

Ledelse, kløkt og kompleksitet.

Hvilken organisasjonskultur vil vi ha?

Mønstre av fastlåsthet

Rammeverk av antakelser

Forbedringer



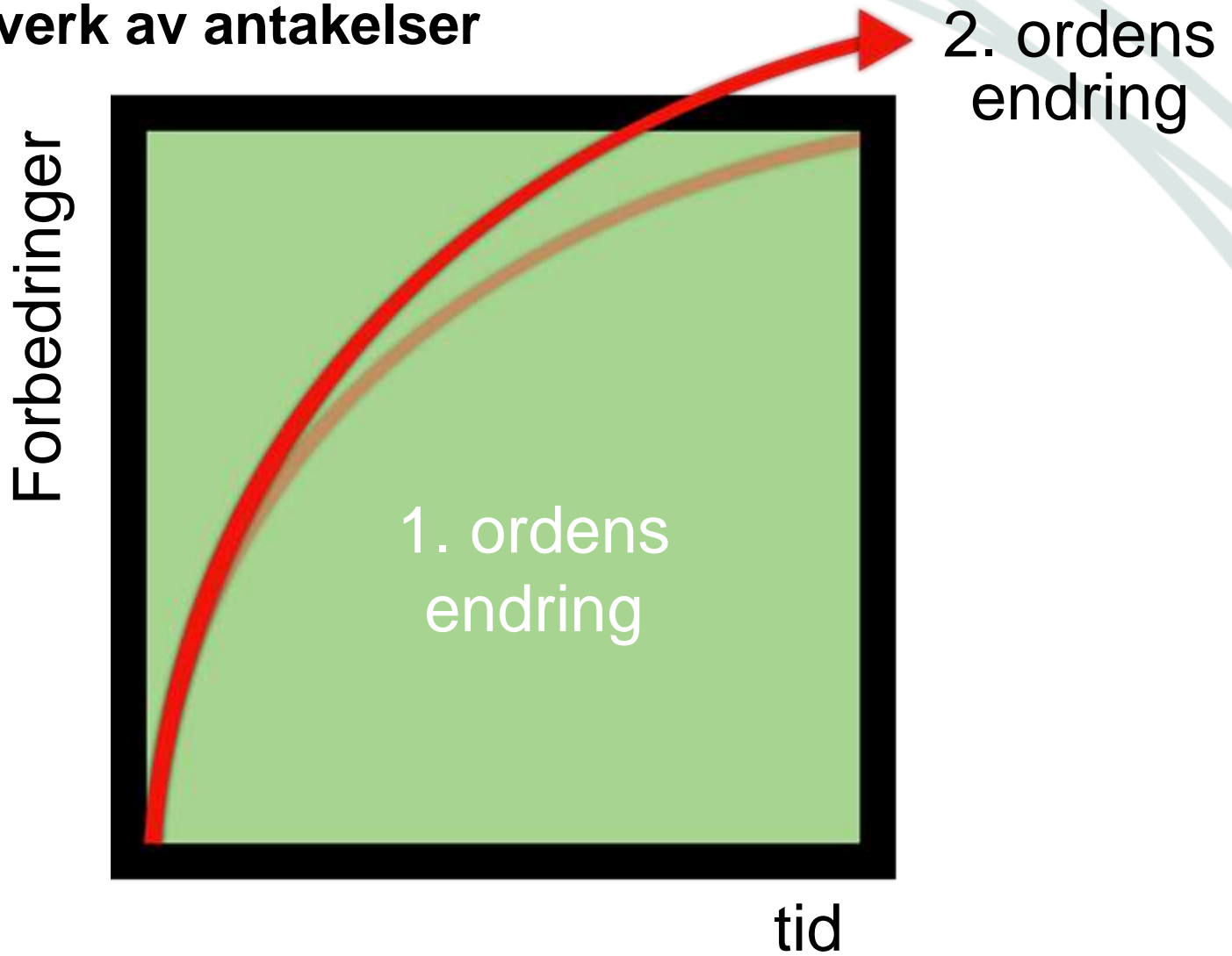
