

GPS FOR ENDRINGSLEDELSE

Monika L. Eknes og Randi Kveine

FAGBOKFORLAGET

GPS for endringsledelse

Monika L. Eknes og Randi Kveine

GPS for endringsledelse

Til: Alle tiders ledere

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 2016

ISBN: 978-82-450-3013-6
ISBN(trykt): 978-82-450-1910-0

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Forsidedesigndesign ved forlaget
Forsideillustrasjon © shutterstock / maximillion1

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Forfatterne retter en stor takk til

Gisle Erlien, som generøst har levert #ledelseshistorier, samt lest og analysert manus utallige ganger. Takk for kommunikologisk kvalitetssikring og for servering av mange energigivende måltider.

Yngve Kveine, som har sjekket manus og gitt oss kloke tilbakemeldinger ut fra sitt ståsted som leder, og som har gitt oss utallige hurrarop fra start til slutt.

Cecilie Staude, som har gitt gode råd om sosial kommunikasjon og #problematikk.

Arnstein Eknes, som ga oss nyttige og høyst anvendbare tilbakemeldinger fra luftrommet mellom Norge og USA i en hektisk arbeidshverdag. Takk for kommunikologisk kvalitetssikring.

Jorunn Sjøbakken og Truls Fleiner, våre kommunikologilærere, som ledet oss til vår uvurderlige tverrfaglige metakompetanse.

Hilde Kristoffersen, vår forlagsredaktør, som satset på vår «GPS for endringsledelse». Takk for lynraske og uvurderlige tilbakemeldinger. Hun har på en imponerende måte hengt med i svingene når vi to har arbeidet med lynets hastighet for å få boka ut i verden.

Anna Kowalska, for stenkontroll på produksjonsledelse og høyt tempo i samhandlingen med oss.

Til alle andre ansatte i Fagbokforlagets avdeling i Polen. Under vår skriveperiode i Sopot imponerte de med solid kompetanse i det norske språket.

Randi Kveine og *Monika L. Eknes*

Innhold

Kapittel 1

**Aktivér din GPS for endringsledelse nå!
Hvordan navigere i en verden i forandring** 9

1.1 #GPS-verktøy for endringsledelse 10
1.2 Tryllestav eller verktøykasse? 11
1.3 Vår felles tverrfaglige plattform 12
1.4 Hvordan lese denne boka? 12

Kapittel 2

Sjonglér som de beste 15

2.1 Oversikt gir innsikt #metaperspektiv 15
2.2 Ledelsesperspektiver i balanse 20
2.3 #endringsledelseNå 27

Kapittel 3

Under huden på organisasjonen 31

3.1 Organisasjonens felles nervesystem 31
3.2 Se organisasjonen danse 38
3.3 Det store bildet 41
3.4 Finn organisasjonens skjulte ressurser #ressurs 43
3.5 #endringsledelseNå 45

Kapittel 4

#GPS-verktøy for hele hjernen – ressurstilgang 57

4.1 Jeg er ulik deg 57
4.2 Fint skal det være om rumpa er bar 68
4.3 God omdømmebygging starter internt 77

4.4 Kaospilot eller strukturfreak ... 87
4.5 Lær deg sansespråket og spytt det ut ... 96
4.6 Skru av autopiloten ... 105
4.7 Hyperengasjert eller kjølig distansert? ... 119
4.8 Si det, mene det, men gjøre det 128
4.9 Lær, vær og drøm ... 137
4.10 Hva ligger under? ... 148

Kapittel 5
Skap endring – koden til effektiv endringsledelse ... 167
5.1 Ledelsesdating på nett ... 167
5.2 Tilstandsdesign og regi ... 178
5.3 Gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør, for jeg er jo leder ... 184
5.4 Nyttige metoder ... 189

Kapittel 6
Bruk GPS-en for endringsledelse nå!
Mål, strategi og plan #MinDrøm #fremtid ... 201

Referanser ... 205

Vedlegg ... 207
Mål organisasjonens ressurstilgang og tilstand #analyse ... 207

Kapittel 1

Aktivér din GPS for endringsledelse nå!
Hvordan navigere i en verden i forandring

