

Køge den 15. november 2016

Jørgen Kroer, MLP Seniorkonsulent

MØDE I FOKUSGRUPPE LEDELSE

**PROJEKT MERE VIDEN I ARBEJDE – BEDRE BUNDLINJE
HOS LANDMANDEN**

FRA TVIVL TIL FORANDRING



LEDELSE – ET MIDDEL TIL BUNDLINJE

- Ledelse skabes professionelt gennem fokus, systematik, og fremsynethed.
- Hvad, der er god ledelse afhænger af, hvad der skal ledes.



INTERVIEW

- Kan du give et eksempel, hvor du har følt dig tilrette (tilpas) med din ledelse?
- Hvad var det der lykkedes der?
- Kan du give et eksempel, hvor du ikke har følt dig tilrette (tilpas) med din ledelse?
- Hvad var det der var svært?
- Vi har talt om mange ting, er der noget du særligt vil fremhæve?

REAKTIONER PÅ FORANDRINGER

Hvad oplever I

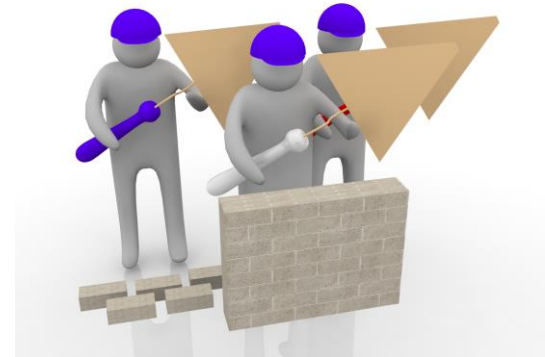


REAKTIONER PÅ FORANDRINGER

1. Er jeg ramt af et tab, en trussel, eller en udfordring?
2. Hvad kan jeg gøre ved situationen?

Hvad man kan opleve af reaktioner

- Konfrontere - kamp
- Distancere
- Social støtte
- Positiv revurdering
- At acceptere ansvar
- Undgåelse og flugt



TVIVL – FORANDRINGENS FJENDE

"Indtil man virkelig føler, at man går ind for noget, er der tøven, mulighed for at trække sig tilbage, og altid en mangel på effektivitet, hvad angår alle slags initiativer og skabende handlinger. ”



”Men i det øjeblik, hvor man virkelig går ind for noget, kommer forsynet en til hjælp. En hel række begivenheder springer ud af beslutningen. Ligeegyldigt, hvad du gerne vil, eller drømmer, at du kan - så gå i gang! Modet er genialt - der er kraft og magt i det.”

KILDER TIL TVIVL OM FORANDRINGER

- Mangler tillid til motiver og dømmekraft hos dem der vil
- Opfatter ikke forandringen som nødvendig
- Opfatter ikke forandringen som mulig
- Opfatter forandringen som forbundet med økonomiske trusler
- Forandringen passer ikke med mine værdier og idealer
- Opfatter de relative omkostninger som større end den mulige gevinst
- Bekymret for at fejle – rækker kompetencerne?
- Bekymret for tab af status og indflydelse
- bekymret for ydre styring og kontrol
- Andet



