

Motiverende ledelse i endringsprosesser

30.01.2020

Dan Roger Sträng

Høgskolen i Østfold

dan.r.strang@hiof.no

Hva er en endringsprosess?

Endring fra en nå
tilstand til en ønsket
tilstand.

Strategier for å
håndtere endring

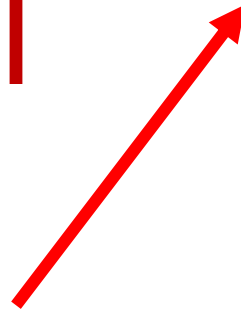
Dreier seg om å få mennesker
til å se flere **valgmuligheter**
de står ovenfor

Å øke organisasjonens **evne** til
å gjennomføre aktiviteter,
løse problemer og å nå sine
egne mål

Endringsprosesser

- *Idéfase*
- *Seleksjonsfase*
- *Utviklingsfase*
- *Implementeringsfase*
- *Anvendelsefase*

- *Erfaringsfase*
- *Evalueringsfase*



Endring

er den aktive prosessen som starter **når du tar et nytt valg**. Det skjer noe nytt inne i deg og i ditt møte med verden. I løpet av endringsprosessen blir din livssituasjon annerledes enn da du startet, og både du og de rundt deg vil se på deg med **nye og friske øyne** (endring.no)



Endring av første orden...



Endring av **andre** orden...



Endring er Læring

*Å tilpasse seg nye krav krever
endring av atferd*

*For at organisasjoner skal
håndtere endring og usikkerhet
må man endre atferd for å ha
mulighet til å **overleve**...*

*Læring kan forstås som en
erfaringsbasert prosess som kan
føre til - eller skaper potensiale for
- relativt **varig atferdsendring***



Uformell læring

*Denne læringen vil involvere handling, erfaring, praksis og aktivt engasjement. Det er i dette perspektivet vi må forstå læring, enten den er formell eller uformell. Vi må forstå **læring som et spørsmål om nødvendig knowhow** i den sosiale konteksten...*



Motstand mot læring

Krangling

Avbrytning

Ignorering

Benektning

*Fastlåste oppfatninger
(stereotyper)*

Irritasjon

Oppgitthet...



Tradisjonell organisasjonsutvikling

1. Diagnose

2. Målsetting

3. Kartlegging

4. Planlegging

5. Gjennomføring

6. Evaluering

- *Rekkefølge kan variere*



Diagnose – kartlegging av nå situasjon

- *Hva fungerer spesielt **bra** i organisasjonen?*
- *Hvilke **muligheter** ser vi **internt** i organisasjonen?*
- *Hva bør organisasjonen bli enda **dyktigere** til?*
- *Hva er de største **eksterne truslene** mot organisasjonen?*

*Indre och ytre **effektivitet***

A	B (ytre)
Organisasjonen gjør riktige ting/valg på riktig måte.	Organisasjonen gjør riktige ting/valg men ikke på riktig måte
C (indre)	D
Organisasjonen gjør ikke riktige ting/valg men på rett måte	Organisasjonen gjør hverken rette ting/valg eller på rett måte

Hva er en **leder**?

Å lede folk på en reise...



*Begrepet **leder** kommer fra det mer enn tusen år gamle engelske ordet **leader**, som kommer fra angelsaksiske ordet – **ledere**, som betyr...*

<http://estudie.no/lekmannsdefinisjoner-lederskap/>

Styrmann eller *skipper*?



Å endre noe er **en spennende reise** i motvind, storm, medvind og roligere farvann. I vår tid er utfordringene mange, og verdenen vi lever i er i en brytningstid der gamle sannheter står for fall uten at vi har funnet alle de nye...

Å lede **endringsprosesser** blir derfor en krevende, men spennende **utfordring**

<https://www.lederkilden.no/>

La seg styre av de(n) andre...



Gjensidige *tilpasninger*

Gjennom gjensidige
tilpasninger **utfordrer** vi
innøvde vaner og tankemønstre
fordi vi

tar hensyn til hverandres
erfaringer og motiver.

Men vi må ikke utfordre oss så
mye at vi fjerner **tryggheten** i
det vi gjør eller mister stabilitet.

På den andre siden må vi passe
oss for å la tryggheten bli så
dominerende at den virker
stagnerende...



Hemmeligheten...

*Hvis det i sannhet skal lykkes
å føre et menneske hen til et
bestemt sted,
må man først og fremst passe
på å **finne** hun der
hvor hun er,
og begynne der.
Dette er hemmeligheten...*



Hva er ledelse?

