

Kulturopbygning og nærværsfremmende ledelse

Sammen om en bedre kommune Høyanger, 29. april
2014.

Hanne Dorthe Sørensen, Dorthe@Lederskabelse.dk

Hvem er jeg?

En forandringsleder der igennem de seneste 20 år har arbejdet på tværs af den offentlige sektor som konsulent, udvikler og leder inden for områderne ledelse, kompetence- og kvalitetsudvikling



2008-2013 Direktør i
Statens Center for
Kompetenceudvikling

2000-2008 Souschef og
chefkonsulent samme sted

1995-2000 Specialkonsulent
Finansministeriets
departement

Stifter i 2013 Lederskabelse.dk
En socialøkonomisk virksomhed,
der ønsker at inspirere og udfordre
traditionelle måder at tænke om og
udøve ledelse på.

Medlem af styregruppen for
FORUM for Fremtidens Offentlige
Ledelse og Styring på CBS

Ekstern lektor på Center for
Virksomhedsudvikling og Ledelse
på CBS (Copenhagen Business
School)

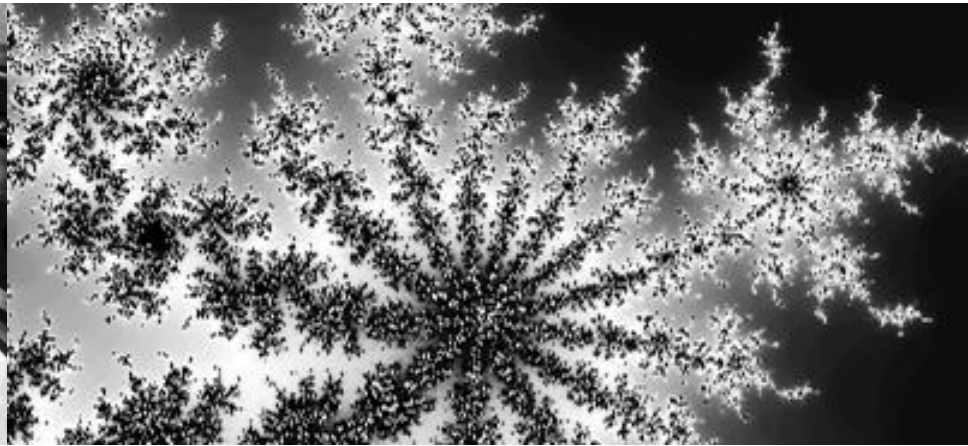
Exec. Master i
Forandringsledelse, HEC Paris
og University of Oxford

Cand. Scient.Pol, Aarhus
Universitet

Kan vi overhovedet ændre kultur?



Svaret afhænger af vores forståelse af organisationer



Organisationer som maskiner (Industrisamfund)

Medarbejdere =
menneskelige ressourcer

Forandring kræver:
En klar strategi for hvad vi skal ændre på
(subjekt/objekt), som vi ruller ud

Kultur = en black box – ”lugten i
gardinerne”

Organisationer som netværk/økosystemer (videns-/meningssamfund)

Medarbejdere = mennesker

Forandring kræver:
Dialog, meningsskabelse (subjekt/subjekt) og
fokus på ny positiv adfærd, der emergerer

Kultur = summen af relationer, ønsker,
håb, tro, antagelser afspejlet i **adfærd**

Hvordan ændre kultur? Ved at ændre adfærd!

