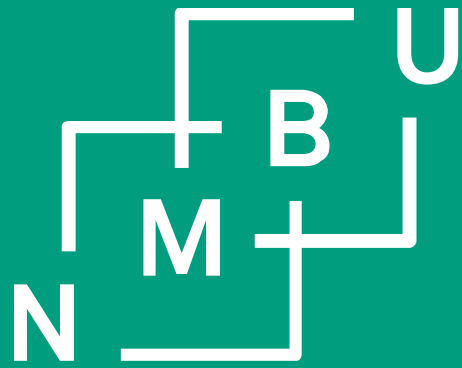




Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Forelesning om ledelse

Lars Atle Holm, administrasjonsdirektør

11. April 2018

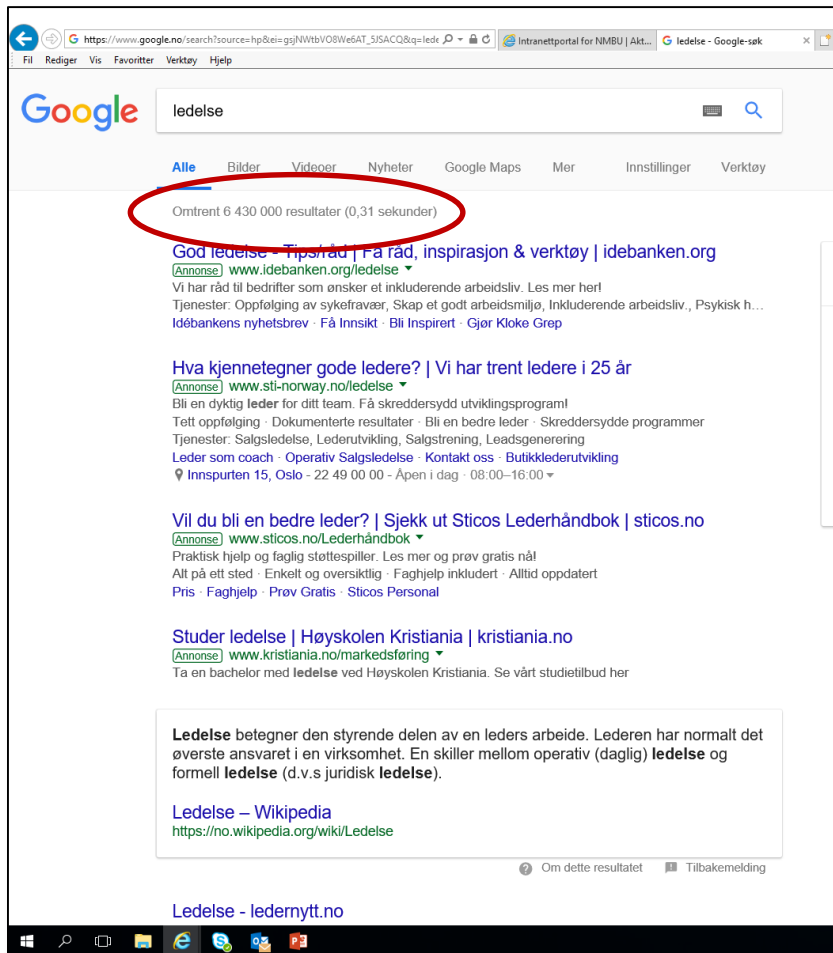
Utfordringen jeg fikk

- «*Lederutfordringer ved universiteter og høyskoler*»
- «*Gjerne: kontrastere hvordan du opplever å være leder ved et universitet sammenlignet med ledererfaringer fra Røde kors, Forsvaret etc...*»

Litt om min 25 årige lederbakgrunn

- Befal/Offiser i Hæren og Forsvarets overkommando (1993-2000)
- Avdelingsdirektør i Forsvarets omstilling for Forsvarssjefen (2001-2006)
- Seksjonssjef for Styring & analyse i Norges Røde Kors (2006-2009)
- Administrasjonsdirektør i Tolletaten (2009-2014)
- Økonomi- og administrasjonsdirektør i Norges Røde Kors (2014-2017)
- Administrasjonsdirektør NMBU (oktober 2017- dd)

Hva er ledelse?



