

Deskresearch	Ansvarlig	ditt
	Oprettet	19-03-2019
	Side	1 af 21

Projekt: 5383 De bedste landmænd

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Indhold

1. Indledning	2
2. Rutiner og vaner	2
3. Forandring, forandringsprocesser og forandringsledelse	2
3.1 De klassiske/traditionelle teorier om forandring	3
3.2 Nyere teorier om forandring	4
3.3 Kendetegn for en vellykket forandring	8
3.4 Tre barrierer, der dødsdømmer forandring	8
4. Adfærd	9
5. Fixed og growth mindset	11
6. Motivation og self-efficacy	14
7. Organisationskultur	16
8. Et rum af fortrolighed	20
9. Litteraturliste	21

1. Indledning

Sociolog Stefan Bastholm Andrade påpeger, at landbrugsklassen som samlet enhed har udvist en stor evne til at tilpasse sig og samtidig bevare sine kulturelle særpræg og traditioner. Som klasse er landmænd underlagt ekstreme strukturelle forhold, der påvirker deres tilpasningsevne (Andrade 2015:270-272). Der er antydninger af et fokus på optimering og tilpasning til den pågældende situation eller krav – en drivkraft, som har til hensigt at sikre overlevelse i erhvervet.

At tilpasse sig er vel at forandre sig ift. til rammevilkår. Er landmænd ikke altid forandringsparate i den forstand? Dilemmaet heri er, at mange af de nye tiltag landmændene skal implementere, er top-down, og altså ikke baseret på en indre motivation, måske er de nærmere direkte modstandere af den.

2. Rutiner og vaner

Virksomhedsrådgiver Keld Skov påpeger i artiklen “Rutiner og forandring”, at rutinen er en slags faglighed, der gør, at vi kan få hverdagen til at fungere. Rutinen giver os en tryghed, så vi ved, hvad vi skal gøre ved bestemte opgaver. Vi får med rutiner et overskud til andre, kommende udfordringer og nye tanker. Rutinen giver os en stabilitet i hverdagen, og holder samfundet samt familien sammen, som dermed skaber nødvendige holdepunkter, så alting ikke altid er til diskussion. Skov fremhæver endvidere, at rutinen også kan blive et dødvande, som vi flygter ind i, hvis vi er bange for forandringer (Skov 2002). “*Hverdagslivet er betinget af en vis orden*”, skriver kultursociolog Birte Bech-Jørgensen. Orden er med til at skabe regelmæssighed i tid og rum, og den er med til, at vi mennesker kan rumme forandring. Når den grundlæggende opfattelse af orden brydes, falder vores verden sammen og vi oplever kaos. Når vi oplever kaos, brydes denne orden af selvfølgeligheder, da den derved ikke længere kommer successiv. Den orden, der normalt er “helt selvfølgelig”, udvikler sig med en vis hastighed, hvor de implicerede er med til at give udviklingen betydning (Bech-Jørgensen 1994:13).

3. Forandring, forandringsprocesser og forandringsledelse

Mette Elting påpeger i *Ledelse og organisation*, at hastige forandringer er grundvilkår for alle organisationer. Det betyder, at såvel ledere som medarbejdere hele tiden må forholde sig til de forandringer, der er nødvendige for at mestre fremtidens krav (Elting 2015:191). Dag I. Jacobsen & Jan Thorsvik understøtter dette perspektiv med argumentationen om, at organisationer, der ikke følger markeders krav og konkurrence er ilde stedte (Jacobsen&Thorsvik 2013:346). Forandringer bliver altså, i den forståelse, en nødvendighed for at overleve på et konkurrencepræget

marked. Elting fremhæver desuden, at der eksisterer mange forskellige forståelser af forandringsprocesser. Forandring er en af ledelsen vigtigste opgaver. *"Ledelse er en særlig adfærd, som mennesker udviser med det formål at påvirke andre menneskers tænkning, holdninger og adfærd"* (Yukl 2013 i Thorsvik & Jacobsen 2014:377).

3.1 De klassiske/traditionelle teorier om forandring

De klassiske forandringsteorier bygger på strukturelle og lineære fasemodeller, som forudsætning for at forandringer bliver vellykkede. Elting fremhæver **Kurt Lewins fasemodel** (1952), hvor optøning, ændring og fastfrysning er centrale begreber i en ledelsesmæssig forståelse af en forandringsproces.

Unfreezing --> Change--> Freezing

Ved at nedbryde organisationens ligevægt (balancen mellem de drivende og de undertrykte kræfter), kan forandringsledelsen skabe en mulighed for at flytte organisationen imod forandringsvisionen (Unfreezing). Selve den mentale eller fysiske forandringsproces – transition – består ofte af flere steps. En klassisk ledelsesfejl er at bruge lang tid på at gennemtænke de nødvendige forandringer, og derefter tro at medarbejderne kan tage hele forandringsprocessen i et hug. En forandring kan være vanskelig for den enkelte, men det vanskeligste øjeblik er måske at få startet – at få gang i selve forandringsprocessen, komme ud af komfortzonen. Tryghed er en vigtig del af denne proces, og tryghed kan skabes ved eksempelvis at lempe på de normale driftskrav, mens forandringen står på eller ved opmærksom dialog om de ting, som processen fører med sig (change). I den sidste fase genfryses og stabiliseres forandringen. Genfrysningssfasen forstærker den nye adfærd og den nye erkendelse. Organisationen befinder sig atter i ligevægt (freezing). Endvidere fremhæves **John P. Kotters 8- trins fasemodel**, der bygger videre på Lewins teori. En vigtig pointe hos Kotter er, at alle otte faser lineært gennemløbes for at forandringsprocesser lykkes (Elting 2015:192-196).

<i>Optøning</i>	1: Skabe forståelse for behovet med forandring. 2: Samle en gruppe indflydelsesrige medarbejdere, som skal fungere som styrende "koalition". 3: Skab en vision og en strategi for at nå denne vision.
-----------------	---

	4: Kommuniker visionen ud til medarbejderne.
<i>Gennemførelse af forandring</i>	5: Gør det muligt for medarbejderne at arbejde med visionen, fjern barrierer. 6: Skab kortsigtede sejre, og sørg for at fejre dem. 7: Konsolider forandringen, og brug den til løftestang til mere forandring.
<i>Fastfrysning</i>	8: Forankrer forandringen i organisationskulturen.

Otte hyppige årsager til at organisatoriske forandringer ikke lykkes, ifl. Kotter:

- Man tillader for stor tilfredshed
- Man formår ikke at skabe en tilstrækkelig stærk, styrende koalition
- Undervurdering af visionens magt
- Visionen kommunikeres utilstrækkeligt
- Forhindringer får lov til at blokere for den nye vision
- Man forsømmer at skabe kortsigtede gevinster
- Sejren fejres, før slaget er vundet
- Man forsømmer at forankre forandringerne i virksomhedskulturen (Kotter 1999:3-19).

