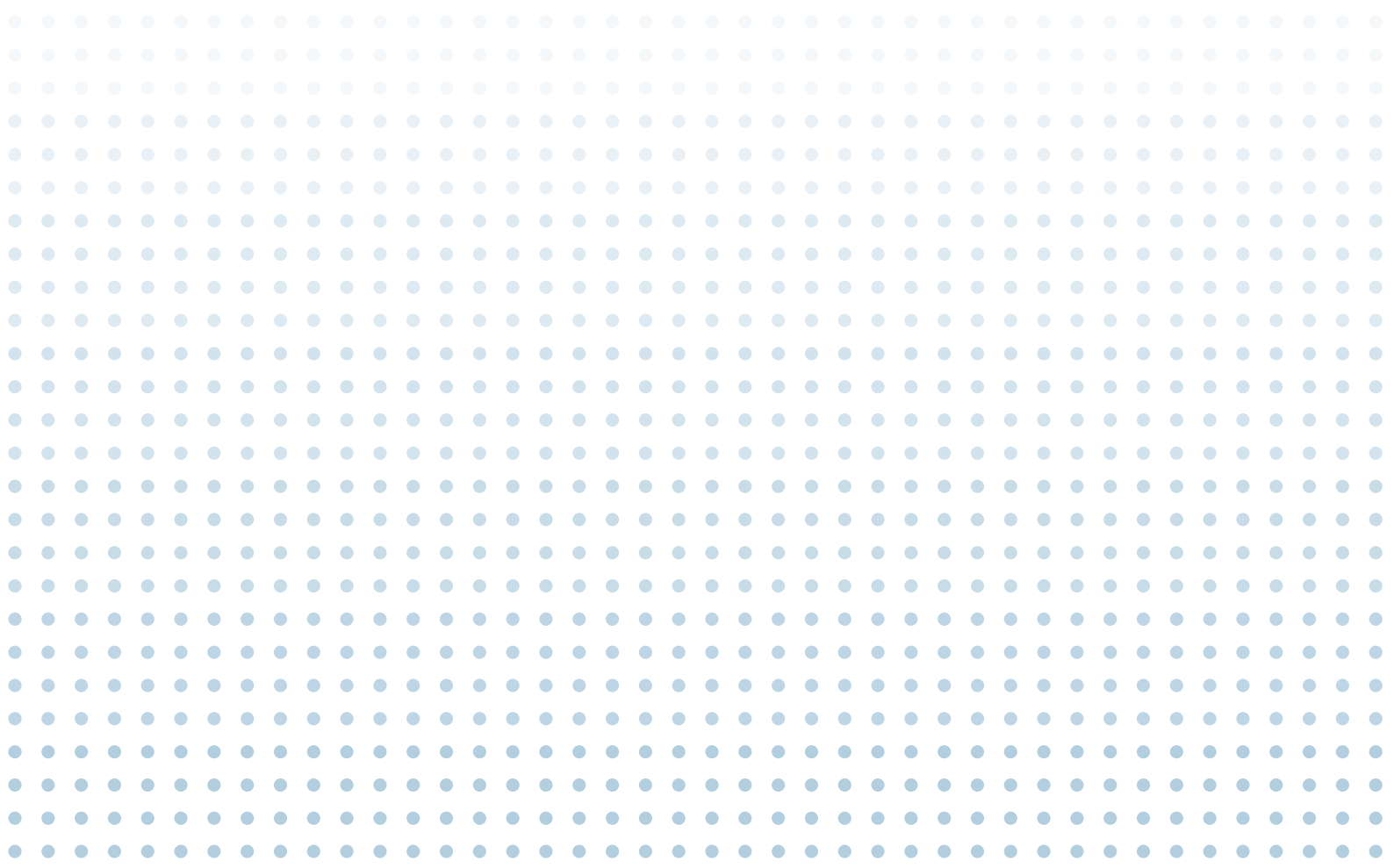


LEDELSESFORTÆLLINGEN

BØRNE- OG KULTURCHEFFORENINGENS ÅRSMØDE 12.-13. NOVEMBER 2015



INTRO

I 2015 havde Børne- og Kulturchefforeningen 50-års jubilæum. Det fejrede man ved årsmødet 12-13. november på Nyborg Strand ved, at internationale og nationale forskere, meningsdannere og tre ministre på årsmødet gav deres bud på fremtidens offentlige ledelse af børn-, unge- og kulturområdet.

