

**Ledelse af
professionelle –
professionel ledelse?
En udfordring i
vidensamfundet**

*Henrik Holt Larsen
Copenhagen Business School
hhl.ioa@cbs.dk*

Fem gode argumenter

1. Danske virksomheder er i stigende grad viden- og servicetunge
2. Personalerelatede omkostninger udgør op til 80 %
3. "Produkterne" er immaterielle, dvs. består af menneskelig adfærd
4. Kvalitet og konkurrencedygtighed knytter sig til de menneskelige ressourcer
5. Produktion og forbrug er sammenfaldende

Fem argumenter mere

1. Fejl og dårlig kvalitet kan ikke tilbagekaldes
2. Medarbejderne tager produktionsapparatet med sig, hvis de forsvinder
3. Når man regner på økonomien, giver det ofte forbløffende positive resultater
4. Det er ofte dyrere *at lade være med* at investere i menneskelige ressourcer end at gøre det
5. Et eksempel: Sundhed som en effektivitetsfremmende faktor

Derfor...

- Kompetence og engagement er vigtige konkurrenceparametre
- Arbejdspladsen er ofte mere afhængig af medarbejderne, end disse er af arbejdspladsen
- Kampen om de gode hoveder
- Danske ledere har et meget stort personaleansvar
- Man skal være attraktiv som arbejdsplads og leder – ellers kommer/bliver medarbejderne ikke

Ni aktuelle udfordringer

- *At lave noget, der ikke kan ses*
- *At lede medarbejdere, der er klogere end én selv*
- *Træerne vokser ikke ind i himlen*
- *Made in Denmark: Dansk ledelse er noget specielt*
- *Vis mig dine medarbejdere, og jeg skal sige dig, hvem du er*
- *Når ledere har samme DNA-profil som medarbejderne*
- *Engagementet er i top, men det kan knibe med loyaliteten*
- *At være god til det rigtige – og ikke blot rigtig god*
- *Hønen og ægget: Er det motivation, der skaber effektivitet – eller omvendt?*

**Kvalifikationer er at
være *rigtig god*.
Kompetence er at
være *god til det
rigtige***



Eksempler

- Forsvaret
- Banker
- Universiteter
- Plejehjemmet Lotte
- Amterne
- Koncernsprog: Engelsk

Videnmedarbejdere

- Besidder unik faglig kompetence
- Definerer verden ud fra denne faglighed
- Har ikke nødvendigvis respekt for ledelse
- Har ikke nødvendigvis ønske om – eller egner sig til – at beskæftige sig med ledelse
- Har ikke altid et ønske om – eller en evne til – at arbejde sammen med folk med anden faglig baggrund
- Kan være svære at give helhedssyn på jobbet og virksomheden
- Men virksomheden er meget afhængig af dem og sårbar, hvis de forsvinder

Ingeniører i besiddelse af følgende egenskaber og kvalifikationer (i (evt. meget) høj grad). IDA/PLS

<i>Kvalifikationer som flest respondenter har vurderet, at ingeniører er i besiddelse af</i>	Ingeniører	Kolleger	Chefer
Troværdighed	92	62	88
Forandringsparathed og fleksibilitet	76	28	44
Evne til at tænke helhedsorienteret	78	25	27
Evne til at samarbejde med andre faggrupper	84	35	46
Teknisk og faglig indsigt	72	82	91
Evne til at forstå og anvende ny teknologi	66	60	80


Ingeniører i besiddelse af følgende egenskaber og kvalifikationer (i (evt. meget) høj grad). IDA/PLS

<i>Kvalifikationer som færrest respondenter har vurderet, at ingeniører er i besiddelse</i>	Ingeniører	Kolleger	Chefer
Evne til kundepleje, salg og markedsføring	37	21	14
Evne til at rekruttere og fastholde medarbejdere	48	20	20
Kvalitetsudvikling og kvalitetsstyring	45	35	44
Evne til at håndtere konflikter og vanskelige situationer	41	21	17
Evne til at inspirere og motivere	55	14	29
International erfaring	50	23	23
Evne til at uddelegere ansvar og arbejdsopgaver	55	22	16
Økonomisk og forretningsmæssig forståelse	59	31	18