Ens for Lewin og Kotters forståelse er, at en organisation forandrer sig fra en stabil tilstand til en ny stabil tilstand. Der er altså et startpunkt og et slutpunkt. Først skal der gøres op med de stabile strukturer, derefter forandres disse, og til sidst gøres de nye strukturer stabile igen. Det er dermed muligt at finde frem til en objektiv sandhed om organisationens problemer og løsninger netop fordi de er stabile.

3.2 Nyere teorier om forandring

Mere moderne teorier om forandringsprocesser udfordrer og kritiserer de klassiske teorier for, at de er for forenklede i forhold til virkeligheden, og at de forudsætter mere stabile og forudsigelige vilkår end den moderne organisation i dag eksisterer under (Elting 2015:192-196). Ifølge Elting er to af kritikerne af disse klassiske forandringsteorier **Karl Weick & R.E. Quinn**. Weick & Quinn argumenterer, for, at forandringer er kontinuerlige, og at den ledelsesmæssige opgave i langt højere grad er at forankre snarere end at forandre. Forandringer er altså ikke noget, der starter og stopper (Elting 2015:204-205). Ifølge Weick er forandringer og meningsskabelse tæt forbundet. En vigtig pointe hos Weick er, at forandring sker hele tiden, og vi indgår i konstante gensidige afhængigheder med hinanden. Organisationsprocessen og meningsskabelsen stopper aldrig, når

forandring er et permanent vilkår, er der ifølge Weick, sjældent behov for en optøning, som Kotter og Lewin påpeger. Organisationer bevæger og forandrer sig hele tiden, små ændringer i form af dagligdagens beslutninger, skænderier, bekendtgørelser, historier og meget andet gør, at organisationen løbende forandres (Hammer & Høpner 2014).

"I organisationer rejses der løbende spørgsmål om de måder, tingene gøres på - Det organisatoriske liv består således af kontinuerlig forhandling, bedømmelse og rationalisering. Dét eneste mennesker i organisationer ikke gør, er at tage ting for givet, hvilket er det mennesker gør alle mulige andre steder end i organisationer."

Weick 1995:63 i Hammer&Høpner 2014

Nedenstående er fire formuleringer af Weick om, hvordan man kan udøve forandringsledelse, når alting er i konstant bevægelse:

- *Forandringsledelse gennem meningsskabelse:* Det interessante er ikke, hvordan man skaber forandringer eller imødegår dem, men hvordan man skaber mening i dem. Så længe forandringen kan medvirke til at skabe bevægelse, retning, opmærksomhed og en respektfuld interaktion, så de skaber mening for dem, der skal leve med den (meningsskabende ikke meningsforstyrrende).

➔ *Skab mening*

- *Forandringsledelse gennem timeout (fastfrysning):* Brug en timeout til at orientere sig. Der er brug for en fastfrysning, forstået som en timeout, for at lave meningsskabende øjeblikke. Dette er ikke for at sætte organisationen i stå, men for at finde ud af: Hvor er vi? Hvordan kom vi hertil? Hvordan kommer vi videre? - dét kræver dialog.

➔ *Kunne tage en timeout*

- *Forandringsledelse gennem løse koblinger:* Organisationer som værende præget af kontinuerlige forandringer. Løst koblede systemer har en særlig evne til at kunne tilpasse sig fremtidige og ukendte forandringer. Styrken ligger i at tilpasse organisationen til forskelligartede og flertydige forandringer.

➔ *Udnytte de løse koblinger i stedet for at se dem som en barriere.*

- *Forandringsledelse gennem poesi:* Weick fremhæver poeter, som mennesker, der besidder en evne til at gøre det abstrakte konkret og samtidig gøre det konkrete abstrakt. Forandringsagenter er disse poeter, og disse skal være i stand til at løsne situationen op for kunne skabe en mening på ny, men samtidig gøre 'historien' mere detaljeret.

➔ *Fra det flygtige til det konkrete og tilbage igen.*

Weick giver følgende råd til forandringslederen: Vedkommende skal bruge tid på at forstå organiseringen og meningsskabelsen i egen organisation før, der begyndes at forandres i nye retninger. Desuden løfter Weick en pegefinger ift. eksterne konsulenter med speciale i forandringsledelse.

”Hvis noget ikke er opfundet inden for egen organisation, skal det mødes med mistænksomhed. Nar konsulentguruer kommer med deres løfte om magiske forandringer. Som bygger på erfaringer fra andre steder, tænker den kloge leder sig en ekstra gang, inden hun eller han lader disse konsulenter folde sig ud i organisationen.”

Weick 2009:239 i Hammer&Høpner 2014:188

Skal forandringsprocessen lykkes, så skal den være nøje afstemt og tilpasset de kontinuerligt fremvoksende forandringer, der allerede er i spil i organisationen. Weick påpeger, at hvis eksterne konsulenter anvendes skal de være i stand til at genkende og opspore de kontinuerlige forandringer. Og tydeliggøre og rammesætte dem (Hammer&Høpner 2014:173-188).

	EPISODISKE FORANDRINGER	KONTINUERLIGE FORANDRINGER
INTERVENTIONS- TEORI	1. Optø: Skab utilfredshed med det forventede og det bestående	1. Fastfrys: Gør synlige gennem kort, skemaer og historier
	2. Transition: Kognitiv restrukturering, semantisk redefinering, udvidelse af koncepter, nye vurderingskriterier	2. Rebalancér: Genfortolk, giv nye navne, ændr mønstre af sekvenser for at forhindre blokeringer, brug tiltrækningskræfter
	3. Fastfrysning: Skab understøttende sociale normer, gør forandringerne personligt forankrede	3. Optøning: Genoptag improvisation, oversættelser og læring, som er mere nærværende
FOR- ANDRINGS- AGENTENS ROLLE	Rolle: Gå foran med at skabe forandringer	Rolle: Meningsskaber, som omdirigerer forandringer
	Proces: Fokuseret på inerti og søger steder at forandre	Proces: Rekognoscerer, fremhæver ting og sætter mønstre i nyt lys

Tabel 10.1. Episodiske og kontinuerlige forandringer sammenlignet. Kilde: Weick og Quinn 1999: 366 (egen oversættelse og fremhævning).

