

## Ledelseidag.dk nr. 7, august 2011

---

### Indholdsfortegnelse

#### **Er morgendagens offentlige ledere klædt på til at sætte en innovativ dagsorden?**

... sådan spørger innovationsforsker Annemette Digmann og ledelseskonsulent Egon Petersen i denne klumme.

**Med Kvalitetsreformen har mange offentlige ledere fået en formel lederuddannelse, men udvikles succesfulde ledere bedst via en tur på skolebænken med tilhørende diplomer? Giver de formelle uddannelser den fornødne ledelseskraft og de fornødne ledelseskompetencer? Eller er der grund til også at finde andre veje for udvikling af de ledere, der skal skabe velfærdssamfundet version 3.0?**

*Af Annemette Digmann og Egon Petersen*

Kvalitetsreformens mål om bedre service, afbureaukratisering og innovation er ikke blevet indfriet. Hvor kommunaldirektørerne vurderer effekterne af strukturreformen mere positivt end de decentrale ledere, så har begge grupper vurderet, at effekterne af Kvalitetsreformen fra 2007 har været meget begrænset.

Kvalitetsreformen blev iværksat i forlængelse af trepartsaftalen på det offentlige arbejdsmarked tilbage i 2007, men har ikke sat sig mange spor i de danske kommuner, bortset fra lederuddannelsesområdet. Det fremgår af et nyligt offentliggjort forskningsprojekt [1]: "En undersøgelse af vilkårene for ledelse i kommunernes decentrale serviceinstitutioner" fra 2011, hvor der konkluderes:

"Såvel kommunaldirektørerne som de decentrale ledere er tilbøjelige til at vurdere, at effekterne af Kvalitetsreformen er begrænsede for ikke at sige ubetydelige. Det eneste punkt, hvor vi klart kan påvise, at Kvalitetsreformen har gjort en positiv forskel, er i efteruddannelsen af lederne, hvor langt flere kommunale ledere har taget diplom- og masteruddannelser i kølvandet på reformen." og

"Kvalitetsreformens væsentligste effekt synes at være, at de decentrale ledere har fået en kompetencegivende uddannelse".

#### **Eksamensbeviser, men hvad med kompetencerne?**

Der er blevet satset massivt på at få lederne i det offentlige til at tage en formel lederuddannelse (Diplom- eller masteruddannelse). Op mod halvdelen af lederne har indtil nu været igennem en diplomuddannelse. Mange ledere deltager i dag i en formel lederuddannelse, og de er på vej til at få et eksamensbevis.

Professionshøjskolerne (University College) har som uddannelsesudbyder haft gang i uddannelsesaktiviteterne, mens andre aktører som for eksempel private konsulentfirmaer har haft sværere ved at begå sig. Kvalitetsreformen har været med til at bane vejen for en professionalisering af ledelse, som udfoldes under

vilkår med en øget hierarkisk styring og virksomhedsgørelse i kommunerne. Op mod 12.000 ud af cirka 15.500 kommunale institutions- og mellemledere vil i 2015 have gennemført en lederuddannelse på diplomniveau. Det fremgår af KL's seneste opgørelse.

Spørgsmålet er, om professionaliseringen af lederne i det offentlige, via en tur omkring skolebænken med dertil hørende eksamensbeviser, også forbedrer ledernes kompetencer til at gribe chancen og kreere morgendagens velfærdssamfund?

### **Evaluering af lederuddannelsen – endnu en rituel refleksion?**

Danmarks Evalueringsinstitut EVA er nu i gang med at undersøge, hvordan de offentlige ledere oplever lederuddannelsens betydning for deres daglige arbejde. Undersøgelsen vil fokusere på de offentlige lederes egen vurdering af betydningen af lederuddannelsen, og den vil efter planen komme i oktober 2011. Formålet er, at få viden om, hvordan de efteruddannede offentlige ledere oplever, at uddannelsen virker. Styrker uddannelsen for eksempel ledernes evne til at håndtere ledelsesopgaverne? Er den værdifuld i deres hverdag, når de skal håndtere konflikter og kommunikere med medarbejdere, lederkolleger og borgere? Den viden, som evalueringen giver, skal give de politiske beslutningstagere i kommuner og ministerier indsigt i, hvordan lederuddannelserne virker, og på hvilke områder der kan ske forbedringer, ligesom evalueringen skal kunne bruges af institutioner som udbyder lederuddannelser [2].