- Utrolig mange definisjoner/retninger:
 - Trekkteorier, lederarbeid, lederroller, lederstiler, situasjonsbestemt *ledelse*, *ledelse* på norsk, deltakende *ledelse*, karismatisk *ledelse*, transformasjonsledelse, verdibasert *ledelse*, *ledelse* av team, *ledelse* av mangfold, kjønn og *ledelse*, coaching/superledelse, autentisk *ledelse*, kunnskapsledelse, relasjonell *ledelse*, *ledelse* ...
- Ikke mulig å gi et entydig svar

Hva er ledelse?

- Min erfaring er at det kommer an på:
 - kontekst,
 - personalsammensetning,
 - filosofi,
 - kultur,
 - virksomhetens egenart og
 - type mål.

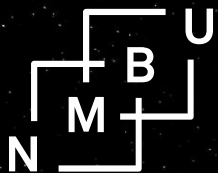
«En god leder går foran»

Så til «oppdraget»



- Lederutfordringer ved universiteter og høyskoler.....?
- Har kort fartstid i sektoren – men har noen opplevelser:

Område	Mine erfaringer	NMBU
Kontekst	Stat, frivillig sektor, «uniformert miljø», operativt preg	Akademisk miljø, statlig
Personalsammensetning	Stor bredde, både på utdanning og erfaring, stor kompleksitet i oppgaver	Mange med høy utdanning, lang fartstid i akademia
Filosofi	Klar lederfilosofi som i stor grad er kommunisert	Er tydelig, men ikke godt nok kjent?
Kultur	Faglig stolthet, men skaper grenser og «skott»	Faglig basert, men ønsker og er åpen for deling av kunnskap
Virksomhetens egenart	Operative, handlingsorienterte, kontroll, samfunnsengasjerte	Skal løse store, komplekse spørsmål, funderte i forskning
Type mål	Klare mål (samfunns mål, operative mål, definerte målgrupper)	Mål gitt av KD, brukes i mindre grad internt som motivator for handling



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet



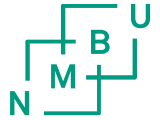
Kunnskap for livet - Sikre fremtidens livsgrunnlag



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Kompetanse i det grønne skiftet

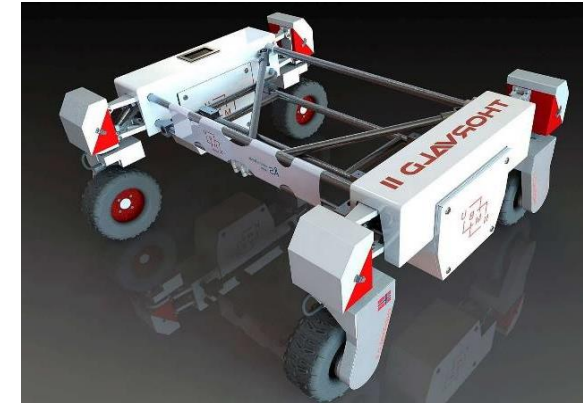
Løse store samfunnsutfordringer



Hav



Klima/miljø/miljøvennlig energi



Muliggjørende teknologier



Et innovativt og omstillingsdyktig
næringsliv



Fornyelse av offentlig sektor og bedre,
mer effektive helse- og omsorgstjenester

N S = 174712 210
Y = 1185177 032
Z = 587 722



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Bred faglig satsing:

En unik syntese av
miljø, biovitenskap,
veterinærmedisin,
teknologi,
arealplanlegging og
økonomi





Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

A wide-angle photograph of a large-scale construction project. Several tall yellow and blue tower cranes are positioned around a large building under construction. The building has multiple floors with visible scaffolding and structural elements. In the foreground, there is a green grassy field and a paved road. In the background, there are trees and a clear blue sky with some light clouds. A white rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing text.

