

PP-RÅDGIVERS MULIGHET TIL Å SKAPE ENDRING I SKOLER OG BARNEHAGER

Rica Hell den 8.september 2014

Å SKAPE ENDRING

Om å

PÅVIRKE

SPØRSMÅLET BLIR

Hvordan utvikle sitt

REPERTOAR

For å påvirke personer, prosesser og systemer

OVERBLIKK

Om å forstå seg selv som endringsagent

- Hvem jeg er
- Hva jeg gjør
- Hvordan jeg tenker

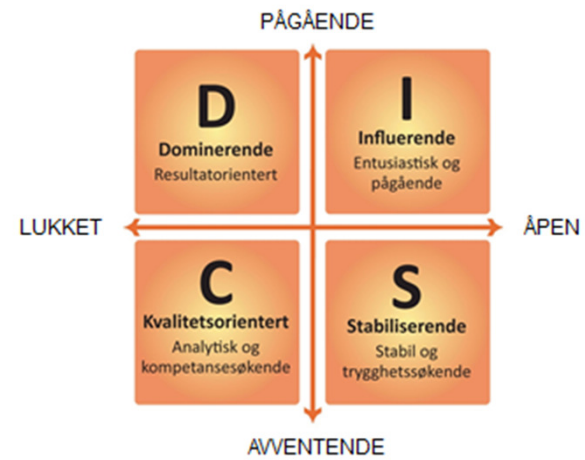
I forhold til å endre

- Seg selv
- Andre personer
- Prosesser
- Systemer

Jeg kommer til å starte med meg selv, så presentere en modell for å kunne arbeide systematisk med prosesser og system, før jeg avslutter det hele med et forsøk på å forstå meg selv

DISC

DISC



PÅ EN GOD DAG



PÅ EN DÅRLIG DAG





D – Dominerende

I – Influerende

S – Stabiliserende

K – Kvalitetssøkende

Vesentlig mål	Resultater Styring, handlekraft	Få anerkjennelse Involvere seg i andre Skape resultater gjennom andre	Trygghet Stabilitet Relasjoner Godt klima	Nøyaktighet Orden Kvalitet etter egen norm
Deres vesentlige frykter	Tape kontroll over omgivelsene Bli utnyttet	Avvisning Tape anerkjennelse	Plutselig forandring Tap av trygghet	Kritikk av innsats Mangel på standarder
De misliker	Bli styrt av andre Manglende resultater	Håndtere kompliserte detaljer Arbeide alene	Fiendtlighet Konflikter Uforutsigbarhet	Mangel på organisering Uklare forklaringer
Under press blir de:	Dominerende Utålmodig	Følelsesmessig uorganisert	Innordner seg Blir ubesluttsom	Trekker seg tilbake Blir sta
Strategisk kommunikasjon til personlighetsprofilen vil være:	Valgmuligheter Effektivitet	Legg til rette for minst mulig anstrengelse	Forsikre de om Forutsigbarhet Gi personlig oppmerksomhet	Gi bevis på kvalitet og nøyaktighet Forklar fremgangsmåte logisk
Deres beslutningsstiler:	Rask	Tar det på følelsen	Veloverveid	Analytisk
Hovedtrekk	Pågående Saksorientert	Pågående Relasjonsorientert	Avventende Relasjonsorientert	Avventende Saksorientert

SENTRALE SYSTEMER

Det politiske systemet (Koalisjonssystemet)

- Hvilke interessenter inngår i koalisjonen
- Hvordan analyserer jeg bidrag – belønningsbalansen
- I går – I dag og I morgen analysen