### **Fint med evaluering, men fokuseres der på det relevante?**

Det er relevant at spørge til ledernes oplevelser. Det vil imidlertid ikke give dækkende viden om lederuddannelsens effekter for henholdsvis leder og organisation. Hvad med lederens adfærd i hverdagen, lederens praksis og bidrag til organisationens værdiskabelse? At lederne for eksempel har været tilfredse med et særligt undervisningsmodul, kan ikke opfattes som et sikkert tegn på, at relevant læring har fundet sted. Hvordan giver lederuddannelsen værdi for den kommunale organisation og bidrager den til at udvikle de relevante lederkompetencer? Er undersøgelsen endnu en rituel refleksion? [3]

Lad os pege på nogle enkelte oplagte problemstillinger, som bør overvejes i evalueringen af det omfattende lederuddannelsesinitiativ:

På diplom- og masteruddannelser underordnes ledernes egne erfaringer, refleksioner og praksis ofte et teoretisk akademisk univers og et underviserregime, der let fører til fortrængning af egne erfaringer og dermed giver begrænset læring. Lederne lærer at begå sig i et uddannelsessystem og anvende copingstrategier, 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. Egen ledelsesmæssige praksis, udfordringer og organisatorisk kontekst bliver sat i parentes, og hvilken effekt har det for lederens læring og praksis?

På mange diplom- og masteruddannelserne er underviserne vokset op i uddannelsessystemet, hvor de er medarbejdere. De kan sagtens være gode teoretikere, men har vanskeligt ved for alvor at forstå kompleksiteten i den praktiske ledelsesudøvelse. Hvis et teoretisk uddannelsesforløb skal være effektivt, skal det følges op af mere træningsbaserede aktiviteter, hvor man får mulighed for at øve sig i trygge rammer. Der er mange ledelsesmæssige færdigheder, som

man ikke kan læse sig til. Hvordan iscenesættes lederuddannelse, hvor læringsprocesser, refleksioner om lederens praksis, bliver mere end et kulørt input i en traditionel undervisning af ledere?

Ledelse er en profession og ikke et fag, der kan læres på skolebænken. At undervise i et fag forudsætter, at man kan undervise i det, løsrevet fra enhver kontekst, før det praktiseres. Leder bliver man først og fremmest i jobbet. Læring sker primært i arbejdskonteksten, og det er gennem sparring og refleksion over egne og andre situationer, lederen lærer, hvad ledelse er. Lederens egne erfaringer er en af de nyttigste lærere. Ledelse er først og fremmest en praksis, hvor lederen lærer sig at navigere i den organisatoriske kontekst og samarbejder med og understøtter sine medarbejdere. Ledelse er også et håndværk, der fordrer dømmekraft, intuition, erfaring, klogskab og menneskelighed etc.

Hvordan mestrer lederen de paradoksale vilkår, og hvordan udvikles og trænes fremtidens ledere? Kan lederne uddannes til og lære eksempelvis radikal innovation på skolebænken? Er et par lektioner i Teori U eller kreativitetslaboratoriet nok?

### **Innovation og ledelse - at gribe chancen og kreere velfærdssamfundet version 3.0.**

Kvalitetsreformen satte ikke kun fokus på ledelse, men også på innovation. Innovation er svaret på de udfordringer, som den offentlige sektor står over for. Vi skal fortsat sikre fornyelse og udvikling af det danske velfærdssamfund. Det stiller krav om et alternativt lederskab: et modigt, proaktivt og strategisk lederskab, der er i stand til at arbejde med at frisætte de vante forestillinger om, hvad ledelse af en innovativ velfærds Kommune er.

Innovation betyder fornyelse og er kendetegnet ved, at:

- der skal være tale om kendt eller ny viden brugt eller kombineret på nye måder.
- ideerne skal omsættes til praksis, og de skal tilføre organisationen en merværdi.
- der er tale om en dristig og eksperimenterende tilgang, hvor resultatet ikke kendes på forhånd.

Den offentlige sektors udfordring består i, at behovet for velfærdsydelser er stigende, samtidig med at både finanser og arbejdskraft vil være en knap ressource. Der skal leveres mere for mindre. Det kan ikke kun gøres ved hjælp af besparelser efter "grønthøstermetoden" og de traditionelle management-tiltag. Det er ikke tilstrækkeligt at løse fremtidens udfordringer med gårdsdagens løsninger. At træde i de vante fodspor og "forlænge brædderne" giver ikke fortsat mening. Udfordringer kan kun mødes offensivt, hvis der finder innovation sted inden for alle velfærdsområder. Hvordan klæder lederuddannelserne lederne på til at leve sit lederliv i et felt af krydspres og dilemmaer og handle som bevidste aktører, når de står i ledelsespositionen/tager sig af morgendagens ledelsesopgaver?

Den overordnede problemstilling består i, om den offentlige sektor – og dens politiske og administrative ledere – formår at gribe chancen og kreere velfærdssamfundet version 3.0. Hvad skal der til, for at vi kan forestille os og skabe fremtidens velfærds Kommune? Der må satses mere på radikal innovation, dvs. både bedre service for færre midler og med brug af færre hænder, og det udfordrer fremtidens ledelse. Hvad skal der til, for at vi kan forestille os fremtidens

velfærds Kommune? Det enkle svar er, at der skal ledelse til! Men hvilken form for ledelse, skal vi gribe til?

