

Vol. 1
2015

StrategiMagasinet



I denne udgave

Leder

Kollektiv læring

GroupLearnEnabler

Strategiplan

Skab forretningsmæssig værdi

Strategisk marketing

Skab mening gennem samtaler

Brug samtalen

Narrativ evaluering

Strategisk sprogarbejde

Lær at træffe beslutninger

Beslutningstagen

Netværksbaseret projektledelse

Professionel risikostyring

Risikostyring af offentlige projekter

Nej tak til strukturimperialister

Visionpool

Læringsbaseret innovation

Sådan behandler du stress

Lær at styre dit held

Øg dit personlige overskud

Forandringsledelse

Narrativ forandringsledelse

Slip din stress

Strategisk forandringsledelse



Tid til at skifte blik?

Hos cph:learning hjælper vi offentlige, private og frivillige virksomheder med at øge deres performance gennem en større strategisk bevidshed.

Af Claus Nygaard

Lederskab og medarbejderskab er krævende discipliner, som fordrer mindst fem blikke: indblik, udblik, tilbageblik, fremblik og overblik. Det er karakteristisk for os mennesker, at vi oftest har trænet et af disse blikke igennem vores opvækst og uddannelse. Måske er vi fagligt dygtige til et bestemt område og har derigennem stort indblik i løsning af bestemte typer af opgaver. Bagsiden ved indblik kan være, at vi går i detaljer og mister overblikket, når driften kalder på teknisk problemløsning. Så bruger vi vores indblik til hurtigt at slukke en ildebrand uden et tilbageblik på, om vi flere gange tidligere har brugt ressourcer på at slukke den samme type ildebrand i virksomheden.



Farten og tempoet gør måske, at vi ikke får skabt os et fremblik, hvor vi systematisk tænker flere runder frem. Konsekvensen kan vel være, at vi får skabt løsninger uden en proaktiv helhedsforståelse.

Måske har vi slukket ildebranden ud fra vores egen forståelse af den og mangler gennem et målrettet udblik at inddrage interessenternes reaktion. Måske gør vi brug af de fem blikke, men i fragmenter?

Indblik, udblik, tilbageblik, fremblik og overblik er individuelle discipliner. De er gensidigt afhængige og gensidigt befordrende. Men de kommer ikke af sig selv. Vi skal være bevidste om deres betydning og sammenhæng. Vi skal udvikle dem. Og vi skal holde dem ved lige gennem træning. Det skal vi gøre som ansvarlige medarbejdere og ledere. Til gavn for os selv og til gavn for vores arbejdsplads. Derved bliver de fem blikke også kollektive discipliner, som må stå øverst på listen hos enhver strategisk tænkende ledelse, der har ansvaret for medarbejderudvikling og ledelsesudvikling.

Den enkelte virksomhed kan nemlig få stor effekt af at arbejde systematisk med at skabe indblik, udblik, tilbageblik, fremblik og overblik. Effekten vil vise sig som øget performance, når kollektivet først er trænet i at udvide og kombinere deres blikke. Fagpersonen med stort indblik kan trænes til at søge udblik til kollegerne.

Arbejdsgruppen kan trænes til at skabe fremblik gennem berigende tilbageblik. Medarbejderne kan trænes til kollektive søge-læreprocesser, som skaber fornyet overblik.

Hos cph:learning hjælper vi offentlige, private og frivillige virksomheder med at øge deres performance gennem en større strategisk bevidsthed. Det gør vi på individniveau, teamniveau, afdelingsniveau og organisationsniveau. Vi hjælper individer og kollektiver med at skabe indblik, udblik, tilbageblik, fremblik og overblik. Vores arbejde bygger på veldokumenterede aktionslæringsmetoder. Vores medarbejdere udgiver bøger og artikler om vores arbejde – vores metoder, de teorier vi arbejder med og vores resultater. I vores optik går individuel og kollektiv læring hånd i hånd med udvikling. Som mennesker lærer vi gennem vores samspil med andre. Det er igennem den kollektive effekt af vores individuelle handlinger, at vi udvikler os selv og vores fællesskab.

I respekt for vores faglighed er det naturligt at vi udgiver StrategiMagasinet. Magasinet har til formål at gøre opmærksom på os selv, fordi vi selvfølgelig gerne vil sælge vores kvalitetsydelser til dig og din virksomhed. Med magasinet vil vi gerne skabe indblik (hvilke fagligheder og metoder arbejder vi med?); udblik (hvad sker der omkring os?); tilbageblik (hvad er vores erfaringer?); fremblik (hvad kommer der til at ske?); overblik (hvordan skabes helhedsløsninger?).

Jeg ønsker dig god læselyst og håber at høre fra dig og din virksomhed, når det bliver jeres tid til at skifte blik!

Claus Nygaard
professor, ph.d., direktør
cph:learning

[Faglig artikel]

Kollektiv læring

som nyt strategisk fokuspunkt

Af Claus Nygaard

Uddannelse i virksomheder sker oftest med udgangspunkt i den enkelte medarbejders personlige kompetenceudvikling. Sjældent stilles der krav om mulig kollektiv læring til gavn for virksomhedens performance. Det er synd, for mange virksomheder bruger store beløb på efteruddannelse. De penge kunne anvendes mere målrettet i forhold til virksomhedens overordnede strategiske udvikling. I denne korte artikel behandler jeg kollektiv læring som nyt strategisk fokuspunkt. Og jeg argumenterer for, at det vil være til gavn for virksomhedens performance.

I godt tyve år har jeg undervist på en lang række virksomhedsrettede uddannelsesprogrammer for både medarbejdere og ledere i offentlige og private virksomheder. Det undrer mig, at virksomheder sjældent stiller krav til deres ansatte om, at de proaktivt skal udarbejde en strategi for, hvordan de vil anvende læring fra den virksomhedsbetalte uddannelse i deres fremadrettede erhvervspraksis til gavn for virksomhedens performance. Når jeg beder deltagerne reflektere over konsekvenserne af en sådan manglende uddannelsesstrategi, har de ofte mange gode forslag til, hvordan de selv kan ændre praksis fremadrettet. Men det bliver ofte ved den individuelle læring på bekostning af den kollektive læring. Jeg vil jo argumentere for, at det er vigtigt for virksomheden at anvende sine uddannelsesmidler strategisk, så kompetenceudviklingsaktiviteterne tænkes ind i en fokuseret strategi om kollektiv læring. Dermed undgår man, at uddannelse blot bliver et privat anliggende for de særligt betroede medarbejdere. To spørgsmål rejser sig i den anledning: 1) Hvad er kollektiv læring? 2) Hvordan skabes kollektiv læring?

Hvad er kollektiv læring?

I teorien skelner man mellem individuel læring og kollektiv læring (Argyris & Schön, 1978). Individuel læring angår meningsska-

belse hos den enkelte medarbejder (Piaget, 1970; Bruner, 1998; Freeman, 1999; Frøyen, 2000). Kollektiv læring angår en fælles meningsskabelse hos en gruppe af medarbejdere, som i bedste fald sætter gruppen i stand at øge kvaliteten, effektiviteten og/eller andre performance-egenskaber i deres arbejde (Bandura, 1975; Vygotski, 1987; Kolb, 1984; Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998). Fordele ved kollektiv læring er stor for virksomhederne, fordi [det antages, at] skabelse af fælles mening, [der] fører til "bedre tilpassede sociale normer, mere hensigtsmæssige værdier, mere realistiske fælles grundlæggende antagelser eller en mere funktionel kultur" (Madsen et al., 2010). For den strategiske ledelse i virksomheden er det derfor attraktivt at efterstræbe kollektiv læring som strategisk fokuspunkt. Hvordan gøres det så i praksis?

Hvordan skabes kollektiv læring?

Der ikke er nogen simpel vej til skabelse af kollektiv læring. Læring er erfaringsbaseret og situeret, hvilket betyder, at medarbejdere opfatter situationer forskelligt og lærer forskelligt. Omvendt er det heller ikke umuligt.

Jeg formulerer her tre enkelte fordringer, som virksomheden må indfri, hvis den vil have kollektiv læring som nyt strategisk fokuspunkt.



"Læring er erfaringsbaseret og situeret, hvilket betyder, at medarbejdere opfatter situationer forskelligt og lærer forskelligt."

Fordring#1: Start med individuel læring.

Skab motivation for individuel læring. Tag udgangspunkt i den enkelte medarbejders behov og erfaringer. Uden match mellem erkendt behov og erfaringer skabes ingen motivation for individuel læring. Sørg for at koble motivationen for individuel læring til virksomhedens strategiske mål med medarbejderens daglige praksis. Det er vigtigt, at medarbejderen selv kan argumentere for sin uddannelsesaktivitet i forhold til øget performance i sin daglige praksis.

Fordring#2: Aktiv kobling til kollektiv læring.

Stil krav om, at den individuelle uddannelsesaktivitet aktivt tænkes i forhold til såvel medarbejderens individuelle praksis som en større systemisk forståelse af virksomhedens kollektive praksis. Sørg også for at koble den kollektive læring til virksomhedens strategiske mål, så det ikke bliver kollektiv læring for fællesskabets skyld. Det er vigtigt, at medarbejderen selv kan argumentere for sin uddannelsesaktivitet i forhold til øget kollektiv performance.

Fordring#3: Skab videnproducerende team.

Sørg for, at medarbejderen eller medarbejderne, som deltager i uddannelsesaktiviteter, indgår i videnproducerende team, der eksplicit har til opgave at give forslag til, hvordan den individuelle læring og kollektive læring omsættes til ny viden til gavn for virksomhedens ansatte og virksomhedens performance. Det er vigtigt, at uddannelsesaktiviteterne ses i forhold til en systemisk helhed og ikke blot i forhold til den enkelte medarbejder eller det enkelte team.

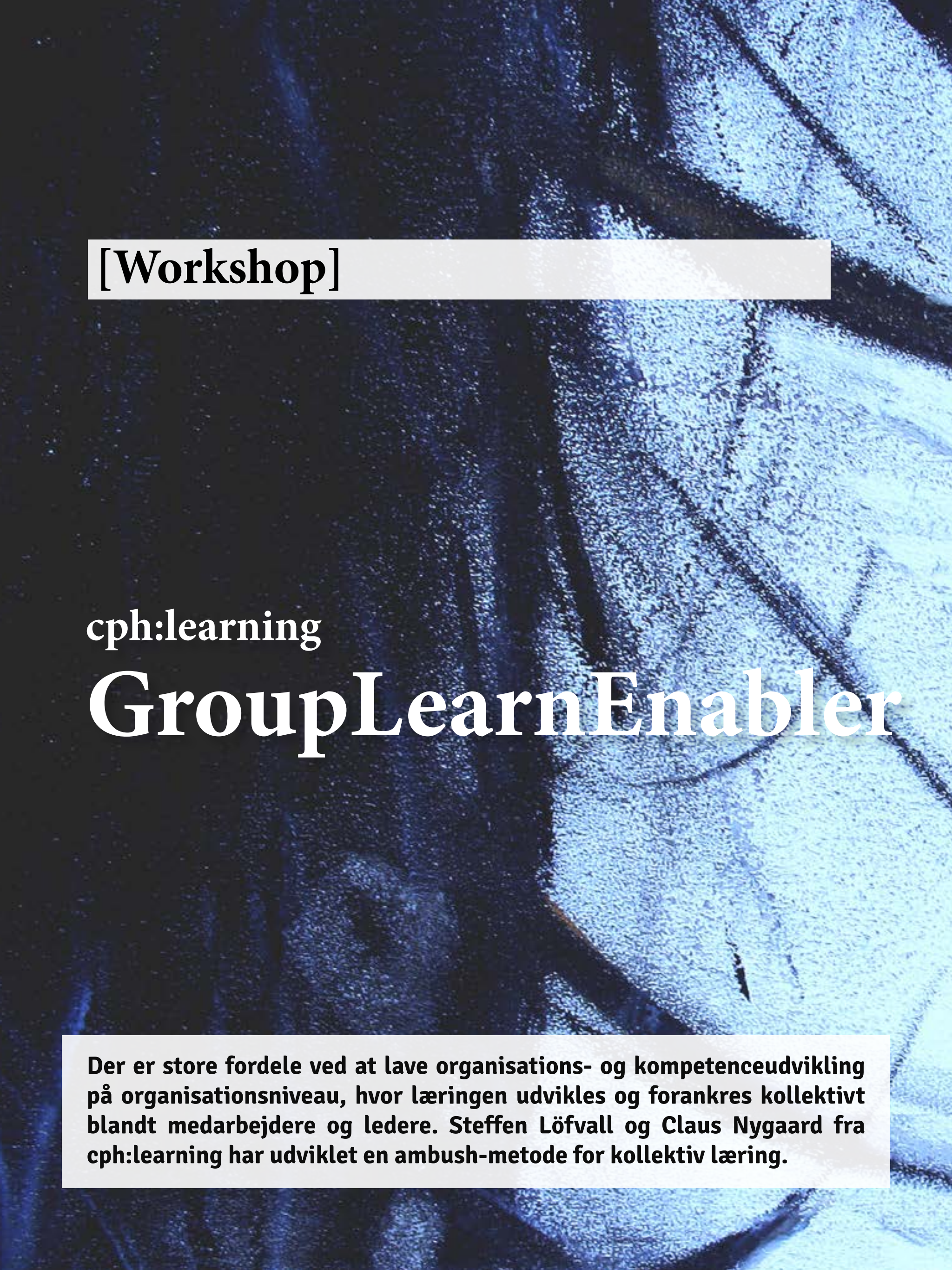
Hvordan kommer man i gang?

Som i alle andre af livets svære situationer er der kun ét at gøre: Se at komme i gang.

Hvis virksomheden ikke handler strategisk proaktivt, er der en risiko for, at uddannelsesaktiviteterne forbliver private anliggender for særligt betroede medarbejdere, uden at den nyerhvervede viden deles bredt i virksomheden. Det er vigtigt at gøre sig klart, at de tre fordringer ikke skal præsenteres i virksomheden som stalinistiske krav i en forhandling med medarbejderen om midler fra uddannelsesbudgettet. Der er næppe noget mindre motiverende end umotiverede ledelseskrav. Fordringerne kræver virksomhedens oprigtige engagement i medarbejdernes efteruddannelse og en vilje til at give medarbejderen mulighed for at bidrage mere proaktivt til udvikling af virksomhedens praksis. Hvis dette oprigtige engagement gennemsyrrer uddannelsespolitikken, så er virksomheden godt på vej til at have kollektiv læring som nyt strategisk fokuspunkt – til gavn for medarbejderne og virksomhedens performance.

Referencer

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1975): Social Learning & Personality Development. New Jersey: Holt, Rinehart & Winston.
- Bruner, J. (1998): Uddannelseskulturen, Munksgaard.
- Freeman, W.J. (1999): How Brains Make Up their Minds. Phoenix: Orion Books.
- Frøyen, W. (2000): Ansvar for andres læring. København: Gyldendal.
- Kolb, D.A. (1984): Experiential Learning. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lave & Wenger (1991): Situated Learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Madsen, B., i samarbejde med Birkelund, F.S., Clausen, S.W., Iversen, K.S., Svanholt, J. Thrane, M. & Aagaard, K. (2010): Aktionslæringens DNA. En håndbog om aktionslæringens teori og metode. Århus, ViaSysteme.
- Piaget, J. (1970): Psykologi og pædagogik. København: Hans Reitzel.
- Vygotsky, L.S. (1987): The Collected Works of L. S. Vygotsky. Volume 1: Problems of general psychology. London: Plenum Press.
- Wenger, E. (1998): Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.



[Workshop]

cph:learning

GroupLearnEnabler

Der er store fordele ved at lave organisations- og kompetenceudvikling på organisationsniveau, hvor læringen udvikles og forankres kollektivt blandt medarbejdere og ledere. Steffen Löfvall og Claus Nygaard fra cph:learning har udviklet en ambush-metode for kollektiv læring.

Indhold

Baggrunden for cph:learning GLE

Efter knap tyve års design af læreprocesser på universitetsniveau - herunder med ansvaret for pædagogiske kurser for undervisere på CBS og supervision af undervisning, vejledning og eksamen fra CBS og ITU - kom vi [Steffen Löfvall og Claus Nygaard] til den erkendelse, at læring med stor fordel kan knyttes til aktuelle kontekster, organiseres kollektivt og aktivt indtænke konkrete outputs. Derfor udviklede vi en slags ambush-metode for kollektiv læring, der på ultrakort tid skaber synlige resultater i virksomheden. Det blev til cph:learning GLE (GroupLearnEnabler).

Om cph:learning GLE

GLE-metoden er specielt designet med kollektiv læring og kollektivt output som strategisk fokuspunkt. GLE-metoden baseres på samskabelse principper (co-creation). Grundlaget for metoden er social læringsteori (se artiklen "Kollektiv Læring som Strategisk Fokuspunkt"). Kollektiv læring angår den fælles meningsskabelse hos en gruppe medarbejdere, som under GLE-metoden sættes i stand til på ultra-kort tid at samskabe et konkret output til brug i deres fremtidige arbejde. Fordele ved kollektiv læring er stor for virksomhederne, fordi den skaber fælles mening og fælles output. Det fører til løsninger, der i høj grad er fremadrettede og kan danne grundlaget for fremtidig kollektiv praksis.

Kontakt os, hvis du vil høre mere om cph:learning GroupLearnEnabler som workshop-metode i din virksomhed.



Workshop

cph:learning GLE til skriftlig samskabelse

Formålet med denne cph:learning GLE er at producere fælles skriftlige oplæg på kort tid. Med denne cph:learning GLE giver virksomheden medansvaret for strateginotater, policy-dokumenter, bekendtgørelsesudkast, case-beskrivelser m.m. til medarbejderne. Gennem aktiv samskabelse af den nye retning for virksomheden afstemmes fortolkninger og forventninger, hvilket fører til større engagementet og øget ejerskab. Det accelererer forandringsprocessen positivt og skaber større grad af implementering. Samtidig kan den bruges til at dele best practice i rapport- eller bogform.

Resultat

Den bagvedliggende metode har indtil videre vist sig at være særdeles god til produktion af skriftlige rapportudkast, strategi/policy-dokumenter og ekspertevalueringer. Kort fortalt består samskabelsesprocessen af tre arbejdsfaser, hvor deltagerne i vekslende grupper skriver og diskuterer deloplæg til det samlede dokument.

På få timer ligger der et kollektivt udkast klar til videre redaktionel bearbejdelse. Fordele-
ne ved at anvende cph:learning GLE-metoden er til at få øje på:

- Samskabt og fælles accepteret skriftligt output.
- Hastigheden hvormed skriftlige output produceres.

Varighed

3 ½ time. 30 minutters introduktion til metoden og arbejdsarkene og 3 timer til udarbejdelse af skriftligt output.

Cases

- Antologi udarbejdet af 350 projektledere fra hele landet ved et landsmøde. Antologien blev offentliggjort på Folkemødet på Bornholm i 2014.
- Statusevaluering udarbejdet af 25 sagsbehandlere og projektledere i en kommune.
- Servicekoncepter udarbejdet af 30 specialister i en international it-virksomhed.
- Policy dokument udarbejdet af 110 kommunale chefer fra hele landet ved et landsmøde.

