

Luther ledelse?

- Eller fokus på fællesskab og forskellighed

Oplæg for Børne- og Kulturchefforeningen

Hovedpointer:

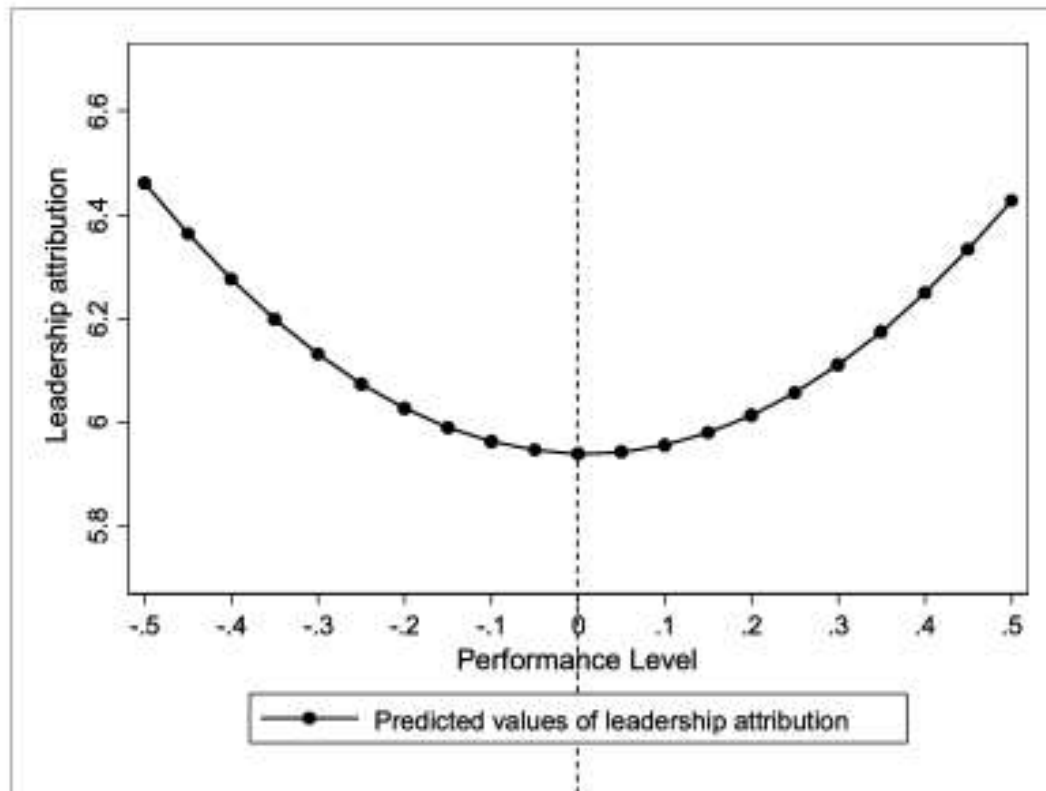
1. Ledelse som samskabelse og følgeskab.
2. Fra ledelse af en kerneopgave til ledelse i et målmylder
3. Ledelse med kompetencer til at håndtere forskellighed

