

Moderne organisationsformer 5 skarpe bud

Lektor, ph.d. Michael Nørager
Aarhus Universitet
Business and Social Sciences
AU Herning

Mandag 27.04.15
Aalborg bibliotekerne

5 ting der kendetegner den velfungerende moderne organisation

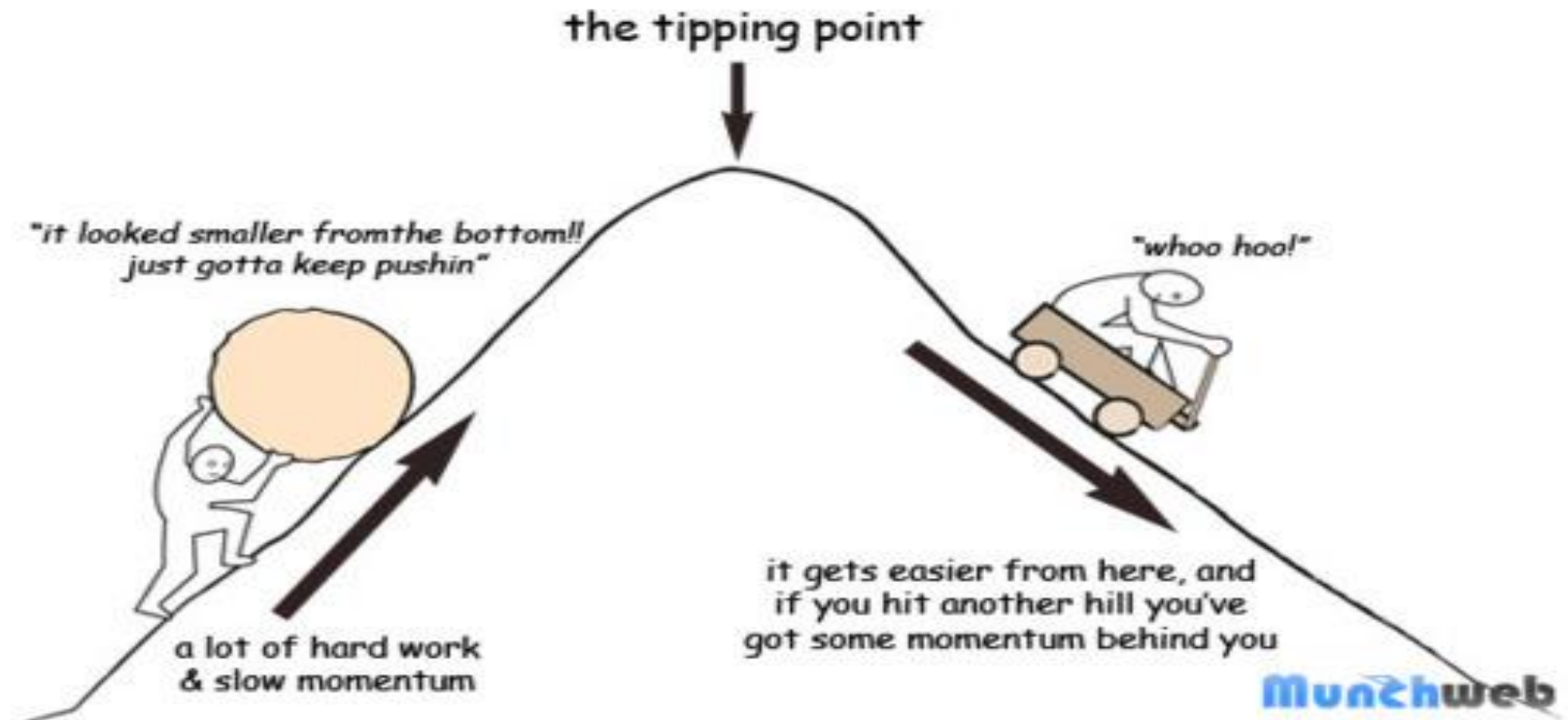
1. Netværk
2. Flexibilitet
3. Selvledelse
4. Unboss
5. Innovation

For nogle organisationer ser det nemt ud – for andre svært

1. Netværk
2. Fleksibilitet
3. Selvledelse
4. Unboss
5. Innovation



Måske er der et tipping-point



Hvor det er op ad bakke fordi.....

