

Ledelse af radikale forandringer i uddannelsessektoren

Lars Goldschmidt



Disposition

- Mit observationspunkt
- Ledelsesudfordringer
 - Reformbølge
 - Høje krav og færre hænder
 - Mistillid og retskrav
 - Ledelsesuvante organisationer
 - Produktet er begejstrede mennesker der gør hvad der skal til!!
- Ledelsestemaer
 - Ledelse i overbestemte systemer
 - At få mennesker til at handle anderledes
 - Ledelse af autistiske professionelle
 - Bemyndigende ledelse af meget differentierede medarbejdergrupper
 - Refleksiv ledelse i organisationer i hurtig udvikling

Mit observationspunkt

- Blandet offentlig privat baggrund
 - Energistyrelsen, Miljøstyrelsen, Arbejdsmarkedsstyrelsen
 - Mærsk Olie og Gas AS, Dansk Industri, Dansk Handel & Service, Foreningen af Rådgivende Ingeniører
 - Danmarks Tekniske Universitet, Copenhagen Business School
- Konkurrencekraft, kompetencebehov
 - Forskningspolitisk Råd
 - Bornholms Gymnasium
 - Evaluering af Vejledningssystemet
 - Ingeniørhøjskolen i København

Ledelse

- Ledelse er at få mennesker til at overgå sig selv
- Ledelse er en proces, hvor ledere og medarbejdere skaber hinanden og organisationens ledelseskultur
- Mennesker, der vil, kan få enhver ledelsesform til at fungere
- Ledelse udføres af alle
- Ledelse skal afspejle organisationens produkt

Ledelsesvilkårene

- Strukturreformen
- Gymnasiereformen
- Kvalitetsreform
 - Høje forventninger
 - Få incitament
 - Vægt på ledelse

Nye krav til skolen og andre offentlige servicevirksomheder

- Dokumenteret kvalitet i globalt perspektiv
- Effektivitet – konkurrenceudsættelse
- Mistillid og måling
- Innovation
- Individorienteret / rettighedsbaseret service
- Rammebetingelse for erhvervslivet

Høje krav og færre hænder

- Lang historik med effektiviseringer lille yderligere potentiale uden radikale nybrud
- Politisk konkurrence om at øge forventningerne
- Stærk konkurrence om medarbejdere og med faldende arbejdsstyrke

Ledelsesuvante organisationer

- Mange offentlige organisationer har historisk udgangspunkt i det ledelsesfremmede – men er på vej
- Mange offentlige ledere er begrænset erfarne fra samme tradition
- Primitive centrale styringsredskaber
 - Bevilling, måling, straf
- Den væsentligste grund til at man forlader en arbejdsplads er en dårlig relation til ens umiddelbare chef!

Produktet: Globalt konkurrencedygtige medarbejdere

- Ydelser der interesserer de globalt set velstående
- Høj teknisk, kulturel og æstetisk kvalitet – øget efterspørgsel efter omsorg oplevelse og udødelighed
- Det enestående
- Optimal serviceproduktion på det lokale marked

Konkurrencekraft

$$KK = S * RS * R / O$$

Snedighed, egen, og netværk

Råstyrke, kapital, fysiske værdier, kundebase etc

Rammebetingelser, social og fysisk infrastruktur

Omkostninger, løn, skat, råvarer

Arbejdsprocesser i DK

- Et fagligt indhold
- Et tværfagligt indhold, hvor folk med forskellig baggrund arbejder sammen om at løse opgaven
- Et element af innovation i opgaven, et kreativt aspekt, der lægger op til at gøre tingene på nye måder
- Et element af kundetilpasning; at forstå behov og tilpasse den individuelle løsning eller produktet til at kunne dække behovene
- Et værdielement; æstetik, design, energivenlighed e.l. over hele produktets levetid, social og etisk ansvarlighed