V/ Professor Lene Holm Pedersen

Nyborg Strand

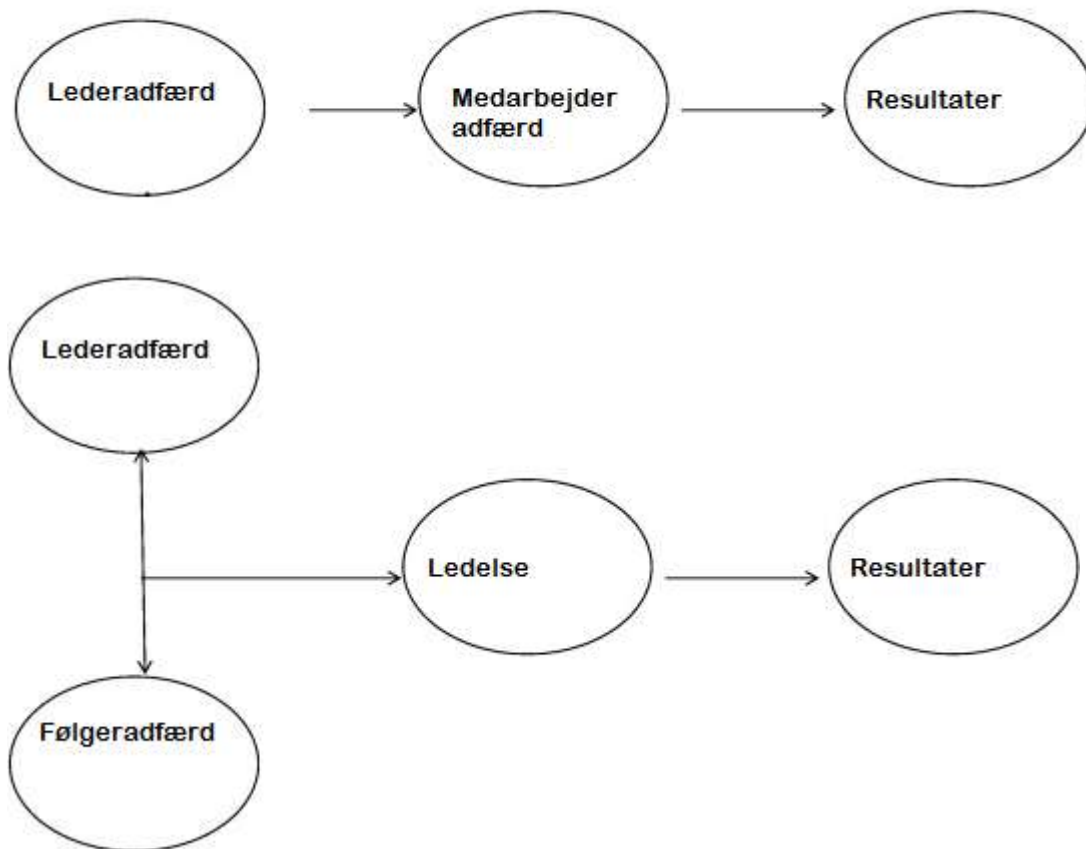
Kommunalpolitikernes oplevelse af ledernes ansvar for performance på skoleområdet

PA Nielsen, DP Moynihan - Governance, 2017 [Romanticizing bureaucratic leadership? The politics of how elected officials attribute responsibility for performance](#)



Fra universel ledelse til ledelse som en samskabelse af leder- og følgeradfærd

- Hvis ledelsen ikke fungerer kan det være, at det er følgeskabet, der skal ændres (ex praksisfællesskaber)



Ledelse med fokus på forskellighed

- Ledelsesforskningen går i retning af ikke at definere god ledelse universelt.
- Fra fokus på det personlige lederskab til fokus på forskelle
 - variation i kontekst, situation og individuel variation.
- Ledelseeffekter opnås via fleksibilitet og variation.
 - Mennesker motiveres forskelligt – også over tid.
 - Følgeskabet varierer – også over tid (ex praksisfællesskaber, distribueret ledelse)



Et (modsætningsfyldt) målmylder er et vilkår, og det har konsekvenser, når der skal skabes resultater

- Ex dagtilbud: At passe børnene så forældrene kan være på arbejdsmarkedet, børnenes udvikling og trivsel, demokrati og integration.
- Men det er legitimt med mange mål, selv i en børnehave. Den offentlige værdiskabelse sker i forhold til flere forskellige mål.
- Andre eksempler: folkeskolen, forskning, hospitaler