Workshop

cph:learning GLE til udvikling af ledelsesDNA / medarbejderDNA

Formålet med denne cph:learning GLE er at producere et afklarende DNA for forskellige typer af praksis i virksomheden. Hvad kræver det at være en god medarbejder/leder inden for et bestemt funktionsområde? Samtidig er formålet at formulere individuelle og kollektive udviklingskrav samt fælles accepterede performancemål for fremtidig praksis. Med denne cph:learning GLE afstemmes forventninger og performancekrav kollektivt blandt medarbejdere og ledere. I en samskabende proces analyseres kompetencebehovene for forskellige typer af praksis i virksomheden, og der udarbejdes et kompetencehjul, som fører til en kollektiv DNA-profil for medarbejdere/ledere. Samtidig foretages individuelle og kollektive statusopdateringer på kompetencesiden, og der prioriteres fremtidige individuelle og kollektive kompetenceudviklingsprocesser, ligesom der skabes fælles performancemål for fremtidig praksis.

Resultat

Deltagerne samskaber et kompetencehjul for virksomhedens praksis. På baggrund af kompetencehjulet samskabes en DNA-profil, der danner grundlaget for positionering af den enkelte medarbejder/leder i relation til virksomhedens praksis. Derefter skabes kollekti-

ve og personlige udviklingsmål i relation til DNA-profilen. På få timer ligger der et samlet og kollektivt accepteret udkast til kompetencehjul, DNA-profil, kollektive og personlige udviklingsmål samt kollektivt afstemte performancekrav. Fordelene ved at anvende denne cph:learning GLE-metode er til at få øje på:

- Samskabt og fælles accepteret forståelse af virksomhedens kompetencer (kompetencehjulet).
- Samskabt og fælles accepteret DNA-profil.
- Samskabt og fælles accepteret individuelle og kollektive udviklingskrav.
- Samskabt og fælles performancemål for fremtidig praksis.

Varighed

3½ time. 30 minutters introduktion til metoden og arbejdsarkene og efterfølgende 3 timer til udarbejdelse af ledelsesDNA eller medarbejderDNA.

Cases

- LedelsesDNA og performancemål udviklet af partnere i stor dansk advokatvirksomhed.
- MedarbejderDNA og fremtidige strategiske indsatsområder udarbejdet af konsulenter i tværgående kvalitetsudviklingsafdeling i offentlig organisation.

Workshop

cph:learning GLE til implementeringstjek

Med cph:learning GLE kan du syreteste centrale og decentrale organisationsenheders implementeringsplaner. Med GLE-metoden foretages et aktivt implementeringstjek i relation til virksomhedens strategi/politik/retningslinjer. Derved undgår man, at ledelsen udarbejder strategier og retningslinjer for arbejdet, uden at de bliver implementeret (se artiklen: "Hvis strategiplanen er død, hvad er så planen?"). Workshoppen består først af et fagligt oplæg om tre implementeringstilgange samt en gennemgang af procesmetoden. Dernæst anvender deltagerne den trinvis arbejdsproces, der gør dem i stand til at kvalificere virksomhedens implementeringsplaner. Hvis planerne ikke er formuleret inden workshoppen, introduceres indledningsvist et implementeringsformuleringsredskab, der visualiserer mål, fokus og trin i implementeringsprocessen.

Resultat

Medarbejdere og ledere samskaber resultater efter cph:learning implementeringscirklen, som er et kombineret analyse- og formuleringsværktøj til at skabe indsigt i implementeringsprocessen. Redskabet består af tre spørgsmålsbatterier og en arbejdsmetode, der bygger på praksisforskning samt tre

forskellige teoretiske tilgange til succesfuld implementering. Fordelene ved at anvende denne cph:learning GLE-metode er til at få øje på:

- Samskabt og fælles accepteret implementeringsplan.
- Reduktion af uhensigtsmæssige lokale fortolkninger.
- Homogen forståelse af den bagvedliggende strategiplan.
- Kvalitetssikring af udkast til implementeringsplan.

Varighed

3 ½ time. 1 times fagligt foredrag og efterfølgende 2 timer til gruppevis vurdering af formulerede implementeringsplaner vha. cph:learning Implementeringscirklen.

Cases

- Foredrag og processtyring på et strategiseminar med 120 kommunale socialchefer.
- Foredrag og introduktion til cph:learning Implementeringscirklen for 40 kommunale projektledere fra hele landet.
- Foredrag og introduktion til cph:learning Implementeringscirklen for 35 chefer i en statslig myndighed.
- Foredrag og introduktion til cph:learning Implementeringscirklen for 30 chefer i en dansk udviklings- og produktionsvirksomhed.

Workshop

cph:learning GLE til kvalitetsinnovation

Formålet med denne cph:learning GLE er at få medarbejdere og ledelse til at samskabe grundlaget for kvalitetsinnovation i praksis inden for forskellige funktionsområder. Gennem styrede dialogiske processer med udgangspunkt i appreciative inquiry og benchlearning, hvor der er tilknyttet kreative outputkrav, formuleres grundlaget for kvalitetsinnovation. Det kan være i forhold til proces, produkt eller service. Samskabelsesprocessen foregår i fire fastlagte faser: 1) dokumentation af det kvalitativt virksomme i virksomheden og dens netværk, som kvalitetsinnovationen kan bygges på; 2) idégenerering til fremtidens kvalitetsinnovation; 3) affirmativt design af fremtidens kvalitetsinnovation; 4) forpligtende tilslutning til fremadrettet deltagelse i benchlearning-processer.

Resultater

Medarbejdere og ledere samskaber et forhandlet billede af de nødvendige kvalitetsinnovationer i relation til virksomhedens proces, produkt eller service. De tager udgangspunkt i de virksomme processer i virksomheden og dens netværk. Samtidig skaber de et affirmativt design af fremtidens kvalitetsinnovation,

som de personligt forpligtiger sig til at realisere. Fordelene ved at anvende denne cph:learning GLE-metode er til at få øje på:

- Samskabt og fælles accepteret forståelse af, hvad der er virksom praksis.
- Samskabt og fælles accepteret billede af fremtidens kvalitetsinnovation.
- Samskabt og fælles accepteret design af fremtidens kvalitetsinnovation.
- Samskabt og fælles accepteret personlig og kollektiv forpligtigelse til at realisere kvalitetsinnovationen.

Varighed

3½ time. 1 times fagligt oplæg om kvalitetsinnovation og efterfølgende 2½ time til samskabelse og deling af den formulerede kvalitetsinnovation.

Cases

- Engelsk business school formulerer grundlaget for syv fremadrettede kvalitetsprojekter med deltagelse af 20 forskere, studerende og administratorer.
- Stor offentlig dansk koncern formulerer grundlaget for proces- og service-innovation for 80 deltagere på medarbejder-, mellemledelses- og ledelsesniveau.

[Faglig artikel]

Hvis strategiplanen er død, hvad er så planen?

Af Claus Nygaard

Forskning har vist, at strategiplaner sjældent bliver implementeret. Det sker endog, at CEO'en forlader virksomheden, før strategien er implementeret, og en ny kommer til med nye planer for fremtidens strategi. Hvis vi tager konsekvensen af vores viden og erklærer strategiplanen for død, hvad er så planen?

For at forstå, hvorfor nogle overhovedet har været så tåbelige at udvikle stort set ubrugelige funktionalistiske værktøjer til udarbejdelse af strategiplaner, må vi se nærmere på den tid og kontekst, de er udviklet i. Jeg vil ikke gå tilbage til de japanske og tyske krigsstrategier, men i stedet se på den professionelle fremkomst af strategier for virksomhedsledelse fra begyndelsen af 1900-tallet.

I 1911 udgav Frederick W. Taylor artiklen "The Principles of Scientific Management", hvor han adskilte planlægning, koordinering og vurdering fra opgaverealisering. I hans optik var det lederens rolle at identificere, planlægge og koordinere arbejdernes opgaver for at sikre det optimale output. Hans ledelsesteknologier var at forsyne arbejderne med rette værktøjer og specifikke opgaver; give udtrykkelige instruktioner; måle arbejdernes indsats gennem tidsstudier; give økonomisk betaling for effektivt udført arbejde. Lyder det bekendt for nutidens styringslogik i både private og offentlige virksomheder?

I 1916 udgav Henry Fayol "General and Industrial Management", hvor han introducerede klassiske begreber som kommando-veje og hierarkisk struktur. I hans optik var lederens rolle at planlægge, koordinere og kontrollere arbejdernes opgaver. Hans ledelsesteknologier var, at alle arbejdere kun skal have én leder; alle arbejdere skal være under opsyn; der skal udarbejdes en konsekvent hierarkisk struktur; der skal være klar arbejdsdeling; der skal være lighed mellem arbejdere. Lyder det bekendt for nutidens styringslogik i både private og offentlige virksomheder?

Taylor og Fayol var de største af de første, der anskueliggjorde ledelse som professionel disciplin, og deres ledelsesfilosofi fik banebrydende effekt på alt fra lederuddannelser til virksomhedsdrift og økonomisk politik op igennem 1900-tallet.

Styringslogikken i deres ledelsesfilosofi gennemsyrrer den klassiske strategilitteratur, som efterfølgende er vokset frem i samme århundrede. Først analyseres virksomhedens problem. Dernæst designs en løsning. Til sidst bedes arbejderne om at effektuere løsningen. Hvis ledelsen er usikker på, hvorvidt arbejderne udfører arbejdet tilfredsstillende (og det er ledelser per default altid pga. de indbyggede negative konsekvenser af deres styringslogik), så installerer ledelsen overvågningssystemer, kontraktlige systemer og incitamentssystemer. Principal-agent-teorien fra Jensen og Meckling (1976) viser på glimrende vis, hvorfor styringslogikken må være eneste alternativ, når ledelsen (som principal) bærer risikoen, og arbejderne (som agenter) er opportunistiske.

I denne gammeldags, funktionalistiske og angstfulde underskudstænkning drives arbejdet med virksomhedsstrategi frem i tre faser: 1) analyse af problemsituationen; 2) formulering af strategiplan for fremtidig handling; 3) implementering af strategiplan. Det er en tilgang til strategi, hvor lederen som kongen af Korinth, Sisyfos, er dømt til at rulle strategiplanen ud over virksomheden, og hver gang, man næsten er i mål, sker der noget uforudset, som kræver genudrulning af strategiplanen.

Forskning viser:

- 70% af alle strategiplaner implementeres ikke tilfredsstillende (Corboy & O'Corrbui, 1999).
- 60% af de ansatte mener, at deres virksomhed er dårlig til strategieksekvering (Nielson, Martin & Powers, 2008).
- Størstedelen af CEO'er fejler pga. manglende strategieksekvering (Charan & Colvin, 1999).



Det er min klare overbevisning, at de virksomheder, som tør erklære strategiplanen for død og kaste sig ud i inkluderende og meningsgivende strategisk kvalitetsledelse, får en stor positiv effekt på både kort og langt sigt.

Okay, hvis strategiplanen er død, hvad er så planen?

Alternativet til klassisk arbejde med strategiplanlægning er IKKE at arbejde uden plan for fremtiden. Men at være bevidst om, at planer for fremtiden kun er ledelsens nuværende idéer for ønskværdig fremtidig udvikling. Og at medarbejderne gennem meningskabende samtaler forstår sig selv, deres job, organisationen og den større kontekst. Medarbejdernes mening om virksomhedens ønskværdige fremtid kan meget vel være anderledes end ledelsens.

Det betyder, at den ledelse, som ønsker at realisere en plan for fremtiden, behøver at inddrage medarbejderne i samskabelse af mening. Det betyder ikke, at strategiarbejdet skal være bottom-up som alternativ til top-down (eller middle-up-down, som der vist var en kæk forsker, der opfandt i 1980'erne).

Det betyder derimod, at en væsentlig del af strategiarbejdet skal etablere arenaer for samskabelse af mening i virksomhedsstrategien. Frem for strategisk ledelse i klassisk forstand argumenterer jeg for, at ledelsen

skal bedrive inkluderende og meningsgivende strategisk kvalitetsledelse, der med stor sandsynlighed resulterer i de nedenstående fire fordele for den enkelte medarbejder/deltager i strategiarbejdet:

- Mening – når mit arbejde er en del af noget større, skaber jeg bedre mening;
- Medejskab – når jeg er medskabende af noget meningsfuldt, tager jeg medejerskab.
- Implementering – når jeg føler medejerskab til noget, har jeg lyst til at implementere det.
- Videndeling – når jeg har implementeret noget, som virker, har jeg lyst til at dele succes med andre.

Det bør være den strategiske ledelses ambition at skabe mening, medejerskab, implementering og efterfølgende videndeling snarere end at udarbejde en strategiplan og bagefter forsøge at rulle den ud over organisationen. Skal det lykkes, kan den strategiske ledelse med fordel organisere sin strategiske kvalitetsledelse ved at inddrage medarbejderne i strategiprocesen gennem etablering af

arenaer for samskabelse af mening i virksomhedsstrategien.

Det kan være uformelle arenaer, hvor medarbejdere og ledelse spontant drøfter arbejdets strategiske implikationer. Sådanne uformelle arenaer skabes typisk ved at lederne i hverdagen stiller nye typer spørgsmål til medarbejderne, som får fokus drejet hen på det virksomme i praksis i relation til strategien. Det kan være ved kaffemaskinen, på gangen, i produktionshallen, i bilen på vej til et møde osv. Her er der tale om systemiske refleksionsspørgsmål som: "Hvad kunne vi gøre anderledes for at hjælpe dig i dit arbejde?"; "Hvordan tænker du, at udviklingen i salgsafdelingen burde organiseres, hvis den skulle understøtte dit projekt?". Sådanne spørgsmål er virksomme alternativer til: "Hvor langt er du kommet med opgaven?", "Har du lukket salget til kunden?", "Overholder I budgettet?".

Det kan være formelle arenaer, hvor samskabelsen af strategi er sat på dagsordenen som en bevidst proces. Her er mange muligheder for at facilitere en dialogisk proces, og jeg vil ikke fremhæve en bestemt teknologi/metode som værende bedre end andre. Nogle virksomhedskulturer egner sig til mere formelle strategimøder, mens andre slår gækken løs med design-processer, simulationer og spil.

Det er en række vigtige forudsætninger, som skal være opfyldt, før etableringen af

arenaerne for samskabelse reelt set kan skabe udbytte i strategiprocesen.

For det første skal inddragelsen være ægte. Medarbejderne skal inddrages, fordi deres praksisforståelse er vigtig for den strategiske udvikling af virksomheden. Ikke fordi, det er moderne at inddrage medarbejderne. For det andet skal der etableres et magtfrit rum.

Ikke sådan forstået at lederne skal foregive at have fralagt sig deres ledelsesret, men forstået på den måde, at lederne ikke efterfølgende skal anvende deres indsigt fra den samskabende strategiproces til at underløbe medarbejderne.

For det tredje skal ledelsen fralægge sig sin autoritative forståelse af virksomhedens strategiske retning og lade sig inspirere af medarbejdernes praksisviden, praksiskunnen og praksisforståelse. Dette er blot tre af de vigtigste forudsætninger.

Det er min klare overbevisning, at de virksomheder, som tør erklære den strategiplanen for død og kaste sig ud i inkluderende og meningsgivende strategisk kvalitetsledelse, får en stor positiv effekt på både kort og langt sigt.

Referencer

- Corboy, M. & O'Corrbui, D. (1999), The Seven Deadly Sins Of Strategy. Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants. 77(10), pp. 29-30.
- Fayol, H. (1916), General and Industrial Management.
- Jensen, M. C. & W. Meckling (1976), Theory Of The Firm: Managing Behavior, Agency Costs, And Ownership Structure", Journal of Financial Economics, 3(4), pp. 305-360.
- Nielsen, G.L., Martin, K.L. & Powers, E. (2008), The Secrets To Successful Strategy Execution. Harvard Business Review. 86(6), pp. 60-70.
- Taylor, F. W. (1911), The Principles of Scientific Management.

[Kursus]

Skab forretningsmæssig værdi for din virksomhed

Mange medarbejdere anvender på forbilledlig vis deres store indblik og ekspertviden til sekventiel problemløsning inden for deres ekspertområde. Ekspertviden er så beskattet i virksomheder, at ledelsen ofte ender med at have skabt en funktionsopdelt organisation, hvor eksperter sidder i hver deres silo og suboptimerer for at nå egne resultater – på bekostning af virksomhedens samlede forretningsstrategi. Kender du det billede fra din egen virksomhed? Fortvivl ikke! Ved at træne dine medarbejdere i strategisk forretningsforståelse kan I udvikle en ny grad af helhedstænkning, som kommer virksomheden til gavn i form af forretningsmæssig værdi. Steffen Löfvall og Claus Nygaard viser dig vejen!

Indhold

Hos cph:learning kender vi værdien af strategisk forretningsforståelse. Vi rådgiver både offentlige og private virksomheder, hvor forretningen nødvendigvis skal være den centrale driver for valg af problemløsningsmetode. På baggrund af vores rådgivningspraksis - samt tyve års forskningserfaring inden for forretningsstrategi, organisationsteori og ledelsesteori - har vi udviklet et 4-dages aktionslæringsbaseret kursus, hvor du får konkrete værktøjer til at skabe forretningsmæssig værdi for din virksomhed. Værktøjer, der kan hjælpe dig med at:

- Forstå kerneelementerne i din virksomheds forretning i forhold til organisationen; konkurrerende teknologier og produkter/services markedet.
- Videreudvikle virksomhedens forretning på strategisk niveau.
- Udvikle konkrete implementeringsplaner for nye strategiske tiltag, der skaber forretningsmæssig værdi for din virksomhed.

Med udgangspunkt i 15 relevante strategiske værktøjer får du konkret træning i at skabe værdi for din virksomhed. Du trænes i at arbejde strategisk værdiskabende på tre områder:

- Analyse og udvikling af virksomhedens produkt/service, teknologi og marked.
- Formulering af løsninger på virksomhedens strategiske udfordringer i relation til produkt/service, teknologi og marked.
- Udarbejdelse af konkrete og prioriterede implementeringsplaner, som bringer dig fra analyse til implementeret løsning.

Dit udbytte

Forskningsbaseret viden om:

- Hvordan virksomheder driver forretning.
- Hvordan forretningsmulighederne bedst analyseres.
- Hvordan løsninger formuleres.
- Hvordan forretningsmæssige løsninger implementeres.

Værktøjer til at:

- Analysere din virksomheds produkt, teknologi, marked og organisation.
- Formulere legitime og acceptable løsningsforslag for din virksomhed.
- Udarbejde realistiske og prioriterede implementeringsplaner for virksomhedens forretningsmæssige udvikling.

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursuspris online på www.cphlearning.dk/kurser

Om Steffen og Claus

Claus Nygaard er professor, ph.d. og direktør for cph:learning. Han har i mere end 20 år forsket og undervist i strategi, organisation og ledelse.

Steffen Löfvall er ph.d. og chefkonsulent hos cph:learning. Han har i næsten 20 år forsket og undervist i strategi, organisation og ledelse.

Kursusplan

Kursusdag 1: Analyseværktøjer

- Wicked Problem-analyse.
- Boston Vækstmatrice-analyse.
- Five Forces-analyse.
- SWOT II-analyse.
- Kraftfeltsanalyse.

Kan du benytte dem i praksis, bliver du mere værdifuld som medarbejder, idet du hurtigt kan sætte dig ind i komplekse situationer og skabe klarhed over det eksisterende dagtaggrundlag eller manglen på samme. Samtidig vil du lære hurtigt at søge relevante data forud for virksomhedens forretningsmæssige beslutninger.