ADFÆRD OG FALDGRUPPER

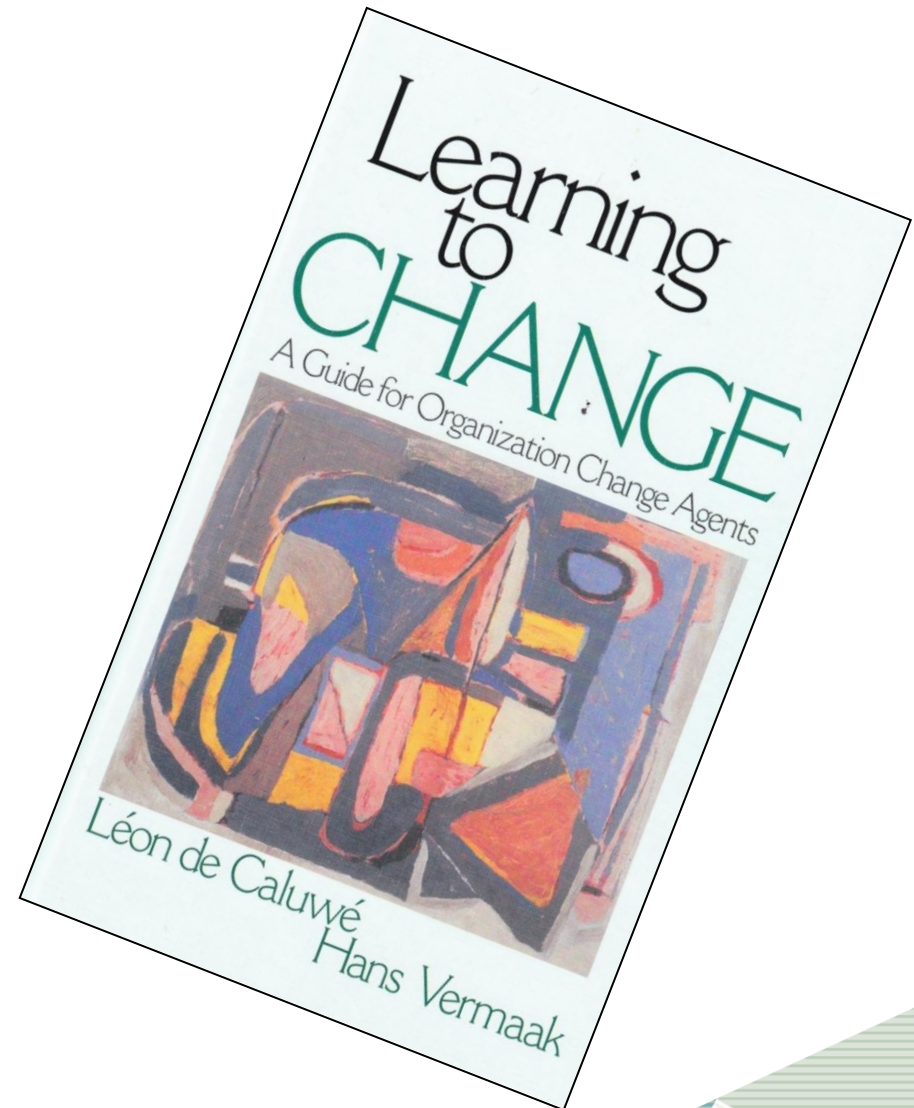
- I forhold til den ledelsesopgaver / forandring som du står overfor nu lige hvad er så de største faldgrupper for dig?
- Vælg to – tre fra slide
- Del med din sidemand / gruppe
- Hvad kan være hjælpsom for dig for at komme rundt om det der kan bremse dig



De 5 farveparadigmer

5 paradigmer med hver deres karakteristika, lederstile, arbejdsmetoder, fordele og ulemper – og styret af hver deres overbevisning

Forandringslederen bør lave en strategisk analyse inden processtart – og træffe et situationsbestemt valg af det bedste paradigme.



5 HOLDNINGER TIL FORANDRINGER

- Politisk magt
- Rationel
- Input – output
- Respekt for mennesket
- Når der er energi



5 tilgange til forandringer

Yellow print

Forandringsarbejde er en magt kamp”, hvor de vigtigste spillere skal med om bord. Det kommer de, hvis de kan se deres egne interesser blive tilgodeset.

Blue print

Forandringer er rationelt begrundede processer, der sker på baggrund af en detaljeret, planlagt plan, der fører frem til et tydelig mål. Er målet og de ønskede resultater tydelige, vil forandringen ske.

Red print

Forandringsarbejde er en ”byttehandel”: Medarbejdere vil forandre sig, hvis de får noget tilbage. Målet er at både organisationen og den enkelte medarbejder får, hvad de har behov for.

