

Ledelse der virker i et samfund i forandring

Lars Goldschmidt



Disposition

- Mit observationspunkt
- Forny eller bryd sammen/forsvind
- Digitalisering og robotisering -
- Ledelsessyn - menneskesyn
- Virksomhedernes grundvilkår kræver selvstændige medarbejdere
- Primadonnaer, familiemennesker og afvigere
- Tillid?
- Ledelse af forandringer der virker

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
 - Goldschmidt Rise and Shine I/S
 - Diverse bestyrelser Energi, miljø og uddannelse
- **Konkurrencekraft, kompetencebehov**
- **Ordentlighed og værdiskabelse**

Forny eller bryd sammen

- Stærkt stigende efterspørgsel efter det offentliges ydelser.
 - Demografi
 - Nye behandlingsmetoder
 - Stigende kompetencekrav på arbejdsmarkedet
 - Større betydning af det offentlige som rammebetingelse
 - Skandaler i dagens praksis
- Ikke forventning om tilgang af proportionale ressourcer
 - Større krav end der kan opfyldes – overbestemte systemer
 - Lang historik med effektiviseringer
 - Yderligere potentiale uden radikale nybrud
 - Stærk konkurrence om medarbejdere og faldende arbejdsstyrke
- Potentiale i:
 - ny teknologi og ny viden – digitalisering, robotisering, professionalisering
 - Ny rollefordeling forvaltning – borger, offentlig - privat
- De professionelle er et omdrejningspunkt

Forandringsøkonomi

- De globale forandringsdagsordner
 - Kriseøkonomi – Rusland - Islamisk Stat
 - Klima – Skifergas - Olieprisfald
 - Urbanisering og demografi
 - Knappe ressourcer
 - Markedsbalancerne
 - Voldsom global viden- og kompetenceproduktion
 - Massiv digitalisering og robottisering
- Skaber grænseløst marked for nye produkter og serviceydelser og afliver de gamle
- Forny eller forsvind

Digitalisering og robotisering

Digital databehandling

- Ubegrænset **lagring** af **data** på digital form
- Ubegrænset udveksling af de digitaliserede data
- Ubegrænset **algoritmebaseret analyse** af data
- **Adgang** til data og analyser for de **indviede**

Digital stimulering af interaktion

- **Interaktivitet og gaming i læremidler**
- Internet informerede patienter
- Selvbetjening

Robotisering

- It støtte i behandler håndterede hjælpemidler
- It støtte i brugerstyrede hjælpemidler
- Hjælpemidler med uovervåget funktion
- Hjælpemidler med uovervåget bevægelsesrum og beslutningskraft

Efterspørgsel efter arbejdskraft

- Dygtige – meget dygtige medarbejdere på alle pladser
- Medarbejdere der kan og vil skabe værdi for andre
- Begejstrede medarbejdere, der gør det, der skal til, i en turbulent virkelighed
- Medarbejdere, der kan forstå og arbejde fornyende på basis af ny viden og teknologi fra hele verden
- Medarbejdere der kan oversætte fra abstrakt ide til konkret service eller produkt – translationskompetence
- Alle fag og uddannelser - men nogle mere end andre
- Markant underskud af teknisk, naturfagligt, og sundhedsfagligt kvalificerede på alle uddannelsesniveauer

