

Substantiel ledelse i uddannelsessektoren

- i en tid med begrænsede ressourcer

Kvalitetsudvikling i et ledelsesperspektiv

Aalborg 10. april og Nyborg 16. april 2018

Lidt baggrund:

Ledelseskriser i konkurrencestaten af Professor i statskundskab Lars Bo Kaspersen og undertegnede, 2015

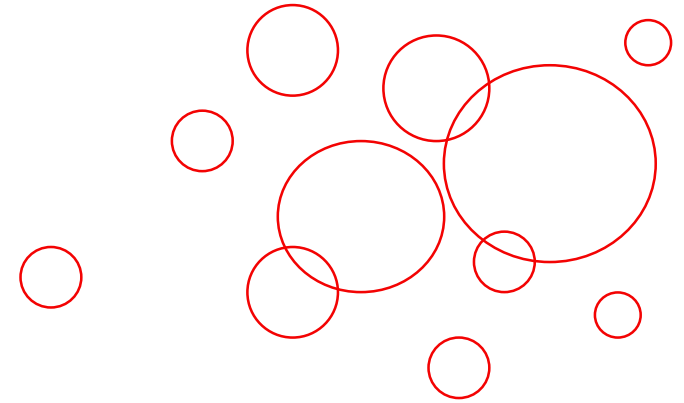
Ny uddybende bog i august 2018: Demokrati og ledelse med substans af Jan Nørgaard, Cairos A/S, Kbh.

Praksisrefleksion over 24 års ledelses- og strategiarbejde og knap 4 år som budgetbisse i Undervisningsministeriet (1990 – 1993).

Cand.scient.pol. med speciale i styring og modernisering i den offentlige sektor, Aarhus Universitet, 1990.

Opvokset i Vejen og født i Vejle 1962.

Jan@Cairos.dk (send gerne konstruktiv kritisk og eventuel positiv feedback)



Første fokuspunkt

Analysen: Bagtæppet for substantiel ledelse

”Vi er blevet overhalet af virkeligheden”

Statsminister Lars Løkke Rasmussen, 7. september 2015



Verden rundt var kvinder glade

”Smuk, sjov OG god mod børn. Tag mig nu.”

”Holy fuck, arrestér mig nu”

Det økonomiske grundlag for den offentlige sektor

Én case ud af alt for mange, der peger på, at noget grundlæggende er gået galt

”SKAT, som vi kender det i dag, har oplevet massive udfordringer de senere år. Udfordringer, der er så store, at tilliden på nogle områder er eroderet. Det kan hverken regeringen, Folketinget eller borgere og virksomheder leve med ...”, siger skatteminister Karsten Lauritzen (Skatteministeriet, pressemeddelelse, 18.11.2016):

- IT-system til 1 mia. kr. er brudt sammen.
- 100 mia. kr. i restance, som måske ikke kan/skal inddrives (og måske eftergives af staten).
- 12 mia. kr. til svindlere, der har snydt skat, jf. udbytteskat ”Panamasagen”.
- Ny investeringsaftale på finanslovsaftale for 2017 på 6,7 mia. kr. (1,7 mia. skal findes på kommende finanslove).
- Hvad har det reelt kostet statskassen?

Skiftende regeringers globaliseringsfortolkning

Ændrede vilkår for ledelse og samarbejde i den offentlige sektor

Offentlige lederes generelle vilkår for egen ledelsespraksis	Fra rets- og velfærdsstat	Til konkurrencestat
Ideologier med samfundsvisioner	Klare politiske retninger	Uklare politiske retninger
Samarbejde mellem stat og interesseorganisationer	Høj grad af samarbejde med interesseorganisationer sammen med det parlamentariske system	Mindre grad af reelt samarbejde med interesseorganisationer og stærkere vægtning af det parlamentariske grundlag
Udviklingsforståelse	Uenighedskultur, hvor modsætningerne og uenigheder indgår med flere perspektiver på problemløsning og udviklingsforståelse	Éndimensionel udviklingsforståelse med stærkt fokus på det økonomisk-rationelle perspektiv
Magt	Infrastrukturel magt, hvor magten opbygges og deles i bredere fællesskaber	Infrastrukturel og direkte magt med staten som tydelig hovedaktør

Konkurrencestaten og velfærdsstaten: Strukturel værdikonflikt

- OK 13 og OK 18?

