdt å vurdere videre. Hvordan ville dere gått fram for å starte et utviklingsarbeid med slike ambisjoner?