• Grundfos

Efterspørgsel efter arbejdskraft

- Begejstrede medarbejdere, der gør det der skal til i en turbulent virkelighed
- Stigende efterspørgsel efter flerdimensionalt kompetente medarbejdere
 - Fagligt, kreativt, mental mobilt, socialt
- Faldende efterspørgsel efter lavt eller endimensionalt kompetence medarbejdere
 - Kortuddannede, statiske, snævre

Ledelse i overbestemte systemer

- Overkrav
- Rid med høj hastighed i alle retninger
- Bære ansvaret for prioritering
- Skabe begejstring for det der faktisk lykkes
- Begejstring for de andres sejre

At få mennesker til at handle anderledes

- Organisatorisk forandring
- Muligt
- Ønskværdigt
- Nødvendigt
- Troværdigt
- Formidling
- Intellekt - Forstå
- Følelser - Ville
- Fysik - Signaloverførsel

Opmærksomhed

- Set
- Hørt
- Forstået

Begejstring og livsperspektiv

- Primadonnaer
- Familiemennesker
- De sære

Primadonnaerne

- I særklasse dygtige
- Egocentriske
- Ledelsesfremmede
- Autister

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

<i>Organisationstemaer</i>	<i>Primadonnaer</i>	<i>Familiemennesker</i>
Ledelsesholdning	Ledelsesfremmed	Radikale forandringer i Ledelsesaccepterende (17. Feb. 17)
Forandringer	En selvfølge eller udfordring	Truende
Kollegaer	Godt hvis de er dygtige nok	Vigtigt med menneskeligt ordentlige kollegaer
Opgave prioritering	Urimelig hvis det rammer egne opgaver	Vigtigt at få at vide, hvad man ikke skal lave
Tidsregistrering	Tåbelig da de alligevel arbejder rigeligt	Rart at kunne dokumentere at ens arbejdsforpligtigelse er opfyldt
Ledelsesteknikker		
Formel autoritet	Virkningsløs	Respekteres nu og da
Faglig kunnen hos lederen	En forudsætning for respekt	Det er godt
Udfordrende mål	Begejstrende	Truende
Lederen som eksempel	Inspiration fra en ligemand	Ikke vedkommende, da lederen ikke er en af vore
Begejstring	En forudsætning for engagement	Det må ikke blive for meget
Vilje til konflikt	Respekt	Respekt
Omsorg	Irrelevant	Viser at lederen er et ordentligt menneske www.riseandshine.dk

