

Endringsbilder
Bergen, 7. mars 2017



AT NHH NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

VERDISKAPENDE SAMARBEID

Heidi Dyrnes/AFF



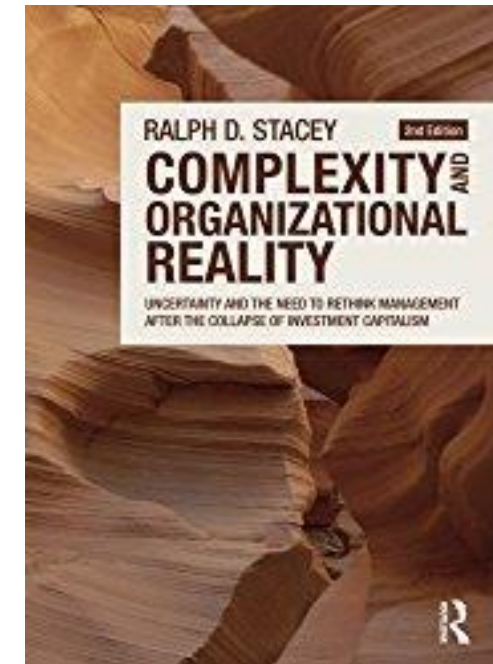
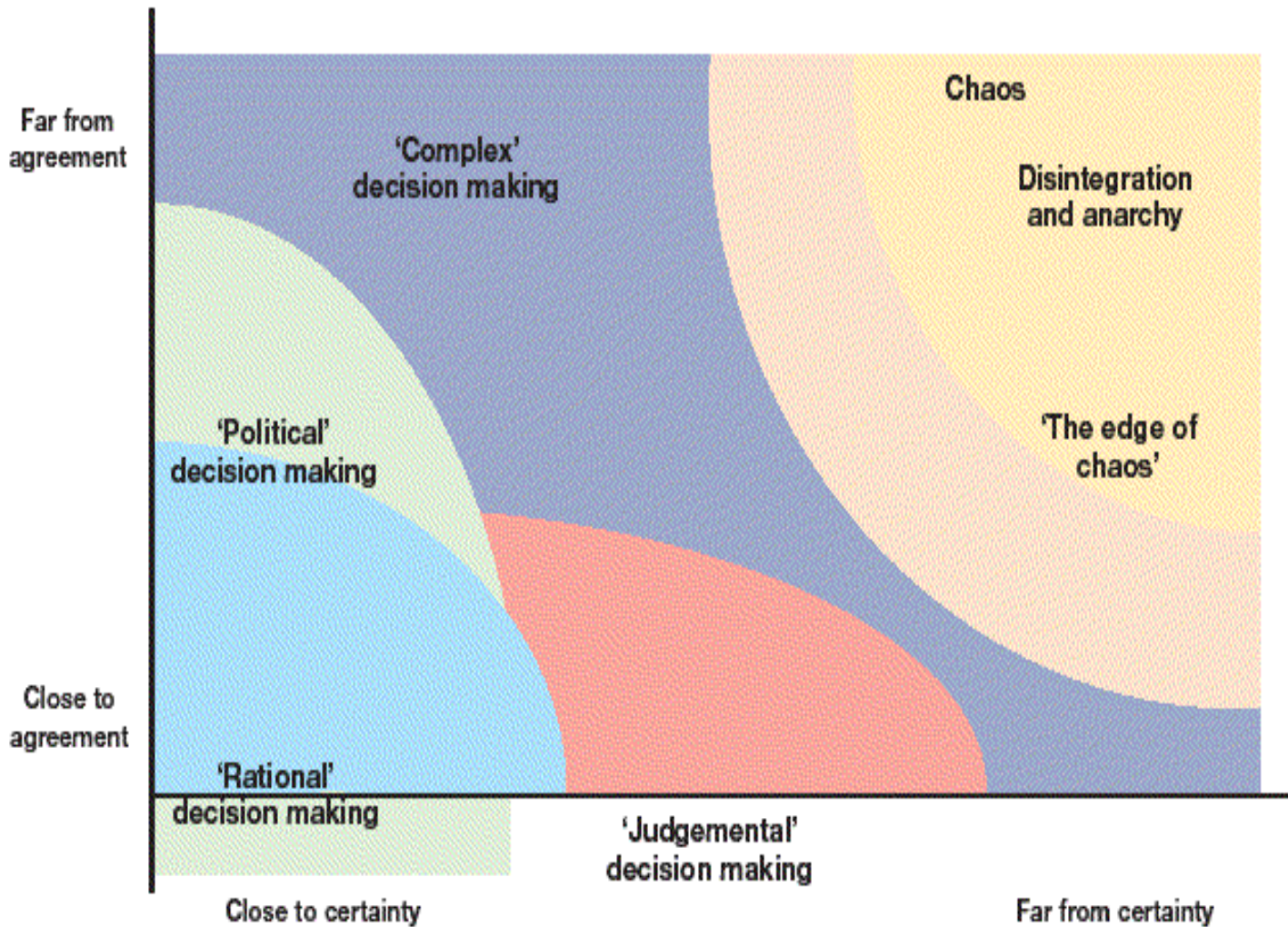
- UTFORDRE ENDRINGS-BILDENE
- STIMULERE TIL NYSGJERRIGHET
- INTRODUSERE ASKELADDEN PÅ NHH