Ledelsesfilosofien er i ubalance

- Vi søger et meningsfuldt liv. Det er superpositivt, mageløst. Men vi bliver mødt med nogle forældede amerikanske ledelsesmodeller, der kræver mere styring, mere kontrol, mere dokumentation.
- Alt skal måles og vejes i mindre og mindre enheder, som ikke spiller sammen – og med et vildt voksende bureaukrati som resultat.
- Konsekvensen ser jeg under mine foredrag landet rundt, som mismod og angst i menneskers øjne og vildt voksende frustration. Det er et ledelsessystem, der bygger på mistillid til tillidsfulde mennesker.
- Det er det største overgreb mod befolkningen siden stavnsbåndet.

Livet er umagen værd
Peter Bastian i JP 1.1.15

Det fremmer udviklingen af banditadfærd.....



Bandit-adfærd

- Skriver frustrations e-mail (frustration aktiverer stress som aktiverer amygdala – som udvikler banditadfærd)
- Mødedeltagere:
 - Der kommer for sent og går for tidligt
 - Den dominerende, fortællende, ikke deltagende, den med korslagte arme og blikket nede, den negative med højtlydte suk og mishagsytringer – den med micro-beskeder
- Det er adfærden ikke medarbejderen den er gal

Banditadfærdens konsekvenser

- Adfærden skal ikke accepteres fordi den:
 - Ødelægger muligheden for at realisere potentiale ikke bare for vedkommende selv med også for de andre i organisationen
 - Med store negative konsekvenser for vidensudvikling og kvalitet

Strategisk implementeringsmangel

- Resultere ofte i at organisationen kommer i krig med sig selv – mellem topledelse, teknostruktur og decentrale eksperter
- Man slås om magten og den rigtige udviklingsretning
- Afføder ofte brug af en mere traditionelle ledelse forståelse

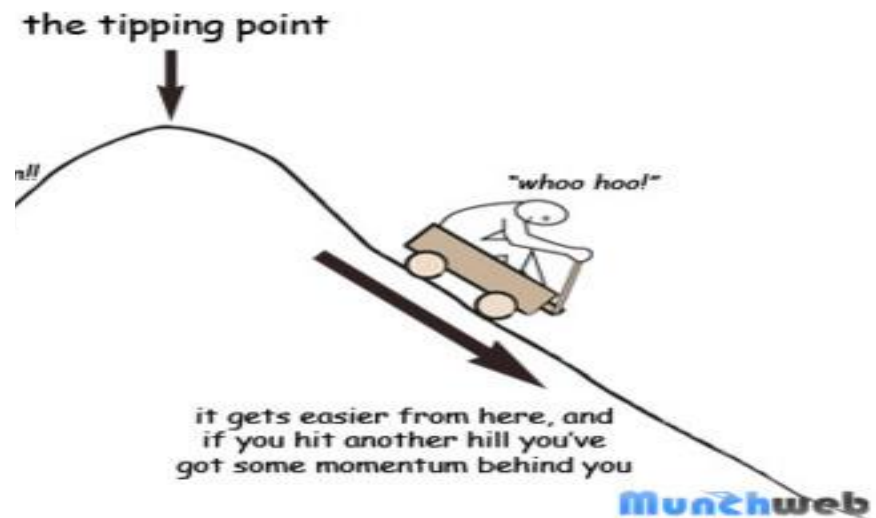
Ledelsesfilosofien er i ubalance

- Vi søger et meningsfuldt liv. Det er superpositivt, mageløst. Men vi bliver mødt med nogle forældede amerikanske ledelsesmodeller, der kræver mere styring, mere kontrol, mere dokumentation.
- Alt skal måles og vejes i mindre og mindre enheder, som ikke spiller sammen – og med et vildt voksende bureaukrati som resultat.
- Konsekvensen ser jeg under mine foredrag landet rundt, som mismod og angst i menneskers øjne og vildt voksende frustration. Det er et ledelsessystem, der bygger på mistillid til tillidsfulde mennesker.
- Det er det største overgreb mod befolkningen siden stavnsbåndet.

Livet er umagen værd
Peter Bastian i JP 1.1.15

Hvad skal der til for at få de 5 faktorer til at passere the tipping point?

1. Netværk
2. Flexibilitet
3. Selvledelse
4. Unboss
5. Innovation



Ledelsen skal på udflugt 😊

1. Missionen skal sættes på dagsordenen (hvorfor gør vi det?)
2. Der skal etableres fælles mål og visioner (hvilken retning skal vi i?)
3. Kulturen skal udvikles, så den understøtter det man skal lave sammen (hvordan gør vi det?)
4. Strategi og Struktur – udledes af de 3 ovenstående punkter (hænger tingene sammen og giver mening?)

