

Stefan Sternfoss

Opgave/paradoks, ledelsesopmærksomheder og kendetegn der er særligt vigtige

Brigadernes ledelsescase

Hvad er opgaven?

Uddannelse i Krigens Love/ humanitær folkeret for Ukrainere.

Hvad er paradoxet?

At BM skal forholde sig til mellem teori og praksis på slagmarken i KLO, når at modstanderen ikke følger de samme regler.

Ledelsesopmærksomheder

Relationer

Emnet skal først ligge længere henne i forløbet, når at relationen mellem BM og ukrainerne er stærk. .

At BM dermed har opbygget sin troværdighed, og derfra kan undervise i principperne, men samtidigt også udvise forståelse for deres hidtige oplevelser.

Fornyelse

At få forståelse for faget gennem opbyggelsen af motivation for at overholdelse af KLO kan komme sig selv til gode (f.eks. god behandling af krigsfanger, f.eks. goodwill fra lokalbefolkningen).

Stabilitet

Gennem relationsopbygningen og gensidig respekt skal troværdigheden forankres.

At det er den samme INST der underviser i faget, og der skal ikke komme udenforstående og fortælle hvordan de skal gøre.

Resultater

At ukrainerne tager principperne til sig og opnår forståelse for at agere så tæt oo ad den som mulig.

Kendetegn

Troværdighed. Såfremt principperne ikke bliver forholdt til den virkelighed som ukrainerne kommer til, vil de slet ikke tage principperne til sig.

Skift i fællesskaber under uddannelsen til OF i Flyvevåbnet

Opgave:

Understøtte udviklingsrejsen for kadetter i Flyvevåben

Paradoks:

Understøtte udvikling, samtidig med at der forventes selvstændighed og ansvar.

De 4 fokusområder

RELATIONER

Kan man som kadet opleve, at føle sig illoyal i sine tilhørsforhold til de forskellige fællesskaber man bliver en del af undervejs i uddannelser.

FORNYELSE

Kadetter gennemgår en udviklingsrejse, hvor det kræver bevidsthed og villighed til transformationen, der foregår i forløbet. Tillid skabes ved at turde vise sårbarhed og også ift. at forstå forløbet.

STABILITET

Modenhed til at turde stille sig frem og vise nysgerrighed i forhold til nye fællesskaber.

Tilføre nødvendige støtte til understøtte evnen til tilpasning i nye fællesskaber.

RESULTATER

Villighed til at tage ansvar for sin egen udvikling.

Kendetegn

Da kadetternes uddannelsesrejse er meget udviklingsorienteret, skal ledelsen være funderet omkring at skabe Stabilitet i driften:

- Troværdighed
- Sammenhæng
- Handlekraft

//FLOS

Ledelsescase

Du er oversergent og kursusleder på et kursus der efterhånden kræver mere dokumentation af elevers fejl, hvor dokumentationen skal bruges i forbindelse med kommission i forhold til kadetter, i forbindelse med hvis de ikke kan klare opgaven, hvor tiden i stedet kunne bruges til få udbedret de fejl og mangler der er observeret.

Hvad er opgaven?

TilsiKre sig at kadetter får den bedst mulige undervisning, så de har de bedste forudsætninger for at bestå uddannelsen

Hvad er paradoxet?

Grundet manglende ressourcer, er behovet for indtag på kursus langt højere end hvad kursus er normeret til, hvorfor det kræver mere tid til dokumentering, hvor reel undervisningstid går tabt

Relationer

Ledelsen stiller M200 kursusleder i en situation, hvor tiden med den enkelte elev formindskes, hvilket i sidste ende går ud over den relation der er mellem kursist og kursusleder. Dog skal kursusleder stadig være loyal overfor chef-beslutninger, i forbindelse med at systemet kræver større indtag og dokumentation.

Fornyelse

Det er afgørende at det øvrige instruktør-korps bakker op om tiltagende der kræves, for at uddanne større hold, samtidigt med den administrative byrde øges.

