

12.30 – 16.00

Verksted for ByR – prosjekt- og prosessledere



12.11.2014

Om oss

Prosjektleder/Utførende konsulent



Wiggo Hustad

Senior Manager, dr.polit

Oppgaverelevant kompetanse

- Strategi
- Endringsledelse
- Organisasjonskultur
- Relevant forskning

Utførende konsulent



Annette Johnsen Solberg

Senior Manager, Cand. Philol./Lektor NTNU(AVH)
og UiO, Master i Ledelse fra BI

Oppgaverelevant kompetanse

- Design og fasilitering av et mangfold dialogkonferanser og et mangfold metoder
- Ansvarlig for trening av fasilitatorer i Deloitte

Utførende konsulent



Børge Torrisen Hennø

Seniorkonsulent, Gjennomført erfarings basert master i organisasjon og ledelse ved NTNU

Oppgaverelevant kompetanse

- Design og fasilitering av et storkonferanser
- Erfaring med nettverk
- Erfaring med trening av prosessledere/ledere og opplæring i fasilitering og prosessledelse

Verksted for prosjekt- og prosessledere

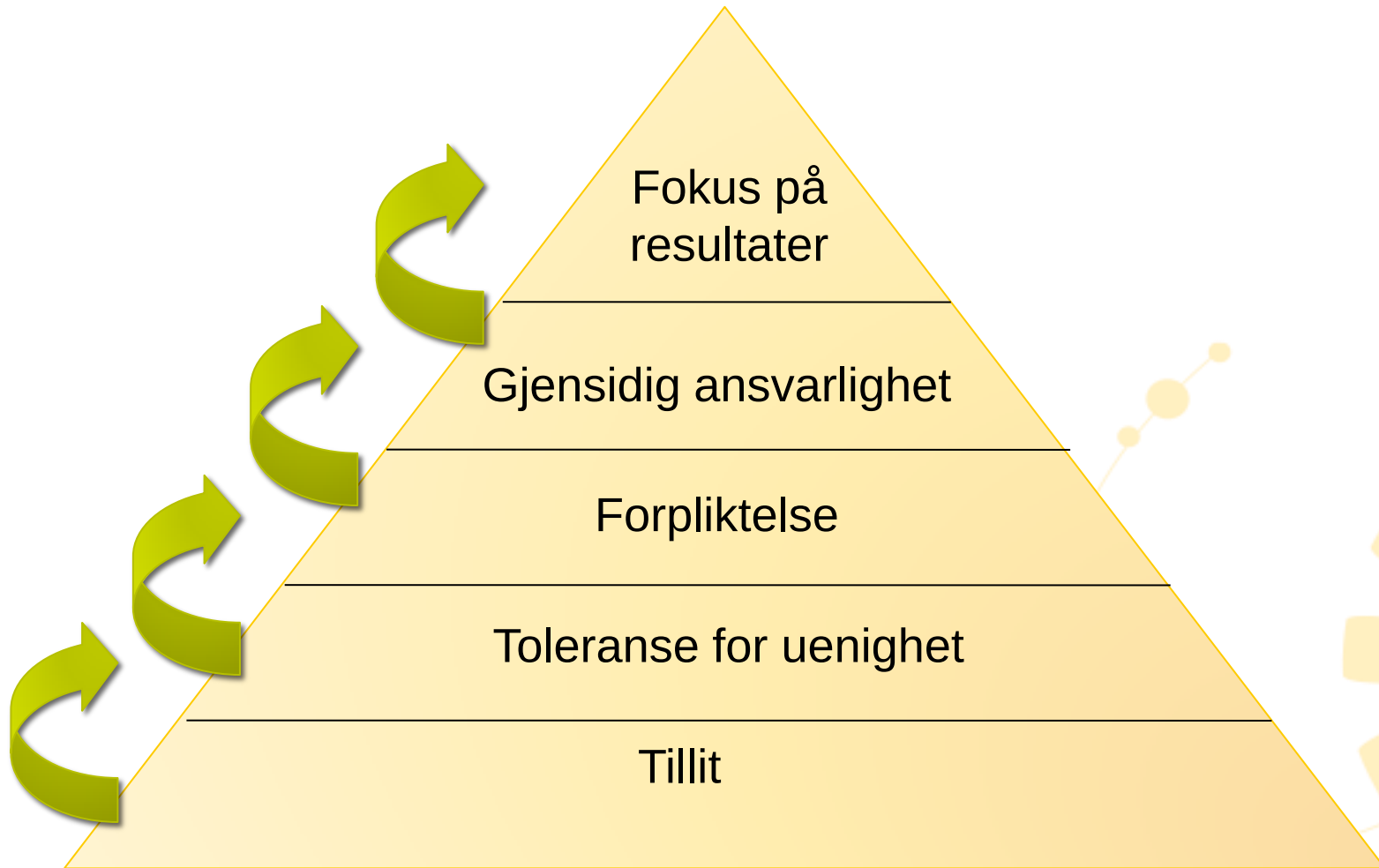
Arbeid med tillitsbygging og strategiske valg

