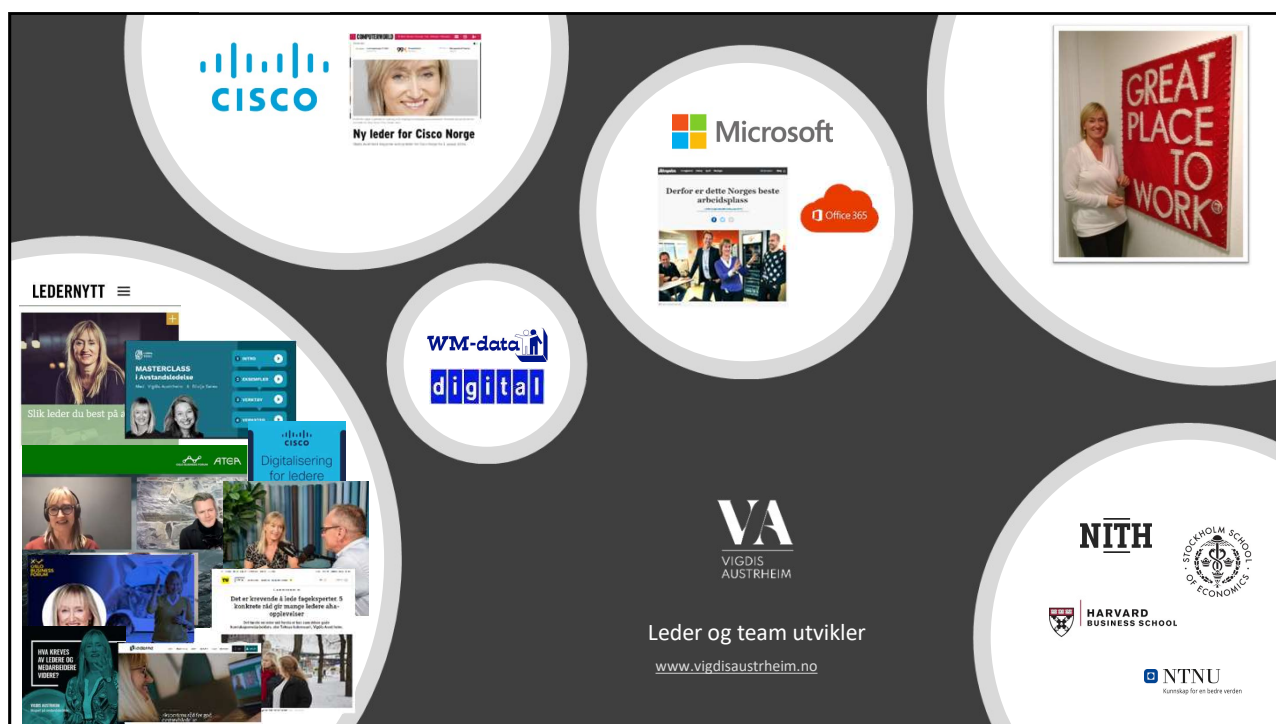
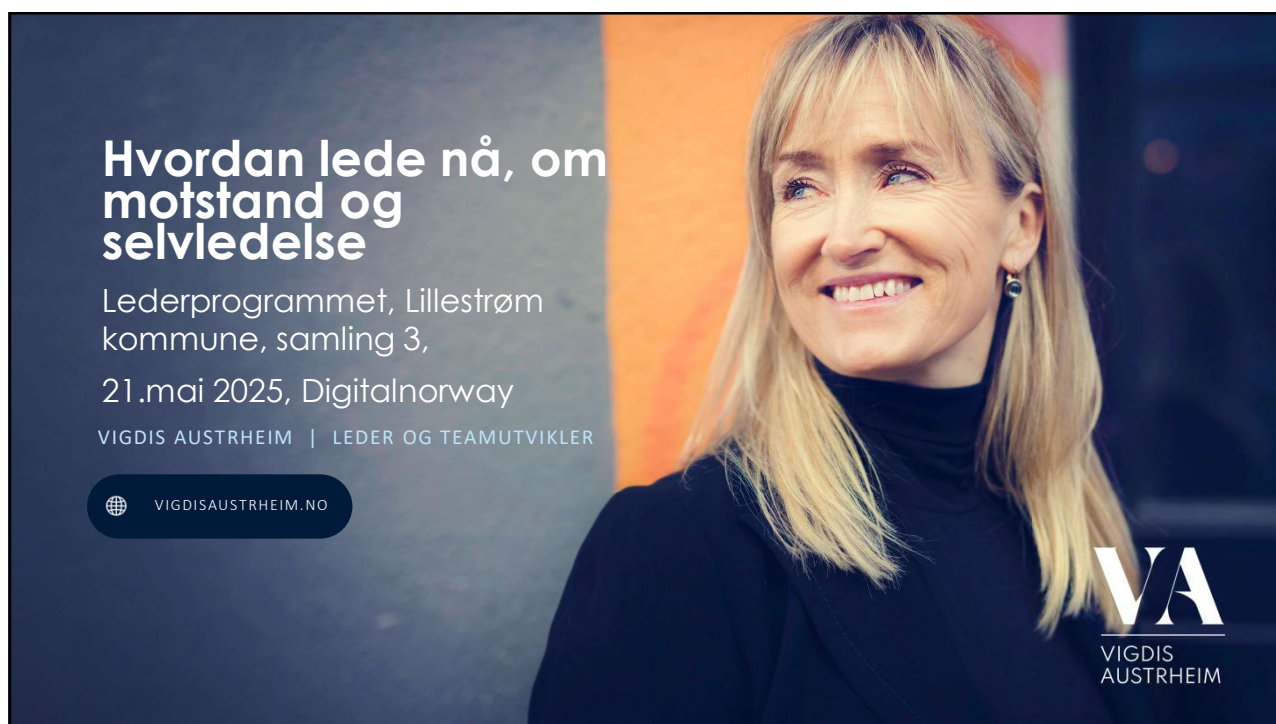




