

DEN VIKTIGSTE LEDERJOB BEN



BEGRUNNELSE

- Kontinuerlig utvikling gjør og det nødvendig
- Forbedring, men også drastiske endringer trengs mer eller mindre hele tiden
- Utviklingsarbeid ofte satt på vent
- Erfaringslæring svar på sentrale utfordringer fordi det blir en del av arbeidet
- Enkelt, billig og effektivt
- Ikke kritikk tradisjonell lederutvikling, men forsøk oppgradere lederutvikling på arbeidsplassen

TEMA

1. Forskning om lederutvikling
2. Nyere forståelse organisasjon og ledelse
3. Ulike måter å arbeide med leder, ledelse og organisasjonsutvikling
4. Praktisk anvendelse av prinsippene

TA MED SEG

- Utvikling av talent
- Bedre lederutviklingen
- Styrke oppfølging av prestasjoner og måling av resultat
- Utvikle ledelse og kultur
- Bidra til ansattes tilknytning og lojalitet til arbeid

1. Hvordan har du lært ledelse?

FORSKNING OM LEDERUTVIKLING

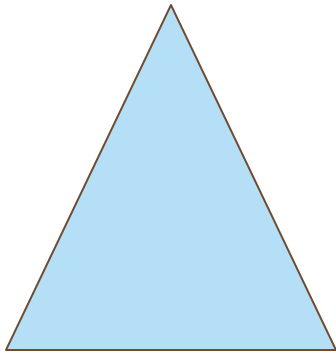
- Forandring fra å tenke læring som passiv til aktiv, sosial og kontekstuell prosess
- Mye av kunnskapen er taus, implisitt og automatisert
- Komplekse situasjoner og vanskelig å få gjort all relevant kunnskap formell og eksplisitt
- Følelser sentral både for læring og anvendt læring
- Vanskelig å måle resultat av læring
- Det er så mye som påvirker resultatene i en virksomhet, men også så mye som påvirker ens handlinger at det er vanskelig å finne direkte sammenheng mellom utvikling av den enkelte leder og virksomhetens resultat.
- Nødvendig å se på læring på arbeidsplassen som gir noen andre muligheter

2. Hva er de aller viktigste utfordringene du, ledergruppen og organisasjonen står overfor nå?

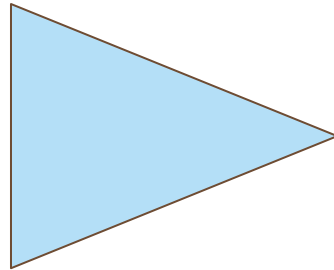
NYERE FORSTÅELSE AV ORGANISASJON OG LEDELSE



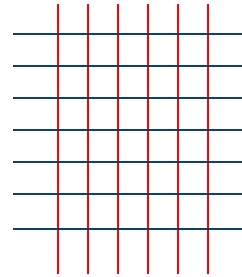
BYRÅKRATI



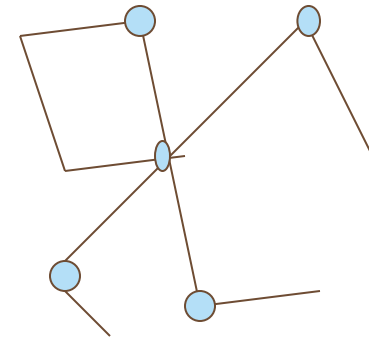
PROSJEKT



MATRISSE



NETTVERK



Det er flere måter å organisere virksomheter

Det bli i den sammenhengen ulik logikk for ledelse og organisering

Dette har stor betydning for de behov det er for leder, ledelse og organisasjonsutvikling

