

Oppdrag:

"Hvordan forvalter vi lederansvaret  
med å utvikle organisasjonene våre?  
Snur dere Sogn?"

Øyvind Glosvik



### Tolking av oppdraget - på tre nivå

1. Kva sæpregar det samfunnet vi lever i, korleis skapar det generelle rammer for oss?
2. Kva slags utfordringar står organisasjonane våre over?
3. Korleis kan ein som leiar tenkje om eiga leiarrolle under slike vilkår?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



### 1. Kva meiner vi med kunnskapssamfunnet?

- Den moderne kapitalismen?
- Kunnskapssamfunnet ?
- Det postmoderne samfunn?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



Kva er det som "regulerer" arbeidstida  
og innsatsen din?




---

---

---

---

---

---

---

Kva betyr kunnskapssamfunnet?




---

---

---

---

---

---

---

Den verda vi ser..

- Det postindustrielle samfunn: Også kalla "kunnskapssamfunnet":
  - globalisering
  - kommunikasjonsteknologi
  - kunnskap og utdanning som basis for kompetanse
  - enorm vekt på individualitet og personleg stil
  - ingenøren er ikkje lenger helten i forteljinga om samfunnet – kven er helten (eller heltinna)?
  - uvisse om endringsprosessar og konsekvensar (dynamiske prosessar)

---

---

---

---

---

---

---

Kunnskapssamfunnet



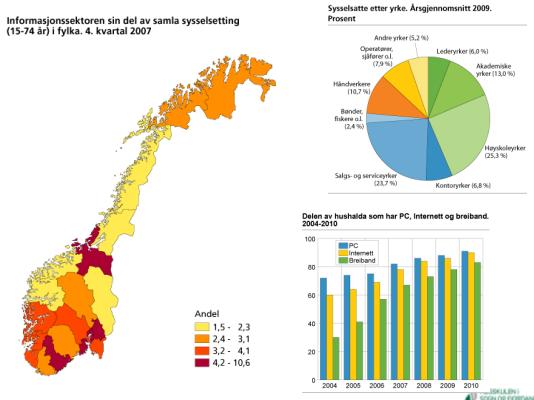
- talet helsearbeiarar aukar, det gjer også utdanningsarbeidar, administratorar og "generalistar av ymse slag"
  - industrihallar vert høgskular
  - den gamle arbeidarklassen vert mindre
  - ungdom må velje
  - På alle område vert det stilt krav om kompetanse, og denne vert i sterkeare og sterkegrad formalisert som utdanning frå skular og universitet.

HØGSKOLEN I  
SØGN OG FJORDANE

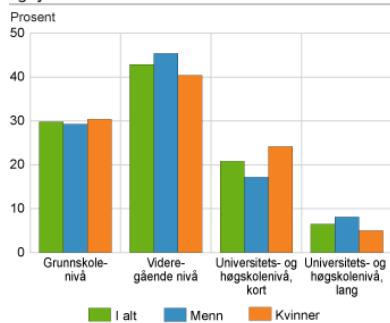
## Kunnskapssamfunnets utviklingstrekk

- Grunnutdanningane vert utvida – meir eller mindre obligatorisk (13 år no + barnehage)
  - Ein stor del av befolkninga – og aukande – har utdanning frå høgskule- og universitet
  - Utdanningssistema vert ein sentral del av kunnskapsfunnets form og organisering: Vi er alle på seminar, kurs, etterutdanning osv

HØGSKOLEN I  
SOGN OG FJORDANE



Befolknigen 16 år og over, etter utdanningsnivå og kjenn. 2009. Prosent



<http://www.ssb.no/emner/04/utdanning tema/>



## Samfunnets organisering

Tradisjonelle samfunn	Industrielle samfunn	Postindustrielle samfunn
Regulering av arbeid gjennom <u>naturens gang</u>	Regulert arbeidstid og ansennitet	Regulering av arbeid gjennom <u>kontroll</u>
Handverk og erfaringsbasert kunnskap	Standardisering, spesialisering og rutinerte arbeidsoppgaver	Fleksibilitet som krav til arbeidstakarane. Må handtere endring
Slekta står for interesseheving og interessekamp	Kollektiv interessedanning gjennom <u>klasser</u>	Individ står for interesseheving og interessekamp
Leiing vert assosiert med tradisjonelle autoritetsroller	Leiing blir assosiert med spesialisert kunnskap. "Ingeniøren"	Leiing knytt til oppslutning, støtte, popularitet