Velfærdsstat	Konkurrencestat
Tryghed	Pointkapløb
Fællesskab	Individualisme
Lighed	Ulighed
Det ene grundlag for identitet og retning i den offentlige sektor	Det andet grundlag for identitet og retning i den offentlige sektor

Konkurrencestatens styringsfiksering rammer professionsværdierne og indskrænker professionernes faglige arbejdsrum

- Autorisation, autonomi og autenticitet (DNA)



Når professionerne har dårlige udfoldelsesvilkår, så reduceres kvaliteten i arbejdet, jf. f.eks. OK 13 og OK 18

Udvalgte professioner i velfærdsstaten	Kerneydelse	Grundværdi
Læreruddannede	Undervisning og læring	(Ud-)dannelse og livsduelighed
Politiuddannede	Forebygge og bekæmpe kriminalitet	Ro og orden i samfundet
Lægeuddannede	Sygdomsbehandling	Sundhed og sygdomsbehandling
Juridisk uddannede	Retslig bistand	Retssikkerhed
Pædagoguddannede	Omsorg, socialisering, dannelse og læring	Trivsel og udvikling
Sygeplejeuddannede	Pleje og lindring	Omsorg

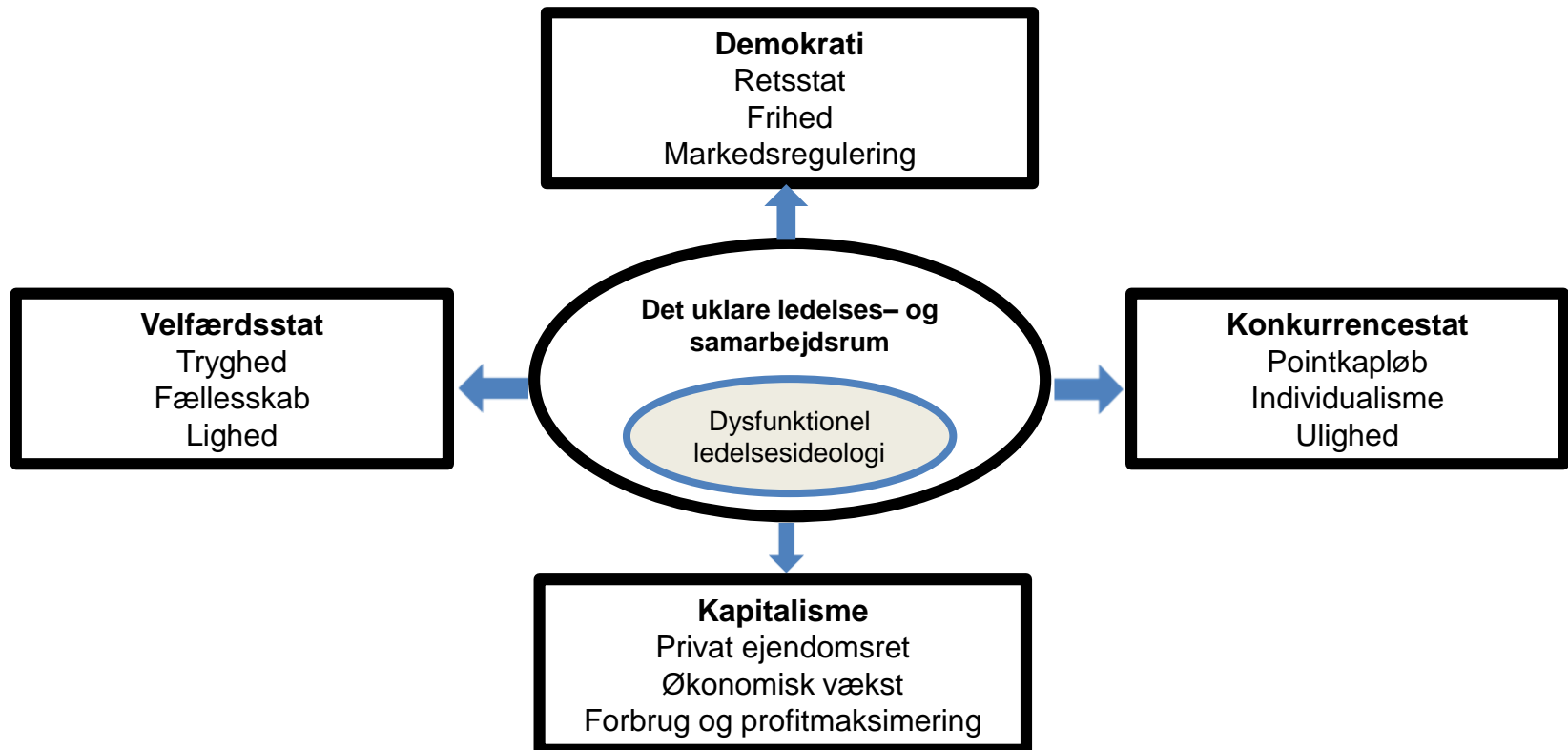
Godt Danmark har stærke allierede i Vesten!

- ledelseslegitimiteten falder imidlertid drastisk (Vestlige landes statsgæld, populisme, nationalisme, vækstproblemer, krige, klima, ulighed, flygtninge m.v.)