KL	Innhold	Metode
Involvering og forpliktelse underveis i en beslutningsprosess		
12.30	Innledning Verktøy for vurdering og utvikling av relasjoner i ByR • Erfaringsdeling: • Eksempler på godt samarbeid med aktører i regionen. • Eksempler på å overvinne hindringer eller utfordringer • Noen råd om tillitsbygging som er viktig inn mot fase 2.	Presentasjon med dialog Gruppeøvelse Erfaringsdeling i grupper og plenum
14.00	Pause	
14.15	Verktøy og fasiliteter ing av beslutningsprosesser i ByR • Erfaringsdeling: • Eksempler på gode prosesser for å lykkes med å ta valg • Hva er typiske utfordringer for å enes om felles tema?	Presentasjon og gjennomføring av øvelse Erfaringsdeling i grupper og plenum
15.30	Refleksjon: Hva tar jeg med meg av nye ideer?	I grupper og plenum
16.00	Slutt	

Tillitsbygging i relasjoner



Grunnsteinene i velfungerende grupper



Myter og realiteter om tillit

Mytene	Realitetene
Tillit er “mykt”	Tillit er “hardt”, ekte og kvantifiserbart. Tillit har en målbar påvirkning på effektivitet og kostnader
Tillit skaper treghet	Ingenting er så raskt
Enten stoler man på folk eller ikke	Tillit kan både skapes og ødelegges
Man kan ikke lære bort tillit	Tillit kan både bli lært og bortlært, samt bli en strategisk fordel en kan dra nytte av
Å stole på folk er for risikabelt	Å ikke stole på folk er mer risikabelt
Når tilliten først er tapt, kan den ikke gjenopprettes.	Selv om det er vanskelig, kan tillit i de fleste tilfeller gjenopprettes

Den ene tingen som kan endre alt – er tillit

Stephen Covey: Speed of Trust 2006

Kjerneverdier i tillitsbygging

Integritet

Ærlighet. Walk the talk. Samsvar mellom ord og handling. Mot til å handle i henhold til egne verdier. Tillitsbrudd er ofte knyttet til mangel på integritet.

Intensjoner

Genuin omsorg for andre. Tillit vokser når våre motiver er redelige. Agenda. Hvis vi mistenker skulte agendaer eller vi ikke tror på at de mener vel, mister vi tillit.