Stabilitet

Selvom indtag på kursus er højere end det er normeret til, skal kvaliteten af undervisning være den samme på hvert kursus, således at samtlige kursister, uagtet hvornår de er på kursus, har de samme forudsætninger og den samme instruktør opmærksomhed for at bestå

Resultater

Det er afgørende for alle parter at se det større billede i at systemet kræver et større indtag, i forhold til at kunne løfte opgaven omkring bemandings situationen.

Fællesskab

Det er i højere grad et fælles ansvar i sidste ende, ved at det kræver at man skal kunne løfte i folk, således at de dygtigste kan hjælpe dem som halter lidt på nogle områder



Opgave/paradoks; kontorfordeling ved tilgang af medarbejdere ↔ udtalte krav/forventninger er i modstrid med den umiddelbare løsning eller der er ingen god løsning

Opgaven!

Øget tilgang af medarbejdere i nær fremtid kalder på omfordeling og ny anvendelse af lokaletildeling til afdelingen. Opgaven er inden for eksisterende lokaletildeling at finde plads til at afdelingen fortsat kan arbejde som samlet enhed.

Paradokset!

Der er ikke tilstrækkelig plads, og udtalte forventninger og rammer umuliggør at finde en løsning inden for eksisterende bygningsmasse og lokaletildeling.

Ledelsesopmærksomheder!

Relationer

Interne samarbejdsrelationer skal bibeholdes som effektive

Fastholdelse af tilfredshedsniveau

Medarbejdere med særlige behov skal tilgodeses

Fornyelse

Nye samarbejdsformer skal udtænkes og anerkendes af medarbejdere i afdelingen.

Nye forventninger og rammer skal udvikles og accepteres af alle, ledelse såvel som medarbejdere.

Nye arbejdsrutiner skal udarbejdes.

Stabilitet

Opfølgende tiltag skal have fokus.

Bred accept nødvendig.

Eksisterende arbejdsflows skal bibeholdes eller udvikles således at effektiviteten bibeholdes.

Resultater

Det er afgørende at en løsning er bæredygtig, at der er plads til alle i løsningen og at alle kan se sig selv arbejde inden for de nye rammer.

Alle medarbejdere og ledere skal se løsningen som rimelig og retfærdig samt føle sig tilgodeset.

Særligt vigtige kendetegn!

Mod

- til at italesætte nye lederforventninger og rammer.



Forskellige virkeligheder i samme kursusramme

Opgaven:

Uddannelse af mellemledere fra både kommunale beredskaber (fagligt fokus) og BRS selv (fokus på dannelse og holdning)

Paradoks:

Forskellig behandling/tilgang (grundet fokus) af kursister alt efter hvor de kommer fra - fagligt fokus vs. Dannelse af kommende kollegaer.

Professionsuddannelse i beredskabet som samlet enhed og ikke i hhv. Kommunerne og BRS. Hvad er mandatet og opgaven?

Virkelighed:

Kommunernes hverdag er ofte uformel. Kursister møder op i shorts og sandaler. De er på kursus - ofte af behov.

BRS repræsenterer en formel myndighed og tilhører et større, uniformeret, system. De skal klæde sig efter regler og dannes til at varetage kommende kollegaers udvikling. De er under uddannelse og er særlig udvalgt.

Etik:

Øget fokus på holdningsdannelse blandt statslige kollegaer på "kommunale kurser".

Hvilke håndtag skal man som underviser trække i, for at holdnings-bearbejde statslige kollegaer ind i den virkelighed der møder dem, uden at skubbe kommunale kollegaer i baggrunden og ændre de overordnede faglige forhold/fokus på kursus.

Relationer:

Underviseren skal hele tiden løfte den faglige bærer (holde kursisten i flow) men samtidig sikre det trygge læringsrum. Hvordan påvirkes læringsmiljøet hvis den statslige kollega måles på flere parametre end den kommunale gør? Er der lige meget plads til fejl?

Problem: Forvaltningsbestemmelser bliver ikke fulgt. Administrationen skal undervise ledelsen i dette, men administrationen vil ikke undervise og ledelsen er ikke motiveret til at lære.

Handlekraft:

Skal gøres meningsfuldt for ledelsen, så de forstår at prioritere opgaven.

