

Skoleledelse i fremtiden

Tænketank Danmark

4.4.2014

Alfred Josefsen
Ledelseskonsulent, foredragsholder, forfatter
adjungeret professor, bestyrelsesformand
Direktør, Alfred AS alfred@alfred.as
29-04-2014 Alfred - Ledelse



Ny folkeskolereform

- Fra koordinering til ledelse
- Fra planlægning til ledelse
- Fra praktisk ledelse til personlig ledelse
- Fra regelbaseret ledelse til værdibaseret ledelse
- Fra ingentingledelse til altingledelse

Fremtidens skoleledelse

- Lærerne er produktionsapparatet
 - Eleverne er kunderne
 - Samfundet er sponsoren
-
- Fremtidens skoleledelse er ledelse af mennesker.

Skoleledelse

Ledelses-recept: Inkluderende, tillids- og værdibaseret ledelsesstrategi med fokus på mennesker for at nå bedre resultater, hvad angår børns læring.



Fosbury udviklede en ny og konkurrencedygtig logik med hensyn til at springe højt

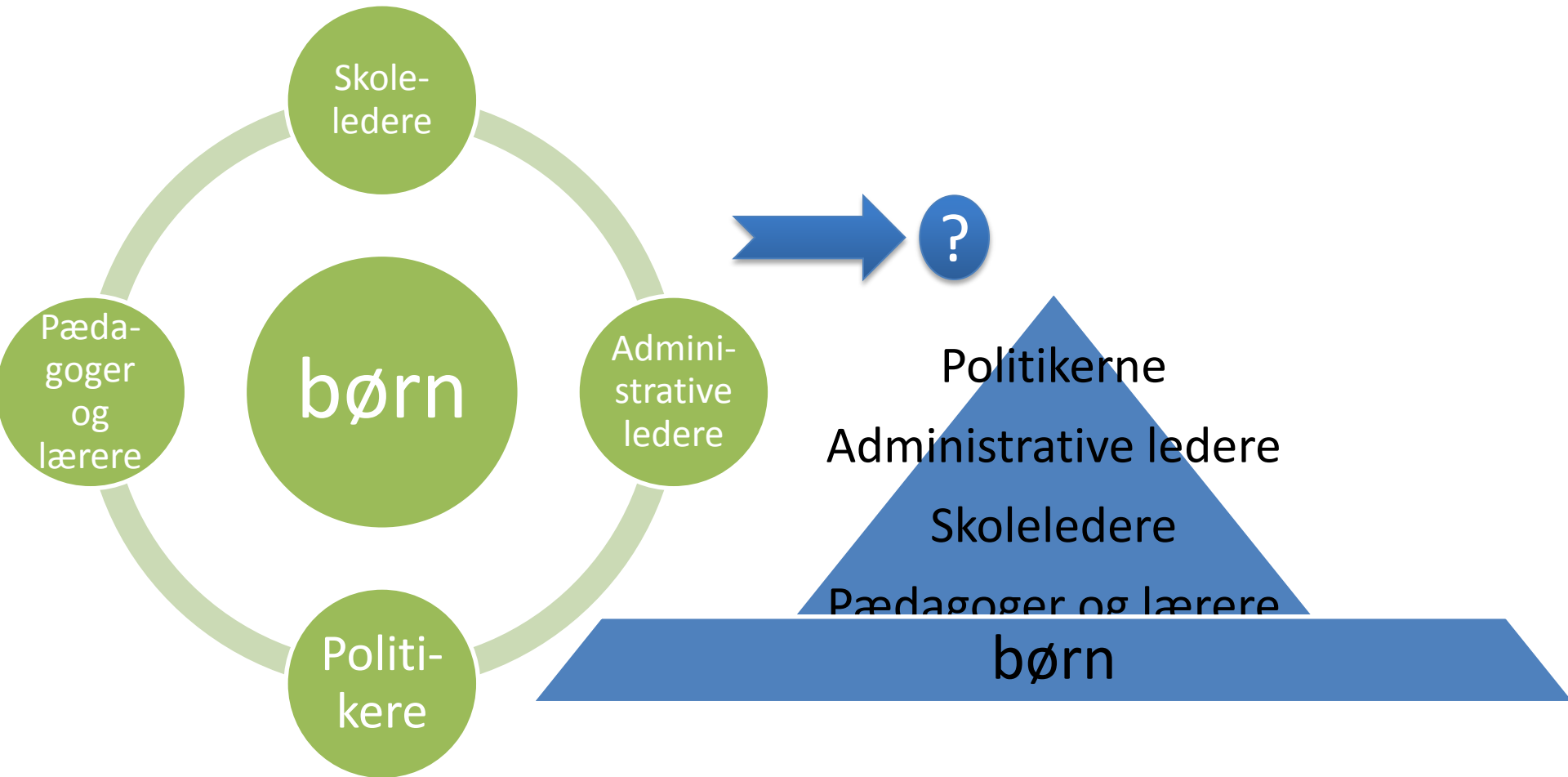
Børns læring – er det vigtigt?