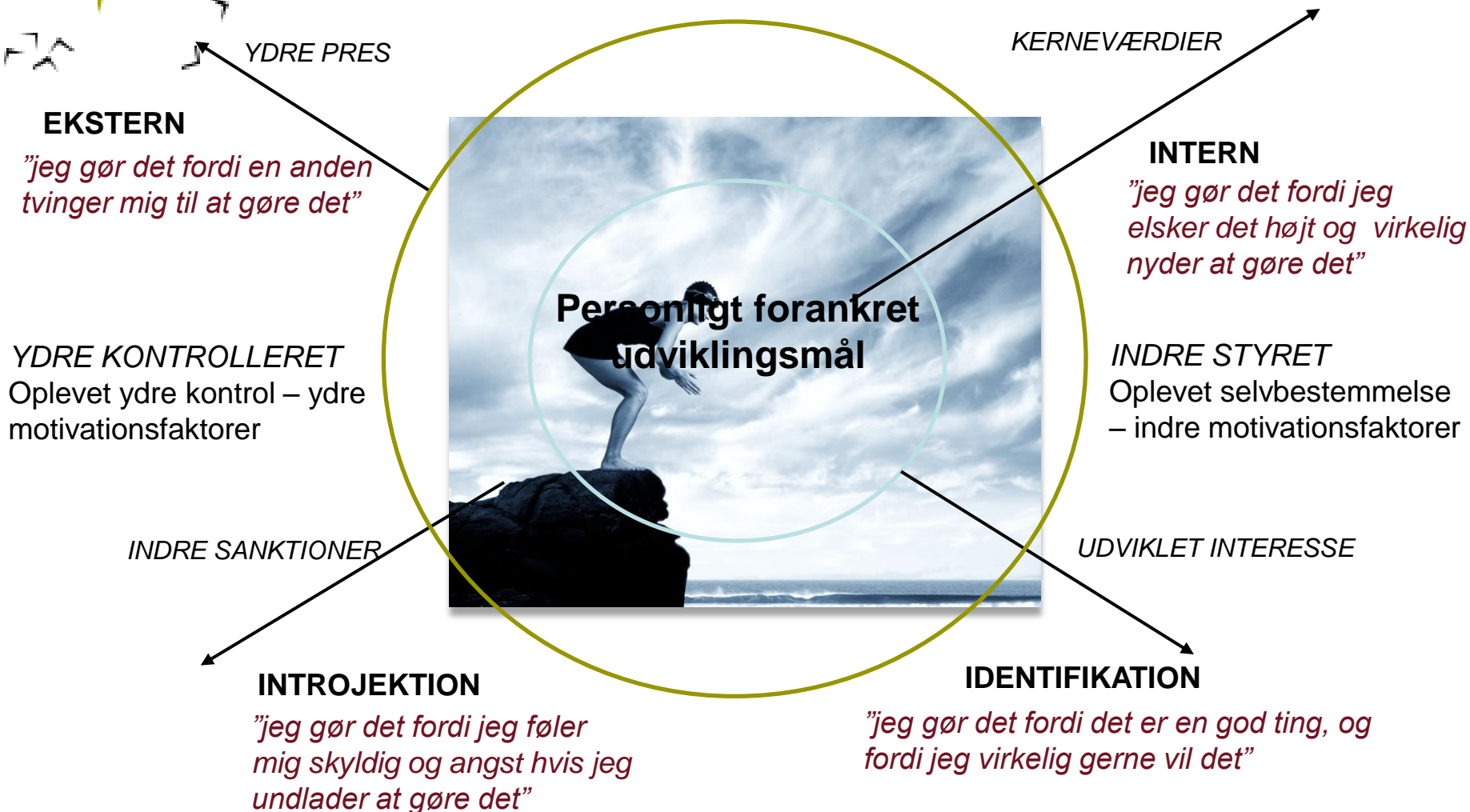


- Systematisk at turde spørge ind til de bagvedliggende mønstre
- Forstå og skabe mening ift. hvad der sker i udviklingen af kerneopgaven
- Kende og udfordre konventioner (plejer)
- Styrke og mobilisere medarbejdernes indre Motivation

Alt dette kræver **mod**

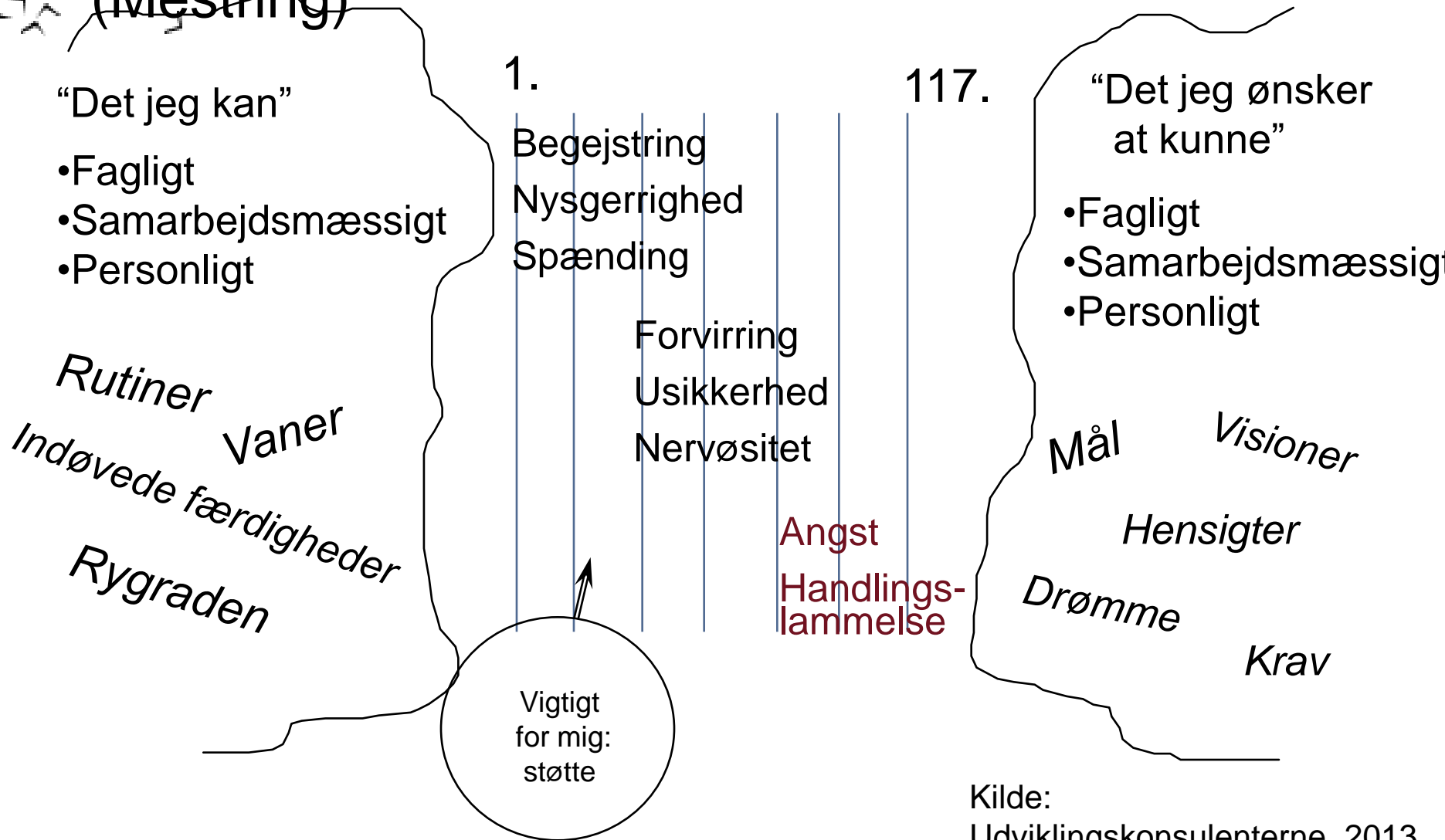
It is much easier to act your way into a new way of thinking than think your way into a new way of acting.....

