



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Hvordan lede endring gjennom samskapt læring?

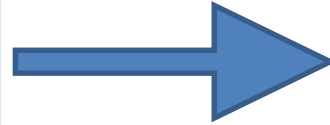
Erlend Dehlin

Førsteamanuensis

Agendarium

Sentrale spørsmål

- Hvordan lede utvikling
 - de ansatte er kunnskapsarbeidere (som vet «mer» enn deg)?
 - nye utfordringer, teknologier og modeller stadig dukker opp?



Mulige svar

- «Samskapt læring»
 - Utvikling gjennom **medvirkning, mening** og **anerkjennelse**
- En klok, tydelig og lærende ledelse

HOME HUB

ARTICLE BANK

MM ACADEMY

STUDY HALL

BLOGSPOT



TRENDING NOW

The Top Ten Reasons to Ignore Top Ten Lists

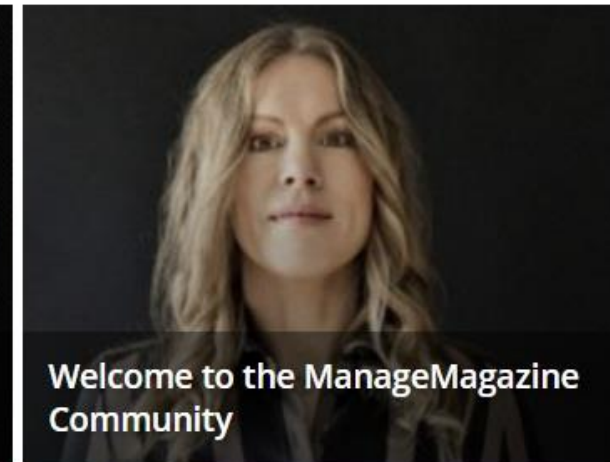


How to Lead, Manage and Motivate Knowledge Workers