1. ordens
endring

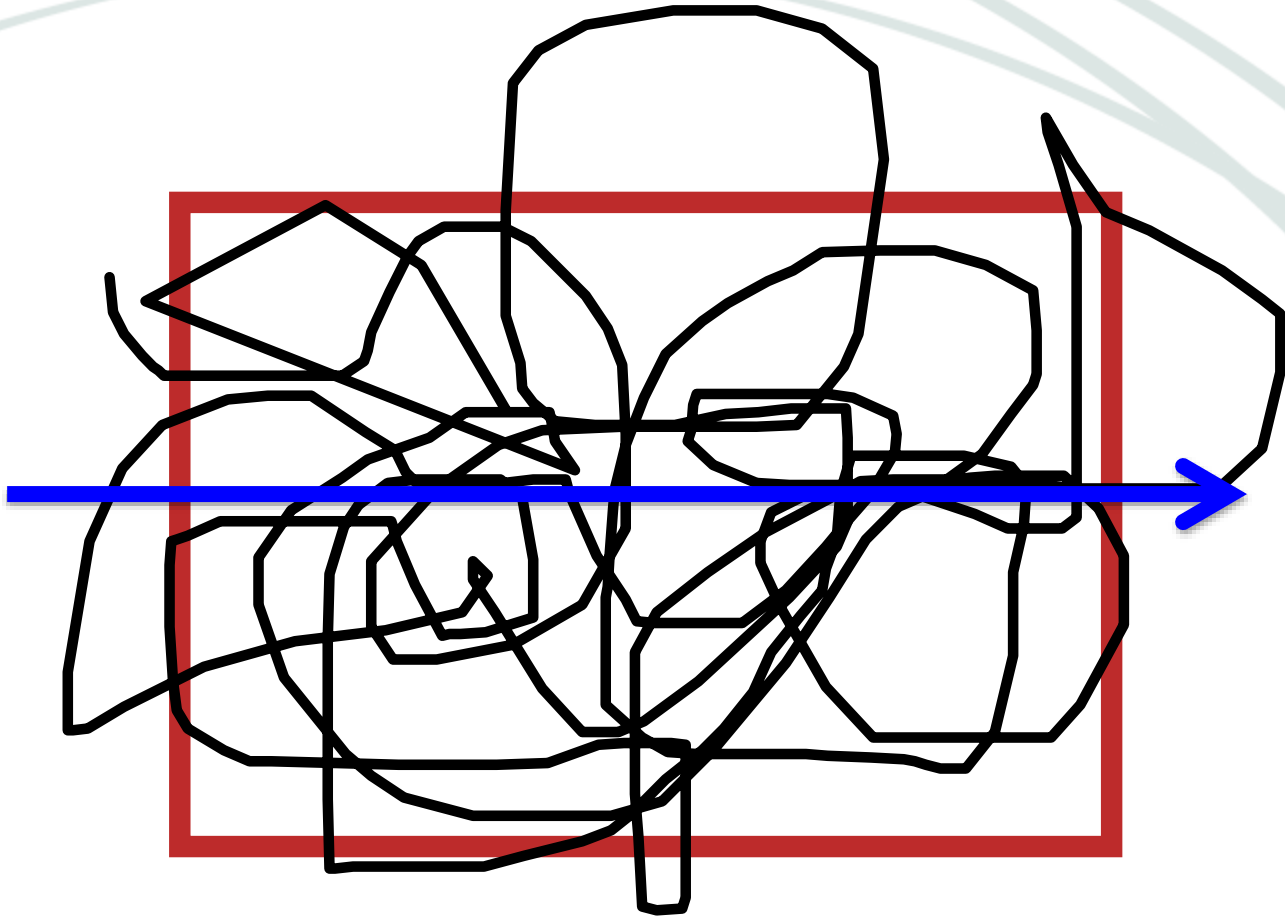
2. ordens
endring

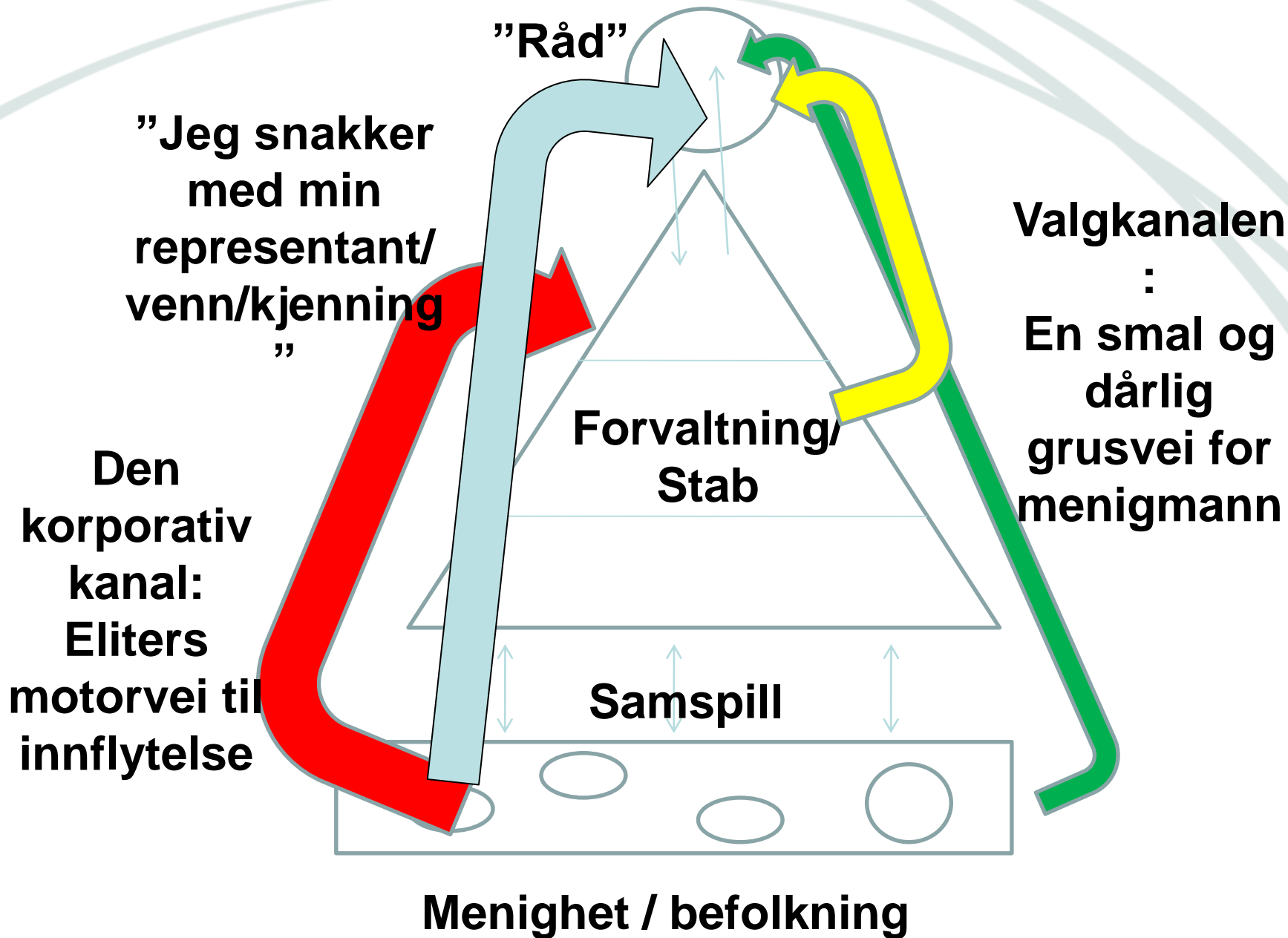
tid

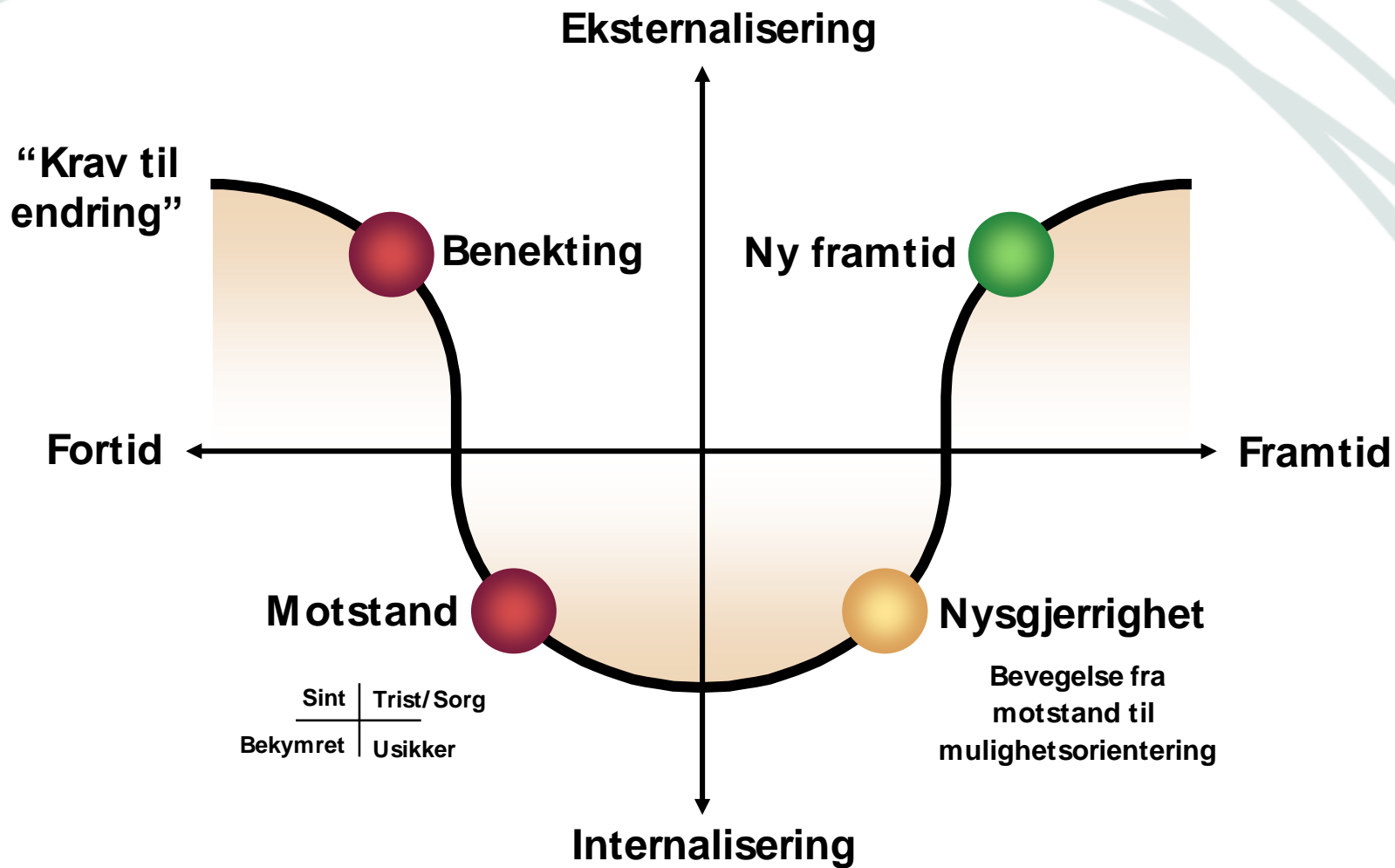
Mønstre av fastlåsthhet

Rammeverk av antakelser









Ubehag

Unnvikelse

Skyld

Ansvar

Skam

**Kompetanse/
Mestring**

Styrt endring – en illusjon?



