

Kultur som konkurransefortrinn

Frokostseminar 20 februar 2019

Nettverk for Kompetanse og utvikling
Næringsforeningen i Drammensregionen

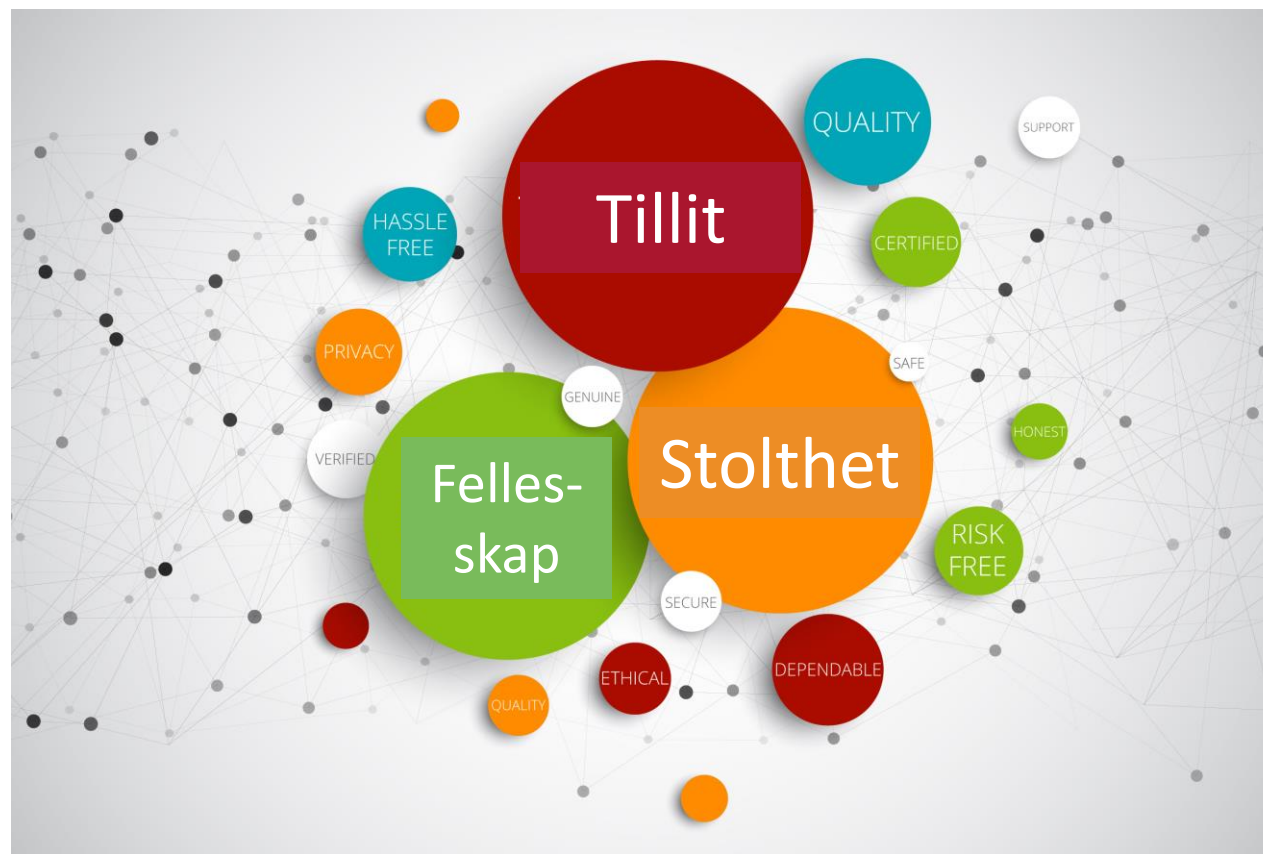
Grete Johansen
Partner – Great Place to Work
Partner – Great Leadership Institute

Kultur som konkurransefortrinn



- I. Kraften i tillit
- II. Hvorfor gir tillitsbasert kultur bedre resultater?
- III. Hvordan utvikle kultur basert på tillit

Basert på forskning og empiri



I. Kraften i tillit



I samfunnet og I markedet



Internt – i arbeidsrelasjoner og organisasjoner



A team is not a group of people who work together. A team is a group of people who trust each other. - Simon Sinek



Å ta ***sjansen*** på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon

- Hvor mange er motiverte til å gjøre en dårlig jobb?