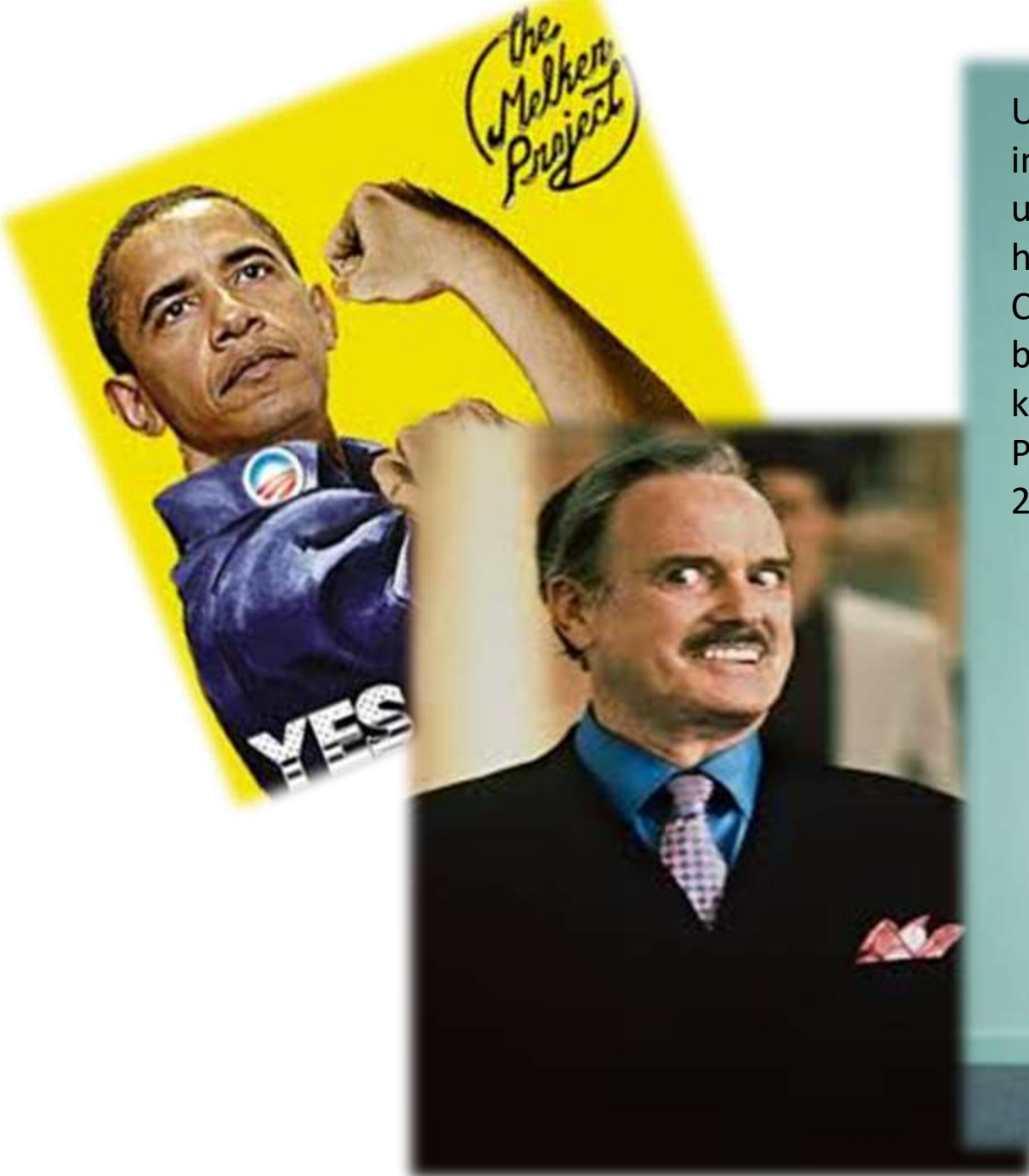
Spørsmålet har endret *karakter fra...* (Spector, 2003):

- Hva **skaper** en god leder?
- Hva **gjør** en god leder?
- Under gitte situasjoner, hvem vil **være** en god leder og hvilken lederatferd er **effektiv**?

til...

*Hvordan påvirker **samspeillet** mellom underordnet og overordnet atferden til de underordnede?*





Under Nordens ledende investerings og utviklingskonferanse for hotellbransjen, NHC Conference i København, ble Petter A. Stordalen kåret til Nordic Hotel Professional of the Year 2017.





Karismatisk leder (Kouzes & Posner, -88)

Stimulerer "hjertet"



Utfordrer prosessene, kan endre status quo

Inspirerer til en felles visjon

Hjelper andre til å handle

Skaper en modell for ledelse med **verdier og tro**

Trekkteorier

Kognitive evner og
tankesett

Motivasjon, **verdier** og
handling

Holdninger i forhold til de
ansatte og virksomheten
som helhet...



Spørsmål

*Er det trekkene som **skaper** lederen, eller er det lederen som **skaper** trekkene ?*



Ledelse er...

- å **motivere** folk til å få ting gjort...
- å **legge** forholdene **til rette...**
- å **bevege** en gruppe i en eller annen retning ved hjelp av ikke tvingende midler...
- å få andre til å **gjøre** det du vil...
- å **skape visjoner** som alle tror på, og arbeider for å nå...
- å **påvirke** handlingene til en annen person eller gruppe...



Ulike situasjoner krever ulik ledelse...

Kommanderende ledelse

«Gjør som jeg sier»- kan fungere i kriser eller mot vanskelige medarbeidere...

Rosende ledelse

Her settes enkelte mennesker først...

Autoritær ledelse

Lederen setter målet og gir medarbeiderne frihet til å finne ut hvordan det skal nås...

Høypresterende ledelse

En leder som alltid presterer maksimalt og er et forbilde, motiverer mange medarbeidere... Men andre kan bli demotiverte av sjefens krav...



Svake ledere

*Svake ledere bruker **ikke nok tid på å lytte aktivt** til sine ansatte.*

*I stedet vil de heller ha en samtale, møte eller oppdatering med hver enkelte, hvor de vil **sjekke og kontrollere...***



Gode ledere...

Har evne til...

å bygge **tillit** og ha godt **samspill** med alle aktører...

å styre etter **verdier, mål og rammer**, ta beslutninger og vise gjennomføringskraft...