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

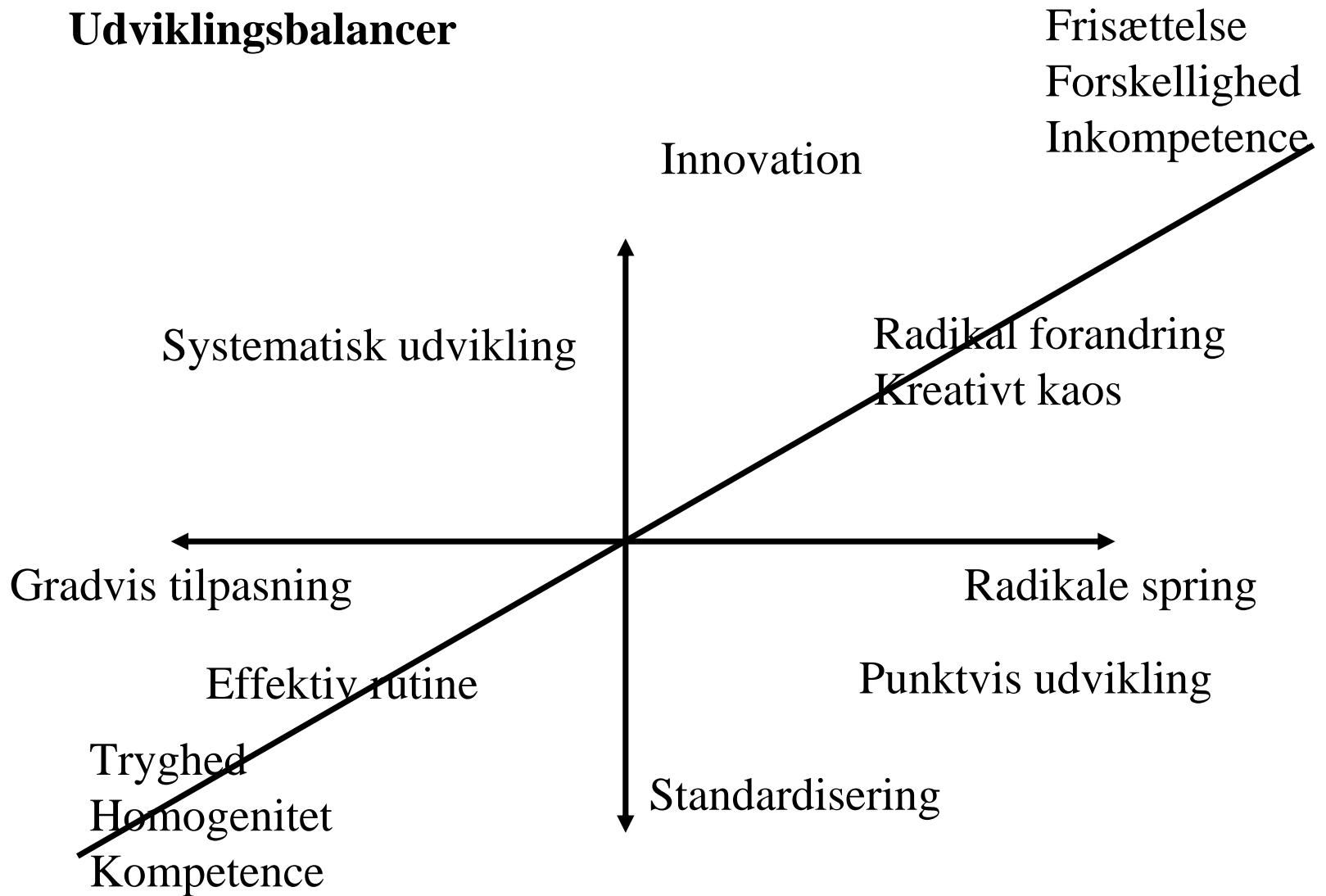
Ingeniører og ingeniørarbejde

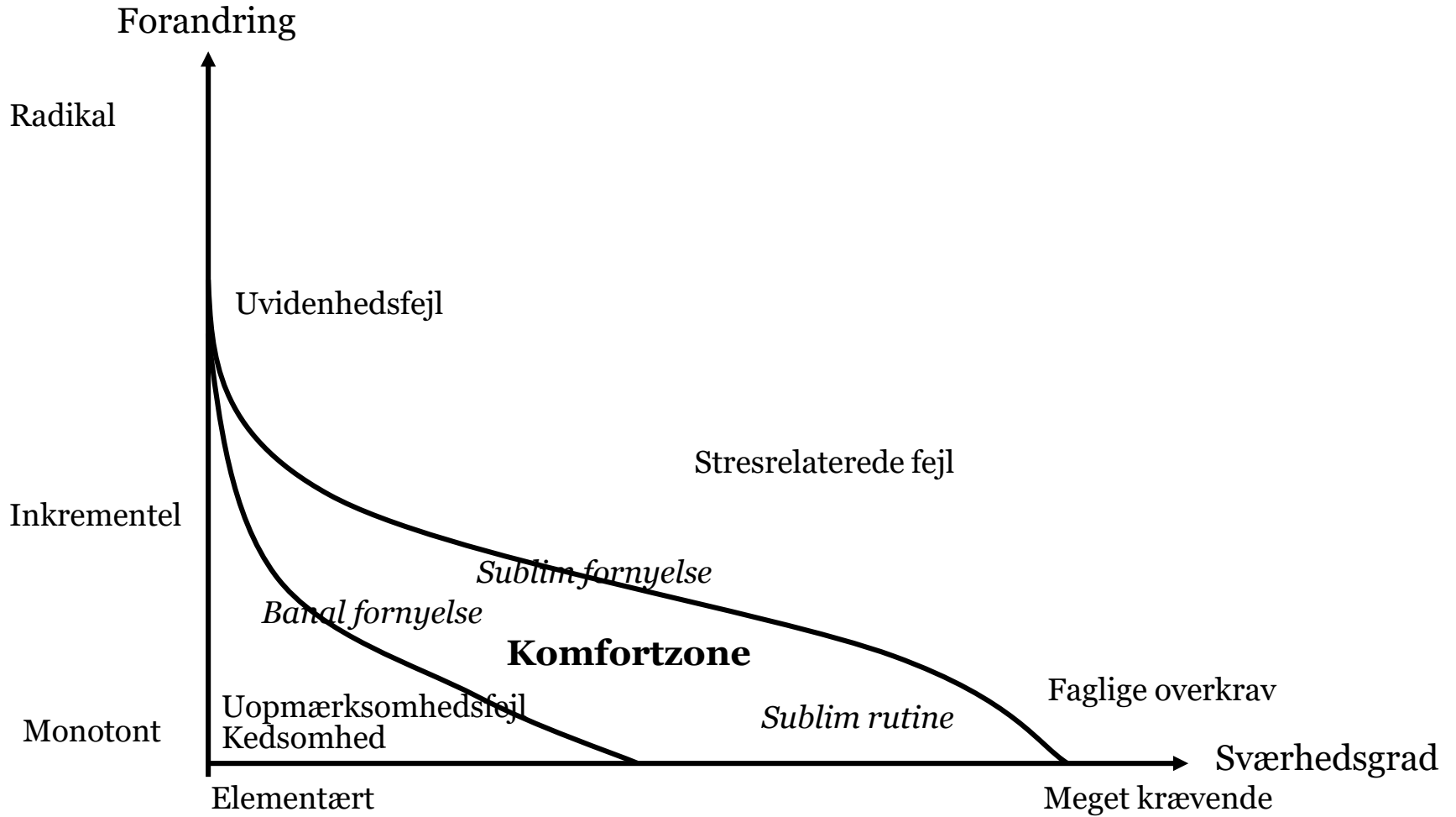
- Ingeniørerne er professionelle teknologer med fælles:
 - Uddannelsesbaggrund: civil- eller diplomingeniør
 - Sprog: matematisk teknisk
 - Sandhedskriterium: hvis det virker er det sandt
 - Erkendeinteresse: beherskelse
 - Heltebillede: den miskendte men sejrende nørd
- Ingeniørarbejdet ligger i krydsfeltet 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
- Sanhedskriterium: Hvis det er gyldigt for mig/mange er det sandt
- Erkendeinteresse: Forståelse
- Heltebillede: SAK, feltantropologen
- Tale – Tænke - Handle