Kursusdag 2: Formuleringsværktøjer

- Strategisk målformulering.
- Strategisk forandringskommunikation.
- Scenariebeskrivelser.
- Strategikort.
- Business Model Canvas.

Kan du benytte dem i praksis, bliver du mere værdifuld som medarbejder, idet du vil være i stand til at formulere forretningsmæssig værdiskabelse, så det forstås i virksomheden og blandt interessenterne.

Kursusdag 3: Implementeringsværktøjer

- Strategisk ændringsledelse.
- Strategisk legitimitetsskabelse.
- Strategisk værdiskabelse.
- Strategisk interessentinvolvering.
- Strategisk Roadmapping.

Kan du benytte dem i praksis, bliver du mere værdifuld som medarbejder, idet du vil være i stand til at planlægge en implementeringsplan for den forretningsmæssige værdiskabelse, så den går fra en skrivebordsløsning til en løsning på operationelt niveau.

The background is a vibrant, abstract painting. It features bold, expressive black lines that swirl and curve across the canvas. The color palette is rich and varied, including deep blues, bright yellows, magentas, and purples. There are also areas of white and grey, creating a sense of depth and contrast. The overall style is reminiscent of modern abstract art, possibly influenced by expressionism or surrealism.

[Kursus]

Strategisk marketing

Virksomhederne kæmper for deres brand. Mange ser markedsføring som løsningen. De markedsfører det produkt, de har valgt at producere. Det får dem til at kæmpe om kundernes marginale opmærksomhed. Se mig! Vælg mig! Der er stor forskel på at markedsføre det produkt, man har valgt at producere, og så markedsføre det produkt, kunderne efterspørger. Kim Møller-Elshøj fra cph:learning har udviklet et introducerende kursus til strategisk marketing. Her får du en indføring i de grundlæggende modeller, der er en naturlig del af din værktøjskasse, når du arbejder med strategisk marketing. Kurset varer to dage og gør dig i stand til at arbejde mere målrettet med strategisk marketing til gavn for virksomhedens brand-performance.

Indhold

Kurset giver dig overblik over de klassiske marketingparadigmer og anskuer virksomhedens strategiske marketing fra et internt, eksternt og holistisk perspektiv. Vi tager udgangspunkt i virksomhedens formål, vision og mission, som er kernen i forhold til ethvert brand. Dernæst præsenteres fire overordnede discipliner, som er væsentlige for strategisk marketing: 1) innovation, 2) distribution, 3) kommunikation og 4) branding. Vi kommer også ind på marketing research' rolle i forhold til de fire discipliner. Til sidst tager vi fat på udformningen af strategier for marketing. Her vil vi søge at finde det bedst mulig match mellem virksomhedens ressourcer og kundernes behov under forskellige markedsbetingelser.

Følgende teorier/modeller vil blive gennemgået:

Marketingparadigmer

- Produktparadigmet.
- Markedsparadigmet.

Eksternt perspektiv

- PEST-analyse.
- Porters Five Forces.

Internt perspektiv

- Mission/Vision, Målsætninger og/eller Formål.
- Resources, Capabilities, Core Competences og Sustainable Competitive Advantage.

Branding perspektiv

- Brand som fortælling (Brand as Story).
- The Scuttlebutt Method.

Strategiformulering

- Fem spørgsmål til formulering af en strategi.

Dit udbytte

Du lærer, hvordan strategiske marketingaktiviteter skal tilrettelægges for at skabe overensstemmelse mellem virksomhedens ressourcer og dine kunders behov under forskellige markedsbetingelser. Dermed bliver du i stand til at arbejde med strategisk marketing, hvor du fortæller en sammenhængende og meningsfuld historie om dit brand.

Du bliver i stand til at svare strategisk på spørgsmål som:

- Hvilke produkter/services skal jeg udvikle til hvilke kunder?
- Hvordan skal jeg distribuere mine varer/tjenester?
- Hvordan skal jeg kommunikere med mine kunder?

Du tager følgende med dig:

- Et klart overblik over de teoretiske discipliner i strategisk marketing.
- Et holistisk billede af, hvad der er afgørende for din virksomheds brand.
- En konkret værktøjskasse med en række analysemetoder og -modeller, du vil kunne anvende i forbindelse med dit arbejde med strategisk marketing.
- Viden om, hvordan du skaber overensstemmelse mellem virksomhedens ressourcer og dine kunders behov under forskellige markedsbetingelser.
- En klar forståelse af, hvad din organisations Vision/Mision eller Formål er, og hvad rolle det spiller for udformningen af virksomhedens strategi.

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursuspris online på www.cphlearning.dk/kurser

Varighed

2 kursusdage

Om Kim

Kim Møller-Elshøj er Professionel Idealist, MSc International Marketing & cand.merc. i Marketing. Kim har tidligere været Global Brand Communications Manager i B&O og projektkonsulent på Institutet for Fremtidsforskning. Hos cph:learning arbejder Kim med konsulence og undervisning inden for kompleksitetsteori og strategisk branding.



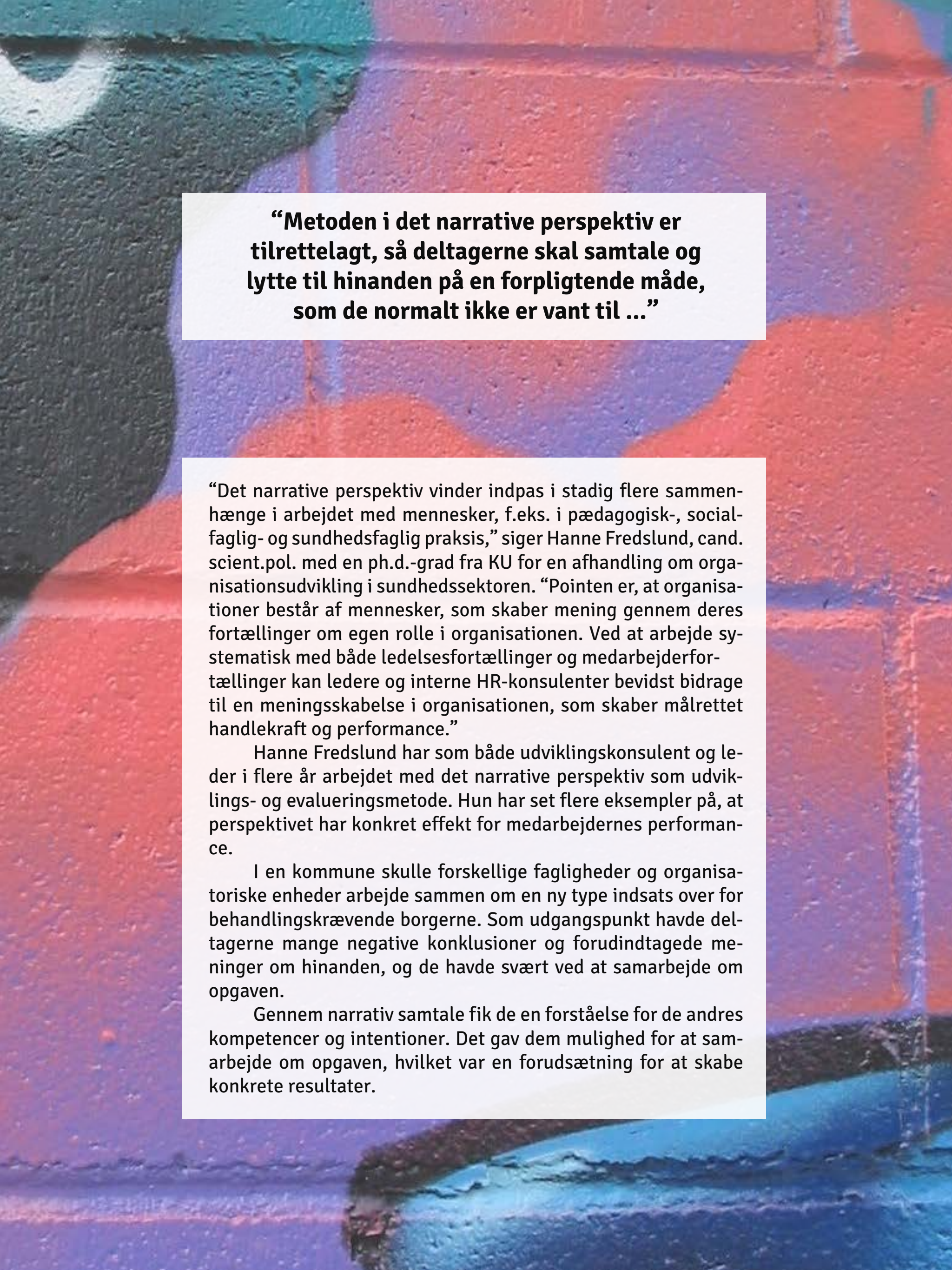
[Faglig artikel]

Skab mening gennem samtaler

så kommer resultaterne af sig selv

Af Claus Nygaard

Forskere inden for klassiske felter som HR, arbejds sociologi, organisations teori og ledelsesteori peger alle på, at motivation, bidrag og belønning er væsentlige aspekter for medarbejdernes performance. En nyere tilgang til organisationsudvikling er det narrative perspektiv, som peger på, at mening, identitet, fortællinger og samtaler er centrale for medarbejdernes performance. Det narrative perspektiv sætter medarbejderens forståelse af sig selv, opgaven og organisationen i centrum og giver lederen og HR-konsulenten et konkret udviklingsværktøj, som hjælper med at skabe konkrete resultater i organisationen. Hvordan kan man arbejde narrativt, og hvad får man ud af det?



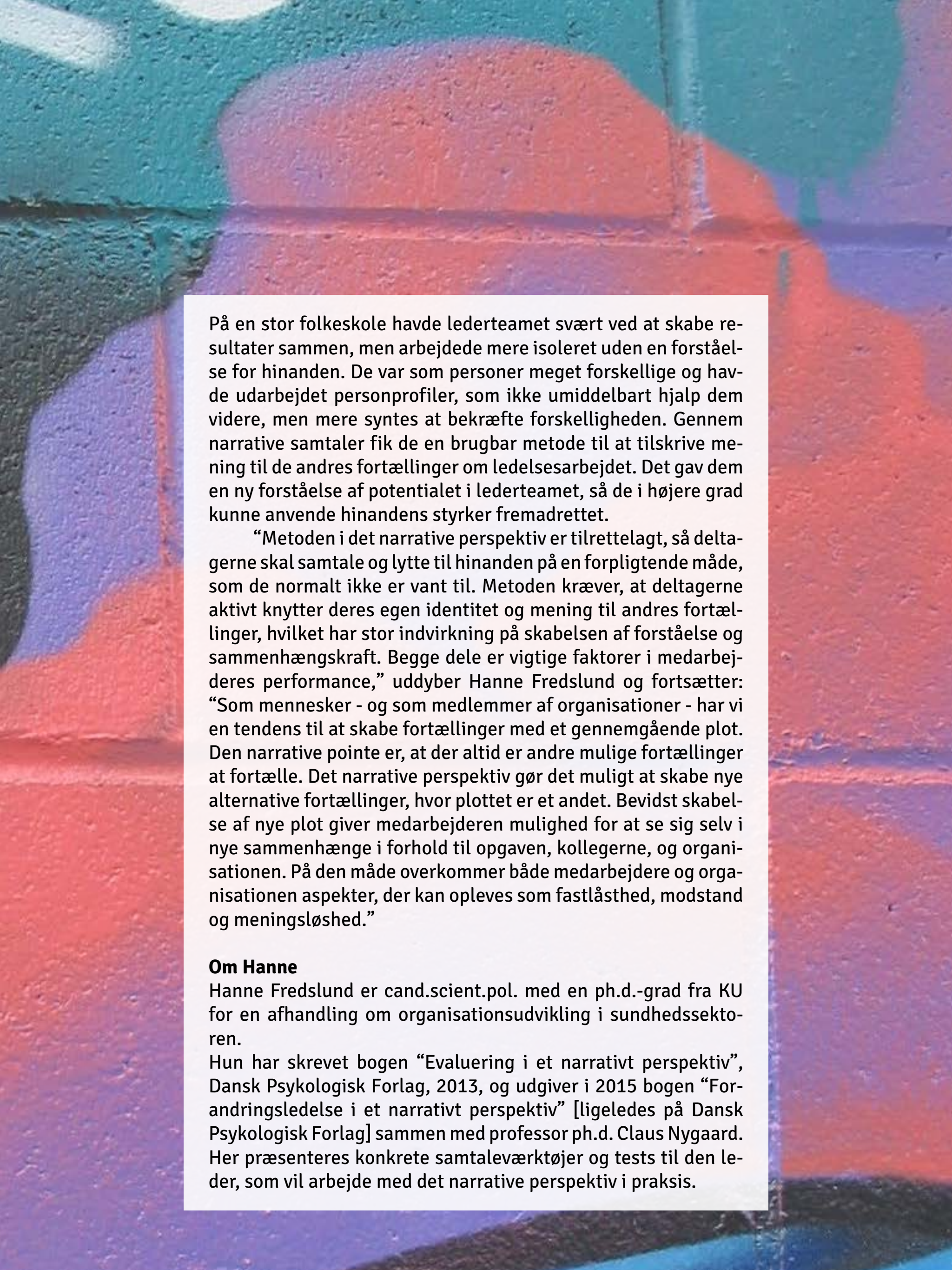
“Metoden i det narrative perspektiv er tilrettelagt, så deltagerne skal samtale og lytte til hinanden på en forpligtende måde, som de normalt ikke er vant til ...”

“Det narrative perspektiv vinder indpas i stadig flere sammenhænge i arbejdet med mennesker, f.eks. i pædagogisk-, socialfaglig- og sundhedsfaglig praksis,” siger Hanne Fredslund, cand. scient.pol. med en ph.d.-grad fra KU for en afhandling om organisationsudvikling i sundhedssektoren. “Pointen er, at organisationer består af mennesker, som skaber mening gennem deres fortællinger om egen rolle i organisationen. Ved at arbejde systematisk med både ledelsesfortællinger og medarbejderfortællinger kan ledere og interne HR-konsulenter bevidst bidrage til en meningsskabelse i organisationen, som skaber målrettet handlekraft og performance.”

Hanne Fredslund har som både udviklingskonsulent og leder i flere år arbejdet med det narrative perspektiv som udviklings- og evalueringsmetode. Hun har set flere eksempler på, at perspektivet har konkret effekt for medarbejdernes performance.

I en kommune skulle forskellige fagligheder og organisatoriske enheder arbejde sammen om en ny type indsats over for behandlingskrævende borgerne. Som udgangspunkt havde deltagerne mange negative konklusioner og forudindtagede meninger om hinanden, og de havde svært ved at samarbejde om opgaven.

Gennem narrativ samtale fik de en forståelse for de andres kompetencer og intentioner. Det gav dem mulighed for at samarbejde om opgaven, hvilket var en forudsætning for at skabe konkrete resultater.



På en stor folkeskole havde lederteamet svært ved at skabe resultater sammen, men arbejdede mere isoleret uden en forståelse for hinanden. De var som personer meget forskellige og havde udarbejdet personprofiler, som ikke umiddelbart hjalp dem videre, men mere syntes at bekræfte forskelligheden. Gennem narrative samtaler fik de en brugbar metode til at tilskrive mening til de andres fortællinger om ledelsesarbejdet. Det gav dem en ny forståelse af potentialet i lederteamet, så de i højere grad kunne anvende hinandens styrker fremadrettet.

“Metoden i det narrative perspektiv er tilrettelagt, så deltagerne skal samtale og lytte til hinanden på en forpligtende måde, som de normalt ikke er vant til. Metoden kræver, at deltagerne aktivt knytter deres egen identitet og mening til andres fortællinger, hvilket har stor indvirkning på skabelsen af forståelse og sammenhængskraft. Begge dele er vigtige faktorer i medarbejderes performance,” uddyber Hanne Fredslund og fortsætter: “Som mennesker - og som medlemmer af organisationer - har vi en tendens til at skabe fortællinger med et gennemgående plot. Den narrative pointe er, at der altid er andre mulige fortællinger at fortælle. Det narrative perspektiv gør det muligt at skabe nye alternative fortællinger, hvor plottet er et andet. Bevidst skabelse af nye plot giver medarbejderen mulighed for at se sig selv i nye sammenhænge i forhold til opgaven, kollegerne, og organisationen. På den måde overkommer både medarbejdere og organisationen aspekter, der kan opleves som fastlåsthed, modstand og meningsløshed.”

Om Hanne

Hanne Fredslund er cand.scient.pol. med en ph.d.-grad fra KU for en afhandling om organisationsudvikling i sundhedssektoren.

Hun har skrevet bogen “Evaluerings i et narrativt perspektiv”, Dansk Psykologisk Forlag, 2013, og udgiver i 2015 bogen “Forandringsledelse i et narrativt perspektiv” [ligeledes på Dansk Psykologisk Forlag] sammen med professor ph.d. Claus Nygaard. Her præsenteres konkrete samtaleværktøjer og tests til den leder, som vil arbejde med det narrative perspektiv i praksis.



[Kursus]

Effektive samtaler

Måske har du oplevet, at andre får tilslutning til deres ideer og projekter, mens du selv præsenterer fornuftige argumenter, som møder forståelse, men ikke resulterer i handling i organisationen? Du tror måske, at det er kvaliteten af deres idéer og projekter, der er afgørende, og at du ikke er dygtig og innovativ nok? Fortvivl ikke. Det er ikke det, de siger, men måden, de siger det på! Vi har udviklet et 3-dages kursus i effektiv samtaleteknik, som giver dig konkrete værktøjer til at skabe motivation, ejerskab og engagement, når du åbner munden.

Indhold

Vi forstår os selv og verden gennem samtaler. Måden vi samtaler på har betydning for vores succes. På dette kursus indfører vi dig i tre konkrete samtaleperspektiver, som hjælper dig med at forstå konsekvenserne af forskellige samtalepositioner. De tre samtaleperspektiver er:

1. Anerkendende samtaler.
2. Kognitivt coachende samtaler.
3. Narrative samtaler.

Vi har bevidst valgt de tre perspektiver, fordi de hjælper dig med at være unboss, slippe kontrollen over samtalens udfald og vise indlevelse og tillid til personerne omkring dig. Ledelsesforskning har vist, at det skaber motivation at blive talt med i stedet for at blive talt til. Den har også vist, at vi tager langt mere ejerskab til idéer, når vi er motiverede og selv har været i dialog om idéerne. Og at vi engagerer os langt mere i vores forehavende, når vi føler ejerskab og er motiverede. Forstår du at skabe motivation, ejerskab og engagement gennem dine samtaler, fremmes performance i organisationen. Derfor er samtalen et vigtigt strategisk redskab i enhver virksomhed.

På kurset analyserer og træner du dialogisk kommunikation og konstruktiv feedback, så du i praksis oplever, hvilken forskel det gør, når du skrifter samtaleperspektiv. Du får tilhørende dialogredskaber, så du i praksis kan udvikle dine samtalefærdigheder til at gennemføre effektive samtaler. Samtale alene gør dig ikke til en bedre samtalepartner. Derfor er kurset ikke et rent træningskursus. Indlæringen af teorien bag forskellige samtaleperspektiver derimod giver dig nye begreber til at analysere dine egne samtaler og forstå konsekvenserne af at samtale på forskellige måder. Mens du lærer teorierne, træner du

samtalsituationer med dine medkursister. Det er denne reflekterede samtalepraksis, som gør dig bedre til at anvende samtalen som strategisk ledelsesredskab.