Endring av prosess
og struktur

Fører
til

Folk handler
forskjellig og skaper
ulike resultater



Folk handler
forskjellig og skaper
ulike resultater

Fører
til

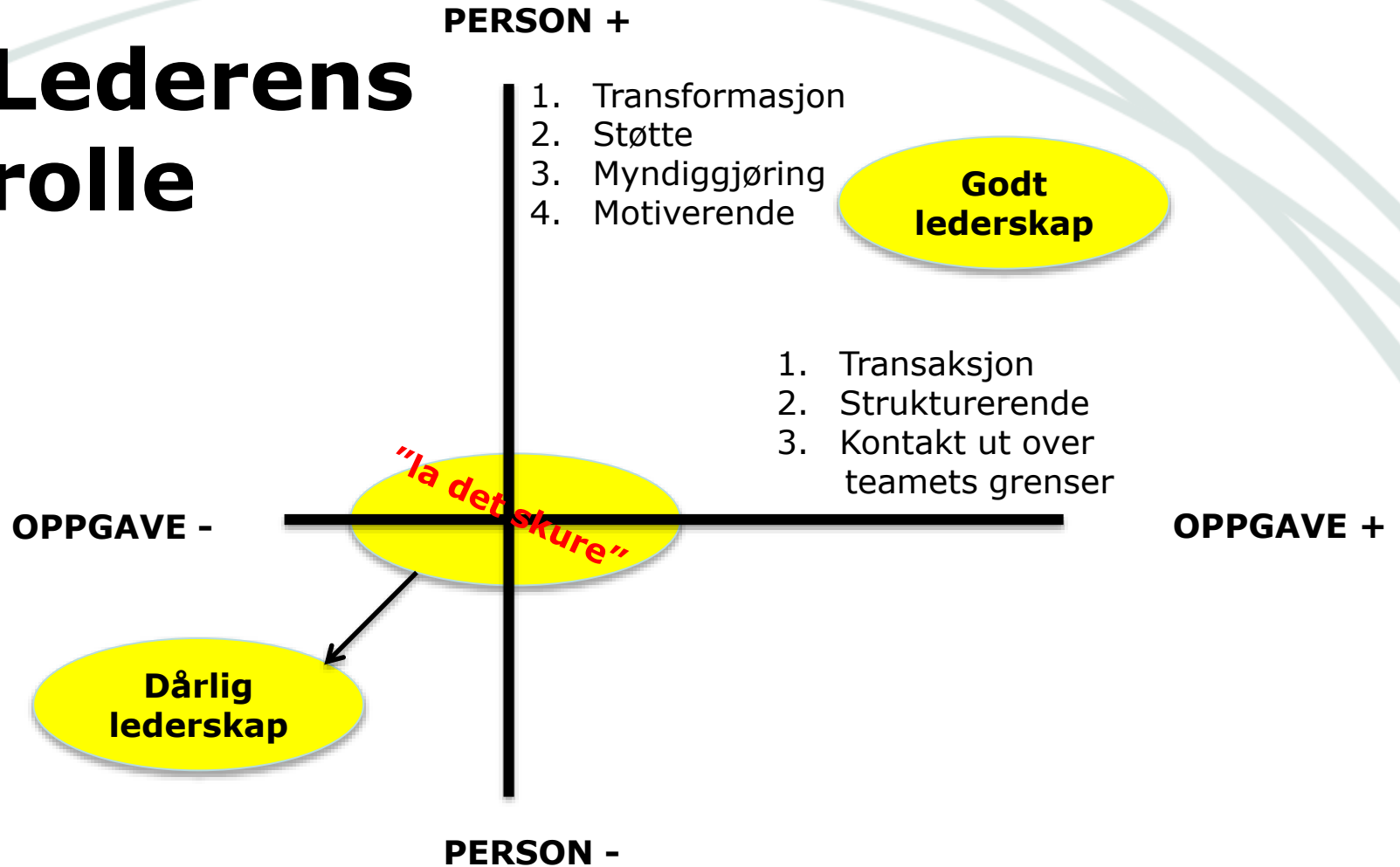
Endring av prosess
og struktur



KULTURELLE TEMA – hovedtendens merket med rødt

- 1. Evaluerende vs nysgjerrig kultur.** Vurderes utsagn, atferd, kommunikasjon (Motiveres jeg eller motiverer jeg? Like eller ikke like? Enig eller uenig? Konstatere eller undersøke? Slå fast eller løse opp?) eller undersøkes betydningen eller intensjonene? Til slutt: hvor plasseres ansvaret for "virker / virker ikke"?
- 2. Direkte vs indirekte.** Handler om korrektive tilbakemeldinger. Kommuniseres disse til eller om den/de det gjelder.
- 3. Basert på erfaring vs faktabasert kultur.** Handler om måten å beslutte eller utgangspunktet for å agere.
- 4. Besluttsom vs ubesluttsom.** Handler om å beslutte og holde seg til beslutning eller gi rom for avvik eller "omkamper".
- 5. Reaktiv vs proaktiv kultur.** Handler om måten organisasjonen forholder seg til kompleksitet, usikkerhet, konflikt eller uforutsigbarhet. Reagerer på "input" eller skaper "input".
- 6. Introvert vs ekstrovert kultur.** Handler om hva organisasjonen bruker energi på, retningen på engasjementet.
- 7. Omsorgs- vs mål/resultatorientert kultur.** Handler om å prioritere altruisme eller produktivitet.
- 8. Sakte vs raskt.** Handler om lang eller kort avstand mellom ord og handling.
- 9. Avslappet vs tilpassning.** Handler om lav eller høy bevissthet om artefakter, symboler og hva en kommuniserer.
- 10. Avhengig vs uavhengig kultur.** Handler om mye eller lite behov for instruksjon og styring.
- 11. Påvirkelig vs lite påvirkelig (selvstendig) kultur.** Handler om å påvirkes av "her og nå" eller å holde seg til oppsatte planer.
- 12. Forutsigbarhet vs uforutsigbarhet.** Handler om behovet for planer, mål, prosedyrer og rammer.
- 13. Tålmodig vs utålmodig kultur.** Handler om å være avventende eller utfordrende.
- 14. Klankultur (stamme) vs markedskultur.** Handler om å vektlegge samholdet, de sosiale kodene og/eller konsensus eller å differensiere og tilpasning til omgivelsene.