HVORDAN SER PROSESSEN UT ?

AFF 



Kompleksitet og realitet



3 typer endring – HVOR ER FOKUS?

Strukturer

- Strategi
- Mål
- Organisering
- Systemer

Handlinger

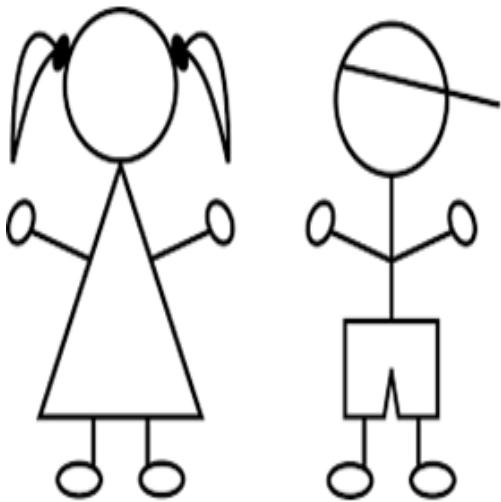
- Arbeidsprosesser
- Aktiviteter
- Oppgaver
- Møter

Holdninger

- Virkelighetsbilder
- Oppfatninger
- Holdninger
- Verdier

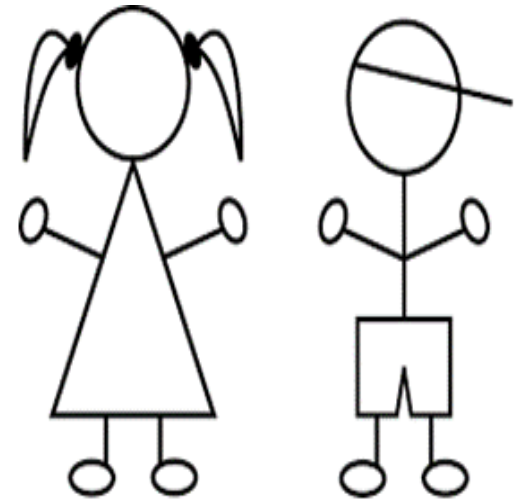
Utfallet mindre forutsigbart – økende usikkerhet





MOTSTAND

MENNESKE
SYN?