Gratulerer, du har allerede tatt valget! Akkurat nå sitter du med vår bok om endringsledelse i hånda. Du er leder eller beslutningstaker. Du skal tydeliggjøre og forankre vedtatte mål, skape rammebetingelser som er effektive, og følge opp medarbeidere, status og resultater. I tillegg er du et knutepunkt i informasjonsflyten i organisasjonen din. Du kommuniserer med medarbeiderne dine, lederen din og andre både i og utenfor organisasjonen. Sannsynligvis bruker du mye tid i møter samtidig som e-postboksen fylles.

Det kan være overveldende å holde oversikt, kontroll og styring på helheten. Omfanget er stort.

Har du lett etter en praktisk verktøykasse du kan bruke i lederjobben din? Kanskje har du oppdaget metodejungelen, det finnes jo en eller flere spesifikke metoder for enhver problemstilling.

Vi inviterer deg til å trenge gjennom metodejungelen, med GPS som verktøy. All verdens prosesser og metoder er satt sammen av et begrenset antall komponenter. Denne boka handler om disse, og om hvordan du kan kjenne dem igjen og bruke dem til å drive god endringsledelse. Kapitlene starter med ledelseshistorier. Deretter presenterer vi GPS-nøkler og analyserer historiene ut fra disse. Du vil finne testverktøy for å analysere eget lederskap, avdelingen og organisasjonen din. I slutten av hvert kapittel finner du forslag til endringsaktiviteter, korte analyser av utvalgte metoder, teorier og modeller og inspirasjonsvideoer med QR-koder. Vær så god! Forsyn deg!

Verktøyene du finner i boka, er de samme på tvers av sektorer og profesjoner. Vi har samlet ledelseshistorier fra privat,

offentlig og frivillig sektor. Innhold og innpakning er forskjellig, men formene er de samme. Vår verktøykasse inneholder noen få verktøy som kan hjelpe deg med å håndtere et spekter av lederutfordringer. Noen vil kanskje mene at å utøve endringsledelse er en tung og tøff jobb, og at det tar lang tid å oppnå gode resultater. Vi har erfart at med et ønske om endring og effektive verktøy kan du forandre både deg selv og organisasjonen gjennom enkle grep.

Boka gir deg tilgang til disse verktøyene, så du kan lære dem og trene på å bruke dem. Verktøykassa er nyttig, uavhengig av om du er fersk som leder eller har mange års ledererfaring, og om du har teoretisk eller praktisk ledelsesbakgrunn. Lederkompetanse er ferskvare!

1.1 #GPS-verktøy for endringsledelse

GPS er forkortelse for Global Positioning System. En GPS-mottaker kan fortelle deg hvor du er. GPS er et godt hjelpemiddel til navigering, både på land og til sjøs, altså i ulike landskap. Ved hjelp av forhåndsprogrammerte posisjoner hjelper GPS-mottakeren deg med å finne veien dit du skal. GPS-en forteller deg hvor du er, og dersom du forteller den hvor du vil, er den suveren til å gi deg korreksjoner. Om du skulle komme ut av kurs, vil GPS-mottakeren foreslå nye veier slik at du likevel når målet ditt.

Det er nettopp dette vi har gjort. Denne boka gir deg et enkelt kartleggingssystem, slik at du kan finne ut hvor du til enhver tid er i din lederjobb. I tillegg gir den deg forslag til veivalg i form av forandringsaktiviteter, ledelsesteorier og -modeller slik at du kan nå målene du setter for deg selv, avdelingen og organisasjonen din, altså på ulike systemnivå.

Boka inneholder spørsmål for å klargjøre utgangspunktet, for organisasjoner, relasjoner og ledelse. Hensikten er at du som leder skal kunne prioritere områder for forandring og utvikling. Vi har analysert og sortert ulike ledelsesteorier og -modeller, slik at du på enklest mulig måte, via vår GPS, kan navigere fra ditt utgangspunkt til det målet du ønsker å nå.

