

Erfaringer med ledelse og forandringsprocesser



"Alle vil udvikling - ingen vil forandring"

2021

andreas.kamm@mail.dk

Præsentation

- lidt om min baggrund
- mit oplæg er i første række baseret på erfaringer
- .. og på det synspunkt at "ledelse er ledelse"

Ledelse

“Få det til at ske”

- ❑ Ledelse er at få udført beslutninger/handlinger sammen med og gennem andre
- ❑ Ledelse er derfor grundlæggende at ”sætte retning” ved at få andre til at gøre noget, de måske ellers ikke ville have gjort – at ændre strategier, målsætninger, vaner mm
- ❑ Ledelse sker altid på nogle vilkår – i en given kontekst

”Få det til at ske”!

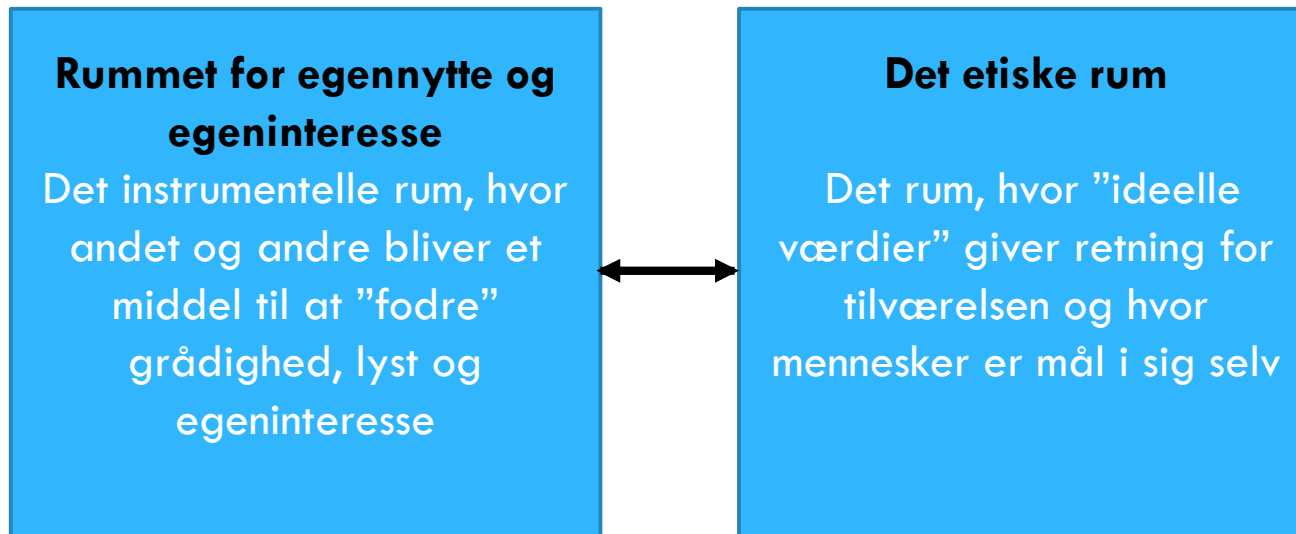
Du:

- Planlægger
- Organiserer
- Motiverer
- Kommunikerer
- Følger op

Men hvordan gør man – **hvor er kompasset?**

Vi går på to ben – som mennesker og som organisation

De to ben:

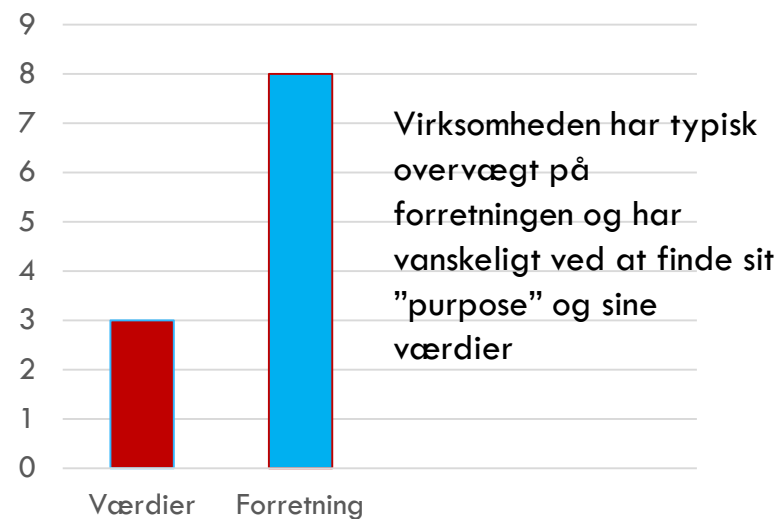
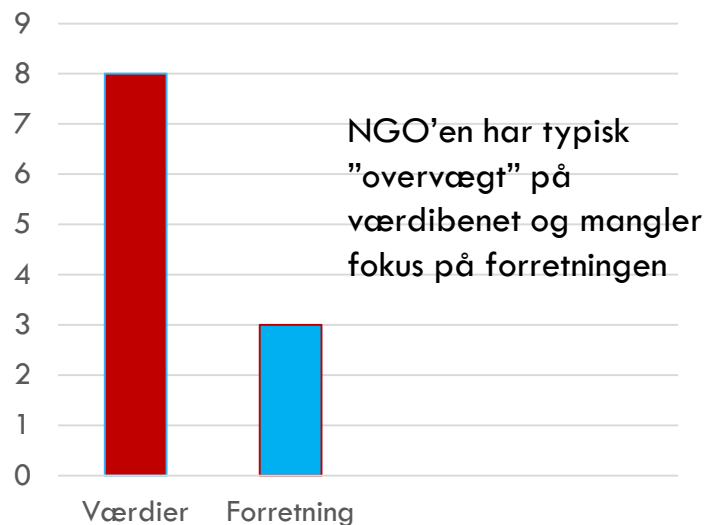


Balancen mellem værdier og forretning

Organisationen

Den private virksomhed

To vigtige "ben"



Lao Tzu

Når den bedste leders arbejde er udført, så siger medarbejderne:

”Vi gjorde det selv”

Min recept

Fra mission til resultat

Fra mission til resultat - BL

- **Mission:** Give bedre boligforhold for flere samt styrke beboerdemokratiet
- **Vision:** En verden med miljømæssigt, socialt og økonomisk bæredygtige boliger til alle
- **Values:** Mangfoldighed, fællesskab og samfundsansvar

Politikker

Overordnede mål

- Stærkere indsats for klima og miljø
- Flere billige boliger
- Fremmer løsninger der styrker fællesskaberne

Scenariestudier

Strategi

Handlingsplaner

Resultater

LEADERSHIP – DEN FÆLLES RETNING

ESSENSEN AF MINE ERFARINGER

Mine erfaringer fra op og nedture

- DRC truet af sammenbrud in 1999
- Krisen overvindes og vi stabiliserer ”forretningen”
- Toplinjen på 500 mio. er ikke tilfredsstillende, derfor vækstprojekt (fra 500 mio. til 3 mia.)
- Vækstens udfordringer

Frihed under ansvar – ”Unit President”

Tillid er den røde tråd og en vigtig ressource

- ❑ Høj motivation
- ❑ Højt tempo
- ❑ Mere vidensdeling
- ❑ Færre konflikter
- ❑ Lavere niveau af kontrol
- ❑ Lavere omkostninger

Rummet for "frihed under ansvar"



Hvordan "ser tillid ud" (fodsporene)?

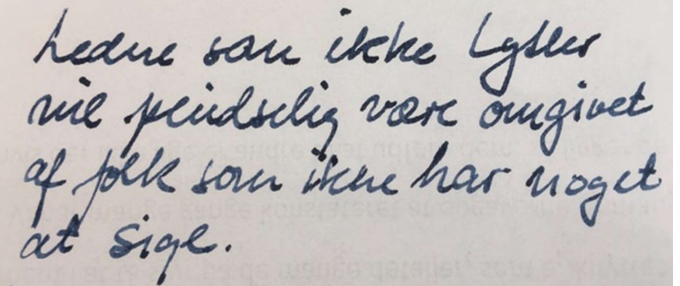
1. Delegation
2. Involvering
3. Samarbejde
4. Sparring
5. Tid

1. Klar og ærlig delegation af kompetence

- ❑ Vær præcis vedr. rummet for delegation, jf ”rummet” (ansvar/budget/politik/mål/referencer)
- ❑ Deleger til ”laveste niveau” (tæt på operationen), hvor beslutningerne kan håndteres
- ❑ Feedback mekanisme – “Jeg er ikke detektiv!”
- ❑ ”By-passing” er et “no go”

2. Involvering

- ❑ Involver og lyt til dine kolleger og din målgruppe
- ❑ Involvering bidrager til samarbejde og opbygger gensidig tillid og forståelse
- ❑ Involvering er også kvalitetssikring!