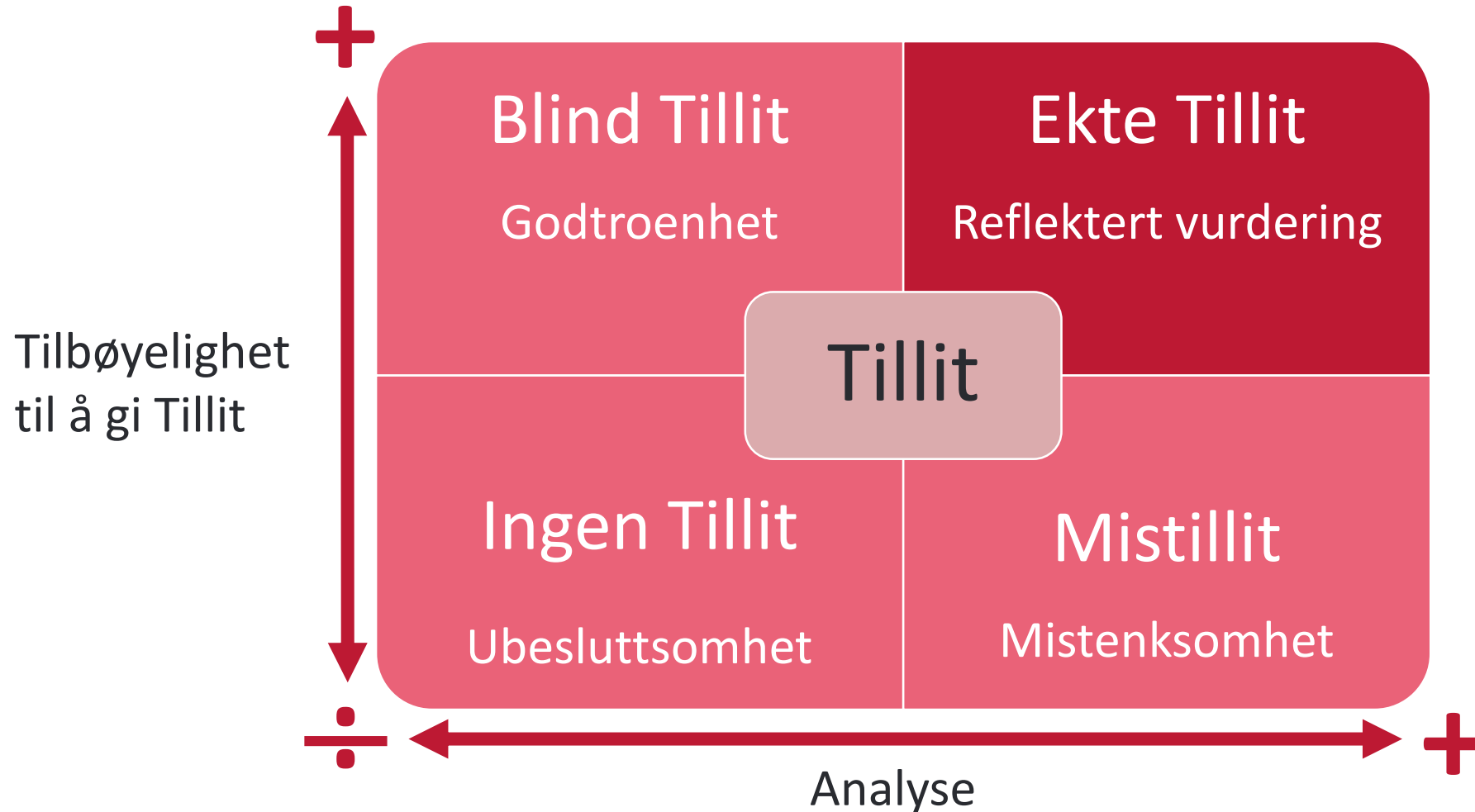
Bård Kuvaas, Handelshøyskolen BI

Tillid er ***tilvalgt*** risiko mod forventet merværdi

Niels Thygesen, Copenhagen Business School



Vi snakker ikke om blind tillit



Stephen Covey (2013). Smart Trust: Creating Prosperity, Energy, and Joy in a Low-Trust World