Udviklingsbalancer





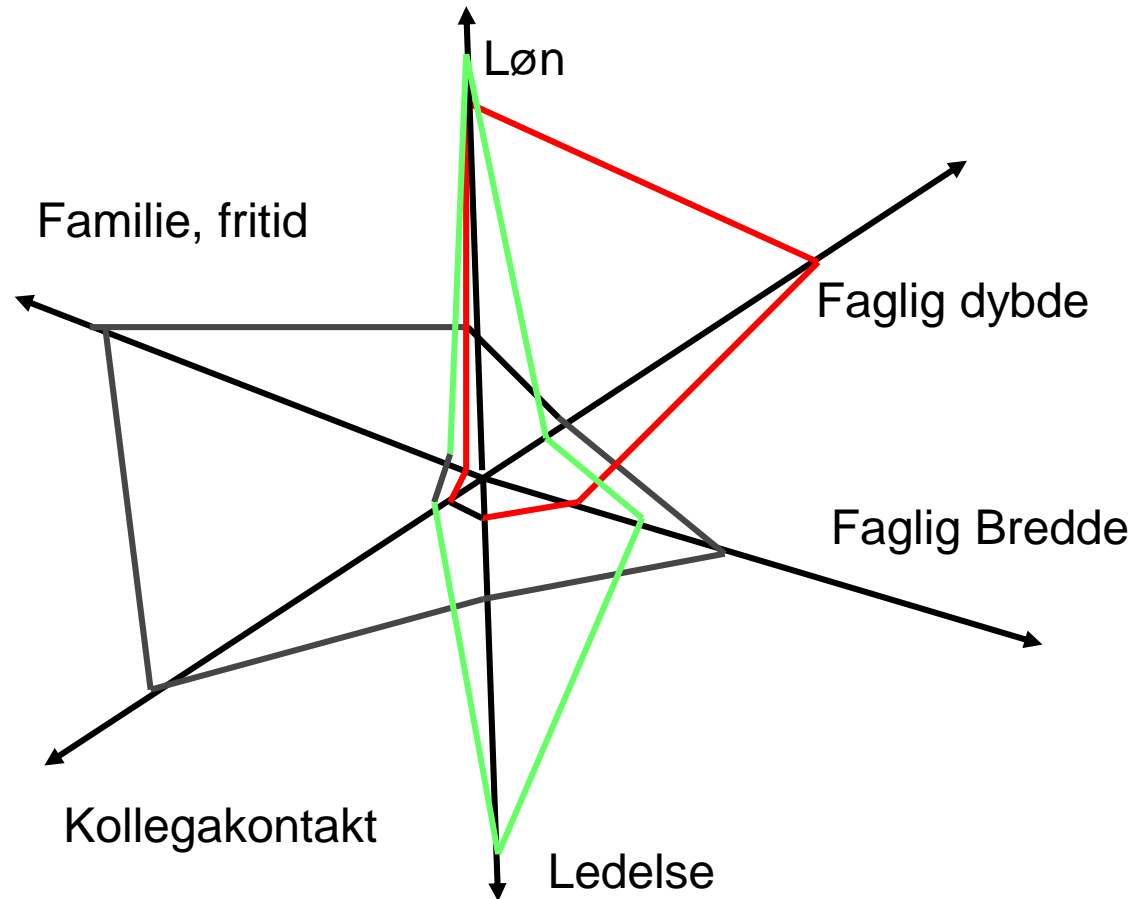
Grænseovergange

- Grænsegængere
- Mangfoldighedsledelse
- Overskridende teams
- Lederen som faglig grænsegænger
- Begejstret empatisk nysgerrighed

Motivprofiler

- Udvikling
- Kompetence
 - Karriere
 - Relationer

- Anerkendelse
- Ledelse
 - Kolleger
 - Fagfæller
 - Familie
 - Venner



Bemyndigelse

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
- Det forventes, at den enkelte træder ind i rollen som selvledende/medledende

- Selvledelse/medledelse er en relation, hvor:
- medarbejdere og ledere følger et sæt af adfærdsregler, der tilsammen sikrer, at alle bidrager til udførelsen af organisationens koordinations- og ledelsesopgaver.
- den enkelte gives det videst mulige mandat til at tilrettelægge sit eget bidrag til opgavernes løsning under hensyntagen til den enkeltes erfaring kunnen og opgavernes art.