Men ambitionen rakte videre: Foreningens bestyrelse ønskede et mere producerende årsmøde, hvor (1) de enkelte oplæg hver især efterfulgtes af en oplægsholder med en reflekterende tilgang i forhold til en dansk virkelighed, (2) en udtalt brug af *tweets* og offentlige interviews i løbet af årsmødet samt (3) en mere innovativ kommunikation af den læring, som årsmødet gav anledning til i form af årsmødets sammenhængende *ledelsesfortælling*.

Ledelsesfortællingen er disse linjer. Den er en opsamling og en fortolkning af den fælles læring som årsmødets oplæg og diskussioner har givet anledning til.

” *Communication of planned changes: We make the road as we walk it*
Professor Kevin Bage, Texas University

Den er således ikke et objektive referat. Den er heller ikke udtryk for formelle beslutninger. Den er udtryk for en ekstern iagttagers opsamling af de konstruktive samtaler, som årsmødets deltagere havde i konferencelokalet – og uden for.

Ledelsesfortællingens formål er at være platform for kommende samtaler. Det er givet, at god ledelse er kontekstafhængig. Det gælder også for denne fortælling, at den bygger på en række præmisser, man ikke behøver være tilhænger af, men som man skal være kendte, hvis fortællingen skal kunne bruges til noget:

- Den skal pege fremad – fordi den peger på styrker og muligheder.
- Dens indhold skal kunne oversættes og aktualiseres i de mange forskellige sammenhænge, som foreningens medlemmer repræsenterer.
- Dens afsender er foreningens medlemmer – dens modtager er de børn og de voksne, vi arbejder med.

Ledelsesfortællingen har en sproglig struktur, der i sig selv repræsenterer en pointe:

- HVORFOR – der beskriver ledelsesopgavens *raison d'être*, fordi netop denne forening er præget af ledelse med et formål, der rækker ud over drift, administration og forvaltning.
- HVORDAN – der beskriver ledelsesopgavens taktiske niveau, det vil sige ressourceanvendelse, prioritering og principielle indsatser
- HVAD – der beskriver ledelsesopgavens operative niveau, det vil sige de konkrete aktiviteter og kendetegn, der kan iagttages og mærkes af den enkelte leder, medarbejder, barn.

” *For en elektriker er en leder den strømkilde, der forbinder strømkilder med energiens endemål*

Ph.d. Carsten Hornstrup

HVORFOR: NY TID

Vi, der arbejder med børnene og de unge, læringen og kulturen, er fra vores position i kommunerne med til at lede Danmark gennem en forandringstid: De økonomiske ressourcer bliver færre, arbejdsstyrken bliver mindre, kravene og forventningerne til velfærdssamfundets ydelser bliver større, og det samme bliver risikoen for polarisering og eksklusion.

Forandringerne har i alle foreningens fem årtier være store. Vi taler om en periode, der har formet det Velfærds-Danmark, vi kender i dag, infrastrukturelt og økonomisk. Og en periode, der har sat spørgsmålstegn ved tidligere tiders strenge, autoritære opdragelse og traditionelle pædagogik. Vi taler også om en periode, der har moderniseret selve styringen af den offentlige sektor – med dusinvis af administrative reformer og finansieringsmodeller.

Foreningens historie – hvor vi nu fejrer 50 års fødselsdag – viser de samme store forandringer. Nutidens forening står reelt på fundamentet af flere tidligere foreninger, som er BKF's byggesten: Skoledirektørforeningen, Skoledirektørernes Samråd og Samråd af ledende skoleinspektører. Foreningen er fulgt med – fordi den har forandret og selv været i forandring.

Det er et grundvilkår, at fremtidens forandringer bliver endnu større – og det samme bliver derfor kravene til foreningens fremtidige agilitet. Forandringerne handler ikke om at noget forandres, hvorefter roen igen indfinder sig. De handler om politiske og sociale forandringer, der i deres grundstruktur er permanente, og som derfor må mødes med optimisme og begejstring. Det følger med ansvaret for kulturen og for de yngste – og ansvaret tager vi.