Målsætningerne er en styrke og en udfordring

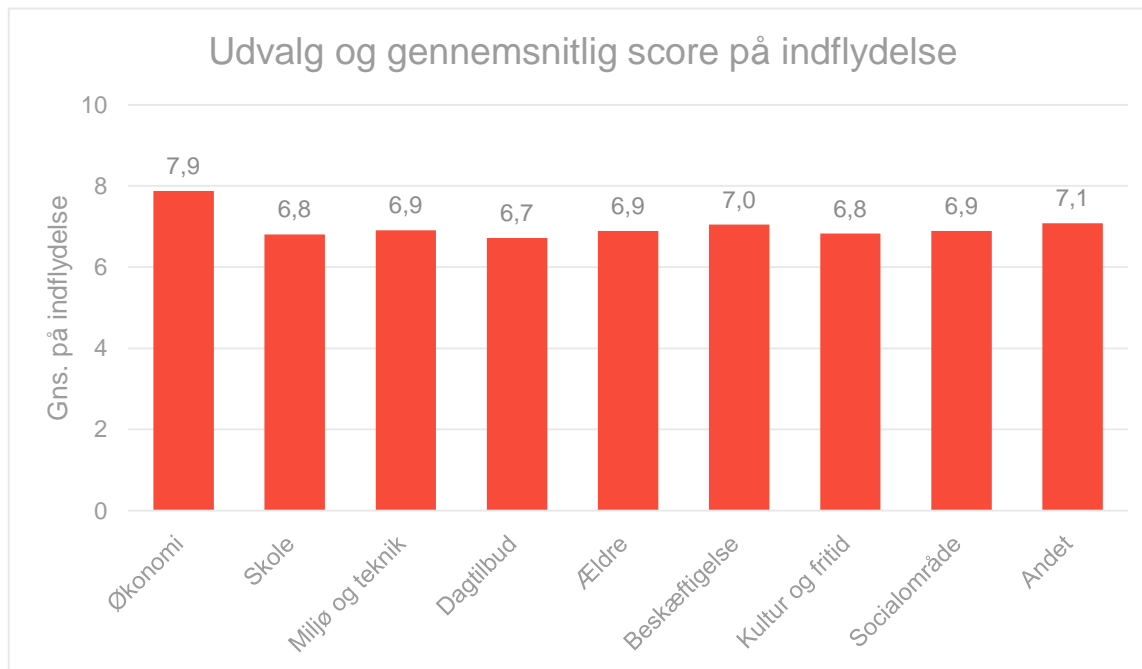
- Mange af målsætningerne i den offentlige sektor handler om at gøre noget godt for fællesskabet.
 - Potentiale for motivation, innovation og performance
- Men krydspres & værdikonflikter

Ledelse med fokus på fællesskab

- Visionsledelse: Behov for fællesskab i målmylderet – og i målingsmylderet.
 - Visioner kan skabe motivation og koordination, hvilket er vigtigt for en følgeskabt ledelse.
 - Tydeliggørelse af hvad målene er – og af hvad der bare er målinger.

Hvem bestemmer hvad performance er: Forskelle i målgrupper

Kommunalpolitikernes oplevelse af indflydelse fordelt på udvalg



Hvem bestemmer hvad performance er – ‘Forvaltningspartiet’ eller politikerne ?

Tabel 3.5 Forholdet mellem de folkevalgte og forvaltningen

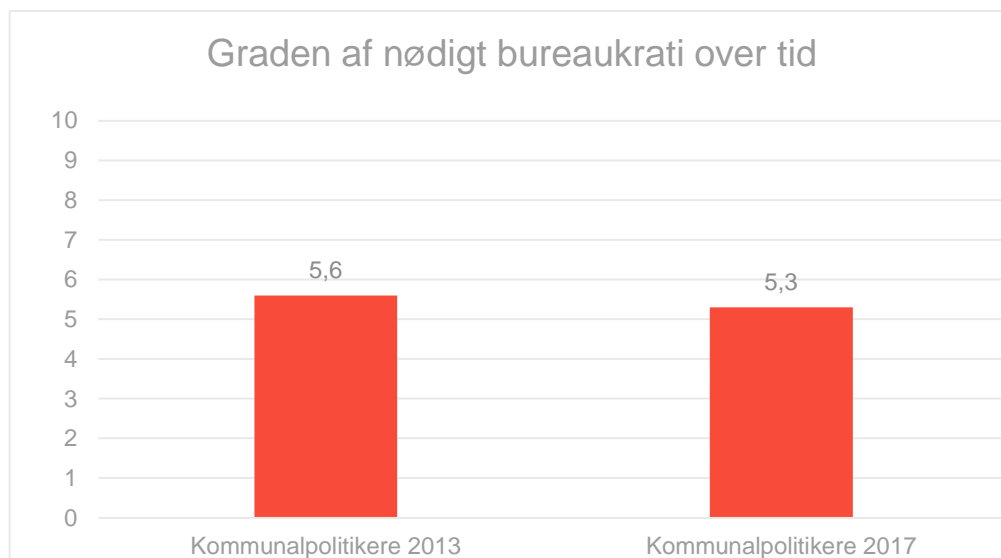
	År	Helt uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Helt enig	Total	n	Gennemsnit
Det er vanskeligt at få indblik i forvaltningen af kommunalbestyrelsens beslutninger	2009	16,0 %	32,1 %	20,7 %	25,2 %	6,1 %	100 %	1.254	2,7
	2013	17,9 %	34,4 %	17,1 %	22,7 %	7,9 %	100 %	921	2,7
	2017	18,2 %	32,2 %	16,4 %	25,5 %	7,7 %	100 %	909	2,7
Det er vanskeligt for politikerne at gennemføre deres synspunkter, hvis de går på tværs af de ledende embedsmænd	2009	14,2 %	26,1 %	18,3 %	30,5 %	11,0 %	100 %	1258	3,0
	2013	15,3 %	26,1 %	13,7 %	30,9 %	14,0 %	100 %	922	3,0
	2017	15,0 %	25,9 %	18,0 %	28,2 %	12,9 %	100 %	906	3,0
Der er stor åbenhed og gennemsigtighed i forvaltningen	2009	7,9 %	25,8 %	24,6 %	32,6 %	9,1 %	100 %	1264	3,1
	2013	9,2 %	24,1 %	24,0 %	32,1 %	10,6 %	100 %	925	3,1
	2017	9,7 %	22,3 %	21,8 %	35,1 %	11,1 %	100 %	911	3,2