Kurset klæder dig på til bevidst at anvende samtalen som strategisk disciplin, være indlevende, åben og reflekteret i din kommunikation. Til positiv indflydelse på din egen performance og dine medarbejders/kollegers performance. Til gavn for dig selv og din virksomhed.

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursuspris online på www.cphlearning.dk/kurser

Om Claus og Sascha

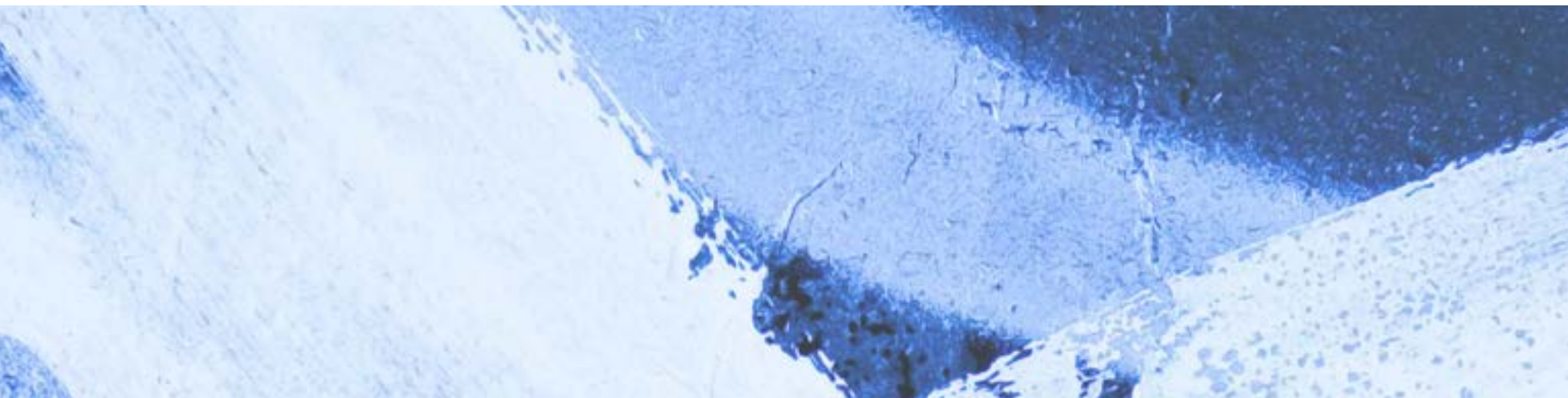
Claus Nygaard er professor, ph.d. og direktør for cph:learning. Han har i mere end 20 år forsket og undervist i strategi, organisation og ledelse.

Sascha Faxe er senior konsulent, cand.mag. i medievidenskab og uddannet i ledelse, procesledelse og coaching. Sascha har de seneste syv år været tilrettelægger og underviser på en international lederuddannelse i henholdsvis England, Tyrkiet og Schweiz og som selvstændig konsulent og teamleder hos Kaospiloterne.

Eksterne oplægsholdere:

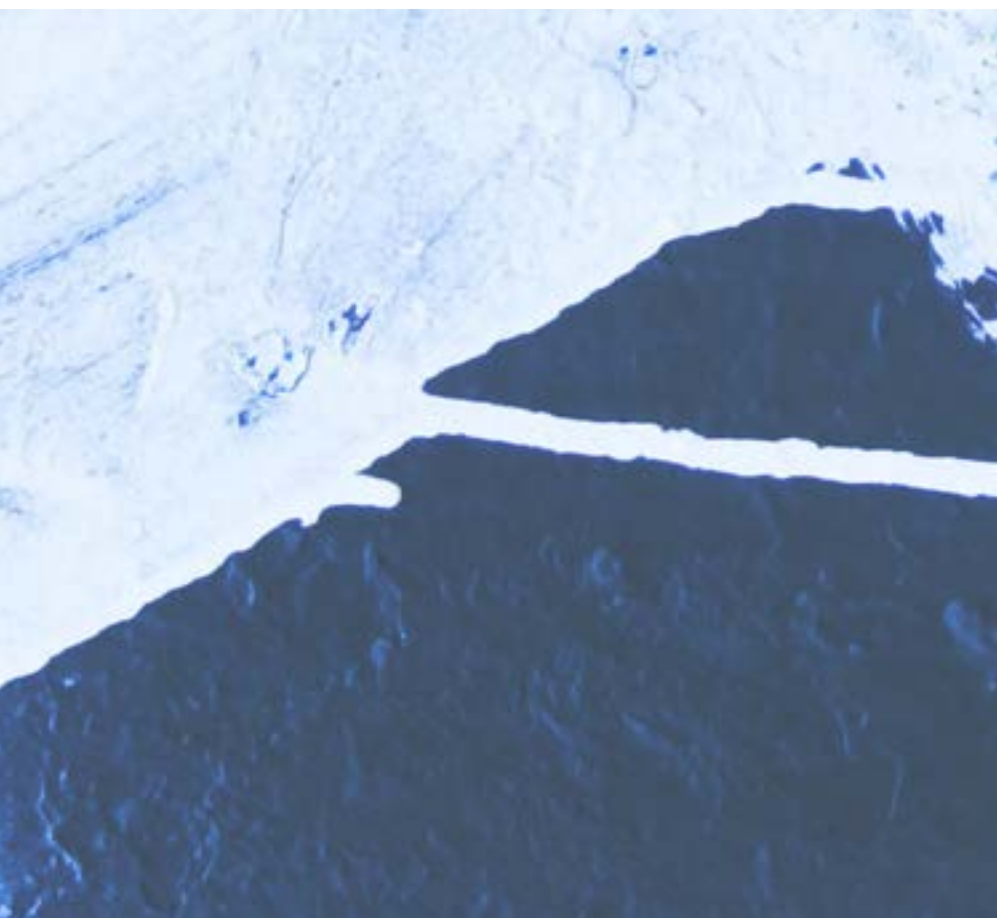
Hanne Fredslund, ph.d., HR-chef, UCC. Forfatter til bøgerne "Evaluerings i et Narrativt Perspektiv" samt "Forandringsledelse i et Narrativt Perspektiv" (udkommer 2015).

Tine Nyholm, cand.pæd. i pædagogisk psykologi, direktør i Commitment Lab.



Dit udbytte

- Nyt sprog: Du får et helt nyt sprog, som sætter dig i stand til at føre samtaler, der skaber motivation, ejerskab og engagement hos dine medarbejdere.
- Nye dialogredskaber: Du får konkrete dialogredskaber, som gør det muligt for dig at udvikle dine samtalefærdigheder, så du kan gennemføre både motiverende og svære samtaler.
- Reflekteret samtale: Koblingen af teori og praksis sætter dig i stand til at reflektere over din samtaleform. Du lærer den rigtige effekt af at tænke, før du taler.



Kursusplan

Kursusdag 1:

Anerkendende samtaler: Her tages udgangspunkt i 4D-modellen fra appreciative inquiry, som danner grundlag for at samtale om det erfaringsmæssigt virkningsfulde og potentielt virkningsfulde frem for om manglerne og problemerne. Det viser sig, at anerkendende samtaler er effektfulde, fordi de evner at få deltagerne til at fokusere på muligheder og styrker fremfor trusler og svagheder.

Kursusdag 2:

Kognitivt coachende samtaler: Her tages udgangspunkt i kognitiv teoris model for selverkendelse, hvor samtalepartnerens perspektiv og erkendelse er vigtige elementer i samtalen. Det viser sig, at kognitivt coachende samtaler er effektfulde, fordi de evner at få deltagerne til at fokusere på sagen, sagens sammenhænge, egen rolle i sagen og nye veje frem.

Kursusdag 3:

Narrative samtaler: Her tages udgangspunkt i samtaleperspektiverne i narrativ terapi, nærmere bestemt spørgsmål til handlinger, adfærd, effekt, forskelle og ligheder. Det viser sig, at narrative samtaler er effektfulde, fordi de evner at få deltagerne til at fokusere på egne potentialer og ressourcer i overkomelse af situationer, som opleves vanskelige.



[Kursus]

Narrativ evaluering til læring, udvikling og forbedring

Især ingen for den offentlige sektor er effektevalueringer en integreret del af arbejdet med projekter, ydelser og indsatser. Mange effektevalueringer har til hensigt også at give anbefalinger til fremadrettede forbedringer – men alt for ofte sker det, at anbefalingerne ikke bliver omsat til ny praksis. Effektevalueringerne tages til efterretning, men praksis ændres ikke. Hvis evalueringer skal have positive effekter på praksis, skal evalueringsmetoden også være designet til det. Det er ikke tilfældet med gængse effektevalueringer. cph:learning har udviklet et 1-dages kursus i narrativ evaluering, som er en evalueringsmetode, der er specielt god til at skabe læring, udvikling og forbedring. En af Danmarks førende eksperter i narrativ evaluering, Hanne Fredslund, underviser på kurset.

Indhold

Narrativ evalueringsmetode tager sit forskningsbaserede afsæt i Michael Whites narrative teori. Formålet med narrativ evaluering er at skabe de bedst mulige betingelser for det videre arbejde med at udvikle og forbedre den evaluerede indsats. Det kræver blandt andet, at indsatsens aktører inddrages gennem hele evalueringsprocessen. Afsættet for narrativ evaluering er de konkrete fortællinger om arbejdet med projektet, ydelsen eller indsatsen frem for generelle vurderinger af den. Det er en grundlæggende erkendelsesteoretisk pointe, at vi skaber mening i vores erfaringer gennem fortællinger – og derfor kan fortællingerne bruges til at evaluere og forbedre praksis.

Kurset er bygget op om en række overordnede temaer.

- Narrativ teori og evalueringsteori (kort introduktion).
- Den narrative evalueringsmodel (fase for fase).
- Den narrative evalueringssamtale (interviewmetode).
- Bevidning som metode i evaluering.
- Afrapportering og anbefalinger.
- Fra anbefalinger til forbedringer.

Kurset er baseret på en vekselvirkning mellem oplæg, træning og refleksion.

Kurset er forskningsbaseret og anvender grundbogen "Evaluering i et narrativt perspektiv" af Hanne Fredslund (Dansk Psykologisk Forlag, 2013). Bogen har hentet sit teoretiske tankegodt fra hhv. den narrative teori (primært repræsenteret ved Michael White) og fra supplerende evalueringsteorier. Bogen tilsendes forud for din deltagelse i kurset.

Dit udbytte

Kurset giver dig en række narrative værktøjer, du kan anvende i din egen organisation:

- En skabelon til at skabe overblik over det projekt, den ydelse eller den indsats, der skal evalueres.
- Guidelines for forberedelse og rammesætning af narrativ evaluering.
- Interviewguides til narrative evalueringsamtaler.
- Interviewguide til bevidning i narrativ evaluering.
- Forskellige modeller for arbejdet med afrapportering, anbefalinger og forbedringer.

Som deltager på kurset vil du få:

- Viden om den narrative tilgang til evaluering.
- Mulighed for at træne metoder og værktøjer.
- Input til, hvordan narrativ evaluering kan anvendes i din organisatoriske kontekst.

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursuspris online på www.cphlearning.dk/kurser

Om Hanne

Hanne Fredslund er cand.scient.pol. med en ph.d.-grad fra KU for en afhandling om organisationsudvikling i sundhedssektoren. Hun har skrevet bogen "Evaluering i et narrativt perspektiv", Dansk Psykologisk Forlag, 2013 og udgiver i 2015 bogen "Forandringsledelse i et narrativt perspektiv" sammen med professor ph.d. Claus Nygaard, ligeledes på Dansk Psykologisk Forlag. Her præsenteres konkrete samtaleværktøjer og tests til den leder, som vil arbejde med det narrative perspektiv i praksis.



[Kursus]

Bliv bedre til
**strategisk
sprogarbejde**

Kommunikation har afgørende betydning for virksomhedens succes. Men hvem tager ansvaret for den? Ofte kommunikerer den enkelte medarbejder i det sprog, som den enkelte finder rigtigt. Resultatet kan være dårligt sprog, uhensigtsmæssige formuleringer, misforstået humor eller ligefrem uforståeligheder. I bedste fald efterlades kunder og samarbejdspartnere med indtrykket af en vis ubehjælpssomhed, i værste fald kan det betyde, at virksomheden går glip af aftaler. Og det kan ses på bundlinjen. Pernille Strande-Sørensen fra cph:learning har udviklet et 3-dages kursus, der målrettet klæder dig på til strategisk sprogarbejde og løfter kommunikationen til et professionelt niveau.

Indhold

På kurset gennemgår vi de sproglige faldgruber, en virksomhed – offentlig eller privat – skal være opmærksom på. Vi ser på de forskellige sprogstrategier og på, hvordan de er forbundne med sprogarbejdet. Og vi gennemgår hvordan sprogstrategi og sprogarbejde konkret kan implementeres – og optimeres – i en virksomhed.

Du præsenteres for og arbejder med de strukturelle niveauer i strategisk sprogarbejde:

- Organisatorisk niveau.
- Diskursivt niveau.
- Individ niveau.

Du præsenteres for de kommunikative elementer, der udgør strategisk sprogarbejde: Kommunikationskultur.

- Tekst.
- Sprog.
- Afsender.
- Modtager.
- Budskab.

Kurset tager sit udgangspunkt i strukturalistiske og post-strukturalistiske teorier inden for lingvistik og diskursstudier (Foucault, Jakobson m.fl.), dog ligger hovedvægten af kursets indhold på operationalisering og praktisk implementering af sprogstrategier. Vi arbejder både med de overordnede lingvistiske og kommunikationsteoretiske overvejelser, der ligger til grund for de modeller og øvelser, der anvendes på kurset, samt helt lavpraktiske overvejelser, hvor det gælder om at operationalisere teorien.

Dit udbytte

Efter kurset er du i stand til at lave en analyse af sprogarbejdet i virksomheden, som kan omsættes til en brugbar strategi. Du har fået teoretisk viden, der hjælper med at diagnosticere det strategiske sprogarbejde samt konkrete redskaber til at implementere sprogarbejdet i praksis.

Du kan:

- Implementere sprogarbejdet på det strategiske niveau.
- Formulere en sprogstrategi, der umiddelbart kan operationaliseres.
- Identificere, hvor og hvordan sprogarbejdet kan optimeres.

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursusris online på www.cphlearning.dk/kurser

Varighed

Kurset varer 2 dage. Der veksles mellem teori og praktiske øvelser, som tager udgangspunkt i de udfordringer og situationer, du møder i dit sprogarbejde.

Om Pernille

Pernille Strande-Sørensen er uddannet cand.-mag. og ph.d. Hun har i 7 år været lektor i engelsk på Hærens Officerskole, og hun har undervist på det sproglige fakultet på CBS.

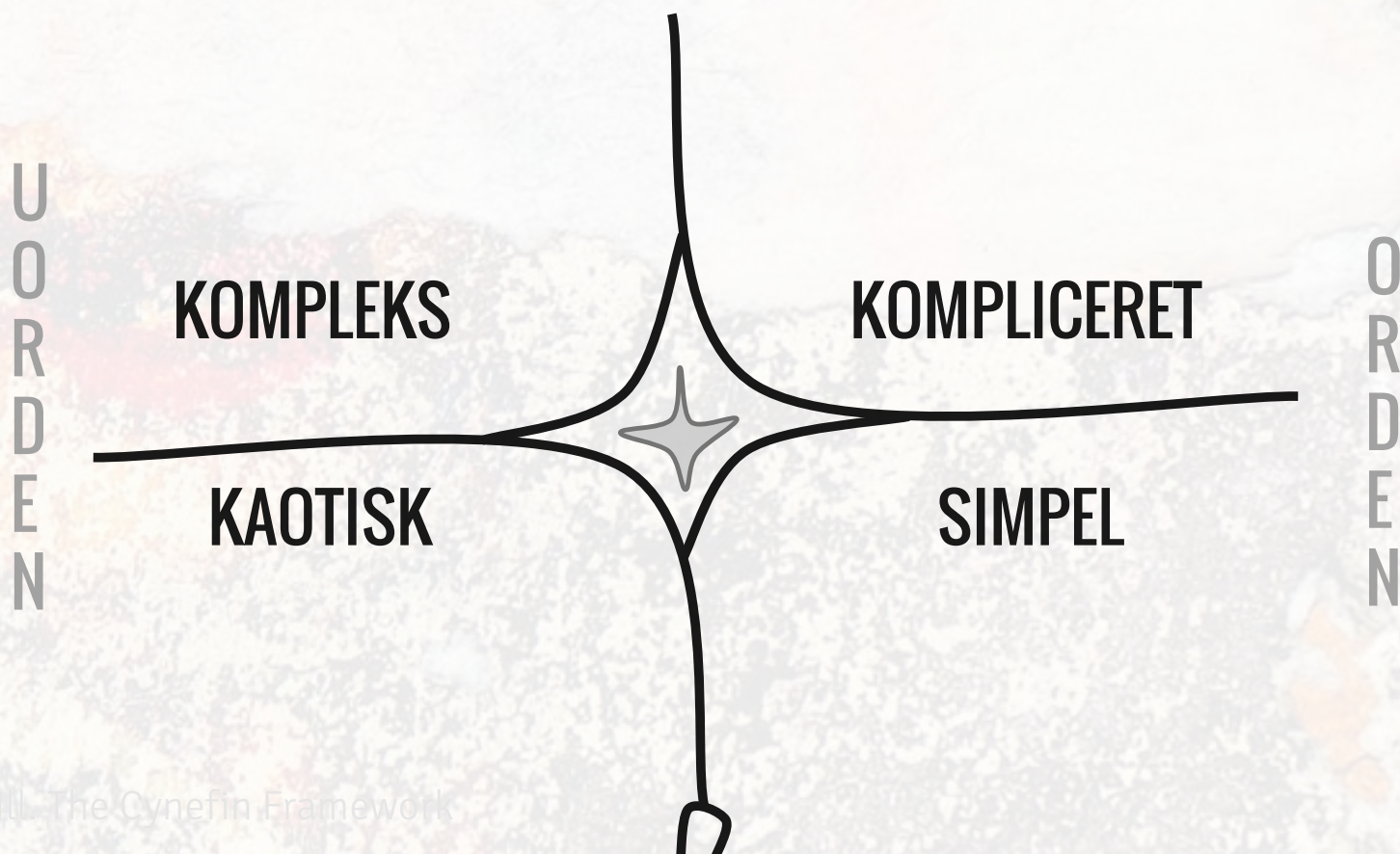


[Faglig artikel]

Lær at træffe beslutninger i en kompleks verden

Af Kim Møller-Elshøj

Som leder befinder du dig hver dag i nye beslutningssituationer. De kan være simple, komplicerede, komplekse eller kaotiske. Dave Snowden har siden 2003 arbejdet intensivt med, hvordan ledere træffer beslutninger. Han har fundet frem til, at ledere træffer bedre beslutninger, hvis de er bevidste om graden af kompleksitet i hver enkelt kontekst. Gennem sit Cynefin (udtales Kenævin) Framework sætter Dave Snowden os i stand til at indtage en reflekteret metaposition i forhold til vores kontekst. Det øger vores beslutningskraft. I denne artikel giver vi dig en kort indføring i Cynefin Frameworkets grundlæggende tankegang, så du kan inspireres til at analysere din kontekst – og derigennem blive i stand til at træffe bedre beslutninger.