Talent

- Unik kompetence og/eller engagement
- Nogle *har* det, men andre kan *udvikle* det
- Men generelt svært at opdyrke – hurtigt og nemt, i hvert fald
- Afspejler en organisatorisk spidskompetence (for at være interessant for organisationen, i hvert fald)
- Dermed styrker det organisationens konkurrenceevne

Realkompetence

...omfatter en persons samlede kvalifikationer, viden, færdigheder og kompetencer, uanset hvor og hvordan de er erhvervet

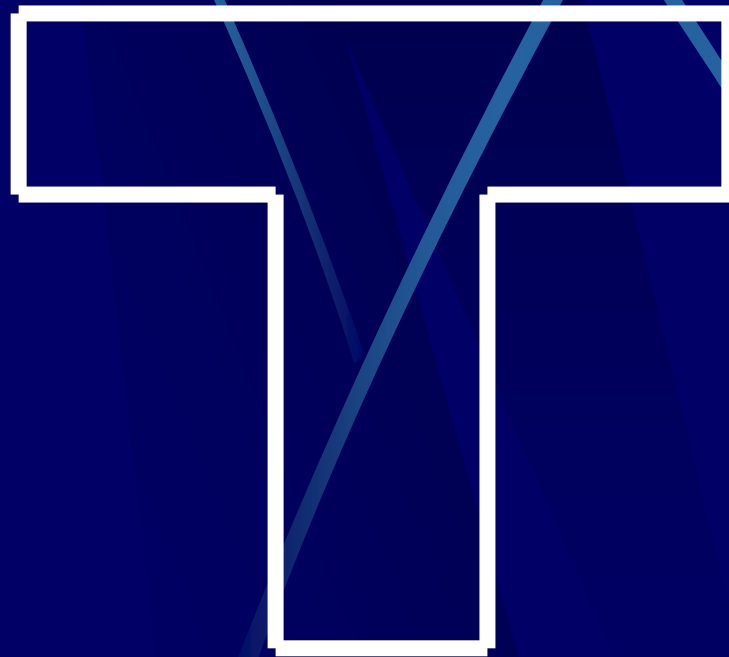
Hvad taler vi om?

- Hvordan man ***får*** det
- Hvad det rummer af ***indhold***
- Hvem der stiller ***krav*** om det
- Hvorvidt det har været ***anvendt***
- Hvilke ***konsekvenser***
kompetence har

Kompetenceprofiler

- Nørden
 - Specialisten med smal, men dyb kompetenceflade
- Flexperten
 - Fagprofessionel, men med god indlevelse i andre fagområder
- Generalisten
 - Kender virksomheden som sin egen bukselomme
- Det sociale dyr
 - Bærer af menneskelige værdier og hygge
- Udenrigsministeren
 - Ambassadør og talsperson
- Kregleren
 - Sælger med forretningstalent
- The organizational citizen
 - Omvandlerende repræsentant for korpsånd
- Virksomhedsspecifikke kompetencer
 - Fx projektmaker, it-ekspert, kulturbærer

T-medarbejdereren



Primadonnaen opfatter ledere som i

- udgangspunktet perverse, idet lederen ellers ikke ville ønske at lede.