**2020:
Et kraftsenter i
bioøkonomien**



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

A photograph of two men laughing heartily. The man on the left is Black, wearing a blue blazer over a plaid shirt. The man on the right is white with a beard, wearing a blue t-shirt. They are outdoors with green foliage in the background. A white rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing text.

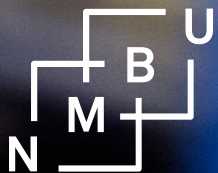
**Internasjonalt
universitet:**
Et unikt
læringsmiljø



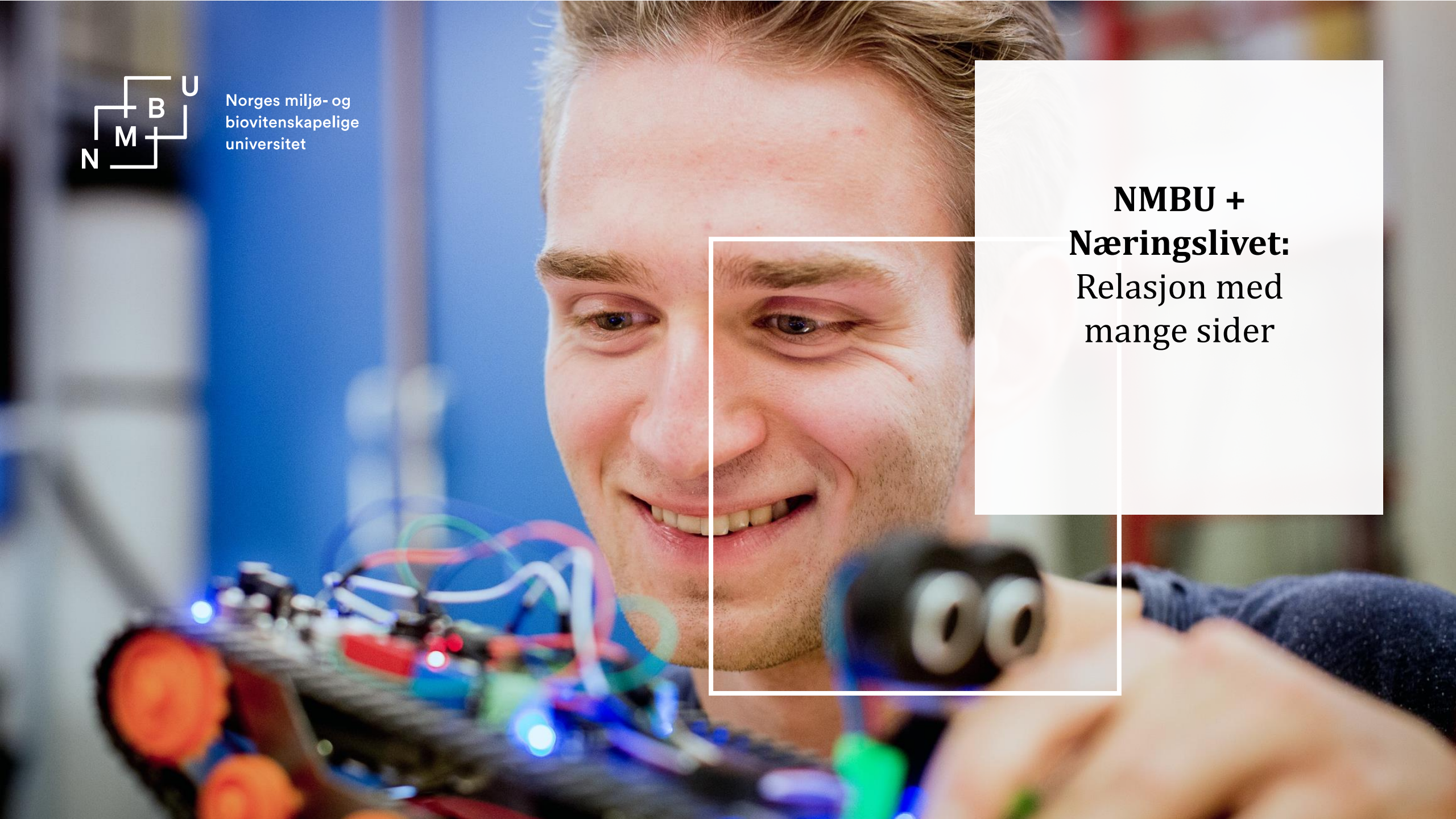
Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Sterk kobling
mellom **forskning,**
innovasjon
og **utdanning**