- Børnene er kunderne i Danmarks ”børne- og ungebutik”
- Børnene er vores eneste ressource i Danmark
- Giver det mening at tænke på, at man arbejder med at udvikle Danmarks fremtid?
- Skolelærere og pædagoger tager sig af ”kunderne” og er som butiksassistentene i Irma – og de er livsvigtige!

Behov for ledelsesmæssig innovation

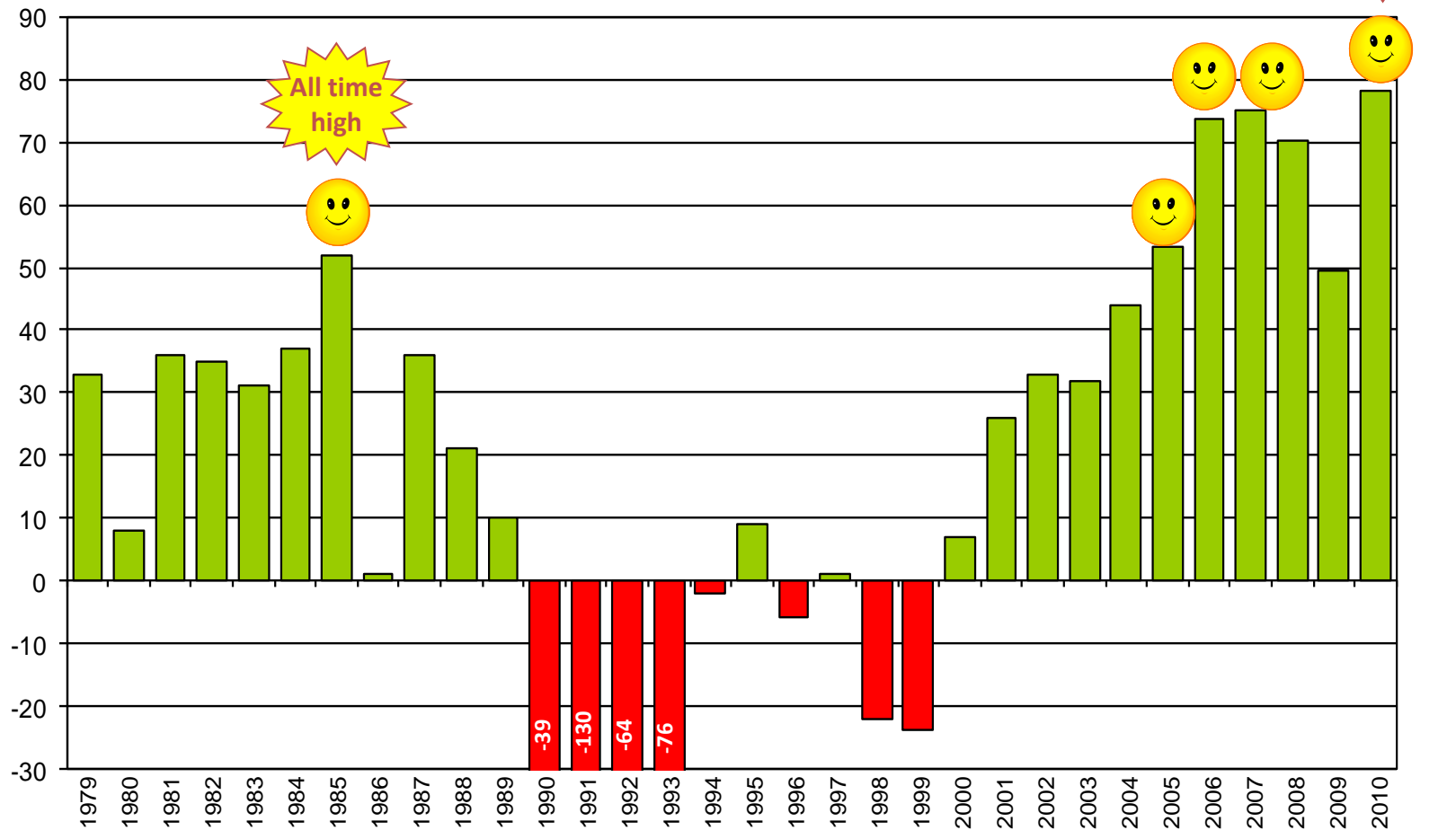
- Vi kan ikke længere leve af maskiner
- Vi skal kunne få endnu mere værdi ud af os alle sammen
- Vi må væk fra kontrol-, magt- og styringstænkning
- Vi må henimod ledelse som skaber, glæde, energi, motivation, lyst, begejstring og commitment