Hammer&Høpner 2014:180

Et andet modspil til de klassiske og traditionelle forandringsteorier er den anerkendende tilgang til forandring, da den stigende organisatoriske kompleksitet udfordrer de klassiske og lineære forandringsforståelser. I den anerkendende tilgang er organisationer præget af konstant forandring. En forandring er altså en ny konstruktion af virkeligheden. Sociale konstruktioner er betingede af, at vi opretholder dem som sande gennem vores sproglige interaktion. Forandring er en omfortolkning af det verdensbillede, som organisationens medlemmer har konstrueret i fællesskab. Forandring er dermed en social konstruktion og forekommer, når fortolkningsrammer

forskydes eller organisationen transformeres. Organisationen kan ikke beherske alle forandringer. Når den anerkendende tilgang anvendes, beskæftiger man sig med en organisation, som er under kontinuerlig sproglig forandring. En isoleret ”forandring” bliver dermed en proces, hvor der skabes nye konstruktioner og nye tankemønstre hos organisationens medlemmer.

Denne anerkendende tilgang er **David Cooperriders 4D-model** (1986) bl.a. en del af. 4D-modellen er en praktisk udmøntning af appreciative inquiry-processen, som handler om at skabe social og pædagogisk forandring ved at tage udgangspunkt i og bygge videre på det, der virker. Følger man som leder denne proces i forandringen, fremmer man et større engagement og ejerskab blandt medarbejder, idet proces-modellen tager udgangspunkt i praksisfællesskabets erfaringer og drømme.

Modellen indeholder fire trin, som udgør en forandringsproces.

1. **Discover.** Undersøge tidligere succeser (individer) eller processer (organisationer), der fungerer godt. Undersøg, hvori styrken ligger med spørgsmål som ”hvad gjorde, at det lykkedes?”.
2. **Dream.** Her forestiller man sig processer, der kunne virke godt i fremtiden (i stedet for at fokusere på, hvad der ikke virker nu).
3. **Design.** Forestillingerne kobles med den nuværende virkelighed, og processerne designs i detaljer.
4. **Deploy.** De nye tiltag sættes i gang.

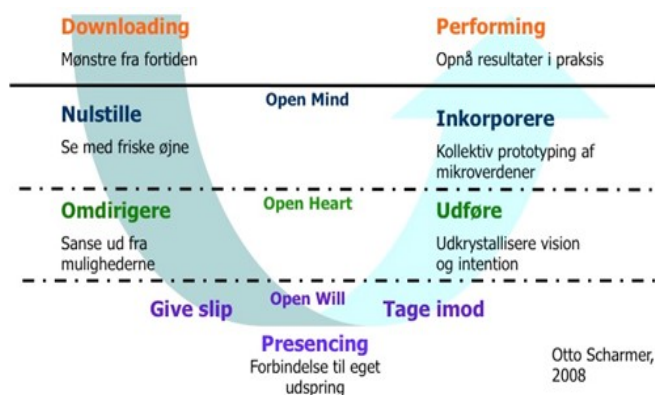
Otto Scharmer har udarbejdet u-teorien som metode, fordi han mener, vi anvender gamle og kendte mønstre, som reaktion på forandring, og derfor kommer til at lave nogle løsninger, der er utidssvarende og uhensigtsmæssige. Derfor kan u-teorien være svaret på at undgå forhastet forandringsprocesser.

Scharmer mener, at man må tage forandringen alvorlig og dykke ned i processen, og bevæge sig ind i en læringsproces. En ledelsestankegang, hvor man tager fremtidens forandringer med i de beslutninger, som man tager i nuet. Ifølge Scharmer aktiverer vi de sædvanlige kognitive processer baseret på fortidens læring, og handler ukritisk derefter, når vi skal lære noget nyt. Derfor bliver vores handlemønstre rutineprægede og ”more of the same”. Det er ikke altid en fordel at være ekspert i eget felt.

U’et symbolisere den mentale bevidsthedsbevægelse, som organisationsmedlemmerne skal gennemleve for at gribe fremtiden og udvikle sig personligt og professionelt.

U-teorien består af 7 trin: De første tre er de nedadgående, den fjerde (lilla), de tre sidste trin er de opadgående. De første tre er identificering af, hvilke udviklingsønsker, der er tale om. Trin 2;

nærmere diskussion og udforskning af udviklingsønsket. Trin 3; en empatisk dialog om udviklingsønsket. Trin 4; hvad brænder man for? Trin 5,6,7; mere konkret strategi. der starter i det små og skaleres op.



Model fra: <http://www.katrineschumann.dk/blog/2010/5/3/teori-u-light-version-paa-opfordring/>

3.3 Kendetegn for en vellykket forandring

Ifølge Thorsvik & Jacobsen ser følgende træk ud til at kendetegne forandringstiltag, der har haft en vis succes. Der lægges stor vægt på kommunikation og selektiv brug af information. Endvidere argumenterer de for, at det er tydeligt, at ledelsen er den centrale part i hele forandringsprocessen.

- Brændende platform – krise, nødsaget til forandring.
- Vision og strategi for, hvordan forandringsprocessen gennemføres.
- Vision og strategi kommunikerer ud i hele organisationen, så de motiverer de ansatte.
- Man ændrer strukturelle træk, der hæmmer omstillingen.
- Tydeligt og stærkt team/person bag forandringer, som er i stand til at lede forandringsprocessen.
- Kortsigtede mål fastlægges, som man med stor sandsynlighed kan nå.
- Forbedringer konsolideres, og de forandringer, der fungerer, befæstes i de nye strukturer og processer.
- Nye måder at tænke og handle på institutionaliseres (Thorsvik & Jacobsen 2014:366-367).

3.4 Tre barrierer, der dødsdømmer forandring

1. Ingen ved, hvad de skal gøre anderledes, adfærdsmæssigt. Dem, der udarbejder den nye strategi, skal kunne give konkrete eksempler på den
2. Ingen mener, de er i målgruppen for forandringen (eksempelvis udtalelsen: "Vi skal stoppe silotænkning" har ingen målgruppe).

3. Medarbejderne er blevet apatiske overfor forandringer (de mangler inddragelse og konkrete tiltag, praksis). Ergo: vi skal blive bedre til at tale om konkret adfærd (Münster 2017).

Dette leder dette skriv over i begrebet adfærd.

4.Adfærd

Adfærdsdesign er en tværfaglig metode til at afdække og skabe adfærd. Menneskelig adfærd er sjældent rationel og formålsstyret, derfor giver fokusgrupper og spørgeskemaer ikke mening, da der er forskel på, hvad vi *tror* vi gør og hvad vi *gør*.