Den dobbelte systemkrise i Danmark

Demokrati og ledelse har forandret sig dramatisk de sidste 25 år



Faglig ledelse



Det faglige er
omdrejningspunktet for lederen

Administrativ ledelse



Administration og økonomi er lederens primære fokus

Vejrhaneledelse



Lederen lader medarbejdere og politikere afgøre, hvad der skal ske

Teflonledelse



Lederen tager ikke ledelsesopgaven på sig, for den anses ikke for at være vigtig

Stresset ledelse

Lederen tager alle typer af opgaver til sig og er ved selv at drukne i dem



Pseudoleedelse

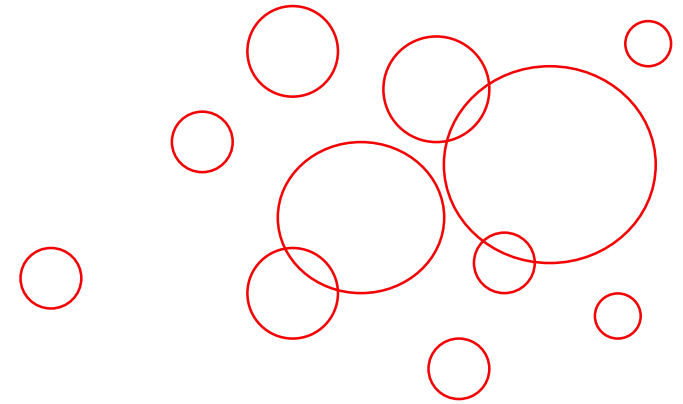


Lederen iscenesætter sig som en leder, der har styr på det. Men det er bestemt ikke tilfældet, selv om fine managementudtryk anvendes.

Selvhævdende ledelse



Lederen ser sig selv som en gave til organisationen

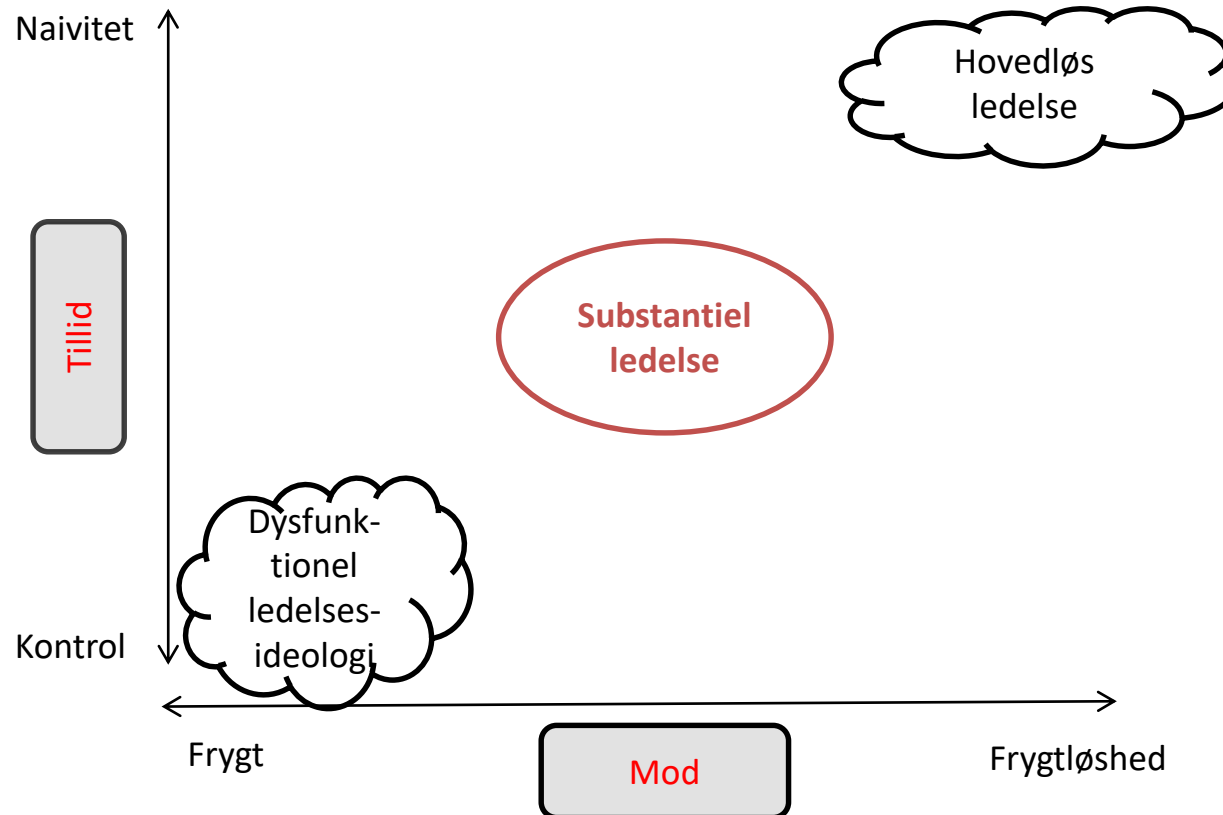


Andet fokuspunkt

Mere for mindre

Overordnet introduktion til substantiel ledelse

Hvis modet er til stede, så giver de kaoslignende vilkår mulighed for bedre trivsel, resultater og kvalitet