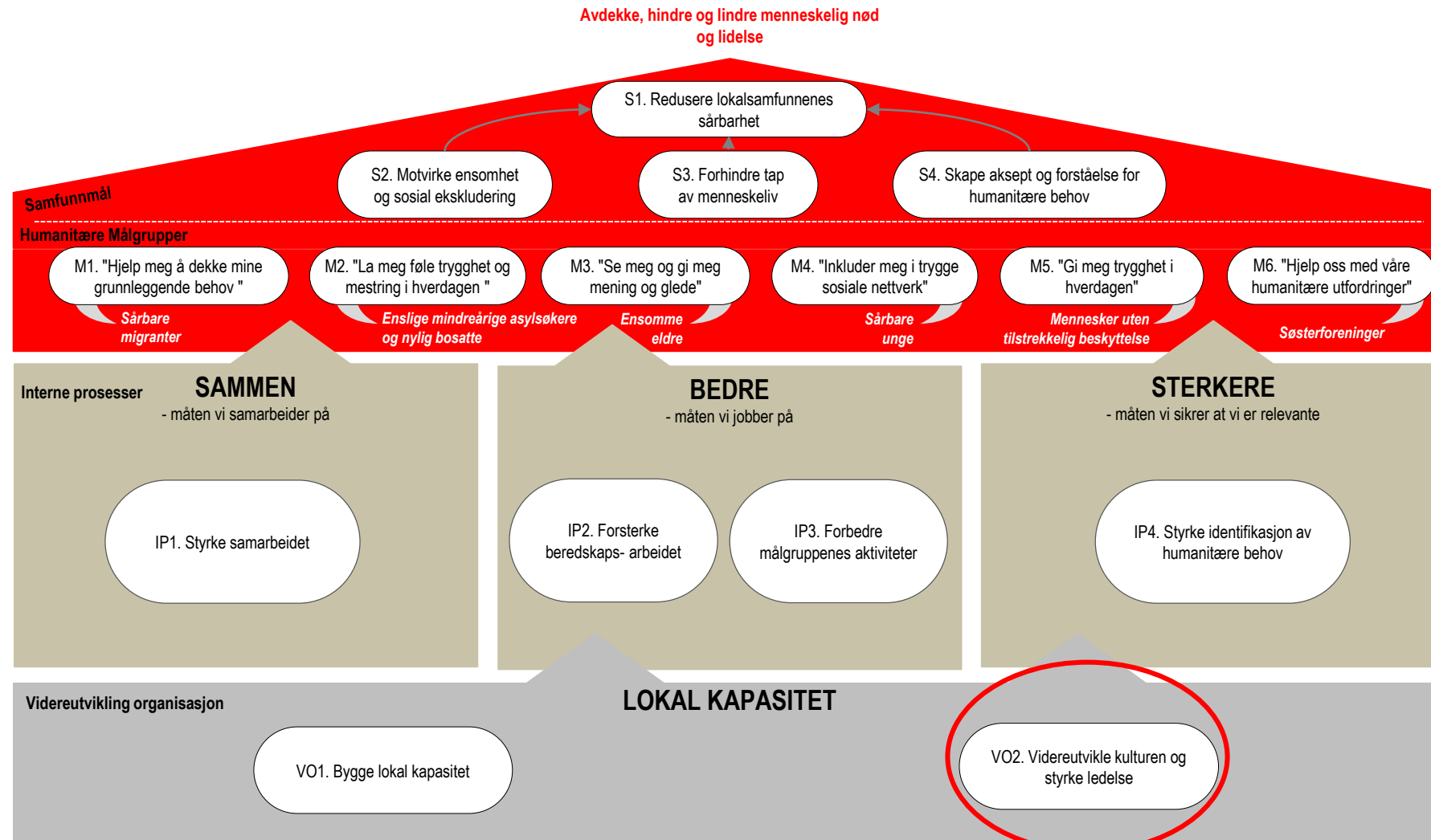
Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