Som ledere inden for børne- og kulturfeltet ved vi, at vores ledelse starter med nysgerrighed. Som barnets undren: Dør alle fisk i vandet, når lynet slår ned? Kommer mælk fra koen og saftvand fra hesten? Senere bliver vores spørgsmål mere rationelle og handler om værdier og ressourcer. Skal vi dreje til venstre eller højre? Sådan skal det være.

”

*Man lytter til en 50
årig. Tillykke med det*

Social- og indenrigsminister, Karen Ellemann

Vores nødvendige nysgerrighed omfatter bl.a.

- *Kvalitet og evaluering:* Hvordan definerer og måler vi den kvaliteten af vores skolevæsen og dagtilbud, af det faglige miljø og børnenes trivsel og læring? Hvad er faktorerne – de faglige i undervisningen og de sociale rundt om? Fra faglighed til undervisningsmiljø, fra digitalisering og ressourcer til inklusion og trivsel?
- *Inddragelse og sammenhængskraft:* Hvordan gør vi bedst tingene i fællesskab – som ledere med vores medarbejdere, med forældrene og børnene, med foreningerne, virksomhederne og kulturinstitutionerne rundt om skolen? Og hvordan sikrer vi understøttelsen i hjemmene, frivilligheden og involveringen? Hvordan får vi alle med både i vores organisationer og blandt børnene og borgerne?
- *Teori og praksis:* Hvordan sikrer vi, at vores ledelse rækker ud over de hurtige beslutninger og brandslukningen – og at den bygger på evidens? Hvordan sikrer vi, at vores viden bygger på både relevant forskning og praksisnære erfaringer?

HVORDAN: LEDELSE I TIDEN

Vi tror på, at ledelse er en afgørende forudsætning for at møde udfordringer. Det lederskab tager vi på os. Vi tror også på, at det faktisk er nødvendigt med et paradigmeskift indenfor den offentlige ledelse, hvis vi skal håndtere fremtidens udfordringer. Udover de klassiske dyder – ressource- og effektstyring efter mål - handler fremtidens ledelse i langt højere grad om, hvad man kan kalde vedvarende fællesskabstænkning.

”

*The power of
converstaion – between
people who don't agree.*

We are conversational currators.

We design conversations

Professor Kevin Barge, Texas University

Vi har på årsmødet talt om denne nye ledelse med navnlig fem indfaldsvinkler:

1. Ledelse som *sammenhæng mellem praksis og politik*. Det er afgørende at forstå, at vi hele tiden operer i et felt, der skal forbinde det politisk-taktiske med det praksisnære. De to poler kan sagtens rumme modsætninger – vi rummer dem.
2. Ledelse som samtale – dvs. *Co-Creation* og kommunikation som en vedvarende fællesskabstænkning, der altid prioriterer samtalen og udforskningen af de andre og andres muligheder.
3. Ledelse på basis af viden og *evidens*. Vi tror ikke på synsninger og fordomme. Vi tror på en evidensbaseret ledelse, der trækker på både praksis og den relevante forskning. Forskningen kan vise, hvad der virker, hvordan det virker, hvad der ville virke bedre – og billigere. Praksis handler om at være nysgerrig på udfordringerne, ledelse med refleksion og læring.
4. Ledelse med sans for *helheder og sammenhænge*: Vi betragter både skolens og dagtilbuddets direkte kvaliteter og de mange forhold, der også spiller en rolle – familien og den sociale kontekst. På samme måde omfatter vores ledelse ikke blot det smalle perspektiv på normeringer og økonomi, men også det brede perspektiv på sprog, relationer og kommunikation.
5. Ledelse med fokus på *resultater*: Vi tror ikke på, at der er trade-off mellem læring og omsorg, tværtimod. Ambition og menneskelighed er hinandens forudsætninger.

