

Fagområder ▾

Opinion ▾

Artikelserie ▾

28. maj 2018



● nye veje

Af **Egon Petersen** | ep@lead.eu
Chefkonsulent, LEAD



● nye veje

Af **Annemette Digmann** | kontakt@annemettedigmann.dk
Forsker i ledelse og hverdagsliv



Ingen bliver gode ledere af blot at sidde på skolebænken, minder ledelsesforsker Annemette Digmann og chefkonsulent hos LEAD Egon Petersen om.
Foto: Bo Tornvig, Ritzau Scanpix

Offentlige ledere skal lære af hverdagen

Offentlige lederes potentiale for succes vil fortsat være på dagsordenen efter 12. juni, hvor Ledelseskommisionen fremlægger sin rapport, påpeger to eksperter i offentlig ledelse.

I Kommunen den 22. maj 2017 skrev vi et debatindlæg med titlen 'Gå nye mere praktiske veje i lederudviklingen', hvor et af hovedbudskaberne var, at de formelle og etablerede lederuddannelser, Diplom- og Masteruddannelser, ikke alene er velegnede til at kompetenceudvikle fremtidens offentlige ledere. Lederudvikling skal være andet end ophold på skolebænken.

Relevant uddannelse af ledere kræver, at der i langt højere grad udvikles og isenesættes læreprocesser, hvor ledere lærer af egen praksis gennem forskellige former for aktionslæring, aktionsforskning, mesterlære, case baserede workshops, og hvor der både er mulighed for organisationstilpassede lederuddannelser suppleret med mulighed for både personlige og kollektive lederudviklings- og læringsrejser.

I indlægget opfordrede vi til et nyt syn på lederuddannelse, ligesom vi i en række indlæg har opfordret Ledelseskommisionen til at tænke, anbefale og gå nye veje med fokus på ledelse i praksis.

Mere lederudvikling i praksis

Har Ledelseskommisionen så kreeret nye tanker/forslag og lyttet til vores forskellige bidrag vedrørende lederudvikling/lederuddannelse? Både ja, og nej.

Det er positivt, at Ledelseskommisionen har fokuseret på temaet, 'Ledere skal udvikle sig', og konkluderer, at der er brug for et nyt fokus i ledelsesudviklingen. Det anbefales blandt andet at:

- De formelle lederuddannelser skal kigges efter i sømmene.
- Ledelsesudvikling skal være mere praksisorienteret, og der skal komme adfærdsændring ud af det.
- Al ledelsesudvikling skal kombinere viden, refleksion og handling med udgangspunkt i konkrete organisatoriske målsætninger.
- Lederuddannelse skal passe til ledelsesopgaven og
- Lederudvikling skal altid forholdes konkret til lederens faktiske ledelsesopgave.

Vi er glade for, at Ledelseskommisionen har lyttet og forholdt sig kritisk til de formelle lederuddannelser og formuleret en række vigtige ledetråde for fremtidens lederuddannelse og lederudvikling. Hatten af for det.

Gammel vin på nye flasker

Vi savner imidlertid, at Ledelseskommisionen tænker mere innovativt, tager konsekvenser af sine analyser og ledetråde samt formulerer nogle mere perspektivrige anbefalinger, hvor det ikke primært er en kosmetisk justering af de formelle lederuddannelser, der sættes i fokus jævnfør 'de formelle lederuddannelser skal kigges efter i sømmene'. Hvor blev fornyelsen af? Hvordan iscenesættes lederuddannelse og lederudvikling, hvor læringsprocesser og refleksioner om lederens praksis bliver mere end et begrænset input i en traditionel undervisning afledere, og hvor 'ledelsesudvikling kombinerer viden, refleksion og handling med udgangspunkt i konkrete organisatoriske målsætninger,' (citater fra professor Lotte Bøgh Andersen, Ledelseskommisionen, i sit oplæg på Aalborg Universitet 17. april.)

Hvorfor skal lederuddannelse primært forstås som at tage en formel lederuddannelse, diplom eller master? Regeringen har lige præsenteret en ny model for skoleledernes uddannelse, hvor koblingen til praksis skal styrkes gennem hele uddannelsen. Men fomyelsesretorik ændrer ikke verden. Der er tilsyneladende tale om kosmetiske bud på en revision af Skolelederuddannelsen, hvor lederens praksis nu bliver italesat med afsæt i en traditionel undervisning. Vil vi om nogle år igen se, at forskningsanalyser viser, at 'danske skolelederes lederuddannelser ikke har stor effekt', sådan som Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gjorde det i sin rapport 'Effekten af lederuddannelse af skoleledere' fra 2017?