KAPASITET

ENDRINGSBILDER



PROSESS

Strukturer

- Strategi
- Mål
- Organisering
- Systemer

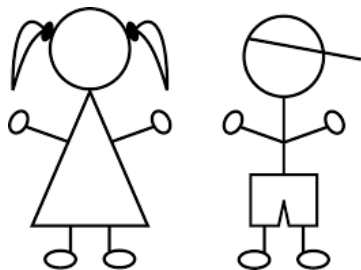
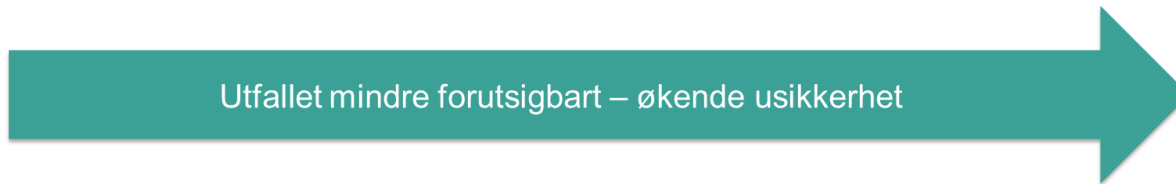
Handlinger

- Arbeidsprosesser
- Aktiviteter
- Oppgaver
- Møter

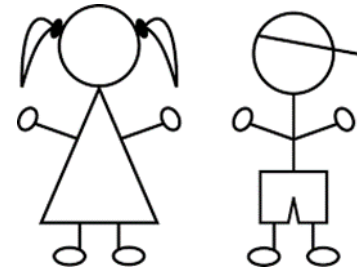
Holdninger

- Virkelighetsbilder
- Oppfatninger
- Holdninger
- Verdier

FOKUS



MOTSTAND



KAPASITET

MENNESKER

Endringskapasitet – omstillingskompetanse..

“Totalt innstilt på flekk og duppe”

<https://www.youtube.com/watch?v=3hsXiAfke2g>

Min arbeidsplass

- Kollegaer
- Team, grupper
- Arbeidsmåter
- Leder
- Ledelse
- Kunnskap
- Kompetanser/
erfaringer





«I have no special talents. I am only
passionately **CURIOUS**» A. Einstein

Nysgjerrighet, interesse, iver, undring:

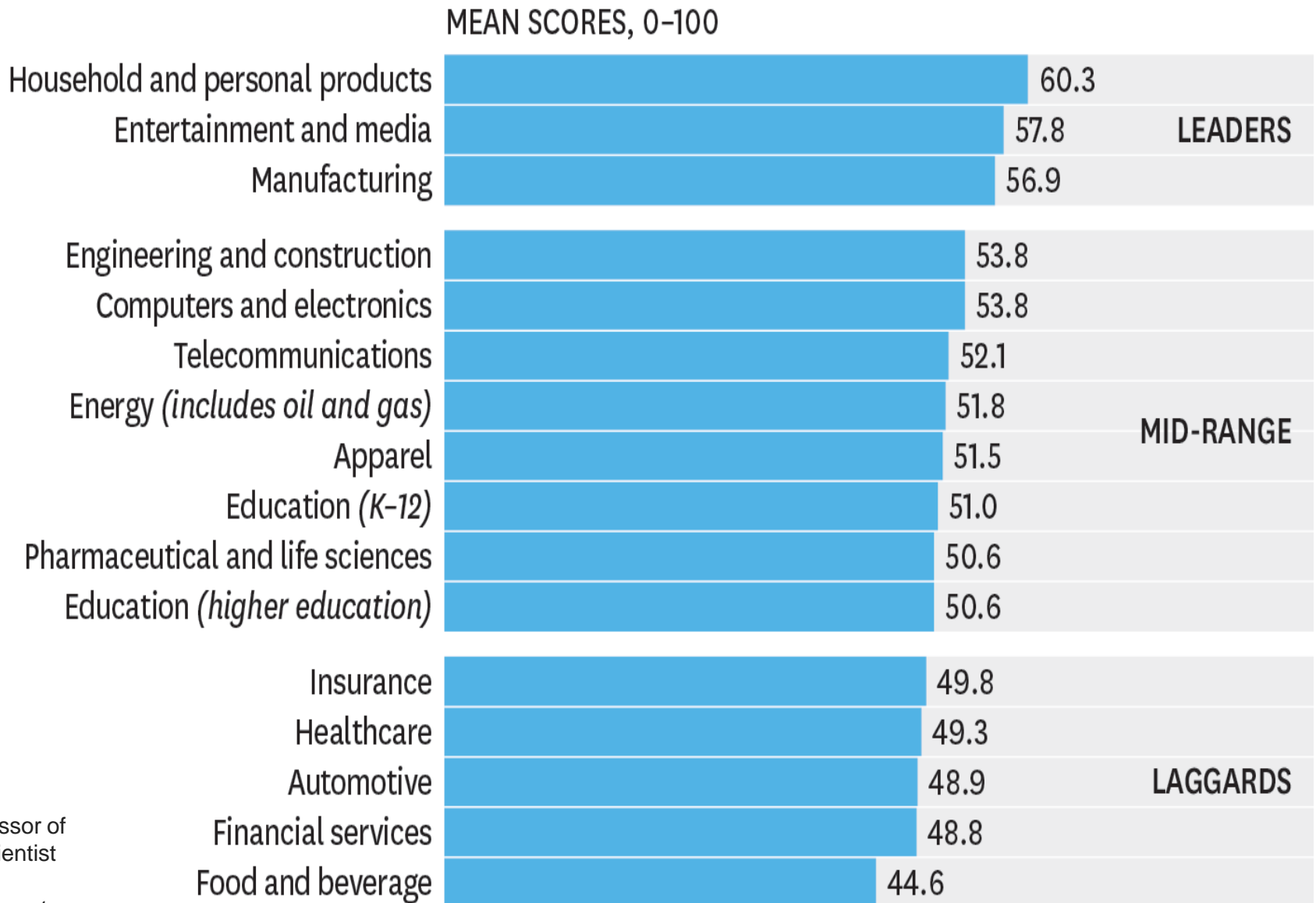


- En forutsetning for utvikling: individuelt og relasjonelt til andre, til situasjoner, holdninger, ideer
- Motiverer til åpenhet, utforskning, fleksibilitet, bevegelse, kreativitet
- Reduserer angst, usikkerhet og styrker evne til å tåle uklarhet
- «Når nysgjerrigheten kveles på arbeidsplassen heter den skadelidende innovasjon», Todd B. Kashdan
 - 60% oppga barrierer for å stille spørsmål
 - 22% anså seg selv som «nysgjerrige»

(Merck,125 Smarter together Survey, Todd Kashdan 2015)

Curiosity Across Industries

Rankings based on the inquisitiveness, creativity, distress tolerance, and openness employees report in their organizations.



[Todd B. Kashdan](#) is professor of psychology and senior scientist at the Center for the Advancement of Well-Being at George Mason University. HBR, okt 2015

