

# Videnmedarbejderen

Primadonna, familiemenneske eller tragisk helt?

Erfaringer og refleksioner fra ledelse af professionelle

Lars Goldschmidt

# Disposition

- Synsvinkel
- Hvem er videnmedarbejderne
- Personlighed og selvopfattelse
- Betydning for virksomhedens kultur og processer
- Ledelsesperspektiver

# Min ledelseshistorie

- Gymnasiet: Plenumdemokrati
- Ildfolket: Ledelse i frivillig organisation
- Energistyrelsen: Sektionschef
- Mærsk Olie og Gas: Medarbejder
- Miljøstyrelsen: Kontorchef
- Dansk Industri: Afdelingschef og direktør
- Arbejdsmarkedsstyrelsen: Direktør
- Dansk Handel & Service: Markedschef
- CVL: Ledelsesforskning
- FRI: Direktør
- Bestyrelser indenfor Energi , miljø, uddannelse, byggeri

# Ledelse

- Ledelse er en proces, hvor ledere og medarbejdere skaber hinanden og organisationens ledelseskultur
- Ledelse handler om at få andre til at gøre noget, de ikke havde tænkt sig
- Ledelse udføres af alle
- Ledelsen skal spejle organisationens produkt

# 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

# 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
  - Etik: Nytteetik
- 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

# Læger som fagprofessionelle

- Lægerne er professionelle med fælles:
  - Uddannelsesbaggrund: Cand Med. + speciale
  - Sprog: naturvidenskabelig lægejargon
  - Sandhedskriterium: empirisk evidens for hypoteser og erfaret helbredelse.  
PDV < 0.05
  - Erkendeinteresse: helbredelse
  - Etik: Pligtetik
  - Heltebillede: omnipotent indenfor forskning og behandling - nobelprisen
- Lægegerningen ligger i krydsfeltet mellem de fysiske og psykiske virkeligheder
- De store reale risici der findes i spektret af virkeligheder betinger at lægerne er fagligt tryghedssøgende

# Sygeplejersker som professionelle

- Sygeplejerskerne er professionelle med fælles:
  - Uddannelsesbaggrund: Sygepleje bachelor
  - Sprog: Humanistisk. Gruppeorienterede
  - Sandhedskriterium: Hvis det er oplevet er det sandt - empiri
  - Erkendeinteresse: Omsorg.
  - Etik: Pligtetik
  - Heltebillede: den professionelle magtfulde mor (ikke Fl. N.)
- Sygeplejen ligger i krydsfeltet mellem de fysiske, psykologiske og sociale virkeligheder



# Hospitals Djøffer som professionelle

- Djøfferne er professionelle med fælles:
  - Uddannelsesbaggrund: Samfundsfaglig/humanistisk kandidatgrad
  - Sprog: Økonomisk forvaltningsjuridisk
  - Sandhedskriterium: hvis det giver overskud er det sandt
  - Erkendeinteresse: bundlinie
  - Etik: Nytteetik
  - Overbevisning: Hvis økonomien hænger sammen er patienterne formentlig også tilfredse
  - Heltebillede: Finansministeriets departementchef

