

# Harlekinledelse

## Ledelse under radikale forandringer

Lars Goldschmidt  
DI Organisation for erhvervslivet  
Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse CBS  
DTU Management



## Disposition

- Mit udgangspunkt
- Radikalisering af forandringsdagsordenen
- Hvad skal Danmark leve af
- Lean, robust og eller adræt
- Innovation og mangfoldighed
- Eksekvering og ordentlighed
- Bemyndigelse og følgeskab

## Min ledelseshistorie

### Ansættelser:

- 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
- Foreningen af Rådgivende Ingeniører: Direktør
- Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse: Adjungeret Professor
- DI Organisation for Erhvervslivet: Direktør
- DTU Management: Adjungeret Professor

### Skriverier:

- 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
- Harlekinledelse

## Forandringsdagsordenen radikaliseres

- Kriseøkonomi
- Klima
- Urbanisering og demografi
- Knappe ressourcer
- Markedsbalance
- Voldsom global viden- og kompetenceproduktion

## Hvad skal Danmark leve af i en globaliseret verden?

- a. Varer og tjenesteydelser der produceres og forbruges i Danmark
- b. Varer og tjenesteydelser der er produceret et andet sted i verden, og som vi kan bytte os til ved betaling med dansk producerede varer og tjenesteydelser
- c. Arbejdsfunktioner der udføres i Danmark

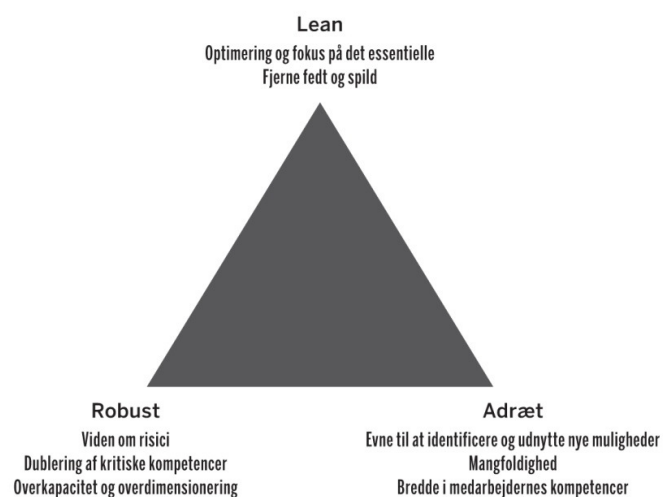
## Arbejdsprocesser i DK

- Lokalt forankret værdiproduktion
- Globalt flytbar værdiproduktion hvor:  
$$KK = S * RB * RS / O$$
- Arbejdsprocesser der krævet tilførsel af viden:
  - Komplicerede arbejdsprocesser
  - Fornyelsesprocesser
- Arbejdsprocesser der adresserer de store globale forandringsdagsordner og dem der kan betale

## Konsekvens

- Konstant transition
- ikke stilstand - bevægelse - stilstand
- Det vi ved får kortere gyldighed
- Tryghed i kompetencen ikke i stabiliteten