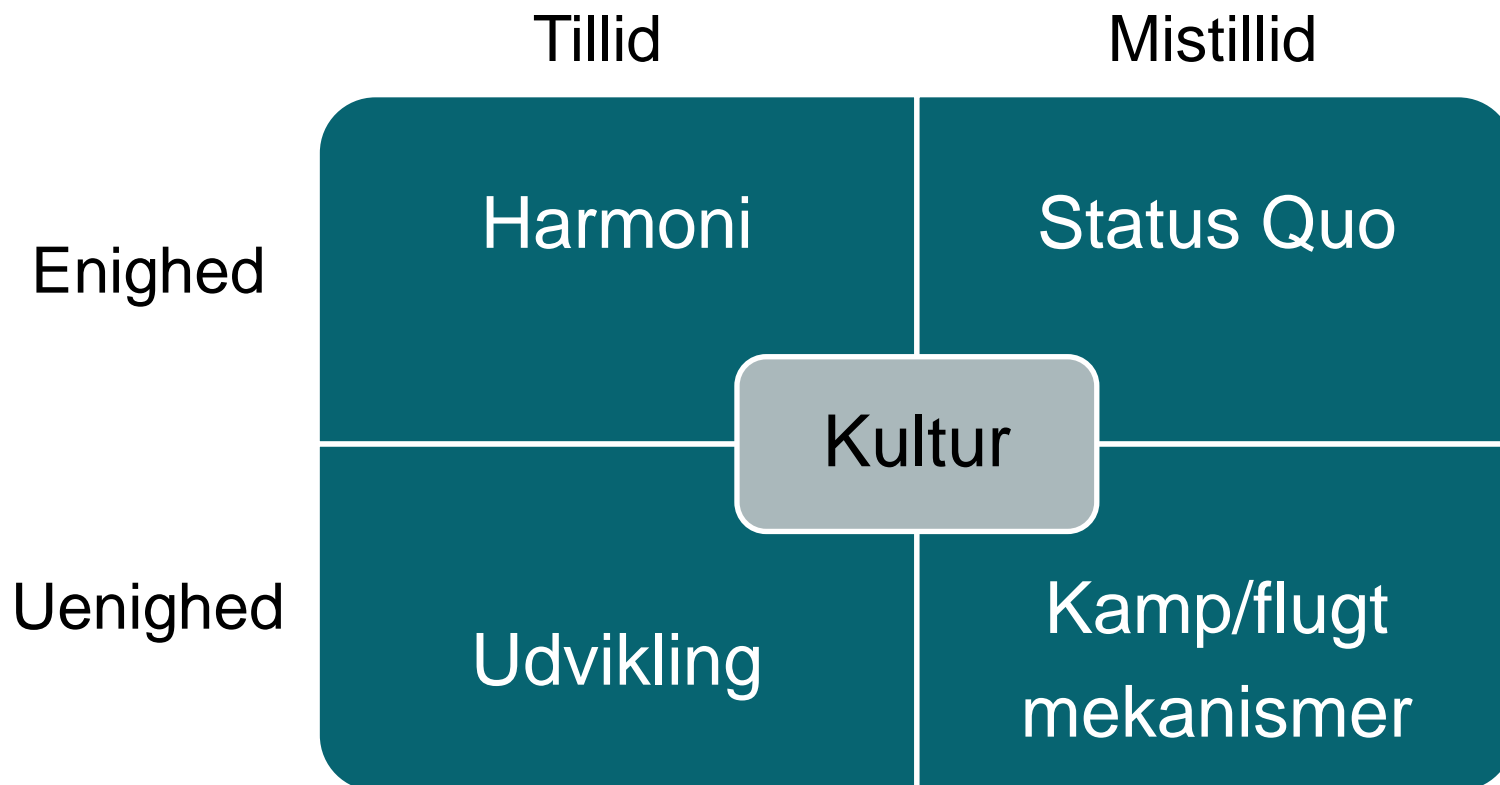
Green print

Forandringer sker på baggrund af selvindsigt og læring, og er motiveret af medarbejderes ønske om at udvikle kompetencer gennem nye udfordringer, feedback o. lign. læringsituationer

White print

Forandringer sker, når forandringer sker. Og det gør de, når ”det nye” udløser energi. Energien er der, hvor det giver mening og hvor medarbejderne derfor vil have et naturlig drive for at ændre på tingene.

ÆLDRE OG MERE ERFARNE I FORANDRINGER



AT TAGE TYREN VED HORNENE

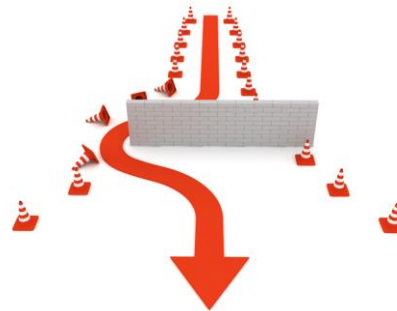
- Forventningsafstemme fagligt og personligt
- Hyppige 1 til 1 dialoger og andre mødeformer
- Instruer i passende doser evt. i mindre mængder
- Involver og søg råd, hvor det giver mening
- Luft din bekymring og undren
- Vær konsulent for din medarbejder (tjener ledelse)
- Hold fast og undersøg succeser
- Hold fast – det går ikke væk fordi de ikke gider
- Vær tydelig og afklaret på målet eller visionen
- Bevar din troværdighed
- Start hellere lidt mindre som du kan gennemføre

