ARK-konferansen 2018

Scandic Airport Hotel, Gardermoen, 19.06.2018

Øystein Rennemo
Professor i Ledelse ved Nord Universitet
Fakultet for Samfunnsvitenskap, faggruppeleder

Tema: Tillit og trygghet i ARK-prosessen

a. Universitetenes ledelsesrom – ledelsesposisjonering
b. Hva slags ledelseskompetanse skal coaches?
C. I hvilke ledelsesrom og ledelsesprosesser ligger de største arbeidsmiljøutfordringer

NORD universitet

www.nord.no

Ut fra hvilke perspektiver kan Universitetene forstås?

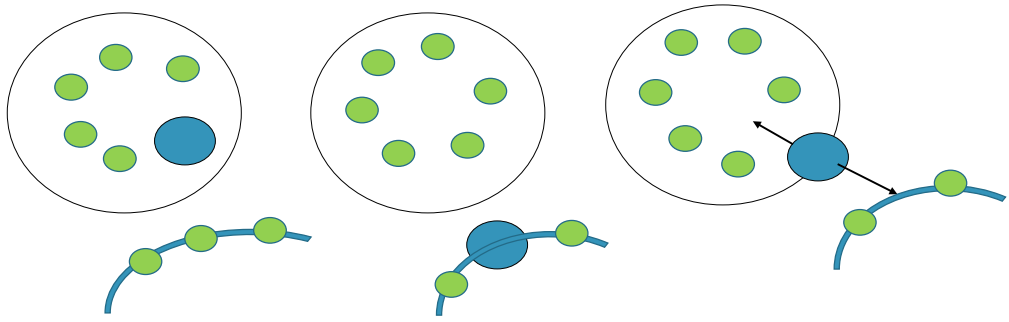
www.nord.no

- Som en produksjonsorganisasjon?
- Som en kunnskapsorganisasjon?
- Som en nettverksorganisasjon?
- Eller som alle tre (og sikkert flere) på en gang?

Tre posisjoner i utøvelse av lederrollen

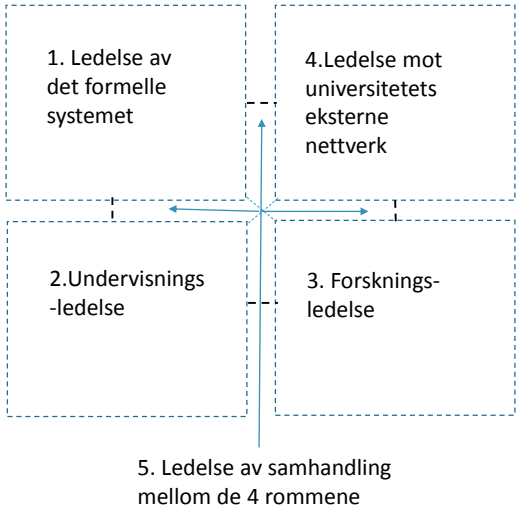
www.nord.no

Et godt analytisk praksisforankret spørsmål: Hvor finnes de(t) ledelsesmessige vi-et (vi-ene) i organisasjonen?



Hvor utøves ledelse, i universitetssektoren

www.nord.no



Sewerin, T. og Holmberg, R. (2017): «Contextualizing distributed leadership in higher education», *Higher Educatuion Research & Development, Routledge*, DOI: 10.1080/07294360.2017.1303453

Dvs. Ledelse ved universitet må også forstås som et distribuert (relasjonelt) fenomen

Relasjonelle vs. Funksjonelle forståelser av ledelse

Distribuert ledelse?

www.nord.no

- En tilnærming som ser ledelse nært forankret til en aktivitetsorientert praksis …
- der ledelse er i stadig utvikling i nettverk av sosiale og dels sosialmaterielle aktører

- Nært opp til begrepet distribuert ledelse finner vi i ledelseslitteraturen også andre begreper med nært slektskap; delt ledelse, kollektiv ledelse, samarbeidsledelse, emergerende ledelse og co-ledelse.
- Mine erfaringer som leder i universitet
  - Distribuert ledelse - ikke noe du bare kan beslutte – det skal også forstås og «omfavnes»

Bolden, R. (2011). "Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13: 251-269.

Hvilke utfordringer møter ambisjoner om distribuert ledelse?

www.nord.no

- Distribuert ledelse og relasjonen til **makt & innflytelse**
  - DL kan nok lett omfavnes som en produktiv, samlende og energiskapende idé, men idealene kan fort kollidere med den organisatoriske maktutøvelsen som ikke nødvendigvis følger det samme distribuerte, men snarere sentraliserte, mønster.

- Distribuert ledelse utfordrer **grenseoppfatningene**
  - Mange studier som tar DL som utgangspunkt, definerer organisasjonen for tradisjonelt og innenfor dets definerte grenser. Følgelig blir man blind for de nettverkskoblinger organisasjonen er en del av og hvordan disse påvirker dens adferd. Også lett at man overfokuserer på ledere som er formelt definert

- Distribuert ledelse reiser **demokratiske** problemstillinger (paradoksalt)
  - Prinsipper om selvstyring og vilkårlig makt– motivert ut fra et effektivitets- eller lønnsomhetsrasjonale – kan lede til at formelle demokratiske avtaler basert på valg og representasjon, blir overkjørt.