## Lean Robust og eller adræt

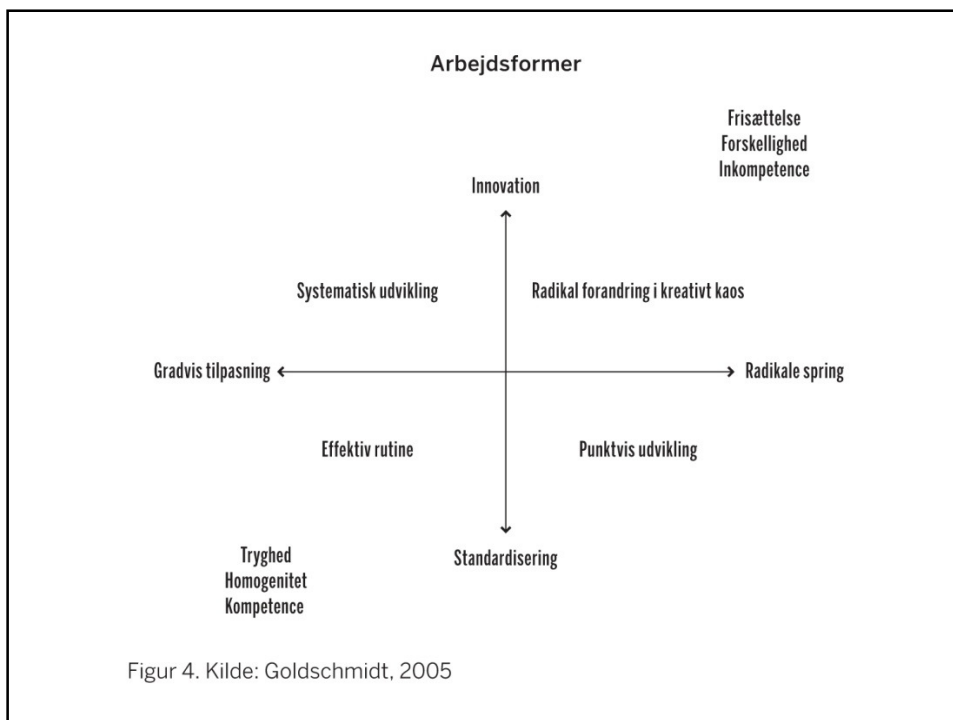


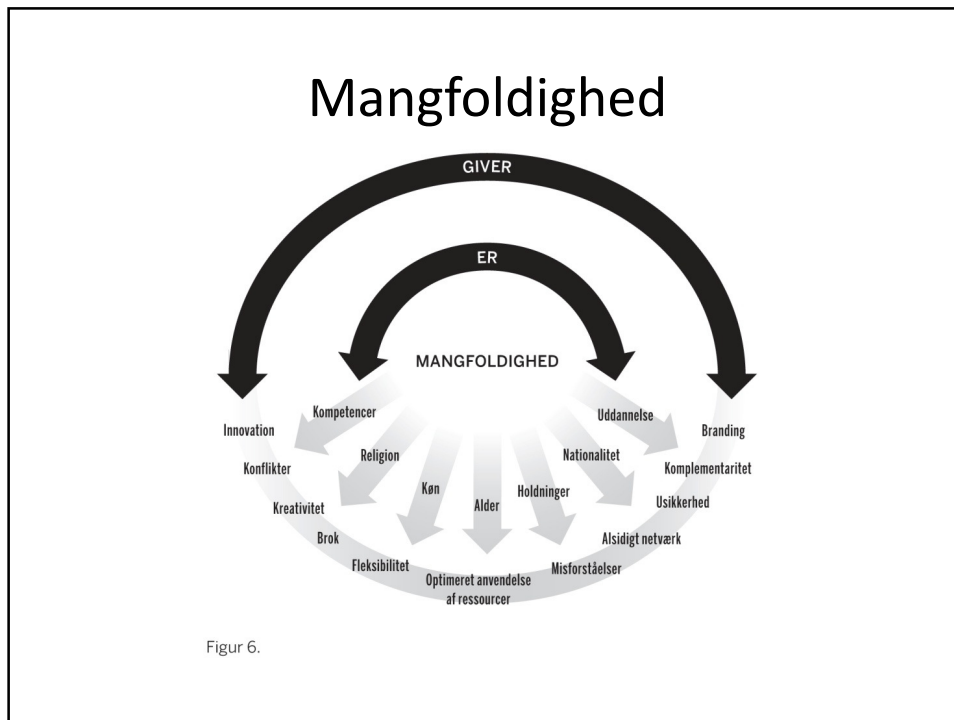
Figur 3.

Organisatorisk synsvinkel	Lean	Robust	Adræt
Kompetence	Organisationen skal råde over de nødvendige og tilstrækkelige kompetencer til at gennemføre produktionen	Der bør findes en dublering af kritiske kompetencer, så de ikke mistes, hvis en medarbejder går eller skades. Der bør findes viden om håndtering af forudsigelige negative hændelser i organisationen	Der bør være en bredde i medarbejdernes kompetencer, der gør det let at omstille sig til nye arbejdsprocesser. Der bør være en bredde i medarbejdernes viden og erfaring, således at nye ideer kan skabes, og der kan stilles spørgsmål til "plejer"

Fysiske anlæg	Organisationen bør råde over den nødvendige og tilstrækkelige kapacitet til effektiv produktion og ikke mere.	En vis overkapacitet både styrke- og kapacitetsmæssigt vil styrke virksomhedens robusthed mod uheld og efterspørgselssvingninger	Så svag binding til fysiske anlæg eller andet, der giver faste omkostninger som muligt.
Leverandører og kunder	Der fokuseres på få leverandører og tætte kunderelationer til større kunder således, at der er en enkel administration og stor gensidig viden om hinanden.	Virksomheden skal undgå at være afhængig af en enkelt stor kunde eller leverandør, eksempelvis ved at have flere leverandører af kritiske ressourcer og spredning af afsætningen på flere produkter, markeder eller kunder.	En flerhed af både kunder og leverandører muliggør skift imellem disse og indhentning af forskellig viden og inspiration.