Erlend Dehlin - October 13, 2016



How to Map a Simple and Successful Social Media Strategy



Welcome to the ManageMagazine Community



FREE eBook: Clean Business Cuisine by Michael Mainelli and Ian Harris



Understanding Power and Rationality

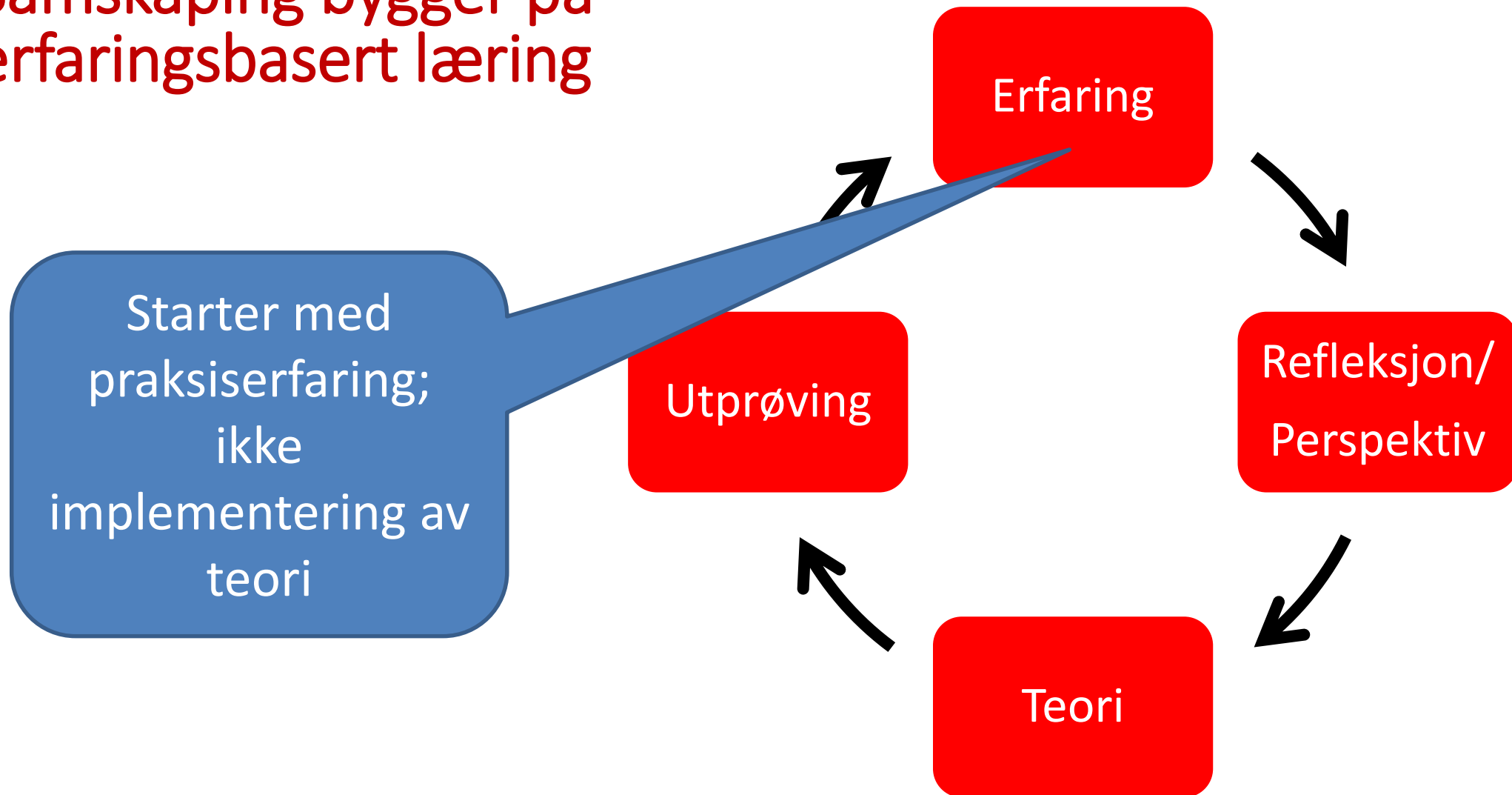
Påstander

Det viktigste barn kan lære på skolen er å lære!

...ikke minst pga teknologisk utvikling

Det viktigste *du* kan lære er hvordan du lærer best!

Samskaping bygger på erfaringsbasert læring



Kolb, 1984

Hvorfor samskaping?

Medvirkning skaper **organisasjonslæring** fordi:

Hvis organisasjonen visste det organisasjonen
vet...

...ville organisasjonen vite mer!

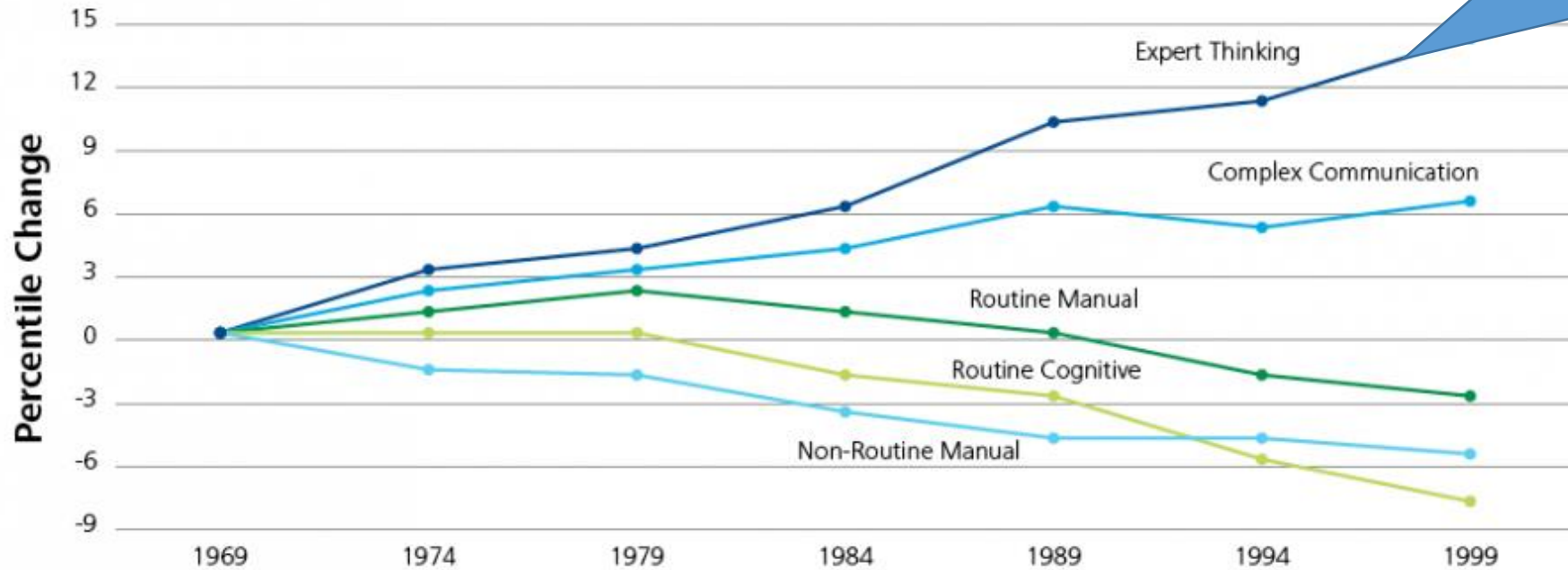
Gratulerer med suksessoppskrift!