Ekte tillit utvikles gjennom relasjoner



- ⇒ **Tydelig og gjensidige forventninger**
- ⇒ **Tydelige og gjensidige forpliktelser**

Ekte tillit bygges over tid

Mennesker gir av sitt beste – organisasjonen og samarbeidene parter skaper gode resultater.

Tillitsbyggende handlinger – en naturlig del av samhandlingen og av godt lederskap



Medarbeidere, samarbeidende parter, og brukere som opplever å bli stolt på, investerer sitt engasjement og tar mer ansvar for å nå avtalte mål

Positiv spiral

Ekte tillit utvikles i relasjoner og over tid



Tillit skapes ved at den tas i bruk
Bertolt Brecht

Tillits-reservoir

Hva betyr tillit for oss?



II. Hvorfor gir tillitsbasert kultur bedre resultater?



Hva mener vi med organisasjonskultur?

Den enkleste definisjonen: «*Den måten vi gjør tingene på her hos oss*»

«... det sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når menneskene handler med hverandre og omgivelsene»

Henning Bang, UiO



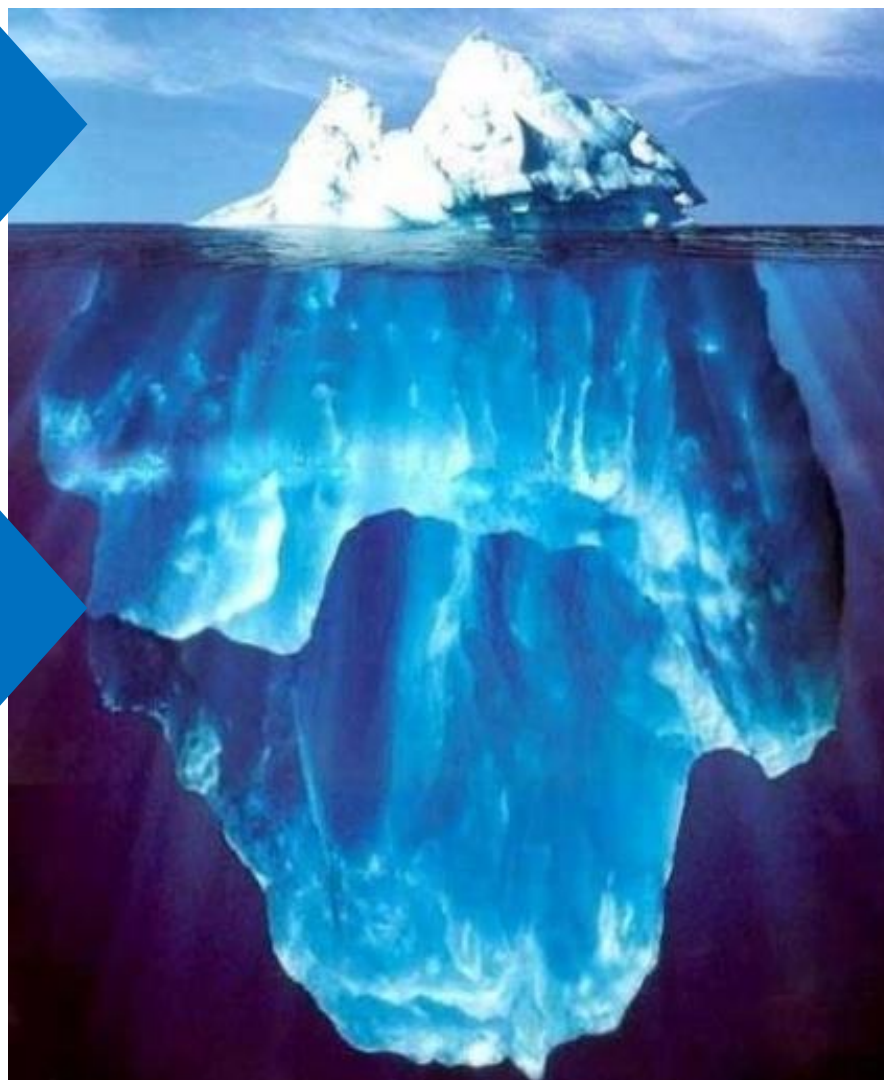
Hvorfor er tillitskultur blitt så viktig?