Ledelsessystemet

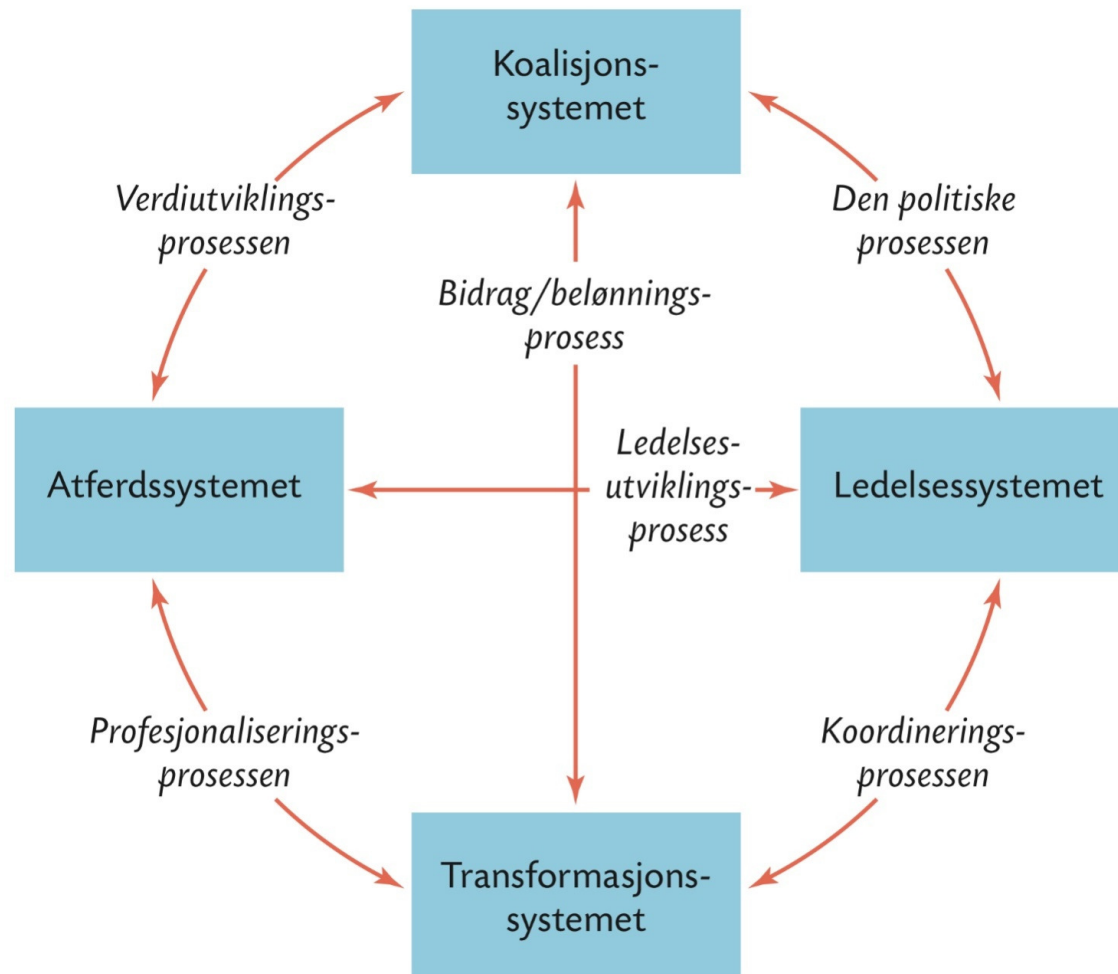
- Hvordan er det formelle og det uformelle ledelsessystemet
- Hvor settes mål og fattes beslutninger
- Hvordan ser det positive målbildet ut?

Transformasjonssystemet

- Hva er de sentrale – (Kjerne) arbeidsprosessene
- Hvordan ser organisasjonskartet ut

Atferdssystemet

- Verdiplattform, normer og holdninger
- Den enkeltes emosjoner, motivasjon og kognisjon



Figur 1.2 Den konseptuelle foretaksmodellen (Busch mfl. 2007)