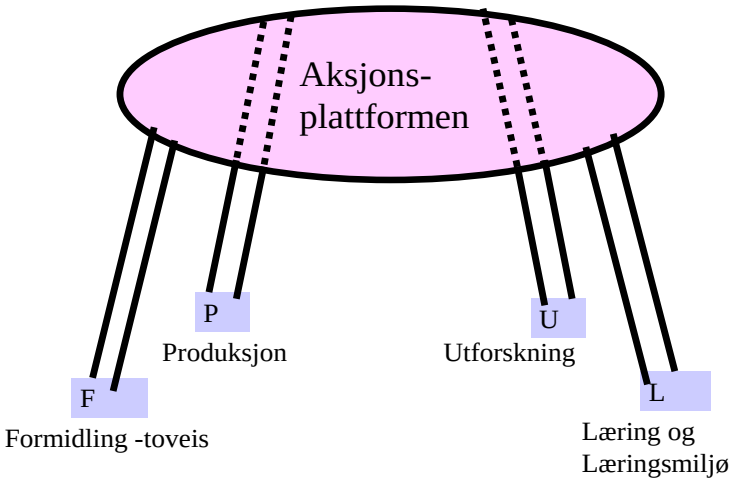
- Vi skal gjøre en øvelse

NORD universitet www.nord.no

- Hvorfor lyktes dere?

Den Medvirkningsbaserte Helhetsmodellen

(Ref. Rennemo, *Levér og Lær,* 2006, Ny utgave 2018: Lede Læring)



4 ulike verdier/prosesser som oftest vil være nødvendig å ivareta i alt utviklingsarbeid

Hvilke prosesser har behov av å bli styrket?

P

- En produksjonsprosess
  - •Tidsbesparing, kostnadseffektivisering, ressursoptimalisering, reduksjon av sløsing etc.
  - • Resultatmåling, gjennombruddsfokus

U

- Innovasjon og nyskaping
  - • Nye markeder, produktutvikling (undervisning og/el forskning)
  - •Strategisk forankring
  - •Kreativ utforsking, out of the box, nye perspektiver

F

- •Formidling/informasjon
  - • Ny viten vi behøver få inn, "state of the art", benchmarking
  - •Formidling av våre styrker (pre) til andre deler av org./marked (markedskommunikasjon) og partnere

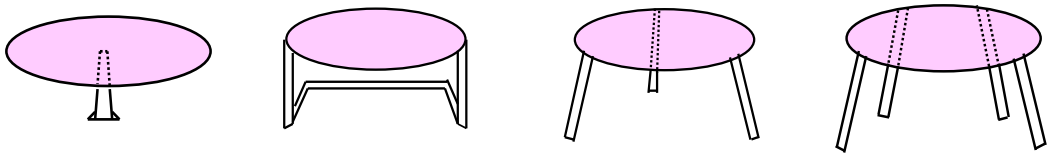
L/M

- •Intern organisasjonsutvikling
  - •Kompetanseutvikling, læring, læringsmiljø
  - •Samarbeids- og relasjonell utvikling
  - •Ledelse, leder-medarbeiderutvikling

Hvor i figuren reises arbeidsmiljø-problematikk?

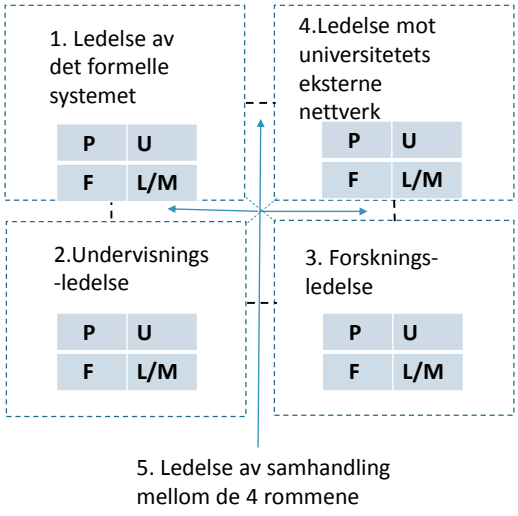
10

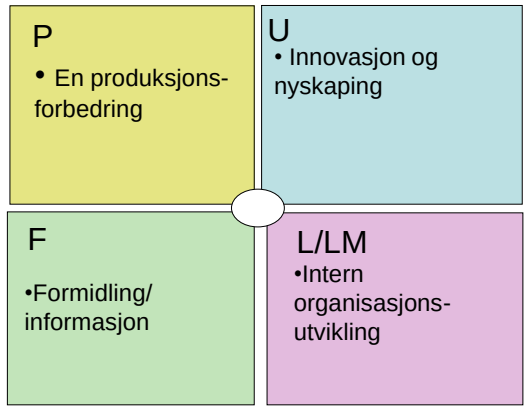
Hvilken stol finner du mest av i din organisasjon?



Den 1-bente Den 2-bente Den 3-bente Den 4-bente

Hva slags ledelseskompetanse skal coaches?





Oppgave:

Kl. 17.00-18.00

I grupper (30 min):

Kan (og i så fall hvordan), kan fokus på ledelsesrom og de fire prosessene benyttes i videre ARK-arbeid?

Reflekterende team på scenen (30 min)