## Nokre konsekvensar for arbeidslivet

- Kunnskap er ein viktig og sjølvstendig faktor i samfunnets produksjon av både materielle og immaterielle tenester
- Ei individorientering som ser ideologisk ut, men som skuldast grunnleggjande endringer i måten samfunnets produksjonsliv er organisert
- Individua blir berar av kunnskap på fleire måtar:
  - Sertifikat og dokumentasjon for korrekt kunnskap - med frå modernismen
  - Personlegdom – er til å stole på og gir deg tillit
  - Kan samarbeide – tilpasser seg andre og stiller opp for andre
  - Individua blir ei dyrare investering enn anna infrastruktur ettersom krava til sertifisering osv aukar.
  - Vedlikehaldet av kunnskapen blir ein viktig del av utgiftsstrukturen til organisasjonar



Når går eit samfunn over frå ein fase til  
ein annan?

- 1970: Talet på tilsette i industrien på topp
  - Industrisamfunnet som livsform og forståsform har dominert alle som er vaksne no
  - Vi har 50-60-70 talet i hovuda våre
  - Når eit fenomen når eit visst nivå dtd. at mange nok gjer eller meiner noko, får denne prosessen **sjølvberande kraft**.  
Døme: Når mange får høge utdanning, blir utdanning mindre verd; samstund som trøngten for fleire med **høgre utdanning** aukar. Og 'utdanning' vert kulturelt viktig.



Når var dei gode gamle  
dagar?  
Før 1974?  
Då Magne Myrmo vant den  
siste VM-medalje med  
trekkis

HØGSKOLEN I  
SØNDRE LAND

---

---

---

---

---

---

---

## Livsløpsutfordringa

- Livsfasar og livsløp er ikkje berre biologisk bestemt, dei er også sosialt og kulturelt betinga
  - Vi går mot nye livsløpskategoriar
  - Evna til å planlegge livsløpet blir svært viktig: kjenneteiknet på dei som fell utanfor (marginalisering) er at dei ikkje har planlagtlivet sitt. Ingen fangar desse opp i kritisk fase
  - Arbeidskrafta vil endre seg: Store utfordringar for leiarar og organisering av arbeid

HÖGSKOLEN I  
SOHN OCH FJORDAN

---

---

---

---

---

---

---

Kvinnerevolusjonen

- På 80-talet passerte jentene gutane på videregående skule m.o.t. karakterar
  - Flest jenter på universitetsførebuande liner
  - På 90-talet: jenter i flertall på univ. og høgskular
  - Kvinner dominerer på jus, medisin, samfunnsvitenskap, humaniora og språk
  - Menn dominerer berre innan tradisjonelle, tekniske fag
  - I yrkesretta fag eller fag med låg utdanning synest dei tradisjonelle kjønnsrollene å bli ivaretakne i større grad

HÖGSKOLEN I  
SOÖN ÖR EKEDALEN

---

---

---

---

---

---

---

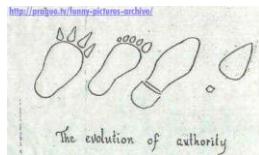
---

---

## Konsekvensar av denne (r)evolusjonen

Kvinnenes utdanningsstrategiar vil i aukande grad kollidere med to premissar i norsk politikk:

- Sprett busetting:** Kvinnearbeidsplassane vil i sterkegrad vere å finne inanfor dei store byregionane
- Den billede arbeidskrafta** ein fann mellom første generasjons yrkesaktive kvinner, vil ikkje lenger vere tilgjengelag i same grad for helse-, omsorg- og utdanningsyrka



NORGESKOLEN  
SØGN OG FORDALNE

## Vi er blitt sjølvrefererande

- Syner til oss sjølve for å begrunne våre val og handlingar
- Jobben skal vere interessant – gje meinig.
- Må tilby fleksibilitet, sjølvstende og interessante oppgåver
- Vidareutdanning som söking etter meinig
- Sabbatsår, utanlandsopphald, "påfyll"
- Utfordrar arbeidsleiarar
- Samliv som meiningskaping heller enn ramme for familie, økonomi og born
- Livsstil, kropp og helse blir mediestoff
- Opplevingar og "kvalitetstid" definerer samvære mellom folk
- Sjølveraliseringens ikon: mat, bøker, vin

NORGESKOLEN  
SØGN OG FORDALNE

## Summing

Korleis ser kunnskapssamfunnet, det postmoderne samfunn eller den globale kapitalismen ut, frå din ståstad i Sogn?