Cynefin Frameworket hjælper dig med at analysere kompleksiteten i din kontekst - en reflekteret kompleksitetsanalyse, der sætter dig i stand til at træffe bedre beslutninger. Lad mig gennemgå modellen.

Simpel kontekst

Der er simple kontekster, hvor sammenhængen mellem årsag og virkning er klar, og det er selvfølgelig for dig, hvad der er den rigtige beslutning. Her opfatter du situationen, kategoriserer data efter kendte strukturer, og beslutter dig. I simple kontekster kalder vi på bedste praksis. Forestil dig en Boeing 747 med en defekt motor. For den erfarne flymekaniker repræsenterer et motorhavari en simpel kontekst. Når fejlen er identificeret, er det blot et spørgsmål om at skifte reservedele, efter eventuelt at have tjekket sine manualer, og så teste motoren. Der er én rigtig løsning, og vi kan uddanne flymekanikeren til at mestre den rigtige løsning.

Karakteristika: Simpel kontekst = en rigtig løsning = en rigtig beslutning = de bedste praksis.

Kompliceret kontekst

Der er komplicerede kontekster, hvor sammenhængen mellem årsag og virkning ikke er klar. Det kræver måske tilkaldelse af en ekspert, og du tænker:

“Det kender ingeniør-Lars fra udviklingsafdelingen svaret på!”. Eller måske kræver det mere data, så du tænker: “En analyse vil fortælle os, hvad der er den optimale beslutning!” Her opfatter du situationen, analyserer (nye) data og beslutter dig. I komplicerede kontekster kalder vi på den gode praksis. Forestil dig at flyve en Boeing 747 fra København til New York. Det foregår i en kompliceret kontekst, hvor vejr og vind spiller ind. Det kræver en uddannet pilot at træffe de rigtige beslutninger i de mange forskellige og varierede situationer, der kan opstå på ruten.

To forskellige piloter kan sagtens begge få dig behageligt fra København til New York. De har dog hver deres crew til at hjælpe dem, og de vil ikke træffe de samme beslutninger under rejsen. De kan være mere eller mindre heldige med vejret eller under tidspres - og disse faktorer vil påvirke den serie af beslut-

ninger, de træffer undervejs. De får dig dog frem, selvom de har gjort det på forskellig vis. Der er flere alternative løsninger.

Karakteristika: Kompliceret kontekst = flere alternative løsninger = flere gode beslutninger = god praksis.

Kompleks kontekst

Der er komplekse kontekster, hvor sammenhængen mellem årsag og virkning kun kan opfattes retrospektivt. Her må du prøve dig frem, og du ved først bagefter, om du traf en god eller dårlig beslutning. Går det skidt, kan du pine dig selv med bagklogskabens spanskrør: "Hvorfor tænkte jeg ikke på det noget før?" En nyttesløs selvafstraffelse. For svaret på, hvorfor du ikke tænkte på det noget før, er: "Fordi du ikke kunne tænke på det, før du vidste, hvad du skulle tænke på!" Her tester du, opfatter virkningen og beslutter dig. Komplekse kontekster skaber emergerende praksis, som er forskellig fra den bedste praksis og den gode praksis. Den emergerende praksis kendte du ikke på forhånd, og i mødet med den komplekse kontekst har du således lært noget nyt. Forestil dig, at piloten på Boeing 747 fra København til New York oplever problemer med flyets motor under flyveturen og ikke kan få den til at reagere som forventet. Her må piloten teste flere alternative løsninger, opfatte virkningen og så beslutte sig for, hvordan motorproblemet skal håndteres på den resterende del af flyveturen.

Karakteristika: Komplex kontekst = emergerende løsning = emergerende beslutning = emergerende praksis.

Kaotisk kontekst

Der er kaotiske kontekster, hvor du ikke aner, hvad der er op og ned. Her kan du ikke prøve dig frem, for der er ingen systemisk sammenhæng mellem årsag og virkning. Her må du bare træffe en beslutning for at komme videre og håbe på det bedste. Her beslutter

du dig uden kendte sammenhænge, opfatter virkningen og reagerer på resultatet. Kaotiske kontekster skaber banebrydende praksis. Rammer piloten en storm, og kommer der skader på flyet, som han ikke kan overskue omfanget af, og stopper flyet med at reagere som normalt, så står piloten med en kaotisk situation. Ting sker bare, og udviklingen går meget hurtigt! Det, piloten har lært, virker måske ikke mere, og det, der virker det ene øjeblik, virker måske ikke det næste. Han må blot skride til handling og håbe på det bedste. Kaotiske tilstande er dog altid midlertidige, så før eller siden vil situationen stabilisere sig - enten til det bedre eller til det værre. Et godt eksempel er "US Airways Flight 1549", der nødlandede på Hudson River kort efter takeoff pga. en fugleflok, som ramte flyets motorer. Piloten Chesley Sullenberger tog en rask beslutning og forsøgte noget, der aldrig var gjort før. Hans landing på floden var både heldig og fremragende, og den betød, at alle 155 passagerer overlevede. Selvom det gik godt, og piloten afværgede en katastrofe, så ville han ikke kunne skrive en brugbar manual, der kunne sikre, at han eller en anden pilot kunne gøre det igen. For hvad, hvis der havde været mange flere fugle, og skaderne var anderledes, hvad hvis han ikke havde kunnet nå floden, hvad hvis osv. Der er intet rigtig svar i kaos, men hans handlekraft redede de menneskers liv.

Karakteristika: Kaotisk kontekst = ukendt løsning = ny beslutning = banebrydende praksis.

Hvordan gør det mig til en bedre beslutningstager?

Cynefin Frameworket hjælper dig på flere måder. Du vil blive bevidst om, at visse tilgange til beslutningstagen og udformning af løsninger kun virker i visse situationer.

Det er en analysemodel, som giver dig et hurtigt overblik over din kontekst.

Er det en simpel kontekst, hvor du skal bede din medarbejder om at løse opgaven med kendte midler? Er det en kompliceret kontekst, hvor du skal tilkalde eksperter eller indkøbe analyser? Disse to kontekster kalder på mere eller mindre kendte løsningsmetoder, fordi det er muligt med den eksisterende viden (eller ved at tilkøbe ekspertviden eller analyser) at afdække sammenhænge mellem årsag og virkning. Metoder som Business Process Reengineering og SIX SIGMA egner sig særdeles godt til at optimere produktionslinjer på en fabrik, hvor processen er programlagt.

Står du i stedet med udfordringer som mobning på arbejdspladsen, dårlig kundetilfredshed eller 'employer branding', så har du at gøre med en kompleks kontekst, der kræver, at du tager en mere eksperimenterende tilgang til problemløsningen. Her er der ingen kendt sammenhæng mellem årsag og virkning, den kan kun forstås retrospektivt. I komplekse situationer vil du kun kunne blive succesfuld ved kontinuerligt at indgå i en søge-lære-proces og derved gradvist blive bedre og bedre til at træffe bedre beslutninger, der endeligt over tiden vil kunne føre til robuste nye løsninger.

Står du i en kaotisk kontekst, hvor du ikke kan se de større sammenhænge, så lad være med at praktisere standardløsninger på kendte problemer. Det kan være en innovationsproces. Sørg for, at du og din organisation er gearet til at turde prøve ukendte løsninger gennem nye typer af beslutninger. At I er parat til at fejle og lære af jeres fejl. Kaotiske kontekster kan, hvis de tackles med evne og vilje til at betræde ukendt terræn, føre til banebrydende løsninger.

Hvordan kan jeg undgå risikoen for at træffe de forkerte valg?

Det kan du ikke. Træffer du valg uden vished om udfaldet, vil du altid løbe en risiko, men du kan gøre dit bedste for at minimere denne risiko. Hvis du f.eks. står i en kompleks kontekst, må du skabe eksperimenter, der trygt kan fejle. Sagt med andre ord, du bør regne med, at du kommer til at gøre ting, som ikke har den effekt, du håber på. Lancerer du f.eks. 10 forskellige eksperimenter, fejler måske 6 af dem. Her skal du sørge for, at omkostningerne forbundet med hvert eksperiment er så beskedne, at de vil blive opvejet af værdien af den læring, I opnår ved at gennemføre dem. De eksperimenter, der har nul eller negativ effekt, stopper du (eller fortsætter kortvarigt for at lære mere). De eksperimenter, som har en positiv effekt, studerer I nærmere og forsøger at forstærke ved at lancere flere lignende initiativer. Kort fortalt så skal du i en kompleks kontekst foretage mange små interventioner og kun forstærke dem der virker. Det er et alternativ til at lancere store projekter, der risikerer ikke at blive gennemført eller implementeret efter hensigten.

Om Kim

Kim Møller-Elshøj er Professionel Idealist, MSc International Marketing & cand.merc. i marketing. Kim har tidligere været Global Brand Communications Manager i B&O og projektkonsulent på Instituttet for Fremtidsforskning. Hos cph:learning arbejder Kim med konsulence og undervisning inden for kompleksitetsteori og strategisk branding.



[Kursus]

Beslutningstagen

i komplekse kontekster

Dansk erhvervsliv har i en årrække været presset til at skabe bedre resultater med færre ressourcer. Det gælder både i den private og offentlige sektor. Det kræver mod og initiativ til at tænke og handle på nye måder. Traditionelle svar på nye situationer vil efterhånden lede til fiasko. Vi må erkende, at omverdenen har forandret sig, og at nye ledelsesteorier skal til for at virksomheden kan forblive succesfuld. Kim Møller-Elshøj fra cph:learning har udviklet et kursus, hvor kognitiv kompleksitet, narrativ research og identitet ses som de centrale elementer i beslutningstagen i komplekse kontekster. Tør du tage kompleksiteten på dig og lade dig inspirere til nye måder at være beslutningstager på?

Indhold

Kurset tager udgangspunkt i kompleksitets-teorien nærmere betegnet Dave Snowdens Cynefin framework (udtales ke-næ-vin). Det er et nyere videnskabeligt fundament til at forstå den komplekse økologi i virksomhedens netværk og interaktioner. Argumentet er, at virksomheden skal koncentrere sig om at udvikle positive mønstre frem for at forsøge at opfinde den eneste rigtige løsning på et problem. Cynefin frameworket er ideelt til at forstå dynamikker i komplekse kontekster og har vundet flere priser fra The Academy of Management for Dave Snowdens forsideartikel til Harvard Business Review i november 2007. Frameworket bruges i dag til at understøtte beslutningstagen i så forskellige organisationer som det amerikanske brandvæsen, politiet i Singapore, Canadas hospitalsvæsen og i flere efterretningstjenester jorden rundt. Inden for de seneste år har frameworket fundet indpas i det private erhvervsliv, og vi skal på kurset kigge på sådanne eksempler fra både Bang & Olufsen, MATTEL og Pernod-Ricard.

Ud over en introduktion til kompleksitetsteori vil du lære en række nye begreber og metoder at kende. Vi introducerer kognitiv kompleksitet og sammenligner det med Management Science, Systems Dynamics og Design Thinking. Du lærer beslutningstagen i komplekse kontekster gennem træning af Cynefin frameworket. Samtidig får du en introduktion til The Scuttlebutt Framework og Narrativ Research. Alt sammen elementer til din værktøjskasse, der skal lære dig at træffe bedre beslutninger i komplekse kontekster.

Dit udbytte

Du bliver klædt på til at håndtere det uvisse og det uventede i dit daglige virke. Vores målsætning er at hjælpe dig til at skabe bæredygtig udvikling og resultater – ved at reducere risici, optimere beslutningstagen og bedre udnytte dine ressourcer.

Som deltager vil du lære at anvende følgende værktøjer til at lede, tænke strategi og agere i en kompleks og uforudsigelig verden:

- Fremtiden, baglæns: et alternativ til scenarie- og strategisk planlægning.
- Ritualiseret Ris & Ros: metode til aktiv lytning og stresstest af løsninger.
- Og sommerfuglen trampede: øvelse til indføring i kompleksitetsbegrebet.
- Social Network Stimulation: metode til samarbejde og videndeling på tværs af siloer.

Du får konkret indblik i, hvordan virksomheder med succes har håndteret beslutningstagen i komplekse kontekster:

- Bang & Olufsen: brugerdrevet marketing.
- MATTEL: marketing og distributionsstrategi.
- Sjællands Sparekasse: om at blive en formålsdrevet virksomhed.
- Pernod-Ricard: kortlægning af narrative mønstre i social media.

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursuspris online på www.cphlearning.dk/kurser

Varighed

Kurset varer 2½ dag. De første to dage er indførende undervisning. Derefter er der en pause, hvor du selv træner beslutningstagen i komplekse kontekster. Derefter mødes vi til ½ dags opfølgning og planlægning af dit videre arbejde som beslutningstager i komplekse kontekster.

Om Kim

Kim Møller-Elshøj er Professionel Idealist, MSc International Marketing & cand.merc. i marketing. Kim har tidligere været Global Brand Communications Manager i B&O og projektkonsulent på Institut for Fremtidsforskning. Hos cph:learning arbejder Kim med konsulence og undervisning inden for kompleksitetsteori og strategisk branding.





[Kursus]

Netværksbaseret projektledelse

Selv små drifts- og udviklingsprojekter kan være komplekse og føre til usikkerhed om strategiske, økonomiske, faglige og teknologiske retninger. Som projektleder er det din opgave at håndtere kompleksitet og usikkerhed. Forskning har vist, at en af de mest effektive metoder under kompleksitet og usikkerhed er netværksbaseret projektledelse. Steffen Löfvall fra cph:learning har udviklet et 2-dags kursus, som målrettet træner dig i netværksbaseret projektledelse. Kurset bygger på cph:learning NSM (NetworkStrategyMediator-metoden).

Indhold

Hvis du enten er projektleder eller mellemlider, så tør vi vædde på, at du til dagligt indgår i samspil med samarbejdspartnere, der ofte har modsatrettede interesser. Hvis du tilmed deltager i komplekse og genstridige projekter, så forventer vi også, at de rummer uenighed om, hvad problemet er, og hvad løsningen bør være. Komplekse projekter er svære at lede med konventionelle projektstyringsværktøjer. Både international forskning og dansk praksis har vist, at sådanne projekter bedre håndteres ved hjælp af et særligt sæt af analyse- og samarbejdsværktøjer, der tager højde for kompleksiteten.

På kurset introduceres du til cph:learning NetworkStrategyMediator-metoden, der målrettet træner dig i netværksbaseret projektledelse. Metoden bygger på de nyeste teorier og forskningsresultater om netværksbaseret projektledelse. Metoden og de teoretiske indsigter gør dig i stand til at identificere de grundlæggende indholdsmæssige, processuelle og kulturelt-institutionelle faktorer, der fremmer og hæmmer projekters fremdrift. Endvidere giver metoden bud på, hvordan du organiserer projektprocesser og håndterer projektinteressenters uenighed på en hensigtsmæssig måde. Hvis du anvender NSM-metoden fornuftigt, vil du forbedre samarbejdet på tværs af projektinteresser og fagfaglighed samt opnå en smidigere projektgennemførsel igennem bedre tilslutning til projektets mål og proces. Metoden vil også give dig en dybere indsigt i projektinteressenters ressourcer, krav og forventninger.

cph:learning NetworkStrategyMediator-metoden består af tre faser: 1) analysefase, 2) faciliteringsfase, 3) ledelsesfasen. På kurset arbejder du i en struktureret proces med de tre faser. I analysefasen lærer du interessentanalyse. I faciliteringsfasen lærer du strategiprocesmodeller og procesfacilitering. I ledelsesfasen lærer du målsammenfletnings- og reframingsteknikker.

Dit udbytte

- Du bliver introduceret til cph:learning NetworkStrategyMediator-metoden, hvormed du bliver bedre til netværksbaseret projektledelse.
- Med NSM-metoden får du et redskab til at:
 - Bedrive netværksbaseret projektledelse i komplekse og usikre projekter.
 - Analysere projekters taktiske og operationelle handlingsrum.
 - Analysere interessentstrategier.
 - Vælge rette involverings- og samarbejdsstrategier.

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursuspris online på www.cphlearning.dk/kurser

Varighed

Kurset varer 2 dage. Mellem kursusdag 1 og 2 har du fokuseret hjemmeopgave, hvori du skal analysere en konkret projektproces ved hjælp af analysemetoden fra kurset. Formæssigt veksler undervisningen mellem fokuserede miniforelæsninger, gruppearbejde og caseanalyser.

Om Steffen

Steffen har en bred erfaring inden for strategi, forandringsledelse, læringsteknologi og innovation. Han arbejder til dagligt som chefkonsulent og har en ph.d.-grad i strategi og ledelse. Steffen har i næsten 20 år arbejdet som konsulent med strategiprocesser i både private og offentlige virksomheder. Steffen er ekstern lektor i strategisk ledelse og læring på Copenhagen Business School og IT-universitet i København. Han har modtaget undervisningspris som bedste underviser på Copenhagen Business School.



[Faglig artikel]

Behovet for
**professionel
risikostyring**
i den offentlige sektor

Af Annemarie Vitoft og Anders Find

Mængden af offentlige projekter øges, herunder den organisatoriske og den forretningsmæssige kompleksitet i projekterne. Få aktører formår at styre proaktivt på organisatoriske og projektmæssige risici. En række it-skandaler har øget presset, og Finansministeriet har siden 2011 stillet krav til styring af it-projekter i staten. Udviklingen stiller øget krav til de offentlige ledere og projektlederes evne til at risikostyre. Professionel risikostyring og -ledelse kræver viden og kompetence, som bl.a. kan opnås gennem træning og øget opmærksomhed på risiko-disciplinen.

Erfaringen viser, at de organisationer, som arbejder fokuseret med risikostyring og -ledelse på både strategisk og operationelt niveau har størst succes. Det er nødvendigt for organisationer at kunne identificere risici, udarbejde risikoanalyser og foretage en kvalificeret risikovurdering. Ledere skal kunne forstå og arbejde med en organisations og et projekts risikoprofil og forstå, hvad der skal til for at implementere aktiv risikostyring. Risikostyring handler ikke kun om at få projektet i mål med overholdelse af kvalitet, tid og økonomi, men også om, at der med projektet bliver skabt det rette grundlag for forandringen og gevinstrealiseringen.

Flere projekter uden forretningsmæssig kobling

Omfanget af udviklingsprojekter og -programmer i den offentlige sektor vokser. De er langt fra alle et produkt af en større strategi. Mange it-projekter er defineret af it-afdelingens behov. Andre projekter opstår på grund af ny eller ændret national eller international lovgivning. Endelig er der eksperimentelle og optimerende projekter, der er søsat for at forbedre eksisterende offentlige ydelser og arbejdsgange. Fælles for mange af dem er, at de ikke er valgt som en del af organisationens forretningsplaner og strategiske målsætninger.

To styringsregimer

Styringen af offentlige projekter er sjældent stærkt forankret i linjeorganisationen. Det er oftere midlertidige projektgrupper og rammeprogrammer, som står for at gennemføre initiativerne. I praksis betyder det, at der etableres en projektgruppe, og der udpeges deltagere til en styregruppe. Koblingen til den øverste ledelse foregår ofte uformelt og

uden for den eksisterende linjeorganisation.

Denne opdeling mellem projekt- og linjeorganisation er en udfordring for den daglige styring af projektet. Det er også en udfordring i forhold til den løbende risikostyring, da de to dele ofte er forskellige måder at arbejde med risikostyring på.