Vores grundlæggende kritik af diplom- og masteruddannelser er, at de er koblet til en akademisk pensum- og standardiseringsforståelse, hvor lederens egne erfaringer, refleksioner og praksis ofte underordnes et teoretisk akademisk univers, der let fører til fortrængning af egne erfaringer og dermed giver begrænset læring. Lederne lærer at begå sig i et uddannelsessystem og anvende overlevelsesstrategier, hvor lederen spiller med af hensyn til at kunne dokumentere indsigt i et bestemt teoretisk pensum, kunne begå sig i eksamensrummet og opnå et godt eksamensresultat.

Lederen bliver taget ud af sin arbejdsmæssige kontekst, ligesom egen ledelsesmæssige praksis, udfordringer og organisatoriske målsætninger bliver sat i parentes, og det er ikke befordrende for lederens læring og praksis.

Eksperimenterende actionslæringsforløb

Lederudvikling skal og bør kobles til en social kontekst, strategiske udfordringer, praktisk betydning og gerne ses som led i organisationsudvikling. Ledelse skal udvikles, mens lederne udøver ledelse. Derfor er det langt vigtigere, at ledere mødes med hinanden, med aktionsforskere og ledelseskonsulenter på fælles refleksions- og læringsrejser end at de blot opholder sig på skolebænken. Lederens

læring sker bedst ved en kontinuerlig vekselvirkning mellem egen træning, workshop- og seminar-organiserede refleksioner, projekter og opgaver i ledelsesområdet.

Vi plæderer således ikke for, at uddannelse skal droppes, tværtimod, men at uddannelse skal designes og ses i et helt andet perspektiv end formel uddannelse. Der skal mere fokus på ledelse som håndværk, ledelse i praksis, og ledernes kompetenceudvikling skal indgå i en helhed af flere forskellige typer læringsrejser, hvor der er mere fokus på læring og action, end undervisning.

I slutningen af maj blev der udgivet et hæfte¹ med en række konkrete anbefalinger til styrket samarbejde på tværs. Hæftet bygger på erfaringer gjort gennem et to et halvt årigt aktionslæringsforløb for ledere på sundhedsområdet, som satte fokus på samarbejdet på tværs af sektorgrænser. F.eks. hvordan møder kan ledes og faciliteres for at få effekt; hvordan ledergrupper bliver i stand til at handle på tværs af egeninteresser og så videre. Det er mere af denne form for ledelsesudvikling, viden og resultater, vi efterspørger.

Der bør i højere grad eksperimenteres med laboratorier til ledelsesudvikling og ledelsesinnovation, og sættes midler af til nye eksperimenterende aktionslæringsforløb, hvor lederudvikling kobles til kommunens, regionens eller statens nye strategisk udviklingstiltag og intentioner. Her savner vi nogle anbefalinger fra Ledelseskommisionen, hvor de ikke kun 'forlænger de eksisterende brædder på broen.'

¹ se nærmere her: <http://delendorff.com/udgivelser/>

Ledelsesakademi for praktisk ledelse

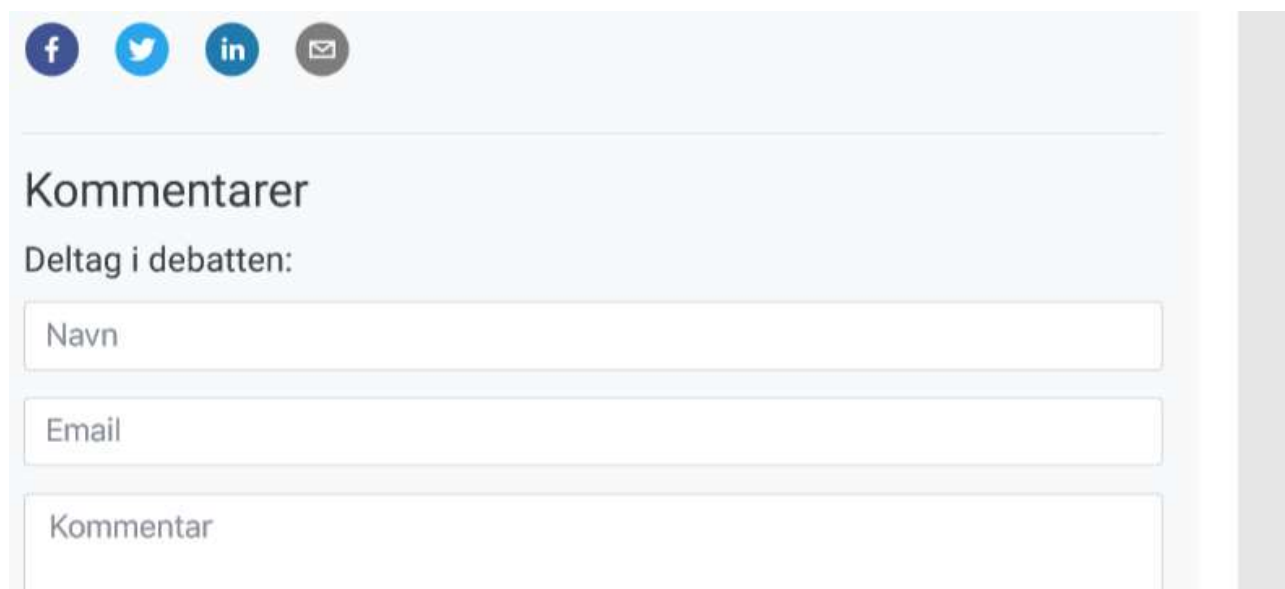
Der kan med fordel udvikles og støttes en mangfoldighed af nye lederudviklings-læringsrejser. For at initiere og støtte sådanne initiativer kunne der som et eksperiment i en femårig periode oprettes et 'Akademi for Udvikling af Praktisk Ledelse'. Et sådant akademi kunne være et vigtigt supplement til det nyligt oprettede center 'Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse,' der er sat i verden for 'at lave international topforskning, som skal udarbejde i de offentlige organisationer.' Her er det den klassiske akademiske forskning og viden, der prioriteres, og ikke actions-forskningen.