1



2

# Verktøy; Innsjekk

## Innsjekks- oppgave

Hvordan kjennes det ut nå? Hvor motivert er du til å bruke all denne kunnskapen rett inn i hverdagen din?

På en skal fra 1-7?

Svar ærlig og noter svaret for deg selv. Det trenger du ikke å dele.



Rammer for disse 2 timene

## Bevisst ledelse, motstandshåndtering og selvledelse i en ny arbeidshverdag

| Start | Slutt | Tema                                                              |
|-------|-------|-------------------------------------------------------------------|
| 12:15 |       | Innsjekk bolken etter lunsj v/Vigdis Austrheim                    |
|       |       | Hva kan hindre dere?<br>Hvordan håndtere motstand og få med folk? |
|       |       | Verktøypåfyll                                                     |
| 13:00 | 13:14 | 15 minutter Pause                                                 |
|       |       | Selvledelse                                                       |
|       |       | Verktøypåfyll                                                     |
| 13:45 | 14:00 | Oppsummering denne delen                                          |
| 14:00 | 15:00 | Avslutning av programmet ved Digitalnorway og Lillestrøm kommune  |

\* Agenda kan bli justert etter energi og fokus i rommet



Vigdis Austrheim ©

5



## Lederferdighet: LEDE GJENNOM MOTSTAND

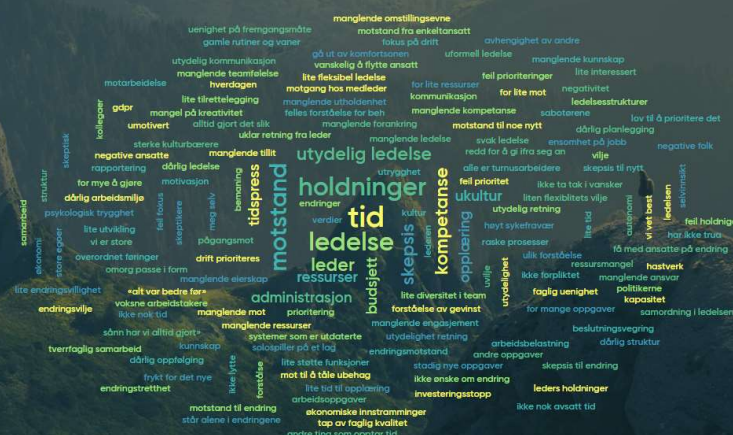


Vigdis Austrheim ©

6

1. Mangel på mening
2. Tap av kontroll
3. Tap av tilhørighet eller identitet

Hva kan hindre dere fra å lykkes hos dere, i ditt team? (3 ting, "top of mind")



## Status i norske kommuner

Nesten halvparten av arbeidsstyrken kan redusere arbeidstiden med opptil 20 % ved bruk av KI-verktøy.