Ofte lever projekter et afsondret liv, og det kan bestemt have sine fordele. Udfordringen med denne adskillelse opstår, når der er risikospørgsmål, som kan få forretningsmæssige konsekvenser for organisationen. Adskillelsen resulterer ofte i længere beslutningsprocesser og politiske sværfægterier end ved tæt koblede projekter.

Risikostyring – når det ikke går efter planen

Til trods for, at der ofte udarbejdes risikoanalyser og risikologs, så er det svært for projektorganisationer i forbindelse med større problemer at identificere en passende handling og eksekvere den hurtigt pga. uklarhed om beslutningsmandatet. I en ideel verden vil styregrupper bistå med at bane vejen for at træffe effektive beslutninger i kraft af det formelle mandat og repræsentativiteten. Men det er langt fra altid, at styregrupper anvendes til det eller er sammensat med det formål.

Er problemet alvorligt nok, vil det kræve inddragelse af linjeorganisationen og i mange store tværoffentlige projekter også involvering af flere linjeorganisationer. Og så bliver governance diffus, og der opstår risiko for et vakuum i beslutningsprocessen. For hvem kan træffe beslutninger, som ligger uden for projektets mandat? Her er det ikke nok kun at have styr på sin struktur/sit organisationsdiagram. Der er behov for en klar governancemodel, som bl.a. beskriver roller, ansvar, eskaleringsveje, tolerancer mv.

Risikostyring skal kombineres med governance

For at øge opmærksomheden på risikostyring og arbejde professionelt med risici er der behov for at øge kendskabet til risikoprofiler og risikovillighed. Det er en faglig disciplin, som er relevant for alle niveauer af organisationen – fra projektdeltager til styregruppeformand og op på direktionsniveau. Risikostyring skal også kombineres med governance – altså hvordan risikostyring skal foregå i praksis. Ved at have risikostyring og governance på dagsordenen ved opstarten af projektet, er det første skridt taget til en mere aktiv risikostyring.

Udbyttet ved denne indsats er bl.a. en mere professionel projektorganisation, større sandsynlighed for ikke få et fejlslagent projekt, bedre inddragelse af den forretning, som skal anvende projektets løsning, og dermed større sandsynlighed for at realisere gevinsterne.

Om Annemarie og Anders

Annemarie Vitoft og Anders Find er grundlæggere af Black Swan Institute, der hjælper organisationer med at styrke risikoledeelse ift. udviklingsprojekter.

Læs mere på www.blackswaninstitute.dk

[Kursus]

Strategisk **risikostyring** af offentlige udviklingsprojekter

Der har de senere år været fokus på den offentlige sektors evne til at eksekvere udviklingsprojekter og programmer, særligt inden for it og digitalisering. En række skandaler har sat fokus på, hvordan offentlige organisationer bliver bedre til at scope, styre og implementere projekter – og sikre, at gevinsterne kommer hjem. Finansministeriet har etableret et rammeværk og nogle krav til projektudformning og styring i staten. Erfaringen viser, at de organisationer, som arbejder fokuseret med risikostyring på både strategisk og operationelt niveau, har størst succes.

cph:learning udbyder et kursus, som målrettet træner dig i risikostyring af udviklingsprojekter. Det sker i samarbejde med Annemarie Vitoft fra Black Swan Institute, som er tidligere sekretariatsleder for Statens It-projektråd i Digitaliseringsstyrelsen under Finansministeriet.

Indhold

Hvad enten du er projektleder, projektejer, styregruppemedlem, porteføljeansvarlig eller har et tilsvarende ansvar for styring af offentlige udviklingsprojekter, så oplever du sikkert ofte udfordringer med at identificere risici og arbejde aktivt med at håndtere dem undervejs i projektforsløbet. Det kan være risici i forhold til ressourcer, leverandørstyring, implementering hos eksterne interessenter, inddragelse af slutbrugeren i løsningen og at hjemtage gevinsterne i businesscasen.

I de fleste projekter udarbejdes en risikoanalyse, og der vedligeholdes en risikolog. Det er langt færre, der formår at arbejde aktivt med projektets risikoprofil, organisationens risikovillighed og at styre aktivt på risici.

Risikostyring handler ikke kun om at få projektet i mål med overholdelse af kvalitet, tid og økonomi, men også om, at der med projektet bliver skabt det rette grundlag for forandringen og gevinstrealiseringen.

Forudsætningen for den klassisk projektstyring er, at organisationer opfører sig rationelt, og at stadig mere detaljeret planlægning og styring nødvendigvis må føre til succes. Projekter bliver dog ofte udfordret, fordi de møder begrænset rational adfærd i organisationen. Med kurset vil du få en forståelse for, hvordan denne adfærd også kan identificeres, forstås og håndteres.

På kurset introduceres du til en metode til risikostyring. Metoden baserer sig på er-

faringer fra en lang række større udviklingsprojekter, som er gennemført i den offentlige sektor de seneste 10 år. Kurset træner dig i at identificere risici, udarbejde risikoanalyser og foretage en kvalificeret risikovurdering. Der vil desuden blive lagt vægt på at forstå en organisations risikoprofil, og hvad der skal til for at implementere aktiv risikostyring.

Dit udbytte

- Du bliver introduceret til en metode til risikostyring, som er målrettet udviklingsprojekter i det offentlige, og som baserer sig på et stort erfaringsgrundlag.
- Du får præsenteret typiske faldgrupper i projekter og håndtering heraf.
- Du får forståelse for organisatorisk adfærd, som er begrænset rationelt, og som kan være risikodrivende, men som også kan håndteres.
- Du bliver introduceret til en række spændende og inspirerende cases.
- Du prøver forskellige værktøjer, som kan inspirere dig i din egen risikostyring.
- Du møder andre ligesindede, som interesserer sig for risikostyring.
- Du bliver skarp på, hvordan statslige organisationer bliver risikovurderet af Statens It-projektråd.
- Du stifter bekendtskab med de værktøjer, som ligger i den fællesstatslige projekt- og programmodel.



Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursuspris online på www.cphlearning.dk/kurser

Varighed

Kurset varer 2 dage. Mellem kursusdag 1 og 2 får du en case med hjem, som du skal risikovurdere ved hjælp af den tilgang, du har lært på kursets første dag.

Undervisningen veksler mellem fokuserede miniforelæsninger og analyser af cases.

Om Annemarie Vitoft

Annemarie har en bred erfaring med digitalisering og forandringsprojekter fra både den private og offentlige sektor. Hun har opbygget statens koncept til risikovurdering og har medvirket til 45 risikovurderinger de seneste 3 år. Hun har ledet arbejdet med professionalisering af projektarbejdet i den offentlige sektor.

Annemarie er certificeret i Management of Risk (M_O_R) og uddannet i bestyrelsesarbejds ansvar for risikovurdering.

Annemarie har stor erfaring fra offentlige udviklingsprojekter og er en inspirerende underviser og har mange praktiske eksempler fra sine mange år med digitalisering.

[Faglig artikel]

NEJ TAK til strukturimperialister!

JA TAK til visionære poeter!

Af Claus Nygaard

Provokation eller virkelighed?

Strukturimperialisterne på ledelsesgangene har fået overtaget. Med management sprog og økonomisk dokumentation ensretter de erhvervslivet i både den private og offentlige sektor. De støttes af konsulenter og projektmagere, der tænker i linearitet og kausalitet. De anvender afarter af lean og projektstyring, som på moderne dansk betegnes med det mere procesorienterede begreb "projektledelse". Deres fokus er struktur, teknologi og opgaver.

Sådan vil det altid være, når:

- Ignorancen presses frem i første led, hvor refleksionen overskygges af håbet om at opnå en stor økonomisk gevinst på kort sigt
- Konsulenter og projektmagere står i kø for at skabe mersalg af isomorfe styringsværktøjer
- Dårlige ledere vil vise muskler og skabe hurtige resultater.

Alle kan rationalisere! Det kræver ingen kunst! Omvendt er der ikke meget visionær udvikling i at spare 20%! Enhver ignorant kan sætte sig i ledelsesstolen og gennemføre en nedskæring.

Strukturimperialisterne har haft en optur i det 20. århundrede. Men de kan ikke vinde – om end de prøver af hele deres hjerte anført af en teknisk rationel logik.

For de glemmer en vigtig pointe i deres tilsyneladende begejstring for kortsigtet afkast:

Alle kan rationalisere! Det kræver ingen kunst! Omvendt er der ikke meget visionær udvikling i at spare 20%! Enhver ignorant kan sætte sig i ledelsesstolen og gennemføre en nedskæring.

Dårlige ledere har det med at feje nye (omkostningsfulde) initiativer af bordet med et: "Det har vi prøvet, det virker ikke", eller "Det er for dyrt/risikabelt i forhold til afkastet". En sådan ledelsesbeslutning skaber hverken læring, motivation eller virkelyst.

Hvem på ledelsesgangen er reelt interesseret i og klar over, hvordan deres ledelses- og ændringsregime opfattes af medarbejderne? Hvem kender medarbejdernes hverdagsvirkelighed, mindset og motivation? Det gør de visionære poeter! De som skal skabe morgendagens solopgang, der kan feje skyggen fra strukturimperialisterne bort!

De findes i enhver organisation, men er endnu ikke systematisk repræsenteret på ledelsesgangen. De svæver som atomer i afdelinger og afkroge, hvor de binder organisationen sammen. De er kendetegnet ved at være mennesker, der fokuserer på andre menne-

sker og på helheden i processer.

De kæmper en kamp, der ikke kan vinde på kampens egne præmisser, for fokus på mennesker og processer kan vanskeligt effektiviseres på kort sigt.

De visionære poeters legitimitet kæmper mod strukturimperialisternes effektivitet!

Udvikling på lang sigt kæmper mod resultatskabelse på kort sigt! Opgaven for de visionære poeter bliver at:

- Bedrive kontinuerlig feltforskning i egen kontekst for at forstå samspillet mellem hverdagsvirkeligheder, mindset og motivation.
- Skabe uformelle netværk for skabelse af ny viden.
- Evne en meta-perspektivering af egen og andres praksis i et systemperspektiv. Et system, der ikke er begrænset til organisationen, men er ubegrænset som et åbent, løst koblet netværk.

Som medarbejder eller leder er det på tide, at du spørger dig selv, om du vil overvåge økonomien i nutidens maskinrum eller være med til at skabe fremtidens visionære løsninger.

Referencer

- Referencepunktet for denne artikel finder du ikke i litteraturen, men i dig selv. Se indad og mærk efter. Er du strukturimperialist eller visionær poet? Hvad er din personlige strategi for fremtiden?

[Kursus]

Visionpool®

certificering

Mangel på fælles forståelse af rammer, problem og mål er en stor udfordring i strategiske projekter. Vi taler sammen, men mange gange taler vi ikke om det samme. Det er især en udfordring i den indledende projektfase, hvor nye samarbejdsrelationer skal skabes og arbejdsopgaverne defineres. Manglende afklaring fører til at mange udviklingsprojekter ender med at overskride deres budgetter eller ikke leverer de forventede resultater. cph:learning har udviklet et 3-dages certificeringskursus i Visionpool®, som er et avanceret procesværktøj, der hjælper projektgrupper med at skabe fælles forståelse og et solidt fælles udgangspunkt. Villads Keiding, ophavsmanden til Visionpool®, underviser på kurset. Kurset er dét officielle Visionpool® certificeringskursus. Visionpool® har været på markedet i 10 år og anvendes af en række organisationer og konsulenter i Danmark og internationalt.



Indhold

Din forståelse af en ny situation er forankret i og begrænset af dine erfaringer og din rolle i forhold til situationen. Din forståelse er netop din forståelse – den er privat og ikke umiddelbart tilgængelig for andre. Din forståelse kaldes med et teoretisk begreb for tavs viden. Deling af tavs viden fordrer, at den gøres eksplicit. Hertil har du kun dit sprog. I faglige sammenhænge benytter du dit fagsprog. Når du i en projektgruppe møder eksperter med andre fagligheder, andre erfaringer og andre roller, møder du også personer, som er i gang med at gøre deres tavse viden eksplicit. I den proces er det ofte svært at finde fælles forståelse. I taler sammen, men fra forskellige udgangspunkter. Sproget kommer til kort, og det bliver svært at forstå hinanden. I trækker på forskellige erfaringer og anvender forskellige fagbegreber. Tænk f.eks. på situationer, hvor du har forklaret din løsning flere gange, men alligevel forstår projektmedlemmerne ikke at effektuere den. Visionpool® er udviklet til at afhjælpe sådanne situationer.

Visionpool® er et banebrydende dialogværktøj, som aktivt skaber fælles forståelse gennem facilitering af en fælles dialog, der bygger på vores indre billeder. Det er en væ-

sentlig pointe, at Visionpool® anvender ”neutrale” billeder frem for fagsprog. Visionpool® er et procesværktøj, som anvendes i en faciliteret proces. Deltagerne vælger billeder, lader sig inspirere af de associationer billederne fremkalder og fortolker dem i fællesskab og samskaber ’kognitive kort’ der repræsenterer virkeligheden omkring en problemstilling eller et projekt. Visionpool®-dialogen skaber forståelse imellem mennesker. For virksomheder betyder det, at man sætter turbo på processen fra tanke til tale og videre til handling.

På kurset introduceres du til teori om designprocesser (Schön), symbolsk kulturforståelse (Schultz), sensemaking (Weick), kreativitetens psykologi (Henriksen; Mikkelsen), og teori om kognition og billedforståelse (Kress & van Leeuwen; McCloud). Teorierne skal sætte dig i stand til at forstå designkonceptet bag Visionpool® og gøre dig til en reflekteret Visionpool®-proceskonsulent. Gennem en række cases og øvelser får du erfaring med, hvordan du planlægger og faciliterer processer med Visionpool®, og hvordan Visionpool giver dig mulighed for at skabe klarhed i dit daglige arbejde som projektleder og facilitator.





Dit udbytte

- Du bliver certificeret Visionpool®-procesfacilitator. Dit diplom dokumenterer, at du har den nødvendige erfaring og kompetence til at facilitere komplekse Visionpool®-workshops i din organisation og for eksterne kunder.
- Med Visionpool® får du et redskab til at skabe:
 - Operativ deling af tavs viden.
 - Effektiv kollektiv og individuel afklaring af komplekse problemstillinger.
 - Fælles sprog og værdier i organisationen.
 - Fælles forståelse og forbedret kommunikation på tværs af faglige, personlige og kulturelle skel.
- Du får også en introduktion til, hvordan Visionpool® kan indgå i – og styrke arbejdet med – andre metoder som Design Thinking og samskabende innovation.

”Visionpool® engages people in a dialogue about how they make sense. It makes the participants articulate perceptions and values, which most often are unarticulated even for

people themselves. It seems like the images and the process serve as keys to open up to the taken-for-granted knowledge. When you listen to the conversation taking place around the Visionpool® table, it is a way to tap into the tacit knowledge that we as anthropologists often spend long-term qualitative methods to uncover.” - Kirsten

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursusris online på www.cphlearning.dk/kurser

Varighed

Kurset varer 3 dage. Mellem kursusdag 2 og 3 har du hjemmearbejde, hvor du planlægger den Visionpool®-proces, du eksamineres i som del af certificeringen.

Om Villads

Villads Keiding er industriel designer og konsulent hos cph:learning. Derudover er han ekstern lektor på DTU og ITU.



[Kursus]

Læringsbaseret
innovation
i praksis

Ledelse af læringsbaseret innovation handler om at skabe rammer for videnproducerende samarbejde. I læringsbaseret innovation bidrager den enkelte aktør til at løse et givet problem ved at indgå i et kollektivt system. Innovation finder sted, når den rette balance er til stede mellem et push af operationaliseret viden i organisationen og et pull i form af udtrykte behov hos brugerne. Som leder kan man ikke planlægge innovation. Men man kan anspore til innovation ved at sætte mål, skabe rammer og fremelske en kultur, hvor viden og behov mødes. cph:learning har udviklet et kursus, der skal gøre dig til kompetent designer af læringsbaserede innovationsprocesser.

Indhold

Innovation forbindes ofte med workshops, idé-kampagner og camps samt en udstrakt og tidskrævende mødeaktivitet. Sker innovationer decentralt uden tværorganisatorisk samarbejde, støder man ofte på dilemmaer, når innovationen skal implementeres (for eksempel "not invented here"-syndromet). Læringsbaseret innovation er en stærk metode til at undgå sådanne faldgruber. I den lærende virksomhed sker der en kontinuerlig værdiskabelse, som forholder sig til problemstillinger og udnytter muligheder, når de opstår. Innovationsaktiviteter må ikke lægge beslag på et stort tidsforbrug. I stedet må man tænke den innovative virksomhed som én, der har konstant fokus på værdiskabelse gennem læring i alle led, især for slutbrugerne. Det innovative mindset og den innovative praksis må være en integreret del af kulturen, forretningsforståelsen og værdigrundlaget.

En åben og decentral og iterativ tilgang til innovationsledelse er særligt fordelagtig for virksomheden i initieringsfasen. En mere lineær styring kan være fordelagtig i implementeringsfasen. Der er en klar sammenhæng mellem ledelsesstrategi og innovationsfaser. På kurset undersøger vi disse sammenhænge, og vi præsenterer dig for innovationsværktøjer, som understøtter samarbejdsdrevet innovation i alle faser af innovationsprocessen.

Læringsbaseret innovation har tre ben at gå på: et innovations-, et lærings- og et samarbejdsben. Forløbet vil indeholde små intense workshops, forelæsning, gruppeopgaver, træning i pitching – alt sammen koblet til dine egne cases og udfordringer som såvel medarbejder som leder.

På kurset arbejder vi med:

- Rammesætning af samarbejdsdrevet innovation.
- Innovations- og læringsprocesser.
- Risikotænkning i innovationsprocesser.
- Deling af tavs og eksplicit viden.
- Modstand og magt.
- Samskabelse.

Modeller og metoder, der anvendes under forløbet:

- Visionpool® til at omsætte tanke til fælles forståelse og handling.
- VDI-modellen for læringsbaseret innovation.
- Darsøes innovationsdiamant.
- Design Thinking.

Kurset er forskningsbaseret og henter sit teoretiske fundament fra Nonakas læringsteori, Staceys strategiteori og Weicks erkendelsesbaserede organiseringsteori.

Dit udbytte

Efter deltagelse i kurset kan du med større sikkerhed og overbevisning integrere det innovative mindset i dagligdagen, så læringsbaseret innovation bliver en del af den nye praksis. Du vil begynde at se problemer som kilden til innovative løsninger, der skaber mere værdi for slutbrugeren, dig, afdelingen og organisationen. Gennem bevidst arbejde med læringsbaseret innovation vil du kunne skabe:

- Fælles sprog i organisationen.
- Fælles forståelse for innovationsprocesser.
- Handlekraft og mod.
- Engagerede medarbejdere.
- Forbedret kommunikation på tværs af organisatoriske skel.
- Nye løsninger uden øget ressourcetræk.

