

Gå nye - mere praktiske - veje i lederudviklingen

De offentlige opgaver bliver stadig større og mere komplekse at løse. Samtidig bliver presset på velfærden og behovet for effektivisering på tværs af den offentlige sektor næppe mindre.

Kommunen inviterer en række forskere, eksperter og praktikere til at levere deres bud på, hvordan vi kan finde nye veje til varig velfærd.

NYE VEJE

Kvalitetsreformen fra 2008 havde til formål at højne kvaliteten i den offentlige sektor. Et af redskaberne var at professionalisere ledelsesudøvelsen. Ledelsesdelen bestod af ti forslag, der skulle medvirke til, at de 70.000 ledere i det offentlige ville blive mere kompetente, professionelle og synlige. En stor del af reformen bestod i, at lederne fik ret til en lederuddannelse. Uddannelsessatsningen kostede i perioden 2008 - 2015 800 millioner kroner. Det var en stor investering, som det måtte være i alles interesse at få mest muligt ud af.

2008 - 2015 havde 12.000 ledere gennemført en uddannelse i ledelse. Danmarks Evalueringsinstitut kom i 2011 i en rapport frem til, at indsatsen var en succes, idet 93 % af lederne oplevede, at uddannelsen havde styrket deres personlige udvikling som ledere. Om uddannelsen havde haft anden effekt, sagde evalueringen ikke noget om.

I marts 2017 offentliggjorde evalueringsinstituttet en ny undersøgelse af skoleområdet.

Undersøgelsen påviste, at lederuddannelsen ikke havde haft effekt på de to områder, der var blevet undersøgt: sygefravær blandt lærerne og elevernes testresultater vedrørende læsning og matematik.

Kun skolelederne?

Er det kun skolelederne, der ikke kan finde ud af det? Vores aktionsforskning, erfaringer og analyser viser, at lederne mange steder i det offentlige desværre står med de samme problemstillinger som for 10 år siden. Den eneste forskel er, at de nu har en lederuddannelse og et diplom.

Vi håber, at resultaterne af satsningen fra 2008 vil give Ledelseskommisionen anledning til at overveje, hvordan ledelse får positiv effekt for den offentlige sektor. Vil vi igen se mere af det samme, hvor skolebænks-lederuddannelserne på University College og universiteterne skal have endnu en økonomisk saltvandsindsprøjtning? Eller vil Ledelseskommisionen forsøge at gå nye veje?

Vi arbejder begge med udvikling af ledelse. Vi plæderer ikke for, at uddannelse skal dropes, tværtimod, men snarere for, at lederuddannelse skal ses i et langt bredere perspektiv med mere vægt på ledelse i praksis. Nok har vi en tydelig oplevelse af, at mange ledere er glade for at have fået en teoretisk uddannelse og et diplom, men hvad nytter det, hvis det ikke giver nogen positiv effekt i den offentlige sektor? Hvis lederne har vanskeligt ved at omsætte teorierne til en højere kvalitet i praksis, så skal uddannelse tænkes anderledes.

Ledelse er profession og praksis

Langt de fleste lederuddannelser drejer sig om teoriundervisning, hvor der ideelt set formidles forskningsbaseret viden eller lærebogslitteratur, men ledelse er jo ikke primært en teoretisk fagdisciplin. Måske for forskere, men ikke for ledere. Ledelse er en profession, der læres på jobbet, fremmes af og læres ved at gøre sig erfaringer og reflektere over dem sammen med andre ledere og sig selv. Her vil det

"Ingen kan vel forestille sig en kirurg, der kun har lært om kirurgi og anatomi fra bøger og foredrag, set film om kirurgiske operationer, og ikke selv har øvet sig, været i mesterlære hos erfarne kirurger og lært håndværket i praksis? Nej, vel. Træning, mesterlære og øvelser er på samme måde vigtige dele af et lederudviklingsprogram."

være helt relevant at få inspiration fra ledelsesforskning og gode eksempler på lederpraksis. Ingen kan vel forestille sig en kirurg, der kun har lært om kirurgi og anatomi fra bøger og foredrag, set film om kirurgiske operationer, og ikke selv har øvet sig, været i mesterlære hos erfarne kirurger og lært håndværket i praksis? Nej, vel. Træning, mesterlære og øvelser er på samme måde vigtige dele af et lederudviklingsprogram.

Skolebænk kan svække evnerne

På diplom- og masteruddannelser underordnes lederens 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 overlevelsesstrategier, hvor lederen spiller med af hensyn til at kunne dokumentere indsigt i et bestemt teoretisk pensum, begå sig i eksamensrummet og opnå et godt eksamensresultat. Egen ledelsesmæssig praksis, udfordringer og organisatorisk kontekst bliver sat i parentes, og det er ikke befordrende for lederens læring og praksis.

Hvis lederudvikling skal og bør kobles til en social kontekst, have praktisk betydning og ses som led i organisationsudvikling, er det vigtigere, at ledere mødes med hinanden, med aktionsforskere og ledelseskonsulenter på fælles refleksions- og læringsrejser. Lederens læring sker bedst ved en kontinuerlig vekselvirkning mellem egen træning, workshop- og seminar-organiserede refleksioner, projekter og opgaver på ledelsesområdet.

Ledelse skal trænes i praksis

Hvis fremtidens offentlige ledere skal kompetenceudvikles, så er de formelle og etablerede lederuddannelser ikke velegnede. Ledelse skal også tænkes og trænes i praksis som en blanding af videnskab, kunst og ikke mindst håndværk. Ledelse er først og fremmest en praksis, hvor lederen lærer sig at navigere i den organisatoriske kontekst og samarbejder med og understøtter sine lederkolleger og medarbejdere. Ledelse er også et håndværk, der fordrer dømmekraft, intuition, erfaring, klogskab og menneskelighed.

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

Hvordan løfter vi lederkvaliteten på handle-niveauet? Det gør vi efter vores mening ved at fokusere på at udvikle lederens praksis. Der bør sættes gang i et udviklings- og analysearbejde samt i forskellige aktionsforskningsprojekter og eksperimenter for ledere, der vedrører lederens aktuelle og fremtidige praksis. I dag er der i Danmark stort set ingen forskning i lederens praksis og hverdagsliv.

Akademi for praktisk ledelse

Der bør i højere grad eksperimenteres med laboratorier til ledelsesudvikling og ledelsesinnovation og sættes midler af til nye eksperimenterende aktionsforløb, hvor lederudviklingen kobles til kommunens, regionens eller statens nye strategiske udviklings tiltag og intentioner.

For at initiere og støtte sådanne initiativer kunne der som et eksperiment i en 3-5-årig periode oprettes et "Akademi for Praktisk Ledelse", hvor professionsforståelse af ledelse i højere grad er baseret på lederpraksis og håndværks- og mestringsdimensionerne i ledelse koblet til visioner om, hvordan vi kan skabe fremtidens velfærds Kommune. Her er det vigtigt at rekruttere visionære og entreprenante aktionsforskere, ledelseskonsulenter, chefer og ledere, der har mod på at prøve andet end skolebænk-løsningerne. De skal have store frihedsgrader, et solidt mandat og mere end symbolske ressourcer, men forpligtes til at inspirere, erfaringsopsamle og kommunikere om nye inspirerende lederudviklingsaktiviteter.

Vi håber, at den nye Ledelseskommision vil tage ved lære af de erfaringer, der allerede er gjort, og for alvor bidrage til at højne kvaliteten af ledelsesudøvelsen i den offentlige sektor i Danmark.



Egon Petersen

Chefkonsulent LEAD



Annemette Digmann

Aktionsforsker