å se **helhet** og **sammenheng** i organisasjonen for å sikre god utnyttelse av kompetanse og ressurser...

å **kommunisere** tydelige forventninger og gi tilbakemeldinger og anerkjennelse til den som fortjener det...

Orakel- ledere

*Tror at det må være dem som har **svaret på alt**, og at alle beslutninger må gjøres øverst og deretter overleveres til andre...*



*Holde **makt** tilbake
eller tilføre makt til
andre?*



- *Planlegging - være visjonær*
- *Ta ansvar - tilføre visjon*
- ***Kontrollerende - motiverende***
- *Regelorientert - innovativ*
- *Fjerne seg fra miljøet - ha et nært forhold til virksomheten...*

Kjennetegn ved god ledelse...

Åpen interaksjon
preget av
symmetri og
samarbeid hvor
målet er å **forstå**
hverandre...

(Eide & Eide, 1996)

)



Mennesket og yrkesrollen

Tydelighet i forhold til rollen

Trygghet i den relasjonelle konteksten

Handler om identitetsbekreftelse

Tillit blir til gjennom *samtale og fysisk kontakt*. Det skjer «face to face» og *ikke* via «facebook»

*Å bli sett,
anerkjent og
forstått*



Et tredje rom som utfordrer

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Rapport&cid=1254003899070&lang=no&pagename=kunnskapssenter%2FHovedsidemal>

*Et møtested og nøytral grunn når aktører med bakgrunn fra **ulike kunnskapskulturer** skal lage noe nytt i fellesskap»*

(Lillejord & Børte, 2014)



*I dette rommet vil jevnbyrdighet og likeverdighet mellom partnerne **utfordres**, da et partnerskap med aktører fra ulike lag ofte kommuniserer et visst **asymmetrisk maktforhold***

(Lillejord & Børte, 2014)

Man **respekterer** en leder som...

*viser styrke, **integritet** og sans for fair play.*

*maler **et klart bilde** av hva som nøyaktig er forventet i hverdagen
hjelper å skape et miljø der hver ansatt kan oppnå **suksess**.*



*Kommuniserer **åpent** visjoner og mål for å forbedre de ansattes engasjement...*

*påtar seg **ansvaret** når det trenges, og gi andre lov å ta æren når det er fortjent...*

*Har sans for humor, har **kontroll**, er avslappet og er selvsikker på å lykkes...*

Utfordringer

- Kjenner medarbeiderne til **strategien**?
- Har de **forstått** hva deres rolle er?
- **Kommuniserer** ledelsen på en måte som får medarbeiderne til å gjøre det de skal?
- Hvor er behovet av **utvikling** størst?
- Hvilke tiltak bør settes inn for å skape mulig **endring**?



Nok en Utfordring...

*En utfordring er at
mange mennesker
egentlig **ikke** ønsker
forandring fordi de har
det veldig bra i nu'et...*



Faktorer som fremmer😊

- *Synlig støtte og forankring fra ledelsen*
- *En klar **målsetning og visjon***
- *Planlagt endring*
- *Medvirkning i praksis*
- *Løpende informasjon / kommunikasjon*
- ***Helhetlig tenkning**, involvering av alle parter.*
- ***Meningsskapende***



...och som hemmer☹



- *Fraværende ledelse*
- *Uklar holdning fra ledelsen*
- *Tvungen endring*
- *Uklare / urealistiske mål*
- ***For ambisiøse, for mange baller på en gang.***
- *Pseudo medvirkning*
- *Uklar ansvarsdeling*
- *Rasjonalisering*
- *Ensidig informasjon*
- *Lite åpenhet.*
- *Manglende forberedelse på motstand.*

SELVTEST som LEDER

A Jeg gjør riktige ting/valg på riktig måte.	B (ytre effektivitet) Jeg gjør riktige ting/valg men ikke på riktig måte
C (indre effektivitet) Jeg gjør ikke riktige ting/ valg men på rett måte	D Jeg gjør hverken rette ting/valg eller på rett måte

Ledelse og styring...

Ledelse handler om å etablere formål og mer personorientert tilrettelegging for måloppnåelse - og åpner dermed mer for **verdimessige vurderinger**.

Styring kan defineres som formålsfokusert i utgangspunktet, og som et spørsmål om å **velge et bestemt og standardisert system**.

Economy rules...

*Ledere som i praksis står overfor valget mellom styring og ledelse som virkemidler for endringsprosesser vil ofte først vurdere det **økonomisk rasjonelle** i dette valget. Men i praksis reises mange **verdispørsmål...***



Etikk og verdier

Etikk forteller oss om hvordan vi **bør** forholde oss til hverandre og til de mellommenneskelige verdiene...