Forventninger til medarbejderne

- Initiativ
- Anfordring
- selvindsigt
- Organisationsansvarlighed

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
- Smittende begejstring

Ledelsesopgaven: Dimensioner

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

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

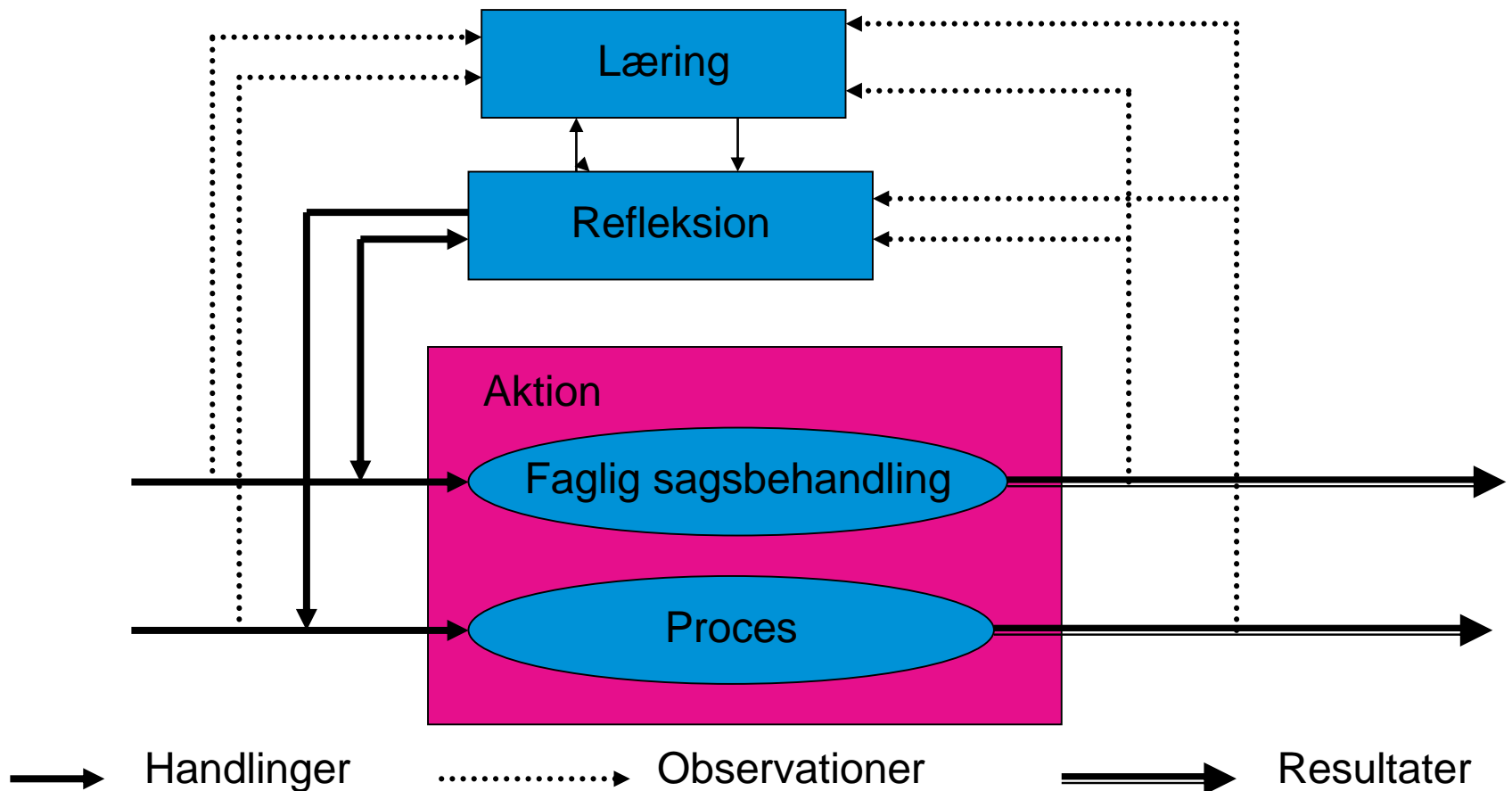
Tilpasningsdygtig ledelse

- Organisationerne skifter opgaver, organisering, medarbejdere og kultur
- Lederne skal kunne reagere adækvat på dette
- Fra fag til fag + human ressource + interressentkommunikation
- Interessentdialoger til bestemmelse af hvad der er oplevet kvalitet
- Refleksiv ledelse

