



FART.mpeg

Hva krever IHR av ledelse?

14. januar 2011
Claus H. Jepsen

Et mulig "UiO-paradoks"

- En organisasjon som er meget sterk på tankekraft!
Bidrar til klartenkthet og erkjennelse for endring
- Samtidig er det vanskelig å skape felles fokus og handlekraft i endringsprosesser
- Forklaringsfaktorer:
 - Tradisjon og kultur for selvstendighet/autonomi
 - Evne til å skape og dyrke kompleksitet
 - Retorisk talent og energi

Legitimitet

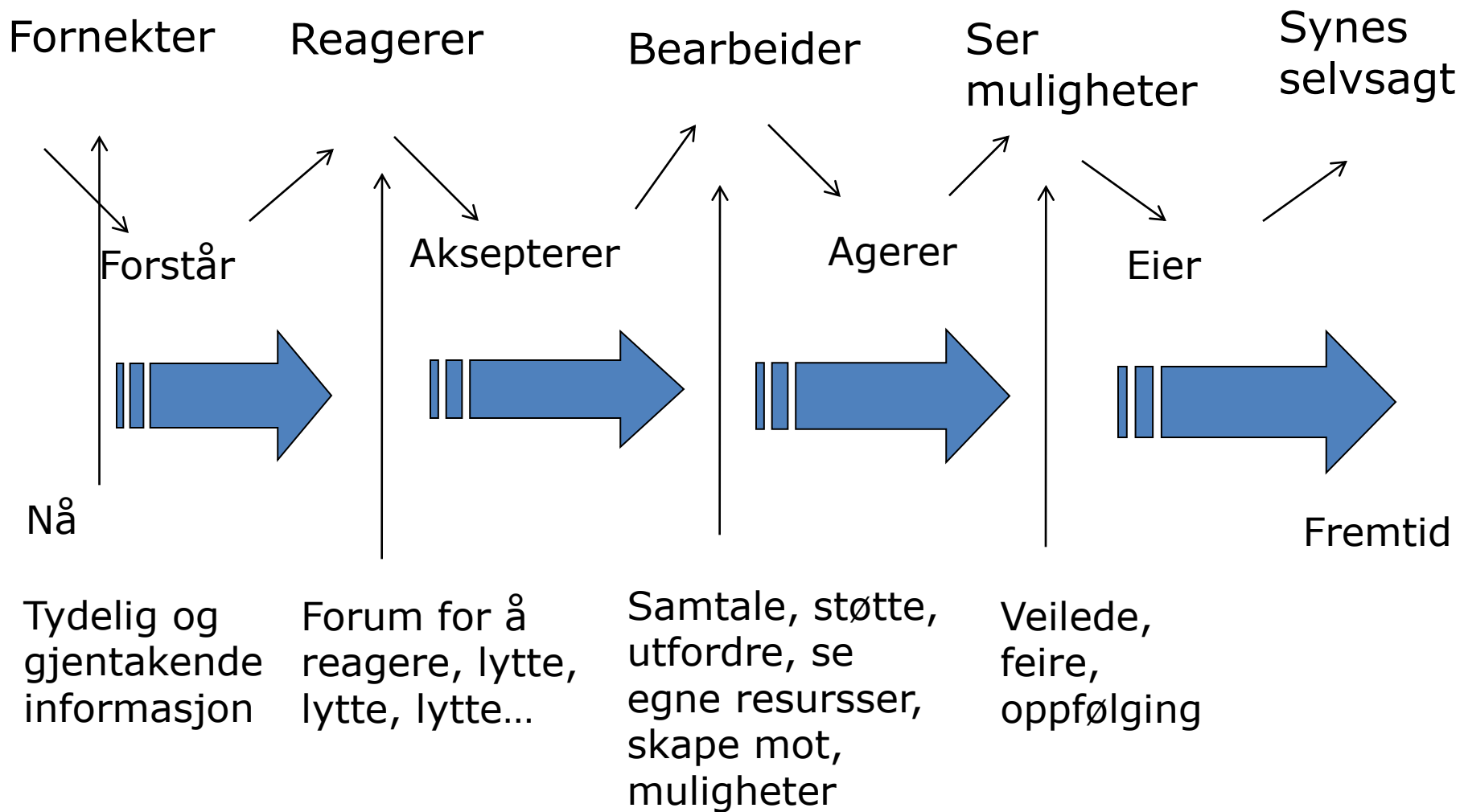
- UiO-paradokset gjør legitimitetshensyn særlig viktig
- Organisasjonens kompleksitet utfordrer legitimitetsforståelse
 - Misnøye med prosess
 - Rom for motstand, omkamper
 - Mulig å unndra seg lederskap

Fundament for ledelse (i krevende tider)

- Hvordan er ditt og dine ledeses lederskap fundamentert?
 - På posisjon?
 - På (fag)kompetanse?
 - I kraft av organisatorisk struktur?
 - Relasjonelt
 - Tillit
 - Anerkjennelse
 - Arena for samhandling

Endringsprosessens steg

med atferd og ledelse



Endringsledelse er kulturledelse

- "slik gjorde vi det"
- "slik gjør vi det hos oss"
- "slik vil vi gjøre det"