Vi håper du oppfatter boka som

- enkel, sammenfattet og effektiv, samtidig som den gir deg systemforståelse.

Vi vil lose deg

- fra teorier, metoder og modeller til de få grunnleggende prinsippene som ligger bak alt dette, nemlig opplevelse, observasjon, bevissthet og kunnskap om hvordan du kan forandre.

Vi ønsker å hjelpe ledere til å lykkes med egne og organisasjonens forandringsprosesser. Omstilling er et ord alle nå bruker. Et søk på Retriever viser at norske medier brukte ordet rundt 4000 ganger i 2005, mens det i 2015 ble brukt over 16 000 ganger.

Med denne boka gir vi deg som leser nøkler til bevissthet om og konkrete verktøy til hvordan du kan forandre og utvikle det som er viktig for din organisasjon og for deg som leder. Vår erfaring er at dette bidrar til trygghet og balanse i en krevende lederhverdag og til effektive og varige lederresultater.

Våre kursdeltakere og oppdragsgivere har gjennom mange år bedt oss om å skrive denne boka. De har oppfordret oss til å gå fra å «snakke bøker» til også å «skrive bøker». Dette fordi en skriftlig overføringsramme når flere og kan være egnet til selvstudium.

1.2 Tryllestav eller verktøykasse?

Ønsker du deg en tryllestav som kan fungere som et magisk verktøy for alle typer lederutfordringer? Det kan vi ikke gi deg, men vi gir deg derimot en tverrfaglig verktøykasse med:

- #GPS-nøkler til bevissthet for å ta et metaperspektiv og analysere egen ledelse, arbeidsprosesser, relasjoner og hele organisasjonen. Dette gir grunnlag for å prioritere områder for forandring.
- #GPS-verktøy for hvordan du kan lykkes med forandring. I tillegg er verktøyene egnet til å ivareta balansen til leder, medarbeider og organisasjonen som helhet.

Vi har erfart at alle organisasjoner og mennesker har enorme ressurser. Tilgangen til disse ressursene varierer og krever fleksibilitet og balanse. Derfor er hensikten med boka økt balanse og fleksibilitet:

- Balanse gir fleksibel tilgang til indre ressurser og til informasjon og ressurser fra omgivelsene.
- Balanse gir forutsetninger for å ta beslutninger som fører til ønskede mål.
- Balansert bruk av ressursene gir større robusthet, fleksibilitet, større kreativitet, mer energi og bedre resultater.

1.3 Vår felles tverrfaglige plattform

Boka er bygget på:

- Våre erfaringer som ledere og lederutviklere.
- Tverrfaglig MetaKompetanse©, resultatet av studier av metadisiplinen Kommunikologi©. Kommunikologi er definert som
  - Studiet av struktur og dynamikk i kommunikasjon og forandring når alle opplevelser og all atferd er valgt definert, beskrevet og forstått som kommunikasjon
  - Læren om og studiet av det som er felles i forandrings- og utviklingsprosesser
- Et rammeverk med en taksonomi etablert innenfor denne disiplinen. Taksonomi er læren om og anvendelsen av klassifisering.

Vi er begge sertifiserte kommunikologer samtidig som vi kommer fra vidt forskjellige faglige disipliner, som henholdsvis dr.ing. og cand.mag., sosionom og pedagog.

1.4 Hvordan lese denne boka?

Det er opp til deg hvordan du leser denne boka. Kapitlene inneholder historier, korte introduksjoner av utvalgte nøkkelfaktorer, analyser og forslag til aktiviteter, metoder, teorier og modeller for

å oppnå ønsket forandring. Les boka på den måten som fungerer best for deg.

Vi har latt oss inspirere av forfatteren Tor Åge Bringsværd, som er produktiv, allsidig og svært kreativ. I boka *Lanternen* har han skrevet en oppslagsnovelle, som han introduserer slik:

– Det er sjelden man leser en oppslagsbok fra A til Å. Heller ikke en oppslagsnovelle bør leses slik. Ta i stedet et stikkord etter fritt valg, og gå på kryss og tvers gjennom novellen. Man kan altså starte hvor som helst. Det er leseren selv som bestemmer rekkefølgen. Novellen kan leses flere ganger og på mange måter. Alt du har å gjøre er å velge et nytt utgangspunkt og et nytt tankespor.