Karakter

Kompetanse

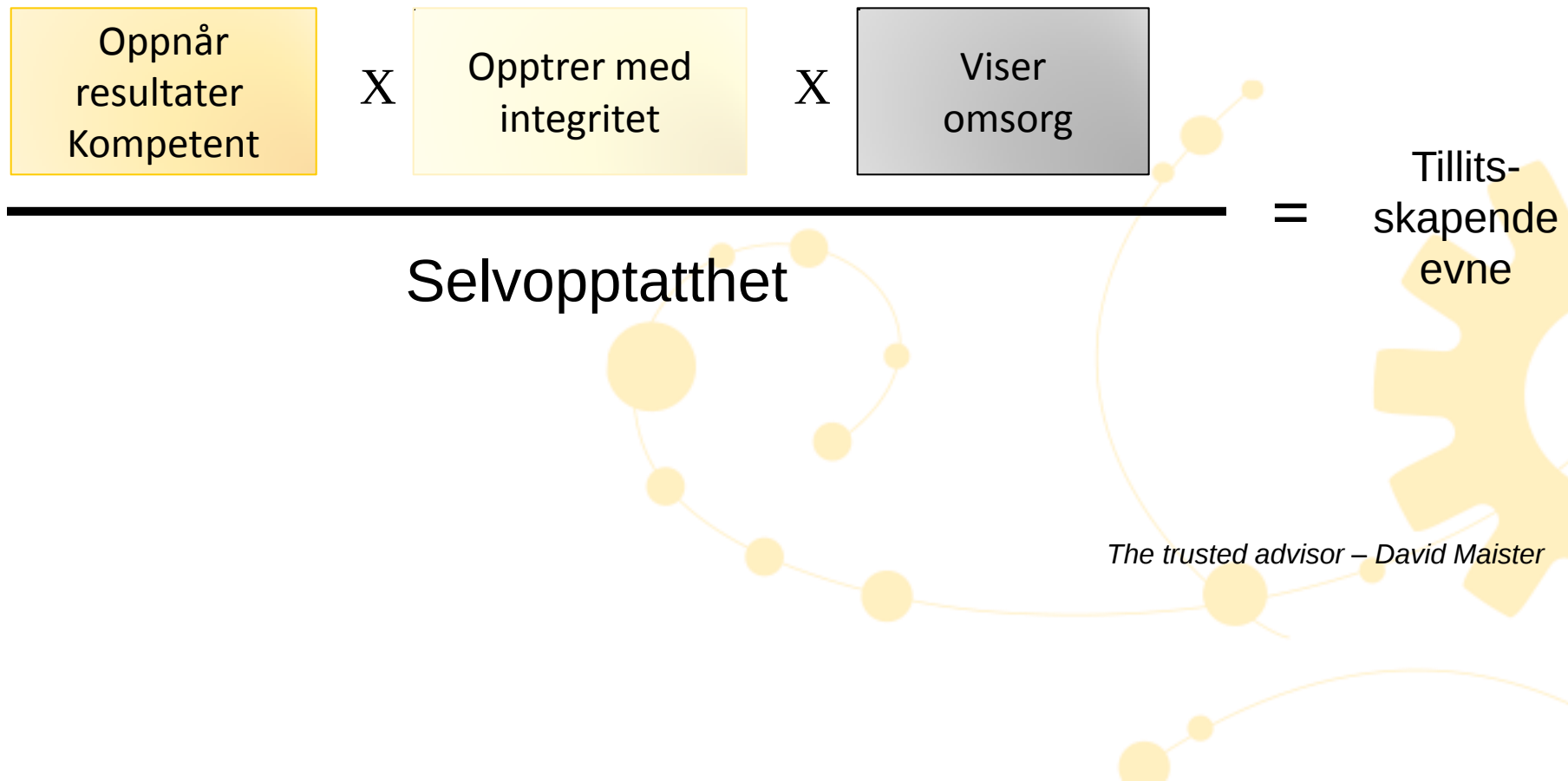
Dyktighet

Talent. Egenskaper. Ferdigheter. Kunnskap. Fremferd. Ferdigheter vi trenger vi for å skape resultater.