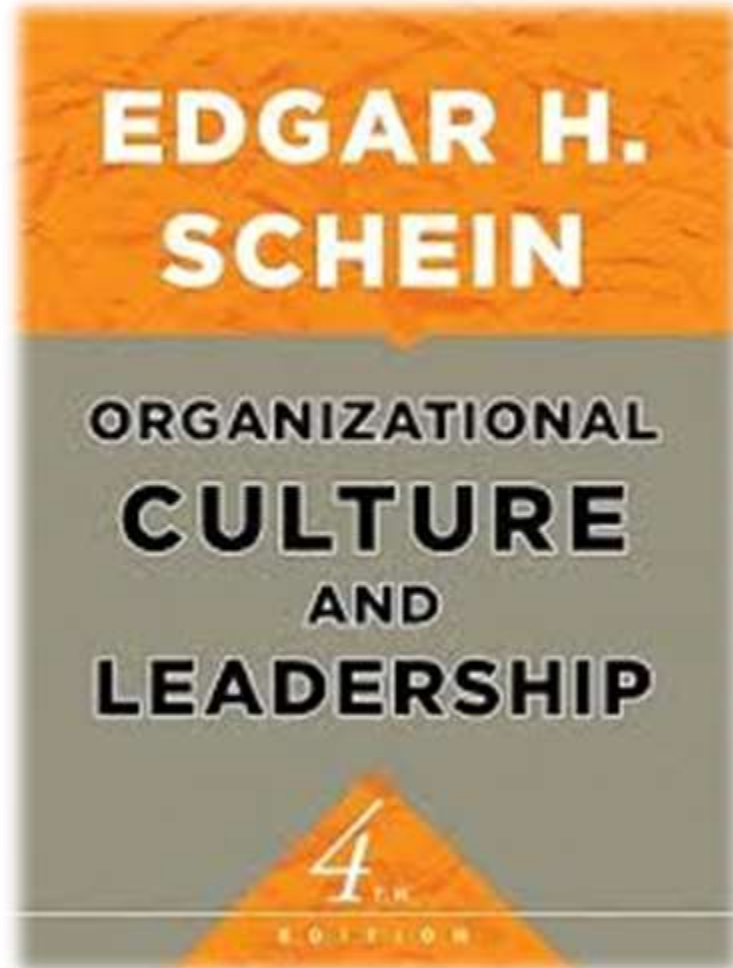


Verdier er...

- det vi **vil** stå for
- det som er **viktig** for oss
- det vi **strekker** oss etter
- målesnoren **inni** oss
- den **indre** styringen

Verdier er vår personlighet og identitet

Schein...

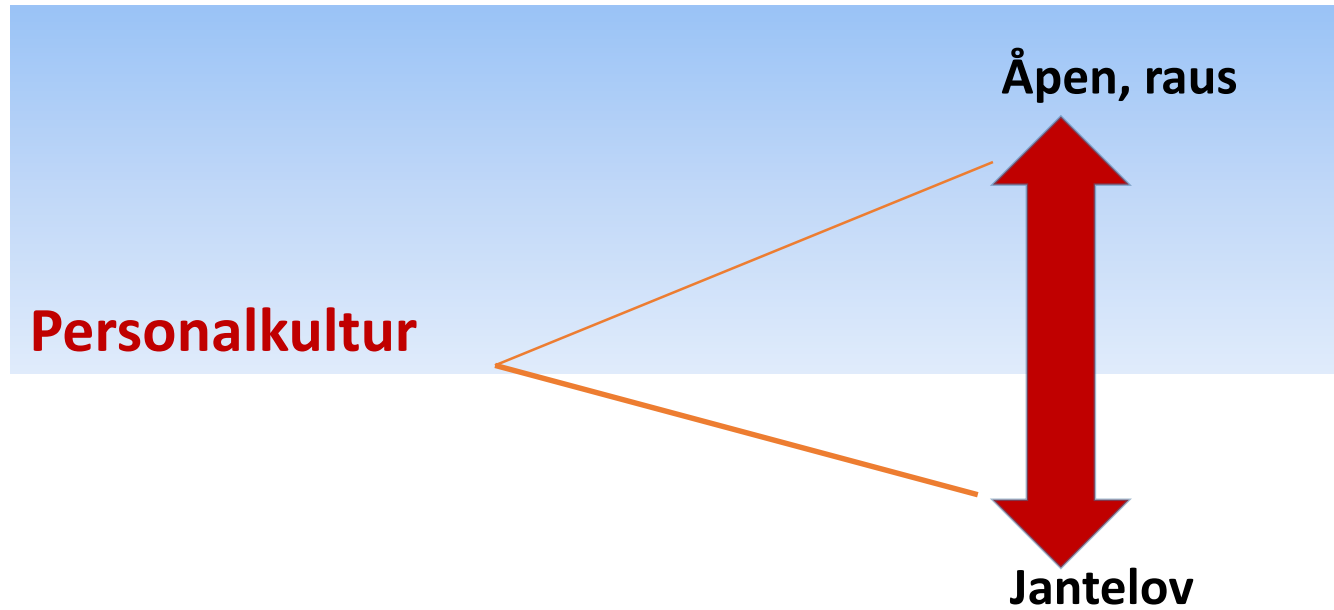


Hva sier Schein?

- Det er viktig å **forstå den nåværende organisasjonskultur** forut for tiltak på organisasjonsendring
- Organisasjonskultur er sentral for endringsprosesser, men at den krever **inngående analyse** forut før entydig beskrivelse

Organisasjonskulturen kan undersøkes ved å **kartlegge verdier** som styrer atferden i en organisasjon...

Arbeidsplasskultur– Hva er det?



Åpne og skjulte verdier

*Kulturen på en arbeidsplass er et mønster av **åpne og skjulte verdier** som kommer til uttrykk på ulikt vis. De ansatte har en oppfatning av hva som er riktige og gale måter å gjøre ting på, de har **vaner, holdninger og ritualer**.*

*Dette blir vedlikeholdt av fellesskapet: "**Vi pleier å gjøre det slik her**»...*

Første dagen på jobben...

Jeg, for eksempel, satte meg på "feil" stol første dagen på ny arbeidsplass. Det ble ikke sagt noe til meg direkte, men jeg merket fort at det var upassende at jeg som nyansatt vikar satte meg øverst ved bordet, ved siden av avdelingslederen...