A. To **a**cquire

Behovet for at opnå noget



B. To **b**ond

Behovet for at knytte bånd og indgå
i fællesskaber – fordi vi er flokdyr



C. To comprehend

Behovet for at finde mening og forstå



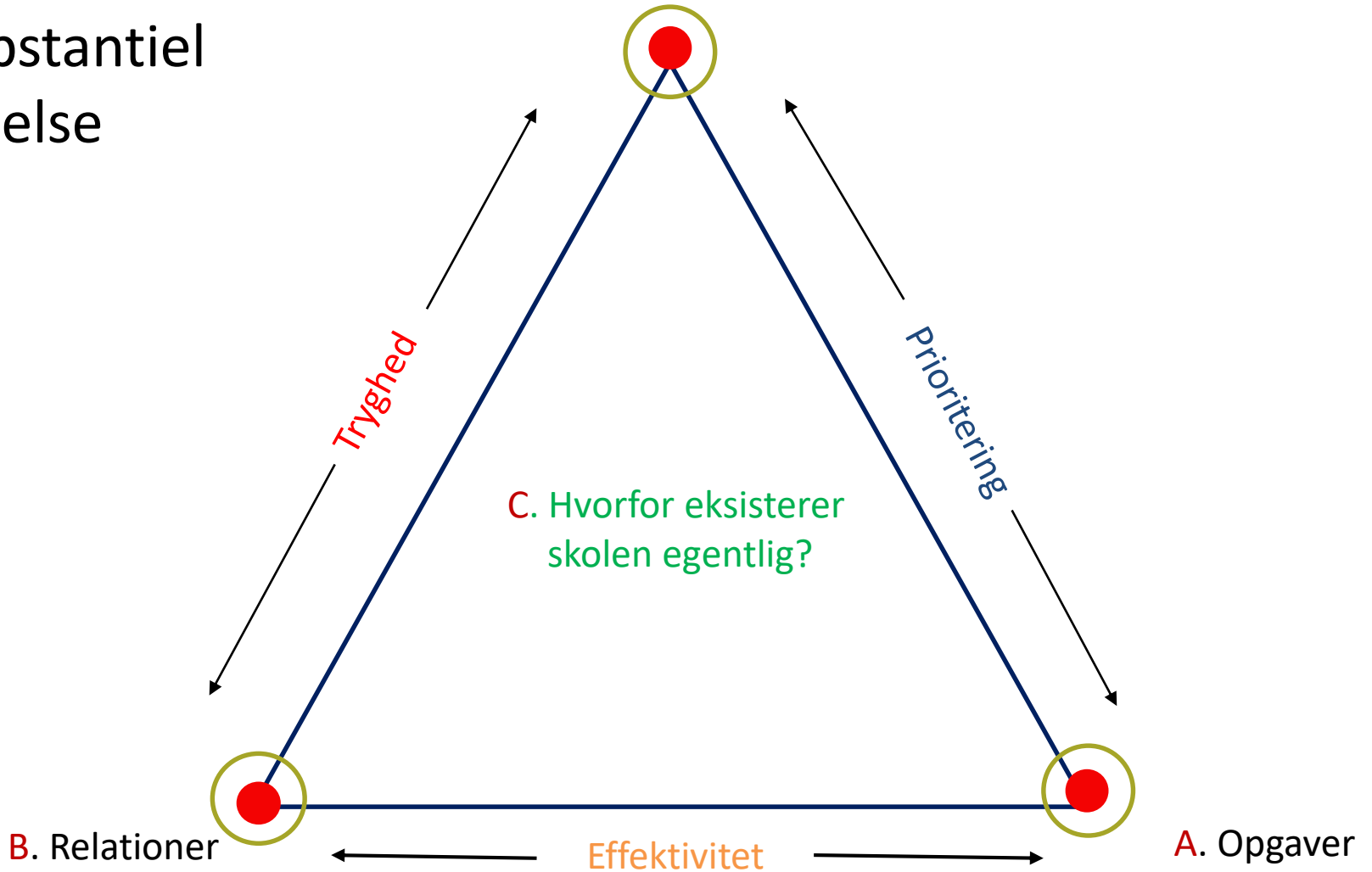
D. To defend

Behovet for at forsvare sig og afgrænse sig (individuel og i organisatorisk fællesskab)