SENTRALE LEDELSESPROSESSER

Verdiutviklingsprosessen

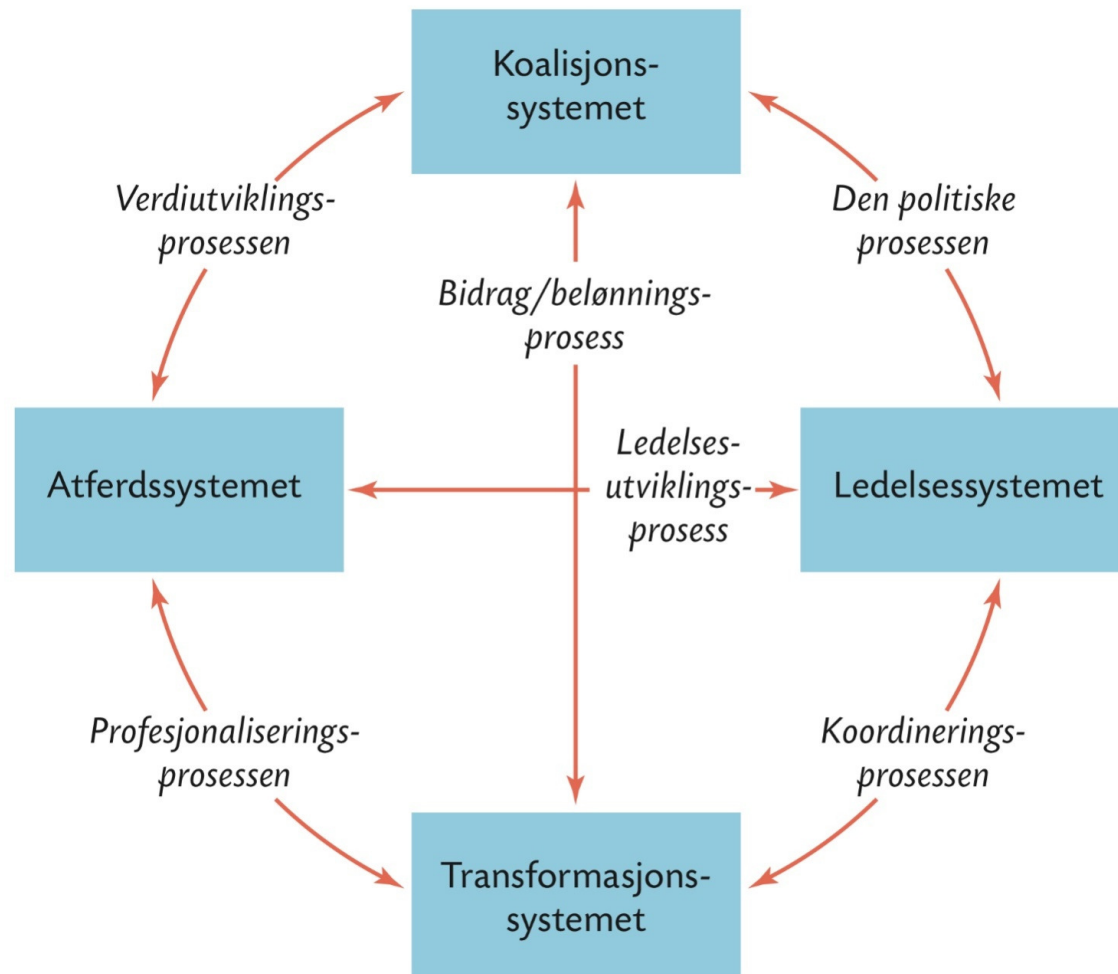
Den politiske prosessen

Bidrag – Belønningsprosessen

Profesjonaliseringprosessen

Koordineringsprosessen

Lederutviklingsprosessen



Figur 1.2 Den konseptuelle foretaksmodellen (Busch mfl. 2007)

Hvorfor ser vi ikke endringene i omgivelsene ?

- Ledere er dumme
- Vi kan kun se når kriser åpner våre øyne
- Vi kan kun se det vi alt har erfart
- Vi ser ikke det som er emosjonelt vanskelig å se
- Vi ser kun det som er relevant for vårt fremtidsbilde

BIDRAG - BELØNNINGSPROSESSEN

Hvordan kan **NØKKEINTERESSENTENES BIDRAG – BELØNNINGS BALANSE PÅVIRKES?**

- Om å være tett på
- Kjenne interessentenes nåværende og fremtidige behov (Kanskje bedre enn de selv)
- Jfr også verdi- og profesjonaliserings prosessene – Behersker jeg interessenes språk?
- Kompetanse i forhandlingsledelse og kontraktsledelse

