

# Ledelse af frivillige primadonnaer

Lars Goldschmidt



# Disposition

- Min baggrund og ledelsessyn
- Projekter med frivillige
- Den frivillige primadonna og de andre
- Primadonnaledelse
- Bemyndigelse og værdifællesskab
- Følgeskab

# Min ledelseshistorie

- Fægteklub: Stor knægt
- Gymnasiet: Plenumdemokrati
- Ildfolket: Ledelse i frivillig organisation
- Energistyrelsen: Sektionschef
- Mærsk Olie og Gas: Medarbejder
- SF Roskilde amt: Bestyrelsesformand
- Miljøstyrelsen: Kontorchef
- Dansk Industri: Afdelingschef og direktør
- Arbejdsmarkedsstyrelsen: Direktør
- Dansk Handel & Service: Markedschef
- Foreningen af Rådgivende Ingeniører: Adm. Dir
- DI: Direktør

## Baggrundsskriv

- *Harlekinledelse*. Sammen med B. Christensen og H. Sundin. Gyldendal 2010
- *Refleksiv Ledelse*. Sammen med S. B. Rasmussen og O. S. Andersen. Børsens Forlag 2008
- *Fusionsledelse i det offentlige*. Sammen med Ole Fog Kirkeby. Børsens forlag 2005
- *Samtale der gør andre større*. I "Filosofiske stemmer – festskrift til Ole Fogh Kirkeby. Samfundslitteratur 2007
- *Ingeniørerne – en profession mellem sublim rutine og substantieret revolution*. I "De nye professionelle" DJØF forlaget 2007
- *Et systemperspektiv på ledelse under kvalitetsreformens betingelser*. Konferencebidrag Det danske ledelsesakademi 2007
- *Ledelse af professionelle primadonnaer med henblik på at skabe det enestående*. Revision og Regnskabsvæsen. Nr 8 August 2004 pp. 62-75
- *Selvledelse i AMS*. Børsens ledelseshåndbog for offentlige ledere 2002.
- *Primadonnaen fremtidens guld eller smerte i r....* .Ledelse i Danmark - Anklage og forsvar. Jurist- og Økonomforbundets forlag 2000.
- *Erfaringer med ledelse på trods*. Mosaik om moderne ledelse IOA-årbog 1997. Nyt fra Samfundsvidenskaberne 1997.
- *Civiløkonomer som medarbejdere og ledere*. Intensiv undersøgelsen. Sammen med A. Ahrensberg. Center for Tværfaglige Studier, Handelshøjskolen i København 1982.

# Ledelse

- Ledelse er alle de processer, der adskiller en organisation fra en tilfældig gruppe af mennesker.
- Ledelse er en proces, hvor ledere og medarbejdere skaber hinanden og organisationens ledelseskultur
- Mennesker, der vil, kan få enhver ledelsesform til at fungere
- Ledelse handler om at få andre til at gøre noget, de ikke havde tænkt sig
- Ledelse udføres af alle
- Ledelsen skal spejle organisationens produkt

# Menneskesyn

Mennesker er:

- forskellige
- har talenter der kan udvikles
- kan bidrage ud over deres egne opgaver
- ønsker at være selvberoende
- ønsker at gøre deres arbejde godt
- ønsker at udvikle sig

Virksomheden bør give mulighed for udfoldelse af den enkeltes potentiale inden for organisationens mål

# Projektet som virksomhed

Et frivillig projekt skal selv etablere alle de forhold og strukturer der normalt tages for givet i en offentlig eller privat virksomhed.

- Ledelse – indflydelsesforhold
- Tilknytningsrelationer – lønnet/ulønnet omfang
- Produktpalette
- Succeskriterier
- Værdisystemer
- Sanktionssystemer

Legitimitet af ovenstående

# Tilknytningsrelationen

	Hvem	Udbytte	Ledelse
Frivillige	Bredt udsnit af befolkningen	Meningsfuld indsats Samvær	Skal besluttes Ofte anarko- autoritært
Ansatte	Professionelle og specialarbejdere	Løn Arbejds- tilfredshed	Skal besluttes Ofte autodidakt selvledelse
Andres ansatte	Embedsmænd, leverandører	Anerkendelse af jobudførelse Betaling	Forvaltningens/ leverandørens ledelse



# At skabe det enestående

- Det middelmådige er ikke godt nok
- Forskelle er forudsætningen for at se muligheder
- Arbejde på grænsen af egen inkompetence
- Begejstring for at gøre det nødvendige
- I kritisk balance med andre operations-regimer og livsperspektiver

# Den frivillige primadonna og de andre

- Perspektiver på liv og arbejde
- Professionsprimadonnaen
- Projektprimadonnaen

# Primadonnaerne

- I særklasse dygtige
- Egocentriske
- Ledelsesfremmede
- Autister

# Primadonnaerne

- Primadonnaen ofte men langt fra altid er en mand.
- Primadonnaen har en viden og kompetence i anvendelsen af denne, der er af stor værdi for virksomheden. Dette forhold er primadonnaen helt opmærksom på.
- Primadonnaen er ledelsesfremmed, hvilket er kendetegnet ved, at primadonnaen opfatter ledelse som et unødvendigt eller begrænset onde.
- Primadonnaen er fokuseret på egen karriere og eget udbytte og nydelse i arbejdet i højere grad end på kollegernes, organisationens eller samfundets udbytte.”Hvad er der i det for mig?”