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursusris online på www.cphlearning.dk/kurser

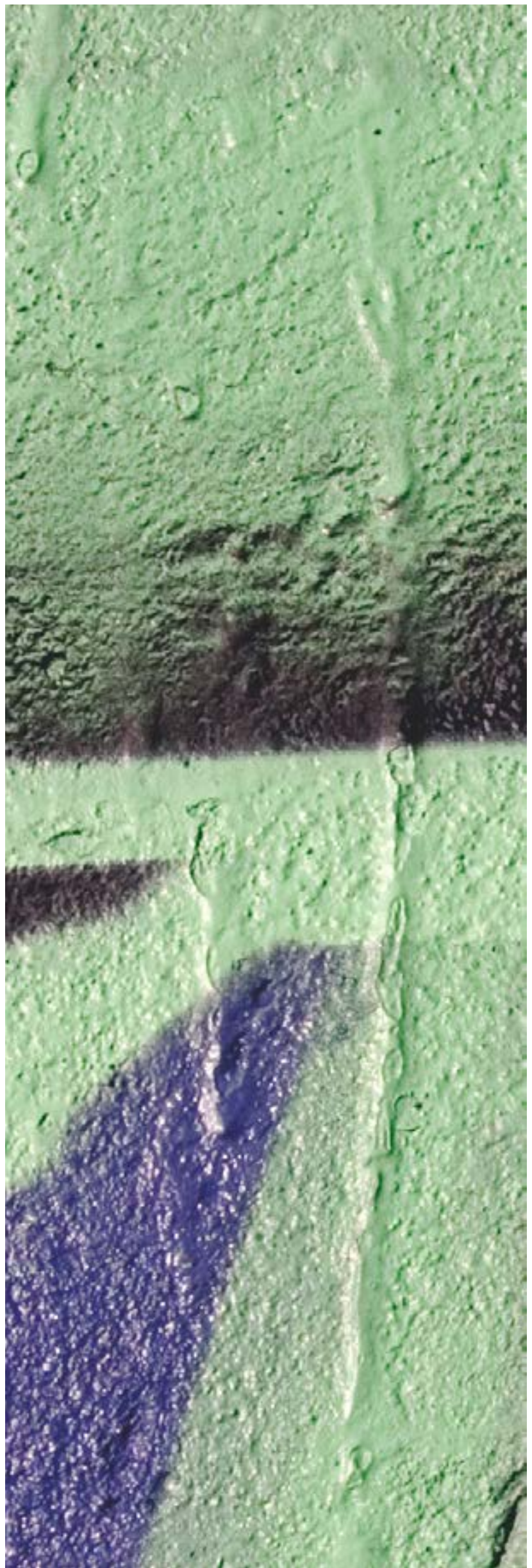
Varighed

Kurset varer 4 dage (2 hele kursusdage og 2 halve kursusdage).

Om Villads og Isa

Villads Keiding er production designer og konsulent hos cph:learning. Derudover er han ekstern lektor på DTU og ITU.

Isa Keller er cand.merc. i strategi, organisation og ledelse og lektor på DTU.





[Faglig artikel]

Sådan

behandler du stress

hos din videnarbejder

Af Sisse Find Nielsen

Forebyggelse og behandling af stress skal tilpasses den enkelte videnarbejder. Hvis man blot sætter ind med generelle anbefalinger om ro og hvile, risikerer man at indsatsen er uden effekt og i værste fald kontraproduktiv for videnarbejderen. Derfor er generelle beredskabsprogrammer til stressbehandling ofte spild af penge.

Stress har ikke en entydig definition. Stress har heller ikke sin egen medicinske diagnose i ICD 10, som er WHO's klassifikationssystem over sygdomme og andre helbredsrelaterede lidelser. Stress omtales almindeligvis som en risikofaktor for sygdom. Ud fra en psykologisk betragtning er disse risikofaktorer almindeligvis angst og depression.

Uden entydig definition er der heller ingen entydig diagnose. Derfor er der mange og forskelligartede svar på, hvordan man afhjælper stress. De fleste svar har imidlertid det til fælles, at den stressramte skal aflastes og arbejde mindre: arbejde færre timer, have færre opgaver og reducere sit ansvarsområde. Ofte anbefales en sygemelding af den stressramte.

Idéen bag sådanne aflastningstiltag er umiddelbart sympatisk. Ved at nedregulere de ydre belastninger fra arbejdssfæren forestiller man sig, at medarbejderens oplevede indre belastninger tilsvarende reduceres, så stresstanker og stressfølelser kan afvikles. Ikke desto mindre er sådanne defensive tiltag sjældent virksomme. Ofte virker de kontra-produktivt og kan forværre situationen med forøget stress og sårbarhedsfølelse til følge. Især hos videnarbejderen.

Videnarbejderen er karakteriseret ved at være passioneret og i et eksistentielt forhold til sit arbejde. Ofte er det de samme arbejdsbetingelser, som begejstrer og belaster. Stor indflydelse og store krav om innovation og effektivitet er vilkår, som motiverer de fleste videnarbejdere.

For videnarbejderen er arbejdet ikke et ydre forhold, der leveres af pligt, men et indre forhold, der skaber motivation. Således er arbejdet en stor del af videnarbejderens identitet og selvforståelse. Hvis man tackler videnarbejderens stress med defensive tiltag,

afføder det ofte nye stresstanker. De kommer i form af bekymring over selve det at være stressramt, over følelsen af at måtte opgive en karrieredrøm og følelsen af at være en fiasko. Bekymringerne er således ikke blevet færre, men har blot ændret karakter ved at have fået et mere personligt præg.

Når forholdet til arbejdslivet er inderliggjort, er arbejdsrelateret stress en dyb personlig krise, som i sig selv udløser bekymringstanker. Disse bliver ikke mindre ved at ændre på omgivelserne i form af reducerede krav og nedjusterede drømme og ambitioner. Når en videnarbejder er stressramt er løsningen en helt anden end blot at fjerne arbejdsrelaterede stressorer. En afgørende del af stresshåndteringen består i at lære videnarbejderen at håndtere stressorer på måder, så de ikke belaster trods deres tilstedeværelse. Tilværelsen er som bekendt ikke lutter lagkage, så der vil altid være omstændigheder, som rummer uønskede trusler og fiaskoer. Disse behøver imidlertid ikke at have nedbrydende effekter og føre til stress.

Ny psykologisk forskning i metakognitiv terapi dokumenterer, at man ikke behøver at reducere sine aktiviteter og foretage livsstilsomlægninger, hvor hele ens identitet ændres og omformes for at komme stress og stressrelaterede symptomer til livs. Ved at ændre sin tankeadfærd og antagelser om stress kan man lære at tage mentale pauser og slippe bekymringer og uløste problemer. Dermed kan man erfare, at man selv har indflydelse på, hvilke tanker og problemstillinger, som fylder i sindet. På den måde kan man lære at håndtere stress som en størrelse, man selv kan regulere og skrue op ned for frem for at betragte stress som en trussel og risikofaktor for sygdomme, angst og depression.



Ud fra et metakognitivt perspektiv er det lige så godt at træffe et karrierevalg med udsigt til et stressende job, som det er at vælge en mindre krævende karrierevej. Karrierevalg er i vidt omfang et livsstilsvalg, som rummer mange flere facetter end blot spørgsmålet om, hvorvidt man risikerer at få stress eller ej. For videnarbejderen afspejler karrierevalget ofte drømme og længsler - og i nogle tilfælde selve meningen med livet. Derfor er det langt sundere for videnarbejderen at forfølge sine drømme og lære at håndtere stressede perioder end at basere sit karrierevalg på undgåelsesstrategier, hvor vigtige drømme og ambitioner forkastes.

For den moderne HR-afdeling og den enkelte videnarbejder er der store gevinster at hente ved at gentænke stress i et metakognitivt perspektiv. Ved at udarbejde en langt mere proaktiv og refleksiv tilgang til stress og stressbehandling end nedtrapning eller sygemelding, kan videnarbejderen fastholde sin identitet og selvforståelse.

Om Sisse

Sisse Find Nielsen er uddannet metakognitiv psykolog, cand.psych.aut. Hun har speciale i stress og performance. Hun underviser i metakognitive metoder på kurser og workshops og laver individuel terapi og coaching. Sisse har erfaring fra både privat og offentlig ansættelse og er medlem af Dansk Psykolog Forening.



[Kursus]

Lær at styre dit

held og få succes

Du tror måske, at heldet kommer af sig selv? At heldet kommer, når heldet har valgt at komme? At heldet kommer tilfældigt? Men du ved også godt, at nogle mennesker er mere heldige end andre! Hvordan hænger det sammen? Hvis du tror, at du hører til blandt de uheldige, kan det blive en selvopfyldende profeti. Hvis du tror, at du er heldig, kan du blive endnu heldigere på dette heldagskursus. Lars Ginnerup fra cph:learning viser dig vejen fra held til succes.

Indhold

Gemmer du dig for verden, gemmer du dig også for mulighederne. De meget heldiges tænkning og adfærd udmærker sig ved høje forventninger og opsøgning af held, der ikke er stift målrettet. Nysgerrighed er et nøgleord. Det er nogle af resultaterne af 10 års seriøs, systematisk og særdeles underholdende forskning i, hvad der adskiller de meget heldiges tænkning og adfærd fra de meget uheldiges.

Forskere har fundet ud af, at 12 psykologiske principper er afgørende for dit held.

På denne kursusdag bliver du testet for din tendens til at følge disse principper. Du får også 10 bud på, hvad der kendetegner heldige og succesfulde iværksættere. Du indføres i mental robusthed og betydningen af tilværelsens tilfældigheder for din succes.

Kursusdagen er baseret på psykologisk forskning og tager dig gennem tests og øvelser, som har til formål at sætte dig i stand til at styre dit held og få succes. Alt på dette kursus er både evidens- og erfaringsbaseret, dvs. effekterne er testet videnskabeligt og i praksis.

Dit udbytte

Forskningsbaseret viden om:

- Frontforskningen inden for styret held, lykke og sund succes.
- 12 psykologiske principper for maksimering af eget (og andres) held.
- Betydningen af fortællinger og selvopfyldende profetier.
- At din håndtering af betingelserne har langt større betydning end betingelserne i sig selv.

Værktøjer til at:

- Øge dit gå-på-mod.
- Træne optimistisk forklaringsstil.
- Vende op og ned på dine forventninger til udbytte (gennem 15 øvelser).
- Navigere målrettet mod held, lykke og sund succes.
- Ændre din tænkning og adfærd fra ventetid til voksen kvalitetstid.
- Øge dit held med 40% på en måned!

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursuspris online på www.cphlearning.dk/kurser

Om Lars

Lars Ginnerup er cand.psyk. og prisbelønnet ekstern lektor på CBS. Han er manden bag Lykkeklubben.dk og har i over 10 år arbejdet målrettet med positiv psykologi i Danmark.



[Kursus]

Øg dit personlige og ledelsesmæssige **overskud**

Positiv psykologi var tre år i træk det mest populære fag på Harvard, fordi anvisningerne på, hvordan man opnår personligt overskud, bare virker og virker og bliver ved med at virke. Det er derfor ikke uden grund, at det amerikanske forsvar har indført et obligatorisk 10-dages kursus i positiv psykologi for alle 1,1 million ansatte.

Hvis du kan styre dine tanker og flytte fokus et godt sted hen, opnår du hurtigt en bedre følelsesmæssig balance. Bonusgevinsten er mental robusthed. Lars Ginnerup fra cph:learning har udviklet et effektivt dagskursus, der hjælper dig med at øge dit personlige og ledelsesmæssige overskud!

Indhold

På kursusdagen lærer du de fem ferme værktøjer fra positiv psykologi, der har hurtigst og længst virkning på dit personlige og ledelsesmæssige overskud! Hele vejen igennem er kursusdagen handlingsanvisende, og der arbejdes uhyre bevidst med timing og variation. Alt er afprøvet utallige gange i praksis af Lars og hans kunder, og effekterne er veldokumenterede. Hvis du gerne vil have mere personligt og ledelsesmæssigt overskud, er denne kursusdag genvejen til højere præstation og øget trivsel i dine ansvarsområder - inkl. familien. Du lærer at sætte ind med udsøgte, gode greb om tilværelsen og melde dig ud af de udsigtsløse kampe. Kald det bare blide førergreb! Det er hårdt at være dem foruden.

Kursusdagen er en meget varieret rejse mod øget overskud, hvor du undervejs lærer at håndtere udfordringer på nye, intelligente måder, der afviger fra vanetænkningen, men til gengæld er evidens- og erfaringsbaserede. Der er forsket empirisk som aldrig før i positiv psykologi, og der er belæg for, at anvisningerne på det gode privat- og arbejdsliv giver god mening for alle uanset uddannelse og profession. F.eks. ved de færreste, at belønning og straf er relativt svage motivationsfaktorer sammenlignet med at turde satse på sine styrker og lige akkurat presset til det yderste yde sit ypperste (en delikat balance). Der er heller ikke mange, som ved, at passioneret vedholdenhed har dobbelt så stor betydning for resultatopnåelse som IQ.

Dit udbytte

Forskningsbaseret viden om:

- Hvordan flere positive følelser fører til mental robusthed.
- hvorfor lykkelig udvikling både personligt og professionelt sker i god balance mellem diversitet og integration.
- Det nye KPI for teamwork
- Et målrettet perspektiv for livslang læring (growth mindset).

Værktøjer til at:

- Opnå bedre følelsesmæssig balance.
- Satse på dine styrker hver dag.
- Undgå stress og nærme dig lykkelig driftsstabilitet.
- Gøre en lykkelig forskel på din livsførelse og skabe autentisk goodwill i dine relationer.
- Udarbejde en personlig handlingsplan for dit personlige og ledelsesmæssige overskud.

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursusris online på www.cphlearning.dk/kurser

Om Lars

Lars Ginnerup er cand.psyk. og prisbelønnet ekstern lektor på CBS. Han er manden bag Lykkeklinikken.dk og har i over 10 år arbejdet målrettet med positiv psykologi i Danmark.



[Faglig artikel]

Sådan bliver du god til forandringsledelse

Af Steffen Löfvall

Organisationsændringer bliver kun en succes, hvis ledelser er bevidste om, hvilken forandringsstrategi de følger, samt hvordan den balancerer med kulturen i virksomheden, herunder medarbejdernes forestillinger om hvad, hvornår og hvordan, der bør ændres. I praksis kan ledelsen anvende fire forskellige forandringsstrategier:

- 1) Den teknisk-rationelle.**
- 2) Den humanistiske.**
- 3) Den politiske.**
- 4) Den eksplorative.**

De fire forandringsstrategier repræsenterer hver deres organisationsopfattelse, betjener sig af hver deres værktøjer og har forskellige styrker og svagheder. Læs mere her, hvis du vil klædes på til at gennemføre organisationsændringer med succes.

1) Den teknisk-rationelle forandringsstrategi fokuserer på at designe den optimalt performende organisation, hvor strømlinede procedurer og regler sikrer, at man når de opstillede outputmål på den mest økonomisk effektive måde. Det bagvedliggende idealbillede er maskinen, der effektivt omdanner input til output. Det er ledelsens grundholdning, at organisationen skal opfattes som en effektiv produktionsmaskine.

Hvis organisationen ikke indfrier målene, foreskriver den teknisk-rationelle forandringsstrategi, at der er behov for rationaliseringer. Værktøjerne er strukturelt og teknologisk redesign eller udskiftning af de dårligt performende funktioner. Den teknisk-rationelle forandringsstrategi kan meget vel føre til fyringer.

I den teknisk-rationelle forandringsstrategi er topledelsen og (eksterne) eksperter de vigtigste ændringsagenter. På basis af ekspertviden analyserer og designer de ændringerne.

Det skal du være opmærksom på: Styrken ved den teknisk-rationelle forandringsstrategi er, at ændringerne baseres på rationelle analyser, og at der er et ledelsesmæssigt fokus til stede. Svagheden er, at implementeringen vanskeliggøres af den begrænsede involvering af medarbejderne i beslutningsprocessen og den deraf efterfølgende manglende ejerskabsfølelse.

2) Den humanistiske forandringsstrategi fokuserer på at skabe harmoni og sammenhæng mellem organisationens medlemmer, så de kan performe optimalt under de stillede betingelser. Det bagvedliggende idealbillede er den velfungerende organisme, hvor ingen organer frastødes. Det er ledelsens grundholdning, at organisationen skal opfattes som en levende organisme.

Hvis organisationen ikke indfrier målene, foreskriver den humanistiske foran-

dringsstrategi, at der er behov for at komme til enighed om, hvad organisationens problemer og løsninger er. Konflikter og problemopfattelser kan og bør afklares og bearbejdes, ligesom løsningsvalget bør baseres på konsensusbeslutninger. Værktøjerne er kommunikations- og sensitivitetstræning, kvalitetscirkler, medarbejderkonferencer, fremtidsværksteder, individ- og gruppecoaching og kulturanalyse. Fælles for redskaberne er, at der er tale om såkaldt cirkulær udvikling, socialiseringsprocesser og laboratorietræning, som tager tid og kan være svær at målfastlægge.

I den humanistiske forandringsstrategi er mellemledelsen og (eksterne) proceskonsulenter de vigtigste ændringsagenter. De har nødvendig viden og relationerne til at designe og gennemføre ændringerne.

Det skal du være opmærksom på: Styrken ved den humanistiske forandringsstrategi er, at ændringerne rodfastes dybere i organisationen, og vigtige parter tilslutter sig processen. Svagheden er, at tiltagene ofte er tids- og ressourcekrævende, ligesom de ofte konsoliderer eller udvikler den eksisterende arbejdspraksis og kultur. Paradigmeskifte og strategiske revolutioner vil sjældent opstå.

3) Den politiske forandringsstrategi fokuserer på at performe optimalt gennem en udbygelse af organisationens magt og ressourcer. Hvor den teknisk-rationelle forandringsstrategi og den humanistiske forandringsstrategi ser organisationer som instrumenter til løsning af konkrete problemer og opgaver, anskues organisationen i den politiske forandringsstrategi som et middel til varetagelse af særinteresser. Hovedmålet med forandringsstrategien er at varetage interesser og maksimere indflydelsen. Det bagvedliggende idealbillede er en forhandlingsplads. I det politiske perspektiv betragtes organisationer som åbne sociale systemer, der befolkes

af interessenter med forskellige krav og forventninger. Således opstår der løbende konflikter mellem interessenterne, og disse danner grundlag for ændringer. Ændringer sker, når organisationens dominerende koalition enten ønsker det, eller når magtbalancen hælder til en ny koalition.

Hvis organisationen ikke opnår den ønskede magt og ressourcer, foreskriver den politiske forandringsstrategi, at der er behov for ændringer. Værktøjerne er opbygning af nye netværk, lobbyisme, fyringer, omstruktureringer, alliancedannelser, indførsel af kontrolsystemer og omfordeling af privilegier og ressourcer.

I den politiske forandringsstrategi er faglige grupperinger, legitime forhandlere, spindoktorer og grå eminencer de væsentlige ændringsagenter.

Det skal du være opmærksom på: Styrken ved den politiske forandringsstrategi er, at der tages fat på problemstillinger, der ikke kan løses gennem forståelse, dialog og rationelle argumenter. Strategien kan også rumme tempomæssige fordele. Svagheden er, at strategien ikke genererer venskaber og tilidsbårne relationer, der kan vise sig vigtige i andre fremtidige strategiprocesser.

4) Den eksplorative forandringsstrategi fokuserer på at performe optimalt i fremtidige situationer gennem udvikling af ny praksis. Den bryder radikalt med de tre foregående forandringsstrategier, da den ikke arbejder ud fra en opfattelse af, at ledelsen kan beherske organisationen og omverdenen. Det bagvedliggende idealbillede er et laboratorium. I den eksplorative forandringsstrategi accepteres og udnyttes uklarheder, tilfældigheder og netværksressourcer. Organisationer er flertydige, den rekonfigureres konstant og er analytisk og ledelsesmæssigt svær at afgrænse.