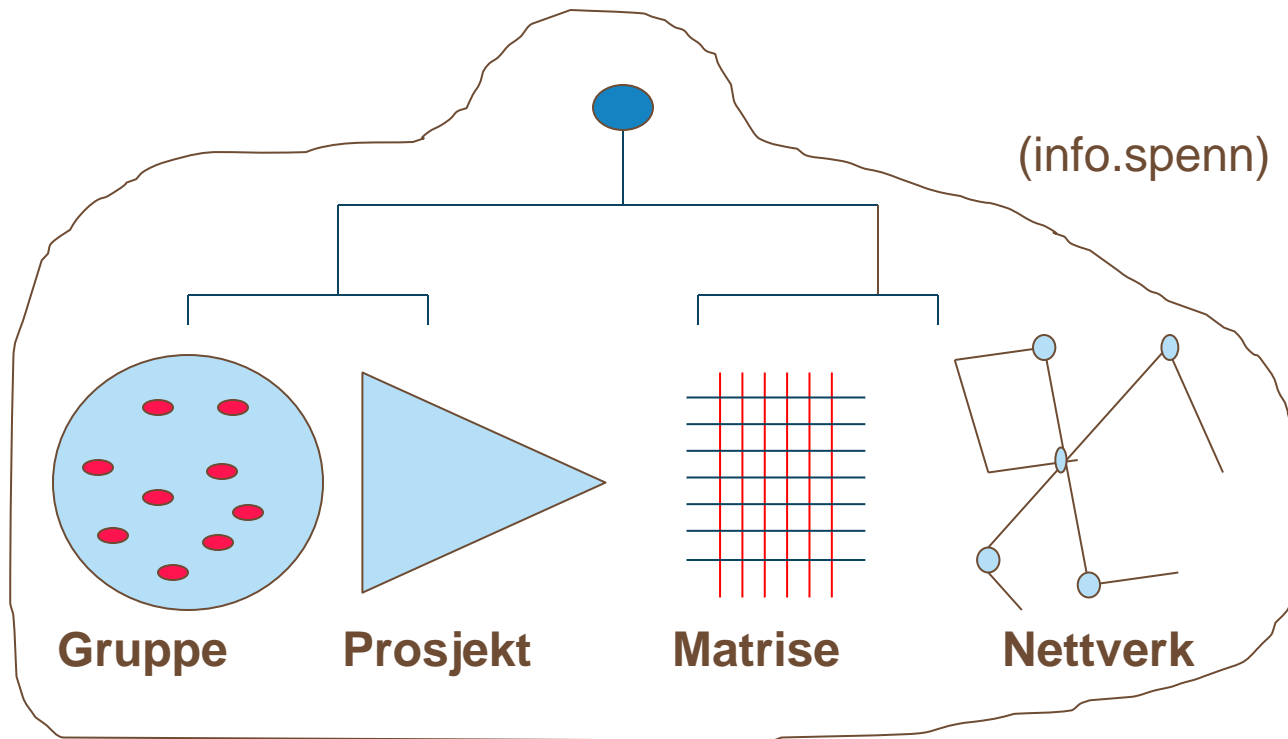
Det kreves helt ulike ferdigheter i de ulike modellen

KONTINUERLIG LÆRING

Ofte passer en modell ikke helt

Det er ofte flere strukturer og derfor ulike logiske systemer inn i en organisasjon

"Kleshenger"



Fleksibel polystruktur
Færre nivåer
Porøse grenser

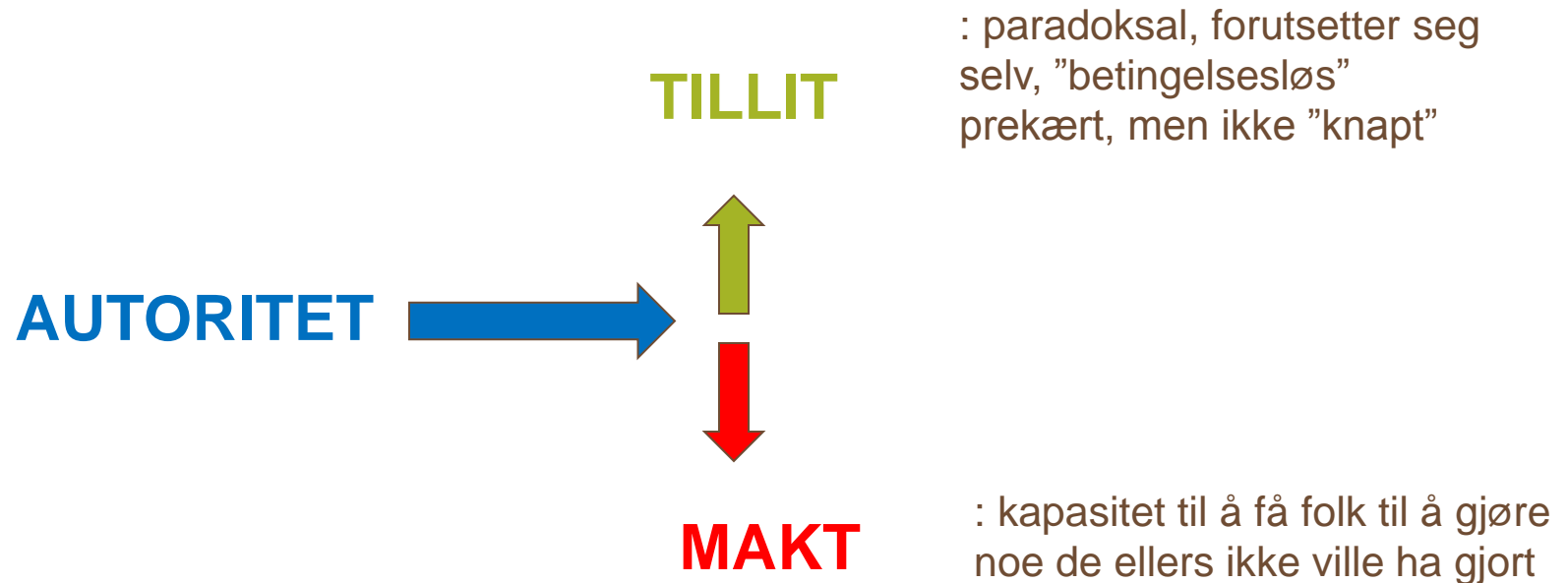
Oppgaver –
Struktur(er)