D. Psykologisk ro og strategisk retning

Substantiel
ledelse



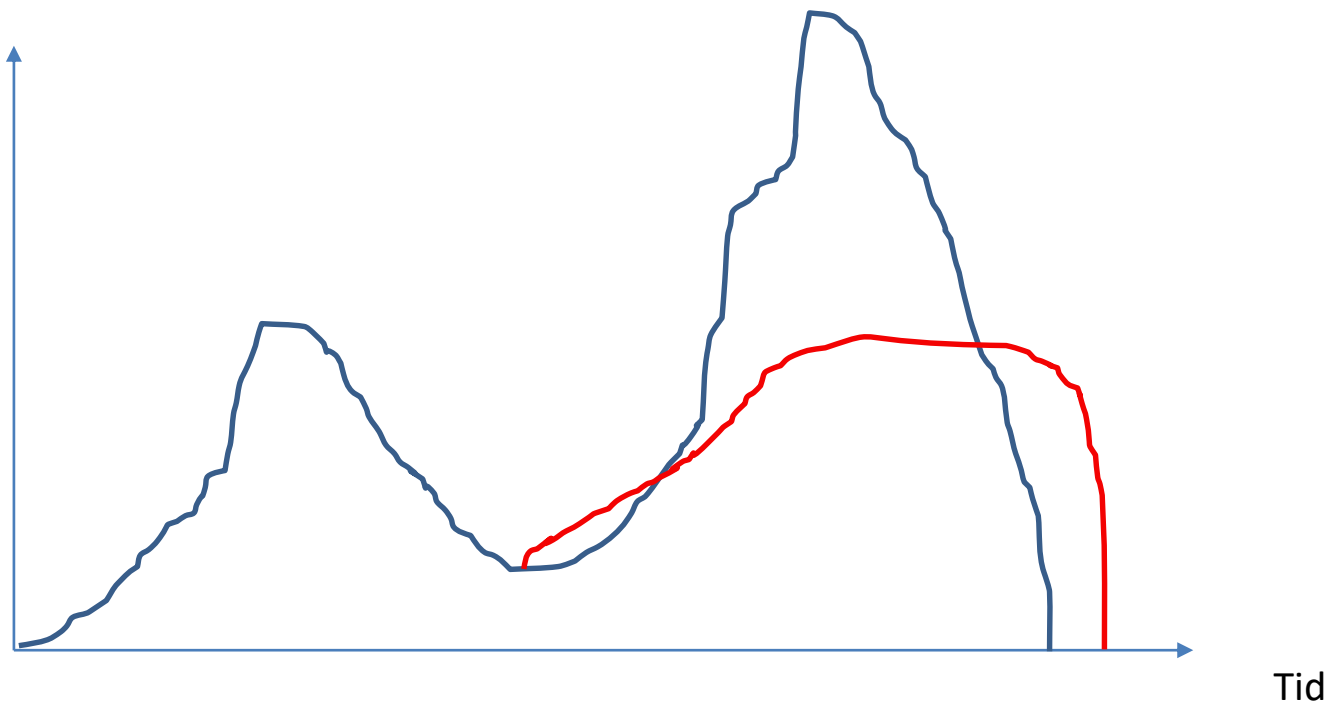
Hvordan opnår vi følgeskab i ledelse og understøtter den substantielle ledelsesform i vores virke?

De seks menneskelige dyder	Medarbejdere værdsætter ledere, der:
Indsigt og visdom	<ul style="list-style-type: none">- tænker tingene igennem og undersøger dem fra forskellige vinkler- er nysgerrige i forhold til at finde en bedre måde at gøre tingene på
Mod og integritet	<ul style="list-style-type: none">- går ind i problemerne uden konfliktskyhed- tør sætte mål og stille krav om, at enhver skal yde sit bedste- er ægte og ærlige
Medmenneskelighed og nærhed	<ul style="list-style-type: none">- fastholder og opbygger gode relationer, der bygger på omsorg, værdsættelse og bekræftelse- er socialt intelligent og ved, hvordan de skal få andre til at være afslappede
Retfærdighed	<ul style="list-style-type: none">- handler retfærdigt og fair over for andre mennesker- påtager sig sin del af arbejdet
Mådehold	<ul style="list-style-type: none">- ikke fremhæver sig selv på bekostning af andre- ikke er drevet af personlige behov- kan regulere deres følelser og handler disciplineret
Transcendens og åndelighed	<ul style="list-style-type: none">- forholder sig til noget, der er større end dem selv- er eksistentielt tænkende- forventer det bedste af fremtiden og gør en indsats for, at det skal gå i opfyldelse

De fire ledelsesroller

Involvering, beslutning, implementering og evaluering

Spænding i organisationen



Dialogisk dømmekraft og det utilstrækkelige

- Reflekterende, inkluderende og beslutsom

Dialogisk dømmekraft handler om at kunne lytte, tænke og tale i den rækkefølge, så alle føler sig set, hørt og forstået.