# Primadonnaledelse

- Formel autoritet og trusler er yt
- Faglighed
- Udfordrende mål
- Samarbejde med attraktive kolleger
- Personlig værdihåndhævelse og konfliktintervention
- Kollegaerne som medsammensvorne
- Brug dem mens de er der

# Familiemenneskene

- Et liv udenfor arbejdspladsen
- Omstilling ikke kvalitet i sig selv
- Stabil kernearbejdskraft

# De anderledes

- Køn, uddannelse, handicap, kultur, adfærdsnormer
- Inspirationskilde
- Stort potentiale
- Ledelsesmæssigt krævende

# Videnmedarbejdere

- Fagprofessionelle er medarbejdere med en dyb faglig indsigt - som oftest erhvervet gennem længere videregående uddannelse.  
(Videnmedarbejdere)
- Eget sprog og normer for sandhed, kvalitet og værdi
- Egen tavs viden
- Identitet og selvopfattelse tæt knyttet til professionen



# Ingeniører og ingeniørarbejde

- Ingeniørerne er professionelle teknologer med fælles:
  - Uddannelsesbaggrund: Civil- eller diplomingeniør
  - Sprog: Matematisk teknisk
  - Sandhedskriterium: Hvis det virker, er det sandt
  - Erkendeinteresse: Beherskelse
  - Heltebillede: Den miskendte men sejrende nørd
- Ingeniørarbejdet ligger i krydsfeltet mellem de fysiske og sociale virkeligheder
- De store reale risici, der findes i spektret af virkeligheder, betinger, at ingeniørerne er fagligt tryghedssøgende
- Handle – Tænke - Tale

# Humanisten som fagprofessionel

- Uddannelse: Kandidat fra humaniora på et universitet
- Sprog: Humant orienteret emotionelt billeddannende
- Sandhedskriterium: Hvis det er gyldigt for mig/mange, er det sandt
- Erkendeinteresse: Forståelse
- Heltebillede: SAK, feltantropologen
- Tale – Tænke - Handle

# Konservativ kompetence

- Dygtige medarbejdere ønsker at gøre det, de er gode til
- Kunder forventer at købe ”afprøvede” løsninger
- Ressourcer er til rådighed i forbindelse med løsning af opgaver
- Ny løsninger søges i nærheden af de kendte

# Den frivillige primadonna

- Har et passioneret forhold til deres frivillige arbejde og især det konkrete projekt, som der er ansvarlige for
- Har en stærk drift i forhold til at tjene et højere formål og stort set alle er alle ansvarlig for at skabe et kunstnerisk projekt, sammen med anerkendte og respekterede kunstnere
- Passionen suppleres ofte af en mere rationel tilgang, hvor det frivillige arbejde lønner sig i et stærkt fagligt netværk med kunstnere og kreative samarbejdspartnere. Det kan både styrke projektlederens netværk og ser godt ud på CV'et.
- Efterstræber ofte den højeste standard og har stærkt værdisæt, er villig til at bringe ofre for at nå den højeste standard og de tilsidesætter gerne mere håndgribelige og personlige behov i sagens tjeneste.
- Bruger deres frivillige arbejde til at udfordre sig selv fagligt og menneskeligt, og samtidig er det kendetegnende, at primadonnaerne skaber en væsentlig del af deres personlige identitet og personlighed i det frivillige arbejde.

# Hvad skal organisationen gøre

- Udvikle og italesætte et HR perspektiv
- Kortlægge motivprofiler og designe job og karriereveje derefter
- Rumme primadonnaer og familiemennesker
- Nyttænke arbejdsgange efter optimal kompetence sourcing
- Balancere, begejstring, bemyndigelse og belastning