Adfærdssændring mellem ydre og indre 'drivere' ell. motivation



Grant, 2006

Udvikling og forandring i nærmeste udviklingszone (Mestring)



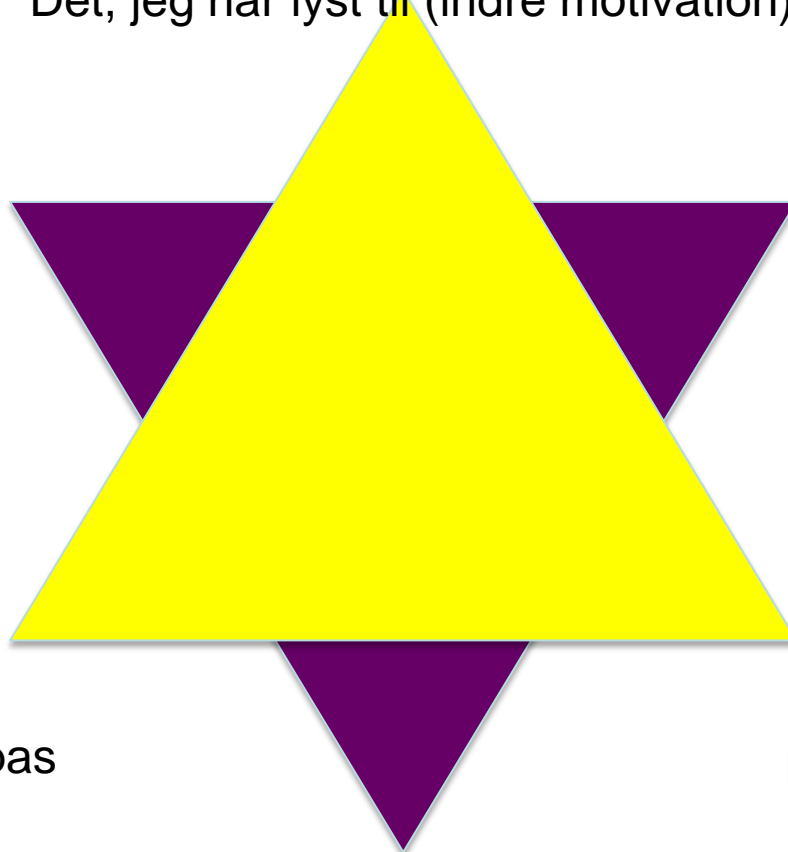
Kilde:
Udviklingskonsulenterne, 2013

Udvikling og adfærdsændring i den "gyldne trekant"

Det, jeg har lyst til (indre motivation)