Vi er alle utilstrækkelige, og derfor skal vi åbne op for dialog. Der findes ingen perfekte mennesker, organisationer eller samfund.

Udtalelser fra substantielle ledere om dialogisk dømmekraft:

“Hvis jeg er alene om det, får jeg det ikke til at virke”.

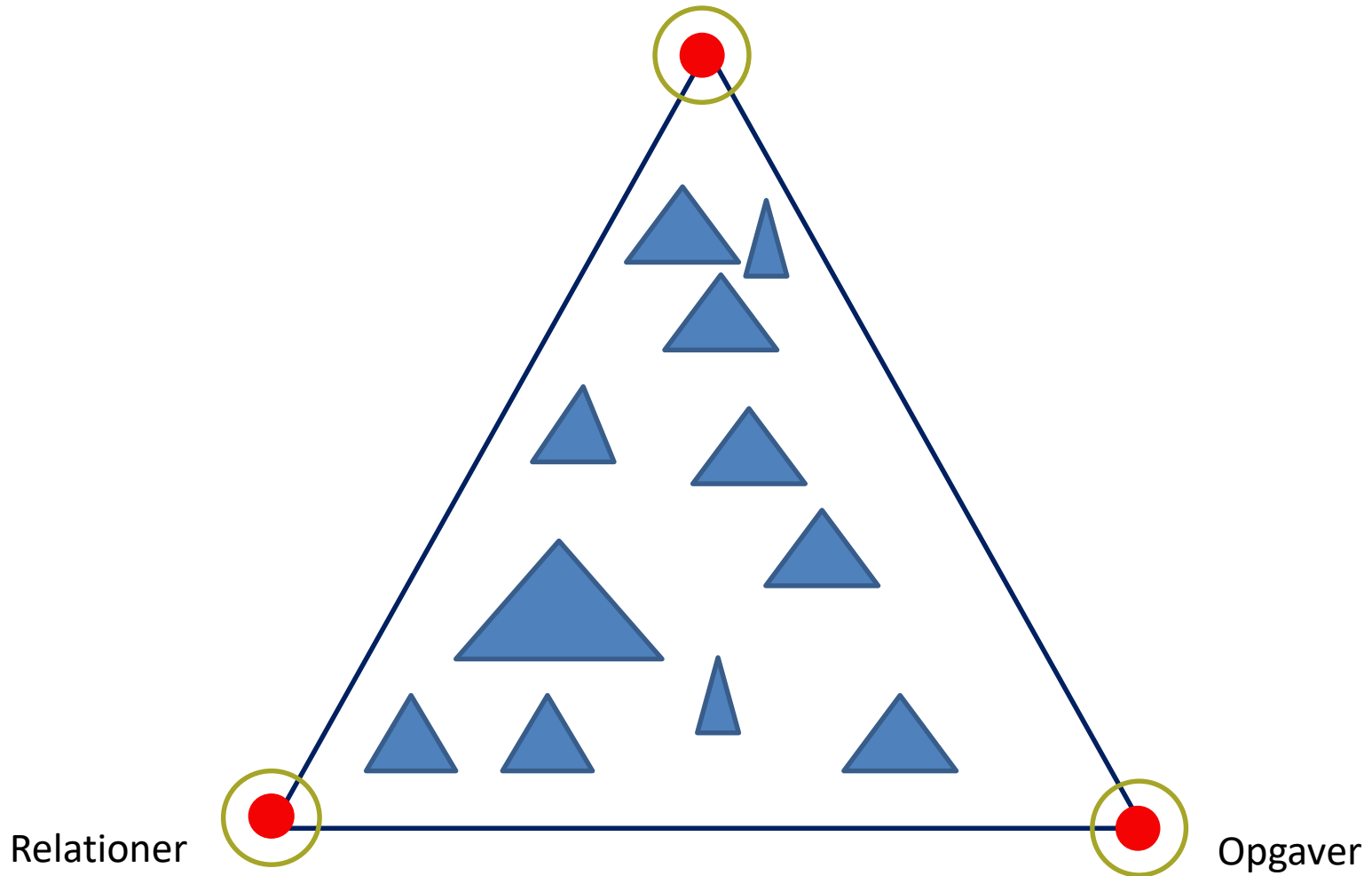
“Når du er respektfuld, så bliver du også mødt med respekt”.