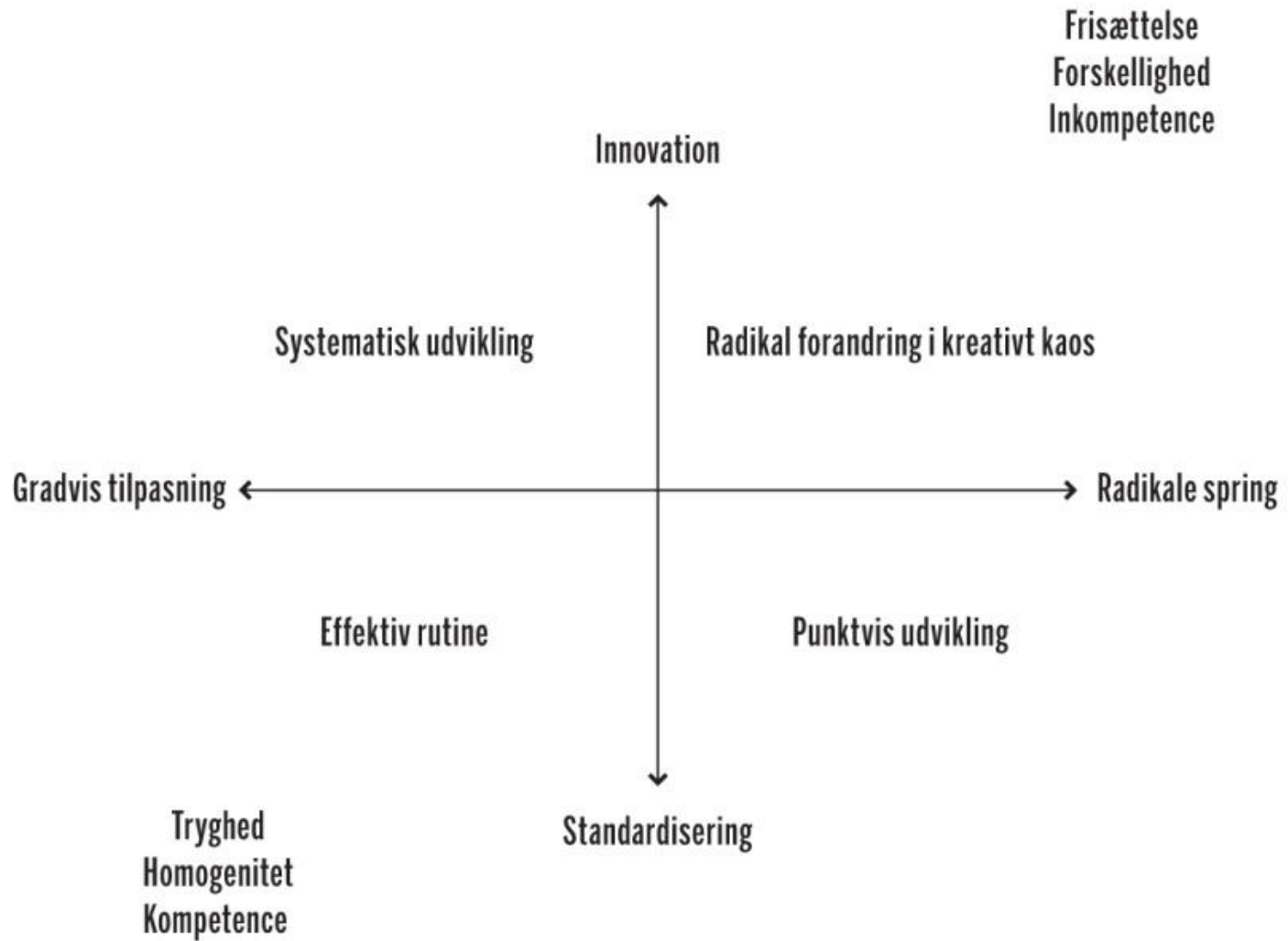
Loyal civil ulydighed

- I en verden der bevæger sig hurtigt er frisættelse til professionel medledelse den ledelsesform der har det største potentiale
- At gøre det der skal til ikke kun det man skal
- Forudsætter værdi og målfællesskab – frisættelse uden målfællesskab er uansvarligt
- Kræver bemyndigelse i fredstid
- En særlig dansk kompetence

Ledelsessyn - menneskesyn

- Alle former for ledelse kan virke, hvis medarbejderne og lederen har fælles forståelse af, hvordan der ledes
- Regelbaseret ledelse får stadig sværere vilkår i en verden med hurtige forandringer
- Forandringer i virksomheder med dygtige medarbejdere vil kun blive en succes, hvis medarbejderne ikke gør, hvad de skal, men derimod gør, hvad der skal til. – Loyal civil ulydighed
- De fleste mennesker stræber efter at leve op til positive forventninger
- Den dygtige medarbejder har normalt en viden om sit arbejde, som lederen ikke har
- Det er afgørende at medarbejderen ved, hvor virksomheden vil hen
- De fleste ligner ikke dig og skal behandles i overensstemmelse hermed
- Negative afvigere skal håndteres individuelt

Arbejdsformer



Figur 4. Kilde: Goldschmidt, 2005

Under radikale forandringer og ved stor geografisk eller organisatorisk afstand mellem ledelse og medarbejdere er frisættende ledelse det mest hensigtsmæssige.

Under den forudsætning at frisættelsen kan baseres på begrundet tillid.

Forandringer der finder sted

- Mange vil have erfaringer for at ledelse går over af sig selv
- Hvor skal vi hen?
- Hvad er min rolle i forandringen?
- Hvorfor er jeg nødvendig?
- Hvad er der i det for mig?
- Hvordan kan jeg se, at vi nærmer os målet?
- Hvordan kan jeg se / have tillid til at ledelsen mener det alvorligt?

Medarbejderne ligner ikke dig

- Familiemennesker
- Primadonnaer
- Afvigerne

De anderledes

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

Familiemenneskene

- Et liv udenfor arbejdspladsen
- Omstilling ikke kvalitet i sig selv
- Stabil kernearbejdskraft
- Ledelse med respekt for fremmedheden

Primadonnaerne

- I særklasse dygtige
- Egocentriske
- Ledelsesfremmede
- Autister
- Primadonna ledelse
 - Position betyder meget lidt
 - Personligt betydende ledelse
 - Loyal civil ulydighed
 - Professionelt råderum

Radikale forandringer nødvendiggør tillidsbaseret ledelse og medledelse

- Regelstyring mister gyldighed
- Medarbejderne ved mere end lederen
- Ledelsens fokus er der, hvor det brænder

Tillid

- Tillid dannes i relationen mellem den enkelte og arbejdspladsens øvrige aktører, - ledelse og kolleger og forekommer som **gensidige positive forventninger om, at den anden part handler med forståelse for ens egne synspunkter og behov** (Arbejds miljørådet)
- Begrundet tillid
 - Værdi- og målfællesskab
 - Viden om kompetencer og ressourcer hos modparten
 - Erfaringer med handlinger hvor svigt havde været lettere
- Tillid i ledelse bør være begrundet
- Under hvilke forudsætninger kan man have tillid til en given arketype?