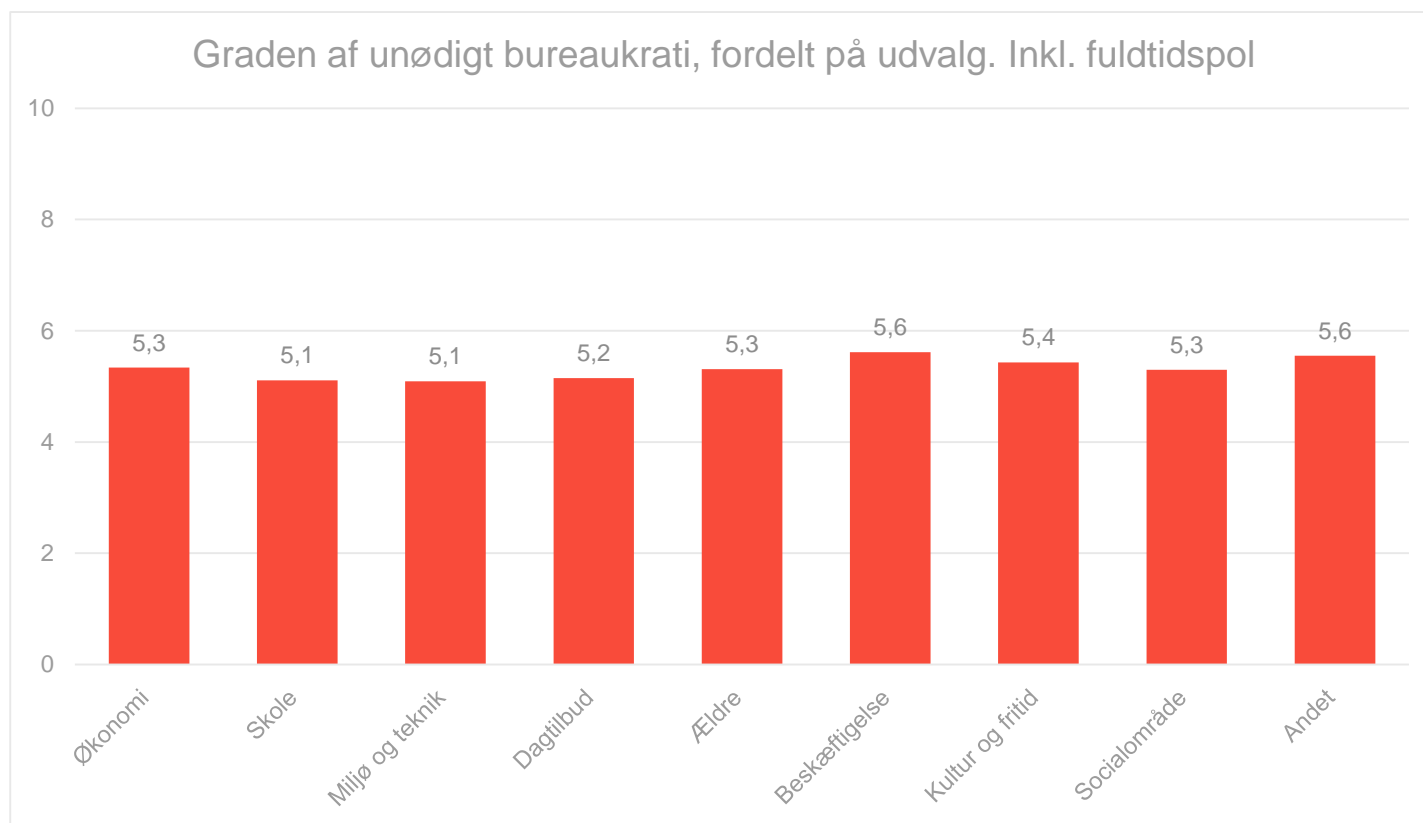
Note: Forskel i gennemsnit på tværs af de to år er testet ved *independent sample t-test*. Der er testet for forudsætningen om ens varians og taget højde for uens varians i de tilfælde, hvor forudsætningen er brudt.

