



# Evalueringer, omstilling og makt i næringslivet

Knut Bårdsen og Rolf Utgård  
Evalueringskonferansen 2015  
Evalueringer som arena for makt og avmakt

# KRISE i industrien 1999

Ansatte marsjerer mot myndighetene og oljeselskapene 18 mai, 1 juni og 6 september.

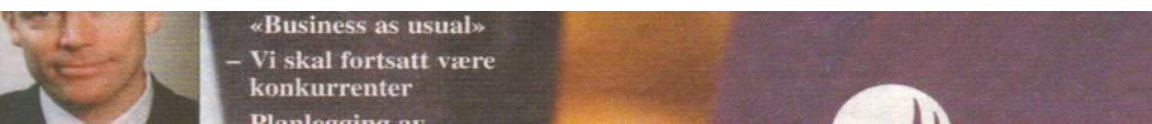


Norsk fagforeningstradisjon er en **blanding** av kamp og samarbeid  
Og man opplever aldri at ansatte, fagforeninger eller tillitsvalgte  
setter bedriften eller arbeidsplasser på spill.



Tillitsvalgte  
samarbeider med  
eiere og ledere,  
selv om de har  
36 dasser på hytta.

”Når selv Utgård og Røkke kan samarbeide,  
hvem kan ikke da?” (direktør.)



# Involveringsbasert omstilling

## Gjennomprøvd endringsfilosofi

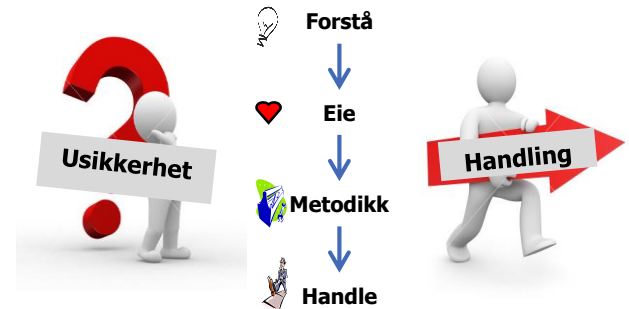
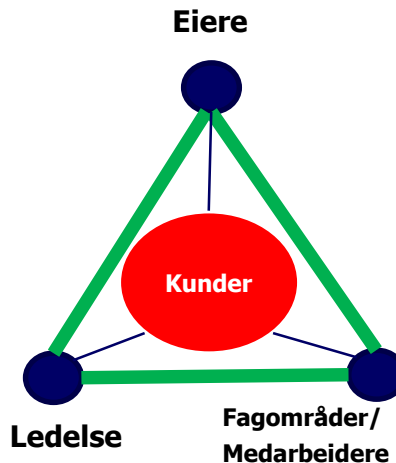
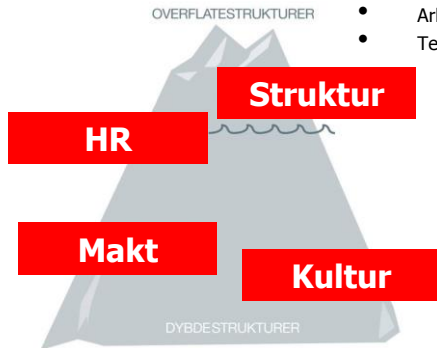
Betydelige  
økonomiske og organisatoriske resultater

