

itsf-konferansen 2024

# WAKE ME UP!

IT for en bærekraftig fremtid

Clarion Hotel Oslo Airport, 7.-8. mars 2024



## Transformerende ledelse – for alle!

John Inge S. Hervik

Enterprise Agile Coach, AWA



*it*SMEF

[itsmfkonferansen.no](https://itsmfkonferansen.no)

# Transformerende ledelse - for alle

**Workshop med John Inge Hervik,  
Enterprise Agile Coach i  
Adventures with Agile Norge**





# Vier Adventures with Agile Norge



**Foredrag**



**Veiledning**



**Kurs**



**Workshops**



**Coaching**

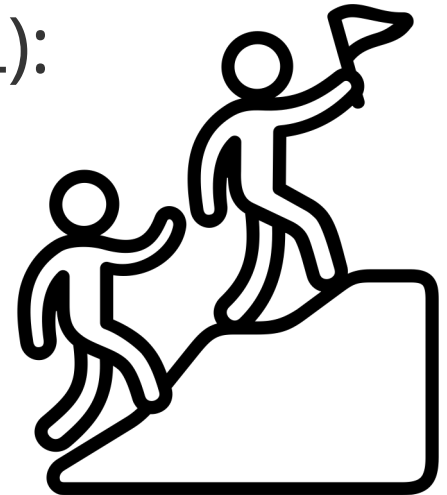


**Mentoring**

# Ledelse

I følge Center for Creative Leadership (CCL):

- Retning (Direction)
- Samstemt handling (Alignment)
- Forpliktelse (Commitment)



# Transformerende ledelse - opprinnelse

## **James MacGregor Burns** (*Leadership, 1978*)

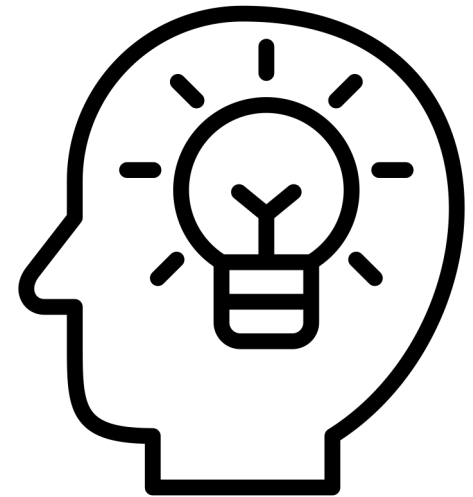
- En prosess der ledere og følgere hjelper hverandre til høyere grad av moral og motivasjon
- Det redesign av oppfattelse og verdier, og endrer forventninger og aspirasjoner

## **Bernard M. Bass** (*Leadership and performance beyond expectations, 1985*)

- Lederen tilbyr: Mål utover seg selv, inspirerende motivasjon og visjon, identitet til følgerene
- Måles på følgere; tillit, beundring, lojalitet, respekt, villig til å yte mer

# Transformerende ledelse

- Nye kapabiliteter
- Endring i individer og sosiale systemer
- Mål om å gjøre følgere til ledere



# Lederutvikling

## Horisontal – Hva vi vet

- Teknikker
- Ferdigheter
- Kunnskap

## Vertikal – Hvordan vi vet

- Hvordan vi tenker, forstår og handler i det vi oppfatter som virkeligheten
- Økt tilgang til kompleks og systemisk forståelse
- Multi-perspektiv i øyeblikket



# Voksen utviklingspsykologi

Ca. 40 år med forskning



- **Robert Kegan**
- **William Torbert**
- **David Rooke**
- **Susanne Cook-Greuter**
- **Jane Loevinger Weissman**
- **Erik Erikson**
- **Frederic Laloux**



# Utviklingsnivå-modeller

Flere modeller med tilsvarende og sammenfallende egenskaper  
Hvert nivå representerer et «verdensyn» (forstå, organisere, handle)

Overordnede nivå basert på Kohlberg (80-85% av befolkningen er i de to første)

- Prekonvensjonell (konsekvenser)
- Konvensjonell (sosiale regler)
- Postkonvensjonell (egne kjerneverdier)



# Action Logics - Prekonvensjonell

## Oppportunist

- Meg mot Verden – beskytte seg selv
- Den med Makt har Rett - Dominans
- Belønning/Straff
- Svart/Hvitt
- Tilbakemelding = Trussel
- Problemet er aldri meg

## Diplomat

- Oss mot Verden
- Gruppeidentitet og tilhørighet
- Konformitet til «grupperegler» og leder
- «Bør gjøre slik»
- Vanskelig å se det større bilde
- Tilbakemelding = Kritikk

# Action Logics - Konvensjonell

## Expert

- Identitet i hva jeg kan - spesialisering
- Fakta mot verden
- Oppgave orientert
- «Jeg har forstått» - «Jeg gjør ting rett»
- Tilbakemelding ok fra andre eksperter

## Achiever

- Verdi knyttet til bidrag
- Ser større bilde – mål orientert
- Sterkt knyttet til «egen» agenda og mål
- Fokus på suksess, få ting gjort, oppnå mål
- Bruker tid som ressurs – kan prioritere
- Ønsker tilbakemelding – for å nå mål
- Forstår kompleksitet – men vanskelig å integrere flere perspektiv
- Predict&Plan