LEDEREN MÅ OGSÅ FORANDRE SIG

Ledere i udvikling mødes af en tredobbelt udfordring må hele tiden– eller med passende mellemrum - vurdere

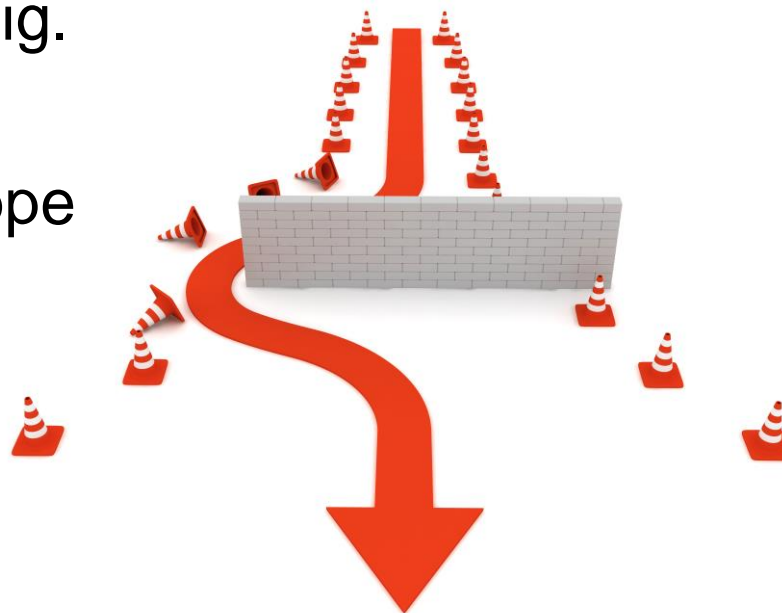
1. Hvilke dele af min tidligere rolle skal jeg slippe?
2. Hvilke dele skal jeg fastholde?
3. Hvad skal jeg lære mig for at få succes i den nye lederrolle?

Når min opgave ændrer sig må min ledelse også ændre sig



RUNDT OM FADLGRUBER

- Hvad kan være hjælpsom for dig for at komme rundt om det der kan bremse dig.
- Del med sidemand / gruppe



5 HOLDNINGER TIL FORANDRINGER

- Rationel
- Respekt for mennesket
- Input – output
- Politisk magt
- Udvikling i kaos



JEG TROR MAN KAN ÆNDRE ADFÆRD NÅR

Politisk magt	
Fokus	Fokus på magtspil og forhandling af politiske løsninger
Forandringsforståelse	Mennesker kan bringes til at underkaste sig ideer de oprindeligt var imod
Forandringsstrategi	Mobiliserer interesser, skab koalitioner, forhandling
Fastholdelse af forandring	Etablere nye magtbalancer – skrive ind i juridisk bindende 'policy dokumenter'
Ideal	Forskellige interesser kan nå fælles grund – demokratisk ideal
Faldgrube	Destruktive magtkampe eller falsk konsensus, glemmer opgaven



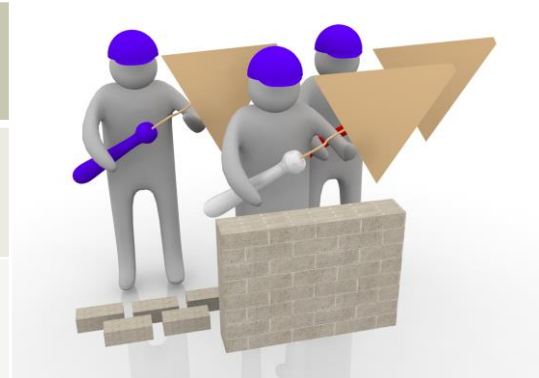
JEG TROR MAN KAN ÆNDRE ADFÆRD NÅR

Rationel – man kan regne den ud	
Fokus	på kontrol, planlægning og effektivitet
Forandringsforståelse	Menneske er rationelle og vil forandre sig hvis mål og planer er logiske
Forandringsstrategi	Top-down styring af mål og handleplaner
Fastholdelse af forandring	Evidens baserede manualer, certificeringer, tjeklister, regler og procedurer
Ideal	Alt er kontrollerbart og kan nås gennem rationel planlægning
Faldgrube	En damptromle hen over menneskers følelser, modstand og ydre motivation