Kulturuttrykk

- Atferd
- Verbale
- Strukturelle
- - fysiske

Kulturinnhold

- Normer
- Levde verdier
- Grunnleggende antakelser



Hvorfor er tillitskultur blitt så viktig?

Et perspektivskifte – Kunnskapsøkonomien



Mennesker som
Kostnad



Mennesker som
Ressurs

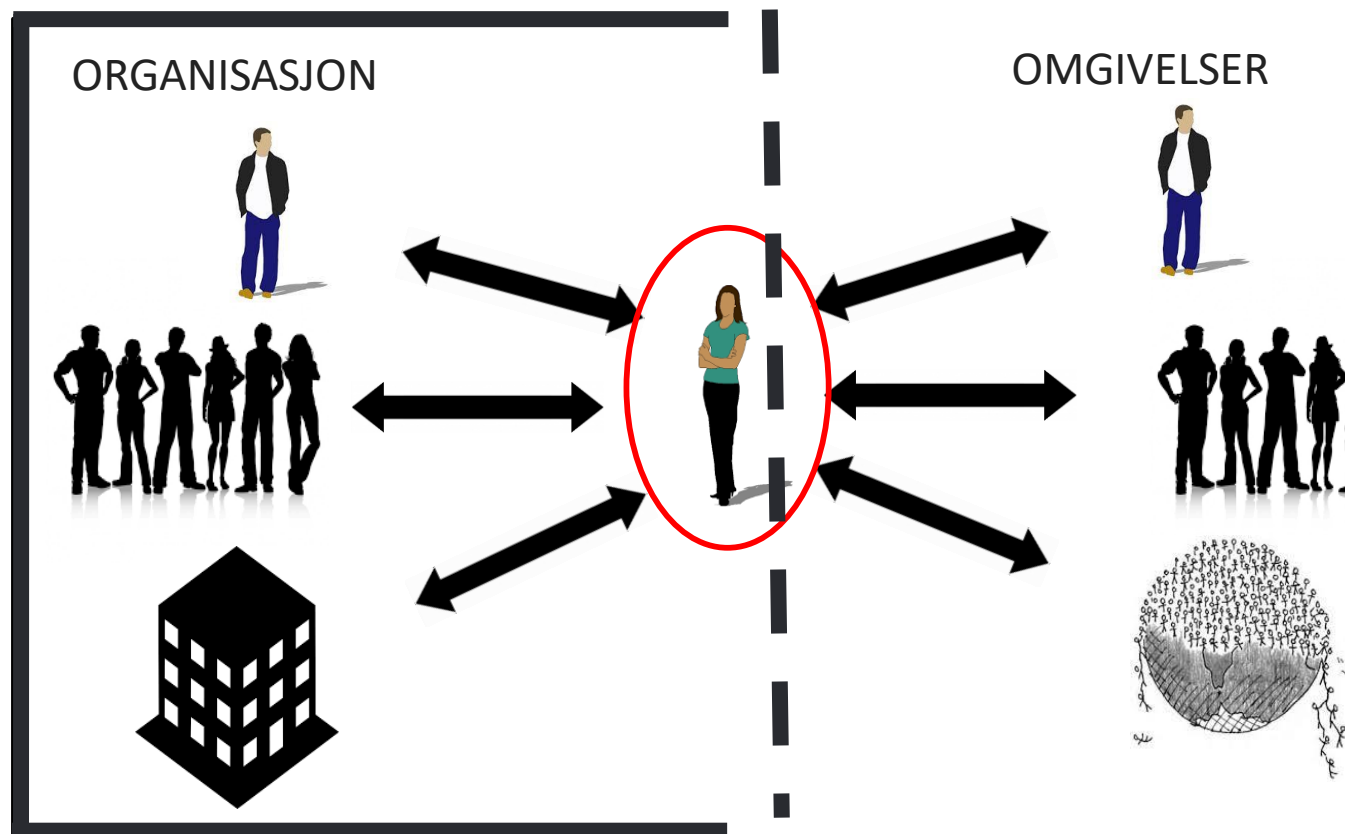


Mennesker som
Strategi

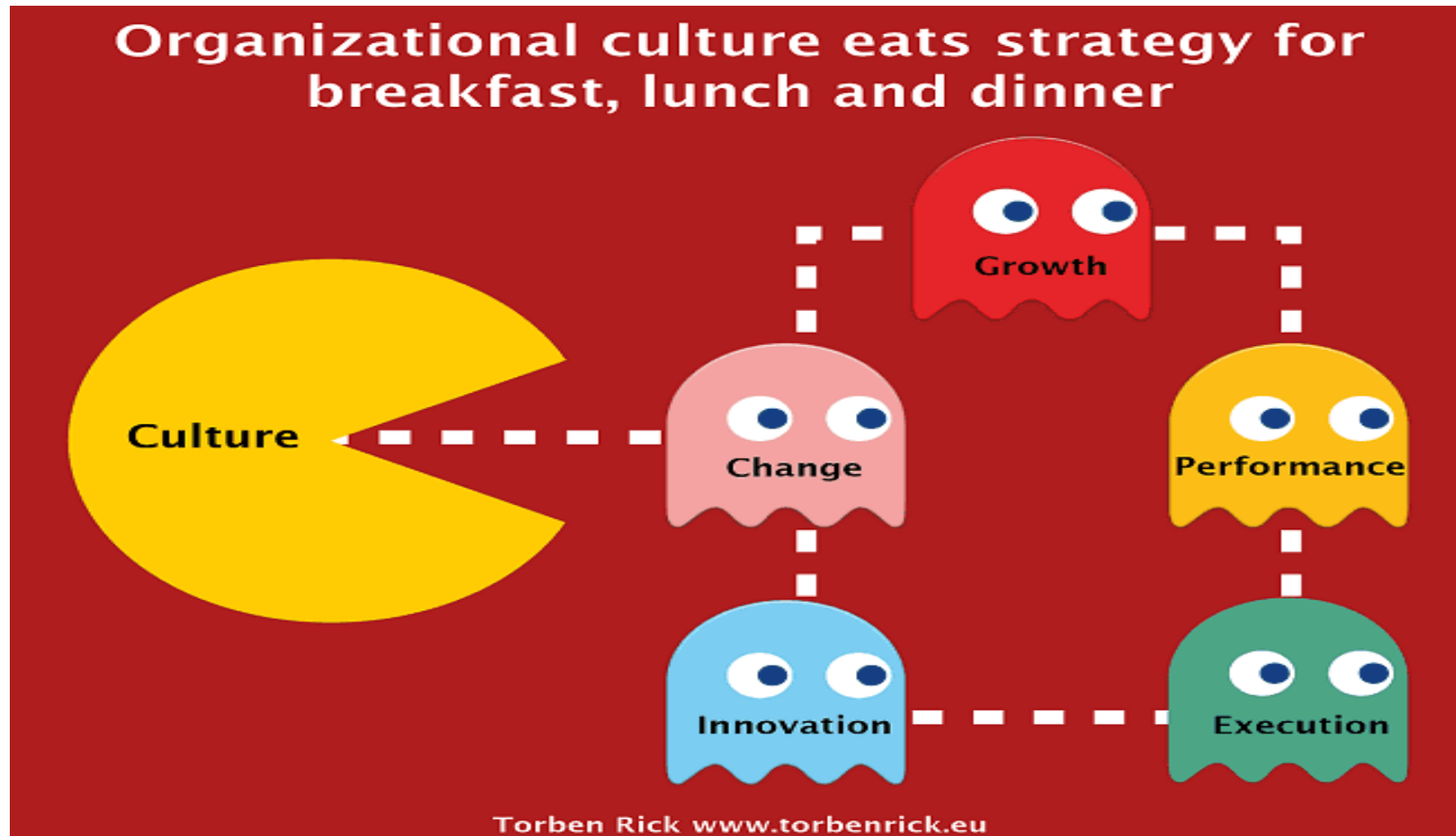


Hvorfor er tillitskultur blitt så viktig?