Lederens rolle





Paradigmer i ledelse

Vitenskapsbasert ledelsesteori og endringsledelse

- Ledelse er en objektiv størrelse som det er mulig å separere

dokumenter, design, planer, organisasjonskart

Endring av
Prosesser og
struktur

**Fører
til**

Folk endrer
atferd og sørger
for andre
resultater

Hensikten er å få organisasjonen
til å fungere som et velsmurt
maskineri



Organisasjoner som komplekse sosiale prosesser

Sosialt syn på ledelse – å gå i sammen

- Lederskap er i seg selv relasjonelt



Handling i samarbeid

Folk endrer atferd og skaper ulike resultater

Fører til

Prosessene og strukturen endres

dokumenter, utkast, planer, organisasjonskart





meningen i
kommunikasjonen/
gesten/bevegelsen
ligger i **responsen**

Har **ledelsen** men
ikke **kontrollen**

Samtalen er
kjerneprosessen

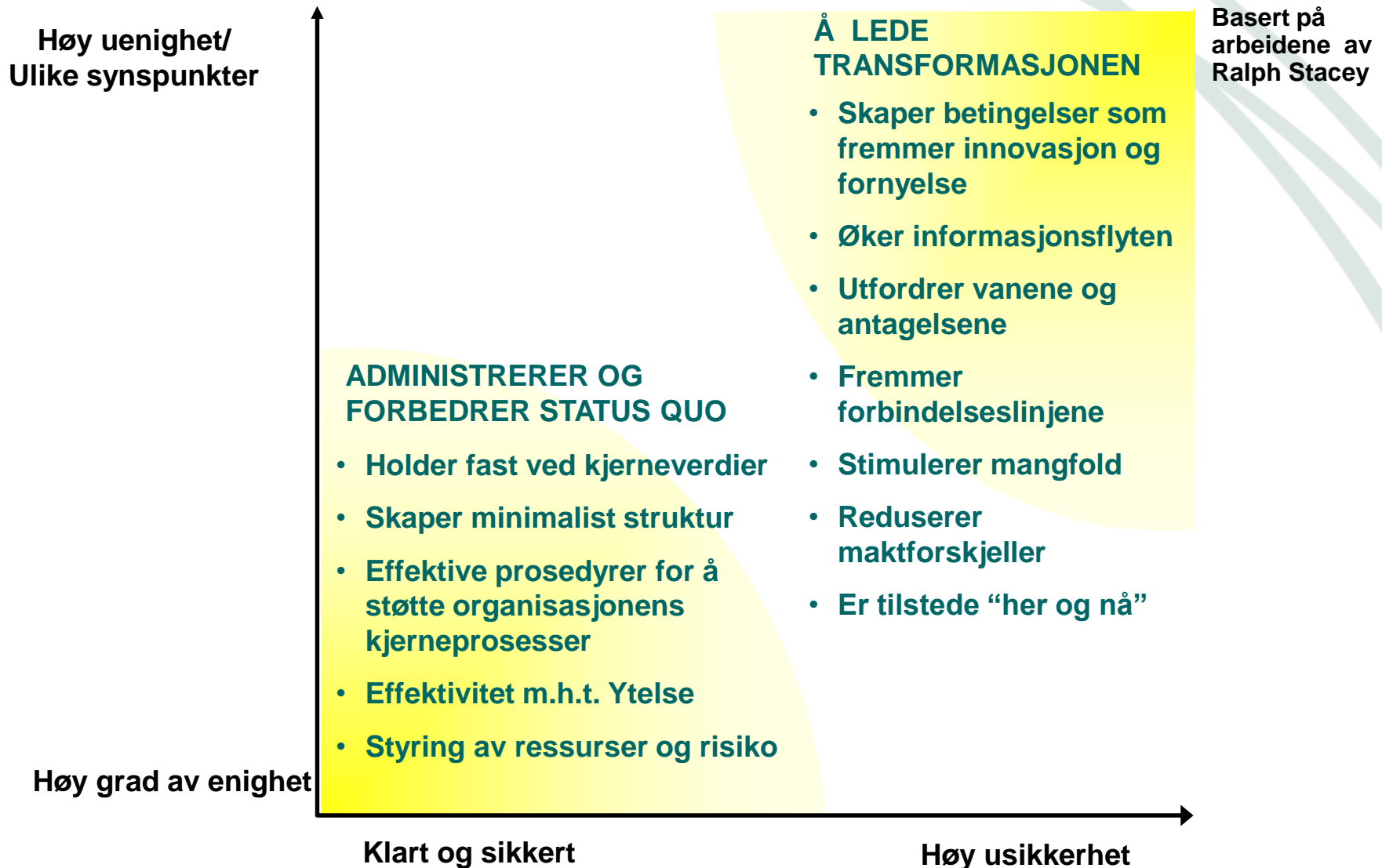
A group of people in a meeting room sitting in red chairs and talking. The image is semi-transparent with text overlaid.

Selvorganiserende prosesser

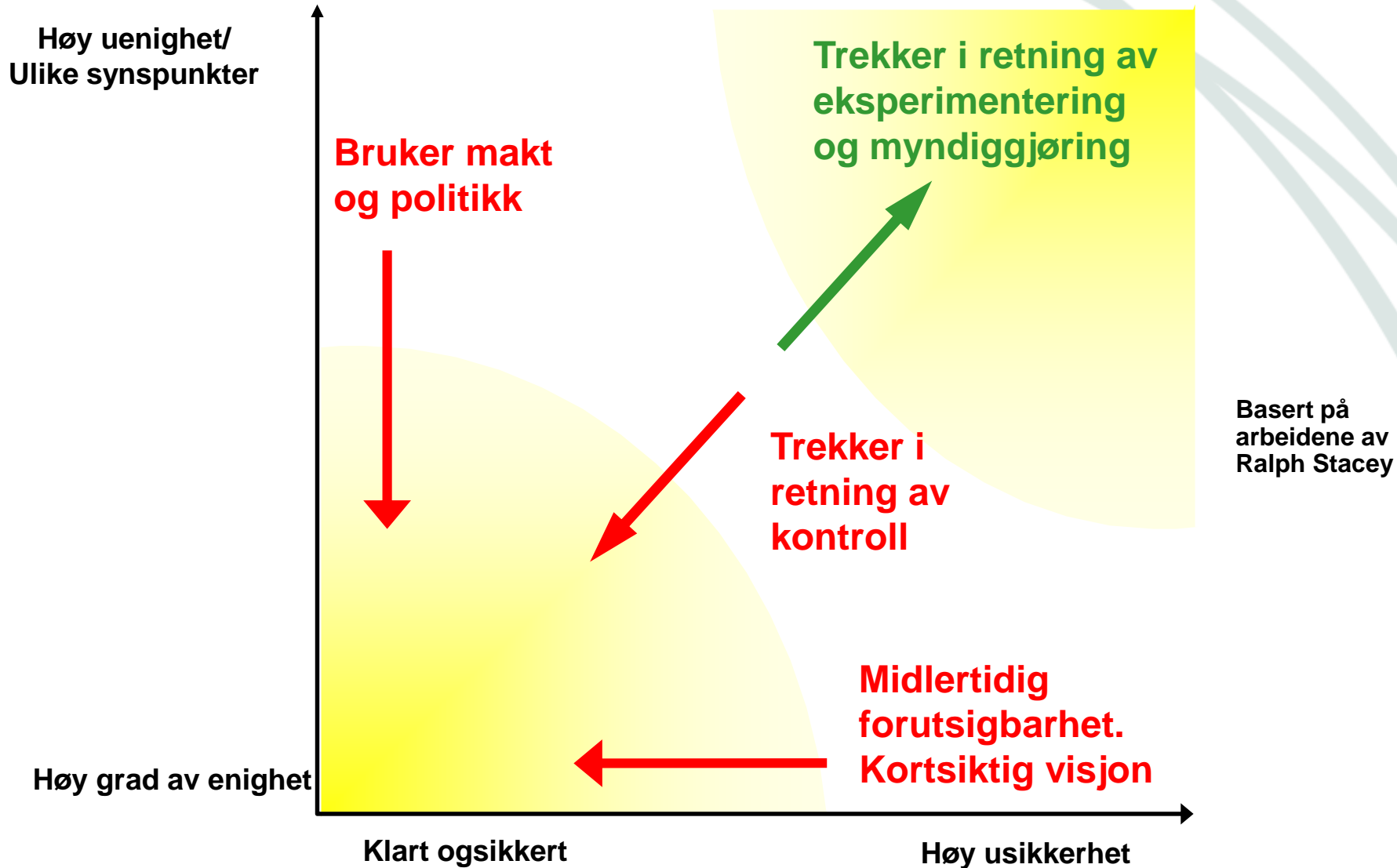
“vokser fram”