Signifikansniveau angiver forskelle fra 2017: * = $p < 0,05$, ** = $p < 0,01$, *** = $p < 0,001$.

1 = helt uenig, 5 = helt enig.

Regler og styring tager fokus fra kerneopgaven
- men hvor kommer al papirusseriet fra (måske laver lederne en del af det selv?)

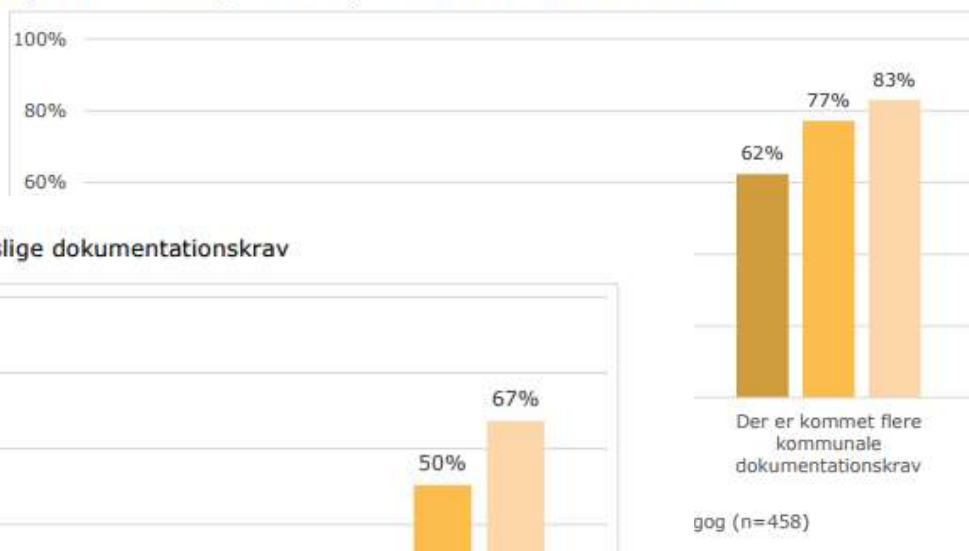




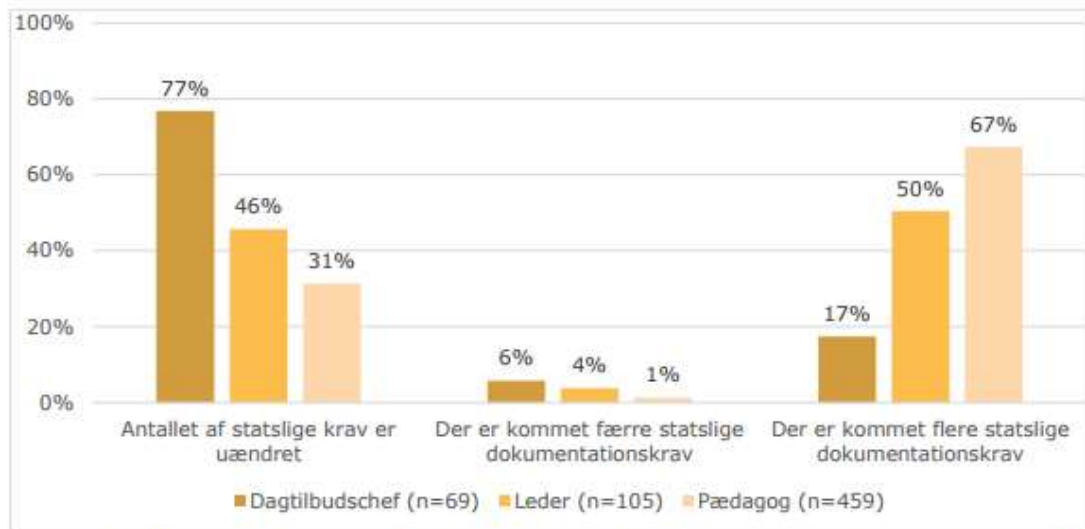
Figur 3.6 Vurdering af udvikling i institutionsfastsatte dokumentationskrav



Figur 3.4 Vurdering af udvikling i kommunale dokumentationskrav



Figur 3.1 Vurdering af udvikling i statslige dokumentationskrav



Note: Spørgsmål: *Hvad er din vurdering af udviklingen i antallet af dokumentationskrav på dagtilbudsområdet på følgende områder inden for de seneste tre år? - Statslige dokumentationskrav.*

Signifikant ved en χ^2 -test på et 5 % signifikansniveau.