Produkt = Prosess....
Kvalitet

ORGANISATORISKE BETINGELSER

- Kompetanseprofil som gjør at en kan ulike ting
- Slakk er nødvendig for å håndtere endringer, endringer og innovasjon
- Incentiver og karriere må knyttes til noe annet enn ledelse på grunn av færre nivå og posisjoner.
- Informasjon er ikke det samme som mening
- Trygghet blir ikke det samme som forutsigbarhet for det er ikke mulig
- Tillit kan utvikles fordi en deler risiko
- Det sentrale blir å dele verdier og horisont.

BETINGELSER FOR LEDELSE



- (Fortsetter og truer hverandre)
- Alltid forankret i kultur)

KONSEKVENSER FOR LEDELSE

- Det blir vanskelig med enkle modeller
- Nødvendig både med styring og ledelse, administrasjon og ledelse, oppgavefokus og relasjonsfokus.
- I motstridende krav, manglende sammenheng mellom ansvar og myndighet og tvetydighet så blir egenskaper som klokskap, skjønn og dannelses viktig
- Det oppstår dermed nye dimensjoner for forståelse av oppgavene. Ledelse blir da både en oppgave som bygger på teori, men også praktisk håndverkmessige kunnskaper og intuisjonen som handler mer om kunstneriske ferdigheter.
- Med en slik utvidet forståelse av lederrollen vil den alltid bli en krevende og personlig rolle.

DET KAN LÆRES

IKKE



1. Det å bli ekspert på noe handler om tid.
2. Hvis du skal bli noe mer en kompetent så handler det om å ville noe mer og få ressurser omkring deg som kan gjøre deg bedre.
3. Når du er kommet på nivåene som dyktig, ekspert og innovatør så er mye av kunnskapen implisitt og ligger i praksisen.

UTVIDET FOKUS PÅ LEDELSE OG ORGANISASJONSUTVIKLING

HOVEDTYPER AV LÆRING PÅ JOBB

- Jobbinnhold
- Samtaler
- Deling av kunnskap og erfaring
- Samarbeid
- Forandring

LEDERUTVIKLING PÅ ARBEIDSPLASSEN

LEDERUTVIKLING PÅ JOBBEN	SKIFTE JOBB	UTENFOR	UTDANNING
<ul style="list-style-type: none"> • Jobbutfordringer og erfaringer • Jobbutvikling og delegering • Selvstyrte enheter • Målstyring • Medarbeidersamtaler • Personalvurderinger • Kartlegginger og undersøkelser • Feedback og surveys • Mottak og sending av informasjon • Oppsummeringsmøter • Kvalitetssirkler • Spesialoppgaver, prosjektarbeid • Matriseorganisering • Uformelle tverrorganisatoriske kontakter • Stabs og spesialfunksjoner • Personlig assistent • Ad hoc utvalg • Samarbeidsorgan • Organisasjonsutvikling • Introduksjonsprogram for nytilsatte 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanent jobbskift • Vikariat • Åremålsansettelse • Jobbrotasjon • Studieopphold • Bytte jobb 	<ul style="list-style-type: none"> • Undervise • Studiesirkler • Erfaringsgruppe • Lederduo/trio • Coaching • Mentor • Supervisjon • Diagnose av egen situasjon • Studietur og besøk • Bransje/faglig foreningsarbeid • Fritidsaktiviteter • Permisjon • Ekstern konsultasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Lederkurs • Seminar • Assesment-senter • Konferanser • Frokost/lunch- og etter jobb møter • Selvstudie • Friundervisning • Litteratur, TV, radio

Hvilke type utviklingstiltak er det dere har på arbeidsplassen ?