Vi mener, at professionsforståelsen af ledelse både skal opprioriteres og reformuleres. Ledelsesprofessionen skal i højere grad baseres på lederpraksis, håndværks- og handlekompetence koblet til visioner om, hvordan vi kan skabe fremtidens velfærdssamfund. Offentlige ledere må være i stand til at skabe action og nødvendig fornyelse.

Hvis et sådant akademi-eksperiment skal arbejde ud fra denne professionsforståelse, er det vigtigt at skabe andre lærings- og udviklingsscener og rekruttere visionære og entreprenante actions-forskere, ledelseskonsulenter, chefer og ledere, der har visionerne og modet til at prøve andet end skolebænk-løsningerne. Akademiet skal have store frihedsgrader, et solidt mandat, mere end symbolske ressourcer og en forpligtelse til at inspirere, erfaringsopsamle og kommunikere om nye lederudviklingsaktiviteter.

Formand for Ledelseskommisionen Allan Søgaard Larsen har i et indlæg på Altinget 3. maj fint formuleret, hvorfor offentlige ledere skal mere i 'action-mode'. Han skriver: 'Den grundlæggende drivkraft, som driver den private sektor videre, er ikke til stede i den offentlige sektor. Den offentlige leder må selv skabe den nødvendige drivkraft i organisationen, som er at sætte borgeren i centrum.' og

nok kan en offentlig institution ikke gå konkurs, men den kan spille fallit. Ingen kan nøjes med at læse sig til, hvordan man agerer som leder i en kompleks og ofte paradoksfyldt hverdag. Teorierne skal kobles med praktisk træning.



Vedhæftet linket til KOMMUNEN, hvor alle kan oprette et gratis prøveabonnement i en måned og hente diverse artikler.



<https://www.kommunen.dk/blog/offentlie-ledere-skal-laere-af-hverdagen>

Ovennævnte er udskrevet fra KOMMUNEN og lagt i denne pdf-fil.

Kildehenvisninger:

<https://www.ledelseskom.dk/>

Oplæg fra medlem af ledelseskommisionen professor Lotte Bøgh Andersen den 17. april 2018 på Aalborg Universitet og Trine Vallebo, Ledelseskommisionens sekretariat 16. maj 2018)

Egon Petersen, Chefkonsulent LEAD og Aktionsforsker Annemette Digmann, "Gå nye mere praktiske veje i lederudviklingen", Kommunen den 22. maj 2017

Oplæg fra medlem af ledelseskommisionen professor Lotte Bøgh Andersen den 17. april 2018 på Aalborg Universitet

<https://www.uvm.dk/aktuelt/nyheder/uvm/2018/maj/180525-ny-model-for-diplom-i-ledelse-skal-styrke-ledelsen-paa-skolerne>

<https://www.eva.dk/voksen-efteruddannelse/effekten-lederuddannelse-skoleledere>

<https://ufm.dk/uddannelse/anerkendelse-og-dokumentation/dokumentation/ects>

Se nærmere her: <http://delendorff.com/udgivelser/>

Center på Statskundskab, Århus Universitet, se nærmere her: <http://ps.au.dk/cpl/>

<https://www.altinget.dk/embedsvaerk/artikel/soegaard-larsen-kravene-til-en-offentlig-leder-er-stoerre-end-til-en-privat-lede>