Viden

kunnen

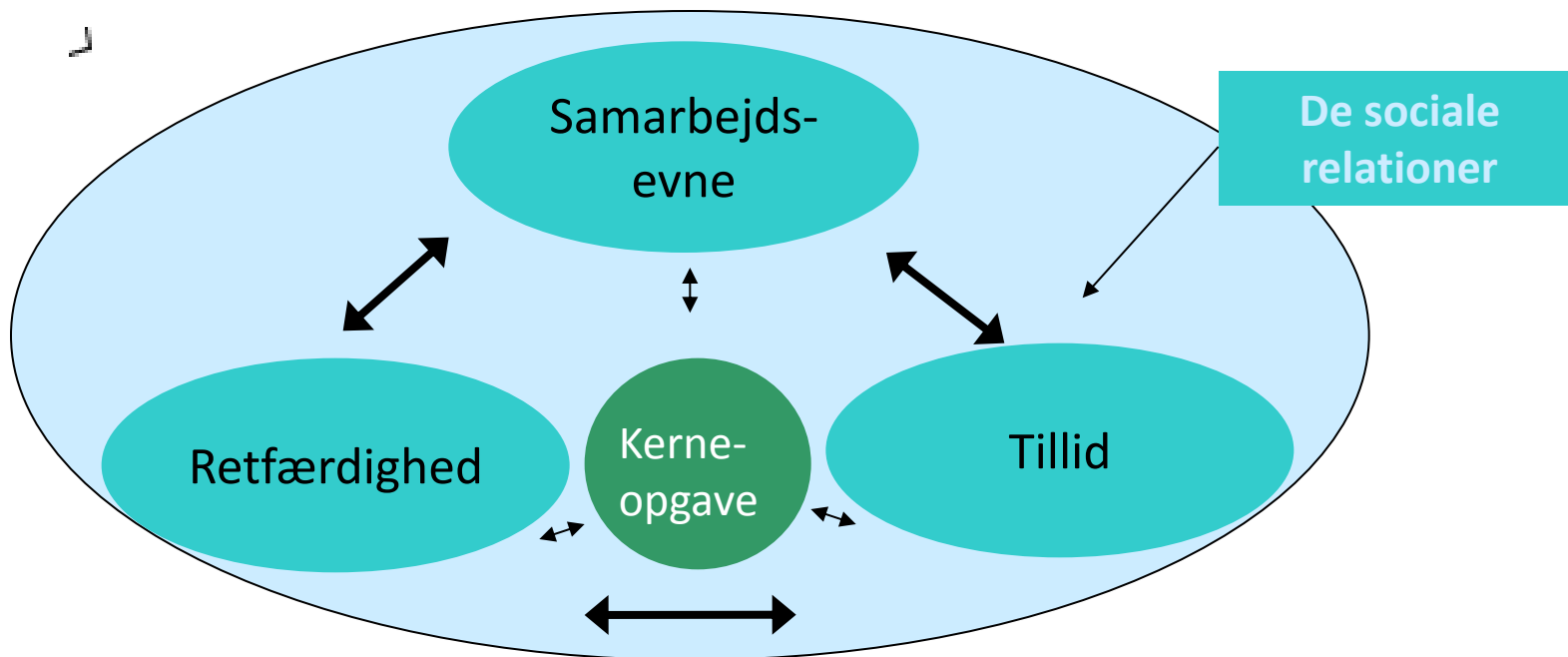


Det jeg tror på, jeg kan lykkes med (self-efficacy)

Holdninger

Det, der udfordrer tilpas

Social kapital og sociale relationer – det “sorte guld” i nærværsfremmende ledelse



Den sociale kapital er en egenskab som sætter organisationens medlemmer i stand til at løse kerneopgaven i **fællesskab**.

For at løse kerneopgaverne er det nødvendigt, at medlemmerne kan **samarbejde** og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af **tillid** og **retfærdighed**.

Arbejdet med energi og engagement – også for den enkelte!

Det personlige energisystem har 4 dimensioner



Fuldt engagement kræver, at du er...

... spirituelt forbundet
(meningsenergi)