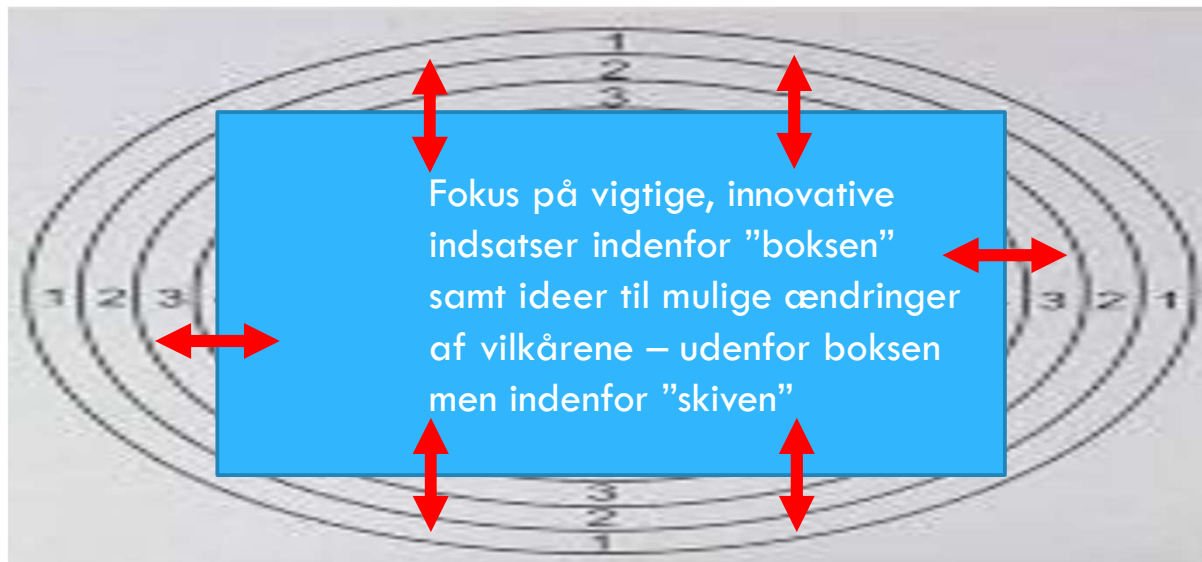
hedne kan ikke lytter
vil pludselig være omgivet
af folk som ikke har noget
at sige.

Indflydelsesrummet for involvering

Ud af boksen, men indenfor skiven

Mission og værdikompas

Ressourcer
og budget



Politikker, mål,
planer og
prioriteringer

Love og regler

3. Samarbejde

- ❑ Mange "bump" skyldes manglende samarbejde
- ❑ De fleste løsninger er sammensat af flere/fleres bidrag
- ❑ Rekruttering og udvikling af medarbejdere (til samarbejde og til det job, de skal udføre)
- ❑ Gensidig respekt for faglighed
- ❑ Personlig rummelighed, åbenhed og empati

4. Sparring

Gennem sparring opnår du:

- ❑ bedre indsigt og information
- ❑ at udvikle nye ideer
- ❑ at bidrage til løsninger
- ❑ at vise/få respekt for dine kolleger
- ❑ at få/skabe motivation
- ❑ at opbygge gensidig tillid

Husk: Ingen håndjern!

5. Tid

- ❑ Tid er en vigtig ressource
- ❑ Delegation skaber tid
- ❑ Lederen må være tilgængelig (åben dør) og medarbejderne skal bruge den
- ❑ Find – og skab – tid til refleksion
- ❑ God balance mellem mødestruktur og bilaterale sparringssessioner

Andre erfaringer

Lyt til ”den lille mand i maven”

fornuften og etikken

- Tag stilling, når ”den lille mand” meddeler dig noget
- Ubearbejdede meddelelser/følelser skaber utryghed og mistillid
- Fortrængninger udskyder blot problemet

Andre erfaringer

- ❑ Ledere skal være modige
- ❑ Lederen skal flyde op med vandstanden
- ❑ Lederen står altid i l... til knæene
- ❑ Beslutninger er ikke nødvendigvis rigtige, når de træffes

Andre erfaringer (fortsat)

- ❑ Alle laver fejl – nogen skjuler dem, **vi** retter dem.
- ❑ Dine motiver skal kunne siges højt – hvad der ikke kan forklares kan ikke forsvares
- ❑ Man skal skelne mellem demokrati og diktatur i beslutningsprocessen
- ❑ Der findes et ”det-er-godt-nok” punkt
- ❑ Smid det væk, som ikke fungerer - og gør det hurtigt
- ❑ Vær ærlig – tal fra hjertet

Kommunikation

Hvad der ikke kommunikeres, det eksisterer ikke!

Gouta/Damaskus - den internationale udfordring



TAK FOR I DAG

2021

Andreas Kamm (andreas.kamm@mail.dk)