Et perspektivskifte – Digitaliseringen



Hvorfor er tillitskultur blitt så viktig?



Hvorfor er tillitskultur blitt så viktig?

Fordi kulturen avgjør hvor langt vi kan nå !

Kulturen avgjør virksomhetens evne til **effektiv samhandling** og er derved en målestokk for hvordan virksomheten **gjør det**, hvilke muligheter den har til å **nå sine mål** og hvordan **folk har det**

Gjennomføringsevne

Endringsevne

Innovasjonsevne



Hvorfor virker tillitskultur?

” TILLIT er mer effektivt enn intensiv styring og kontroll. Ledere som gir tillit får mer motiverte medarbeidere. De blir mindre stressa, mer produktive og mer innovative. Mye handler om å bli involvert i jobben.

Når vi tar denne sjansen med i bildet, opplever man jobbautonomi.

TILLIT er et konkurransefortrinn

FORSKER FRA HANDELSHØYSKOLEN BI

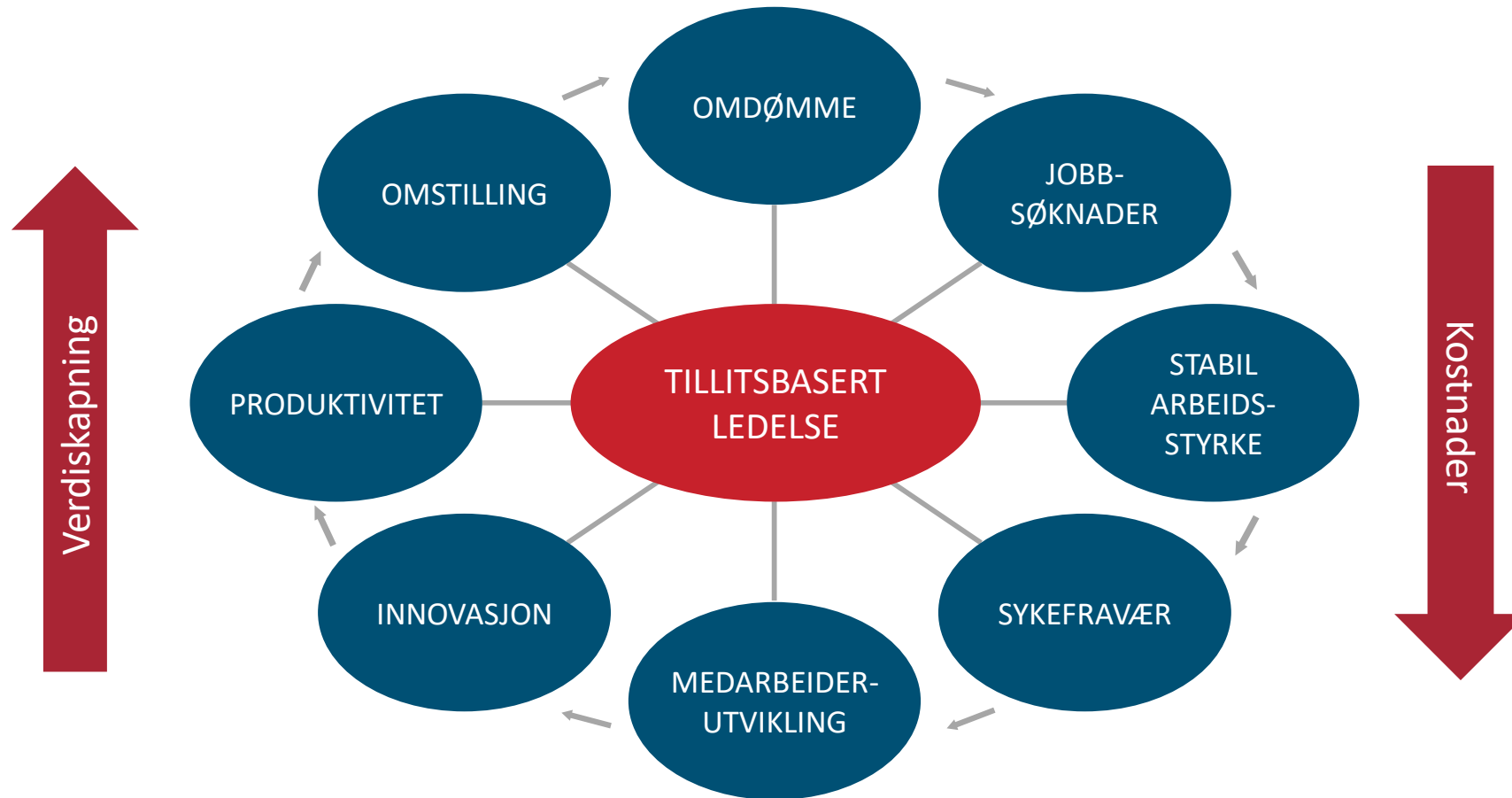
Mye tillit er et konkurransefortrinn



- ✓ Engasjement
- ✓ Tilpasnings-/omstillingsevne
- ✓ Sterke relasjoner
- ✓ Effektiv samhandling
- ✓ Innovasjon

Bård Kuvaas

Effekter



Refleksjon

- Sett i forhold til vår erfaring, hvorfor har kultur blitt viktigere nå ?
- Hva betyr det for oss?



IV. Hvordan utvikle kultur basert på tillit



Gjøre det strategisk relevant

- Hvorfor er mennesker og organisasjon viktig for oss?
- Hva betyr det i forhold til hva vi skal oppnå? Vår strategiske posisjonering
- Hvilken forskjell gjør det for oss?
- Hvilken verdi vil det tilføre oss?
- Hva skjer hvis vi ikke gjør noe?



Transformasjonsmodell

Yesterday

Map

Fixed, planned, detailed, and resource focused



Control based

Top-down management



Silos

Function based and systems driven organization



Strategy

Leadership
& Culture

Organization:
Structure; Processes;
Technologies; Systems

Tomorrow



Compass

Purpose driven strategic positioning



Trust based

Bottom-up empowerment



Agile & Digital

Dynamic Value-chains;
Focus on effect/outcome;
Customer centric design;
Self led teams

Utvikle policy og lederpraksiser som skaper tillitskultur

Se etter muligheten:

- Gjøre det personlig
- Gjøre noe annerledes
- Være tilstede
- Involvere
- Tilpasset kultur
-



Tydeliggjør lederrollen



Tillitsbasert ledelse er *ikke* fravær av ledelse





Lede det som er nødvendig å lede
Være tett nok på til å vite når det er nødvendig