... mentalt fokuseret

... følelsesmæssigt
i balance

... fysisk energisk

Kilde: "Dit Engagement" af Hansen et al. 2011

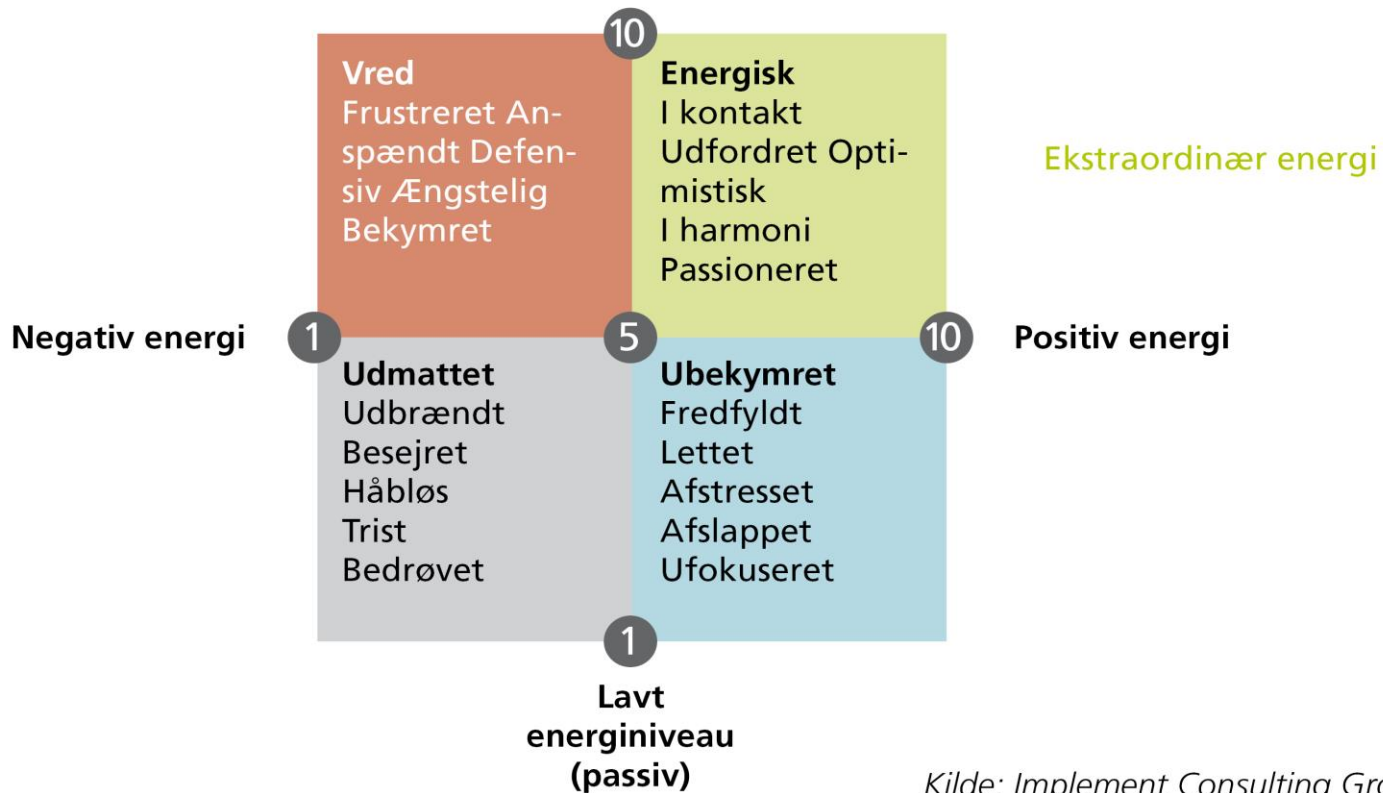
Den gode stemning som afgørende grobund for bæredygtig forandring

Følelsesmæssig energi

Negative følelser
(overlevelser)

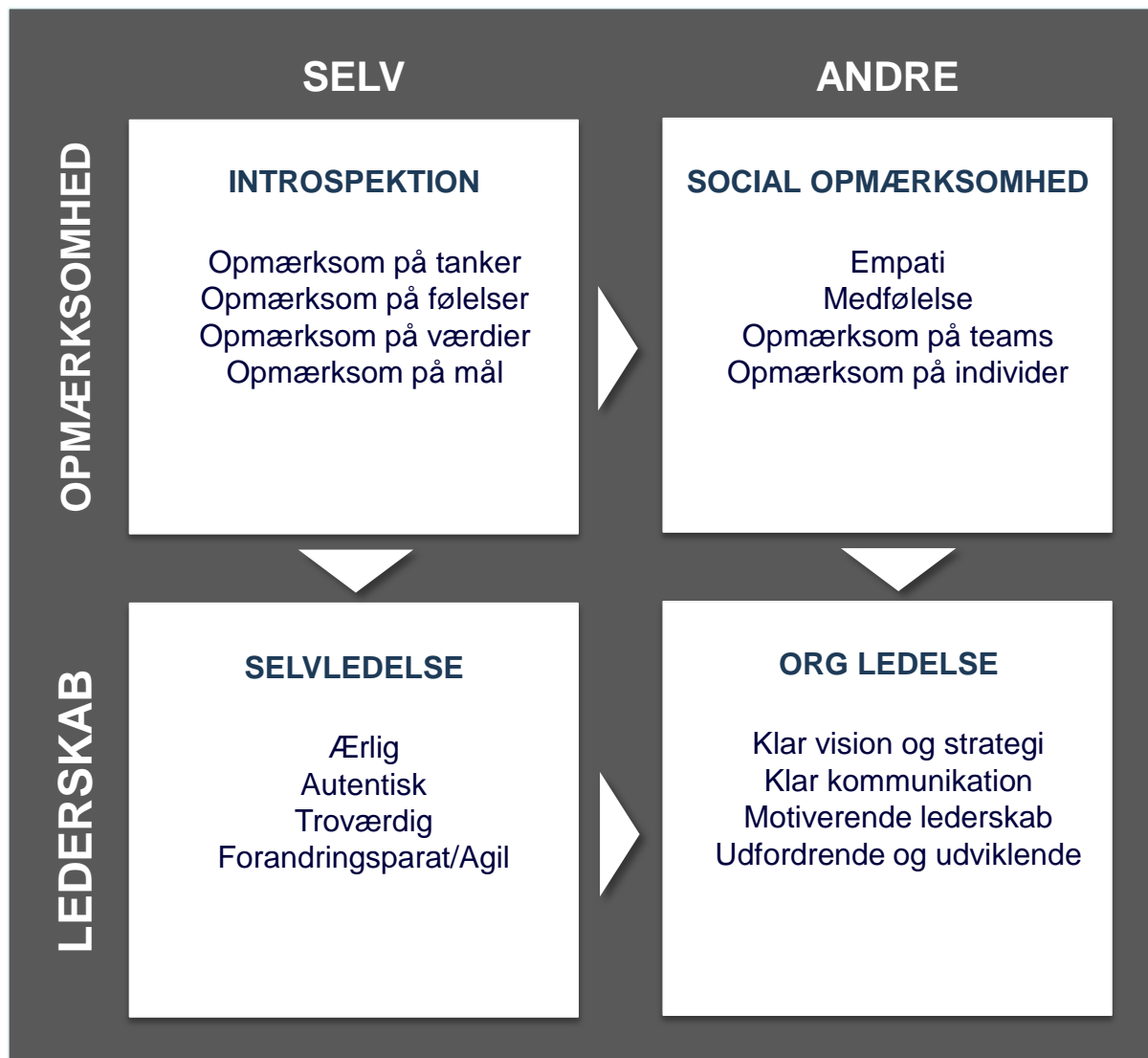
Højt
energiniveau
(aktiv)