Skifter vi ut rammen novellen med rammen ledelsesbok, er det akkurat slik vi ønsker at du skal nærme deg boka. Les den fra A til Å, lineært om du vil, eller gå direkte til det du vet at du trenger akkurat nå.

Vi ønsker deg gode aha-opplevelser underveis i din reise!

Monika L. Eknes og *Randi Kveine*

Kapittel 2

Sjonglér som de beste

2.1 Oversikt gir innsikt #metaperspektiv

> Ballongferdene har lært meg å reflektere mer. På landjorden er livet mitt hurtig og hektisk og hvert øyeblikk fylt. Det kan være for travelt. Vi trenger alle vårt eget rom, og det er bra å ta en pause og gjøre ingenting. Det gir tid til å tenke. Det lader kropp og sinn.
>
> Richard Branson i *Screw It, Let's Do It: Lessons In Life*

> Intervju med Kristin Skogen Lund i Aftenposten, 3. januar 2016:
>
> – Dere som er ledere vandrer nå i et terreng der kartet er dårlig og der dere ikke helt vet hva eller hvor målet er. Hva krever det av dere?
>
> – Dagens ledere må gå i ukjent lende. Da er det ekstra viktig å klare å kombinere innsikt og oversikt. Som leder har man oversikt, men ikke mulighet til å ha innsikt i alt. De som sitter med innsikt slipper for sjelden til med dem blant de som har oversikten. Så sitter du der i «oversikten» og fatter beslutninger uten innsikt. I endringsfaser som den vi er inne i, er det ekstra viktig å ha tett dialog mellom innsikt og oversikt. De som sitter i «innsikten» må med i dialogen, og få eierskap til løsningene. Mennesker som har fått være med å skissere løsningene, har ofte aksept for endringer.

Hva er et metaperspektiv? Et metaperspektiv gir deg avstand, oversikt og tilgang på følelser *for* situasjonen i stedet for følelser *i* situasjonen, og vi kaller dette et dissosiert perspektiv. Dette er en måte å få oversikt over situasjonen på. Alternativet, et assosiert perspektiv, byr på følelsesmessig engasjement og nærhet.

En metafor er at regnskogen oppleves annerledes fra bakken i et assosiert perspektiv enn fra en ballong i et dissosiert perspektiv. De to perspektivene gir tilgang til svært ulik informasjon. Når du fleksibelt kan veksle mellom dem, har du mulighet til å velge dine ledervirkemidler med omhu og klokskap.

2.1.1 Hvorfor det er viktig å ta et metaperspektiv som leder

Richard Branson beskriver at han fra ballongferdene har lært å ta et metaperspektiv, beskrevet som å reflektere. Forestill deg utsikten fra en ballong høyt der oppe, hvordan detaljene i landskapet blir borte og de større formasjonene trer frem. En ballongferd gir de reisende en oversikt over landskapet under. Metaforen «ikke å se skogen for bare trær» handler om manglende metaperspektiv. Andre kjente metaforer er å ta et fugleperspektiv eller et helikopterperspektiv.

Kristin Skogen Lund er kåret til Norges mektigste kvinne to ganger. Skogen Lund stod overfor NHOs årskonferanse 2016. De kalte konferansen «Remix», et spennende og positivt ladet ord i endringssammenheng. Det alvorlige budskapet var at *norsk arbeidsliv står overfor forandringer vi knapt forstår rekkevidden av.*

I intervjuet understreker hun viktigheten av å klare å kombinere innsikt og oversikt. Innsikten, det nære perspektivet hun snakker om, er nødvendig for å få en tilstrekkelig presis forståelse av innholdet i det som skjer. Innsikt dreier seg også om å skjønne den mulige rekkevidden; hvilke muligheter som kan åpne seg, hvilke grenser som er i ferd med å flyttes eller viskes ut. Oversikt gir en forståelse av hvor langt det kan føre oss, og hvilke effekter det kan ha i det store bildet. Ledere som har kombinasjonen av innsikt og oversikt, kan formulere de muligheter, visjoner og mål som kreves – og blir troverdige når de i tillegg tar et assosisert ståsted og formidler engasjement. Og når mennesker har fått være med på å skissere løsningene, aksepteres ofte løsningene av medarbeidere som selv har et assosiert forhold til innholdet. Skogen Lund konkluderer med at ledere trenger både overblikk og bakkekontakt.