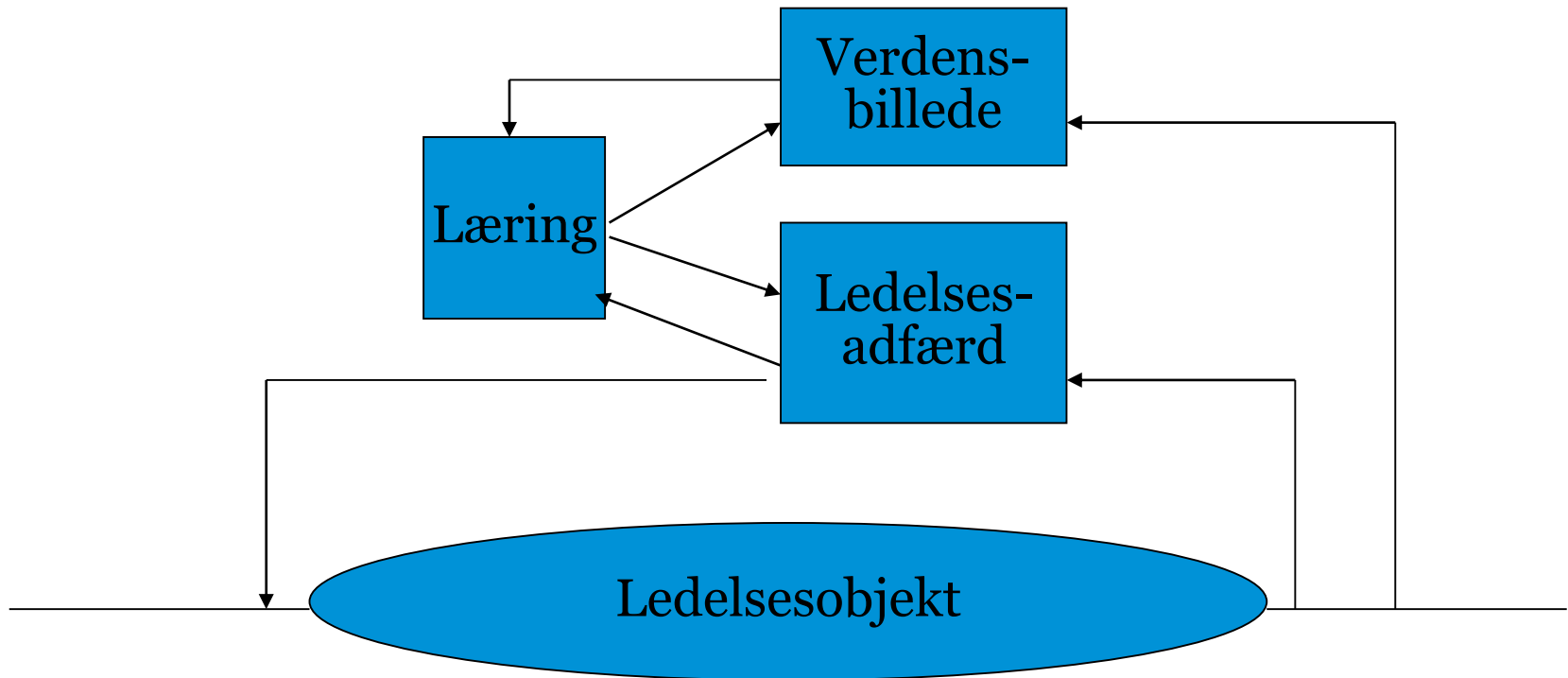
Refleksiv ledelse

- Refleksiv situationsbevidsthed
- Double loop management
- Resultater gennem andre
 - 1 linie ledelse i ledelsesfremmede organisationer
 - 2. linie ledelse i politisk ledede organisationer og refleksiv ledelse
 - 3. Topledelse i politisk ledede organisationer. Meningsgivende målingshirakier
- Ledelsesakademi med forskningstilknytning
- Praksisforankret ledelsesudvikling

Refleksiv situationsbevidsthed



Double loop ledelse



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