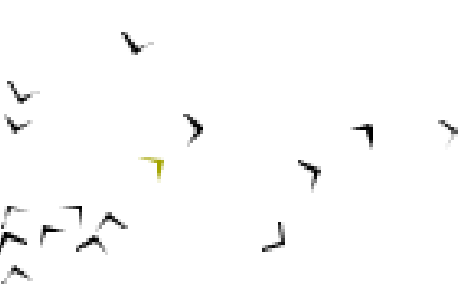
Positive følelser
(muligheder)



Kilde: Implement Consulting Group

Nærværsfremmende ledelse og forandring indefra og ud





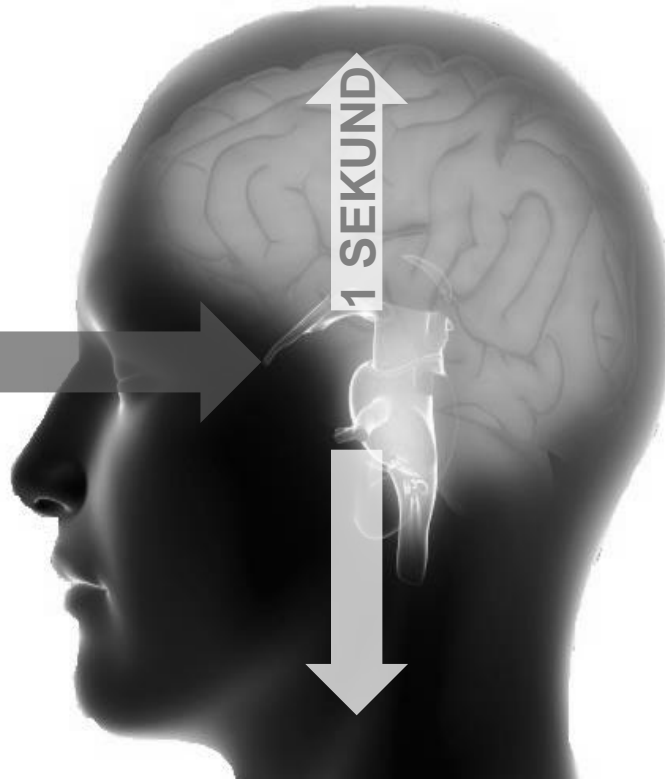
**MENTAL
STRATEGI**



**BEVIDST
RESPONS**

INPUT

Omgivelser
Følelser
Tanker



**UBEVIDSTE
PROCESSER**



**AUTOPILOT
REAKTION**

Lederskabelse.dk
ledelse under forandring

UBEVIDSTE PROCESSER

VANETÆNKNING
UTÅLMODIGHED
ADSPREDTHED
HÆNGE FAST
BEKYMRING
DØMMENDE
MODSTAND
VREDE



MENTALE STRATEGIER

TILSTEDEVÆRELSE
IKKE DØMMENDE
TÅLMODIGHED
ÅBENT SIND
VENLIGHED
GIVE SLIP
ACCEPT
GLÆDE

Meningsskabelse er afgørende for såvel kulturopbygning som nærværsfremmende ledelse. Det indebærer:

Noget socialt: Mennesker opdager ikke mening – de skaber den, og til det behøves samtaler.