Når du tar et metaperspektiv, innhenter du informasjon du kan bruke til å korrigere, forandre og tilpasse ditt lederskap. Evnen til å ta og beholde perspektivet oppleves som nyttig. Dette har vi erfart som lederutviklere gjennom mange år. Tilbakemeldingene er entydige. Våre kursdeltakere sier at dette er overaskende lett å tilegne seg. Ledere skal skape resultater gjennom andre, og det er viktig å kunne håndtere menneskelige reaksjoner. Assosierte tilstander som engasjement, frustrasjon, glede, sinne, sorg og optimisme hører med i en sann miks. Ta et metaperspektiv ved å bruke sansene, være en observatør, og bruk det du oppdager til å finne hensiktsmessige strategier som hjelper deg til å oppnå ønsket endring.

Hvilken nytte kan ledere ha av bevisst å velge et metaperspektiv? Kanskje kan denne mailen fra Ellen, en leder vi coachet, gi deg noen konkrete eksempler på hvilken nytte hun hadde av treningen:

> For en herlig jobbdag! Jeg hadde mye på dagsorden i dag. Javel, jeg ble jo litt svett, for det var mye som skulle skje i helt ulike rammer, private og jobbmessige. Du ga meg i hjemmelekse å ha oppmerksomhet på og å trene på å ta metaperspektiv gjennom hele dagen. Jeg skulle ha dette perspektivet uansett hvor usikker, irritert, hoppende glad eller hvor uenig jeg eventuelt ble. Ok. Her er en liten oversikt over dagens gjøremål og hva resultatet ble.
>
> - Leverte tidlig i barnehagen. En ansatt lurte på om Line kanskje var bittelitt varm i panna!
>
> I dag ble jeg møtt av en assistent som har stor omsorg for Line, men ingen forståelse for meg og min krevende arbeidssituasjon. Jeg kjente jeg ble over gjennomsnittet irritert, jeg ble helt svett. Tok en timeout, gikk på toalettet, pustet. Gikk inn igjen og sa: –Jeg er så glad for at dere følger så godt med, det gir meg trygghet. Da kan jeg ha oppmerksomhet på jobben min, fordi jeg vet at dere ringer om hun blir syk. Jeg har gjort avtale i dag om at dere kan ringe svigerfar, som henter Line, om hun blir verre.
>
> Hurra, det virket! Trikset var å forlate arenaen i tre minutter og puste. Ble først følelsesmessig berørt, klarte å ta metaperspektivet, og det funket!

- Ledermøte som vanlig, mange av mine saker på dagsorden.
  Det var viktig for meg og min avdeling å få gjennomslag for en av de tyngre sakene i dag. Dette fordi det vil gi oss et bedre budsjettgrunnlag som kan skape mer utfordrende oppgaver for de yngste medarbeiderne. Bare jeg ser personalsjefen vår, kjenner jeg et ubehag i magen. Han er systematisk imot det han kaller «den ekspansive kommunikasjonsstaben», han sier ofte «du tar jo alltid hele kaka, tar det da aldri slutt!». Denne gangen var jeg forberedt. Jeg hadde laget en økonomisk kalkyle. Jeg dokumenterte hvor mye vår arbeidsplass har fått igjen for fjorårets «investeringer» i min avdeling, ROI (return on investment). Dette var bare siden fjorårets budsjettøkning i kommunikasjonsavdelingen. I tillegg oppdaterte jeg lederteamet på fremtidige globale trender på mitt ansvarsområde. Jeg svarte ikke på personalsjefens kommentarer, ga ham ingen oppmerksomhet. Jeg tok metaperspektiv på hva som skjedde i møtet der og da, og beholdt en god tilstand fordi jeg hadde forberedt meg på ikke å bli assosiert denne gangen. Jeg klarte det, og det funket.