Kilde: Surveys blandt dagtilbudsschefer, daginstitutionsledere og pædagoger.

Der er kommet flere institutionsfastsatte dokumentationskrav

(n=456)

Der er kommet flere kommunale dokumentationskrav

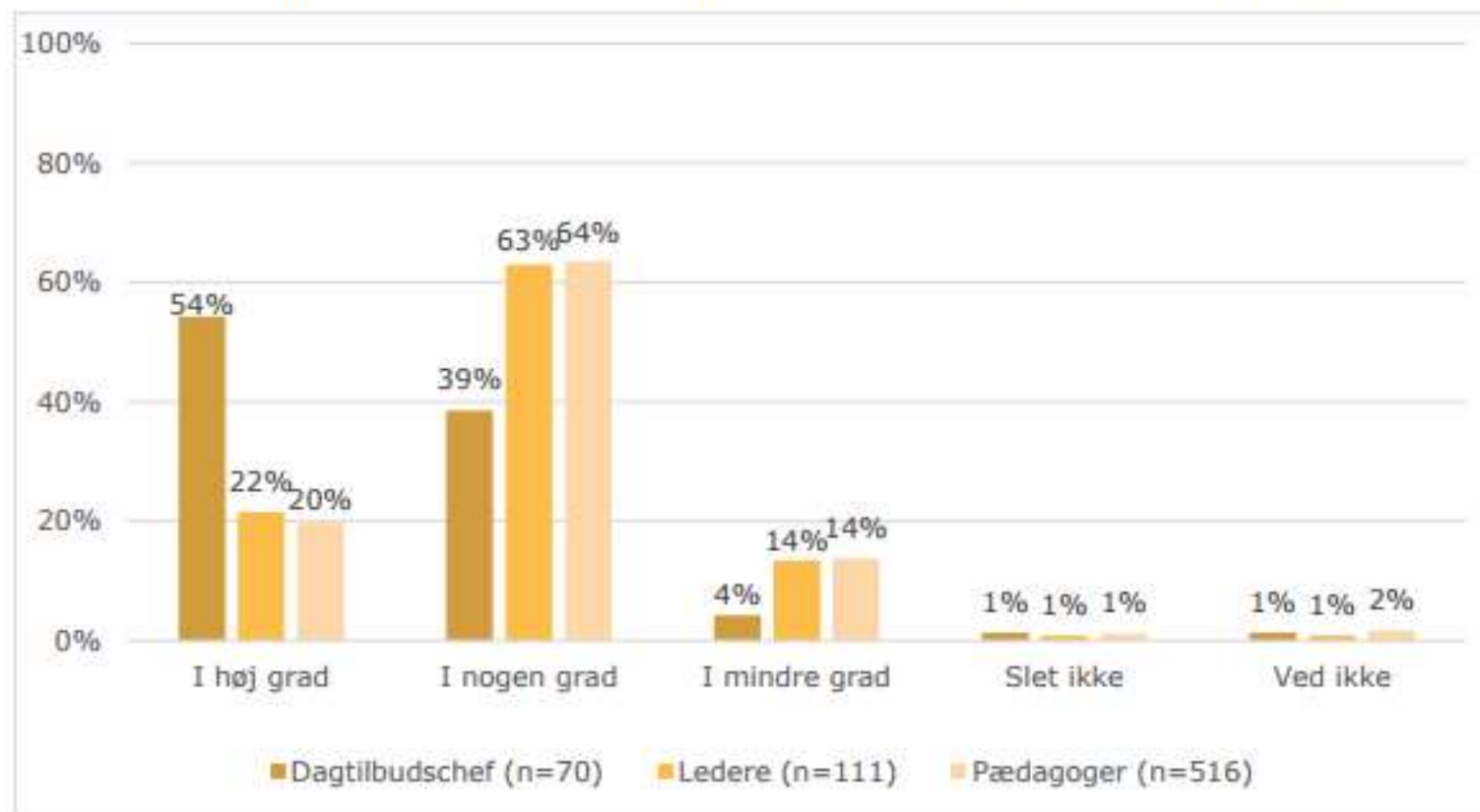
gog (n=458)

skrav på dagtilbudsområdet på følgende områder inden for de seneste tre år?