Ask Agger påpeger, at intet tyder på, at forandringspresset vil aftage, derfor er spørgsmålet, hvordan vi ruste organisationernes evne til at håndtere forandringer og ændre adfærd. Ny organisatorisk adfærd kræver bevidsthed, da det handler om både at skabe ny viden og forståelse, og derigennem ny adfærd. Adfærdsdesign og nudging har mest fokus på ubevidst at påvirke adfærd. Derfor anvendes adfærdsdesign på en anden måde i følgende, da det bevidstheden skal i spil ved ny organisatoriske adfærd. Agger påpeger endvidere, at vi undervurderer organisationens mentale forandringsmodstand og kulturens betydning, og derimod overvurderer organisationens evne til at gennemføre flere forandringsprojekter på én gang – forskere i adfærdsdesign vil mene, at det er, fordi hjernen er doven og sparer på energi ved at gøre, som den plejer - Ubevidst og intuitivt lader vi rutinerne råde. Adfærdsdesign er på udebane, når det gælder komplekse sammenhænge, hvor vi i mindre grad kan støtte os til 'best practice'. De mange forandringer mødes af modstand, og derfor bliver kultur en modspiller fremfor en medspiller. Her tilbyder spilbaserede værktøjer sig som en engagerende måde at skabe involvering, forståelse og motivation (Agger 2017:227-233, 254-255).

Oplevelsen af høj "mestringsevne" (self-efficacy, se mere i afsnit 6) er vigtig for vores trivsel, oplevelsen af egne evner påvirker vores reaktion på forandringer og nye opgaver. Agger argumenterer for, at en stor barriere for læring og udvikling i organisationer er vores dygtighed – det nye vil vi altid være mindre dygtige til, og det er skræmmende for os. Vi søger derfor tilflugt i det, som vi er sikre og dygtige til (Agger 2017:233-233).

Vores hjerne består af to systemer, hvor system 2 er meget mere krævende for os end system 1.

- System 1: Hurtig tænkning, autopiloten, intuitivt, rutinen. Når vi er dygtige til noget, kan vi tillade at bruge system 1 det meste af tiden.
- System 2: Langsom tænkning, reflekterende, energikrævende, vi skal gøre os umage, forholde os til det nye, og til svære og uoverskuelige beslutninger.

Konsekvensen ved det energikrævende system 2 er, at vi undgår eller ignorerer forandringen, eller snyder os selv ved at omtolke det nye som noget velkendt, som vi kan overlade til system 1.

Desuden tillægger vi tab dobbelt så meget værdi som en tilsvarende gevinst. Derved vejer de potentielle fordele ved en forandring halvt så meget, som de ting vi er bange for at miste, dette bidrager til forandringsmodstand (Agger 2017:235-236).

En spilbaseret tilgang kan bidrage til at skabe det rette grundlag for succesfulde adfærdsændringer gennem involvering, og være en hjælp til at tøjle vores frygt for tab og manglende dygtighed. Et spil tillader os at eksperimentere i en tryk ramme og skruer ned for oplevelsen af tab – og det gør det mindre krævende at arbejde i system 2 (Agger 2017:236).

Spil kan eksempelvis anvendes i strategiudvikling, strategiudrulning og forandringsledelse.

Ifm. strategiforandring giver spil mulighed for at hjælpe med at håndtere høj kompleksitet, da spil forenkler, kategoriserer og strukturerer. Fremtiden kan ikke forudsiges, men spil gør det muligt at udforske/teste/forstå udfaldsrum, scenarier, trends og samtaler, som er vigtige for organisationen at arbejde med. Ligeledes tilbyder spil mulighed for at arbejde med perspektivskifte (eks. anvendte topledelsen i Novo Nordisk et spil til trykprøvning af egen strategi ved at spille virksomhedens konkurrenter). Det er ikke lige til at anvende spil i strategiudvikling, det kræver en skræddersyet løsning, og de afgørende indsigter kommer typisk fra deltagerne bidrag undervejs og ikke selve spillet (Agger 2017:239-243).

Hvis der skal tages ejerskab af en ny strategi, eller den sågar skal huskes af medarbejderne, er det vigtig med aktiv involvering. Et veltilrettelagt spil giver deltagerne mulighed for at lege sig til en bedre forståelse af forandringer. Her kan spillet tilrettelægges, så deltagerne, kan ”opleve argumenterne bag strategien på egen krop”. Eksempelvis ved at deltagerne er ledere, og oplever gennem spillet, hvordan markedssituationen ændrer sig. Desuden er fordelene ved at designe et spil, at processen skaber skarphed over strategiens indhold. Endvidere skaber et godt spildesign klare og stærke koblinger mellem de overordnede målsætninger, og hvordan de forskellige dele af organisationen bidrager. Her kan et værktøj være at arbejde med personaer, hvor fiktive og troværdige karakterer kan skabe relevans. Det er vigtigt, at kvaliteten af spillet er i top og det faglige fokus skal være knivskarpt. Derfor skal der som regel, udvikles en skræddersyet løsning. Jo mere uerfaren facilitator som spil-leder, jo mere simpelt og selvkørende skal spillet være (Agger 2017:244-246).

Når det gælder ledelse af forandringsprocesser, kan der anvendes eksisterende spilværktøjer, hvor processen tilpasses den konkrete deltagergruppe og virksomhed. Arla og Danfoss anvender eks. ledelsessimulationen ”Wallbreakers” (Agger 2017:247-250).

Typiske faldgruber ved fysiske spilværktøjer:

- Diffuse læringsmål.
- Konkurrencen tager overhånd.

- Overkompleksitet (Prioriter derfor skarpt og gå efter enkelte løsninger, så både system 1 og 2 aktiveres).
- For stor distance til hverdagen (Deltagerne skal opleve, at spillet handler om dem).
- Manglende refleksion, der skal afsættes mindst ligeså meget tid til rammesætning og refleksion som til selve spiloplevelsen (Agger 2017:251-253).

Ifølge Morten Münster er det en nødvendighed at forholde sig til følgende, inden man arbejder med adfærdsændring:

- *"Før man kan ændre en adfærd, bliver man nødt til at vide, hvilken adfærd man gerne vil skabe"* (Münster 2017:33).
- *"De, som er afsenderen af forandringen, skal vide, hvilke adfærd de gerne vil ændre eller det mindste et eksempel"* (Münster 2017:75).
- *"Hvis din ønskede adfærd er konkret og håndgribelig, så er det lettere at finde de barrierer, som du skal fjerne for at få mennesker til at udføre den"* (Münster 2017:77).

5.Fixed og growth mindset

Professor i psykologi Carol Dweck (1988) fandt i studier ud af, at folks overbevisning om deres egen intelligens har en betydelig indflydelse på deres motivation, indsats og tilgang til udfordringer. Dem, der tror på, at deres evner er formbare, er mere tilbøjelige til at omfavne udfordringer og fortsætter på trods af fiasko (=growth mindset). De årelange studier omhandler, hvad vores mindset, fra et videnskabeligt standpunkt, betyder for vores resultater og succes. Dweck skelner grundlæggende mellem to mindsets: Fixed og growth.