VIRKNINGSMEKANISME

- Sosial kapital, det handler om å få til deling av kunnskap
- Det er da viktig å få arenaer til å arbeide sammen om de praktiske utfordringene, slik at en utvikler felles språk og deretter tillit
- Uvanlige, spesielle eller feil er det som ofte gir utgangspunkt for utvikling. Det er ofte sårbart. Tillit blir et sentralt begrep for utvikling både ledere, ledelse og organisasjon

FREMMER ERFARINGSBASERT LÆRING

- Økende krav, kompleksitet og selvstyring
- Demokratisk ledelsesstruktur
- Utvidet yringsfrihet
- Større aksept for forskjeller
- Status
- Immaterielle ytelser større betydning

BARRIERER FOR ERFARINGSBASERT LÆRING

- Null feil
- Krav om faglighet på høyere ledelsesnivå
- Enhetstenkning
- Best praksis, styring, mekanisk
- Fagpolitiske kongeriker
- Sementerte jobbforløp og karrierer

FORDELER MED ERFARINGSBASERT LÆRING

- Aktiv handling
- Utgangspunkt i egne erfaringer
- Risikotaking og eksperimentering
- Organisasjonen som utgangspunkt for utvikling av kultur og strategi
- Omfatter store grupper
- Skjer kontinuerlig
- Krever på godt og vondt ingen
- Billig

ULEMPER MED ERFARINGSBASERT LÆRING

- Seremoniene mangler
- Ikke prestisje i hverdagserfaringer
- Generalisering vanskelig
- Blod, svette og tårer
- Vanskelig å selge varer med uforutsigbart innhold
- Vanskelig å styre og planlegge
- Vanskelig å frigjøre læring fra kulturen
- Ikke helt enkelt å skape organisatorisk læring

NØKKELENE TIL UTVIKLING PÅ ARBEIDPLASSEN

- Enkle, konkrete og tydelige rammer der en fokuserer på utvikling for alle
- Dialog og møteplasser
- Organisasjonskultur som vil videre
- Omsorg og relasjoner
- Ledelse som bidrar

ANVENDELSE AV PRINSIPPENE I PRAKSIS

KARI:

Hvordan gikk det med utviklings- og lønnsamtalen?

ELLEN:

Jeg fikk samme lønn og ingen muligheter for kurs og videreutdanning. Dette er jeg virkelig misfornøyd med. Jeg aner ikke hvorfor, ikke vet jeg hva jeg skal gjøre for å få brukt meg selv på jobben og utvikle meg videre.

Jeg er helt sikker på at han ikke ønsker meg videre i organisasjonen

A. LÆRENDE ORGANISASJON

1. Felles visjon
2. Mental modell
3. Teamlæring
4. Personlig kompetanseutvikling
5. Systematisk tenking

Senge, lærende organisasjon.

B. LÆRING AV SITUASJONEN

1. 0
2. Korrigere feilen
3. Undersøke og endre styrende forutsetninger
4. Lære av egen læringsprosess

Argyris og Schon, 1. orden og 2 ordenslæring

C. BEHOV

- Undersøke klarheten i mål, oppgaver, men også rammebetingelsene og de sosiale klimaet.

Arbeidsmiljøkrav.

Spørsmål som gir svar

	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>
1. Vet jeg hva som forventes av meg på jobben?	1.....2.....3.....4.....5	
2. Har jeg det nødvendige utstyret for å gjøre jobben riktig?	1.....2.....3.....4.....5	
3. Har jeg muligheten til å gjøre det jeg er best til hver dag på jobben?	1.....2.....3.....4.....5	
4. Har jeg i løpet av siste uke fått anerkjennelse eller ros for godt utført arbeid?	1.....2.....3.....4.....5	
5. Virker det som min leder, eller andre på jobben, bryr seg om meg?	1.....2.....3.....4.....5	
6. Er det noen på jobben som oppmuntrer meg til å videreutvikle meg?	1.....2.....3.....4.....5	

Indeksskår

D. VANSKELIG PERSON

Det kan være at personen har verken kompetanse eller motivasjon i forhold til arbeid.

1. Mål, se nærmer sammen på mål, oppgavene og forventingene til personen
2. Rolle, gi mulighet for drøfting av forventingene, men også gi konkrete tilbakemeldinger.
3. Ressurser, klargjøre ressursene som er tilgjengelig og muligheten for støtte
4. Motivasjon, se på interesser og det personen mestrer
5. Læring, drøfte videre læring
6. Respekt, for andres opplevelse av situasjonen
7. Ledelse, klar og tydelig i forhold til forventninger, men også oppfølging og støtte

E. VISDOM

1. Det kan erverves fordi vi har fått en anledning
2. Dreie, vende, omvendt
3. Kongeveien, speilet
4. Lære av sine erfaringer
5. Utgangspunkt i ordet og begrepene
6. De store spørsmålene

Proseptikk, Foght Kirkeby

OPPSUMMERING

- Utvikling inn i hverdagen
- Fokus jobbinnhold, samtale, dele erfaring og kunnskap, samarbeid og forandring
- Det ligger allerede mange aktiviteter inn organisasjonen som kan anvendes
- Det gjøres ofte mye som bidrar til arenaer for drøfting, fellesspråk og tillit
- Rammer, kultur, relasjon og ledelse sentralt for erfaringsbasert læring
- Det er en kontinuerlig prosess
- Benytte de situasjonene som kommer opp hele tiden viktig.