Lars Goldschmidt

Nogle velkendte ledertyper - de uheldige helte

- **Heksehylet** - management by running around
- **Masochisten** - laver det hele selv
- **Døgnfluen** - langsigtet udvikling er penge ud af vinduet
- **Det russiske supermarked** - tomt på alle hylder, kan ikke honorere krav og forventninger
- **Leksikon'et** - ved alt og kan alt af faglig karakter
- **Hyggeonklen m/k** - mere interesseret i trivsel end effektivitet

Hvis træerne ikke vokser ind i himlen

<i>Type af ledelsesopgaver</i>	<i>Procent</i>
Faglig ledelse	
Personaleledelse	
Generalistledelse (bl.a. økonomi)	

Specialistarbejde	
I alt	100%

Hvis træerne ikke vokser ind i himlen

Eksempel fra et ministerium

<i>Type af ledelsesopgaver</i>	<i>Procent</i>
Faglig ledelse (Driftsledelse)	40
Personaleledelse	30
Generalistledelse (bl.a. økonomi)	
Tværgående ledelse	30
Specialistarbejde	
I alt	100%

”For 50 år siden var det et kæmpe problem for rigtig mange lønmodtagere, at de blev fysisk nedslidte på arbejdet. I dag sker det modsatte – at man faktisk bliver syg af at være meget inaktiv på arbejde.”

Bente Klarlund
overlæge, Rigshospitalet

**De samfundsmæssige
omkostninger til fravær
udgør mere end 30 mia. kr.
om året.**

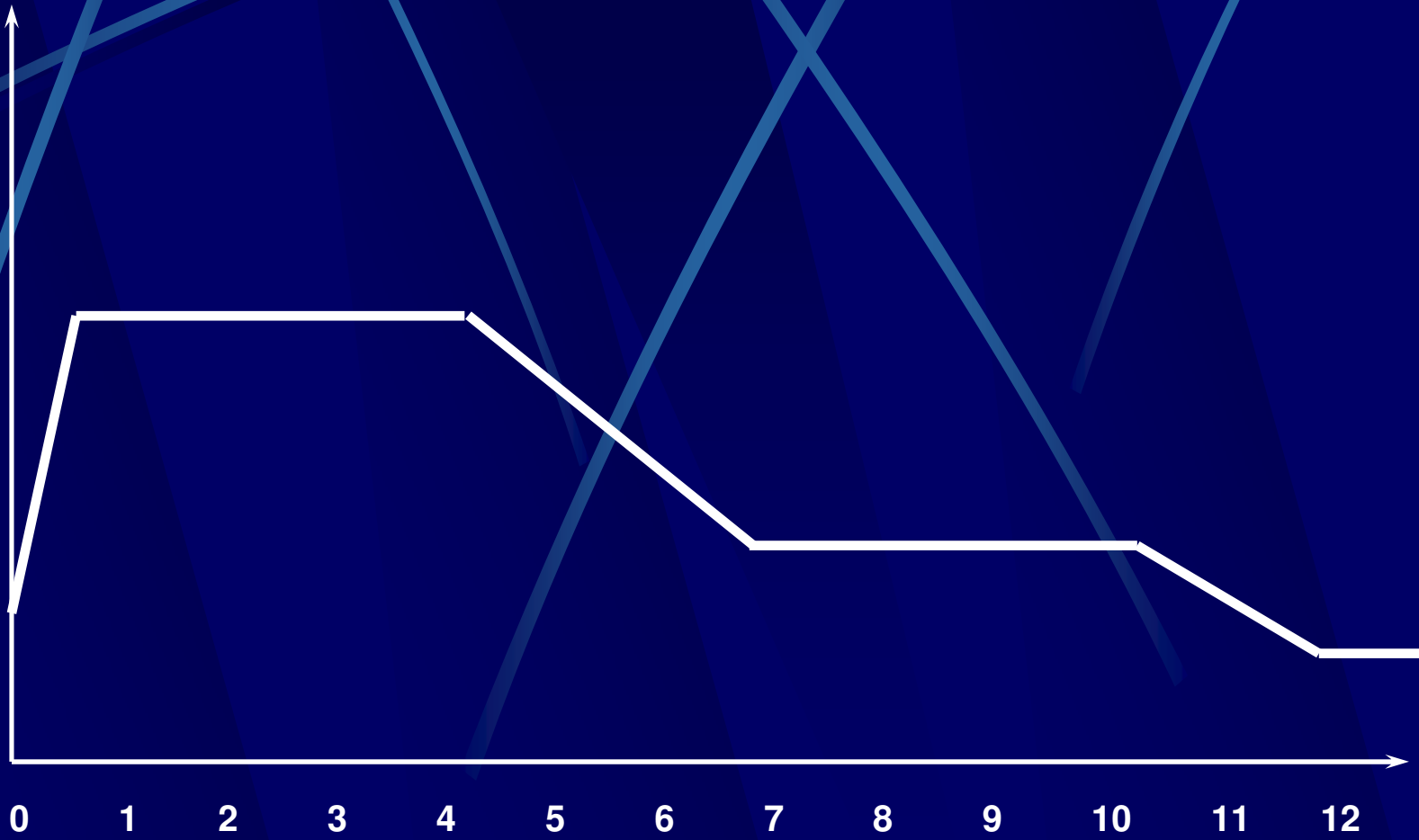
**Alene udgiften til
sygedagpenge udgør 7,7,
mia. kr. om året.**