Lokal interaksjon

Paradokset når en leder endring



Paradokset når en leder endring



Styrt endring – en illusjon?



Endring av prosess
og struktur

Fører
til

Folk handler
forskjellig og skaper
ulike resultater



Folk handler
forskjellig og skaper
ulike resultater

Fører
til

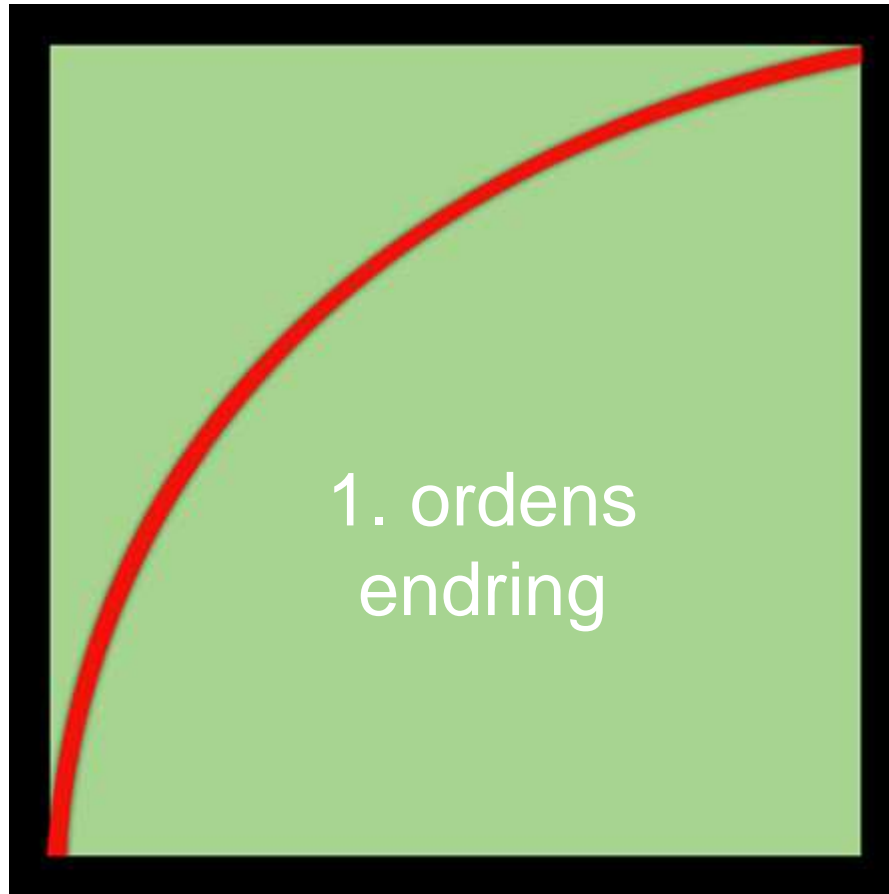
Endring av prosess
og struktur



Mønstre av fastlåsthet

Rammeverk av antakelser

Forbedringer



2. ordens endring