### Utfordringer og barrierer

#### Manglende digital kompetanse

Mange kommuner har ikke tilstrekkelig kunnskap om KI, noe som hemmer bruk og implementering.

#### Skepsis til KI

Ansatte kan være skeptiske til KI, ofte på grunn av frykt for at teknologien skal erstatte menneskelig arbeidskraft.

#### Juridiske hindringer

Uklare regler rundt dataforvaltning og personvern skaper usikkerhet ved bruk av KI.



Kilde: Barrierer og muligheter i kommunal sektors arbeid med kunstig intelligens, Sopra Steria – oppdrag fra KS

## Nye måter å jobbe på, krever nye måter å lede på!

### Tradisjonell endringsledelse



**Planlagt**  
endring initieres som reaksjon på spesifikke behov eller hendelser.

**Hierarkisk**  
beslutninger tas på toppnivå og implementeres nedover.

**Toppstyrt**  
ansatte informeres om endringer etter beslutning.

**Kultur**  
Fokus på å overvinne motstand mot spesifikke endringer.



### Lede i endring



**Kontinuerlig og proaktiv**  
integrerer endring som en del av den daglige driften.

**Fleksibel og nettverksbasert**  
oppmuntrer til samarbeid på tvers av nivåer og avdelinger.

**Toveis og transparent**  
kontinuerlig dialog mellom ledelse og ansatte.

**Kultur**  
Fremmer en kultur som omfavner kontinuerlig læring, nyskaping og tilpasning.

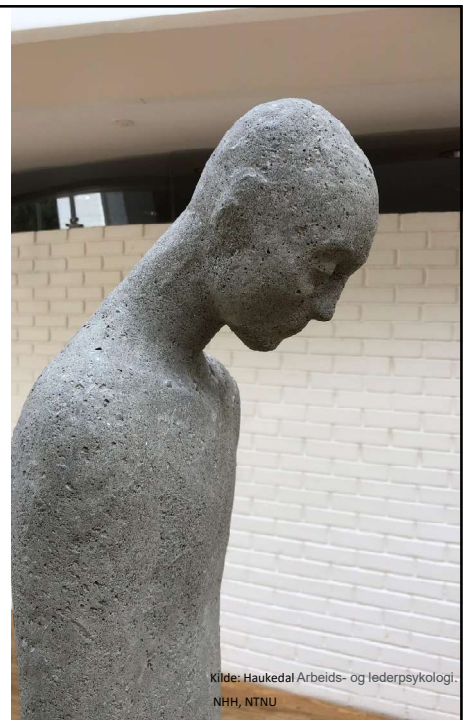


## 4 typer motstand

| Type   | Kjennetegn                          | Eksempler                           |
|--------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Åpen   | Sier ifra tydelig                   | "Jeg er imot dette forslaget."      |
| Skjult | Maskert gjennom ironi, overdrivelse | "Joda, vi skal digitalisere alt..." |
| Passiv | Lav energi, trekker seg unna        | Unngår møter, gjør minimum          |
| Aktiv  | Jobber imot eller saboterer         | Sprer negativitet, undergraver      |

## Hvorfor kan motstand oppstå? (FØLELSER)

- Utrygg og usikker på egen posisjon
- Manglende tillit
- Dårlige erfaringer
- Liker ikke deg eller ny ledelse
- Opplever redusert mulighet til å påvirke, «tredd ned»
- Lite informasjon
- Endringskynisme. (Oppstår når de ansatte opplever at det endres for endringens skyld, og at endringene ikke bidrar til å forbedre virksomheten. )
- Bekymring for arbeidsmengde / endring
- Hva mer?





## Verktøy: LEDERPRAKSIS



Vigdis Austrheim ©

13



## VERKTØY: LEDERPRAKSIS

### HENSIKT:

Struktur for å sikre at du går fra tanker og ord til handling. (Ta tak i The Knowing – Doing gap)

For meg som leder, nå, i den tiden og konteksten jeg leder i, og med de jeg leder.

| HVA | HVORFOR | HVORDAN | NÅR | EVALULÆRING |
|-----|---------|---------|-----|-------------|
|     |         |         |     |             |
|     |         |         |     |             |
|     |         |         |     |             |
|     |         |         |     |             |



Vigdis Austrheim ©

14



## VERKTØY: LEDERPRAKSIS

### HENSIKT:

Struktur for å sikre at du går fra tanker og ord til handling.