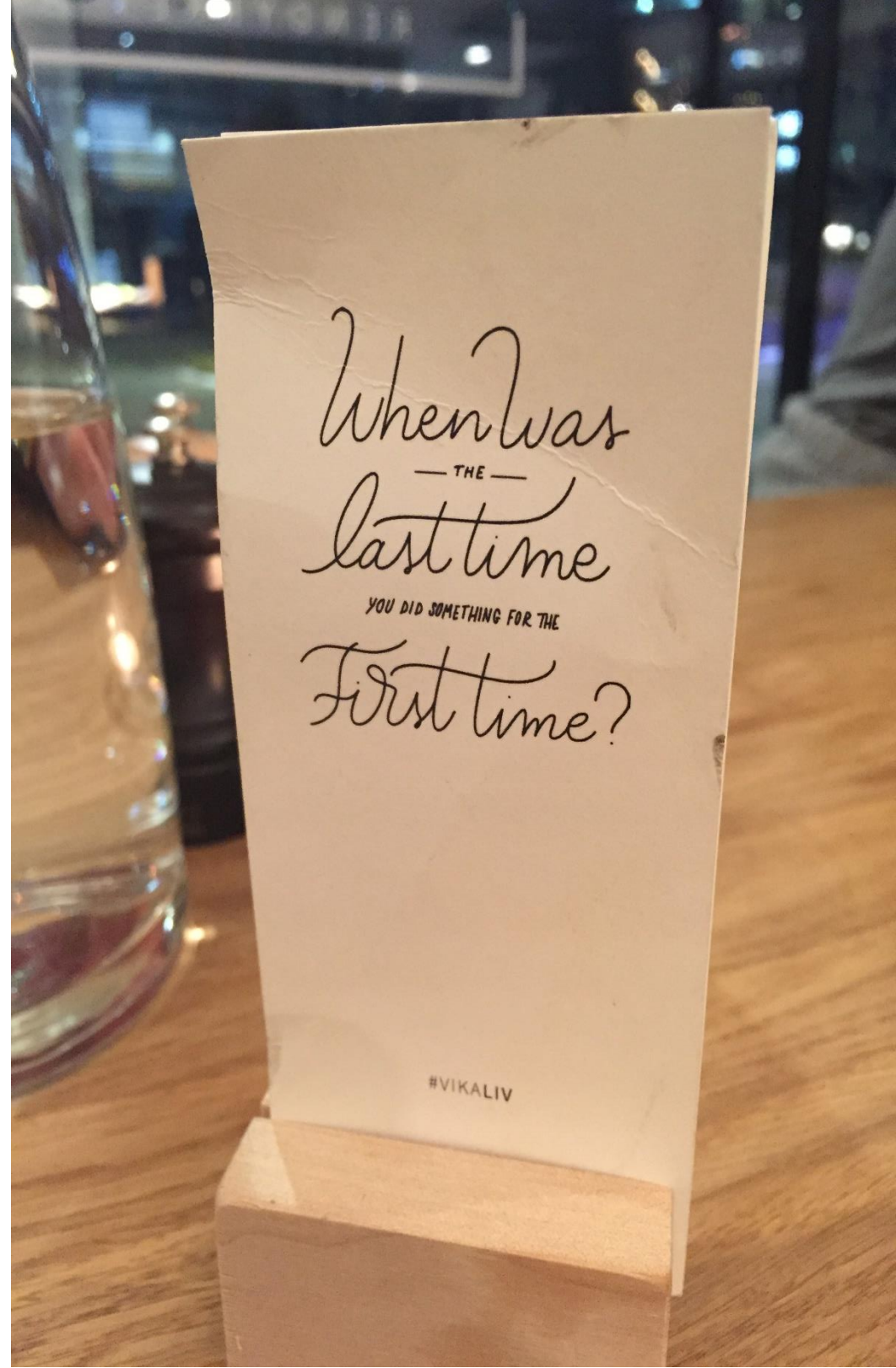
SOURCE "THE STATE OF CURIOSITY," BY MERCK KGAA

© HBR.ORG

$$Iq < Eq + Cq \quad (\text{Tomas Camarro-Premuzic, HBR 2014})$$

- Kan utvikles! (Ca 50% miljøbettinget).
- Drivkraft for å lære og forstå (kort sikt)/Bygger kunnskap og kompetanse (lengre sikt)
- Evne til å tåle uklarhet – motstå «comfort addiction»
- Innovasjonsevne, oppfinnsomhet
- Har betydning for skole- og jobbprestasjoner