Medarbejderne skal være/gøres så kompetente, at de *kan* få attraktive jobs udenfor. Men personaleledelsen skal være sådan, at medarbejderne ikke har *lyst* til at forlade virksomheden.

Engagementets mange dimensioner

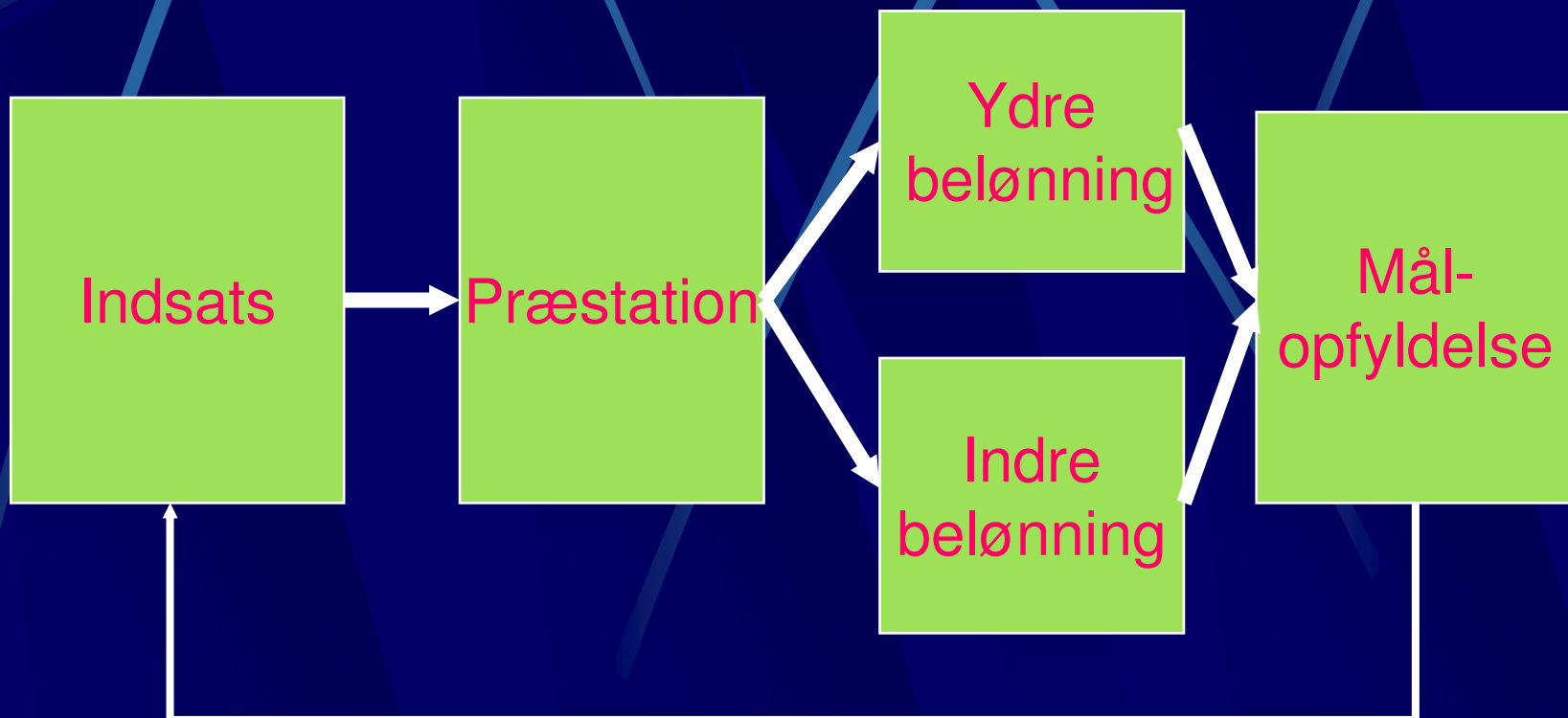
- Loyalitet over for arbejdspladsen (korpsånd)
- Engagement over for teamet/afdelingen
- Uddannelsesbestemt identitet
- Engagement over for arbejdsopgaverne (nørden)
- Engagement over for den faglige organisation (huspolitiker)
- Engagement over for fritiden