NORGESKOLEN  
SØGN OG FORDALNE

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## 2. Kva slags utfordringar står organisasjonane våre over?

- Konkrete drivkrefter og trendar som påverkar organisasjonane i det daglege?
- Sosiale spenningar som kan prege livsform og yrkesutøving dei neste 20 åra?




---



---



---



---



---



---



---



---

### Døme:

- Ein trend: IKT og høgre utdanning endrar borgarane – men korleis slår det ut for kommuneorganisasjonar?
- Det kan td vere som ei spenning mellom ei tradisjonell rolle som offentleg maktutøvar, og ei ny rolle som lærande kunnskapsforvaltar
- Dette skapar spenningar: Eg skal gå gjennom nokre slike spenningar som avteiknar seg for dagens organisasjoner




---



---



---



---



---



---



---



---

### Døme: Lokalsjukehusa og kunnskapssamfunnet

Fagdirektør Hans Johan Breidablik:  
Pasient i respirator

(kronikk i Firda, 22.01.11)

<http://www.firda.no/nyhende/article5462409.ece>

---



---



---



---



---



---



---



---



"Sjukehuset var då i praksis drive av ein kirurg som var tilgjengeleg til alle tider, og som tidvis hadde ein assistentlege til hjelp i tillegg til nokre turnuskandidatar. Tidvis kom det ein indremedisinar frå Lærdal på besøk. Det var stor operativ verksemد med alt frå årekunstar til hofteprotesar, og alvorlege skader av alle slag kom også hit.

Arbeidsteamet ved den operative verksemde bestod av ein anestesijuksjukpleiar (med tilsvarende kontinuerleg vakt til alle tider), og operasjonsjukspedaler/-hjelpeleiarar. Det var nok å gjere for denne vesle gruppa av fagfolk, og ut frå tilhøva gjorde dei ein stor og verdfull innsats. Men sett med krav til behandling i dag ville det ikkje fagleg sett vere rekna som forvarleg verksemde, og arbeidsmiljøbestemmingar kjende ein knapt til.

Men sjølv om dette ikkje er lang tid sidan, er situasjonen heilt omsnudd i dag. Ingen har lenger denne kirurgiske breidekompetansen, og ingen vil ha/får lov til å ha slike arbeidstidsordningar; eller minst dei mange unge kvinnene som utgjer dagens legar. Der vi hadde ein karde i den gongen, måtte vi i dag hatt tem slike, og grunna spesialiseringa i faga minimum fem allmennkirurgar, fem ortopedar og fem gynækologar. PÅ anestesisida måtte vi hatt fem anestesilegar og fem anestesijsukeleiarar for å tilfredsstille krav til moderne vaktbelastninga. (Mine understrekningar)



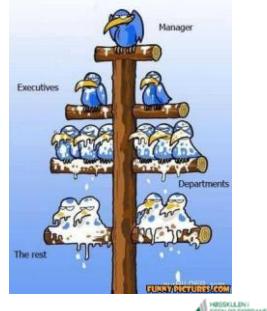
## Fellesskap ↔ Individualisme

- Svekking av dei integrerande organisasjonane ?
  - Tidsklemmer – korleis få tid til å slutte opp om fellesskap?
  - På veg mot andre lausare fellesskap?
  - Fører auka utdanningsnivå til sterke borgarar?