Troværdighed/stabilitet:

Ledelsen skal forstå, at manglende efterlevelse af forvaltningsbestemmelser giver indtryk af utroværdig ledelse. Er forvaltning op til fortolkning? Administrationen skal forstå, at deres faglighed er afgørende i situationen og at deres indsats har stor betydning for ledelsens troværdighed.

Når administrationen ikke har lyst til at undervise kan det være tegn på usikkerhed, hvorfor der skal skabes stabilitet. Samtalen med dem skal gå ud på at understrege fremtidig stabilitet som konsekvens af ordentlig uddannelse af ledelsen i forvaltning.

Relationer (fællesskab):

Administrationen skal hjælpes til at forstå uddannelsessektionen som en god ven, hvis kompetencer kan trækkes på og inddrages i forløbet. I dette ligger også en mulighed for relationsdannelse mellem chef og administration, som gerne skal komme til at se hinanden som sparringspartner.

Fornyelse/mod:

Administrationen skal gives modet til at stille sig på spil for at forsvare deres faglighed og få ledelsen til at forstå, hvorledes opgaverne skal løses. Administrationen skal forstå vigtigheden af deres faglighed, og dermed skal der opbygges mod. Der kan her også tales konsekvenser som i værste tilfælde er, at cheferne ikke forstå i øjeblikket, og det gør ikke noget.

FMI omorganisering

Opgaven:

Eksekvering af ny UK stab.

Paradoks:

Ledelsen har ikke nogen eksempler på, hvordan der gøres noget anderledes.

Ledelsesopmærksomhed:

Relationer

Overgår til at være stab, skal vi have mere tværgående opgaveløsning. Ledelsen kan med fordel synliggøre hvad den enkelte medarbejder laver, overfor resten af staben.

Fornyelse:

Ledelsen skal sige hvilke handlinger, der er anderledes. Det skal være synligt og forståeligt.

Stabilitet:

Sektionerne skal vide, hvordan den nye organisering påvirker dem. Omorganiseringen skal ikke få negative konsekvenser for opgaveløsningen.

Resultater:

Ledelsen skal kunne forklare hvorfor der omorganiseres, så medarbejderne kan tillægge indsatsen ved omlægning mening og dermed bakke op om det.

Særligt vigtigt kendetegn:

Mod og sammenhæng. Hvordan hænger det nye sammen med hvordan vi arbejder og mod til at stå frem med dele af processen.

Civil eller militær påklædning til civile ansatte?

Opgaven:

En klar udmelding om påklædning for civile

Paradoks:

En afdeling har uklare regler for påklædning af civile. Skal civile have uniform på eller ej. Det er udmeldt, at det er valgfrit blandt de civile om de bærer uniform eller civilt tøj, og det skaber splid i afdelingen at ikke alle har lige vilkår.

Ledelsesopmærksomheder:

Relationer:

Hvordan bliver MA påvirket af en bestemt retningslinje for påklædning. Hvad gør det ved relationen til ledelsen, at nogle bliver påduttet en bestemt påklædning?

Fornyelse:

Det er vigtigt at den beslutning der bliver truffet, bliver kommunikeret klart og tydeligt og håndhævet. Det der skaber splid blandt kollegerne er tvetydighed, som udmønter sig i utroværdig ledelse.

Ændring af kursus

Hvad er opgaven?

Ændring af kursus, Terminal

Basis Uddannelse, som afholdes for både interne(JMTO) og eksterne(4NSBTN) kursister.

Hvad er paradokset?

Eksterne kursister har andre uddannelsesbehov end interne kursister.

Ledelsesopmærksomheder:

Relationer

Vigtigt at tilgode se ekstern enheds uddannelsesbehov med henblik på fastholde gode relationer i de operative miljø og opgaveløsninger.

Fornyelse

Afgørende at eksterne enhed støtter og bakker op om ændringer at kursets faglig indhold.

Stabilitet

Vigtigt at ekstern enhed stadig for deres nødvendige uddannelse på baggrund af deres operative behov og opstillingsgrundlag.