A close-up photograph of a young man with light brown hair, smiling as he works on a small robot. The robot has orange wheels and a black body with two large, white, circular eyes. The background is a blurred blue and white, suggesting a laboratory or workshop setting. A white rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing the title text.

NMBU + Næringslivet: Relasjon med mange sider

Et eksempel fra Norges Røde Kors: Kultur og Ledelse

Felles ledelsesmodell i Røde Kors



«Sikre god oppfølging, og tilby behovsrettet opplæring og lederutvikling til frivillige, tillitsvalgte og ansatte» Hop 2014-2017

Hvorfor skal vi ha **felles forventninger** til lederne våre?

Det gir retning for holdninger og adferd vi verdsetter hos lederne våre, og er et viktig bidrag til at Røde Kors når sine felles mål.



RØDE KORS LEDELSE

VÆRE ROLLEMODELL



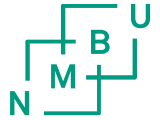
AVKLARE ROLLER, ANSVAR OG BESLUTNINGSMYNDIGHET

Humanitet Upartiskhet Nøytralitet Uavhengighet Frivillighet Enhet Universalitet

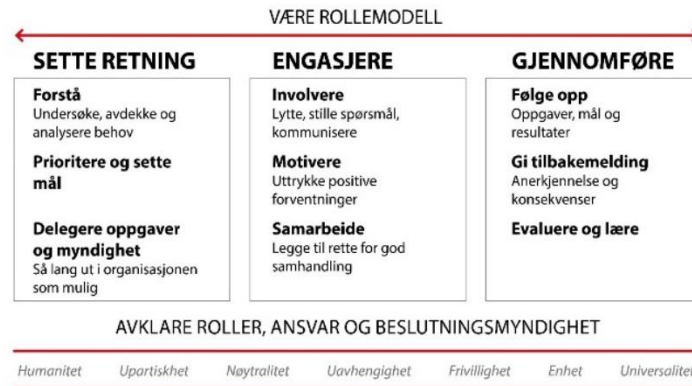
Hva oppnår Røde Kors med felles kjennetegn på ledelse?

- Tydeliggjør Røde Kors sine forventninger til utøvelse av ledelse og lederens rolle i å utvikle kulturen
- Et felles språk om ledelse gjennom hele organisasjonen - styrker opplevelsen av ett Røde Kors
- Bidrar til at lederne våre trekker i samme retning – mot felles mål
- Bidrar til mer enhetlig tilnærming til å utvikle og følge opp ledere på tvers i organisasjonen
- Skaper forutsigbarhet for frivillige og medarbeiderne

Veien videre - første fase av innføring i organisasjonen



RØDE KORS LEDELSE



Rollebeskrivelser

Lederutviklingsprogram

Mentorprogram

Lederopplæring

Opplæringspakke nye ledere

Lokalforeningshåndboka

Styrke valgkomitè arbeidet /
Rekruttering av ledere

Organisasjonsundersøkelser

Utviklingssamtalen

Spørsmål?