Personer med et fixed mindset har den grundopfattelse, at de har en vis mængde talent og evner. Det kan man ikke gøre så forfærdelig meget ved. Det er personer, som anvender formuleringer som fx:

- *"Jeg kan kun arbejde fordybet, når jeg er alene."*
- *"Jeg er ikke så god til det med at holde præsentationer."*
- *"Jeg kan ikke lade være med at sige min mening."*

De taler altså om deres egen formåen igennem et statisk og fikseret sprog, der siger noget specifikt om, hvad de kan og ikke kan. Dwecks forskning viser, at personer med et fixed mindset ikke bryder sig om at blive målt og udfordret, fordi det i deres øjne siger noget endegyldigt om deres kompetencer, som de netop mener, de ikke kan gøre så meget ved. Derfor bliver de logisk nok

mere bange for at fejle og har brug for at bevise sig selv. Dwecks arbejde viser, at det har en konsekvens: Et fixed mindset skaber et utæmmet behov for anerkendelse og ros.

Personer med et growth mindset mener derimod, at talent, evner og kompetencer er et øjebliksbillede, som kan udvikle sig gennem udfordringer, test, konkurrence, feedback og frem for alt øvelse. De tror på, at de kan blive dygtige til alle kompetencer, hvis blot de øver sig. De tror i øvrigt også det samme om andre. Det er mennesker, som bruger formuleringer som:

- *“Jeg er simpelthen nødt til at lære at arbejde fokuseret fra storrumskontoret, hvem i alverden kan hjælpe mig med det?”*
- *“Vil du ikke sidde med I dag og give mig feedback på min præsentation bagefter?”*
- *“Gider du ikke losse mig over benet, hvis jeg bliver for spids i tonen, for jeg er nødt til at huske på at tøjle mig selv?”*

Når vi har et growth mindset, har vi ikke noget imod at blive målt og udfordret. Hver gang omverdenen giver os feedback, hjælper det os til at blive bedre. Dwecks forskning viser, at det har en langt mere attraktiv konsekvens, da et growth mindset skaber et utæmmet behov for læring og feedback.

Dwecks pointe er, at vi hele tiden møder vores virkelighed med en blanding af de to min sets. Og endnu vigtigere: Vi kan faktisk styre, hvilket mindset vores kollegaer, borgere, medlemmer eller børn bruger.

Dweck gennemførte et forsøg med 250 studerende. Alle blev udsat for en let IQ-test, som garanterede en succesoplevelse. Da de studerende fik feedback på testen, blev de inddelt i to grupper:

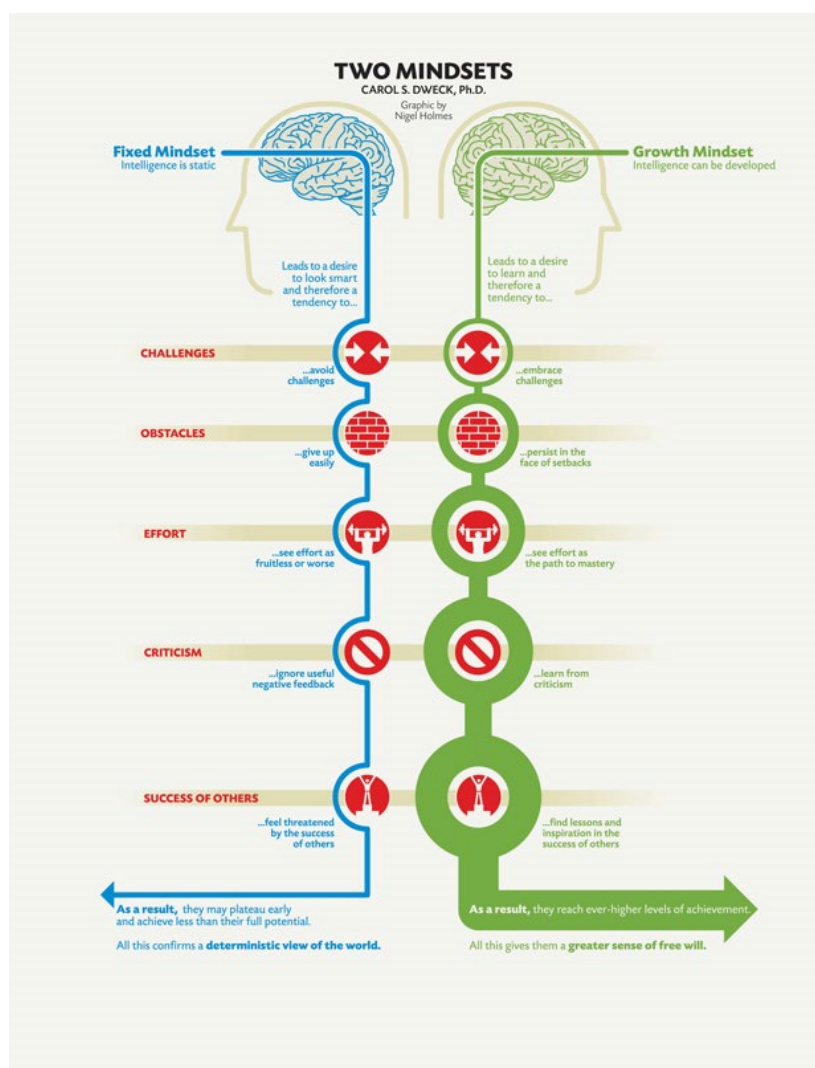
- Gruppe 1 (fixed-gruppen) fik denne feedback: *“Wow, you got [X many] right. That’s a really good score. You must be smart at this.”*
- Gruppe 2 (growth-gruppen) fik denne feedback: *“Wow, you got [X many] right. That’s a really good score. You must have worked really hard.”*

Fixed-gruppen blev altså rost for at være kloge. Ved at rose dem for et iboende karaktertræk (‘du er klog, og sådan er det’) forsøgte man at presse dem over i et *fixed mindset*. Growth-gruppen fik derimod en feedback, hvor de fik ros for deres indsats. Dermed forsøgte man at få dem over i et *growth mindset*. For at se, om feedbacken havde en effekt på deres mindset, fik begge grupper efterfølgende tilbudt en ny og langt sværere opgave. Størstedelen af fixed-gruppen takkede nej til opgaven, de havde jo lige haft en oplevelse, der viste dem og omverdenen, at de var kloge. Til sammenligning sagde 90% af deltagerne i growth-gruppen ja til den nye opgave. Det var jo blot en ekstra udfordring, som de kunne blive dygtigere af. Omverdenen havde vist dem, at anerkendelsen skulle findes i indsatsen – ikke resultatet, så hvad kunne de tabe. Deltagerne fra begge

grupper, der havde sagt ja til den nye test, var nu færdige med den. De havde alle klaret sig ringere end før, fordi testen var sværere. Growth-gruppen gav efterfølgende udtryk for, at opgaven havde været sjov og udfordrende. De få fra fixed-gruppen, der modvilligt havde taget opgaven, havde derimod haft en anden oplevelse. Opgaven gjorde dem stressede, og de brød sig ikke om den. Deres succes i den tidligere opgave havde indikeret, at de var kloge. Nu følte de, at de havde fejlet.

