



Ledelse og omstilling

KRUS
9. juni 2010

Rektor Jan Grund



- Lederskap i kriminalomsorgen
- Makt – Handlingsrom – Ledelse
- Fra planstyring til dilemmaledelse og kunnskapsbasert styring
- Omstilling – kritiske suksessfaktorer





Hovedtrekk ved ledelse

- Ledelse er å jobbe gjennom andre og å utvikle medarbeidere - ledelse er situasjonsbestemt...
- Kunnskapsorganisasjoner må ledes gjennom håndtering av dilemmaer og verdibasert lederskap
- Må kombinere lederskap og organisasjonskultur
- Organisasjoner ødelegges når feil leder pekes ut
- Du kan bli utpekt til sjef, leder blir du når medarbeiderne følger deg
- Lederskap kan utvikles gjennom systematiske prestasjonsmålinger og utviklingssamtaler



Ledere skal både:
- posisjonere
- mobilisere
- levere



ta LEDERSKAP





Deler av faglitteraturen skiller mellom (ref.: Tom Colbjørnsen DN 8.04.10):

- ledelse ("leadership")
 - å skape oppslutning og begeistring for dristige visjoner og "hårete mål"
- administrasjon ("management")
 - handler om styring, koordinering og kontroll



Som leder må du beherske begge arenaer



To komponenter i ledelse

Administrativ ledelse

- "Jeg har en plan ..."
- Strategiske planer, budsjetter, scenarier
- Styre og instruere

Visjonær ledelse

- "I have a dream ..."
- Visjoner og verdier som utløser følelsesenergi
- Kommunisere





Kronikk Tom Colbjørnsen

(Dagens Næringsliv 8.03.2010)

- Sitat:

”Det er imidlertid feil, slik mange gjør, å sette ledelse og administrasjon opp mot hverandre. Få ting er så ødeleggende for en leders autoritet og respekt som svikt og rot i saksbehandlingen. Visjoner som ikke følges opp med planmessige tiltak i hverdagen kan etter en kort stund virke mer irriterende enn motiverende.”



Ledelse i kriminalomsorgen – hvordan balansere krav og forventninger fra alle kanter

Sentrale - lokale myndigheter
Direktorater/Tilsyn
Lover/forskrifter

Befolkningen
Kriminelle
Rusmisbrukere



Teknologileverandører, It systemer

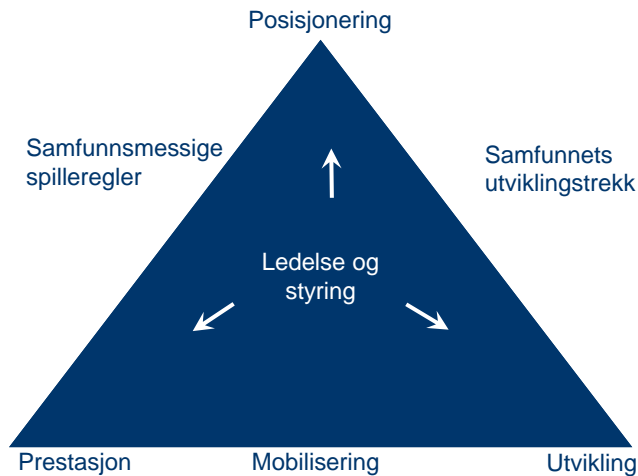
Medarbeidere
Fagforeninger

Media





Ledelses- og styringsutfordringer



Politikk- hva er det?

- Utøvelse av makt, skape orden, samfunn skal styres
- Interessekamp mellom sosiale grupper og aktører
- Utforming av spilleregler (lage dansegulv)





Hvorfor er politikkenes styringsmuligheter forandret

- Internasjonalisering og globalisering begrenser spillerommet for nasjonal politikk
- Større oppmerksomhet om politisk styringssvikt
- Oljeinntektene har opphøyet den økonomiske tyngdelov demokratiet vanligvis jobber innenfor.



Makt, handlingsrom, ledelse

Riktig bruk av makt og det å forstå sitt handlingsrom er en kunst. Det krever at lederen har egenskaper som sosial intelligens, timing, evne til å skape relasjoner, kommunisere godt og det viktigste; kunne definere virkeligheten for sine medarbeidere. Ledere har ansvaret for å oversette mål og rammebetingelser til egen virksomhet og for å bruke ressurser og levere tjenester på en "god" måte.





Styrings- og ledelsesmodeller

- Weber's byråkratimodell- hierarki, ordre
- Økonomiske insentiver – transaksjonsledelse, New Public Management, konkurranse
- Verdiorientert ledelse, transformasjonsledelse, ansvarliggjøring, desentralisering, kunnskapsutvikling kompetansepolitikk, kvalitetssikring



Utfordringen er å balansere hard styring og myk ledelse (Boss og/eller buddy).



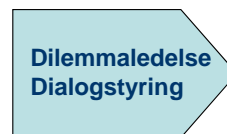
Ledelses- og styringsparadigmer



- Aktivitetsstyring
- Byråkratisk kultur
- Offentlig eierskap



- Stykkpris
- Resultatstyring
- Markedslogikk



- Strategisk ledelse
- Lærende organisasjoner
- Nettverk og prosjekter



1980

2010





Ledelsesavveininger

Opptatt av mennesker	↔	Effektivitet
Makt	↔	Tillit
Fag	↔	Økonomi
Individ	↔	Samfunn
Sterke personer	↔	Gode arbeidslag
Selvstendighet	↔	Koordinering
Ledelse	↔	Medvirkning



Ledere må samtidig håndtere **makt** og **tillit** i de samme relasjoner til sine medarbeidere. Problemet er at tillit og makt er motsetningsfylte begreper som både forutsetter og truer hverandre. Makt er kapasitet til å få andre til å gjøre noe de (sannsynligvis) ikke ville ha gjort. Tillit er en form for sosial kreativitet der man gir uten å ha sikre garantier for å få noe igjen (Sørhaug 1996).