Job tilfredshed og engagement



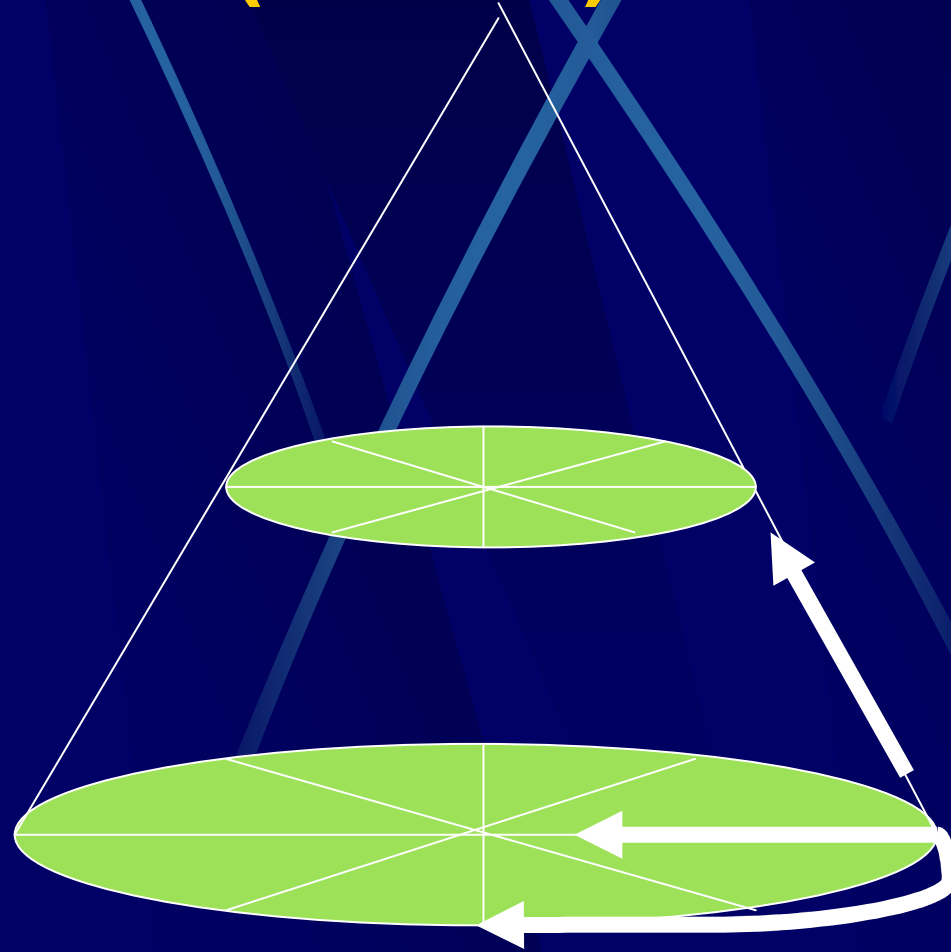
Antal år i samme job

Forventningsteorier



***”Løn betyder først
noget, når jobbet er
noget lort”***

Employee career movements (Schein)