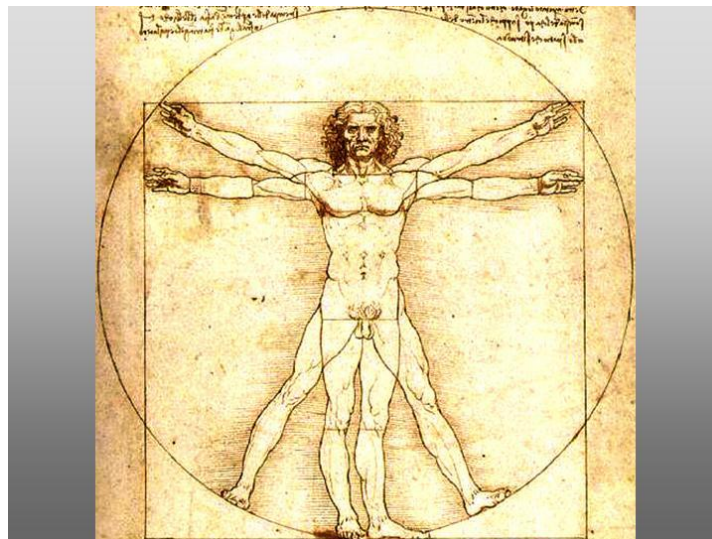
Lederens/forandringsagentens opgave er at opmuntre til dialog og samtale – hvad betyder fx nærværskultur hos os.



Meningskabelse er en proces, der
indebærer:

Identitet: Vi påtager os hurtigt identiteter som eksempelvis offer eller kriger - "syg" eller "rask" "På vej på pension" eller "fri ift. tilrettelæggelse af arbejdsliv".

Lederens/forandringsagentens opgave er at understøtte tilblivelsen af andre identiteter



> Møningsskabelse er en proces der
indebærer:

Noget "Ongoing" : Oversættelse og meningskabelse er en kontinuerlig proces. Den er ikke endelig.

Som ledere/forandringsagenter må vi forstå dette og **understøtte, at der hele tiden er behov for, at historierne modificeres.**





Meningskabelse er en proces, der
indebærer:

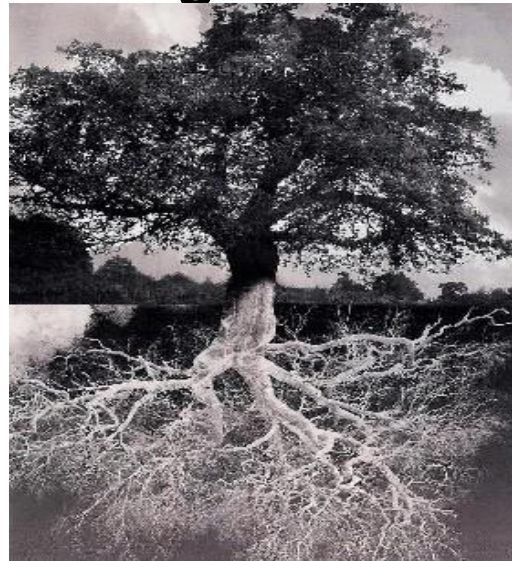
Noget retrospektiv: Mennesker handler sig ofte ud af den usikkerhed de oplever ved at se på og tale om hvad de tidligere har sagt og gjort – det hjælper dem til at opdage hvad det egentlig er, at de tænker: ”Hvordan kan jeg vide hvad jeg tænker, før jeg ser hvad jeg siger”.

Lederen/forandringsagenten skal lytte og hjælpe med at finde nye ord, som kan hjælpe til styrke frem for at fokus kommer på svagheder og det uoverskuelige. Fx fra at ”jeg kan ikke bidrage fuldt ud” til ”hvordan kan jeg bidrage”?

Meningsskabelse er en proces, der
indebærer:

Ledetråde : Når vi møder udfordringer søger vi efter ledetråde, som kan hjælpe os med at konstruere en meningsfuld historie. Men vi søger ofte de tråde, der bekræfter det vi allerede formodede. Vigtigt at finde konkrete eksempler/symboler/aktioner, der peger i den rigtige retning...

Som leder/forandringsagent skal vi forsøge at udvide antallet og variationen af ledetråde.



› Møningsskabelse er en proces der
› indebærer:

Plausibilitet: Vi har brug for en forklaring – ikke forklaringen. Derfor vil vi hurtigt søge i gamle mønstre for at danne en sandsynlig historie herudfra

Vi skal som **ledere hjælpe vores medarbejdere til at finde en plausibel historie, men også hjælpe dem til at udvide, berige og ændre den.**





Meningskabelse er en proces der indebærer

Enactment: Enactment er handlen, mens vi tænker og tænkning, mens vi handler.