- Vi tar den norske modellen med oss til
 - Mexico?
 - Frankrike?
 - Danmark?
- Medvirkning bygger på verdier som er djupt forankret i norsk historie – industri og samfunn for øvrig



AML § 4-2: Medbestemmelse er en plikt.

ENDRING I ARBEIDSFORMER



Hvordan lede eksperter (som vet mer enn deg) i utvikling?


De arbeidsformene som stadig vokser:

- Komplekse: som krever mønstergjenkjenning i nye situasjoner.
- Empatiske: som krever relasjonell kompetanse.

Levy, Frank, and Richard J. Murnane. *The new division of labor: How computers are creating the next job market*. Princeton University Press, 2012.

Kunnskapsarbeidere - hvem?

- Egenrådige genier • • •
- Tenk: Katt, ikke hund
- Kan ikke *eies* av foretaket
- **Håndverk**, men hodet likevel «større» rolle enn hendene
Hodeverk?!
- Skreddersøm, ikke samleband
- Nytenkning og erfaringsdeling • • •



Hvilken av disse skal vi vektlegge: oppgave eller menneskefokus?



Komplekse eller kompliserte oppgaver?

«Gjøre sjøl!», krever kunnskapsmedarbeideren

- Svar:

- Ja, men i **relasjon** til/med andre
- Utvikle kunnskap **kollektivt** og **systematisk** gjennom anerkjennende samspill («*praksisfelleskap*»)
- Rutiner for organisasjonslæring hvor ansatte må «virke med» og «virke sammen»
- Ikke overdriv rene info-møter, la fellestid bli samvirkearenaer
- Vi må øve, prøve og feile!
- Samvirkelag?

Samskaping er anerkjennelse

«Ikke sjelden opplever en forbryter på tiltalebenken for aller første gang en bekreftelse på ekte interesse for seg og sitt forkvaklede liv. Noen blir så påvirket at de tilstår mer enn nødvendig i ren fryd over å bli lyttet til. Kanskje ville slike folk aldri blitt forbrytere hvis man hadde latt dem få smake anerkjennelsens dyre eliksir litt tidligere.»

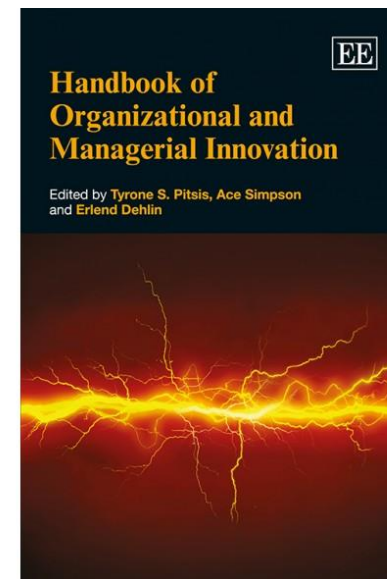
- Sacha Arango

Men det er et lederansvar å legge til rette for kollektive prosesser

Anerkjennelse i sosialt fellesskap; ikke et lederansvar alene

Samskaping i planlegging!

