

Ledelse og lobbyisme

Et perspektiv på uddannelsespolitisk interessevaretagelse

Lars Goldschmidt



Disposition

- Min baggrund som leder og lobbyist
- At give mening i den andens perspektiv
- Dimensioner i ledelse
- Ledelse med respekt for den anderledes anden
- Dimensioner i uddannelsespolitisk interessevaretagelse
- Interessevaretagelse med respekt for den anderledes anden

Min baggrund – Leder og lobbyist

- Studenterpolitik
- Gruppeteater
- Energistyrelsen – sektionsleder
- Mærsk olie og gas A/S - projektledelse
- Miljøstyrelsen – Kontorchef
- SF – Amtsformand Roskilde
- Dansk Industri – Direktør og Lobbyist
- Arbejdsmarkedsstyrelsen – Direktør
- Foreningen af Rådgivende Ingeniører – Direktør og lobbyist
- Dansk Industri – Direktør og Lobbyist – Folkeskolereformen
- S Folketingskandidat
- Professionelt bestyrelsesmedlem indenfor byggeri, energi og uddannelse.

At give mening i den andens perspektiv

- Ledelse, lobbyisme og undervisning har til formål at få den anden til at handle / ændre adfærd
- Man handler / ændrer adfærd fordi det giver mening for en selv
- Derfor skal underviserens/lederens/lobbyistens intention oversættes til handlinger, der kan begribes af og giver mening for den anden
- ”Det er ikke interessant, hvad du mener, det er interessant om, det du vil have mig til at gøre, giver mening for mig og er i min oplevede interesse”
- ”Det er afgørende for hin anden at føle sig set hørt og forstået”

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

Skriverier om ledelse

- Ledelse i Ledelsesfremmede Organisationer
- Ledelse af Primadonnaer og Familiemennesker
- Samtale der gør andre større
- Følelsesfabrikken – Ledelse i oplevelsesøkonomien
- Fusionsledelse i det offentlige
- Den Refleksive Leder
- Radikale forandringer. Ledelse og følgeskab når verden ændres.

Dimensioner i ledelse

- Målsætning
- Prioritering, planlægning, koordinering
- Positiv og negativ sanktionering
- Information
- Kompetenceudvikling
- Forventningsafstemning
- Italesættelse
- Fortolkninger og historiefortælling
- Frisættelse til professionel selvledelse
- Motivation og begejstring
- Særligt for ledelse af frivillige

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?

Ikke alle ligner 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

Primadonnatype – Helle Hein

- Primadonnaen
 - Kald, forskel
- Præstationstripperen
 - Konkurrence, andres øjne
 - Søgen, egne øjne
- Pragmatikeren
 - Arbejde, at gøre det godt
- Lønmodtageren
 - Udbyttmaksimering, regresiv adfærd

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

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

- Forandringer der skal ud over ”tryghedszonen” kræver vedholdende tilførsel af ledelsesenergi

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?

Tillid til primadonnaer

- Når kaldet konvergerer med målet
 - Professionens idealer
- Når målet kræver prestigegivende præstation
- Når målet kræver en gennemskuelig arbejdsproces
- Når målet kan nås gennem en belønningsudløsende indsats

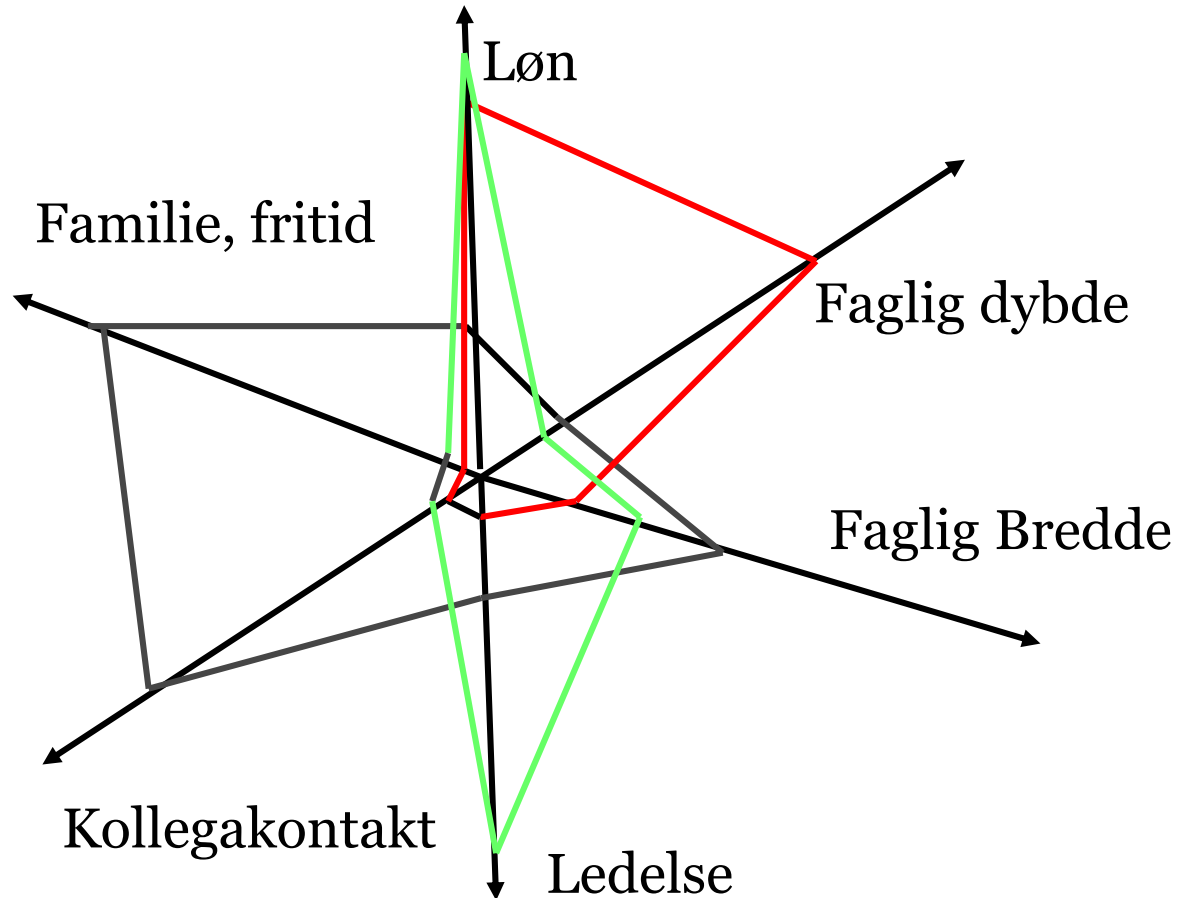
På vej mod tillidsbaseret ledelse

- ”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

Dimensioner i uddannelsespolitisk interessevaretagelse

- Legitimt interessepræget produktiv samtale
- Hvem er de relevante aktører?
 - Hvad er deres interesser?
 - Hvad er deres ressourcer
 - Hvad er det relevante videngrundlag til belysning af de forskellige interesser og udvikling af løsninger
- Hvem er i selv?
 - Hvad er jeres interesser
 - Hvad er jeres ressourcer
 - Hvad har I brug for at vide for at udvikle løsninger der også giver mening i de øvrige aktørers perspektiv

Ressourcer i magtbaseperspektiv

- Viden
- Energi
- Proceskompetence
- Positionsmagt
- Alliancer
- Formuleringsmagt