Pyramidetænkning bør afvikles



Irma resultater før skat

mio.kr.



Irma-pigen

før



efter



Designprisen 2007

Klassikerprisen

Situationen i Danmark 2014....

1. Et fåtal personer producerer fysiske goder og værdier
2. Maskine baseret produktion udgør en forsvindende lille del af det samlede nationalprodukt
3. Den menneskelig faktor har afgørende betydning for vores velstand
4. Produktionsapparatet består nærmest udelukkende af menneskelige ressourcer
5. Vi lever i oldgamle organisationsmodeller og ledelsessystemer – og NU skal de tilpasses til fremtiden

Mennesker er produktionsapparatet

I gamle dage:

”Er produktionsapparatet moderne, velkørende, smurt, vedligeholdt, driftssikker, stabil, effektivt”?

i 2014:

- Er medarbejderne veluddannede, ansvarsbevidst, initiativtagende?
- Er de motiverede, engagerede og dedikerede?
- Har de informationer til rådighed?
- Har de inspirerende ledere til rådighed?
- Har de frihedsgrader og en mening med det arbejde, de udfører”?



Min **PASSION** for ledelse



Nye ledelsesidealer...

... Nye ledelsesværktøjer og prioriteringer bliver vigtige

Min passion for Ledelse

- Personligt lederskab & selvindsigten
- Passion & mening
- Tillid & loyalitet
- Åbenhed & gennemsigtighed
- Tålmodighed & langsommelighed
- Tryghed & venskab
- Energi & psyke
- Initiativ & opfindsomhed

It's all about innovation

Hvad kendetegner de organisationer, du helst vil arbejde for?

Sandsynlige svar....

- Ordentligt forretningsgrundlag.
- Hæderlig moral og ordentlige værdier
- Meningsfuld
- Sunde, holdbare, bæredygtige produkter
- "Good citizenship" og godt image
- Menneskefokuseret og relationsorienteret
- Langsigtet perspektiv



Hvad kendetegner de ledere, som du gerne vil arbejde for?

Sandsynlige svar...