DEN POLITISKE PROSESSEN

Hvordan arbeides det med målbildet på en måte som begrenser anvendelsen av makt

Hvordan fatter vi beslutninger

- Hvem bestemmer
- Beslutter vi sammen

Har vi en gruppe med makt og initiativ

Hvordan balanseres makten i koalisjonen med makten i ledelsessystemet

Hvordan håndteres uenighet og konflikt

Hvordan myndiggjøres jeg og/eller PPT

Hvordan arbeider jeg i det daglige med mine maktkilder

KOORDINERINGSPROSESSEN

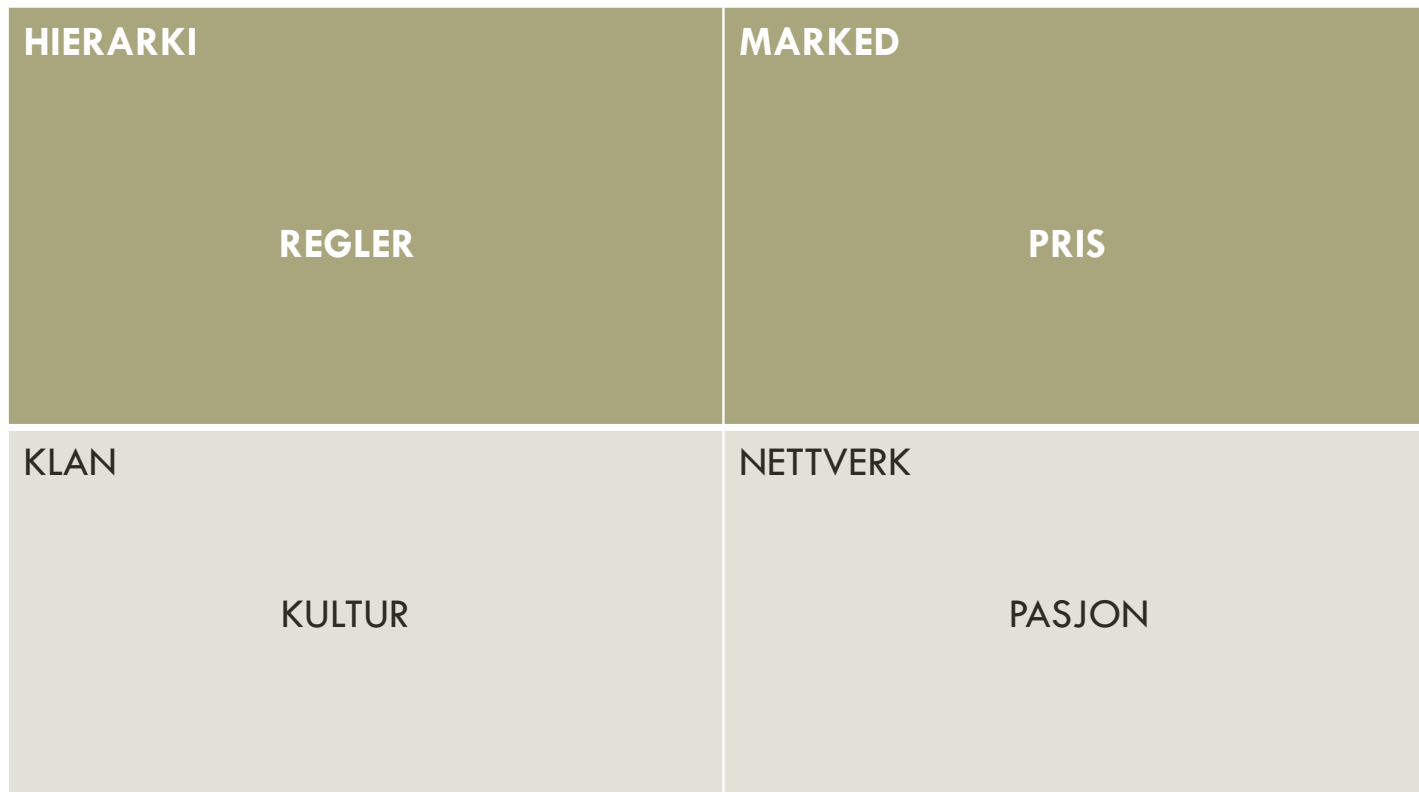
Hvordan arbeider ledelsessystemet med mål og måleindikatorer

Hva er et godt resultat

Hvordan håndterer ledelsessystemet gode resultater / manglende måloppnåelse

Hvordan kommer PPT og jeg i inngrep med koordineringsprosessene?

STYRINGSMEKANISMER



VERDIUTVIKLINGSPROSESSEN

Har koalisjonen en eksplisitt verdiplattform

Har vi etablert en egen verdiplattform med utgangspunkt i nøkkelinteressentenes verdier, holdninger, normer og identitet

Utvikler koalisjonen en helhetlig identitet

Hvordan gjennomsyrrer verdiene de andre prosessene og systemene, for eksempel ledelsesprosessen

Hvordan påvirker PPT og jeg verdiutviklingsprosessen?

PROFESJONALISERINGS PROSESSEN

Har vi den kunnskap og de ferdigheter som er nødvendig for å løse oppgaven

Hvordan prioriterer vi områder for profesjonalisering

Hvilke kunnskapsyn skal få gjennomslag

Hvordan påvirker PPT og jeg profesjonaliseringsprosessen?