*Jeg oppdaget at hele arbeidsplassen var preget av et meget strengt hierarki, selv om det ikke var uttalt. **Det lå «i veggene»** hva som var akseptert og hva som ikke var det...*

SIGNE RØYNÅS, medlem av yrkesetisk råd

Aktørberedskap

Aktørberedskap i denne sammenheng dreier seg om å skapa balanse hos deltakerne i et aktuelt endringsarbeid.

Begrepet omfatter også ledelsens mottakelighet i form av de organisatoriske strukturene i det miljøet som skal omforme ny kunnskap til praktisk...



Organisatoriske *strukturer*

*Begrepet omfatter også virksomhetens mottakelighet i form av **de organisatoriske strukturene** i det miljøet som skal omforme ny kunnskap til praktisk hverdag*



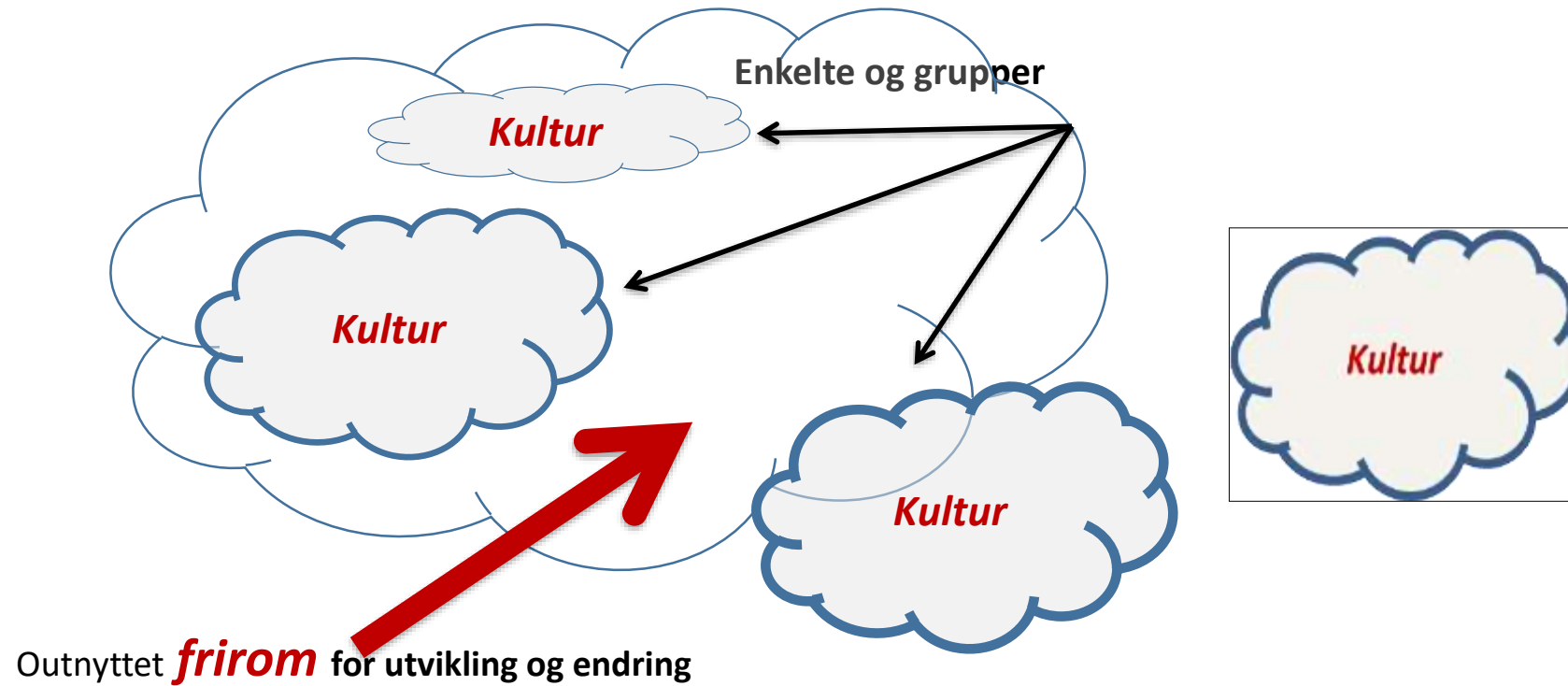
Utfordringer

*Vel etablerte **strukturer** lar seg ikke uten videre manipulere, men gamle strukturer må "**slettes**" for så å kunne etablere nye...*



Friromsmodellen (Berg, 2003)

Læringsnettverk



Hva er en **prosess**?

<http://estudie.no/prosess>

*En sekvens av aktiviteter i en **rekkefølge**...*

*En **systematisk** rekke av **handlinger** som transformerer noe (input) til et sluttresultat (output)*

*En samling av beslektede eller **samvirkende** aktiviteter som omformer tilført grunnlag til **resultater**...*



Og hva er **prosesstenkning**?

