



Masterafhandling

Hvilken forskel gør dagtilbudsledernes efteruddannelse?

Anne Marie Skytte Grønnemose - 070466

Copenhagen Business School, CBS
Vejleder: Morten Knudsen
December 2012 - Anslag 107.884



Content

00 Abstract	5
01 Indledning.....	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Problemformulering	9
1.4 Definition af centrale begreber.....	9
1.5 Opgavens opbygning	10
02 Metode.....	11
2.1 Undersøgelsesmetode.....	11
2.2 Afgrænsning	13
2.3 Empiri	13
2.4 Metode kritik.....	14
03 Teori.....	14
3.1 Det udvidede kompetencebegreb.....	14
3.2 Modernisering af den offentlige sektor.....	17
3.3 Styringsparadigmer	17
04 Om ledelse i dag.....	18
4.1 Kvalitetsreformen - herunder ledelsesreformen 2007	20
05 Kompetenceudvikling	21
5.1 Redegørelse om diplomuddannelsen.....	21
5.2 Hvilke kompetencer har lederne fået i deres diplomuddannelse - koblingen mellem redegørelse om diplomuddannelsens elementer, EVA's evaluering, teori, og interview.....	23
5.3 Delkonklusion	31
06 Ledelsesrummet for Herlev kommunes dagtilbud.....	32
6.1 Overordnede og centrale Styringsteknologier for dagtilbuddene i Herlev kommune.....	32
6.1.1 Budget.....	34
6.1.2 Personalepolitik	34
6.1.2.1 Udviklingssamtalen.....	34
6.1.2.2 Efteruddannelse	35
6.1.2.3 Fraværssamtaler	35
6.1.3 Rammeplanen for de 0-10årige - det betydningsfulde samarbejde.....	36
6.1.4 Kvalitetshjul	36
6.2 Delkonklusion	37

07	Hvilken forskel gør ledernes ny erhvervede kompetencer i samspillet med de styringsteknologier, der stilles til rådighed i ledelsesrummet	37
7.1	Delkonklusion	45
08	Hvilke muligheder og begrænsninger oplever lederne i forhold til, at omsætte deres kompetencer i den ledelsesmæssige praksis?.....	46
8.1	Delkonklusion	49
09	Konklusion	50
10	Perspektivering/ hvad betyder undersøgelsens resultater for min egen praksis.....	51
11	Litteratur	52
12	Bilag	56
	Bilag 1 Moderniseringsprogrammer i 80'erne, 90'erne og 00'erne.....	56
1.1	Moderniseringsprogram fra 1983	57
1.2	Moderniseringsprogram fra 1993	58
1.3	Moderniseringsprogram fra 2002.....	60
	Bilag 2 Interviewguide.....	62
	Bilag 3 CD-rom med interview	



Abstract

The purpose of this assignment is to assess what difference the daycare managers' in-service training makes in the interaction with management technologies available in the management area in Herlev local authority.

An analysis is made of what competences managers have attained via their in-service training with a starting point in the content of public management training and Knud Illeris' competence concepts. Furthermore, interviews have been conducted with day care managers who have completed a diploma education in management.

Also in this assignment, an analysis is made of which management technologies establish the formal framework within administrative management, personnel management, pedagogical management and strategic management in Herlev local authority and to what degree managers are regulated by these technologies in their practice of management.

This analysis is carried out via interviews with day care managers, covering what difference the managers' newly acquired management competences make in the interaction with the formal management framework and via an assessment of the actual degrees of freedom within the individual management technologies.

The analysis shows that managers' in-service training has strengthened their personal management skills and they are more aware of their strengths and weaknesses. Managers are more reflective in their actions and this is expressed in the way they act in the practice of management.

In connection with administrative management, the analysis shows that managers work more strategically and holistically in their managing of tasks. Managers work more reflectively, and on a background of analytical deliberations and with a more critical approach to task management. A difference can be seen in the way managers work with budgets and in the way they work with temp resources and holiday planning.

In connection with personnel management, managers have become more aware of employees' wellbeing and development together with the realization that drawing on employee competences is crucial to developing pedagogical practice. A difference can also be seen in the way managers conduct employee development interviews; more focus is placed on professional development.

Managers work closely with the guidelines for in-service training and sick leave, and again a difference can be seen in the way managers work in these areas.