For meg som leder, nå og fremover, i den tiden og konteksten jeg leder i, og med de jeg leder.

| HVA                 | HVORFOR                                                                                                                                    | HVORDAN                                                                                                                                                                                                           | NÅR                                                            | EVALULÆRING            |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------|
| INNSJEKK og UTSJEKK | Fange opp hvordan hver enkelt medarbeider har det<br><br>Se hver enkelt<br><br>Fange opp non-verbal kommunikasjon<br><br>Sjekke motivasjon | 1. Hilse<br>2. Kaffemaskinen<br>3. Tavlesynk<br>4. Felles lunsj<br>5. Pausetid / Bruke pauserommet<br>6. Walk&Talk<br>7. Top of mind runde i møter<br>8. 1:1 møter<br>9. Motivasjonshjul<br>10. Runde før jeg går | Hver morgen<br>Ved vaktskift<br>Pausetider<br>Slutten av dagen | * Se egen lederpraksis |



## VERKTØY: EVALUERING

### HVORFOR / HENSIKT:

- Ligge i forkant
- Redusere motstand
- Bidra til kontinuerlig utvikling.
- Lærende organisasjon og team

### HVORDAN: EVALULÆRING

Stille tre spørsmål

1. Hva gikk / går bra?
2. Hva kan bli bedre?
3. Hva er læring vi kan ta med oss?

Deretter justere / ta tiltak basert på innsikten





Jobb med teamet slik at de blir involvert og du forstår hva de opplever og hva de ønsker. Engasjer de i tiltak og snakk om hindringene.

Hva er dere gode på i dag når det gjelder innovasjon smartere måter å jobbe på?



Hva kan dere bli bedre på?



### VERKTØY: LEDERPRAKSIS

#### HENSIKT:

Struktur for å sikre at du går fra tanker og ord til handling.

For meg som leder, nå og fremover, i den tiden og konteksten jeg leder i, og med de jeg leder.

| HVA         | HVORFOR                                    | HVORDAN                                                       | NÅR                                                                                                                                                                           | EVALULERING |
|-------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Evalulæring | Sikre kontinuerlig utvikling og bevissthet | 1. Hva var bra?<br>2. Hva kan bli bedre?<br>3. Hva er læring? | Jevnlig, la det gå en periode etter du har satt i gang noe nytt og så evalulær.<br>Hver fredag bruker jeg en time (5-10 min evalulæring og resten læring av ny lederkunnskap) |             |
|             |                                            |                                                               |                                                                                                                                                                               |             |



### Min lederpraksis huskeregel

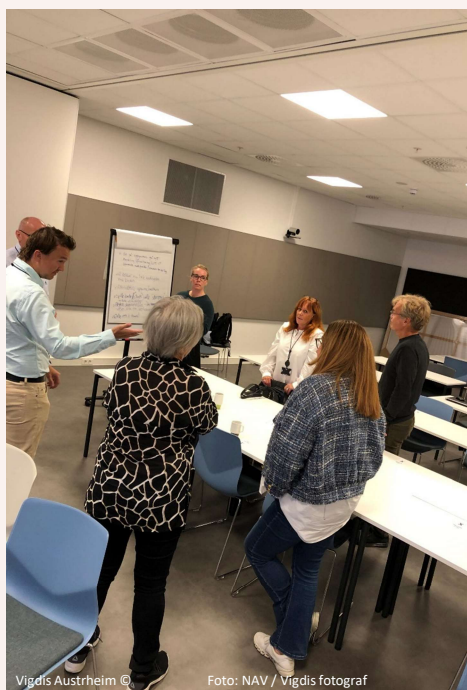
- B** BEVISST
- I** INSPIRERENDE
- T** TYDELIG
- S** STRUKTURERT

Vigdis Austrheim ©

19



20



Vigdis Austrheim ©

Foto: NAV / Vigdis fotograf

## De 7 viktigste kommunikasjonsferdighetene

1. **Lytt aktivt**
2. Still åpne spørsmål
3. **Vis anerkjennende adferd**
4. Bygg på andres tanker og ideer
5. Involver
6. Avklar standpunkter
7. Argumenter konstruktivt