JEG TROR MAN KAN ÆNDRE ADFÆRD NÅR

Input - output	
Fokus	Fokus på belønnings- og kontrolsystemer
Forandringsforståelse	Mennesker motiveres af ydre belønning og straf
Forandringsstrategi	Top-down og bottem-up, skab incitament og kontrolsystemer der stimulerer
Fastholdelse af forandring	HRM systemer, resultatkontrakter, præstationsmåling, bonusordninger
Ideal	Optimalt 'fit' mellem de ansatte og organisationens mål
Faldgrube	Incitament -baseret tilgang skaber ydre-styret motivation (fordi jeg skal)



JEG TROR MAN KAN ÆNDRE ADFÆRD NÅR

Respekt for mennesket	
Fokus	Fokus på læring og kompetenceudvikling
Forandringsforståelse	Mennesker er grundlæggende indre motiveret mod læring og udvikling
Forandringsstrategi	Skab kollektive involverende læreprocesser – understøt den indre udviklingstrang
Fastholdelse af forandring	Implementering af den lærende organisation
Ideal	Alle lærer og finder nye løsninger på problemer
Faldgrube	Blind for magt og har svært ved at håndtere at ikke alle er villige/i stand til at lære



JEG TROR MAN KAN ÆNDRE ADFÆRD NÅR



Udvikling i kaos	
Fokus	Fokus på kreativitet, kaos, muligheder
Forandringsforståelse	Mennesker ændrer sig når tiden er moden – forandring er kompleks ikke-kontrollerbare proces
Forandringsstrategi	Bottem-up, fjerne barrierer, skabe mening, sæt kreativiteten fri
Fastholdelse af forandring	Skabe rum for spontan selvorganisering og selvledelse
Ideal	Spontan evolution – konflikter rummer udviklingsmuligheder
Faldgrube	Idealisering af kaos som forsvar mod at gøre noget som helst

OPSAMLING

	Rationel	Respekt	Input - output	Politisk	Udviklende
Fokus	Fokus på kontrol, planlægning og effektivitet	Fokus på læring og kompetenceudvikling	Fokus på belønnings- og kontrolsystemer	Fokus på magtspil og forhandling af politiske løsninger	Fokus på kreativitet, kaos, muligheder
Forandringsforståelse	Menneske er rationelle og vil forandre sig hvis mål og planer er logiske	Mennesker er grundlæggende indre motiveret mod læring og udvikling	Mennesker motiveres af ydre belønning og straf	Mennesker kan bringes til at underkaste sig ideer de oprindeligt var imod	Mennesker ændrer sig når tiden er moden – forandring er kompleks ikke-kontrollerbare proces
Forandringsstrategi	Top-down styring af mål og handleplaner	Skab kollektive involverende læreprocesser – understøt den indre udviklingstrang	Top-down og bottem-up, skab incitament og kontrolsystemer der stimulerer den ønskede adfærd	Mobiliserer interessenter, skab koalitioner, forhandling	Bottem-up, fjerne barrierer, skabe mening, sæt kreativiteten fri
Fastholdelse af forandring	Evidens baserede manualer, certificeringer, tjeklister, regler og procedurer	Implementering af den lærende organisation	HRM systemer, resultatkontrakter, præstationsmåling, bonusordninger	Etablere nye magtbalancer – skriv ind i juridisk bindende 'policy dokumenter'	Skabe rum for spontan selvorganisering og selvledelse
Ideal	Alt er kontrollerbart og kan nås gennem rationel planlægning	Alle lærer og finder nye løsninger på problemer	Optimalt 'fit' mellem de ansatte og organisationens mål	Forskellige interesser kan nå fælles grund – demokratisk ideal	Spontan evolution – konflikter rummer udviklingsmuligheder
Faldgrube	En damptrømler hen over menneskers følelser, modstand og ydre motivation	Blind for magt og har svært ved at håndtere at ikke alle er villige/stand til at lære	Incitament-baseret tilgang skaber ydre-reguleret motivation	Destruktive magtkampe eller falsk konsensus, glemmer opgaven	Idealisering af kaos som forsvar mod at gøre noget som helst