*Vi tar oppgave for oppgave etterhvert, i tur og orden, framfor å være opptatt av resultatet. **Vi tar ett skritt om gangen**, tar del for del, framfor å fokusere på målet. Resultatet eller resultatene lar vi bli en følge av at vi har gjort deloppgavene i tur og orden...*



Prosesskompetanse

*Skape effektive og utviklende **samtaler** med individer, små og store grupper.*

*Forstå hvordan **systemisk og anerkjennende** tilnærming er et godt fundament for et utviklingsarbeid.*

***Kommunikative** og **relasjonelle** ferdigheter*

***Koble** den enkeltes prosess med overordnede strategier.*



Prosesslederrollen

Koordinere styringen top-down
(ledelsen) og bottom-up
(personalet)



Prosesslederen skal...

gi en oversikt over forskjellige metoder og teknikker for å sikre best mulig **forståelse**

se nærmere på bl.a. hvilken **betydning** behov, forventninger og tilfredshet har i organisasjonen

kunne gi **praktiske eksempler** fra andre virksomheter



Prosessledelse

<http://www.lent.no/tjenester/prosessledelse-i-strategi-og-innovasjonsarbeid>

*Prosessledelse er nyttig når **mange** faktorer, interesser og perspektiver er i spill på samme tid, og det finnes flere **alternative løsninger** på en gitt utfordring...*

Da er en leder som peker retning ikke alltid tilstrekkelig...

*Prosessledelse handler om å **legge til rette for** en prosess hvor deltakernes initiativ, kompetanse og kreativitet, og gruppens evne til **å se helhet sammen**, skaper utfallet.*



TOP-DOWN



BOTTOM - UP



Utfordringer

- Kjenner alle til **strategien**?
- Har de **forstått** hva deres rolle er?
- Er det en **dialog** mellom aktører på forskjellige nivåer i organisasjonen?
- -----
- Hvor er behovet av **utvikling** størst?
- Hvilke tiltak bør settes inn for å skape mulig **endring**?



Mentale modeller (Senge, 1990)

*Avdekke forestillinger
og antakelser som
hindrer oss i å ta i
bruk ny innsikt...*



Personlig **mestring**

- Kontinuerlig **arbeide** med egen visjon
- Kontinuerlig **lære** hvordan en mest korrekt oppfatter virkeligheten
- Arbeide med å **lukke** gapet mellom visjon (hva vi vil) og virkelighet



Hva er **motiverende** samtale?

*En **samarbeidsrettet** samtalestil som har til formål å styrke en persons egen motivasjon og engasjement i forhold til å gjøre endringer...*

*Motiverende samtale baserer seg på kunnskapen om **hvordan en persons motivasjon for å endre seg kan økes** gjennom samtale med en hjelper, selv når personen har motstridende tanker og følelser i forhold til å endre egen atferd. (Helsedirektoratet.no)*

Motiverende ledelse

Skal bidra til endring

*Utgå fra **de ansattes**
oppfatning av virkeligheten*

*Utvikle en **reflektert**
tilnærming*

***Merk at endringen vokser fra
innsiden og ut***



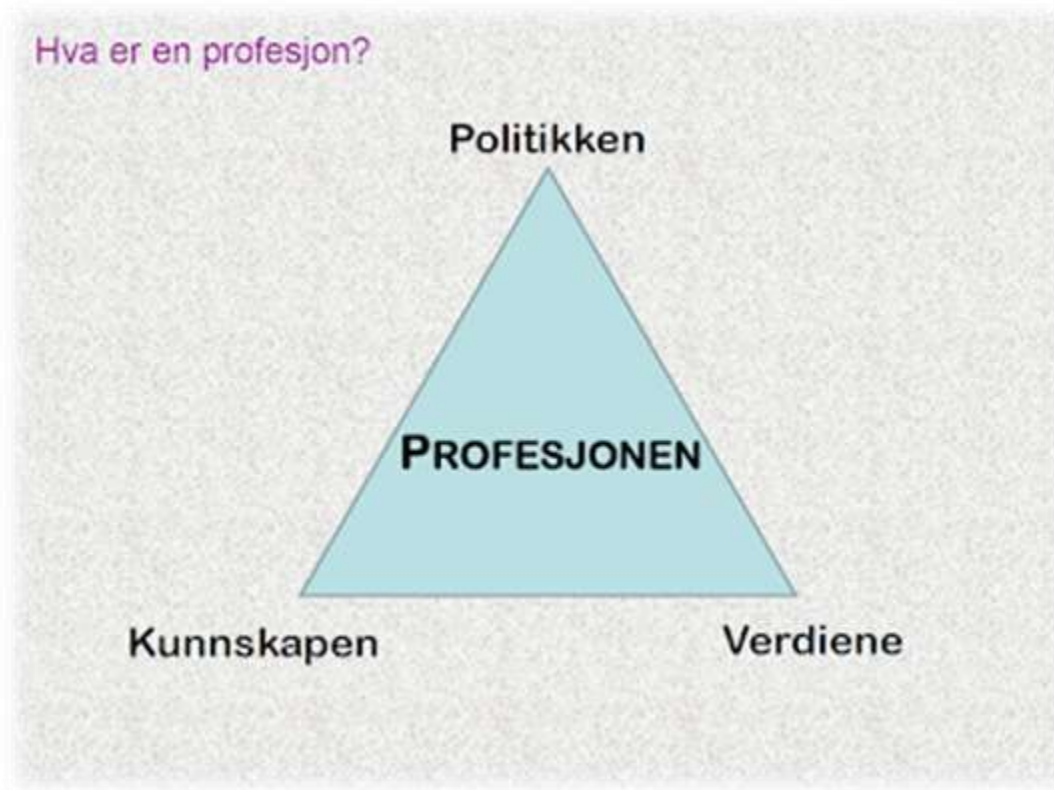
Forskning viser...