Resultater

Det er afgørende at de eksterne enheder kan se formålet med forandringsprocessen og gevindsten i den nye uddannelse og at det kommunikeres at det også handler om et højere fagligere niveau.

Hvilke kendetegn er særligt vigtige, for at kunne løse ledelsesopgaven - og hvorfor?

Mod

Til at ændre den nuværende uddannelse ift. en ny og ændret operativ virkelighed.

Indblik

Nysgerrig på evt. modstand eller bekymring hos vores eksterne kursister.

Digitale hjælpemidler

Opgaven: Indførelsen af digitale hjælpemidler i form af Smartboards og e-didaktiske virkemidler.

Paradoks: Vi risikere at skabe 2 grupper, nogle vil være ambassadører og nogle opposition.

Relationer, fornyelse, stabilitet og resultater.

Relationer: Vi skal prøve at opnå fælles forståelse mellem grupperne, og ikke fodre gruppe dynamikken med vores egne relationer.

Fornyelse: Det er vigtigt at ledelsen bakker op om indførelsen af digitale hjælpemidler.

Resultater: Det kan have en positiv afmærkning på fremtidig undervisning, ved at spare tid på diverse undervisnings metoder og optimering.

Stabilitet: Det er vigtigt at det ikke går ud over slut produktet som er kursisternes udbytte af undervisningen.

Kendetegn: Mod, mod til at skabe fornyelse i undervisnings miljøet, og aflægge gamle vaner.

Ledelsescase

Paradoks

Krav om grundmilitærisk vedligeholdende uddannelse efterleves ikke.

Ledelsesopmærksomhed.

Relationer:

Der er god forståelse og accept for opgaven fra ledelse, men driften gør tiden ikke prioriteres, hvorfor personalet ikke gennemfører uddannelsen.

Fornyelse:

Udfordringen er, der mangler mod til, at beordre personalet afsted på uddannelserne. Således vi realt kan opretholde vores operative niveau.

Stabilitet:

det er vigtigt, at kerneopgaven bliver løst, selvom den grundmilitæriske vedligeholdende uddannelse tilsidesættes.

Resultater:

Det er vigtigt at informeret om det er en kortsigtet løsning, og alle skal fremadrettet opretholde kravet om grundmilitærisk vedligeholdende uddannelse

Efterlevelse af uniformsbestemmelser

Hvad er opgaven?

Få de menige ombord til fremadrettet at gå reglementeret påklædt.

Hvad er paradokset?

Skibsledelsen overholder ikke selv uniformsbestemmelserne.

Ledelsesopmærksomheder:

Relationer

Jeg bør ikke gøre hverken positiv eller negativ forskel på de menige fra min egen sektion, og dem fra andre sektioner, sådan at tilliden brydes.

Fornyelse

Det er afgørende at også skibsledelsen bakker op om forandringsprocessen, ved selv at gå korrekt påklædt, så de menige ikke oplever hykleri.

Stabilitet

Det er vigtigt at de menige stadig kan holde varmen når de er reglementeret påklædt, sådan at forandringsprocessen ikke får negativ indflydelse på den øvrige opgaveløsning og trivsel ombord.

Resultater

Det er afgørende at de menige kan se formålet med forandringsprocessen, og at det kommunikerer klart og tydeligt – f.eks. at det også handler om sikkerhed at gå korrekt påklædt (MTS uniformen er brandhæmmende).

Hvilke kendetegn er særligt vigtige, for at kunne løse ledelsesopgaven - og hvorfor?

Mod

Jeg skal turde at lede opad og til siden, ved at gøre skibets officerer og sergenter opmærksomme på deres påklædning, såfremt jeg observerer at de ikke går korrekt påklædt.

Indblik

Jeg vil være nysgerrig på evt. modstand eller bekymring hos besætningen. Det kan nemlig bidrage med vigtig viden - f.eks. hvad der skal til for at sikre at de kan holde varmen samtidig, med at de går korrekt påklædt.

Handlekraft

Det er vigtigt at jeg tidligt får meldt klart ud til besætningen omkring hvordan jeg vil sikre at vi alle følger uniformsbestemmelserne, herunder får kommunikeret muligheden for operative justeringer m.m.