- Faglige og menneskelige kompetencer
- Anerkendende og respektfuld
- Tillidsfuld og nærværende
- Fremmer selvstændighed og frihed for den enkelte
- Ikke kontrollerede form
- Socialt omgængelige, sjov og rummelige
- Ambitiøse og udfordrende
- Udviklingsorienterede og innovativ
- Ærlige, troværdige, fair
- Ordentlige værdier og - moral

Hvad skal ledelse skabe...?

Ledere og ledelsen skal gennem sin ledelsesmæssige indsatser og – gerninger løbende sikre at følgende sker:

- 1) Medarbejderne bliver **dygtigere og klogere** (opbygger kompetence)
- 2) Medarbejderne bliver **gladere og mere stolte** over deres arbejdsplads (opbygger begejstring)
- 3) Medarbejderne bliver mere **ansvarsbevidste/ansvarlige og ordentlige** (opbygger yderligere forudsætninger for delegering)
- 4) Medarbejderne bliver mere **energiske og stærkere initiativtagende**, handlingsorienterede og selvigangsaftelse (opbygger stærk decentral kraft)
- 5) Medarbejderne bliver i bedre og mere autentisk **balance** med sig selv (opbygger ro, harmoni, overblik, tryghed).

Foreløbigt kig i værktøjskassen



Hvordan skaber lederen mere af de fem ledelsesstjerner:

Ved at:

1. Udleve sin **passion**
2. Opbygge **tillid**
3. Træne evnen til at **delegere** ansvaret til sine medarbejdere.
4. Skabe **holdånd** gennem fællesskab, anerkendelse, respekt gennem ligeværdighed og ærlighed.
5. Ved at stille ambitiøse og relevante **mål/krav** og være dygtig til at fastholde disse samt være **konsekvent** i forhold til afvigelser

Ledelseskonceptet

Klare holdninger
om mission, vision,
ambition og passion

Drift på et decentralt
grundlag med fokus på
"købmandskab" og lokal
konkurrencekraft

Medarbejderne
er i centrum for
"it's all about people"
ledelse

Et åbent informations-
system og åbne
holdninger til information
gør det det muligt