Vi **såres mest** av kritiske bemerkninger som setter spørsmålstegn ved vår **integritet og jobbutførelse**

Den optimale fordelingen mellom **ros og ris** er **6-1**



Hva er en *profesjon*?



En profesjon har tre forpliktelser: til **myndighetene**, til **kunnskapen** og til **etikken**.

Profesjonsutøveren må forholde seg til et politisk vedtatt mandat og forvalte dette i samsvar med det som er **sant** (kunnskapen), og det som er **rett** (etikken).

<http://www.mestermestrerikke.no>

Å være **profesjonsutøver**

Å være profesjonsutøver er å være **bindeledd** mellom samfunnet og enkeltindividet.

Et velferdssamfunn består av et helt flettverk av slike bindeledd, der tjenester vi har blitt enige om at skal komme borgerne til gode, utføres av **yrkesutøvere med kunnskap og ferdigheter** til å utføre nettopp disse tjenestene.

<http://www.mestrermestrerikke.no>



Et **institusjonelt** perspektiv

*Det er...institusjonen/systemet
som **helhet** som skal fremme rett
og hindre urett*

*Hver aktør (rådgiver, veileder) har
en **avgrenset rolle** i helheten*

*Men...den enkelte må ha hele
systemet for øye i **utøvelsen** av sin
rolle*



Systemtenkning

- *Helhetstenkning*
- *Relasjoner*
- *Her-og-nå-situasjoner*
- *Sirkulær årsaksforståelse*
- *Hvordan vi kan få til **endring** som skaper en **kvalitetsforskjell***



Læring om våre verdier, kunnskaper og handlinger og om vår forståelse av oss selv i systemet rundt oss



Handlingsteorier

- **Uoffisielle handlingsteorier:**

- Dette er det vi i virkeligheten gjør; våre anvendte handlingsteorier eller **bruksteorier**.
- Altsom virksomheten sier den står for, behøver **ikke** å vise seg i den enkeltes virkelige atferd....
- Fordi at enkelte og grupper konstruerer sine **egne tolkninger** av organisasjonens uttalte teorier...

- **Offisielle handlingsteorier:**

- Det vi muntlig eller skriftlig hevder at vi **skal** gjøre.
- Det vi **må** gjøre
- Dette er de uttalte handlingsteoriene i organisasjonen, som fungerer som **offisielle "kart"**.



Målsetting

Hva **ønsker** vi ?

Hva **vil** vi ?

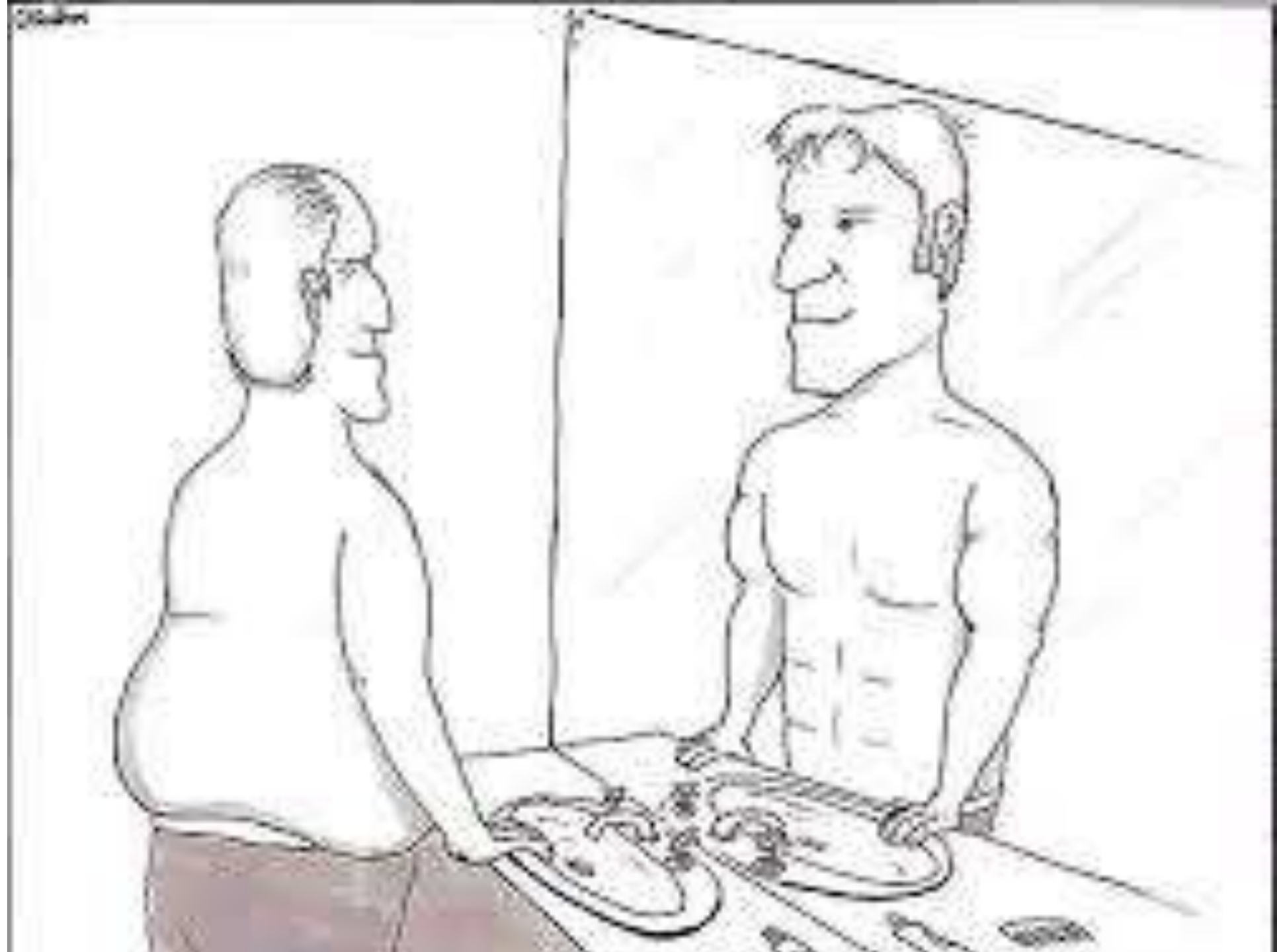
Hvor store ambisjoner har vi?