LEDELSESUTVIKLINGSPROSESSEN

Hvordan arbeider ledelsessystemet med utvikling av motivasjon til interessentene

- Begeistring
- Skjerming
- Team
- Selvtillit og selvfølelse
- Stolthet

Hvordan arbeider ledelsessystemet med elementene i ledelsesprosessen

Hvordan påvirker PPT og jeg ledelsesprosessene?

Emosjoner og organisasjoners suksess

- The central issue is never strategy, structure, culture or systems...
- The core of the matter is always about changing the behavior of people...
- And behavior change happens in highly successful situations mostly by speaking to people's feelings.
(John P. Kotter, 2002)

HELLE HEDEGAARD HEIN

Primadonna

Pragmatiker

Prestasjonsrytter

- Ekstrovert
- Introvert

Lønnsarbeider

SELVLEDELSE

Neck og Houghton (2006):

Høy organisasjonstilhørighet

Høy subjektiv mestringsevne

Stor tillit

Selvstendighet

Kreativitet og innovasjon

Myndiggjøring

DEFENSIVE RUTINER

Defensive rutiner utvikles for å skjerme individer mot å komme i forlegenhet

Enkeltmenneskers håndtering av ubehagelige situasjoner bidrar til utvikling av de defensive mekanismene

Ubehag bygges inn i strukturer, ritualer og rutiner og vi får uhensiktsmessige vaner og lært inkompetanse

Oppløsning av disse utløser sterke reaksjoner og sterke følelser på grunn av utrygghet og nye muligheter

AKTØR PÅVIRKNING

- AVVIKLE DAGENS SITUASJON
 - IDENTIFISERE DE INDIVIDUELLE TAPENE
 - AKSEPTERE VIKTIGHETEN AV DISSE SUBJEKTIVE TAPENE
 - KOMPENSERE FOR TAPENE
 - INFORMASJON OM OG OM IGJEN
 - VÆR TYDELIG PÅ HVA SOM ER FORBI
 - MARKER AVSLUTNINGENE - REGRESJON I JEG-ETS TJENESTE
 - BEHANDLE FORTIDEN MED RESPEKT
 - LA ALLE TA EN BIT AV DET GAMLE MED SEG
 - AVSLUTNING SOM GRUNNLAG FOR DET NYE

ROLLE I ENDRINGSARBEIDET

I møte med kollegaene i PPT

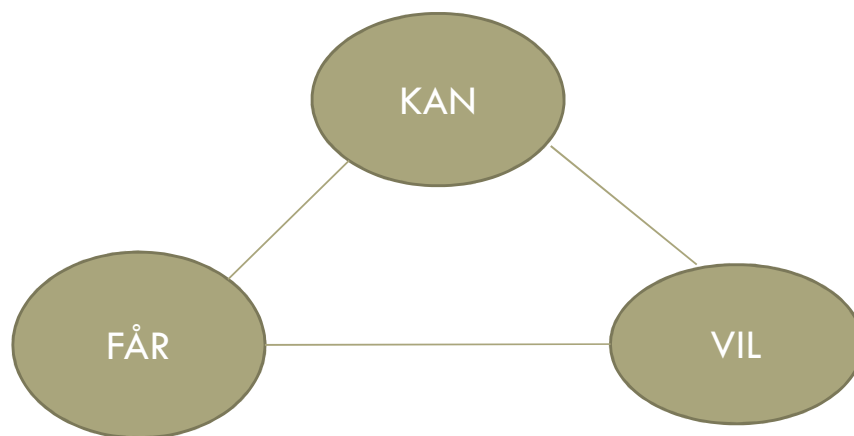
I møte med elever og klasselærer

I møte med skolen eller barnehagens ledelse

I møte med skole- eller barnehage eier

Eller gjennom de individrettede vurderingene

UTGANGSPUNKT



Treningsmål (synlige forpliktelser)	Hva jeg gjør istedet (Handlinger som virker mot mål)	Skulte, konkurrerende forpliktelser	Grunnleggende antagelser

SISTE FORSØK PÅ PÅVIRKNING

Hva diskuterer vi på kontormøter og under lunsjen?

Hvordan italesetter vi våre nøkkelinteressenter?

Påvirkningsmulighetene er oftest individuelle og situerte!

MEN

**UTFORDRINGEN ER Å KONTINUERLIG ARBEIDE MED SITT
REPERTOAR FOR PÅVIRKNING PÅ PERSON – PROSESS OG SYSTEM**