Coach

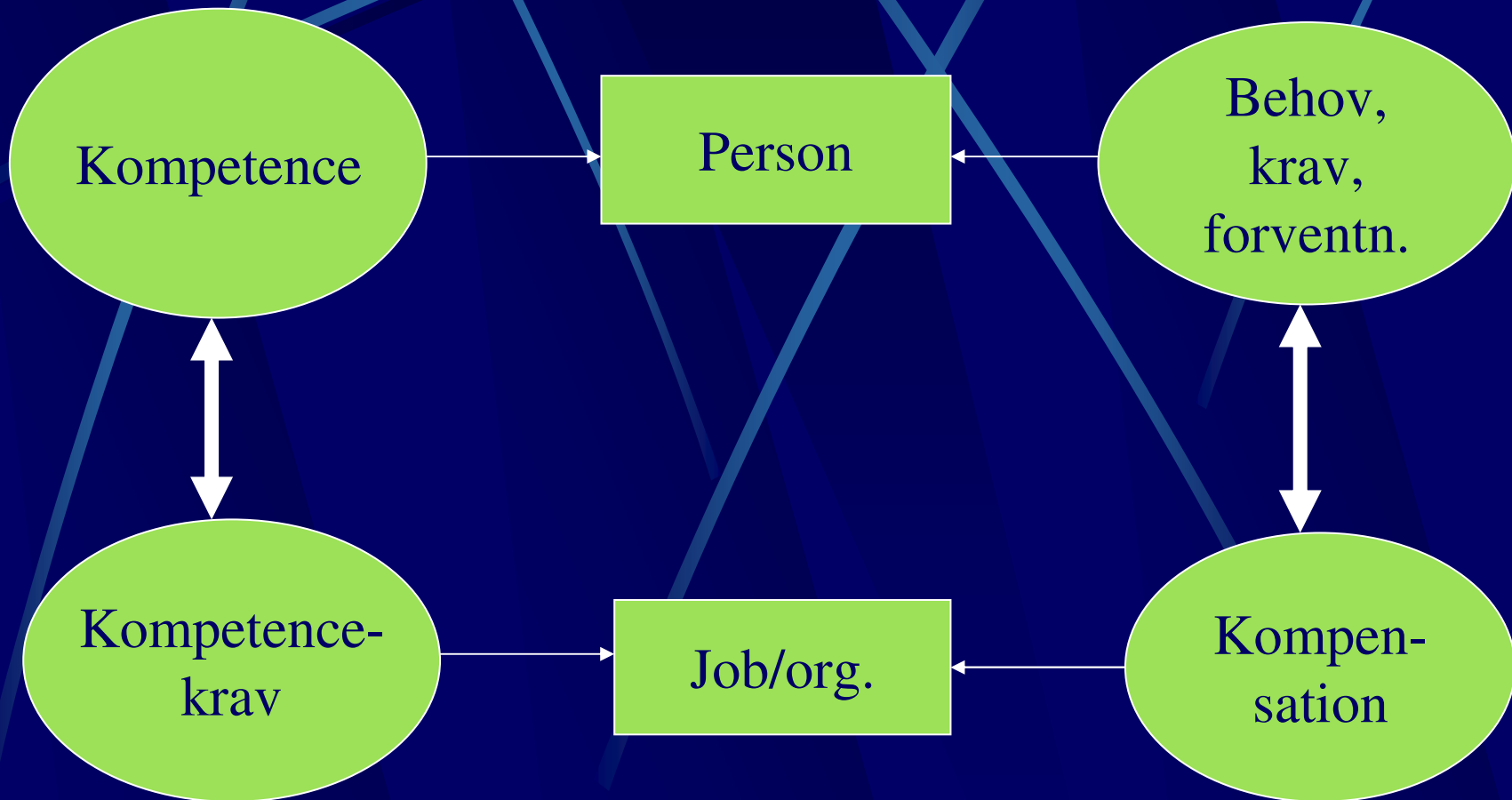
Ledelse

Kundepleje

Projektdeltagelse

Specialist





Frøs Herreds Sparekasse har en lang perlekæde af personalegoder

- **Frugtordning**
- **Fysioterapeut, zoneterapeut og massør**
- **NLP-terapeut**
- **Årlig konditest til medarbejdere, ægtefæller og store børn**
- **Gratis deltagelse i motionsløb**
- **Tilskud til idrætsdage, weekendophold, banko mv.**
- **Frihed ved ægtefælles/børns indlæggelse på hospital, også ud over overenskomstæssig berettiget frihed**
- **Pc-ordning**
- **Sundhedsforsikring til medarbejdere og ægtefæller, hvilket betyder at husstandens børn også er dækket**
- **Personlige kurser, hvor ægtefæller i visse tilfælde tilbydes at komme med for halv pris.**

Og hvad nu...?

- Kronjuvelerne er jeres unikke kompetence, opgaver og betydning
- Erkend betydningen af de indre kvaliteter – og kæmp for dem, fremfor løn
- Skil fagprofessionalisme og andre fagligheder, fx ledelse og økonomi – og anerkend sidstnævnte
- Gå mere fordomsfrit ind i tværfagligt og tværororganisatorisk samarbejde (kulturel forbrødring)
- Hold op med at besudle jeres egen rede
- Hvem er bagtroppen i fagbevægelsen?
- Opdrag politikerne, medierne og kunder, for I har indsigten
- Først og fremmest: De menneskelige ressourcer er det mest værdifulde, men også skrøbelige aktiv

Udfordringer for arbejdsgivere