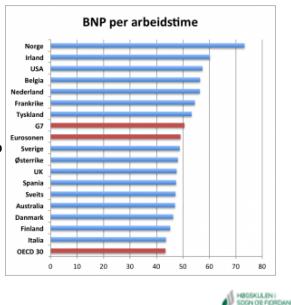
## Flate $\longleftrightarrow$ Ny-hierarkiske

- Moderne menneske treng færre leiarar
  - Leiing vert likevel oppfatta som viktigare enn før
  - Vi har ikkje råd til å halde oss med pyntelag av leiarar
  - I internasjonal samanheng er er "leiing på norsk" noko heilt for seg sjølv



## Inkluderande arbeidsliv ↔ Lean and mean

- Kor langt skal vi gå i krava til produktivitet?
  - Får vi eit ekskluderande arbeidsliv med elitepreg?
  - Går vi mot ”magrare og sintare” organisasjonar?
  - Meir makt til færre og sintare menneske i kommunane?



A horizontal double-headed arrow diagram with 'For-enkling' on the left and 'Multi-standard' on the right.

- Jakta på forenkling gjennom utsourcing og spesialisering eit trugsmål?
  - Over tid adopterer organisasjonar mange oppskrifter og løysingar
  - Krav kan vere inkonsistente. Kan multistandardorganisasjonar handtere dette?



## Teljekant $\longleftrightarrow$ Tillit

- Såkalla "objektive" fakta er blitt oppheva til reine troldomen
  - Ei voldsom tru på at berre dei tinga som enkelt kan teljast, er viktige
  - Sterk fokus på prøving, kontroll og "kvalitet" i meinings "kvanitet"
  - Er vi i ferd med å telje oss fram til ei grunnleggjande mangel på tillit mellom oss?



## IKT-teknologi ↔ Personlege møte

- Vil kommunikasjonsteknologien fjerne oss fra kvarandre?
  - Commune.com, eller ordføraren som møter borgarar?
  - Frå E-post til E-demokrati og E-forvaltning?



HØGSKOLEN I  
SØNDRE NORGE

“Out there”  Her hjem oss

- Virtuelle fellesskap framfor konkrete fellesskap?
  - Service og kunnskap over internett
  - Nokre organisasjonar blir mindre stadbundne enn før
  - Kor vert det av den lokale dimensjonen i det globale, virtuelle fellesskapet?
  - Skiljer vi jobben frå samfunnet vi bur i?



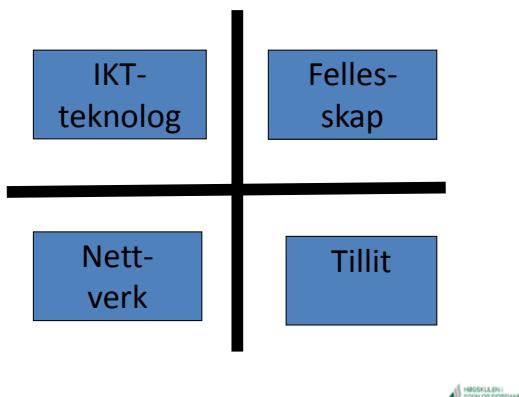
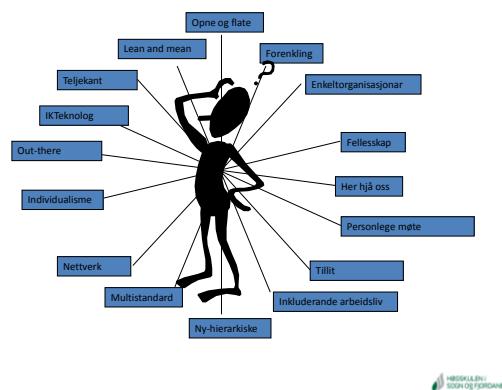
HØGSKOLEN I  
SØVN OG FJORDANE

Nettverk ← → Enkelt-  
organisasjonen

- Løysing av oppgåver i lause nettverk
  - Fleksible organisasjonsformer framfor faste og stabile – men kor fleksible kan vi bli?
  - Aukar evna til sjølvorganisering og samarbeid, eigentleg?
  - Vi blir alle kunnskapsarbeidaranar gjennom nettverk – som arbeidsgjevar ikkje klarar seg utan!



FREQUENTIERTEN  
SOCIAL-MEDIEN



## Summing

Korleis tenkjer du om dei fire utfordringane og din organisasjon?  
Ser du eit samband mellom di leiarrolle og denne typen utfordringar?