Historie

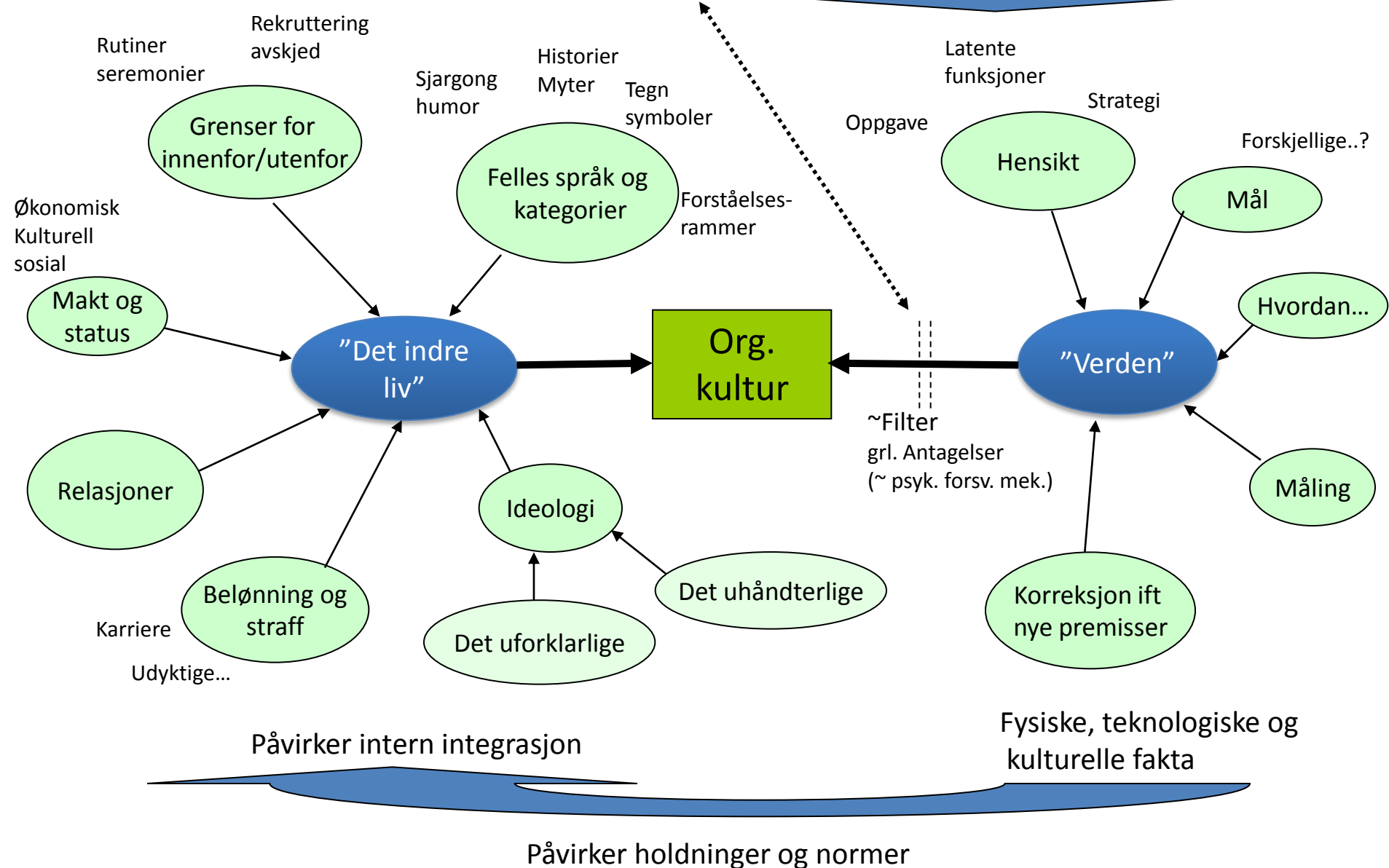
Nå -
forståelse

Ønskesituasjon



Endring av kultur – Kultur for endring

Kulturen definerer hvordan omgivelsene får påvirke



Ledelse av endringsprosesser

- Hva er de (viktigste) kulturelle særtrekk du må forholde deg til i ditt lederskap – og som vil påvirke ledelse & gjennomføring av IHR prosessen(e)?

Kultur for endring

- Mulige kulturelle særtrekk ved UiO
 - Administrasjonen er stolte av sitt fag;
 - *Vår for trussel og sårbare for reduksjon*
 - Mange er alene i sine posisjoner,
 - *behov for fellesskap innen samme funksjon*
 - Hierarkisk organisert
 - Bryte ned kunstige/unødvendige skiller
 - Proteksjonistisk /suverenitet
 - Bygge opp anerkjennelse og trygghet for at nødvendig deling av kunnskap og erfaring er av det gode

Kultur for endring – mulige kulturelle trekk

- Ledelse – ”ja takk – men helst kun når det passer og høver (meg) ”
 - Motivere, forplikte, ansvarliggjøre
- Komplisert ledelsesstruktur
 - Avklare roller og grensesnitt
- Autonomi
 - Også de selvstandige trenger rammer, forventningsavklaring og tilbakemeldinger
- Mulige reaksjoner
 - Redsel, sinne
 - Posisjonering
 - Dedikasjon

Krav til lederskap under endring

Atferd

- Håndtere det politisk kontroversielle
 - Strategisk og taktisk klokskap
- Håndtere det oppgavemessig komplekse
 - Arbeidsformer som fremmer læring
 - Ikke miste handlekraft ved å fortape seg i kompleksitet
- Håndtere det individuelt smertefulle
 - Personalpolitisk ryddighet
 - Relasjonell ledelse
 - Balansen: tydelighet og framdrift versus tålmodighet og støtte

Kompetanse

Overordnet/
helhet

Prosess &
fasilitering

Relasjonelle
ferdigheter