Udvikling af kultur

- Strategi, mål og kultur hænger sammen – derfor må der arbejdes med kulturprocesser
- Kulturen er det som selv-ledelse & -regulering hviler på
- 4 faser – registrering, formulering af spilleregler, udvikling af normer og sidenhen kultur

Ledelse & udvikling af kultur

- Det svære er at sanktionere afvigende adfærd – men nødvendigt for at spilleregler bliver til normer og kultur
- En faciliterende og kontant ledelse der har mod til at slippe kontrollen

En samlet plan

- Der er skabt et eller andet sted mellem den amerikanske til den skandinaviske model
- Det afhænger af uendeligt mange variable – men det er situationsbestemt og ledelsen der bestemmer

Herfra afhænger det af.....

Dig og dine relationer



Peter Bastian

<https://www.youtube.com/watch?v=YI3cZQQBriY>

- Kollektivt udtrykke geni – 3 betingelser:
 1. Vi erkender at det går ikke det vi gør lige nu
 2. Vi har ikke løsningen – vi holder op med at forsvare os selv
 3. Man finder nogle lige sindene – der er ikke andre der rykker på det har – så nu gør vi det

Udvikling og tilstedeværelse

- Opfør dig ordentlig – du må udvikle dig!
- Frihed – er nærvær – du må være tilstede!

Træde ud af fraværet/selvoptagetheden for at opdage at der er et "space" der lukker op

Goleman – Scharmer – Hildebrandt - Rock

etc.

The neuroleader

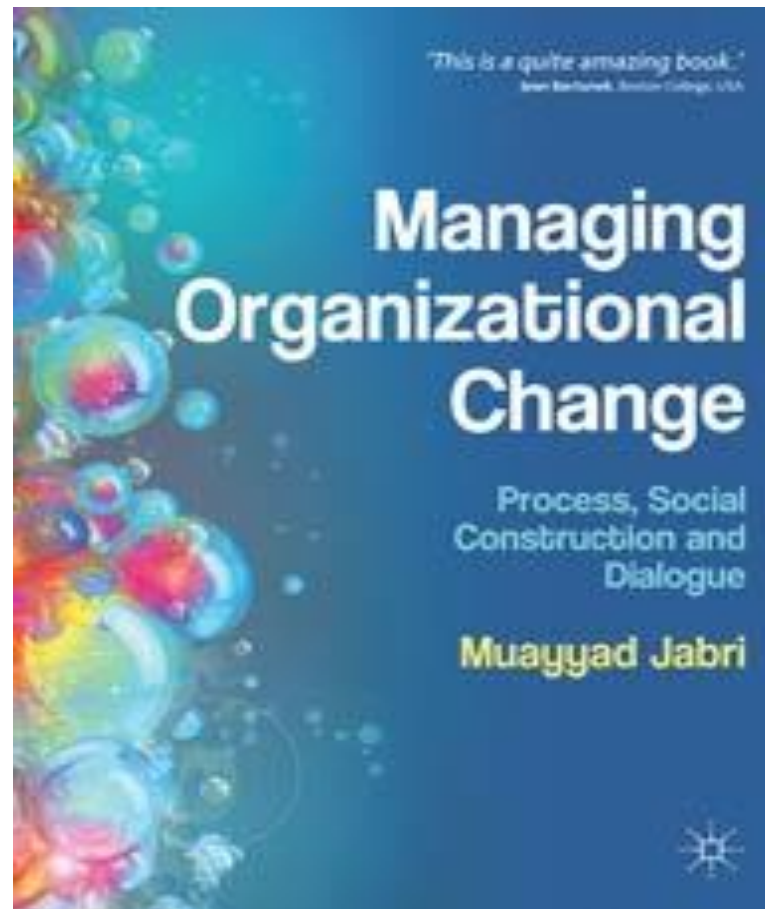
Laurie Ellington | Paul McFadden 2012

- Denne person forsøger ikke at ændre andre, de ændrer sig selv.
- Neuroleaders er bevidste om, at det grundlæggende og afgørende for at få adgang til det menneskelige potentiale **er egen udvikling.**
- Facilitering af positive forandringer i en organisation, familie eller samfund starter med personlig forandring - personlig, bevidst ændring af måden du tænker på.