### 3. Korleis kan ein som leiari tenkje om eiga leiarryolle?

- Korleis tenkje om koplinga mellom utfordringar og eiga leiarryolle?

---



---



---



---



---

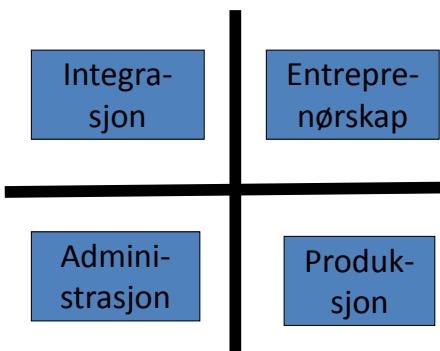


---



---

NORGES UNIVERSITET  
STUDIUM OG FORSKE




---



---



---



---



---



---



---

NORGES UNIVERSITET  
STUDIUM OG FORSKE

<b>Gruppeorganisasjonen:</b> Der menneska møtest fjes-til-fjes. Kollektivt press og tilpassing i sosiale prosessar	<b>Oppgåveorganisasjonen:</b> Nettverk og prosjekt, lause idé- og plangrupper etter behov. Møtestader og konsultasjonsordningar
<b>Hierarkiet:</b> Består av dei formelle og uformelle reglane, strukturane og prosedyrene som regulerer kollektivet	<b>Produksjonsorganisasjonen:</b> Består av dei einingane som produserer resultata og verdiane: I skulen: Pedagogisk personale, utstyr og diaktisk kunnskap

---



---



---



---



---

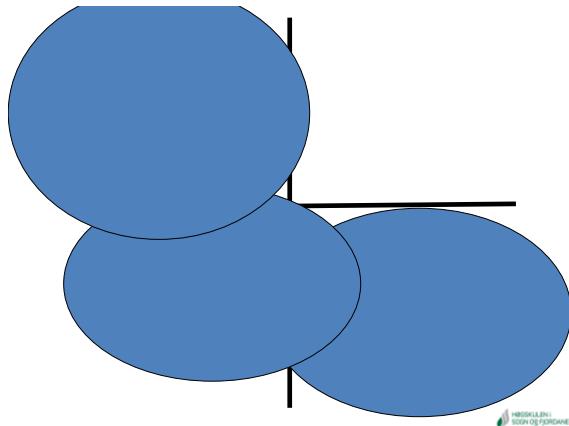


---



---

NORGES UNIVERSITET  
STUDIUM OG FORSKE




---

---

---

---

---

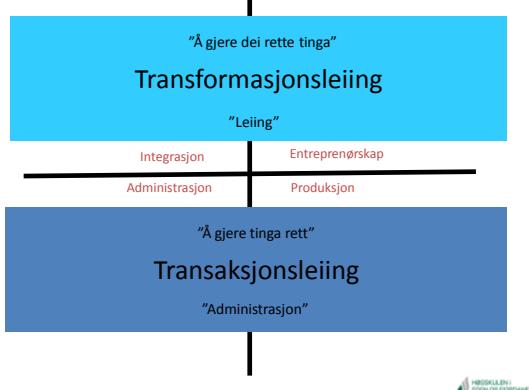
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Vilkår for leiaren? Kor kan du påverke?

<b>Leiar kan påverke:</b>	<b>Leiar kan påverke:</b>
Mål, motivasjon	Belønning og risiko
Arbeidsdeling	Val av satsingsområde
Tolking av gruppenormer	Val av medarbeidrarar
Moral	
	I E
<b>Leiar kan påverke:</b>	<b>Leiar kan påverke:</b>
Korreksjon av feil-skapande rutiner	Fagleg standard
Tilpassing av rutiner	Stimulere faglege talent
Nytolking av/nye rutiner	Kopling i arbeidsprosessar
Unntak	Kanalisere krav frå oppdrags-givar og kundar

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Kjelde: Strand, T.: (2001/2007) Ledelse, organisasjon og kultur, Fagbokforlaget, Bergen, s. 124-125

### Vilkår for leiaren? Kor kan du påverke?

Leiar kan påverke:		Leiar kan påverke:
0-50%	I E	10-50%
Leiar kan påverke:	A P	Leiar kan påverke:
2-5%		2-10%

Kjelde: Strand, T. (2001/2007) Ledelse, organisasjon og kultur, Fagbokforlaget, Bergen, s. 124-125




---

---

---

---

---

---

---

### Døme: Dette omgrevsapparatet og skulebasert vurdering

- Korleis skal ein skuleleiari bruke omgrevsappaeratet for å definere for seg sjølv og andre kva skulebasert vurdering kan vere?

