

Ledelse & Lederskap



Juni er i gang, akkurat nå er det litt våt varme her i Oslo. Yr.no skriver at vi faktisk kan forvente en sommerdag her i Oslo 14 de nærmeste dagene.

Årgang 14, nr 57, forsommeren 2015

Velkommen til Per-Egill Frostmann's nyhetsbrev Ledelse & Lederskap. Nå med over 5600 abonnenter. Send gjerne L&L videre til andre som du tror kan ha glede og nytte av det. Ønsker du ikke å motta flere nyhetsbrev, så les hvordan du enkelt melder deg av helt nederst i eposten.



Dagens tema

Inspirasjonsseminar om leder- og ledelsesutvikling den 16.juni

Hva er egentlig nudging (dytting) og hvorfor virker det?

Start med bedriftens "hensikt og formål" hvis du vil lage medarbeidersamtaler som virker, skriver jeg i Ukeavisen Ledelse fredag den 4.juni



Inspirasjonsseminar om leder- og ledelsesutvikling

Vi ønsker velkommen til inspirerende lederseminar med noe å tygge på.

Tirsdag 16. juni kl 08.30 – 10.00 Slemdalsveien 70 A, Vindern, Oslo

Påmelding: pef@solstadgruppen.no

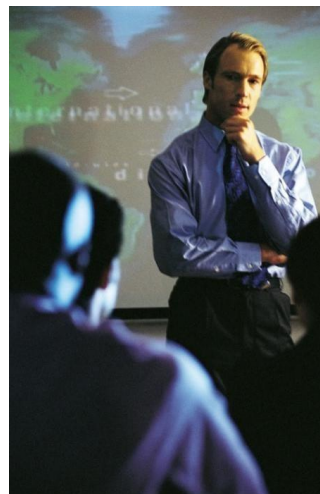


Norske virksomheter bruker årlig store summer på å utvikle sine ledere. Sannsynligvis kastes det bort mange penger på tiltak som ikke virker – og som heller ikke kan virke. Samtidig opplever mange norske virksomheter et betydelig krav til omstilling. Ledere har et særlig ansvar for å mestre og prestere for å gjennomføre de omstillingene vi nå vet kommer. Dyktige ledere kommuniserer på en måte som driver fremtidig lønnsomhet. Les hele invitasjonen [her](#), eller meld deg på ved å sende meg en epost.

Hva er egentlig nudging (*dytting*) og skaper det endring?

Rock & Schwarz (1) beskrev allerede i 2006 to nøkkelområder som er relevante for å hjelpe dine medarbeidere omfavne endringene som kommer:

Folk operer med «mentale kart» over verden rundt seg. Dette er ulike antagelser og tro som styrer adferd. Det å forandre disse er vanskelig og krever øyeblikk av innsikt (*eureka*) – som har vist seg å kunne skape helt nye kart av nevralt forbindelser i hjernen. Disse innsiktene må genereres innenfra, de kan ikke gis til folk og du kan hverken overtale eller kommandere dem. De må skape dem selv. Slike innsikter åpner opp mange nye muligheter og kan transformere innstillingen til endring. For å skape varig endring må vi derfor stille spørsmål som provoserer frem ny innsikt fremfor å komme med anbefalinger og vi bør benytte oss av eksperimentelle fremfor didaktiske læringsprosesser for å støtte opp under endringen.



Vi blir det vi er oppmerksomme på. Disse innsiktene må derfor være i fokus over en tidsperiode for at de skal bli en varig endring. Forfatterne skriver om «oppmerksomhetstetthet». Med det mener de den mengden med oppmerksomhet som blir gitt en spesiell mental erfaring over en gitt tidsperiode. Poenget er at høy oppmerksomhetstetthet faktisk tilpasser og forandrer den interne koblingen i hjernen slik at nye måter å tenke (og oppføre seg på) blir naturlige og rutinerte. Det å minne folk både hyppig og mildt på deres nye innsikter (gjennom coaching og bekreftende tilbakemelding) skaper permanent endring i holdninger, vaner og adferd. Denne prosessen er det som av noen kalles for lett dytting eller nudging.

Det er derfor bokstavelig talt slik at ledere på forskjellige områder – finans, drift, markedsføring, produksjon, HR, juridisk osv.; tenker med forskjellige mentale kart og derfor ulike nevrologiske forbindelser.

Kilde: (1) Rock, D & Schwarz, J (2006) *The Neuroscience of leadership, Strategy and Business*, 43, Sommer 2006.

Start med bedriftens “hensikt og formål” hvis du vil lage medarbeidersamtaler som virker.

Denne samtalen om forventninger en av de fem Kritiske Samtalene

På tross av at mange fremdeles benytter seg av tradisjonelle målstyringsverktøy, så er de fleste medarbeidere usikre på som er hensikten med jobben og selskapets formål. En undersøkelse



gjennomført av Atomik Research i Storbritannia og USA viser at mer enn 50% av medarbeidere ikke er sikre på hva som er formålet med bedriften de arbeider i.

Det er derfor ikke rart at medarbeidere som arbeider med en slik grad av usikkerhet og manglende lederkommunikasjon, ikke leverer så godt som de kan. Hvis det er slik at det å ha en meningsfull jobb er viktig, slik de indre motivasjonsteoriene forteller oss, ja da starter denne prosessen her.

På sitt beste er medarbeidersamtalen et ledelses- og utviklingsverktøy som skal medvirke til en bedre resultatoppnåelse og en aktiv, utviklende og inkluderende HR-praksis. I Norge så skal det være gjensidighet mellom ledelse og medarbeidere i denne prosessen. Imidlertid er det fremdeles slik at svært mange opplever at arbeidsmål og ytelseskrav tres ned over hodet på dem uten særlig diskusjon og involvering.

Det som ofte mangler er to nøkkelelementer som kan skape virkelig forståelse og engasjement; en samtale om hva som er formålet med virksomheten – hvorfor vi jobber så hardt for å nå disse spesifikke resultatene, og de forventningene til gjensidig støtte vi kan ha til hverandre for å komme dit.

Hva med en samtale som inneholder disse to virkemidlene; først skape klarhet sammen med dine medarbeidere om hva som er viktig i jobben og hvorfor det er viktig, og for det andre klargjøre de forventninger alle medarbeidere (og ledere) kan ha til hverandre for å nå målene. Samtidig er jo en slik samtale en utforskning av de samme elementene i jobben; hva er det de ønsker å få til og hvorfor skaper det mening? Og, hvilke forventninger kan de ha til deg som leder og medarbeider til å få støtte til å få til målene som de jobber mot?

Les hele artikkelen [her](#)

Takk for at du leste helt hit. Ha en fortsatt strålende uke.

Vennlig hilsen

Per-Egill

Per-Egill arbeider med utvikling, endring og måling av organisasjoners menneskelige kapital. Han er spesialist i effektiv ledermobilitet med karriererådgivning, executive coaching og mentoring for ledere som enten søker seg INN, OPP eller UT av en virksomhet.

Lederskapet er personlig. Det kommer ikke i en boks. Det kommer ikke fra en bok. Det kommer ikke fra et kurs. Det er fullt av dilemmaer.

Lederskapet er den vanskeligste øvelsen.
+47 9186 6134 | pef @ fmccexecutive.no



Jeg tar gjerne i mot kommentarer og synspunkter på de tema som behandles her. Tilgi meg dersom meldingen oppleves som utidig markedsføring.

Coaching is the breakfast of champions



©2015 Ledelse & Lederskap | Oslo 0256

Powered by **Mad Mimi**®
A GoDaddy® company