Strategisk

Multi-interessent  
Vinn-vinn

Involvering

- Strategi
- Organisering
- Styring
- Arbeidsprosesser
- Teknologi



Helhet

Bærekraft

Ansvarstaking og  
motivasjon

# Evalueringer og makt i endringsprosesser

**Svake  
økonomiske  
resultater**



**Frustrasjon**



## **Involveringsbasert omstilling**

*Strategic empowered change*

**Gode bedrifter  
med gode  
arbeidsplasser**

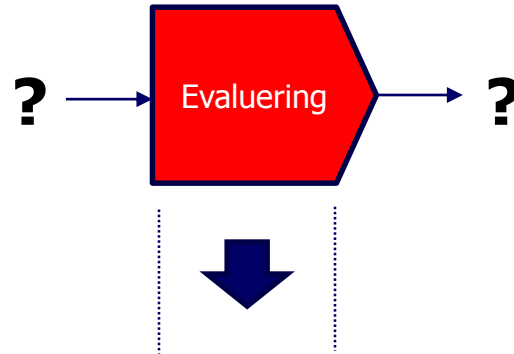


**Menneskene  
blir med**

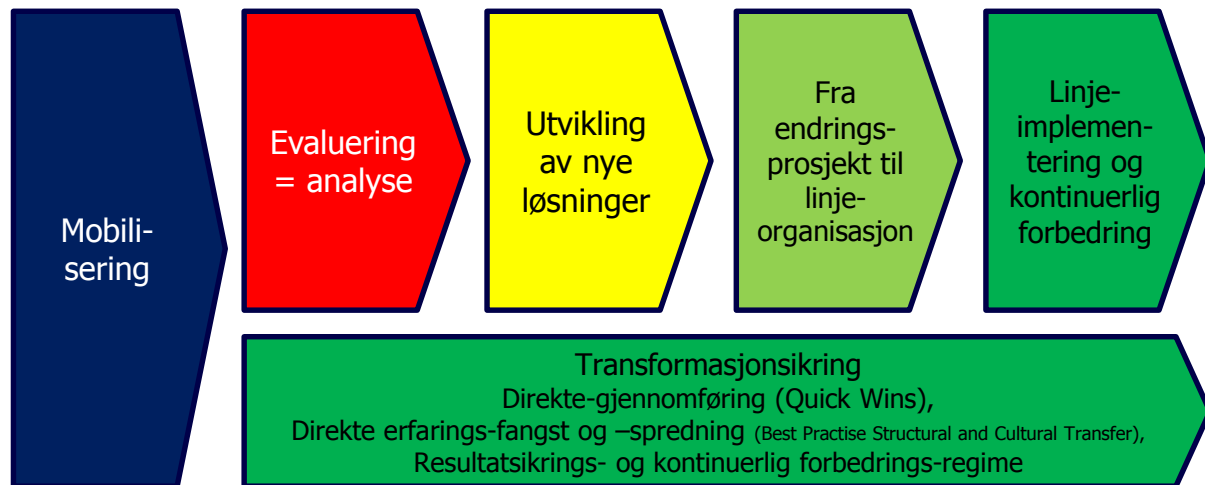


# Evaluering og endringsprosess-design

Isolert



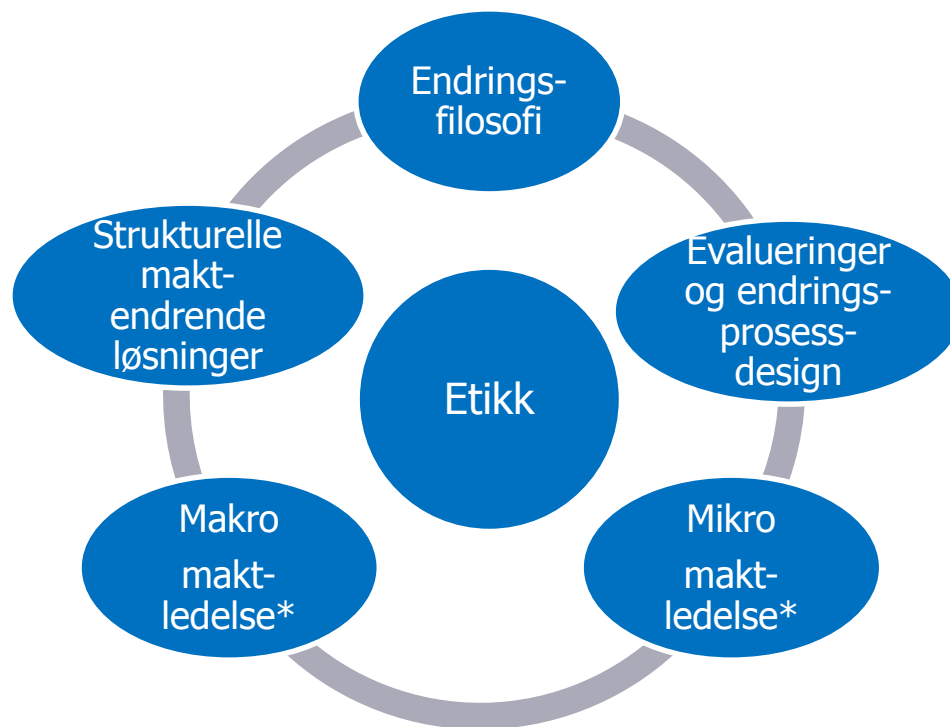
Integrert i  
helhetlig  
endrings-  
prosess





## Involveringsbasert omstilling

*Strategic empowered change*



\* Maktledelse her definert som integrert makt- og kulturledelse

# Evalueringer og makt i endringsprosesser – metode



## Involveringsbasert omstilling

*Strategic empowered change*







# Hvordan gjøre bedre evalueringer og omstillinger?

Hvordan kan evalueringer gjennomføres bedre for å håndtere makt og avmakt i omstilling?

# Evalueringer i privat sektor

**Karakertrekk ved  
forretnings-  
organisasjoner**

**Handlingsorienterte  
evalueringer**

**Overlevelse  
og vekst**

**Analyser som  
beslutningsgrunnlag i  
forbedringsprosjekter**

**Ytre og indre  
trusler og  
muligheter**

**Arbeidsmiljø-  
undersøkelser**

**Effektiv  
problemløsning**

**Granskninger**

# Evalueringer i privat sektor

Karaktertrekk ved  
forretnings-  
organisasjoner

Handlingsorienterte  
evalueringer

Overlevelse  
og vekst

Analyser som  
beslutningsgrunnlag i  
forbedringsprosjekter

Ytre og indre  
trusler og  
muligheter

Arbeidsmiljø-  
undersøkelser

Effektiv  
problemløsning

Granskninger

**Dagbladet**

 **Westerdals**

 **posten**

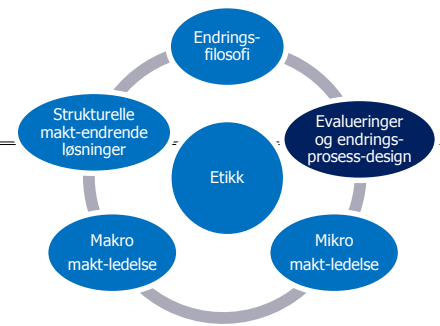


Kriminelle  
handlinger



Maktkamper

# Evaluering og endringsprosess-design



Isolert evaluering



Evaluering integrert i endringsproessen