- Større erkendelse (nogle steder) af betydning af menneskelige ressourcer: 80 % af omk.!
- Management *forfremmes* man til, leadership skal man gøre sig *fortjent* til. Hvem forfremmer I?
- Fasthold benhårdt ledernes personaleansvar
- Udnyt bedre muligheder for at skræddersy personalepolitikken til medarbejderne, fx kompetencedrevet strategi
- Forebyg arbejdsmiljøproblemer bedre
- Efterlad ikke medarbejdere i nødsporet
- Brug job design proaktivt
- Sæt grænser for medarbejdernes selvdestruktive adfærd

Udfordringer for ledere

- Hvordan kan jeg blive mere attraktiv som leder?
- Maksimerer jeg den enkelte medarbejders udfoldelsesmuligheder?
- Påskønner jeg det gode eller kritiserer det dårlige?
- Stimulerer jeg tværfagligt og –organisatorisk samarbejde?
- Detonerer jeg brok?
- Maksimerer jeg kompetence og engagement?
- Fokuserer jeg på, hvad *jeg/vi* kan gøre, fremfor hvad andre bør gøre?

Udfordringer for medarbejderne

- Tag hjerne og hjerte med på arbejde
- Acceptér kravet om løbende kompetenceudvikling
- Der er ikke noget alternativ til at være værdibærer
- Positiv grundholdning til job og virksomhed
- Spørg: Hvad kan jeg *gøre* for dig, frem for hvad kan jeg *kræve* af dig?
- Ytringsret og -pligt
- Sæt grænser for dig selv
- Misbrug ikke egen leder!
- Led dig ikke ud i fristelse (personalegoder)
- Kort sagt: Tag roret, men adel forpligter!