Kilde: Jan Spurkeland  
Vigdis Austrheim ©

21



## Kommunikasjonsferdigheter for å få alle med, og ved motstand

- **ÅPNE SPØRSMÅL**
- Som utforsker et tema uten å indikere svar. Eks. Ble du overrasket vs Hvordan reagerte du?
- **H – SPØRSMÅL «POSITIVE NYSGJERRIGHETSPØRSMÅL»**
- Spørsmål som starter med HVEM, HVA, HVORDAN, HVORFOR. Eks. Hva skjedde, Hva mener du, Hvorfor det, Hvordan vil du beskrive, Har du et eksempel....
- **Lytt aktivt** – Ikke avbryt, gi rom
- **Speil** – Gjenta med egne ord: "Du sier at..."
- **Anerkjenn** – "Jeg skjønner at dette kan føles krevende..."
- **Utfordre** – "Hva skal til for at dette kan fungere for deg?"

VIGDIS  
AUSTRHEIM

Vigdis Austrheim ©

22

## Hvordan lede? Følelser – Forankring – Forbilder



23

# SELVLEDELSE

24

LEDER OG TEAMUTVIKLER

## Hvilke historier forteller du deg selv?

VA  
VIGDIS  
AUSTRHEIM

Vigdis Austrheim © [www.vigdisaustrheim.no](http://www.vigdisaustrheim.no)

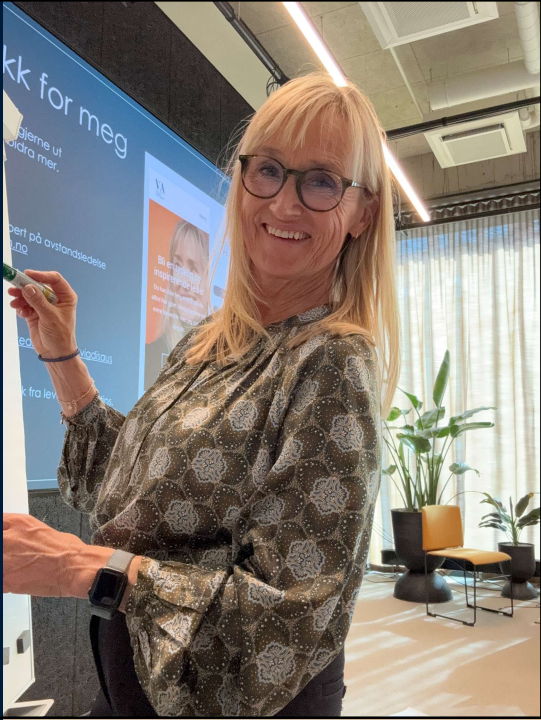
25

«Hvis du ikke kan endre  
det som skjer, så kan du  
endre hvordan du tenker  
om det som skjer.»

Vigdis Austrheim, lederutvikler

VA  
VIGDIS  
AUSTRHEIM

Vigdis Austrheim © [www.vigdisaustrheim.no](http://www.vigdisaustrheim.no)



26

# SELVLEDELSE: Ta kontroll på egen tilstand og prestasjon

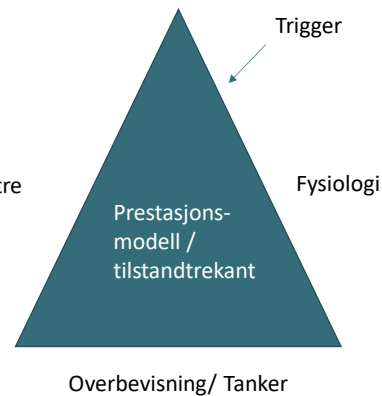


## Kontrollspørsmål:

- Begrenser jeg meg selv eller andre rundt meg?
- Hva kan jeg tenke eller si som skaper balanse, kontroll og bedre energi, motivasjon, prestasjon?



Språk, Indre og Ytre



Vigdis Austrheim ©

27



## Verktøy: MINDSET



28





## VERKTØY: Håndtere utfordringer og motstand

Vi tenker ca. 67 000 tanker i løpet av et døgn, og ca. 80% av disse er de samme som vi tenkte i går. Vi kan justere tankemønster og tankene våre -> Nevroplastisitet

### HENSIKT:

Bli bevisst eget tankesett.