tid

Mønstre av fastlåsthet

Rammeverk av antakelser

Forbedringer



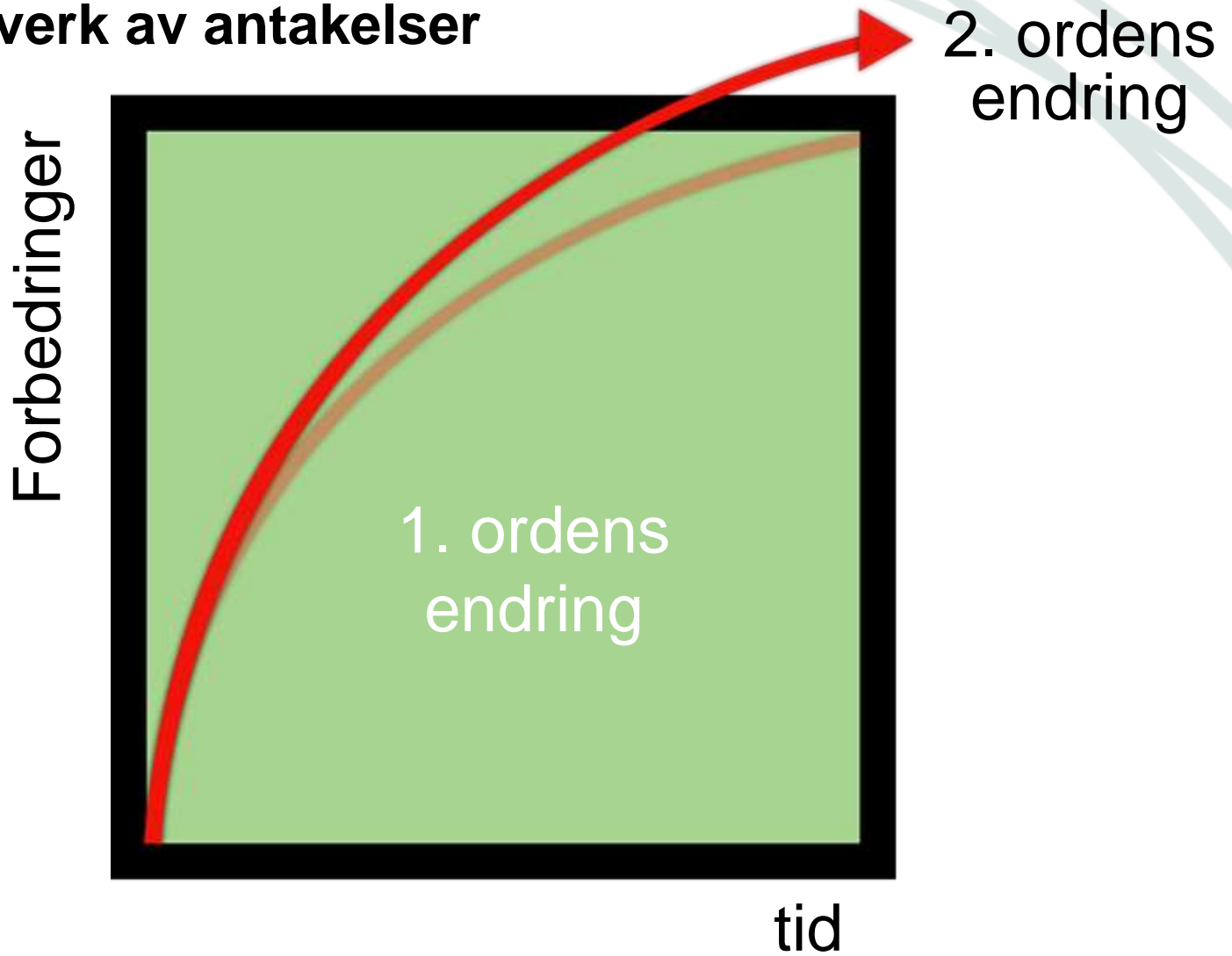
1. ordens
endring

2. ordens
endring

tid

Mønstre av fastlåsthet

Rammeverk av antakelser

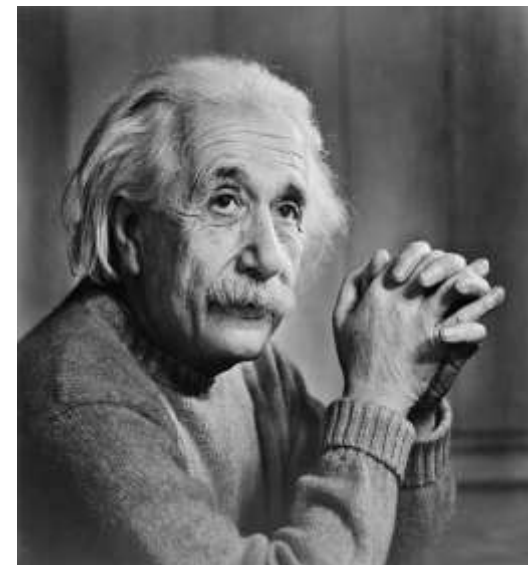


Fire mønstre som viser fastlåstheter

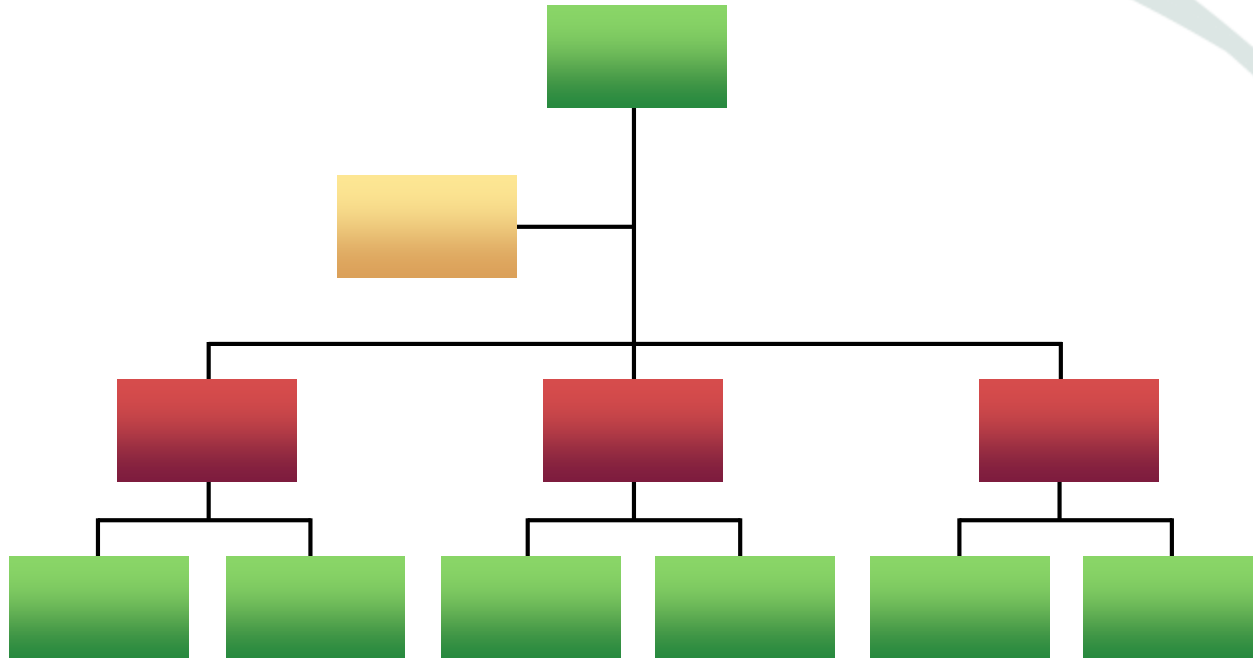
- Prøver enda mer
- Hvis bare – løsninger - de forferdelige forenklingene
- Utopiske løsninger
- Bruk av paradoks