På vej mod tillidsbaseret ledelse

- ”Kortlæg” dig selv og dine medarbejdere
- Planlæg med udgangspunkt i deres mangfoldighed
- Sæt ord på mål og værdier
- Arbejd med de vanskelige værdikonflikter
- Etabler forløb med ”målepunkter” der understøtter opbygningen af erfaringsbaseret tillid
 - En ny chef har intet på tillidskontoen, det har medarbejderne heller ikke
- Forventningsafstemning for så vidt angår:
 - Beslutninger, konsensus, konsultation, konflikt
 - Sanktionering positiv som negativ
 - Kommunikation

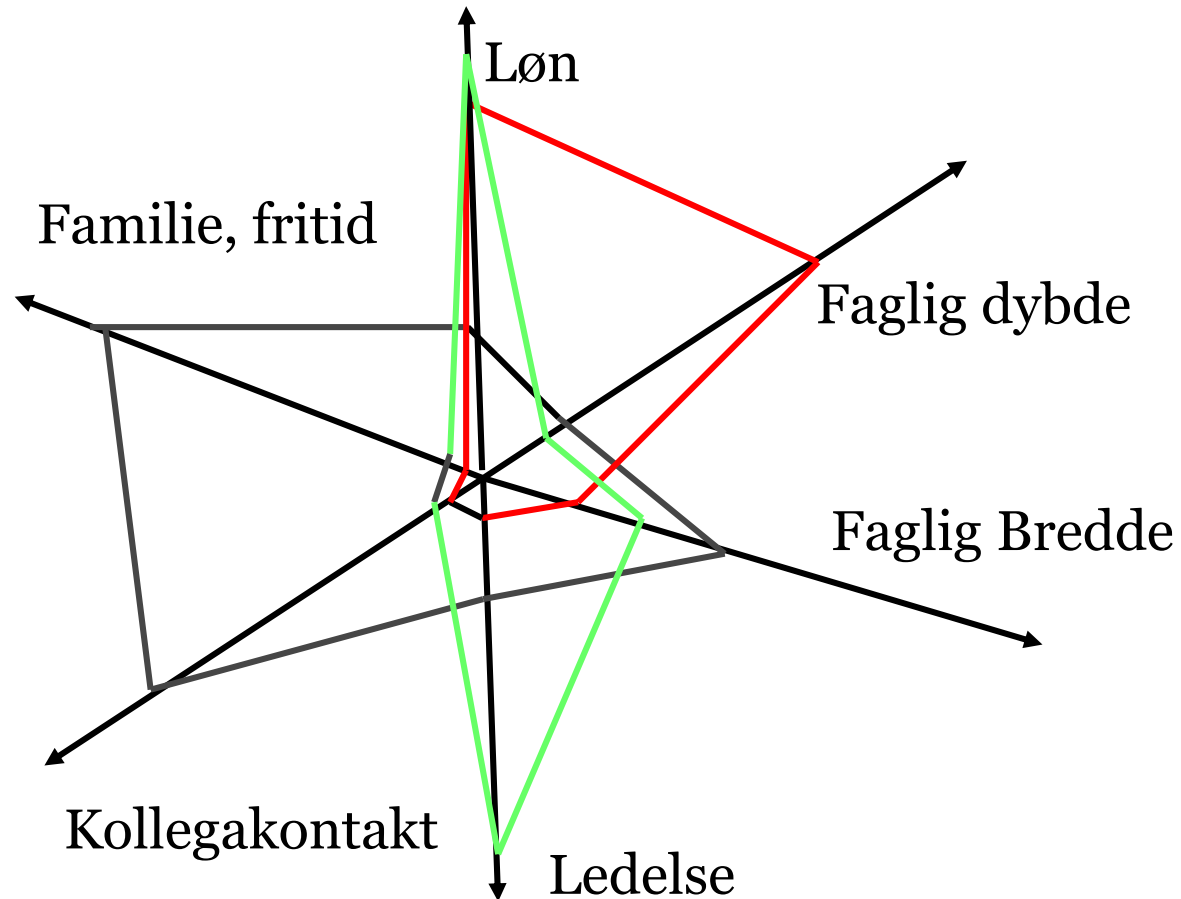
Motivprofiler

Udvikling

- Kompetence
- Karriere
- Relationer

Anerkendelse

- Ledelse
- Kolleger
- Fagfæller
- Familie
- Venner



Krav til individualiseringen

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

Ledelse af forandringer der virker

- Ledelse både opad og nedad!
- Ledelse i respekt for topledelsens og medarbejdernes forskelligheder
- Mål og adfærdsforventninger formuleret i et sprog der forstås af dem der skal ændre adfærd
- Eksplicit sammensværgelse om at arbejde i retning af målet
- Frisættelse til at bruge sin kompetence til at arbejde effektivt for forandringen
- Vedholdende tilførsel af energi gennem hele forandringsprocessen og synliggørelse af fremskridt