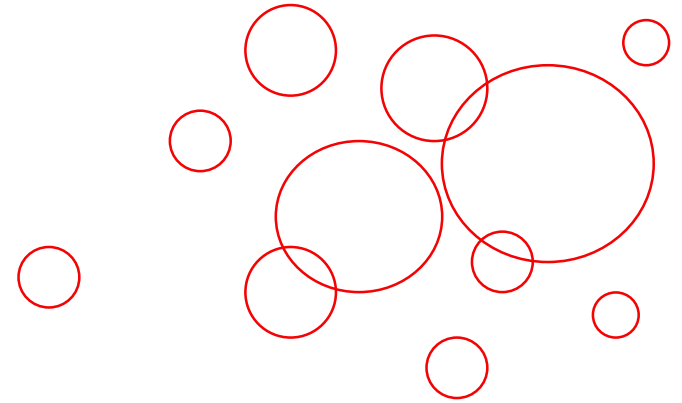
“Det er afgørende, hvem der er på holdet”.

“Hvis du er usikker på, hvad du skal gøre i en vanskelig og tidspresset ledelsessituation, så tænk på, om du er ved at gå efter manden eller bolden. Hvis du er usikker, så lad være med at gøre noget, til du har fundet ud af den rigtige handling”.

Det store og det lille "vi"

Helhed
Psykologisk ro og strategisk retning





Tredje fokuspunkt

Substantielle strategier (realistisk strategiforståelse)

Strategiarbejde med substans

- Hvorfor lærer vi ikke af vores praksisnære strategierfaringer?

Kender I ham?

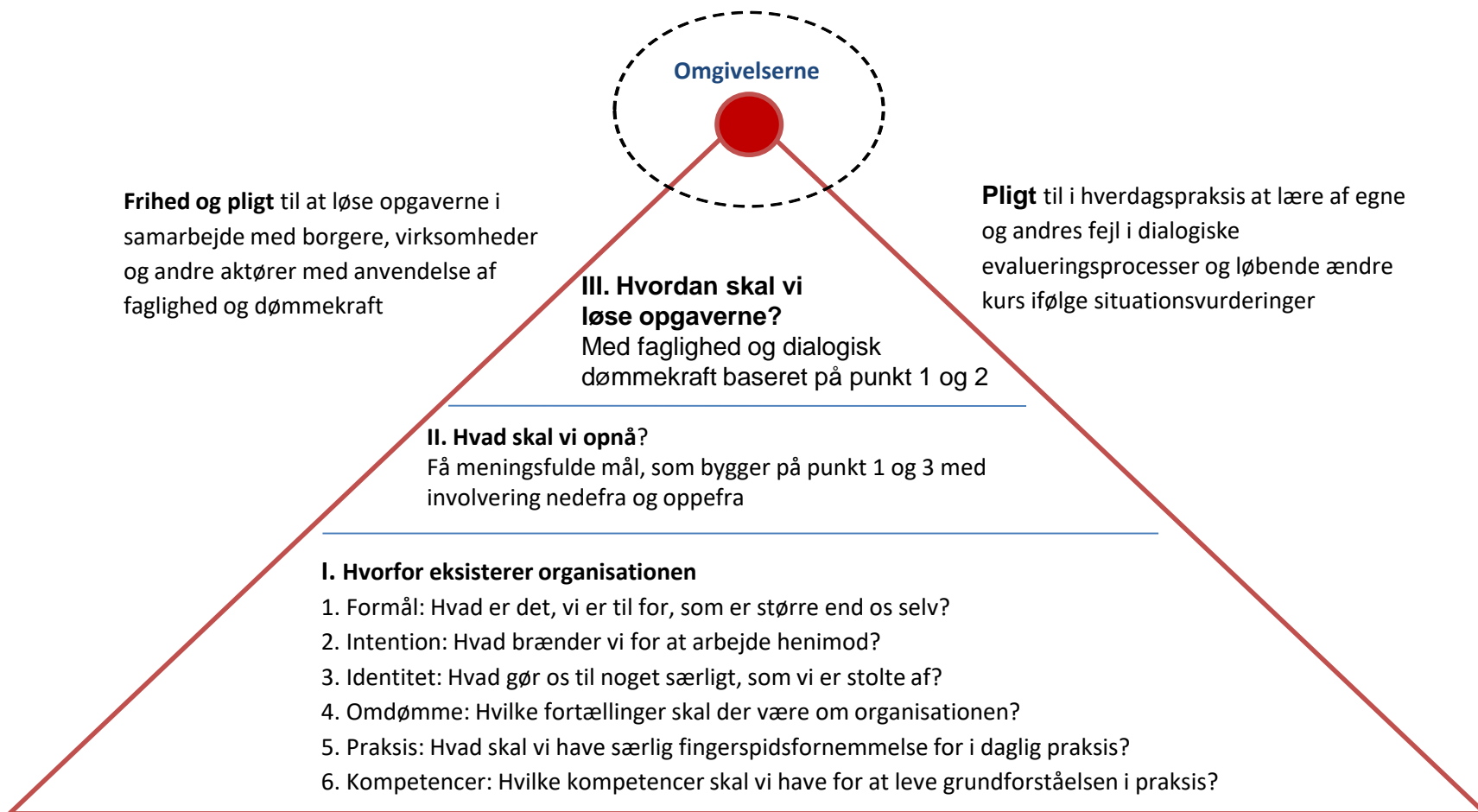
”Ingen plan overlever første kontakt med fjenden”