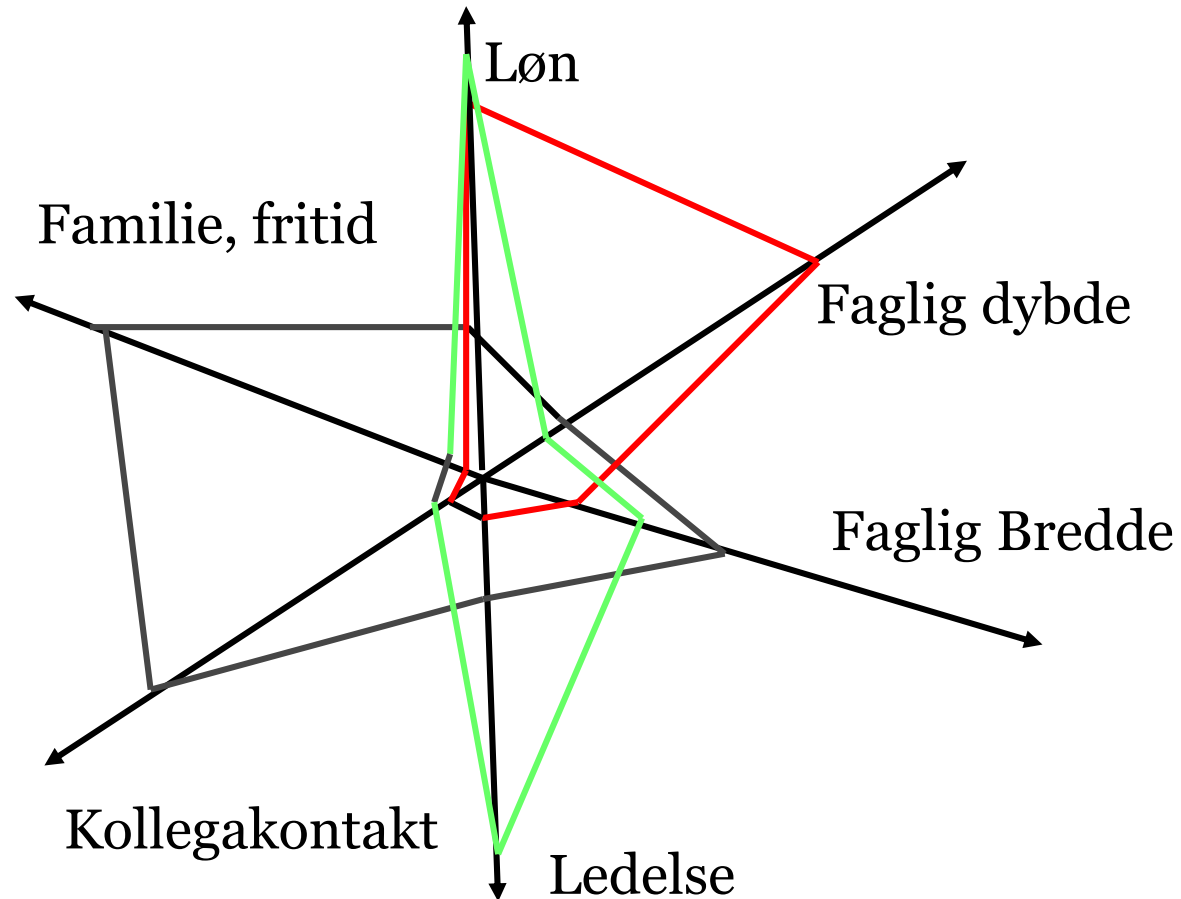
# Motivprofiler

## Udvikling

- Kompetence
- Karriere
- Relationer

## Anerkendelse

- Ledelse
- Kolleger
- Fagfæller
- Familie
- Venner



# Krav til individualiseringen

- Socialt acceptabel
- Individuelt attraktiv
- Administrerbar for administration og ledelse

# Personligt bemyndigende ledelse

- Lederen er leder uden at lægge vægt på det og tager ansvar for, at den samlede ledelsesopgave løses
- Lederen er et tilstedeværende, insisterende menneske uden at lægge vægt på det og går ind som person i kulturdannelsen i afdelingen
- Tydelighed i forventningerne til, at den enkelte træder ind i rollen som selvledende/medledende



# Lederens opgave under den radikale forandring

- Fokus på det mest brændende
- Fokus på det der skal være anderledes
- Bemyndigelse til at handle på de områder der ikke er i fokus
- Vilje til at beslutte, gennemføre og begejstre
- Timing, eksekvering og ordentlighed
- Fokuseret viljestærk ledelse fremmer fejl og magtens autopoesi
- Blik for betydningen af egne følelser

# Forventninger til lederne

- Ledelse på anfordring og efter behov
- Bidrage med monopolviden
- Glæde ved andres sejre
- Fortolkning af organisation og omverden
- Italesættelse af ledelse i organisationen

# Forventninger til medarbejderne

- Initiativ
- Anfordring
- Selvindsigt
- Organisationsansvarlighed

# Følgeskab

- Stemmer overens med lederens ledelsesmodel
- Får det bedste frem i lederen
- Får det bedste frem i kollegerne
- Er loyal i forhold til organisationens mål og værdier og derfor når situationen kræver det overskrider de givne rammer
- Kan håndtere såvel underbestemte som overbestemte situationer