Som ledere må vi hjælpe, så at medarbejderne fortsætter med at handle og samtidig er opmærksomme. Vores handlen er små eksperimenter, som hjælper os til at skabe mening i usikre tider.





7 konkrete bud på adfærd, der skaber mening og **forankring**

- Vi kan ikke lade være med at skabe mening, som ledere/forandringsagenter er vi en del af denne meningsskabelsesproces, som vi må tage på os.



1) Talk the Walk

- Hvordan ved vi, hvad vi skal sige, før vi har fundet ud af, hvad der er vigtigt og interessant at tale om?
- **Ledelse er at finde frem til:**
 - Hvad det er der optager
 - Hvad der er vigtigt
 - Hvad betyder noget

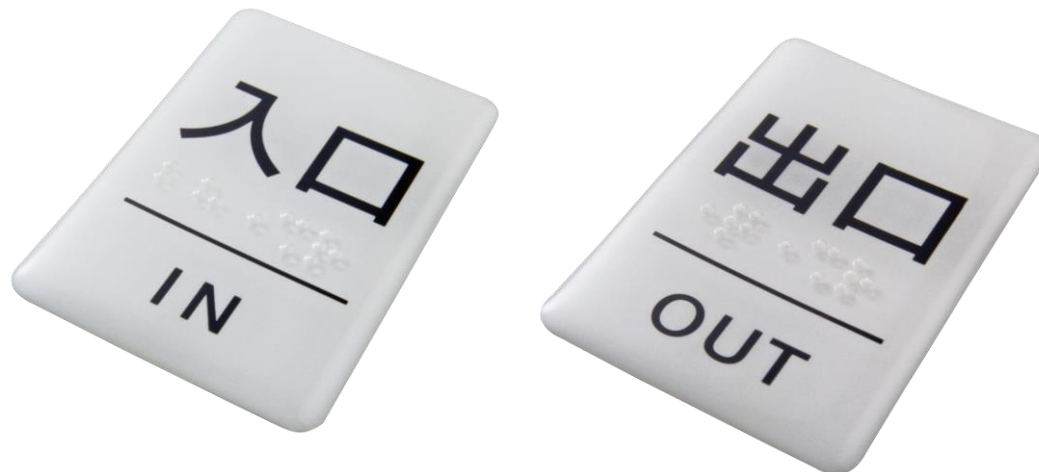


2) Enhver leder er en fortæller

- Vi beskriver ikke verden – vi skaber den
- Valget af ord har betydning

Der er meget ledelse i at vælge de rette ord

- **Det grå guld <> Ældrebyrden**
- **Kompetencegab <> udviklingspotentiale**
- **Sygefravær <> Nærvær**



3) Enhver leder er en historiker

- Beslutninger er mere en fortolkning, end det er et valg.
- **Som leder skal man skabe historien**
 - **Hvilken historie vil du fortælle, der forklarer hvor vi er i dag?**



4) Møder giver mening

- Vi har mange møder, men taler vi om dét, der betyder noget?
- Hvad sker der? Hvad betyder noget? Hvordan skal vi tolke dét, der sker uden for organisationen?



5) Brug udsagnsord frem for navneord

- Ting er komplekse – vi lever i paradokser og udfordringer, som ikke går væk.
- Udfordringerne kan ikke løses én gang for alle med en evaluering, en struktur eller den rette organisation – men vi kan **agere i udfordringerne ved at evaluere, strukturere og organisere.**



6) Opmuntre til fælles erfaringsdannelse

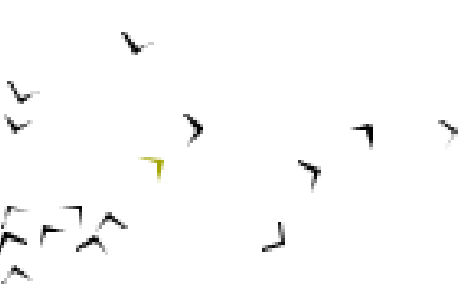
- Man kan ikke skabe én fælles mening eller fælles kultur
- Men vi kan **sørge for, at der nogle fælles begivenheder og erfaringer at trække på.**
 - ”Kan I huske dengang vi....” er en måde fortælle historier og skabe fællesskab.



7) Forventninger er virkelige

- ”Mennesker bruger meget af deres tid på at konstruere frem for at observere. Hvis de endelig observerer noget, så er det som regel noget af deres egen konstruktion.”
- **Vi må være opmærksomme på vores egen og andres forforståelse og forventninger.**





Tak for nu!
**Har I spørgsmål, kommentarer eller ønsker I mere
inspiration:**

Dorthe@Lederskabelse.dk

www.lederskabelse.dk