### **Innovation og ledelseskompetencer**

Vi vil give et foreløbigt bud på fem kompetencer, der karakteriserer de ledere, der lykkes med at rammesætte innovation ved siden af at sikre en effektiv drift. Der er tale om analytiske roller eller kompetencer, som man kan lade sig inspirere af afhængigt af den organisatoriske kontekst og situation. Det er ikke meningen, at alle ledere på alle niveauer til alle tider skal mestre de fem kompetencer. Vi vil i stedet opfordre til, at man som innovationsleder anvender vores systematik som en form for tjekliste.

For det første skal man være den *strategiske aktør*, idet det er vigtigt at have en langsigtet vision for opgaveløsningen, herunder at have fokus på virksomhedens fremtidige vilkår. For det andet skal man *kreere et internt miljø* for innovation. Ledelsesopgaven er at være kulturskaber, der sikrer, at der er plads til kreativiteten på den ene side og systematikken på den anden. En tredje kompetence drejer sig om at kunne *lede på tværs*. Skal innovation fremmes, må enhver leder kunne se ud over det interne hierarkis grænser og arbejde på tværs af organisationer for det fælles mål. For det fjerde skal man have kompetencer til at *coache sine medarbejdere* ved at udfordre, stille spørgsmål og komme med idéer, der beforder innovation.

For det femte skal lederen have en *metodebevidsthed om innovationsprocesser*, så han eller hun eksempelvis ved, hvornår der skal skabes interaktion mellem forskellige vidensformer, og hvornår anderledes kompetencer skal inddrages eller nye metoder skal opfindes og afprøves.

Kompetencerne skal kombineres med de personlige egenskaber, der i særlig grad understøtter innovation. Hvis I forestiller jer den leder, der er regelrytter og fejlfinder i modsætning til den leder, der dristigt kaster arbejdspladsen ud i et eksperiment med chancen for at miste fodfæstet, så er der ikke tvivl om, hvem der er bedst til innovation.

Lederen er altid rollemodel for sine medarbejdere. Lederen må gå foran, også når det drejer sig om at være innovativ; enten ved at sætte sig selv og sin ledelsesadfærd på spil eller ved selv at kunne få nyskabende idéer og acceptere, at alle andre også er i stand til at være kreative.

Innovation stiller krav om ledelseskraft, og vi stiller dette innovationsspørgsmål: Udvikles succesfulde ledere bedst via en tur omkring skolebænken med dertil hørende diplomer eller er tiden kommet til at lytte til Mintzbergs [4] pointe om, at ledelse er: at kombinere en hel del håndværk med den rigtige dosis kunst foruden en vis anvendelse af videnskab? Hvordan få ledere til at evne og turde sætte en innovativ dagsorden og stå i spidsen for den, og kan de traditionelle lederuddannelser bidrage til det?

Vores holdning er, at vi i højere grad skal eksperimentere med lederudviklingsaktiviteter ved siden af de aktuelle lederuddannelser. Måske skal der eksperimenteres med laboratorier til ledelsesinnovation eller måske endda oprettes et "Akademi for Praktisk Ledelse", hvor professionsforståelse af ledelse i højere grad skal indeholde håndværks- og mestringsdimensionerne i ledelse koblet til visioner om, hvordan vi kan skabe fremtidens

velfærdskommune.

## Noter

1. Den decentrale leder, En undersøgelse af vilkårene for ledelse i kommunernes decentrale serviceinstitutioner, af Kurt Klaudi Klausen, Johannes Michelsen og Dan Michael Nielsen, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, 2011
2. <http://www.eva.dk/projekter/2011/lederuddannelsers-betydning-for-ledelsespraksis>
3. Peter Dahler Larsen, Den Rituelle Refleksion – om evaluering i organisationer, Odense Universitetsforlag, 1998
4. Henry Mintzberg, Managers Not MBAs, 2004 og Henry Mintzberg, Managing, 2009. Dansk udgave: Mintzberg om Ledelse, 2010



**Annemette Digmann**, er afdelingschef for innovation og forskning Region Midtjylland. Cand. mag i idéhistorie og litteratur. Ph.d. i Offentligt ledelse.

Læs mere på [www.midtlab.dk](http://www.midtlab.dk) eller [www.annemettedigmann.dk](http://www.annemettedigmann.dk). Kan træffes på mail [annemette.digmann@ru.rm.dk](mailto:annemette.digmann@ru.rm.dk) eller telefon 2342 3511.



**Egon Petersen** er selvstændig ledelseskonsulent, EP-CONSULTING og ekstern lektor på Aalborg Universitet. Cand. mag. i samfundsfag og psykolog & HA-uddannelse i arbejdsmarkedsforhold og personalemanagement.

For mere info se [www.ep-consulting.dk](http://www.ep-consulting.dk). Kan træffes på mail [ep-consulting@mail.dk](mailto:ep-consulting@mail.dk) eller telefon 2094 1954.