Mindset kan altså være koblet til vores engagement, motivation og arbejdsglæde, ligesom det kan være psykisk belastende for os at håndtere presset, hvis vi er fanget i et fixed mindset. Et growth mindset er afgørende for at kunne følge med i virkelighedens verden, hvor opgaverne vælter ind. Men det er også afgørende for at kunne bevare vores mentale sundhed undervejs.

Growth mindset sikrer, at vi er åbne for læring. Dermed undgår vi at sætte tempoet ned, fordi vi føler os utrygge eller er bange for at fejle. Growth mindset er dermed fundamentet for at skabe forandringer i et højt tempo uden at miste arbejdsglæden undervejs (Morten Münsters PP samt mindsetnetworks.com).



Model fra: <https://www.mindsetnetworks.com/Science/Impact>

Ifølge Münster skaber man et growth mindset ved;

1. Giv feedback for indsats og åbent sind (Feedback på menneskers indsats i en proces er langt mere frugtbart for vores mindset end anerkendelse af dygtighed).
2. Lyt efter statisk og fikseret sprogbrug og kompetencer, og sørg for at udfordre det.
3. Træn hinanden i viden om mindsettet. Det har vist sig, at et growth mindset ikke kun skaber resultater og succes, men også større arbejdsglæde midt i forandringerne (Münster 2017).

6. Motivation og self-efficacy (kan ses i relief til growth-mindset)

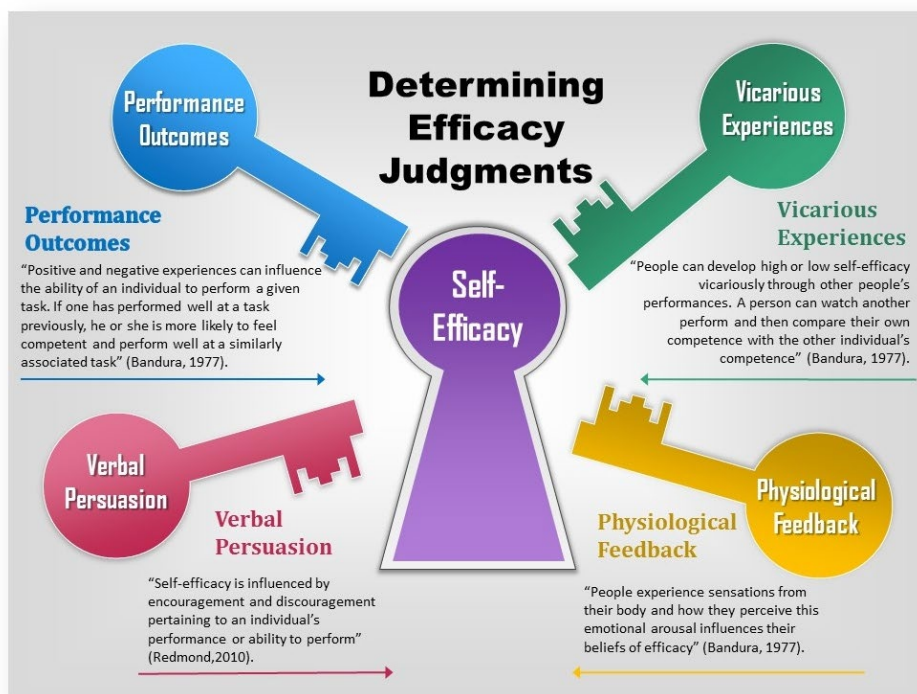
Psykolog Albert Banduras (1986) kognitive indlæringssteori kan anvendes til at analysere motivation, tanke og handling. Self-efficacy er et personligt tanke- og handleredskab, hvor det fremfor faktiske evner, mere er tankerne og troen på egne evner, der forårsager, at en adfærdsændring kan finde sted. Desto større en persons self-efficacy er, desto større er sandsynligheden for, at vedkommende tør kaste sig ud i forandringerne og lykkes med dem. Menneskers forventninger til at tro på egne evner er afgørende for at overvinde de udfordringer, de kommer ud for. Det er ligeledes menneskets tro på egne evner, der er afgørende for, hvilke anstrengelser de vil igennem og hvor længe. Vores handle og motivation afhænger altså af vores tro på egen formåen. Hvis ikke vi er i besiddelse af "self-efficacy", kan vi risikere ikke at kunne løse en opgave - ikke fordi vi ikke har evnerne til det, men fordi vi ikke tror nok på os selv og vores evner. Et individs self-efficacy har stor indflydelse på, hvordan denne angriber mål, opgaver og udfordringer.

Self-efficacy er ikke en generel egenskab, men afhænger af den konkrete situation, men alle typer adfærd (arbejds-mæssig, uddannelses-mæssig og social) er påvirket af ens self-efficacy. Et menneskes bedømmelse af egen self-efficacy er med til at styre, hvordan det handler og hvilken handling det overhovedet tør give sig i kast med. En forudsætning for øget self-efficacy er, at personen er opmærksom på og forstår sit "problem". Helt konkret kan man arbejde med både enkeltpersoners og hele organisationers self-efficacy.

Man kan styrke sin self-efficacy gennem forskellige aspekter:

- **Handleerfaring:** Det er handleerfaringen, der har størst betydning for styrkelse af ens self-efficacy. Ved at gennemføre flere handlinger opnås erfaring med at nå et mål. Dette kan med fordel gøres gennem mindre delmål.
- **Andres erfaringer:** Gennem observation af andres gennemførte handlinger, kan man skabe sin egen opfattelse af, hvordan en ny handling udføres.
- **Verbal overtalelse:** Andre kan opmuntre én til at handle. Dette afhænger dog af, hvor stor troværdighed og tillid man har til den person, der forsøger at "overtale" én til den nye handling.

- **Følelsesmæssig tilstand:** De følelser, der er forbundet med en given handling, har betydning for resultatet. Har man positive følelser til en given handling, er der større sandsynlighed for at opnå succes.



Model fra: <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/7.+Self-Efficacy+and+Social+Cognitive+Theories>

Personer med høj self-efficacy stiller mere krævende personlige målsætninger. Personer med lav self-efficacy undgår og undviger krævende opgaver, da de anses som en personlig trussel.