# (National) Økonomer som fagprofessionelle?

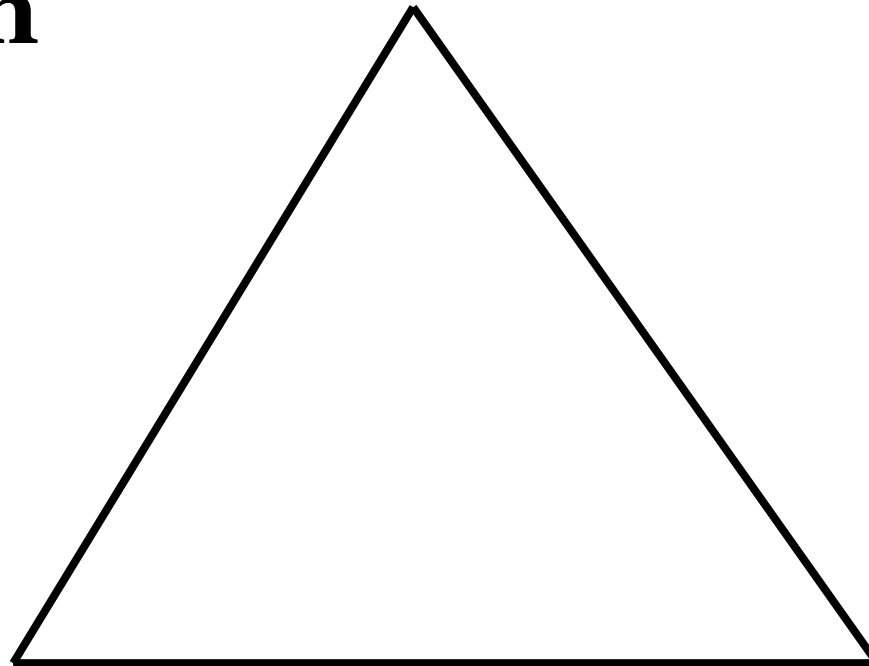
- Uddannelsesbaggrund: cand. polit. cand. økon.
- Sprog: abstrakt verbal logik økonom jargon
- Sandhedskriterium: rationel reaktion på økonomiske incitamenter, god model definerer virkeligheden
- Erkendeinteresse: Stabilitet
- Heltebillede: den politisk ukorrekte men markeds konsekvente politisk utopist

# Markedet for videnservice

- Markedet:
  - Det enestående stiger i værdi
  - Gentagelser falder i værdi
  - Teknisk, æstetisk, social funktionalitet
- Videntilgængelighed:
  - Mængden af potentielt relevant viden vokser og dermed muligheden for fornyelse
  - Identifikationen af den relevante viden bliver stadig sværere
  - Nye ideer giver temporære monopoler af stadig kortere varighed
  - Videnhjemtagning er meget billigere end at skabe viden selv
- Medarbejderne:
  - De fagprofessionelle er den væsentligste produktivkraft
  - Mangfoldighed og barrierer
  - Primadonnatræk

**Æstetisk kvalitet og  
identitet**

# Værdi- trekanten



**Teknisk  
funktionalitet**

**Social og kulturel  
funktionalitet**

# Fremtidens medarbejdere

- Primadonnaer
- Familiemennesker
- De sæere

# 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?”

# 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

# Den tragiske helt

- Et udbredt selvbillede
  - Journalisten der ikke må lave ordentlig dybdeborende journalistik
  - Forskeren der spiller tiden med undervisning og ansøgninger
  - Det miskendte geni
- Primadonnaens retfærdiggørelse eller et faktisk forhold

# Div. Kommentarer til kategorierne

- Primadonnaer uden de kvaliteter, de selv tror, de har, er formentlig mere almindelige end familiemennesker uden familie.
- Primadonnaegenskaberne er ikke en livstidsdom.

# Hvad betyder viden for processerne?

- Viden inducerer forskelle
  - Niveau, sprog, kultur
  - Mellem, professioner og mellem medarbejdere og ledere
- Viden er en sparsom ressource, der kræver selvstændig styring
- Udvikling og anvendelse af ny viden der forudsætter kreativitet og håndtering af usikkerhed

# Viden begrænser ledelsesrummet

- Mindre medarbejdermobilitet
- Begrænset negativ sanktion
- Mange videnmedarbejdere er ledelsesfremmede primadonnaer
- Mindre forudsigelighed af processerne
- Barrierer for kommunikation over videnforskelle

# Viden introducerer usikkerhed

- Viden, magt, kompetence
- Kreativitet, respekt og frisættelse
- Beskyttelse af egne kernekompetencer

# 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

<i><b>Organisationstemaer</b></i>	<i><b>Primadonnaer</b></i>	<i><b>Familiemennesker</b></i>
Ledelsesholdning	Ledelsesfremmed	Ledelsesaccepterende
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	Rart at kunne dokumentere
<b>Ledelsesteknikker</b>		
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 menneske



- Italesættelse
- Empati
- Respekt
- Tilstedeværelse

# Klogere end dig selv

- Både og
- Forstyrrelser som ressource