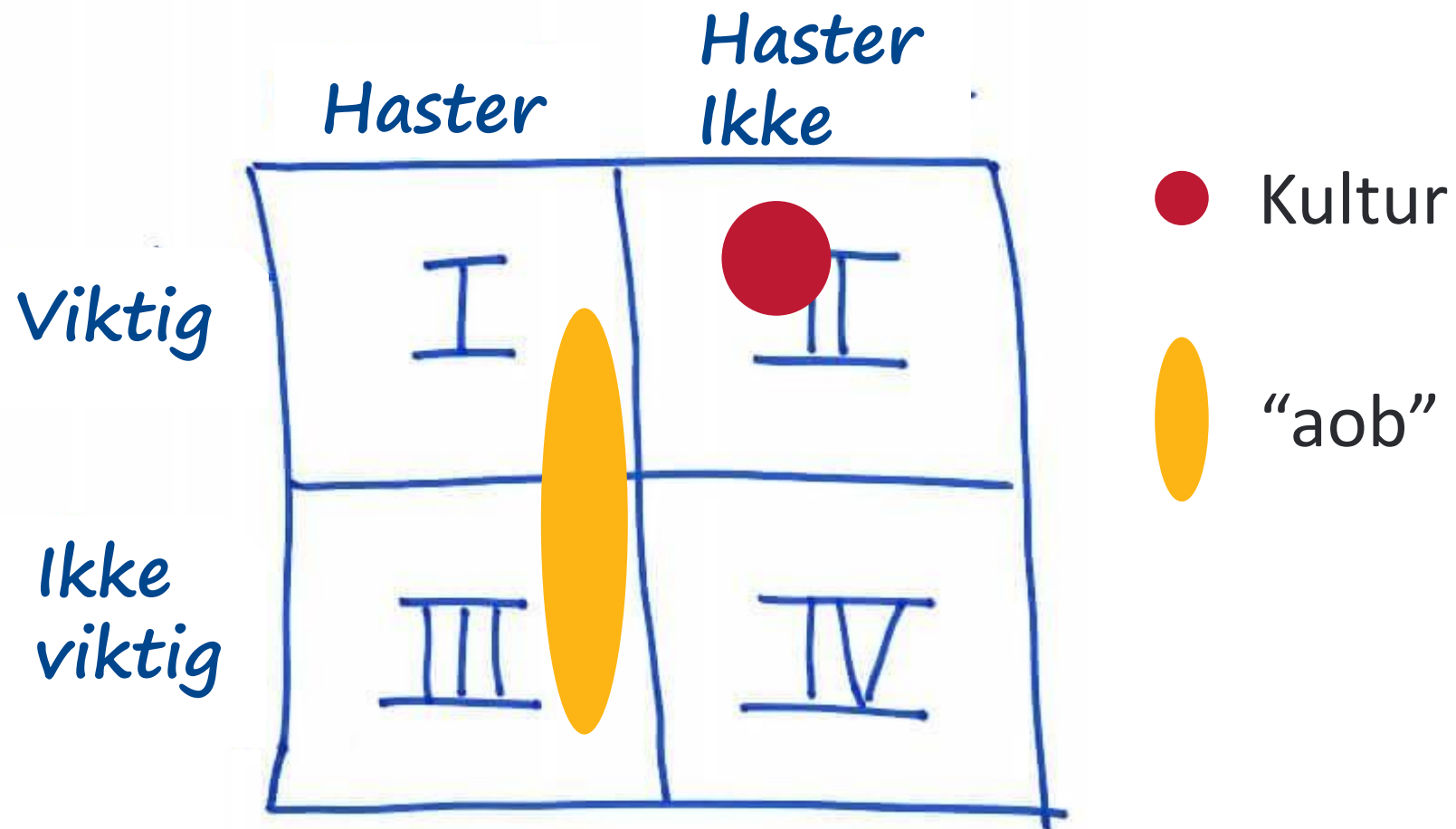
Lede på en annen måte

Gjennom

- ✓ Å delegerere myndighet
- ✓ Ansvarliggjøre medarbeider
- ✓ Dialog, coaching og veiledning
- ✓ Involvering og medvirkning
- ✓ Sikre fellesskap om retning og ståsted



Anerkjenne dilemmaet



Sette av tid og bruke arenaene

- Direkte lederskap med hver enkelt - gjennom regelmessig 1:1 dialog
- Ledelse av team
- Aktivt bruke eksisterende arenaer
- Utvikle nye arenaer
- Måle og forbedre



Støtte medarbeidere i å prestere på sitt beste

- Støtte, gi feedback og utfordre
- Bidra med perspektiver
- Ivareta rammer – i balansen med medarbeiders handlingsrom



Hvilke historier vi forteller og hvilke eksempler vi bruker

- Hvem vi er og hva vi tror på
- Hva vi sier
- Hva vi gjør

.... Men ikke bare hva vi gjør, men *hvordan* vi gjør det

^
og *hvorfor*



Oppsummering....

*Do you know your people?
Do you love them?
- Mor Theresa*



Takk for oppmerksomheten !

Grete.Johansen@greatleadershipinstitute.no | +47 907 54 924