Finansiering	Optimal udnyttelse af virksomhedens kapitalressourcer og den økonomisk mest fordelagtige fremmedfinansiering.	Stor egenkapital giver rygstød, når der er tumult i de finansielle markeder. Flere finansielle leverandører mindsker afhængigheden af en eventuelt kriseram bank. Høj gearing af egenkapitalen eller lånte midler med henblik på spekulation er den mindst robuste adfærd, man kan forestille sig.	Svag binding af kapitalen i fysiske aktiver, men væsentlig evne til at finansiere egen udvikling, selvom finansmarkedet tørrer ind, understøtter virksomhedens adfærd
--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------





## Primadonnaerne

- I særklasse dygtige
- Egocentriske
- Ledelsesfremmede
- Autister

## 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

## 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

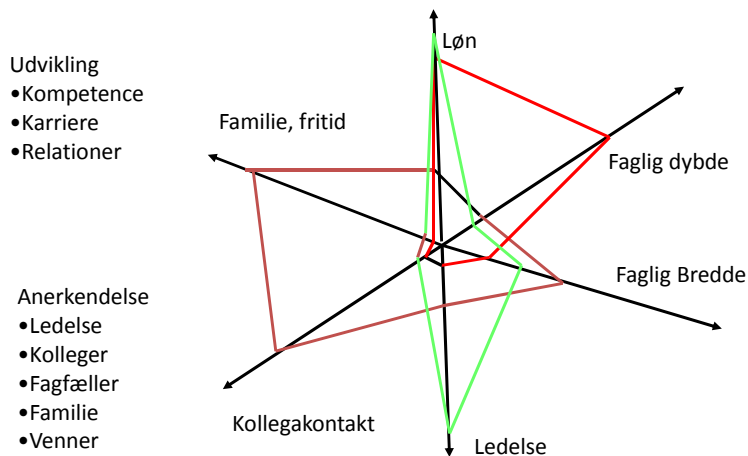
## Humanisten som fagprofessionel

- 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

## Motivprofiler



## Kulturmødet

- Italesættelse af det implicitte
- Hvor skal vi være ens
- Hvor er forskelle ok
- Hvordan skabes optimal læring og inspiration fra forskellene
- Gennemsigtig afklaringsproces

## Krav til individualiseringen

- Socialt acceptabel
- Individuelt attraktiv
- Administrerbar for administration og ledelse

## HR i organisationer i transition

- Forståelse af den bevægelige verden
  - Permanent transition
  - Modeludfordring
- Multidimensionalitet – mangfoldighed i alle retninger
  - Personalesammensætning
  - Kulturheterogenitet
- Ordentlighed i eksekvering mm.
- Udviklingsmodelfleksibilitet

## Eksekvering og ordentlighed

- Timing
- Blik for betydningen af egne følelser
- Fokus på det vigtigste
- Bemyndigelse til håndtering af resten
- Ordentlighed især vigtig i de handlinger der har negative konsekvenser for andre

## Følgeskab

- Den radikale forandring stiller store krav til følgeskabet
- Når fokus er væk!
- Når vilkårene er urimelige!

## Følgeskab

- Stemmer overens med lederens ledelsesmodel
- Får det bedste frem i lederen
- Får det bedste frem i kollegerne
- Er loyal i forhold til organisationens mål og værdier og derfor når situationen kræver det overskrider de givne rammer
- Kan håndtere såvel underbestemte som overbestemte situationer
- Den radikale forandring øger kravene til følgeskab

27

## Medledelse

- Når medarbejderen udover at tage ansvar for den faglige gennemførelse af tildelte opgaver også tager ansvar for og efter bedste evne bidrager til organisationens funktion og samlede målopfyldelse i bredere forstand, så får følgeskabet karakter af medledelse.
- Den medledende medarbejder bør mødes med spørgsmålet:  
Hvorfor er det fornuft?

## Forventninger til medarbejderne

- Initiativ
- Anfordring
- selvindsigt
- Organisationsansvarlighed

## Forventninger til lederne

- Ledelse på anfordring og efter behov
- Bidrage med monopolviden
- Glæde ved andres sejre
- Fortolkning af organisation og omverden
- Italesættelse af ledelse i organisationen

## Ledelsesopgaven: Dimensioner

- Målsætning
- Prioritering, planlægning, koordinering
- Positiv og negativ sanktionering
- Information
- Kompetenceudvikling
- Forventningsafstemning
- Italesættelse
- Fortolkninger og historiefortælling

## Ledelsesopgaven: Udførelsen

- Hvad virker rigtig godt
- Hvad kan der vindes ved at gøre det bedre
- Hvad og hvem virker ikke så godt
- Hvad kan gå rigtig galt
- Hvordan kan vi samlet løfte dette

## Medarbejderen som stemningskaber

- Offeret
- Ålen
- Brokkerøven
- Makkeren
- Energidrikken
- Duracell kaninen