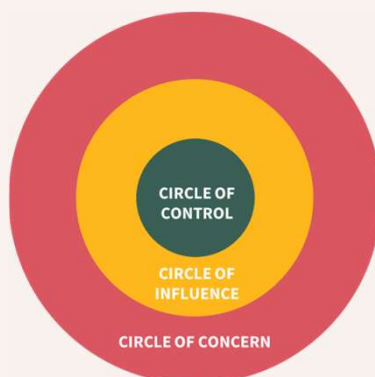
For meg som leder, nå med endringer vi står overfor, jobbe med hensiktsmessig tankesett.

| HVA                      | HVORFOR                                                         | HVORDAN                                                                                                                                                                    | NÅR          | EVALULERING |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| <b>Bevisst tankesett</b> | Rollemodell som leder. Pådriver og eierskap til ønsket endring. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Øke bevissthet.</li> <li>• Circle of influence</li> <li>• Growth mindset</li> <li>• Tilstandstrekant/Prestasjonsmodell</li> </ul> | Kontinuerlig | *           |



## VERKTØY: Circle of influence

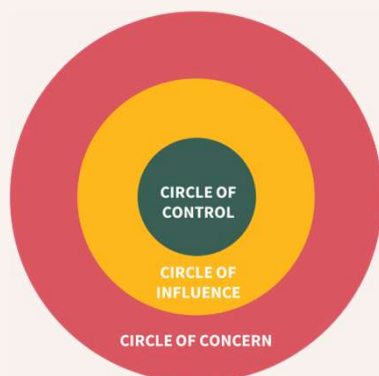
Et godt leder, og selvledelse, verktøy for å holde fokus på det dere kan gjøre noe med.





## VERKTØY: Circle of influence

Et godt leder, og selvledelse, verktøy for å holde fokus på det dere kan gjøre noe med.



Kartlegg og kategoriser:

**Kontrollsirkelen:** Hva kan jeg kontrollere?  
**Innflytelsessirkelen:** Hva kan jeg påvirke?  
**Bekymringssirkelen:** Hva er utenfor min kontroll?

Spør nå deg deretter:  
 Hva kan jeg aktivt gjøre for å forbedre situasjonen?  
 Hvilke ressurser har jeg for å påvirke?  
 Hvem kan støtte meg?



## Oppsummering Hvordan lede og selvlede nå?

**BITS som rammeverk,  
BEVISST, INSPIRERENDE, TYDELIG og STRUKTURERT**

- 1. Felles retning og tydelige forventninger**  
– Klare mål, og retning
- 2. Strukturert, tydelig og inspirerende kommunikasjon**  
– Retning, mål, prioriteringer. Let etter stolthetshistorier.
- 3. Relasjonsbygging**  
– Se hver enkelt, trene, og anerkjennelse for forsøk/holdning.
- 4. Deling og tilgjengeliggjøring av ny kunnskap**  
– Felles verktøy og kultur for å dele
- 5. Jevnlig refleksjon og forbedring**  
– Evalulæring og selvledelse





**Bestem deg for ett tiltak og deretter legg opp periode for trening i kalender med dato for evaluering.**

VIGDIS AUSTRHEIM

Vigdis Austrheim © [www.vigdisaustrheim.no](http://www.vigdisaustrheim.no)

33

# TUSEN TAKK FOR MEG!

Og anbefal meg gjerne videre, det blir jeg veldig takknemlig for

VIGDIS AUSTRHEIM | LEDER- OG TEAMUTVIKLER  
[WWW.VIGDISAUSTRHEIM.NO](http://WWW.VIGDISAUSTRHEIM.NO)

MAIL: [VA@VIGDISAUSTRHEIM.NO](mailto:VA@VIGDISAUSTRHEIM.NO)  
 TLF: 924 62 800

FØLG MEG GJERNE PÅ [LINKEDIN](#) FOR PÅFYLL  
 #avstandsledelse #hjemmekontor #nynormal #hybrid #ledelse

OG [INSTAGRAM](#) FOR INNBLIKK FRA  
 LEVERANSER OG TIPS




**VA**  
 VIGDIS AUSTRHEIM

34