- Møte med medarbeider som veldig gjerne ønsker å bli prosjektleder, ikke mitt førstevalg ...
  Medarbeideren ønsket et uformelt møte med bare oss to. Han sa han ønsket å søke den nye prosjektlederjobben i avdelingen og trengte noen flere opplysninger, før han søkte. Jeg ga nøytral informasjon om prosjektlederstillingen. Samtalen gled lett. Han ba meg til slutt om råd om han burde søke eller ikke, hvilket han ikke fikk i denne rammen. Jeg hjalp ham heller til selv å ta metaperspektiv på sin egen situasjon. Resultatet ble at han raskt landet på at det var bedre for ham å bli seniorrådgiver, uten lederansvar, slik hans situasjon er nå. Spennende for meg å se hvordan det å ta metaperspektiv med letthet kan læres bort! Ny erfaring.

- Fotballtrening med sønnens lilleputtlag om ettermiddagen
  Grudde meg til treningen. Ikke helt proff lilleputtrener. Min sønn og en annen gutt blir alltid sittende lenge på ventebenken, og av og til får de ikke spille i det hele tatt. Jeg gråter inni meg og prøver å holde fasaden utad. Jeg synes dette er dårlig idrettsledelse, og det går ut over Emil! OK, jeg trener på å ta metaperspektiv i ulike rammer!! Ali fra profflaget kommer innom på slutten av treningen, jeg spør hva han tenker om det at ikke alle får spille like mye. Han samler oss alle og forteller hva som skjedde da

han spilte på lilleputtlaget og satt på benken i timevis. Han fortalte at det la grunnlaget for at han ble proffspiller. En trener oppfordret ham til å bruke tiden på benken til å lære av alt han så på banen! Kveldens trening endte med at flere av de overivrige lilleputtene spurte om ikke også de kunne få sitte mer på benken under trening. De ville også bli proffe! Min refleksjon: Genialt! Say no more!

Takk for nyttig ledercoaching. For meg er oppmerksomhet rundt assosiert og dissosiert perspektiv en viktig ledernøkkel, kanskje en universalnøkkel?

I natt hadde jeg en spennende drøm. Kanskje var det en metadrøm? Jeg drømte at jeg klatret sakte, trinn for trinn, opp på min mormors gamle gardintrapp, og at jeg så ned på alle de fire situasjonene som jeg har vært igjennom i løpet av dagen. Da oppdaget jeg enda flere detaljer. Det var utrolig godt å se det hele ovenfra, akkurat som jeg kunne se mønstre og likheter og ulikheter utenfra. Er det dette som kalles å ta metaperspektiv – bevisst og ubevisst? Merker forresten når jeg oppsummerer dette skriftlig til deg, at skriftlighet også hjelper meg til å ta metaperspektiv. Mange måter og veier til mål her, forstår jeg nå. Tror ikke jeg trenger å gå i «høyden» mer for å ta en metaposisjon, jeg kan jo bare gjøre det inni meg. Dette likner jo mer og mer på å ha personlig trener på SATS. Det funker når jeg gjør som du anbefaler. Klar for neste coaching, Ellen

2.1.2 Hvordan ta et metaperspektiv på deg selv som leder og din organisasjon

Du kan når som helst velge å ta et metaperspektiv ved å stille seg selv spørsmål som:

- Hvordan ser situasjonen ut på avstand?
- Hvordan høres situasjonen ut fra utsiden av møterommet eller bakerst i salen?
- Hva føler du når du ser deg selv i lederrollen utenfra?
- Hvordan samsvarer det du ser, hører og kjenner, med det du ønsker å oppnå?
- Hva er du fornøyd med, og hva vil du endre?
- Hva velger du å gjøre med det du oppdager?