Ledelse i Morgen

Tidsskrift for pædagogisk ledelse

Nr. 1 • September 2018 • 22. årgang • Tema: Ledelseskommissionens anbefalinger – sæt retning for kerneopgaven

"Don't tell it – show it!"

Af Lasse Reichstein, skoleleder på Hellerup Skole

Med Ledelseskommisionens anbefalinger har vi fået et nyt fælles udgangspunkt for at tale om ledelse i det offentlige. Samtlige forfattere i dette temanummer er enige i, at anbefalingerne er relevante og vigtige for offentlig ledelse, uanset hvilken position forfatterne befinder sig i. Og det er styrken ved artiklerne i dette nummer: At de sætter anbefalingerne i perspektiv ud fra tre forskellige ledelsespositioner – en daginstitutionsleder, en skoleleder og en direktør.

Når man som Ledelseskommissionen vil have en mening om, hvad der er god ledelse i det offentlige, stiller man sig på øretævernes holdeplads. Forskere, politikere, fagforeninger og andre, der har en mening om emnet og om fejl og mangler i anbefalingerne, problematiserer fx kommissionens sammensætning og ledelsesforståelsen. Det er håndteret forbilledligt på Ledelseskommissionens hjemmeside, hvor der er åbnet for debat om anbefalingerne. Det er et fint sted at få forskellige perspektiver og inspiration til den lokale debat.

Anbefalingerne er generelt et godt egnet udgangspunkt for at drøfte ledelse, uanset hvor man befinder sig i den offentlige sektor, og hvis Ledelseskommissionens store arbejde skal have en effekt, er det lokalt hos den enkelte leder, i ledelsesteamet, i sektoren og i kommunen, at anbefalingerne kan anvendes som inspiration og som spejl i forhold til ledelsespraksis i den enkelte enhed.

Lene Magnussen giver i sin artikel et rigtig godt bud på, hvordan anbefalingerne kan forstås og sættes i relation til arbejdet som direktør i Lyngby-Taarbæk Kommune. Fra sin position kan hun få hele kommunen i tale og bruge anbefalingerne til drøftelser blandt alle lederne. Decentralt kan de bruges af ledelsesteam til sparring og selvevaluering, drøftelser i MED-udvalget eller på hele arbejdspladsen.

Vi kan vælge, hvordan vi griber den mulighed, som anbefalingerne er, for at udvikle ledelse og dermed forhåbentlig også kvaliteten i den offentlige sektor. Fordelen er, at Ledelseskommissionens anbefalinger ikke kun relaterer sig til en bestemt sektor, men til hele den offentlige sektor, og adresserer hele kæden fra det politiske niveau og til den lokale institutionsleder. Det giver mulighed for at tale sammen på tværs af sektorer. Det er samtidig den største svaghed, fordi ledelsesudvikling og -teori, i hvert fald på uddannelsesområdet, specialiserer sig mere og mere mod elevers læring og skolekontekst. Det ville ikke være et problem i en verden, hvor vi offentlige ledere havde alverdens tid til ledelsesuddannelse og drøftelser om ledelse, men virkeligheden er en anden. Offentlige ledere løber stærkt, virkelig stærkt, bare for at klare den daglige drift. God ledelse er også nærværende ledelse.

På den ene side vil det som skoleledelse være nærliggende at springe ud i opgaven med at få udviklet et ledelsesgrundlag, som kommissionen anbefaler, men på den anden side er der rundt omkring på de offentlige ledelseskontorer allerede brugt rigeligt med hyldemeter på dokumenter med ord som "ordentlighed, "anerkendelse", "tillid", "transparens". Vores medarbejdere vil meget hellere have, at vi leder efter mottoet "don't tell it – show it!" Medarbejdere er sjældent voldsomt optaget af, hvilke tanker ledelsen gør sig om ledelse. De er optaget af, hvilken ledelse de møder på arbejdspladsen. De er sjældent optaget af, hvilken retning ledelsen sætter. De er optaget af, hvordan deres viden om opgaveløsningen anvendes til at sætte retning, og hvordan de får mulighed for at løse deres opgaver med høj kvalitet.

Så når vi skal prioritere vores kostbare tid til drøftelser af ledelse og til at udvikle vores ledelseskompetencer, er der mange mulige veje at gå, og min anbefaling vil være, at vi i det decentrale led tager udgangspunkt i vores egen kontekst, og at vi, før der skabes en udviklingsplan, tager os tid til at analysere, hvor vores udviklingsbehov er. Der, hvor vi om nogle år for alvor vil kunne se, om Ledelseskommissionen gjorde en forskel, er, hvis det bliver toppen af styringskæden, der tager teten, viser tillid, forenkler og sikrer vilkår, der via god ledelse skaber en endnu bedre offentlig sektor. Det står med klar skrift i anbefalingerne, at den største forandring skal ske fra den øverste politiske ledelse, og det er derfra, mulighederne for bedre offentlig ledelse skal skabes.

Til slut vil jeg forsigtigt minde om, at bedre ledelse ikke er svaret på alt. Selv verdens bedste ledere kan kun være et sted ad gangen, og selv verdens bedste offentlige medarbejder har kun 37 timer om ugen til at løse sine opgaver. Det vil være verdens billigste forandring, hvis en bedre offentlig sektor er en konsekvens af bedre ledelse. Sådan hænger det ikke sammen, hvis vilkårene for kvalitetsudvikling ikke er til stede. Der er mange andre parametre, der skal skrues på, hvis vi skal blive dygtigere.

► Indhold

Ledelseskommissionens 7 anbefalinger 2

Ledelse i dag og ledelse i morgen – hjælper Ledelseskommissionens anbefalinger os på vej? 3
Af Lene Magnussen
I denne artikel anlægges et forvaltningsperspektiv på anbefalingerne. Artiklen har bl.a. fokus på, hvorfor der er brug for et styrket ledelsesmæssigt fokus med større kendskab til og udnyttelse af hinandens forskellige fagligheder og gensidig feedback mellem leder og borgere og medarbejdere.

Medvind og rygstød til dagtilbud 7
Af Stine Kart Skytte
Denne artikel går tæt på de forskellige anbefalinger og relaterer dem til hverdagen i en københavnsk dagtilbudsledelse. Artiklen taler for, at anbefalingerne kan hjælpe den offentlige leder til mere handlekraft, samtidig med at de også er særligt relevante for et dagtilbudsområde i en brydningstid.

Ledelseskommissionens anbefalinger i folkeskolen – og hvad så? 11
Af Torben Møller Nielsen
I denne artikel tager en skoleleder de kritiske briller på, når han ud fra 12 års erfaring kommer med et svar på, hvorvidt folkeskolen egentlig har brug for Ledelseskommissionens anbefalinger, hvilken retning fremtidens skoleledelse bør gå i, og hvordan den gode ledelseskæde ser ud.

Tilbage til kerneopgaven – styring skal understøtte fagligheden, ikke overstyre den 14
Af Nicolaj Ejlers
Denne artikel ser nærmere på det udskældte styringsparadigme New Public Management og argumenterer for, at styring ikke kan undgås, men at det i stedet handler om at finde en balance i den styring, vi allerede har, og at finde en måde, hvorpå de fagprofessionelle igen kan føle ansvar for egen faglighed.

Anmeldelse af *Vanebrud* 19
Af Sophie Ellgaard Soneff

Dafolo