# Medarbejderen som stemningskaber

- Offeret
- Ålen
- Brokkerøven
- Makkeren
- Energidrikken
- Duracell kaninen

# Medledelse

- Selvledelse er bidrag til løsning af ledelsesopgaver i relation til ens eget ansvarsområde
- Medledelse er bidrag til løsning af ledelsesopgaver medarbejderen ikke har formelt ansvar for
- Det er vigtigt og nødvendigt
  - For at bruge den dygtige medarbejders fulde potentiale
  - Når fokus er væk
  - Når lederen ikke er noget overmenneske

# Loyal civil ulydighed

- At gøre det der skal til ikke kun det man skal
- Forudsætter værdi og målfællesskab
- Kræver bemyndigelse i fredstid
- En særlig dansk kompetence

# Ledelsesopgaven: Dimensioner

- Målsætning
- Prioritering, planlægning, koordinering
- Positiv og negativ sanktionering
- Information
- Kompetenceudvikling
- Forventningsafstemning
- Italesættelse
- Fortolkninger og historiefortælling



# Ledelsesopgaven: Udførelsen

- Hvad virker rigtig godt
- Hvad kan der vindes ved at gøre det bedre
- Hvad og hvem virker ikke så godt
- Hvad kan gå rigtig galt
- Hvordan kan vi samlet løfte dette

# Udvikling af kernekompetence

- Medarbejderen kan selv definere:
  - Behov og udfordringer
  - Opgaver der indeholder udvikling
  - Relevante konferencer og anden efteruddannelse
- Grundlæggende accept af behovet for kompetencevedligeholdelse
- Kompetenceudvikling på anfordring

# Begejstring

- Glæde ved mål og proces
- Oplevelse af betydning og potens
- En social følelse, der kan rive med/forføre

# Begejstring som værktøj

- Uden begejstring går det slet ikke
  - Forsigtig rationalitet fører til stilstand
  - Gøre hvad der skal til / gøre hvad man er tvunget til
  - Smertetolerance
- Begejstring som intelligensform
  - En anden måde at afprøve og forhandle ufuldstændige data
- Konsensuskultur
  - Afvigelsesundertrykkelse
- Stress og forførelse

# Beslutninger ved uenighed

- Konsensusføgende beslutningsadfærd  
beslutninger
  - Der søges enighed mellem alle deltagende og der træffes kun de beslutninger hvorom der kan opnås enighed
- Konsulterende beslutningsadfærd
  - Alle berørte kommer til orde
  - Det afsøges hvor der er enighed
  - Lederen træffer beslutning ved uenighed eller der anvendes en formel beslutningsprocedure

# Sanktionering

- Hvad er sanktionering
  - Opmærksomhed positiv og negativ og fraværd af samme
  - Eksponering
  - Opgaver
  - Løn
- Så hurtigt og præcist som en ordentlig proces tillader
- Forståeligt for alle
- Synligt for alle?

# At få mennesker til at handle anderledes

## Organisatorisk forandring

- Muligt
- Ønskværdigt
- Nødvendigt
- Troværdigt

## Formidling

- Intellekt - Forstå
- Følelser - Ville
- Fysik - Signaloverførsel

# Belastning

## Stressorer

- Travl – belastet – presset – stresset – udbændt
- Usikkerhed – mål – kompetence – vurdering
- Indflydelse – offer – tilskuer – aktør



# Belastning

## Symptomer

- Mental spændvidde
- Irritabilitet
- Søvnbesvær
- Hovedpine
- Nedslidt immunforsvar

# Behandling

- Regenereringsperioder
- Feedback
- Bemyndigelse
- Mål- og værdisamtale
- Kollegaopbakning
- Selvbeskyttelseskultur

# Kritisk bemyndigelse

- Italesætte både det faglige og det processuelle
- Iscenesætte plads i tid og rum for refleksion
- Give rum for reel indflydelse
- Være respekterende fagligt og empatisk

# Opmærksomhedspunkter

- Er der medarbejdere, der siger fra?
- Er projektet tilpasset efter input fra medarbejderne?
- Er der refleksive faser, hvor presset er lille, og er der er rum for mere radikale overvejelser over procesforløbet, og bliver det udnyttet?
- Udtrykker medarbejderne nuanceret tilfredshed, under omstændigheder med rum for refleksion?
- Går medarbejderne med i næste projekt?

# Og så?

- Forstå medarbejderne i deres mangfoldighed
- Kend og behersk egne emotionelle virkemidler
- Sæt ord på processerne, og skab en atmosfære omkring ledelsessamtalen så der reelt kan vælges til og fra
  
- Det er ikke let, men det er sjovt.