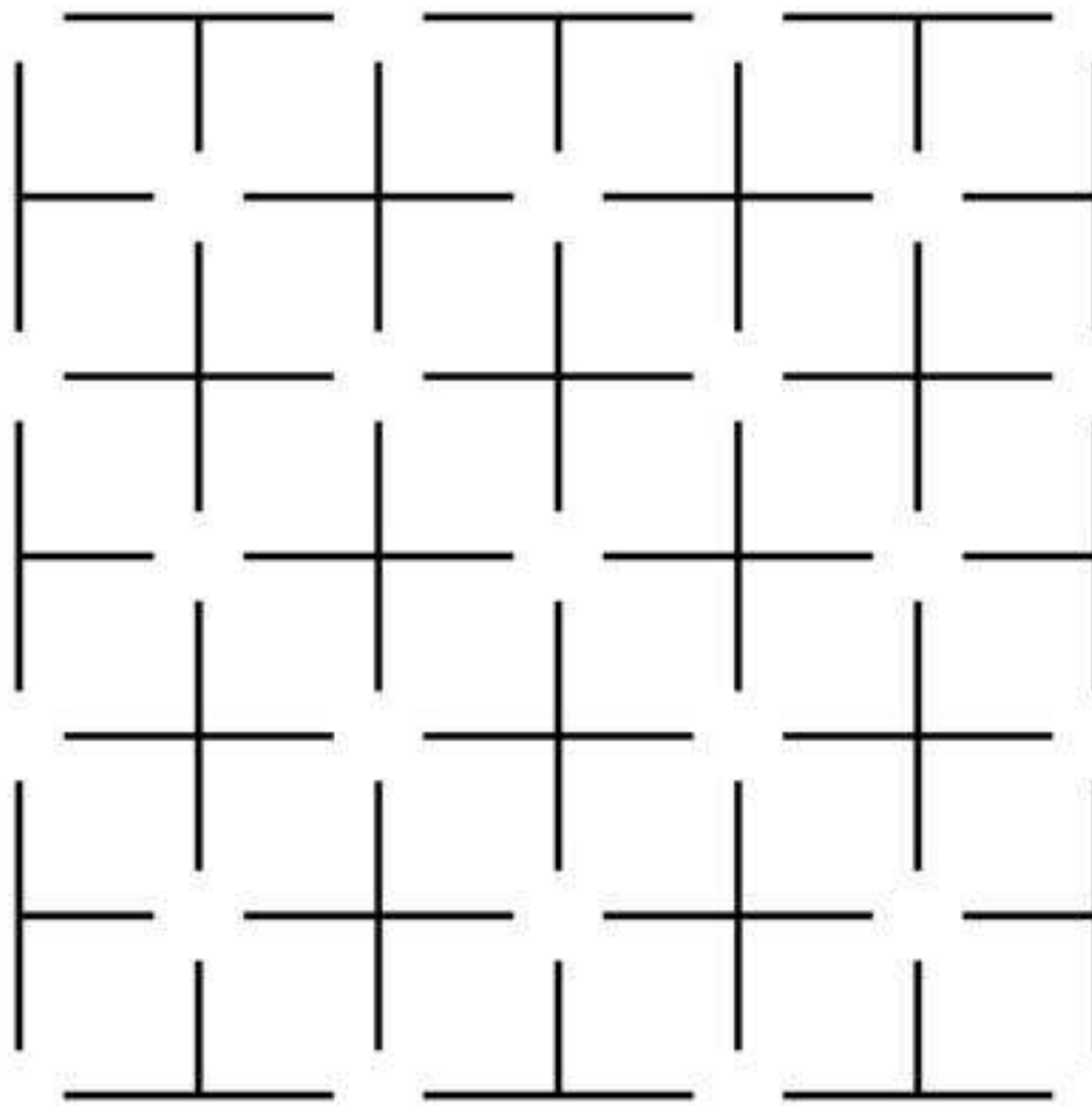
Hva **bør** vi gjøre?

Hvilke **normer, verdier og forventninger** finnes internt og eksternt?

Hva kan vi gjøre med de ressursene vi har:
økonomi, teknologi,
geografi, tid, kunnskap,
menneskelige ressurser...







Thinking outside the box...





Utfordringen...

*Men, endring og forandring er i seg selv positivt og utviklende og må til for at vi skal gå videre. **Hva er så utfordringen** her?*

*Utfordringen er at mange mennesker **ikke** ønsker forandring fordi de har det veldig bra i nu'et!*



Tusen
♥ takk ♥
♥