- Planlegging er et **kritisk verktøy**, men en nøkkel ligger i:
 - Hvordan det planlegges, og hvem som deltar?
 - Hvordan planen benyttes videre – åpent eller lukket?
- Planlegging handler om å finne felles mening, identitet og retning med mål om gode praktiske konsekvenser
 - «Mål i sikte» (John Dewey)



«I utgangspunktet er endring planlagt, men planlegging betyr ikke styring og kontroll med forhåndsprogrammerte resultater»
(Klev og Levin, 2009)

Uten samskaping og
erfaringsdeling forsvinner all
kunnskap når medarbeideren
forsvinner

Samskaping er et kollektivt *og*
individuellt gode

Ledelse for vedvarende samskapt utvikling

- Ledere **må selv delta** i forandringer (Quinn, 1995)
 - Unngå uforpliktende snakk og tomme løfter
 - Gjør folk i stand til å lede sine prosesser e.g. «**Tjenende ledelse**» (Irgens, 2016)
- Alle må være ledere, ikke bare en sterk leder «på toppen»
 - F eks «Forbundsrådet» (Mintzberg, 1999)

«Sola og vinden»



Regjeringen i Sveits kalles **Forbundsrådet**, har syv medlemmer, og velges av underhuset for en periode på fire år.

Alle større politiske partier **deltar** i regjeringen.

Presidenten og visepresidenten for Forbundsrådet **velges hvert år** av nasjonalrådet.

Fast praksis at dette vervet går på **rundgang**, slik at alle forbundsrådets medlemmer får ett av vervene i løpet av en periode.

Presidenten er landets høyeste embetsperson, men har faktisk **ikke status som statsoverhode**, da alle medlemmer av Forbundsrådet er likeverdige.

Presidenten - en slags primus inter pares, og tar seg av representasjonsoppgaver utenlands.



«I medvirkningsbaserte endringer er det et poeng i seg selv å komme bort fra at noen aktører beslutter og planlegger, mens andres rolle reduseres til kun å skulle medvirke til å nå noe som i prinsippet er andres mål.»

(Klev & Levin, 2004)



Motstand?

«Mennesker er ikke i stand til å tenke rasjonelt når de føler seg truet, dette innebærer at motivasjon for endring må ivareta emosjonelle aspekter. Trussel aktiverer flukt-kamp responsen.» (Argyris, 1990)

«Folk har sjeldent noe i mot endring;
de har noe imot å *bli endret*» (Roger Klev)

Konstruktiv motstand?

- Mobilisering av motstand, en nødvendig betingelse for suksessfylt forandring?
- Forandring uten motstand, en umoden endringsprosess som ikke gir vedvarende endringer?
- Motstand er et signal om at vi må ta en dobbelkrets og forsøke å lære av det som skjer

Samskaping, fordi det *virker*

“partnership with the responsible worker is the only way to improve productivity. Nothing else works at all.”

(Drucker, 1993)

Logikk bak samskapt læring

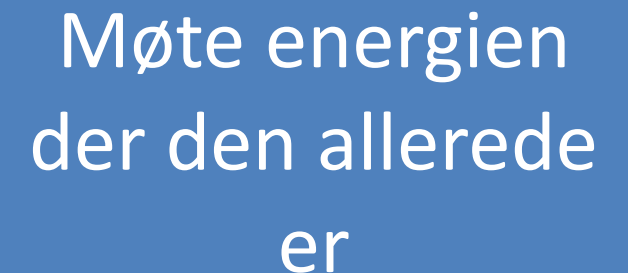
- Bygge store mennesker
- Invitasjon og tillit
- **MIA**: Medvirkning = involvering + ansvarliggjøring
- Fokuser på læring, så kommer prestasjon og resultat i kjømda
- Pass på overdreven/misforstått medvirkning

«Anerkjennelse er mer viktig enn kampen for tilværelsen»

(Aksel Honeth)

Samskaping er improvisasjon i betydningen..

- ...anerkjennende medvirkning – innenfra-og-ut-utvikling
- Noe må virke **interessant, praktisk funksjonelt, meningsfullt, energigivende** og **tilskudd til noe som allerede er i gang**
 - Bygge på autonomi, forplikte, ansvarliggjøre



Møte energien
der den allerede
er

Hva enn du gjør:

Ikke gjør autonomi til din **motstander**