“Lydighed er et grundlæggende princip, men mennesket er hævet over princippet”

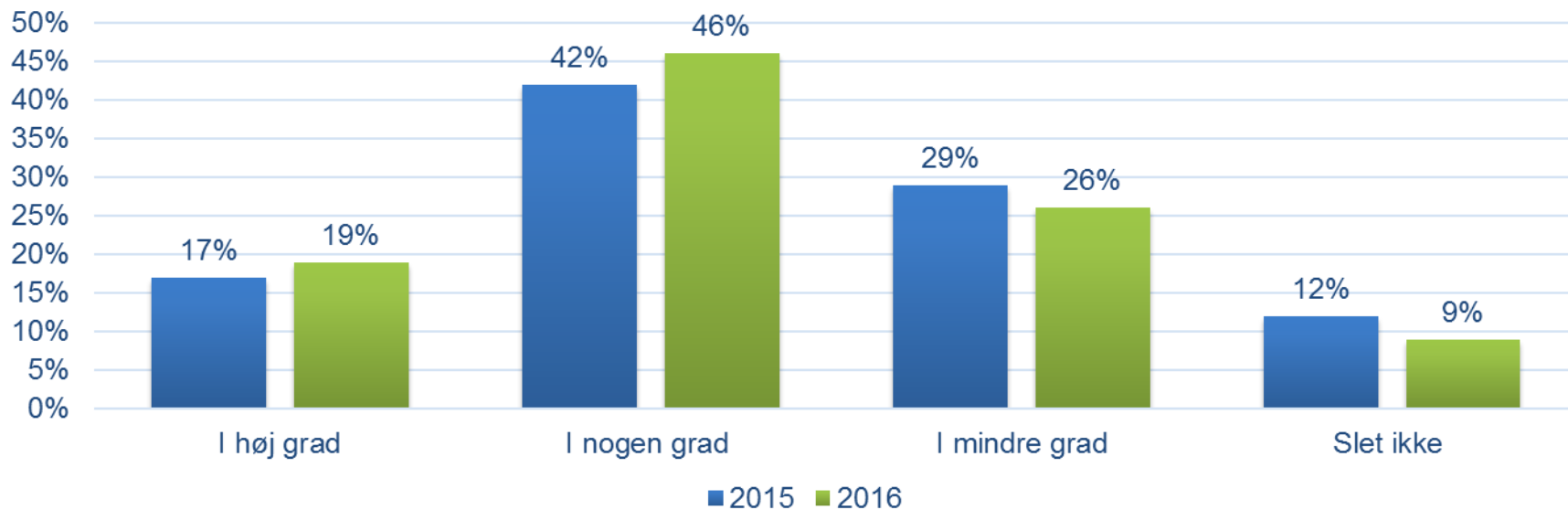


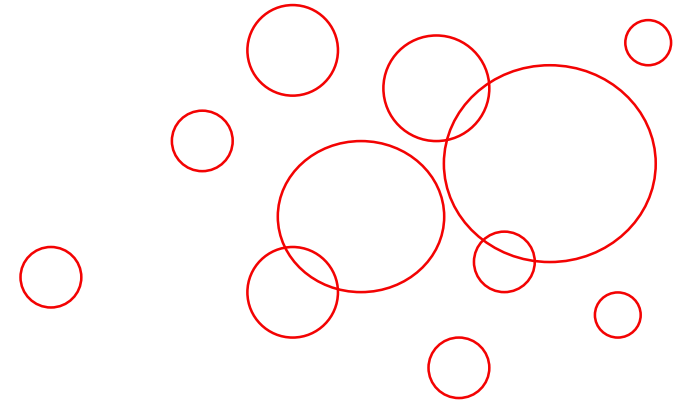
Grundstenen i en samarbejdsreform i ny offentlig sektor

”1-2-3 modellen” med meningsfulde, lærende, fremadrettede mål med dataunderstøttelse



Oplever du at TECs grundforståelse bliver sat i spil i dit arbejde?





Netværket substans

På opfordring: Afslappet og hyggeligt møde om alvorlige samfundsudfordringer på Brandbjerg Højskole ved Vejle i weekenden 26. og 27. maj.

Alle deltager som privatpersoner uden honorar. Dog koster selve opholdet på Højskolen ca. 1500 kr.

Ønsker du at høre mere så send mail til: Sille@cairos.dk og få tilsendt materialet (først til mølle princippet er gældende i en ramme på 120 deltagere)