Hvis organisationen ikke udvikler ny praksis, foreskriver den eksplorative forandringsstrategi, at der er behov for ændringer. Måske er organisationen dårlig til at tilpasse sig omskiftelige omverdenskrav på smidig og effektiv vis. Produktivitets-, effektivitets- og kulturforbedringer er stadig vigtige strategitemaer, men sådanne forbedringer opstår som en naturlig følge af afsøgning, afprøvning og indførsel af nye produktionsmetoder og tankemønstre. Værktøjerne er co-creation-processer, action-learning-projekter, studiebesøg, kreativitetstræning, erfaringsudvekslingsnetværk, benchlearning, open innovation, lærende møder og open space-konferencer. Værktøjerne skal øge kreativiteten, innovationskraften og udnytte netværkets mangfoldige ressourcer.

I den eksplorative forandringsstrategi er eksterne netværksaktører såsom innovationsbureauer, faglige communities, borgersammenslutninger og forskningsinstitutioner de væsentlige ændringsagenter i samarbejde med ledelsen. Aktører, der kan bidrage til udforskningen af nye og alternative problem- og løsningshorisonter.

Det skal du være opmærksom på: Styrken ved den eksplorative forandringsstrategi er, at den er effektiv, når strategien ikke har suveræne ledelsesmæssige beføjelser over deltagerkredsen, successivt ikke kan diktere deres deltagelse i løsningsprocessen. Svagheden er, at strategien repræsenterer procesmetoder, som kan være svære at legitimere i f.eks. hierarkisk orienterede organisationskulturer.

Hvad gør ledelser typisk forkert?

Som du kan se, repræsenterer de fire forandringsstrategier hver deres organisationsopfattelse, betjener sig af hver deres værktøjer og har forskellige styrker og svagheder. Alt for ofte ser vi ledelser gribe til ureflekterede

forandringsstrategier, som ikke er i harmoni med virksomhedens kultur og medarbejdernes opfattelse af, hvordan ændringer bør foretages. Det er f.eks. umuligt at tælle på kun to hænder de gange, der har været arbejdsnedlæggelser og strejker i SAS. Ledelsens teknisk-rationelle forandringsstrategi har gang på gang clashet med medarbejdernes humanistiske forandringsstrategi. Det samme er tilfældet i den igangværende folkeskolereform. Danish Crowns lukninger af slagterier er ligeledes et glimrende eksempel på ledelsens teknisk-rationelle forandringsstrategi, der møder modstand af både en politisk og humanistisk forandringsstrategi.

En nylig rapport finansieret af Kraks Fond og udarbejdet af forskere fra Syddansk Universitet viser, at en femtedel af de 200 virksomheder i undersøgelsen, der har valgt at outsource produktionen til udlandet inden for de seneste 5 år, nu flytter deres produktion tilbage til Danmark. Årsagen er, at ledelsens teknisk-rationelle forandringsstrategi, som skulle føre til, at man nåede de opstillede outputmål på den mest økonomisk effektive måde, viste sig ikke at holde stik. Ringe kvalitet og manglende kobling mellem udvikling og produktion er de væsentligste årsager. Her kan vi se, hvordan den teknisk-rationelle forandringsstrategi er gennemført på bekostning af en eksplorativ forandringsstrategi, hvilket virksomhederne har måttet sande på den hårde måde.

Ledelser laver typisk den fejl, at de fokuserer på det, de kan se og måle – det de umiddelbart forstår. Kendte årsags-virkningskæder i en teknisk-rationel optik. Det fører til kortsigtede beslutninger, som viser umiddelbar optimering af ressourcer, men støder på gentagne problemer med accept og implementering af organisationsændringen fra medarbejdere og andre interessenter.

Hvad kan du gøre rigtigt?

Det er svært at gennemføre organisationsændringer til alles tilfredshed. Men det er ikke umuligt. Da Rockwool i sin tid flyttede en del af produktionen til Polen, kobled de aktivt en humanistisk forandringsstrategi til den teknisk-rationelle forandringsstrategi. Medarbejderne i Danmark var med til at omstille produktionen og oplære de polske medarbejdere. Samtidig arbejdede man målrettet med sit sociale ansvar i forhold til de danske medarbejdere. HR spillede en ligeså central rolle som linjeledelsen i den ændringsproces. Dermed undgik man, at medarbejderne og deres organisationer hijackede organisationsændringen og gjorde den til en politisk forandringsstrategi om magt og ressourcer.

Her er nogle få tips til, hvordan du kan øge din succes med organisationsændringer:

1. Vær opmærksom på, hvilken forandringsstrategi du ønsker at føre.
2. Lav en liste over styrker og svagheder ved din forandringsstrategi i forhold til andre forandringsstrategier.
3. Lav scenariebeskrivelser over ledelseskollegernes og medarbejdernes mulige reaktioner.
4. Inddrag ledelseskolleger og medarbejdere i ændringsprocessen.
5. Vælg de ændringsværktøjer, som passer til situationen.
6. Vær aktivt kommunikerende igennem hele ældningsprocessen.



[Foredrag]

[BESTIL et foredrag]

cph:learning tilbyder et foredrag på 2 timer om forandringsledelse. I foredraget uddyber Steffen Löfvall de fire forandringsstrategier og synliggør deres konsekvenser for ledelsen, medarbejderne og interessenterne. Han gennemgår også de typiske værktøjer, virksomheden kan anvende inden for hver af forandringsstrategierne. Foredraget indeholder illustrative praksiseksempler fra danske private og offentlige virksomheder.

Tilvalg A: 2 timers interaktiv udfordring

I kan vælge at tilkoble en 2 timers interaktiv udfordring til foredraget. Her udfordres deltagerne til gennem en interaktiv arbejdsproces at udvikle en forandringsstrategi for en større, fiktiv casevirksomhed. Deltagerne kan indledningsvist vælge mellem en privat eller offentlig casevirksomhed. Deltagerne inddeles i konsulentgrupper, der drøfter og vælger løsningsmuligheder efterhånden som den interaktive case udvikler sig. Konsulentgrupperne møder konsekvenserne af deres valg. Opgaven får deltagerne til at diskutere valg

af forandringsstrategi, ændringsagenter, fasemodeller og ofte anvendte procesredskaber. Tilvalg A kræver minimum 9 deltagere.

Tilvalg B: 2 timers individ- og gruppeorienterede øvelser med fokus på egen forandringsledelse

I en varierende arbejdsproces præsenteres og diskuteres forskellige nationalt anerkendte forandringsledelsesmodeller, der kan henføres til de fire forandringsledelsesparadigmer. Først analyseres og drøftes deltagernes ændringspraksis med afsæt i udvalgte teori-modeller. Dernæst drøftes ledelseskommunikation, forandringsledelsesroller og lederen som rollemodel i ændringsprocesser med afsæt i udvalgte teorimodeller. Afslutningsvis gennemgås en metode, hvormed deltageren selv kan diagnosticere drivkræfter og barrierer i egne ændringsprocesser. Tilvalg B kræver minimum 9 deltagere.

Ring til Steffen på tlf. 20 32 10 22



[Kursus]

Narrativ

Forandringsledelse

Er din virksomhed i gang med forandringer? Har medarbejderne forskellige forståelser af målene med forandringen? Bliver afdelingsmøder og teammøder invaderet af spørgsmål om forandringens formål og konsekvenser - selvom ledelsen løbende har sendt strategi, forretningsplaner og implementeringsplaner til funktionslederne, som har ansvaret for at kommunikere dem videre i deres afdelinger? Producerer medarbejderne lokale motivfortolkninger, som ikke stemmer overens med ledelsens? Velkommen til virkeligheden! Det er tid til at få et alternativt syn på forandringsledelse. cph:learning har udviklet et kursus i narrativ forandringsledelse sammen med Hanne Fredslund og Claus Nygaard. Kurset klæder forandringslederen på til at klare den væsentligste af alle udfordringer: at skabe mening og resultater i forandringsprocessen.

Indhold

På kurset i narrativ forandringsledelse præsenteres du for det narrative perspektivs grundteser og for sammenhængene mellem dem. Udgangspunktet er Michael Whites Narrative Perspective og Peter Kemps fortællingsperspektiv. Du lærer at forstå, hvordan medarbejdere gennem fortællinger skaber mening og identitet. Du lærer konkrete teknikker, så du gennem samtaler kan arbejde målrettet med at facilitere skabelse af alternative fortællinger, som fører til ny mening og identitet for medarbejderen – til gavn for virksomhedens performance.

- Du træner tre typer af samtaler: 1) handlingsskabende samtaler, 2) meningsskabende samtaler, og 3) identitetsskabende samtaler.
- at se forandringen som en mulighed fremfor et problem i sig selv (at skabe en fortælling om ny handlekraft i den forandrede virksomhed).
- at se forandringen i en ny sammenhæng (at skabe en meningsfuld fortælling om de nye handlinger i den forandrede virksomhed).
- at se deres egen rolle i den forandrede hverdag (at skabe identitetsbærende fortælling om egen rolle i den forandrede virksomhed).

Narrativ forandringsledelse forstås i teorien, men skal trænes i praksis. Kurset anvender derfor en action-learning-metode, hvor hovedvægten er lagt på din egen personlige udvikling som samtalepartner i forandringsprocesser. Kurset er introducerende og varer 1 dag.

Dit udbytte

- Du lærer den narrative teoris grundteser for, hvorfor og hvordan medarbejdere gennem fortællinger skaber mening og identitet.
- Du lærer konkrete teknikker, så du gennem samtaler kan arbejde målrettet med at facilitere skabelse af alternative fortællinger, som fører til ny mening og identitet for medarbejderen – til gavn for virksomhedens performance.
- Du træner samtaletyperne.
- Du modtager virtuel opfølgning i form af praktiske guides, så du fortsat kan bedrive udviklende ledelsessamtaler med baggrund i det narrative perspektiv.

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursuspris online på www.cphlearning.dk/kurser

Varighed

Kurset varer 1 dag.

Kursuslitteratur

Hanne Fredslund & Claus Nygaard (2015),
Forandringsledelse i et narrativt perspektiv.
Dansk Psykolog Forlag, København.

Om Hanne og Claus

Hanne Fredslund, ph.d., HR-chef, UCC. Forfatter til bøgerne "Evaluerings i et Narrativt Perspektiv" samt "Forandringsledelse i et Narrativt Perspektiv" (udkommer 2015).

Claus Nygaard er professor, ph.d. og direktør for cph:learning. Han har i mere end 20 år forsket og undervist i strategi, organisation og ledelse.





[Workshop]

Slip din stress og øg din **performance**

Har du høje ambitioner og mange bolde i luften? Har du nogle gange vanskeligt ved at være fokuseret, koncentreret og kreativ? Føler du dig stresset? Ønsker du ikke at skrue ned for tempoet og sænke overlæggeren? Fortvivl ikke. Løsningen til at bryde med din stress og i stedet fokusere målrettet på din performance ligger lige for – du har bare ikke fået øje på den endnu! Sisse Find Nielsen fra cph:learning har udviklet en 3-dages workshop med udgangspunkt i metakognitiv forskning. Her træner du din evne til at skabe en positiv work-life-balance, som reducerer din stress og øger din performance.

Indhold

Workshoppen er udviklet med baggrund i en metakognitiv referenceramme. Metakognitiv terapi er en ny psykologisk teori og metode udviklet af englænderen Adrian Wells, professor på University of Manchester. Metakognitiv terapi fokuserer på personens konstruktive handlemuligheder snarere end på personens problemerkendelse. Derigennem skabes muligheder for at reducere stress og øge performance – til umiddelbar og fremtidig gavn.

På workshoppen får du konkret viden om de kognitive mekanismer, der får dig til at skabe og vedligeholde stress. Og du trænes i metoder til at overvinde stress. Du lærer om videnarbejdets karakteristika, og hvordan du arbejder mest effektivt i overensstemmelse med disse. Du lærer, hvorledes du kan fokusere din opmærksomhed på vigtige opgaver og gøremål fremfor på dine bekymringer, så du kan præstere på et kontinuerligt og mere stabilt niveau.

Workshoppen indeholder:

- 3 intensive workshopdage.
- Test før og efter forløbet.
- Måling af fremskridt efter hver workshopdag.
- Individuel caseformulering.
- Træningsøvelser til brug under og efter workshoppen.
- Personlig fremtidsplan.
- Frivillig buddyordning til StressGuidance.

På workshoppen får du alle nødvendige redskaber og værktøjer til at nedregulere din stress og optimere din performance.

Du får konkret og implementeret viden om stressreduktion og performance baseret på metakognitiv forskning.

Du får evidensbaserede træningsøvelser, så du kan træne og vedligeholde mentalt overskud – også længe efter workshoppens afslutning.

Med din personlige fremtidsplan får du din egen beredskabsplan, så du altid ved nøjagtig, hvad du skal stille op, når du i fremtiden skal præstere på et højt niveau eller konfronteres med stressudløsende faktorer.

Ved tilmelding til vores frivillige buddyordning får du et netværk, som ved præcis, hvordan du har det, og hvad du har brug for i perioder, hvor presset er stort. I lærer, hvordan I fremadrettet kan guide hinanden på måder, som virker effektivt efter hensigten.



Dit udbytte

Efter workshopen er du i stand til:

- At opnå bedre resultater.
- At gå målrettet efter dine karrieredrømme og tackle de forstyrrelser, der opstår undervejs.
- At afmontere gamle uhensigtsmæssige mønstre og tankespind og udvikle nye sunde tankemønstre, så du kan arbejde koncentreret og fokuseret, uanset omstændighederne.
- At holde fri i hovedet, når du har fri.
- At anskue stress som en størrelse, du selv kan skrue op eller ned for.
- At droppe undgåelsesstrategier og gøre de ting, du har lyst til.

Mere info om workshopen

Se kursusdatoer, kursussted og kursusris online på www.cphlearning.dk/kurser

Varighed

Workshopen afholdes over 3 dage. Der er mellemrum mellem kursusdagene, så du kan træne værktøjerne og mærke, hvordan du gør personligt fremskridt.

Om Sisse

Sisse Find Nielsen er uddannet Metakognitiv psykolog, cand.psych.aut. Hun har speciale i stress og performance. Hun underviser i metakognitive metoder på kurser og workshops og laver individuel terapi og coaching. Sisse har erfaring fra både privat og offentlig ansættelse og er medlem af Dansk Psykolog Forening.





[Kursus]

Strategisk forandringsledelse

Selv komplekse forandringsprocesser kan designes og styres målrettet med strategisk forandringsledelse. Som ansvarlig forandringsleder kommer du langt, hvis du er strategisk bevidst om, hvilken forandringsstrategi du har valgt, og hvordan den balancerer virksomhedens kultur, struktur og processer. Deraf udtrykket strategisk forandringsledelse. I praksis kan du vælge imellem fire forandringsstrategier, der rummer hver sin organisationsopfattelse og betjener sig af forskellige værktøjer. Steffen Löfvall fra cph:learning har udviklet et 2½-dages kursus, hvor du præsenteres for de fire forandringsstrategier og trænes i brug af strategiernes værktøjer.

Indhold

Det er efterhånden alment accepteret, at forandringer er den eneste konstant. Det gælder også livet i organisationer. Hvad enten du er projektleder eller projektdeltager, handler en stor del af din hverdag om at få forandringsprocesser til at lykkes. Forandringsledelse bliver stadig vigtigere at kunne mestre, og det kan læres gennem praktisk erfaring, træning og undervisning.

På dette kursus lærer du fire konkrete forandringsstrategier, deres bagvedliggende organisationsopfattelser og de tilhørende forandringsprocesværktøjer. Forandringsstrategierne er: 1) den teknisk-rationelle, 2) den humanistiske, 3) den politiske; og 4) den eksplorative. Med dette afsæt kan du både perspektivere din egen og din organisations forandringspraksis samt udvælge værktøjer til kommende forandringsprojekter på et vel-funderet videngrundlag.

Du lærer fire anerkendte forandringsprocesværktøjer, der klæder dig på til at designe enhver forandringsproces. Du lærer endvidere fire konkrete forandringsanalyseværktøjer, som sætter dig i stand til at af-dække, hvordan organisationskultur, person-psykologiske strukturer, ressourcefordeling og magtfordeling påvirker din forandringsproces. Du bliver trænet i at se, hvilke psykologiske faktorer, der leder til modstand mod forandringer i forandringsprocessen. Dertil bliver du præsenteret for teknikker til positivt at håndtere modstand.

Forandringsanalyseværktøjerne sætter dig i stand til at reagere på både forudsete og uforudsete faktorer og sikrer dig en succesfuld forandringsproces. Endelig introduceres du til udvalgte kommunikationsteorier og -værktøjer. De er gode at have in mente, når du skal formidle forandringens budskaber og forstå interessenternes standpunkter før og under forandringen.

På kurset anvendes amerikanske og europæiske artikler og boguddrag om forandringsledelse og implementeringsprocesser. Litteraturen gør dig i stand til at bedrive strategisk forandringsledelse på et solidt videngrundlag.

Dit udbytte

Du bliver i stand til at gennemføre forandringsprocesser med udgangspunkt i anerkendte forandringsanalyse- og forandringsprocesværktøjer. Du bliver bedre til at matche værktøjsvalget med kultur, krav og forventninger i organisationen. Du får øje for, hvordan du kan skabe accept og implementering fra medarbejderes og andre interessenters side.

- Du introduceres til fire grundlæggende forandringsstrategier og den bagvedliggende amerikanske og europæiske strategiforskning.
- Du trænes i fire konkrete forandringsanalyseværktøjer, som sætter dig i stand til at reagere på både forudsete og uforudsete faktorer og sikrer dig en succesfuld forandringsproces.
- Du trænes i fire konkrete forandringsprocesværktøjer, du kan bruge i din planlægning af forandringsprocesser.
- Du introduceres til aktuel forandringskommunikationsteori og to kommunikationsværktøjer.
- Du får øget bevidsthed om de områder, hvor du selv kan udvikle din personlige forandringsledelsespraksis.

Mere info om kurset

Se kursusdatoer, kursussted og kursuspris online på www.cphlearning.dk/kurser

Varighed

Kurset varer 2½ dag. Dag 1: Introduktion til de fire forandringsstrategier og deres værktøjskasser. Dag 2: Case og arbejde med at udvikle egen værktøjskasse. Hjemmeopgave med analyse af egne ændringsprojekter. Dag 3: Erfaringsudveksling. Formmæssigt veksler undervisningen mellem fokuserede miniforelæsninger, gruppearbejde og case-analyser. Deltagernes handlekraft udfordres i en interaktiv virksomhedscase på dag 2 (planlægning, gennemførsel og opfølgning på et forandringsprojekt). Deltagerne drøfter og vælger i grupper løsningsmuligheder og værktøjer og møder konsekvenserne af deres valg, efterhånden som den interaktive case udvikler sig.

Om Steffen

Steffen har en bred erfaring inden for strategi, forandringsledelse, læringsteknologi og innovation. Arbejder til dagligt som chefkonsulent og har en ph.d.-grad. i strategi og ledelse. Steffen har i næsten 20 år arbejdet som konsulent med strategiprocesser i både private og offentlige virksomheder. Steffen er ekstern lektor i strategisk ledelse og læring på Copenhagen Business School og IT-universitetet i København. Han har modtaget undervisningspris som bedste underviser på Copenhagen Business School.