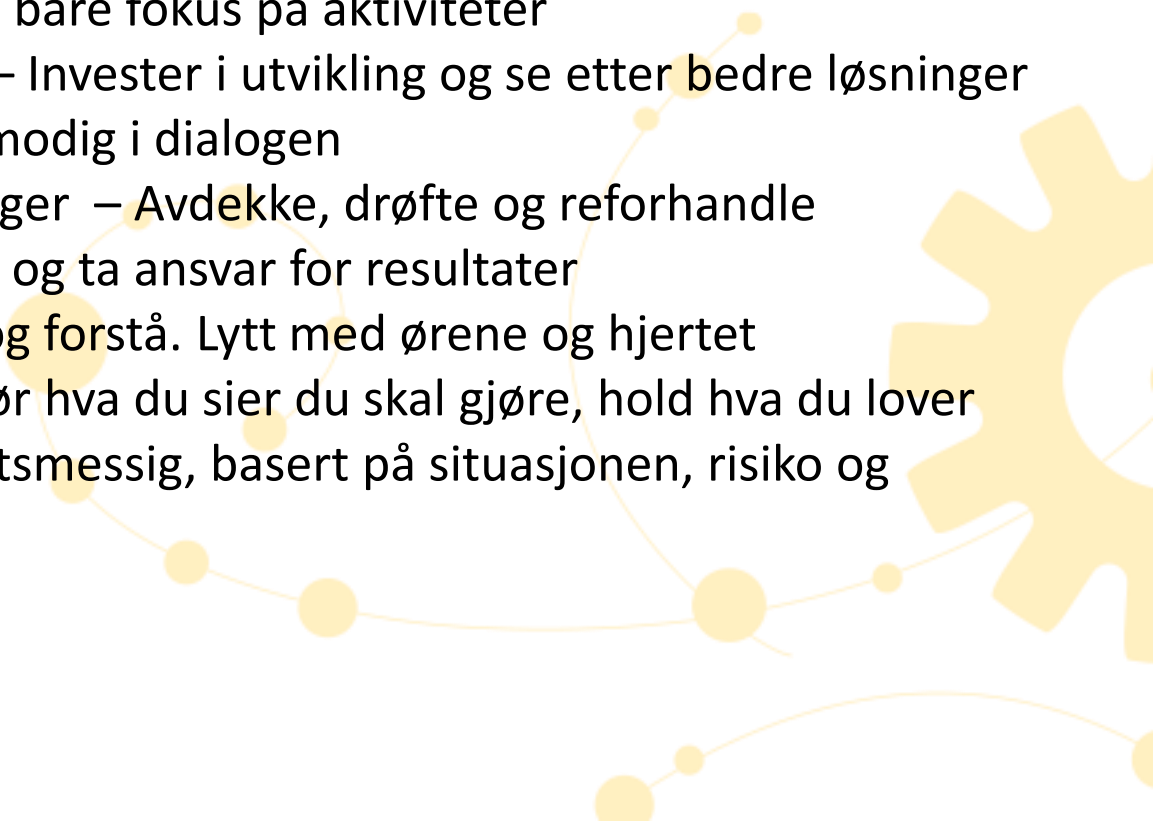
Resultater

Track record. Prestasjoner og leveranser. Gjøre de rette tingene. Oppnå det som forventes av oss. Blir man oppfattet som en som leverer og produserer oppnår man tillit.

Tillitsformelen



13 ferdigheter i tillitsbygging

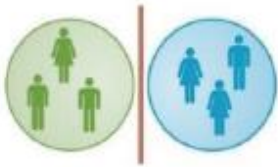
1. Vær direkte – Snakk sant, men gi det rette inntrykket
 2. Vis respekt – Vis at du bryr deg om andre
 3. Vær transparent – Åpenhet
 4. Rett opp feil – Innrøm feil og korrigjer
 5. Vis lojalitet – Gi folk æren. Snakk positivt om folk
 6. Lever resultater – ikke bare fokus på aktiviteter
 7. Jobb med forbedring – Invester i utvikling og se etter bedre løsninger
 8. Møt realiteter – Vær modig i dialogen
 9. Tydeliggjør forventninger – Avdekke, drøfte og reforhandle
 10. Utøv ansvarlighet – Gi og ta ansvar for resultater
 11. Lytt først – Analyser og forstå. Lytt med ørene og hjertet
 12. Følg forpliktelser – Gjør hva du sier du skal gjøre, hold hva du lover
 13. Forsterk tillit – Hensiktsmessig, basert på situasjonen, risiko og troverdighet
- 

Utvikle samarbeidsrelasjoner



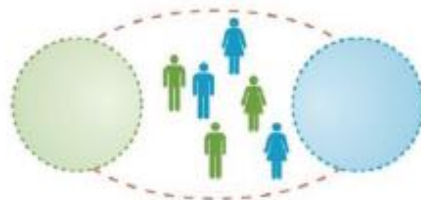
Samarbeid på tvers av grenser

Håndtere grenser



Bufre

Bygge felles plattform



Knytte sammen

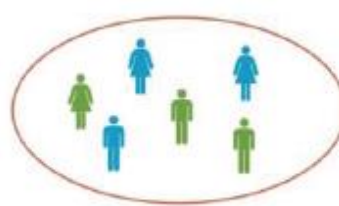
Skape utvikling og prestere



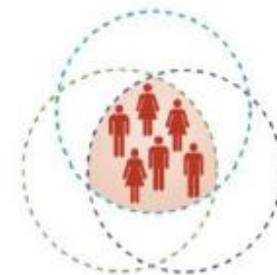
Integrere



Reflektere



Mobilisere



Transformere



Erfaringsdeling

I grupper

1. Eksempler på godt samarbeid med aktører i regionen
2. Eksempler på å overvinne hindringer eller utfordringer i samarbeidsrelasjoner