Drømmelederne

- De er glad i mennesker og engasjerer og inspirerer medarbeidere og de gleder seg over medarbeidernes utvikling og suksess
- De legger til rette for feedback, læring og utvikling i det daglige arbeid (70-90 % av all læring skjer ved å praktisere på jobb)
- De driver effektive arbeidsprosesser som gjør det mulig for alle ansatte å gjøre en god jobb og delta i endringsprosesser
- Utfordringen er at drømmelederne kan streve med å håndtere byråkratiske rammer



Drømmemedarbeidere

- Motiverte og sosialt omgjengelige
- Positivt selvbilde - trygge mennesker
- Vidsyn - ser problem fra flere sider
- Resultat- og oppgaveorienterte
- Fleksible - og endringsorienterte
- God fysisk form - utholden og godt humør





Utfordringer for ledelse i offentlig sektor

- Rolleavklaring (mellom politikk, forvaltning, drift, eierskap, styre, ledelse)
- Utvikle resultatorientert ledelse og kompetanseutvikling
- Utvikle en omstillingsorientert organisasjon



Utfordringen er å gå fra utredninger, papir - papir, møter og byråkrati til strategisk utviklende og lærende offentlige virksomheter



En virksomhets mentale kart og 4 lederutfordringer





HR- definisjon og strategisk roller

Definisjon (Bård Kuvaas BI 2008)

- Alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse (rekruttering), utvikling og "avvikling" av menneskelige ressurser i organisasjoner

Strategisk rolle

- HR funksjonen må integreres i en virksomhetslogikk, strategi og mål



Mange endringsprosesser mislykkes fordi?

- Interesse motsetningene er for store
- Lederne involverer seg for lite
- Manglende strategi for gjennomføring og oppfølging.
- Strukturelle barrierer innen organisasjonen



危机

Endring

危险机会

Trussel

Mulighet

HØGSKOLEN i AKERSHUS

www.hiak.no



Forutsetninger for å lykkes i omstilling

- Forståelse, dvs. felles bilde av dagens situasjon, utfordringer og hva som bør gjøres
- Forankring, dvs. kommunikasjon, tillitsbygging, åpenhet og medvirkning
- Forpliktelse, dvs. ansvarliggjøring, oppfølging, insentiver, sammenheng mellom ord og handling og systematisk evaluering





Endringsprosesser- hva kreves?

- lederskap
- kulturbygging
- verdier
- kommunikasjon,
- målrettet kompetanseutvikling
- nettverk – og alliansebygging
- samhandling med tillitsvalgte
- helsefremmende arbeidsmiljø preget av trygghet, åpenhet og respekt

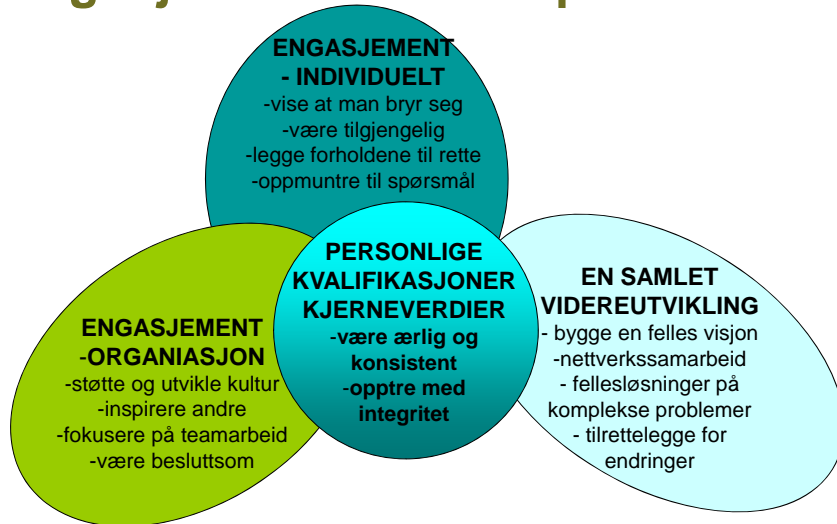


Endringsledelse – håndtering av motkrefter





Engasjerende lederskap



Utvikling av eget lederskap langs tre dimensjoner





Endringsledelse: Kritiske suksessfaktorer

- Klarhet i visjon og mål og ansvarliggjøring av medarbeidere og ledere
- Både formelle og uformelle endringsprosesser. Ledere må både ha faglig autoritet og administrative og relasjonelle ferdigheter
- Lederatferd må forankres mer i kompetanse og karisma enn i formell autoritet
- En tydelige, kvalitetsorientert, lærende og empatisk kultur.
- Mer prosjekt- og nettverksdrevet, men klarhet i linje for å tydeliggjøre myndighet og ansvar. Gråsoner må håndteres.



Fremtidens ledelse -kriminalomsorgen

1. Lederen må håndtere politikk, byråkrati, drift, mennesker og endringsprosesser
2. Lederen må være tydelig og ha integritet.
3. Lederen må kunne jobbe i gråsoner mellom prosjekter og linje og kunne delegere



Ledelse av kriminalomsorgen krever sans for effektivitet, kvalitet og prosjektarbeid!!