” *Man ikke sætte det frivillige på formel. Men vi skal bygge menneskelige kapital i dette land, ikke systemerne.*

Social- og indenrigsminister, Karen Ellemann

Der findes naturligvis både enkle og mere komplekse problemer. De enkle kan vi klare med enkle beslutninger og et mere traditionelt lederskab. Men komplekse problemer kræver andre tilgange, der har langt mere at gøre med i fællesskab at søge efter de rigtige og de innovative svar.

Det kræver, at vi sammen ændrer den eksisterende mønster for ledelse og læring – og betragter ledelsen også som en kommunikationsopgave. Dét kan man sige, hvis vi med kommunikation ikke bare forstår, at vi skal 'overtale' vores interessenter. Vi skal det modsatte: Vi skal designe samtaler, sikre deres nysgerrighed. Dét man kan kalde Co-Creation. Lederen er i det lys *koreograf af meningsfulde samtaler*. Ledelse som vedvarende fællesskabstænkning.

Svulstige begreber – eller lige på kornet? Vi glæder os til om et år at syreteste også de formuleringer om et år ...

” *Children are dependent on the support coming from family, community and the other institutions around them. When supports are plentiful, young people can and will thrive*

Professor Anne Bamford, University of Arts, London

HVAD: DET VI GØR

Foreningens medlemmer repræsenterer kolossale forskelle inden for det kommunale Danmark – politisk og ressourcemæssigt. Der er kort sagt store forskelle fra kommune til kommune. Men foreningen bygger også på fælles gods, det vil sige på en række fælles principper for vores ledelse, vores prioritering og vores kommunikation.

” *Har verde virkelig brug for endnu et forældre-møde, hvor vi sidder på for små stole og laver collager af visne blade?*

Direktør Agi Csonga, Eva

I hverdagen har ledelse at gøre med både projekter, større indsatser og den praktiske måde, som vi prioriterer og handler på. Det første koster penge, det sidste gør ikke nødvendigvis. Med et fokus på ledelse som vedvarende fællesskabstænkning har vi på tværs af kommunerne fokus på at finde de ledelsesmæssige svar på bl.a. følgende indsatser

- *Evaluering*: Hvilke mål og succeskriterier/målepunkter prioriterer vi? Hvad er hhv. kommunens og institutionernes mål og succeskriterier? Hvordan måler vi både det 'hårde' og det 'bløde' (fx både ressourceanvendelse og involvering)?
- *Partnerskaber og inddragelse*: Hvad er involveringens formål – innovation, ejerskab eller demokrati? Hvordan inddrager vi forældre, organisationer og børn? Hvilke roller har vi selv – og hvilke har de involverede parter? Hvornår i vores processer finder involveringen sted – tidligt, sent eller i den samlede policy-kæde? Hvordan forventningsafstemmer vi?
- *Understøttelse*: Hvordan sikrer vi understøttelsen i hjemmet? Finder understøttelsen sted økonomisk, ressourcemæssigt, informativt eller pædagogisk? Hvordan finder kommunikation til forældrene sted – opsøgende og proaktivt eller reaktivt? I hvilke kanaler finder kommunikationen sted?

”

*In terms of rules
and control, we were
taking the heart of
the system*

Professor Eileen Munro, London School of Economics

- *Praksis og adfærd*: Hvordan sikrer vi, at både ledelse og læring oftest muligt finder sted og kommer til udtryk i det konkrete og det nære? I hvilke fællesskaber prioriterer vi det praksisnære – i skolerne, institutionerne, i foreningerne, i virksomhederne, i hjemmene? Hvordan sikrer vi videndeling og læring i det praksisnære – hvad er fx de afgørende og fælles færdigheder, ekspertiser og begreber?
- *Sammenhængskraft*: Hvordan få vi alle med – både i vores organisationer og blandt børnene og borgerne? Hvordan sikrer vi eksistensen af de direkte relationer mellem ledere og medarbejdere, medarbejdere og borgere, fagprofessionelle og børn, der sikrer, at alle er med? Hvordan sikrer vi kommunikationen ud til alle brugere og borgere – og til os fra dem? Hvilke fora og dialogformer er nødvendige? Hvordan sikrer vi 'gavmildheden,' det vil sige, at alle giver uden at forvente noget til gengæld?