Tips:

Håndtere grenser:

1. Bufre, definere grenser. Skape trygghet på egen identitet og eget fortrinn
2. Reflektere, forstå grensene og bygge respekt for hverandres identitet

Bygge felles plattform:

3. Knytte sammen, bygge tillit, skape sterke relasjoner og kjennskap til enkeltpersoner
4. Mobilisere fellesskap og felles mål og visjoner, felles identitet knyttet til oppgaveløsning

Skape utvikling og prestere:

5. Integrere, sammenveve, skape gjensidighet, bygge forståelse for avhengigheter
6. Transformere, skape fornyelse, strategisk dialog og åpne prosesser

Strategiske valg

12.11.2014



Mulige steg – fra kunnskapstilfang til gode valg



Kunnskapstilfanget –
Lokalkunnskapen og bidrag
fra fagmiljøene

Hva kjennetegner
et godt tema?



Hva er kriteriene ?

Hvordan velger
vi prosjekt?



Krav til
prosessen?

Valget: Djervt



men realistisk !

Kunnskapstilfanget

.. Når er det godt nok?



- Samfunnsanalysen
 - Hvordan er den innrettet?
 - Hvordan sikre at alle involverte har et tilstrekkelig likt bilde av denne?
 - Hvordan unngå behovet for å hente inn enda mer? (når er godt nok best?)
- De faglige bidragene
 - Hvem tar del i disse?
 - Er de relevante og forståelige?
 - Hvordan sikre at øvrige prosjektdeltagere og – interessenter får tilgang til kunnskapen
- Felles innsyn på tvers av kommuner
 - Hva er lokal tradisjon for å dele informasjon om utfordringer og muligheter?
 - Hva er regional tradisjon for å opptre samlet?
- Egen kapasitet til å motta og fortolke
 - Har jeg ryddet plass?
 - Har jeg lyst og vilje?

Strategiske valg



- Hva kjennetegner et godt strategisk valgt ByR-tema?
- Kriterier for valg av tema – hvordan kan ByR x bli enig om hva som kjennetegner et godt tema for regionen?

Oppgave:

Hvilke kriterier bør vi legge til grunn før vi velger tema for ByR-prosjektet i en gitt region?
(15 minutter – bruk flip over)

Nærmere om kriterier for valg av tema

(SAFe-metoden)

Passer det? (**S**uitability)

- Adresserer valg av tema muligheter eller flaskehalser som ble identifisert i den helhetlige samfunnsanalysen på en best mulig måte?

Vil det valgte tema aksepteres ? (**A**ceptability)

- Adresserer forslaget interessentenes forventninger?
- Vil temaet kunne generere tilstrekkelig forpliktelse og eierskap? (også til gjennomføring)
- Er risikograden aksepterbar?
- Er sannsynlig gevinst aksepterbar?
- Vil interessentene akseptere valget?

Er det gjennomførbart ? (**F**easibility)

- Vil temaet fungere i praksis?
- Kan dette finansieres?
- Eksisterer nødvendige ressurser og kompetanse?
- Kan nødvendige ressurser tilegnes og integreres?
- Modenhet for endring?



