

Institutionsledelse i sparetider

Institutionslederens mulighed for at skabe oprigtighed og fællesskab om institutionens udvikling, når ressourcerne er knappe

Årskonference om det ledelsespolitiske arbejde
BUPL 9. marts 2011
Klaus Majgaard

Indhold

- Tredobbelt krydspres
- Det nuværende klima for ledelse:
 - Dilemmaspillet
 - Flugten fra styringen
- Muligheden for at gøre noget andet
 - Invitation til oprigtighed
 - Den vertikale dialog
 - Den horisontale dialog
- Om at bevare fornuften

Tredobbelt krydspres

Økonomiudfordringen:

Krydspresset mellem ressourcer og forventninger
Kræver fokus på kerneydelserne

Innovationsudfordringen

Sammenstødet mellem stridende forventninger til kerneydelsen
(eks. Standardisering /individualisering)

Kræver nytænkning af ydelsernes indhold

Dialogudfordringen

Afstanden og fremmedgørelsen i forholdet mellem
styringsniveauerne som problem i dialog

Brug for nye måder at tale sammen på



Dilemma-spillet

Corner for viderekomne

Spillets gang:

- Hvid udpeger et dilemma og appellerer til Sort om at tage det på sig for derigennem at træde i karakter som et selvstyrende og ansvarligt subjekt
- Sort er nødt til at tage dilemmaet på sig, men sender det videre til Grå med samme appel – o.s.v.

Det gælder om at undgå at sidde med dilemmaet og samtidig bevarer sin status som ansvarlig

Dilemma-spillet

Corner for viderekomne

Årets økonomiforhandlinger:

Finansministeren spiller Hvid og sender to dilemmaer videre:

- Hold de aftalte servicerammer og levér sikker og stabil service – ”uanset hvad vej det økonomiske barometer vender” (KØF, 7. januar)
- Stå til regnskab og dokumentér og afvikl bureaukrati

Kommunerne spiller Sort og må påtage sig dilemmaet, men sender det videre:

- ”Det er kun et spørgsmål om vilje at styre de specialiserede områder” (KL’s 8 principper)

De faglige og decentrale ledere (Grå) modtager dilemmaet og sender det videre til....

Dilemma-spillet

Corner for viderekomne

- På overfladen et anerkendende budskab – ”vær selvstyrende og ansvarlig”
- I konteksten indgår imidlertid et modstridende budskab: ”du bliver straffet, hvis du ikke tager dilemmaet på dig, og vi stoler ikke på at du kan, så vi kontrollerer dig og straffer dig nok alligevel”
- Konstituerer et Double-Bind (Bateson)
- Hvis du ikke kan flygte fra det, er skizofreni eneste udvej

Flugten fra styringen

Flugtveje:

- Forskansning: Gøre institutionen til en vognborg
- Trods: "Ingen kan tale for mig, jeg er ikke forpligtet af beslutninger, andre har truffet"
- Hykleri: Tale om verden efter munden – og handle anderledes
- Skabe frirum: Arbejde uden om styringen
- Spille offerrollen: "Nogen skylder mig noget – med alle de byrder jeg bærer"

Invitation til oprigtighed

Hvordan kan vi invitere til en kommunikation, hvor vi deler kompleksitet – i stedet for at skubbe den videre til andre?

Hvordan kan institutionslederen involvere andre – kolleger, medarbejdere, forældre, forvaltning og politikere?

Udgangspunkt:

- Jeg er ansvarlig for min egen involvering
- Jeg er selv ansvarlig for at definere formålet og med meningen med det, jeg skaber
- Jeg er selv med til at skabe den organisation, jeg er en del af – på godt og ondt
- Jeg er forpligtet på en sag og formål, som er vigtigere end mig selv

Invitation til oprigtighed

Invitér dine med-aktører til dialog

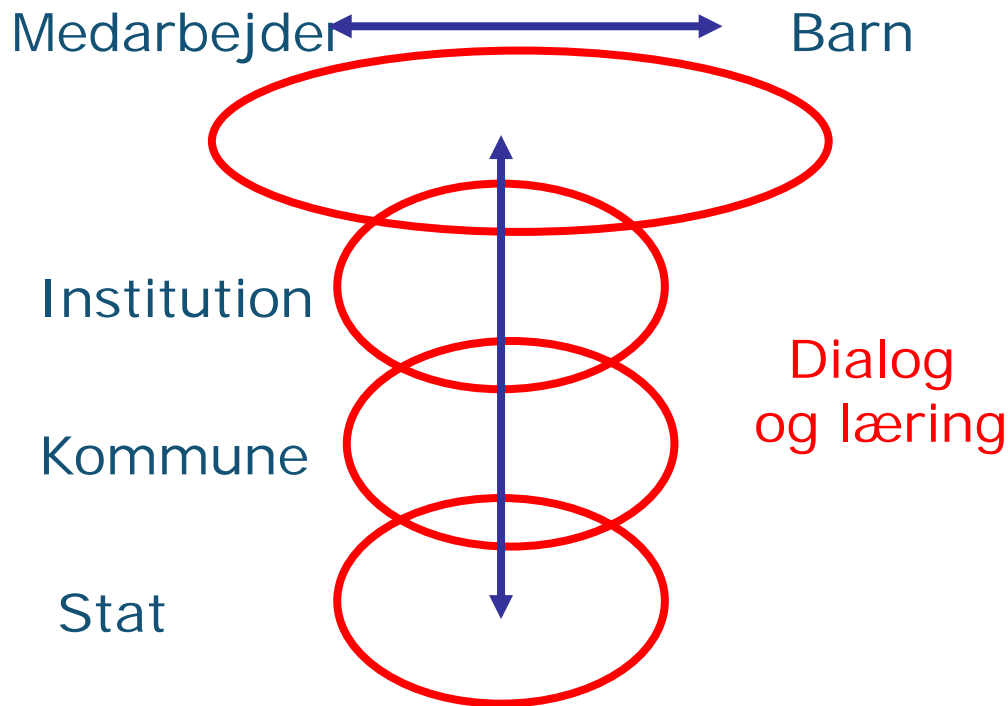
Den gode invitation:

- Sætte navn på dilemmaet
- Beskrive de åbninger og muligheder, du ser
- Gøre klart, hvad det kræver at træde ind i dialogen
- Udtrykke invitationen så personligt som muligt
- Accepterer, at nogen nok siger nej



Peter Block

Vertikal dialog - en kæde af læringsrum



Befordrende
betingelser

Flerårige mål

Ærlig
rammesætning

Kontinuitet
og fokus

Genrefrihed/
Mundtlighed

Fællesskab/
samtalekultur

Vertikal dialog - Et rigere styringssprog

Programteori

Kategorisere givne mål,
Aktiviteter og effekter

Søger kausale forbindelse

Lineær tænkning

Afprøver antagelser

Taler til medarbejderens
kodeks

Narrativer

Udvikler og udtrykker mål,
aktiviteter og effekter

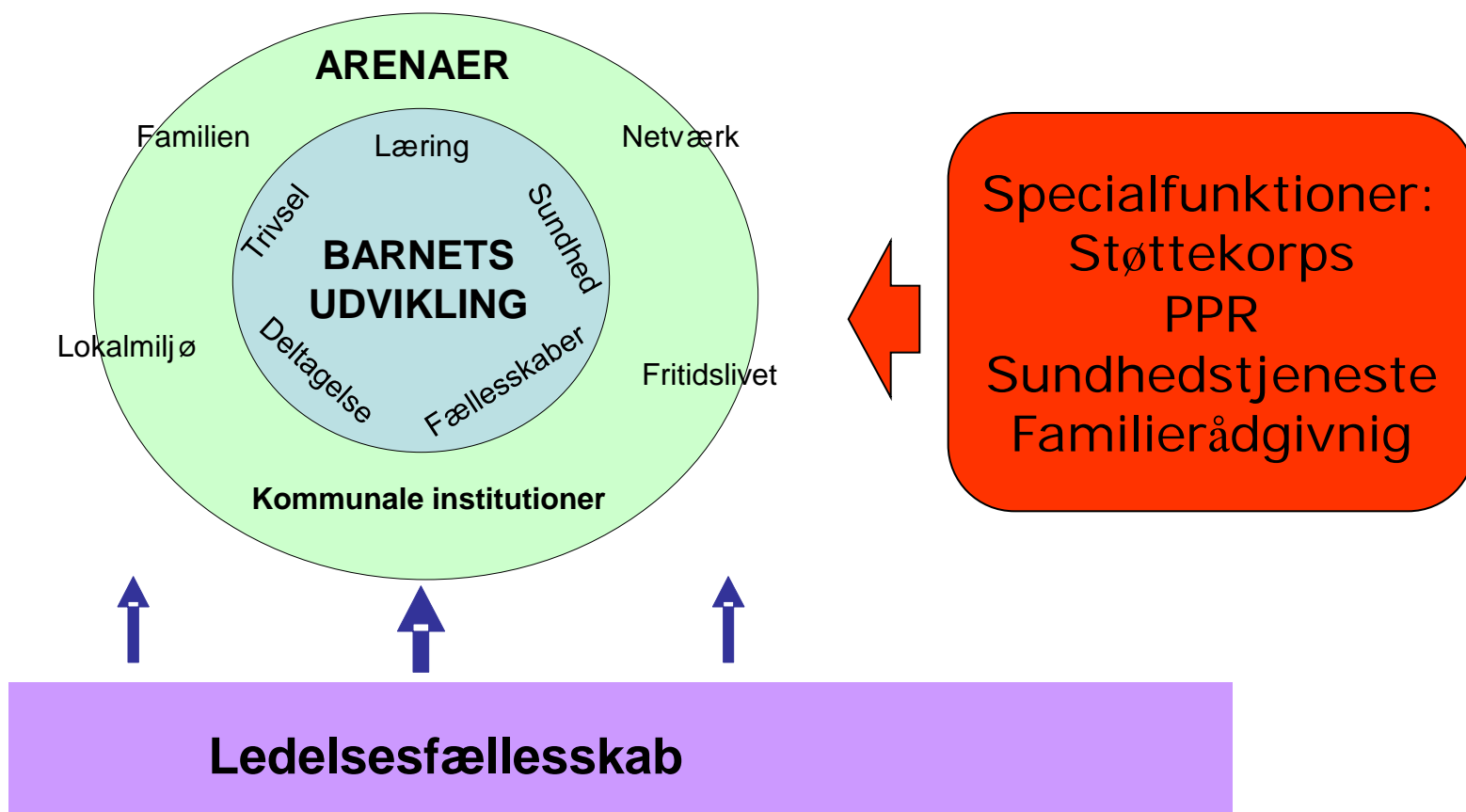
Søger dramatiske brud
og overgange

Non-lineær tænkning

Taler til medarbejderens
oplevelse og kreativitet

Horizontal styringsdialog

- Fra ledelse af institutionen til ledelse af lokale fællesskaber



Om at bevare fornuften

Skab strategiske fællesskaber
– og balancer de tre dagsordener