Gå over broen – til dine kolleger



Muayyad Jabri



Objektiv eller relationel tilgang

Objektive

- Ud fra dette perspektiv, giver som strategi, struktur og systemer behandles som eksterne objekter, der kan adskilles fra organisationens medlemmer - de er taget som selvstændig!

Objektiv eller relationel tilgang

Relationel

- Social konstruktion opnås gennem samtaler og løbende dialog
- Giver organisationens medlemmer mulighed for at udtrykke deres synspunkter mere åbent og man får indflydelse på "formuleringen" af den organisatorisk identitet eller svaret på "hvem vi er?"
- Hvem er vi (som organisation) vil kontinuerligt socialt konstrueres af udvekslingen mellem interne og eksterne aktører der deltager "in the dance"

“Awareness is the greatest agent for change.”

**Bevidsthed er den største agent for
forandring. "**

Eckhart Tolle

The Power Of Small Wins

*Want to truly engage your workers?
Help them see their own progress.*

*Teresa M. Amabile and Steven J. Kramer,
Harvard Business Review May 2011*

Dagligdagen og jobbet – er AFGØRENDE

- Arbejdsdagens begivenheder skal gerne skabe positive følelser som er brændstoffet for motivation og som udløser en fælles opfattelse af tingene
- Går vi fremskridt sammen eller ej? Det reagerer vi på følelsesmæssigt

**Det hedder:
"The Progress Principle"
eller
"Princippet om Fremskridt"**

Fremskridt i meningsfuldt arbejde

- Af alle de ting, som kan øge positive følelser, motivation og opfattelser i løbet af en hverdag, ja så er det vigtigste at gøre fremskridt i meningsfyldt arbejde.
- Jo oftere vi oplever denne følelse af fremskridt, jo mere sandsynligt er det at være kreativt og innovative i vores arbejde.

SMÅ SEJRE OG FREMSKRIDT

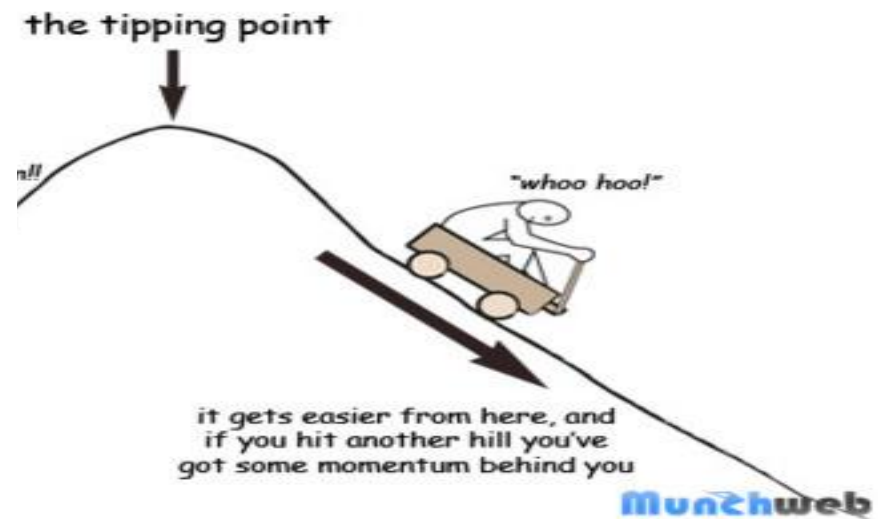
- Uanset hvad vi laver så er de små sejre og fremskridt det, der kan skabe de rigtige følelser og den adfærd der skal til for at vi performer godt
- Fremskridt er afgørende vigtig for den menneskelige natur

Mindre fremskridt – stor effekt og visa versa

- Små fremskridt kan have stor indflydelse på medarbejdernes følelser af indre arbejdsliv – som potentielt fremmer både kreativitet og produktivitet
- Små tilbageskridt har en ekstrem negativ effekt på den indre arbejdsliv
- Faktisk er de negative påvirkninger stærkere end de positive

Små skridt frem mod

1. Netværk
2. Flexibilitet
3. Selvledelse
4. Unboss
5. Innovation



Praktisk eksempel

➤ Ledergruppen arbejder med 3 forhold:

1. Fokus
2. Mening
3. Bolden

Og så opfølgning naturligvis