Prosjektvalg i kompleks kontekst

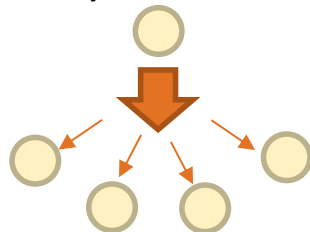


– sentrale vurderingspunkter for prosjektvalg som fundament for suksess

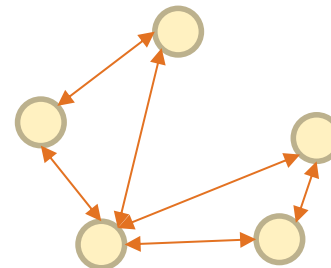
Vurderingspunkter	Enten/eller	Både/og
Verdisystem	Konkurranse	Samarbeid
Forventet resultat	Vinn/tap	Vinn/vinn
Holdning til å vinne	Vinneren tar alt!	Lykkes du, lykkes jeg
Holdning til å tape	Noen må tape	Hvis noen taper, taper alle
Holdning til mindretallets meninger	Følg på	Alle har en bit til puslespillet
Hvorfor utforske forskjeller mellom konkurrerende standpunkter	For å bedre forhandlingskortene som forberedelse kjøpslåing	Bygge et felles fundament og felles forståelse for å bygge opp under gjensidig kreativ tenkning
Viktig mental aktivitet	Analysere: Bryte ned helheter til biter	Syntetisere: Integrerer deler inn i helheter
Hvor lang tid det tar	Er vanligvis raskere på kort sikt	Er vanligvis raskere på lengre sikt
Når benytte	Når hensyn til egne interesser er viktigere enn langsiktighet, vil <i>enten/eller</i> fungere	Når alle parter har makten til å blokkere beslutninger, og mye står på spill så er ofte «både/og»-løsninger eneste håp»

Beslutningsregler. Hvordan vet dere at en beslutning er tatt?

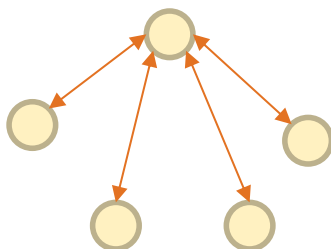
Den med ansvar bestemmer uten
gruppediskusjon
«Gjør som fortalt»



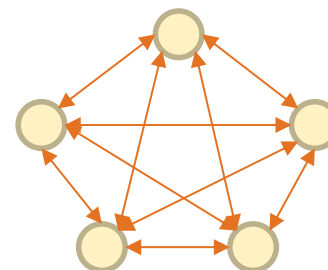
Flertall gjennom avstemning
«Mål om 51% oppslutning» «Vinn/tap»



Den med ansvaret bestemmer etter
gruppediskusjon
«Overtale den som bestemmer»



Enstemmig enighet
«Jobb for et felles mål»



Beslutningsprosessen

- Hvordan ser beslutningsprosessen ut hos dere?
 - Er det elementer som er felles rundt bordene?
- Hvordan går dere fra dialog/diskusjon/undersøke til å beslutte?
 - Vet dere når en beslutning er tatt?
- Hva ser dere for dere er viktige kriterier for en beslutningsprosess som skal lede frem til et felles valg? (hvor det også er tilstrekkelig eierskap og forpliktelse til å gjennomføre)

Veien mot enstemmighet – en øvelse i å lodde forpliktelse og eierskap

Alle må være enige – dvs alle har veto (der er unntaket med f.eks 80% må være enige)

Stillhet er ikke enighet

Enstemmig betyr at alle har avgitt sin stemme FOR (Dette kan også bety, «har betenkeligheter men jeg godtar det»).

Det viktigste handler om at aktørene ser og aksepterer egen rolle i det som skal oppnås (uttalt støtte kan være skjult motstand)

Vi må ha noe mer enn «ja og nei». Noen som sier ja kan ha betenkeligheter/tvil som burde adresseres. Noen som sier nei, kan kanskje mene man må diskuteres mer før en kan si ja.

1. Tydeliggjør og skriftliggjort forslag
2. Undersøk at alle forstår
3. Be om endelige justeringer til forslaget
4. «Tegn et scoreboard» under forslaget
5. Definer grader (1 Ja, jeg forplikter meg uten forbehold, 2. Ja jeg liker det, men har betenkeligheter før jeg kan forplikte meg, 6. Har ikke noen formening enda/ikke nok informasjon, 7 etc.)
6. Få gruppen til å ta standpunkt
7. Gjør en avsjekk

Det er her viktig at gruppen forstår prosessen og at det ikke er en avstemming, men enn avsjekk. Resultatene viser grad av forpliktelse.

1

2

3

4

5

6

7

8

Ja, jeg
forplikter meg
uten forbehold

Ja jeg liker det,
men xxx,

På vei, men
viktige ting må
adresseres

Trenger mer
informasjon for
å ta stilling

Visste ikke om
temaet

Sterkt imot