---

---

---

---

---

---

---



### Kva er skulebasert vurdering?

(http://www.lovdata.no/all/N-19980717-061-015.html)

**§ 13-10. Ansvarsomfang**  
 () Kommunen/fylkeskommunen og skoleeigaren for privat skole etter § 2-12 skal ha eit forvarleg system for vurdering av om krava i opplæringslova og forskriften til lova blir oppfylte.  
 Kommunen/fylkeskommunen og skoleeigaren for privat skole etter § 2-12 skal ha eit forvarleg system for å følge opp resultata frå desse vurderingane og nasjonale kvalitetsvurderingar som departementet gjennomfører med heimel i § 14-1 fjerde ledd.

- Systematic, data-based judgment about public activities and their outcomes, with the intent of influencing practical decisions
  - Professor Peter Dahler-Larsen, PhD, Dept. of Political Science and Public Management. University of Southern Denmark

(http://conference.hii.no/school/school/presentations

---

---

---

---

---

---

---



## Skulebasert vurdering er altså..

- Eit formelt krav om at skular skal kunne dokumentere..
  - at dei vurderer og gjennomfører tiltak
  - i lys av resultat skapt i eigen organisasjon
  - på ein systematisk måte
  - som er faktabasert og
  - er relevante i høve omverdas forventingar

---



---



---



---



---



---



---



---



Men, peikar ikkje dette i fire ulike retningar?

- Kontroll/ansvarleggjering (accountability)
- Læring/utvikling
- Auke kunnskapsnivået
- Offentleg informasjon

---



---



---



---



---



---



---



---

Er det mogeleg å sameine desse formåla i den same tenkinga?



Kontroll/ ansvarleg- gjering (accounta- bility)	Offentleg informasjon	Læring/ utvikling	Auke kunnskaps- nivået
---	--------------------------	----------------------	---------------------------

---



---



---



---



---



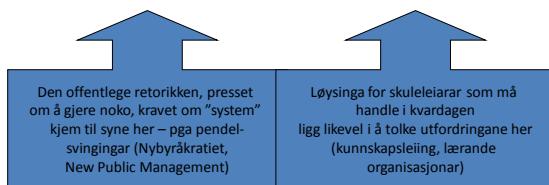
---



---



---



Auke kunnskapsnivået	Læring/utvikling	
Måling av haldningar, verdiar og ideologiar mellom dei tilsette (td i form av arbeidsmiljøundersøkingar)	Måling av viljen til forandring, evnen til dynamisk tenking mellom leiatar og tilsette	
Målingar i tråd med eksisterande system (eller etablering av slike) eller måling av regelfølging og avvikshandtering	Målingar av dei resultata vi skapar i produksjonsorganisasjonen (læringsresultat)	
Kontroll/ansvarleggierung (accountability)	Offentleg informasjon	



### Avslutning:

**"Hvordan forvalter vi lederansvaret med å utvikle organisasjonene våre?**

Ved å føre systematisk dialogar med personellet du har ansvaret for: Ved å ansvarleggjere dei gjennom utdanning og kunnskapshevning.	Ved å delta i eksterne nettverk, og ved aktivt å forhalde seg til utfordringar ein omformer til konkrete og handfaste idear og tiltak som gir meinung i den lokale konteksten.	
Ved systematisk å granske gammalt tankegods i dei sistema der du har ansvaret. Ved systematisk å forbetre strukturar og prosessar.	Ved å jobbe systematisk med forbetrings all tenesteproduksjon der din organisasjon møter brukarar, klientar, elevar, borgarar.	



## Avslutning:

Bruk skjemaet til å skissere ein firepunktsplan du skal arbeide etter for å forbetra deg som leiar.

Drøft den med sidemannen.

---

---

---

---

---

---