Daginstitutionssområdet: Dokumentationskrav fra staten opfattes som stigende især i bunden af hierarkiet (selvom der ikke er kommet nye de sidste tre år).

	(1) Requirements from state-level	(2) Requirements from local government	(3) Organization specific requirements
Chief executive	-0.547*** (0.0709)	-0.236*** (0.0626)	-0.186* (0.0753)
Manager	- 0.201*** (0.0606)	-0.0836 (0.0535)	0.0112 (0.0641)
Pedagogue (ref.)	0 (.)	0 (.)	0 (.)
Age	-0.0169 (0.00277)	-0.000189 (0.00519)	0.000351 (0.00555)
Constant	2.565*** (0.111)	2.831*** (0.0979)	2.511*** (0.117)
<i>N</i>	576	575	570
adj. <i>R</i> ²	0.097	0.023	0.006

Standard errors in parentheses. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. Note that the data is unbalanced in the sense that

Figur 4.4 Dokumentationskrav højner samlet set kvaliteten på dagtilbudsområdet

Note: Spørgsmålsformuleringen har varieret. Til dagtilbudsledere og pædagoger var formuleringen: *Mener du, at dokumentationskravene samlet set højner kvaliteten i arbejdet der, hvor du er ansat?* Spørgsmålsformuleringen til de kommunale dagtilbudsschefer var: *Mener du, at dokumentationskravene generelt højner kvaliteten på dagtilbudsområdet?* Der er en signifikant forskel mellem dagtilbudsscheferne og de to andre grupper på et 5 % signifikansniveau. Dagtilbudsschefer svarer mere positivt end de andre grupper på ovenstående udsagn. Der er ikke signifikant forskel mellem dagtilbudsledere og pædagoger.

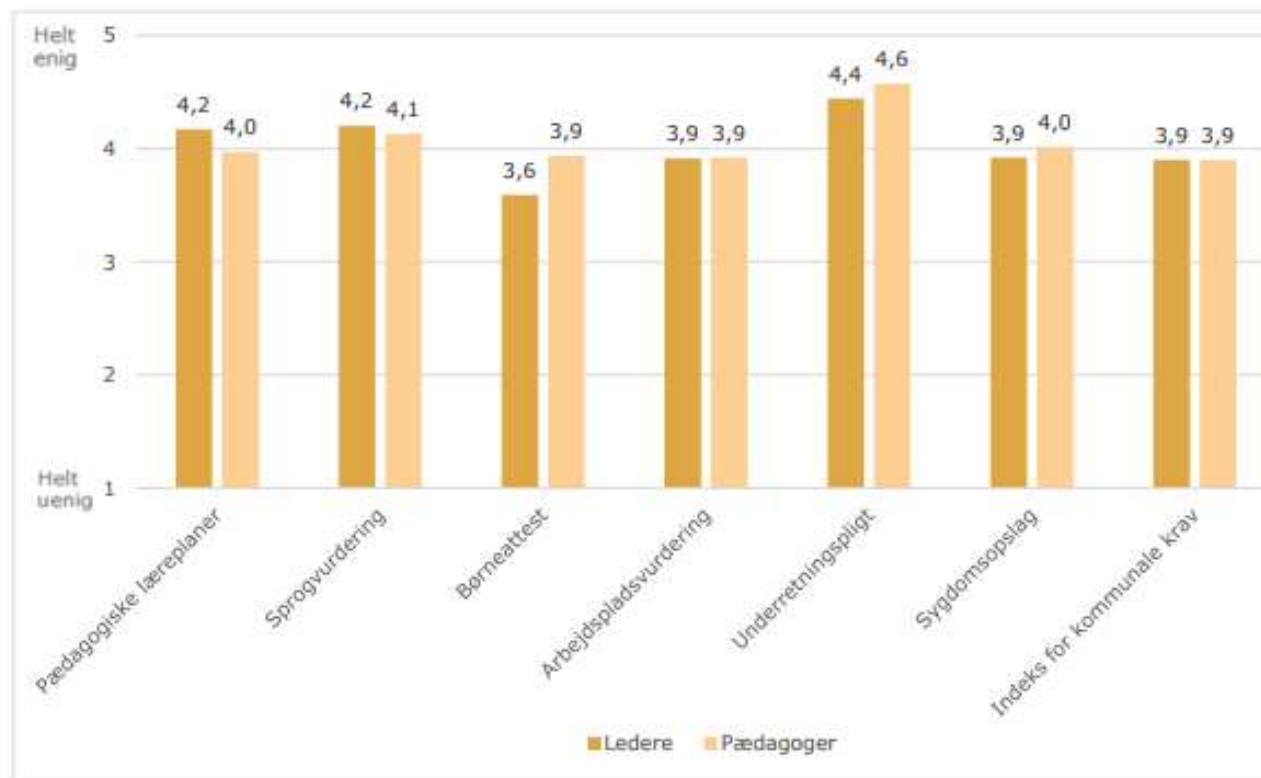
Kilde: Surveys blandt dagtilbudsschefer, daginstitutionsledere og pædagoger.