“No problem can be solved from the same consciousness that created it. We must learn to see the world anew”

Albert Einstein

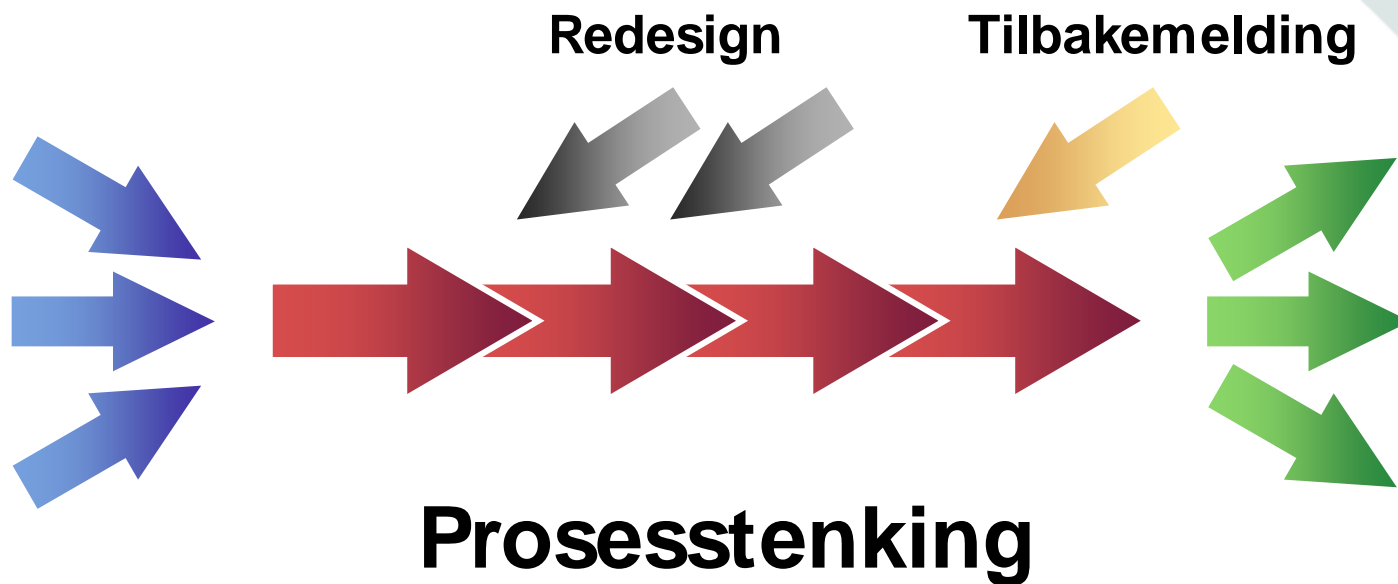


Hierarki



Makt/revirtenking

Samarbeid

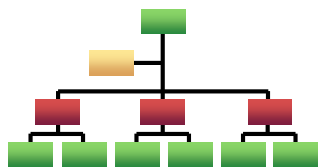


Ujevne relasjoner

Manglende felles målforståelse

Selvtilfreds

Påtvunget vinn/ tap



Hierarkisk tenking

utvikling

Felles interesse
Involvering

Posisjonering - politikk

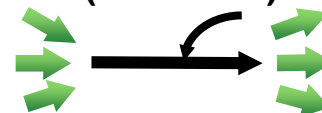
Motstand mot endring

Vanskelig å få til gjensidighet i samarbeidet

Kritisk m.h.t
TILLIT

Samarbeid i relasjonene

Samarbeid for kontinuerlig forbedring (vinn/ vinn)



Prosesstenking

Implikasjoner for ledere

- Virkelig endring kommer av arbeid med de uformelle prosessene heller enn gjennom formelle endringsledelsestiltak.
- Kontroll er en illusjon; konversasjon er den eneste farbare veien
- Objektivitet finnes ikke, ingen av oss har "sannheten"
- Lover og regler for alle eventualiteter hindrer fornyelse
- Utilsiktede konsekvenser er normalt og uungåelig

Implikasjoner (forts.)

- Storslåtte generaliseringer (verdiformuleringer, strategiplaner) er kun nyttige når de avgrenses (gjøres lokalt)
- Ingenting virker på samme måte to ganger. Derfor er 'best practice' en illusjon
- "a hundred objective measurements didn't sum the worth of a garden"
- Ettersom det ikke er noen universelle regler når det gjelder ledelse, krever det at ledere handler etisk og med integritet

Ledelse i praksis

- Sørg for samtale på, i og på tvers av grenseflatene
- Gi uttrykk for hva du ser på som strategiske prioriteringer og forpliktelser
- Legitimer ulike syn og utfordre normene
- Stimuler folk som bryter normene og forsøker å styre på nye måter eller mot ukjente løsninger
- Delta i de uformelle prosessene; bli en av dem, delta, myndiggjør folk
- Sørg for samtidighet mellom stabilitet og fornyelse

Ledelse i praksis (forts.)

- Vær oppmerksom på hvordan du utøver makt ved uttrykksmåten og bevegelsene dine og muligheten din til å forsterke og å dempe
- Du må være sterk nok til å endre mening og si du ikke vet.....
- Gode beslutninger er aldri framkommet eller besluttet av deg alene
- Selvbevissthet (bevissthet om selvet) er en kritisk evne i lederskap
- Lev den endringen du ønsker å se i organisasjonen