- *Jeg er fornøyd med den kompetansen jeg har nå*
- *Jeg foretrekker å følge allerede utprøvde metoder*
- *Jeg liker å forbedre meg*
- *Jeg liker å stille spørsmålstegn ved status q*
- *Jeg holder meg til den maten jeg liker*
- *Jeg møter mennesker fra helt ulike miljøer*
- *Jeg liker på løse vanskelige oppgaver*
- *Jeg er stort sett sammen med de samme menneskene hver dag*
- *Jeg stiller sjelden spørsmål*
- *Jeg er ikke opptatt av hvordan det virker - så lenge det virker..*





SKAM

Tie, overse, le
av, fleipe med,
unnlate å gjøre
noe med...



5 måter å lede mot mindre nysgjerrighet



1. «The dumb question face» - bedre å:

- Ramme inn møter/oppmuntre til åpent klima, agenda som spml
- Stille spørsmål for å få mer kunnskap (nysgjerrighet), ikke for å kontrollere, dominere, imponere

2. Å straffe feil – bedre å:

- Etablere forståelse for at risiko/feil er kostnad for å være nysgjerrig
- Belønning og forfremmelse knyttet til både kort- og langsiktige resultater

3. Å ha større oppmerksomhet på prosedyrer enn på resultat – bedre å:

- Rette fokus på sluttresultatet
- Stimulere til å prøve ulike fremgangsmåter mer enn detaljerte regler og prosessbeskrivelser

4. Å selv være lite nysgjerrig – bedre å:


- Stille spørsmål – ikke fremstå som allvitende
- Bruke lederrollen som modell for nysgjerrighet og kunnskapstørste

5. Å dyrke talent mer enn team – bedre å:

- Styrke team fordi det er der spørsmål stilles!

Hvordan utvikle egen nysgjerrighet?

- Lek med **fremtidsbildene** – øv fleksibiliteten
- Si mer “**JA**” – til nye oppgaver, nye samarbeid, nye situasjoner
- Si mer “**NEI**” – til rutineoppgaver
- Eksponer deg for mennesker som er **ulike** deg – **andre** meninger, erfaringer, kompetanser
- Mindre fokus på styrkene dine – mer fokus på **kunnskapsgapene**
- **Eksperimenter** med ny atferd og handlingsmønstre – (tenke – gjøre eller gjøre – tenke)
- <https://curiosity.com/subjects/>



Jeg undres hva det er som
hugger oppe i heia, jeg?»
sa Espen Askeladd.

**1. Fleksible
fremtidsbilder**

2. Nysgjerrighet

**3. Askeladden =
rollemodell**

«Du er nå støtt så klok med undringene
dine du», sa han Per og han Pål; «det er da
noe å undre seg over også, at det står en
vedhugger og knarter oppi heia!»

«Jeg har nok moro av å se hva det er
likevel jeg», sa Espen Askeladd, og dermed
gikk han.

«Å ja, er du slikt et barn, har du godt av å
lære å gå med!» ropte brødrene hans etter
ham, men han brydde seg ikke om det, han
Espen; han la avsted oppover bakkene, dit
han hørte det hugg, og da han kom

Nysgjerrig på mer?



Om nysgjerrighet:

- Assessment: What's Your Curiosity Profile? Thomas Chamorro-Premuzic, HBR Dec 2015
- <https://hbr.org/2014/08/curiosity-is-as-important-as-intelligence>
- Companies Value Curiosity but Stifle it Away, Todd B. Kashdan, HBR, Oct, 2015
- <https://www.fastcompany.com/3001239/3-ways-kill-your-companys-idea-stifling-shame-culture>
- <https://curiosity.merckgroup.com/curiosity-report>

Om grunnfølelsene:

http://www.modum-bad.no/filarkiv/File/badeliv_1_14.pdf

<https://www.youtube.com/watch?v=vuDLFGb7khA>

Om kompleksitet og ledelse:

The challenge of human interdependence, Ralph Stacy, European Business Review, Vol 19, 2007