Personer med en høj self-efficacy har tendens til;

- at se udfordrende opgaver, som opgaver der skal styres.
- dybt engageret i de aktiviteter, de deltager i.
- kommer sig hurtigt over tilbageslag eller skuffelser.

Personer med lav self-efficacy har tendens til;

- undgår udfordrende opgaver.
- tror, at vanskelige opgaver og situationer er uden for deres evner.
- fokuserer på personlige fejl og negative resultater.
- mister hurtigt tillid til personlige evner.

(Se litteraturliste for henvisninger til dette afsnit).

7. Organisationskultur

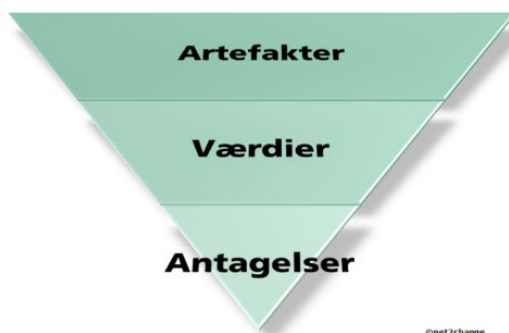
Har du tænkt over, hvordan tingene gøres på din arbejdsplads? Hvorfor tingene foregår, som de gør? Hvorfor fejler nogle virksomheder, hvor andre lykkes?

Kulturforskeren Edgar Schein beskriver en gruppekultur således:

”Et mønster af grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som fungerer godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer, som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på, i relation til disse problemer.”

Schein 1994:20

Schein opererer med tre niveauer, som definerende for organisationskultur (Rydén 2015:144-147).



Model fra: <https://net2change.dk/edgar-schein-organisationskultur/>

- *Artefakter*; synlige manifestationer af normer og værdier, kulturelle symboler. Er ikke nødvendigvis tydelig, såsom rutiner, sproget, teknologi, design eller adfærd.
- *Værdier og normer (skueværdier)*; findes på et højere bevidsthedsniveau end de grundlæggende antagelser. Manifestationer af de grundlæggende antagelser, såsom strategier, målsætninger og forretningsfilosofier.
- *Grundlæggende antagelser* er kernen i kulturen, det dybeste lag, som vi tager for givet. Kommer til udtryk i menneskets natur, relationer, handlinger, tid, rum, sandhed og realitet.

Ifølge Schein kommer kultur grundlæggende fra tre kilder;

- Organisationsgrundlæggerenes overbevisninger, værdinormer og antagelser.

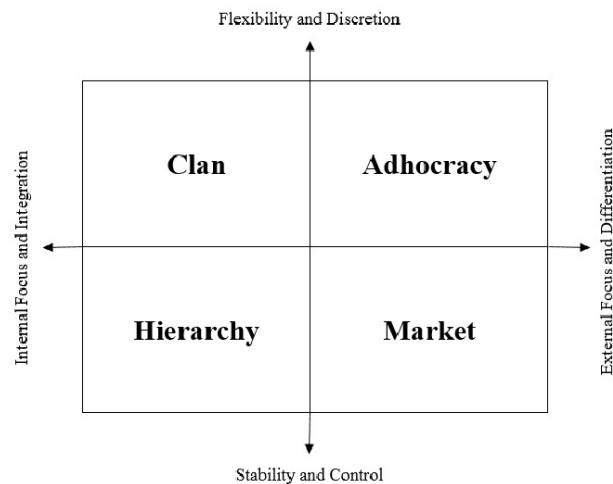
- De erfaringer, som gruppemedlemmerne lærer af efterhånden, som organisationen udvikler sig.
- Nye overbevisninger, værdier og antagelser som tilføres af nye medlemmer (Schein 1994:197).

Ifølge Schein kan kulturen kun opretholdes så længe den bliver opfattet som rigtig. Med et kulturelt perspektiv ses der nærmere på, hvordan mennesker udvikler fælles mønstre af meninger og holdninger, som giver udslag i forskellige måder at handle på (adfærd). Organisationskulturen ser ud til have fem generelle effekter på adfærd (Jacobsen&Thorsvik 2014:115-119):

- Tilhørsforhold og fællesskab
- Motivation
- Tillid
- Samarbejde og koordinering
- Styring

Ifølge Cameron & Quinn (2011) findes der fire idealtypiske kulturtyper:

- *Hierarki (kontrollere)*: Den grundlæggende antagelse i denne kultur er, at effektivitet skabes gennem forudsigelighed og stabile processer. Kontrol over hele produktionen og medarbejderne. Produkterne skal være af god kvalitet, man skal vide, hvad man får. Ledelseskontrol er i fokus.
- *Klan (samarbejde)*: Effektivitet skabes gennem tæt samarbejde, lederen er rollen som teambuilder og planlægger. I sådanne kulturer udvikles der et tæt bånd mellem menneskerne i organisationen.
- *Ad hoc-krati (skabe)*: Effektivitet er knyttet til innovation. Værdierne lægger op til fleksibilitet. Lederen fremstår som entreprenør. Kreativitet er vigtigt. Konfliktniveauet kan være højt, men det anses som ønskværdigt, da det anses som en kilde til innovation.
- *Marked (konkurrere)*: Effektivitet er knyttet til markedsfokus og konkurrence. Værdierne er afspejlet i evnen til at tage markedsandele, nå mål og opnå udbytte. Lederen driver værket og er konkurrenceorienteret. Relationerne kan være barske, og der er ingen tolerance overfor personer, der ikke yder deres ypperste.



Model fra: https://www.researchgate.net/figure/Competing-Values-Framework-built-by-author-inspired-by-eg-Cameron-Quinn-2011_fig1_284180238

Modellen har været udsat for kraftig kritik. Nyere studier viser dog, at der findes kulturer, som minder om disse typologier, men dog ikke i så rendyrket form, som modellen fremstiller dem. (Jacobsen&Thorsvik 2014:128-129) (men det er vel netop derfor, de har kaldt dem idealtyper).

Følgende er konsekvenser af organisationskultur (som enhed), som har fået særlig opmærksomhed er:

- *Styringsproblemer*, det er blandt andet dokumenteret, at kultur er en almindelig årsag til at forandringsforsøg mislykkes. Fusioner ligeså.
- Indenfor grupper kan der let udvikles en *gruppetaenkning*, hvor man ofte udvikler negative stereotyper af andre grupper med afvigende holdninger.
- *Begrænset nytænkning og innovation*. Kultur skaber et pres i retning af at tilpasse sig de allerede eksisterende normer og værdier. Dette skaber flokmentalitet, hvor det bliver vanskeligt at stille kritiske spørgsmål, eksperimentere eller forlange alternativer (Jacobsen&Thorsvik 2014:132-134).