# Action Logics - Postkonvensjonell

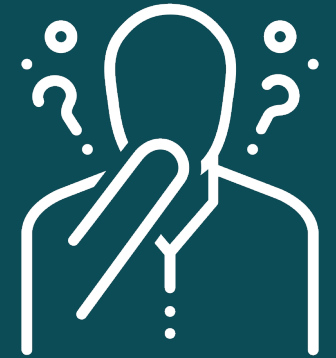
## Redefining

- Alt og alle er unike - mangfold
- Ser relasjoner
- Verdiorientert
- Forstår kompleksitet og paradokser
- Sosial-konstruktivisme
- Risiko for paralyse i analyse
- Tilbakemelding for selvutvikling
- Sense&Respond

## Transforming

- Verden er kompleks og utvikler seg
- Hensiktsdrevet – skaper felles visjon
- Står sterkt og tilpasser seg
- Tiltro til at andre kan løse egne problemer
- Kommuniserer bra på alle nivåene
- Jobber med systemer i systemer
- Inviterer tilbakemelding – for selvrealisering
- Søker personlig og sosiale transformasjon

# Hva betyr det for deg?



- **Utvikle deg!**
  - Transformerende ledelse øker dramatisk sjansen til vellykkede organisatoriske transformasjoner. (Torbert & Rooke)
- **Møte dem der de er – slik de forstår verden**
  - Forstå hvordan organisasjonskultur(ene) påvirker logikken som brukes til handling
- **Finn strukturer kan støtte opp under senere Action Logics**
  - Eks. Morningstar og Pixar
- **Navigere bedre i usikkerhet og stadig endring**
  - Stå stødigere, ha mindre angst

# Hva betyr det for din virksomhet?

- Hensiktsdrevet - Helhetlig 'outcome' fokusert som forstås av alle relevante aktører med større WE alignment
- Verdidrevet beslutningsprosesser som er effektive, effektfulle og trenger ikke byråkrati
- Motiverte, inspirerte og engasjerte ansatte -> mer energi
- Ting gir mening - og vi snakker om *felles* mening og *felles* forståelse
- Mindre politikk og usunn konflikt



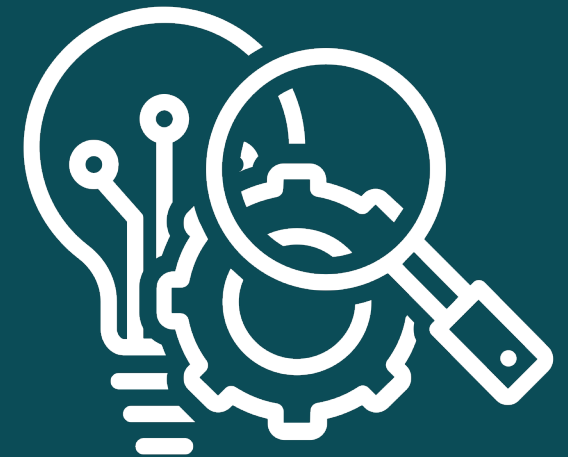
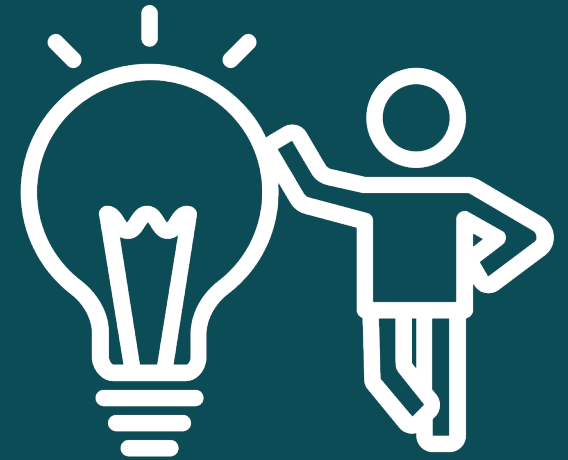
# Hva betyr det for din virksomhet?

- Økt profitabilitet
- Redusert kostnadsstrukturer
- Mindre tid på intern politikk
- Mer direkte og åpenhet i kommunikasjon
- Bedre på å oppdage operasjonelle og strategiske feil
- Bedre på å forutse kriser eller uventede muligheter
- Bedre på delegering
- Økt felles ansvarlighet
- Mindre nedetid for ansatte
- Redusert ansatte turnover
- Økt faglig og personlig utvikling (den høyeste enkel faktoren for utbrenthet ikke overlesset i arbeid men arbeide for lenge uten personlig utvikling)



# Egen vertikal utvikling: Noen generelle praksiser

- Refleksjon
- Meditasjon
- Be om tilbakemeldinger
- Gi tilbakemeldinger med SBI (Situation, Behaviour, Impact)
- Noter ned egne mønster
- Les og lær om andre ting (kunst, filosofi, astrofysikk og kvantemekanikk o.l)





## Rettet vertikal utvikling

- Coaching i dybden (med eller uten profilering)
- Lese om ledelsesutvikling (inkl. gjøre øvelser)
- Lederutviklingsprogram med vertikal utvikling
  - Mentoring og utviklingscoaching med utgangspunkt i profileringsverktøy
    - LDP, WPB5, CCL 360, TA
  - Fokus på praktiske øvelser for kunnskap, teknikker og ferdigheter
  - Mentoring og utvikling i egen kontekst



## Kontakt info

- <https://adventureswithagile.no/>
- <https://www.linkedin.com/in/hervik/>