Generelt vurderes dokumentationskravene at have et klart formål, men opfattelses varierer med hierarki.

	(1) Perceived as having a clear purpose	(2) Perceived as controlling	(3) Perceived as supportive
Chief executive	0.151* (0.0736)	-0.833*** (0.122)	0.395*** (0.0930)
Manager	0.101 (0.0626)	-0.106 (0.104)	-0.0193 (0.0790)
Pedagogue (ref.)	0 (.)	0 (.)	0 (.)
Age	0.00216 (0.00241)	0.00325 (0.00401)	-0.00172 (0.00305)
Constant	4.365*** (0.114)	3.708*** (0.189)	4.157*** (0.144)
<i>N</i>	580	575	577
adj. <i>R</i> ²	0.010	0.072	0.028

Standard errors in parentheses. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Figur 4.11 Dokumentationskrav som understøttende for arbejdet med kerneopgaven, gennemsnit



Note: Spørgsmål: *Dokumentationskrav er understøttende for arbejdet med kerneopgaven*. Svarkategorier: 1: Helt uenig, 2: Uenig, 3: Hverken enig eller uenig, 4: Enig, 5: Helt enig. Gennemsnit på tværs af statslige krav. N varierer på tværs af kravene, derfor angive et interval. N (ledere): 103-106. N (pædagoger): 457-480. Der er testet for signifikante forskelle. For pædagogiske læreplaner svarer pædagoger i signifikant højere grad mere uenigt end ledere. For børneattest svarer pædagoger i signifikant højere grad mere enig end ledere. De signifikante forskelle er signifikante på et 5 % signifikansniveau.

Administration vs service

– hvem oplever hvilke individuelle krav som understøttende

Table 3. Perception of individual documentation requirements as supportive.

	(1) Educational teaching plans	(2) Language assessment	(3) Criminal record	(4) Work place assessment	(5) Reporting social problems	(6) Health report
Manager	0.270* (0.112)	0.128 (0.109)	-0.313* (0.154)	-0.0413 (0.125)	-0.151 (0.0970)	-0.118 (0.131)
Pedagogue (ref.)	0 (.)	0 (.)	0 (.)	0 (.)	0 (.)	0 (.)
Age	-0.00696 (0.00445)	-0.00420 (0.00441)	0.000355 (0.00627)	0.00548 (0.00501)	-0.00343 (0.00385)	0.00897 (0.00524)
Constant	4.264*** (0.210)	4.322*** (0.208)	3.908*** (0.296)	3.647*** (0.236)	4.747*** (0.181)	3.577*** (0.246)
<i>N</i>	511	500	468	502	506	497
adj. <i>R</i> ²	0.009	-0.000	0.005	-0.002	0.005	0.002



- Dokumentationskrav falder ikke ned fra oven som et springvand. Der er i høj grad også tale om ‘svampe der vokser op i skovbunden’ – især fra det kommunale niveau.
 - Men det opfattes stadig som om regler kommer fra oven.
- Opfattelsen af regler som understøttende er mindre i bunden
 - Men faktisk opleves dokumentationskravene ofte at have et tydeligt formål når man ser på det absolutte niveau
- De enkelte dokumentationskrav opleves ikke mere positiv hvis de er vigtige for pædagogiske fremfor administrative opgaver

Når man et 'målmylder' med fokus på performance?

1. Ledelse som samskabelse

- Følgeskabet er tættest på resultaterne.

2. Fra ledelse af en kerneopgave til ledelse i et målmylder.

- Forskellen er om man har blik for det, der ikke er i fokus, eller om man skriver det ud af ligningen.

3. Ledelse med kompetencer til at håndtere forskellighed

- Målgrupper, hierarkiske positioner.