Der findes to forskellige retninger inden for forskningen i, hvad der former organisationskulturer. Den ene lægger vægt på, at kultur bliver skabt internt i organisationen og kan påvirkes af organisationens ledelse. Kulturen er altså her et potentielt styringsredskab.

- Organisationskultur kan skabes bevidst gennem rekruttering af personale.
- Når folk først er ansat, begynder den organisationsspecifikke socialisering. Typiske virkemidler er interne kurser, bevidst fortælling af historier og myter om organisationen.
- Ledere kan påvirke organisationskulturen gennem:
 - Ritualer og ceremonier

- Historier til at illustrere organisationens værdier.
- Sprog og kommunikation

Den anden retning lægger mere vægt på, at kulturen ofte ser ud til at afspejle forhold i organisationens omgivelser, såsom kultur, marked og branchetilhørsforhold. Her opfattes kultur, som noget man må tage hensyn til og tilpasse sig (Jacobsen&Thorsvik 2014:135-139).

Kulturelle elementer

- *Historier.* De historier som medarbejderne fortæller hinanden på gangene og ved kaffemaskinen. Og som fortælles til nye medarbejdere
- *Symboler.* Hvilke biler, telefoner, skriveborde, titler, uniformer osv.?
- *Magtstruktur.* Hvor formelt eller uformelt er magten fordelt i organisationen? Hvilke værdier siger ledelsen de har, og hvilke efterlever de? Hvem har reelt mest magt?
- *Virksomhedsstruktur.* Hvordan virksomheden er organiseret, siger meget om kulturen. Er organisationen strengt hierarkisk, flad, uformel eller formel? Er der ingen officielt struktur?
- *Kontrol.* I hvor høj grad kontrolleres medarbejdere, resultater etc.? Er der formelle kontrolmekanismer og hvor vigtig er rapportering? Eksisterer der straf og hvor hård er den?
- *Rutiner og ritualer.* Hvad fejres? Hvordan modtages nye medarbejdere? Hvordan håndteres fiaskoer? Hvordan afskediges der?

Der findes mange eksempler, der påviser, at mange forskellige kulturer kan udvikle sig og eksisterer siden om siden i en organisation. Subkulturer i organisationen afspejles typisk i organisationsstrukturen (som afdelinger og kontorer). Ligeledes findes der forskellige professionskulturer, alderskulturer og kønskulturer. Disse behøver ikke nødvendigvis udgøre et problem, de kan sagtens eksistere side om siden uden at skabe konflikter (Jacobsen&Thorsvik 2014:139-140).

Et fast samarbejde mellem organisationer er en strategi til at håndtere de stadig mere omskiftelige omgivelser. Den øgede internationale konkurrence har ført til, at der etableres stadig flere alliancer og netværk på tværs af landegrænser. Samarbejdet opretholdes, så længe partnerne oplever relationen som nyttigt og afklarede. Tillid spiller en afgørende rolle for at få et netværk til at fungere (Thorsvik & Jacobsen 2014:205-212).

8. Et rum af fortrolighed

”Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden at han holder noget af dets liv i sin hånd”, skriver K.E Løgstrup i den *Etiske fordring*. Løgstrup argumenterer for, at kommunikation altid består i at bringe sig selv i spil for at blive imødekommet. Der står altså altid noget på spil i mødet mellem mennesker. Løgstrup påpeger endvidere, at der i enhver social interaktion opstår et magtforhold, når vi lægger en del af vores liv i andres hænder, er den anden bundet op på en vurdering af, om den anden vil bruge magten for sit eget eller den andens bedste (Løgstrup 2012:22-25, 66).

Forskning af tillid viser, at tillid har positive effekter på øget videndeling, læringsprocesser, samarbejdsprocesser og netværksopbygning. Fortrolighed baseres på fortidens erfaringer og tillid relaterer sig til fremtiden jf. sociolog Niklas Luhmann. Flere forskningsstudier påviser endvidere, at tillid gør noget godt for arbejdsmiljøet og opnåelse af resultater - I et tillidsfuldt rum kan nye ideer spirer (Hansen et al. 2013:1-2).

9. Litteraturliste

Agger, Ask (2017): "Adfærd på spil" i *Adfærdsdesign*. Plurafutura publishing.

Andrade, Stefan Bastholm (2015): "Den glemte klasse – reproduktion og forandring" i *Symbolisk rum, symbolsk magt*. Forlaget Hexis.

Bech Jørgensen, Birte (1994): *Når hver dag bliver hverdag*. Akademisk Forlag.

Borum, Finn (2014): "Organisationsforandring" i *Klassisk og moderne organisationsteori*. Hans Reitzels Forlag.

Elting, Mette (2015): "Forandring og ledelsestænkning" i *Ledelse og organisation*. Samfundslitteratur.

Hammer, Sverri & Høpner, James (2014): *Meningsskabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers*. Samfundslitteratur.

Hansen et. al (2013): "Expectations as a key element in trusting" in *Working paper to be presented at the 5th seminar of the Nordic Research on trust*.

Kotter, John (1999): *I spidsen for forandring*. Peter Asschenfeldts Nye Forlag.

Løgstrup, K.E (2012): *Den etiske fordring*. Forlaget Klim.

Münster, Morten (2017): *Jytte fra marketing er desværre gået for i dag*, Gyldendal Business, PP og <https://mortenmunster.com/de-tre-barrierer-der-doesdoemmer-din-forandring-paa-dag-1/>

Thorsvik, Jan & Jacobsen, Dag Ingvar (2014): *Hvordan organisationer fungerer*. Hans Reitzels Forlag.

Mindsets: Sammenskriv fra: <https://www.mindsetworks.com/science/> samt Morten Münsters PP.

Rydén, Pernille (2015): "Organisationskultur" i *Ledelse og organisation*. Samfundslitteratur.

Schein, Edgar H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*. Valmuen.

Self-efficacy: Sammenskriv fra følgende kilder:

- **Cherry, Kendra (2019):** "Self Efficacy: Why believing in Yourself Matters." <https://www.verywellmind.com/what-is-self-efficacy-2795954>
- **Dansk Sygeplejeråd:** "Patientundervisning skal forankres teoretisk" <https://dsr.dk/sygeplejersken/arkiv/sy-nr-2007-5/patientundervisning-skal-forankres-teoretisk>
- **Sind:** <http://pc-syddjurs.dk/velkommen/Forside/Om%20projektet/Metoden/Albert%20Bandura.html>
- **Horisont:** "Professor Albert Bandura og hans begreb "self-efficacy"" <http://www.horisont.com/dansk/nb01.asp>

Skov, Keld (2002): "Rutiner og forandring" den 21. maj 2002 i *Berlingske*. <http://www.business.dk/ledelse/rutiner-og-forandring>