Udfordringer for de faglige organisationer

- Jeres magt opnås via medlemmernes kompetence og netværk
- De "troløse" – der elsker virksomheden – er den nye tids medlemmer
- Har I lige så let adgang til medlemmernes hjerte?
- Bliv strategiske dialogpartnere, ikke kustoder for antikke kampområder
- Medlemmerne ønsker sig fleksibilitet og individualisering
- Central styring – decentral ledelse
- Styrk tillids- og sikkerhedsrepræsentanter – og netværk

Ni aktuelle udfordringer

- *At lave noget, der ikke kan ses*
- *At lede medarbejdere, der er klogere end én selv*
- *Træerne vokser ikke ind i himlen*
- *Made in Denmark: Dansk ledelse er noget specielt*
- *Vis mig dine medarbejdere, og jeg skal sige dig, hvem du er*
- *Når ledere har samme DNA-profil som medarbejderne*
- *Engagementet er i top, men det kan knibe med loyaliteten*
- *At være god til det rigtige – og ikke blot rigtig god*
- *Hønen og ægget: Er det motivation, der skaber effektivitet – eller omvendt?*

Kommentarer til de ni aktuelle udfordringer

● **At lave noget, der ikke kan ses**

- Udfordringen består i, at offentlig service er meget kompleks, vigtig og følsom, men samtidig er meget uhåndgribelig. Det er lidt som med rengøring: man ser det ikke, når det er i orden, men kun eller primært, når der er noget galt.

● **At lede medarbejdere, der er klogere end én selv**

- Udfordringen består i, at offentlig service er spækket med medarbejdere, der holder den faglige fane højt og gerne vil og kan selv, men som kan opleve, at deres ledere – bevidst eller ubevidst – stjæler udfordringer, anerkendelse og læremuligheder fra dem.

● **Made in Denmark: Dansk ledelse er noget specielt**

- Udfordringen består i at erkende (bedre), hvordan dansk/nordisk ledelse kan være en katalysator for yderligere samfundsudvikling, frem for at lade os fascinere af ledelsesmetoder og –teknikker, der er udviklet i fx USA, som slet ikke har det muldlag af demokratisk involvering, som vi har.

● **Træerne vokser ikke ind i himlen**

- Udfordringen består i at erkende, at ledelse er situationsbestemt, og at vi derfor må vælge, hvor lederen skal lægge sine talenter, sin opmærksomhed og sin tid i det konkrete job, frem for at leve i en illusion om, at ledere kan være 360 grader kompetente inden for alle ledelsesområder.

● **Vis mig dine medarbejdere, og jeg skal sige dig, hvem du er**

- Udfordringen består i at få synliggjort de menneskelige og økonomiske konsekvenser ved henholdsvis god og dårlig ledelse – og få rustet lederne bedre til at kunne og ville øve personaleledelse på en bedre måde.

● **Når ledere har samme DNA-profil som medarbejderne**

- Udfordringen består i at ændre den noget dogmatiske opfattelse af, hvem der kan være leder for hvem, så medarbejderne får lov til at udfolde sig fagligt og tage ansvar for dét, mens lederen koncentrerer sig om at lede.

● **Engagementet er i top, men det kan knibe med loyaliteten**

- Udfordringen består i at skabe større respekt for andre faggrupper, andre dele af organisationen eller arbejdspladsen for helheden, så man siger "vi" om - og tager ansvar for – helheden, frem for at "vi" er indskrænket til egen faggruppe eller institution.

● **At være god til det rigtige – og ikke blot rigtig god**

- Udfordringen består i at blive bedre til at sondre mellem generel kvalifikationsudvikling og at erhverve kompetence, dvs. lære det rigtige. Vi skal også blive bedre til at udnytte de unikke muligheder for læring på jobbet, som offentlige arbejdspladser rummer.

● **Hønen og ægget: Er det motivation, der skaber effektivitet – eller omvendt?**

- Udfordringen består i at skabe den fornødne lyst og evne til at forbedre ledelses- og arbejdsforhold, så dette sikrer både effektivitet og medarbejderengagement.

Tak for jeres opmærksomhed...