Klar og tydelig
værdibaseret ledelse
binder det hele
sammen

Det skal være sjovt og udviklende at gå på arbejde

Den gode arbejdsplads

Ledelsens troværdighed

Respekt for individet/personen

Retfærdig fordeling af goderne

Stolthed ved arbejdet og dets udførelse

Fællesskab med kollegerne

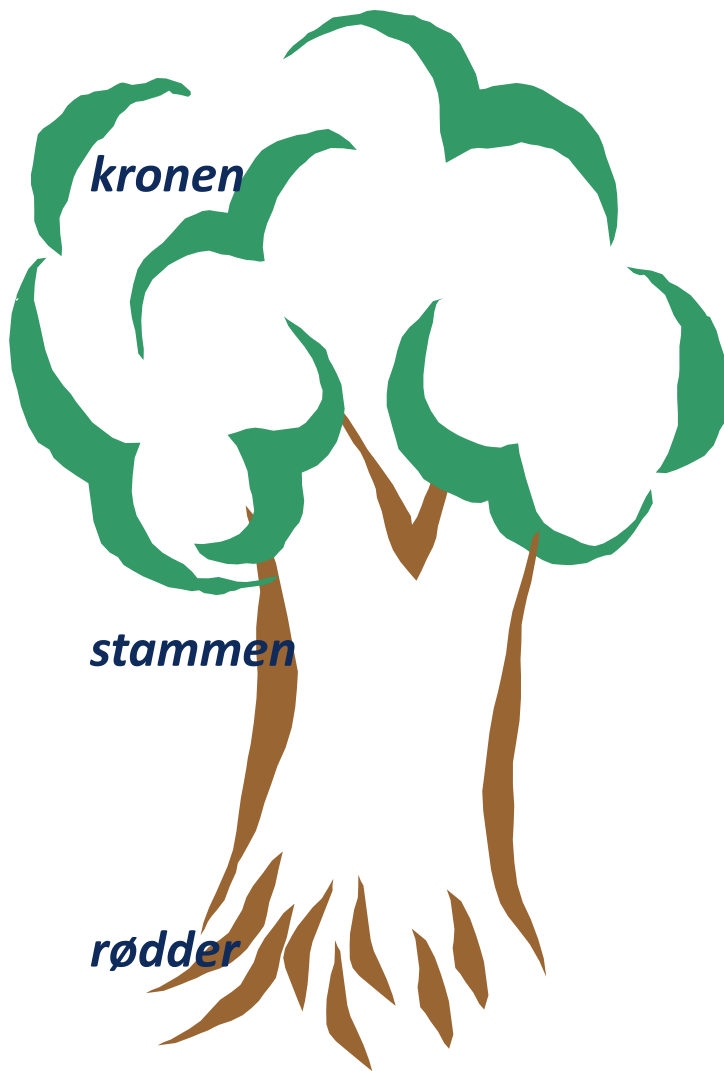


Motivationsfremmere

- ... at kunne se meningen med jobbet og organisationen
- ... at have indflydelse på målene
- ... at opleve råderum og indflydelse på værktøjer og processer
- ... at mærke at jobbet og opgaverne er vigtige
- ... at opleve ærlig feedback, evaluering og anerkendelse fra sin leder



Eksempel på værdigrundlag og love



Værdigrundlag - gammelt:

- Mål- og resultatorientering
- Engagement
- Nytænkning
- Ansvarlighed
- Omtanke

Værdigrundlag (nyt):

- Derfor vil vi være de bedste
- Derfor tænker vi stort
- Derfor har vi det sjovt
- Derfor vil vi se hvor langt vi kan nå

Irma-loven:

- Det er tilladt at have succes
- Vi tror, du kan
- Din indsats er vigtig
- Du er en vigtig del af vores kultur
- Det er hårdt og sjovt at arbejde i vores virksomhed
- Vi viderebringer succes-historier
- Vi fejrer vore store bedrifter
- Vi lærer af vore fejltagelser
- Vi er uformelle og bruger humor og selvironi til at skabe nærhed
- Alt, som kan gå godt, vil gå godt

Universalværdier:

Vi vil opføre os:

- ordentligt
- hæderligt
- anstændigt
- troværdigt
- ærligt
- værdigt

Den fiktive historie om "Sonja"

- Noget om regler og værdier



Virkelige værdier virker



- At få værdier til at virke....
- At skabe sammenhold....
- At skabe fællesskab omkring noget fælles...
- At udvikle den gode arbejdsplads...
- At fokusere på det væsentlige og formålet ...

Tillidsbaseret ledelse...

- ..kan lyde som en blød disciplin, hvilket det ikke er.
- ..kan lyde som hårdt arbejde, hvilket det i høj grad er.
- ..er nærværende værdibaseret ledelse

Menneskeorienteret ledelse har INTET med hygge at gøre.

Det er blot en effektiv strategi til at opnå imponerende resultater, fordi danske medarbejdere er:

- veluddannede
- ansvarlige
- initiativtagende
- kritiske med et betydeligt talent for selvorganisering og egenkontrol

Handlingsplan for udvikling af tillid



Hvad er dit ståsted?



**Viser sin
passion**

**Formidler
visionen**

**Skaber
opbakning
til ambition**

**Forstår og
kommunikerer
missionen**

Alfreds ledelseslogik: "It's all about people"

- Det er **mennesker**, der skaber resultater
- **Engagement og commitment** fører til fantastiske resultater
- Motivationen stiger, når medarbejderne **præger mål og rammer**
- Lederen præger **mission, vision, ambition og passion**
- **Værdibaseret ledelse** er et stærkt værktøj
- **Kommunikationen** skal være åben, on-line, ærlig og omfattende
- Lederen skal kunne skabe **følgeskab** hos frie medarbejdere
- Medarbejdere ønsker at gøre det bedste og udvikle sig i **tryghed**
- Basis for **tillidsbaseret** ledelse baseret på gensidig respekt
- **It's all about people ledelse** – "heartware"-relationer mellem mennesker