In connection with pedagogical management, managers work in a more structured manner and are more framework-orientated in regard to how the pre-school teachers do their jobs. A major difference in the pedagogical practice is that managers set up frameworks and facilitate the pedagogical processes, thereby involving themselves more directly in the employees' field of practice.

In connection with strategic management, managers work with the pedagogical planning where overriding policies form the background for the development of pedagogical practice. Managers are aware that they are a part of a politically led organization, to which they can contribute and have an upward influence in the system, but the managers' statements show that they do not utilize the management system described in the quality wheel.

Managers' personal management skills are key to the difference their in-service training has in the interaction with management technologies used in the management area in Herlev local authority. Furthermore, managers' personal management skills are key to how the individual manager can move the boundaries between the formal and informal management areas thus creating the opportunity to enhance their own practice of management.

Den offentlige sektor har været under konstant forandring siden starten af 80'erne, hvor et af nyere tids største moderniseringsprogrammer blev lanceret af Schlüter regeringen. Med moderniseringsprogrammet fra 1983 kom der en økonomisk opbremsning, kombineret med en øget grad af decentralisering af ansvaret for velfærdsydelserne i den offentlige sektor, som udover en øget grad af professionalisering også medførte en ny ledelsestænkning og nye styringsteknologier, som har præget udviklingen frem til i dag (Preben Melander s. 152).

Denne modernisering er fulgt op af de efterfølgende regeringer, som alle har haft et overordnet fokus på effektivisering og kvalitetsudvikling den offentlige sektor. Et af midlerne hertil har været, at kvalificere ledelsen af offentlige velfærds-institutioner.

Regeringen, KL (Kommunernes Landsforening), Danske Regioner og FTF (Hovedorganisation for offentlige og privat ansatte) indgik i 2007 en aftale om en række initiativer, der skal skabe bedre rammer for medarbejdere og ledere i den offentlige sektor. Et af initiativerne handlede om, at styrke kompetenceudvikling og efteruddannelsesindsatsen ved at give offentlige institutionsledere, der har ledelse som primær jobfunktion ret til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau (KTO forliget 2007).

Initiativet blev fra politisk side iværksat på baggrund af Kvalitets- og Ledelsesreformen i 2007, der havde til målsætning, at sikre høj kvalitet i offentlige velfærdsydelser. Rationalet for at indføre uddannelsesretten var, at god ledelse er afgørende for velfungerende offentlige institutioner i et komplekst samfund, hvor vilkårene for den offentlige sektor konstant ændrer sig.

Med ledelsesreformen er der defineret en række forventninger til ledere af offentlige velfærds-institutioner, som handler om at honorere en række eksterne krav både i form af bevidst ressourcestyring, kvalitetsudvikling og måling i form af dokumentation af institutionernes resultater. Samtidig stilles der krav til den interne ledelse i form af en kompetent personaleledelse, som kan mindske sygefravær, øge medarbejdertrivslen og fastholde dygtige medarbejdere i den offentlige sektor (Kvalitetsreformen og Ledelsesreformen 2007). Med Kvalitets- og Ledelsesreformerne fra 2007 er der altså sat fokus på at kvalitetssikre kerneydelserne gennem ledelse i de decentrale institutioner.

1.2 Problemstilling

På dagtilbudsområdet i Herlev kommune er der også fokus på, at kvalitetssikre kerneydelsen gennem ledelse. Som Pædagogisk udviklingskonsulent i kommunen samarbejder jeg dagligt med kommunens 24 dagtilbud om initiativer, der kan understøtte og udvikle arbejdet i de pædagogiske institutioner.

Generelt set er der stor tilfredshed med den pædagogiske praksis, hvilket blandt andet er dokumenteret i en brugerundersøgelse gennemført i september 2012. Forældrene oplever, at børnene trives og udvikles i dagtilbuddet, hvilket jo er fantastisk. Undersøgelsen viser også at dagtilbuddene kunne blive bedre til, at dokumentere deres pædagogiske praksis, en oplevelse jeg som konsulent også oplever.

Et andet område, hvor dagtilbuddene kunne forbedres, er i forhold til nedbringelse af sygefraværet i dagtilbuddene. CPOS – center for politiske studier offentliggjorde i juli måned 2012 en rapport om sygefraværet blandt det pædagogiske personale i landets kommuner. Her lå Herlev på en femteplads blandt de kommuner, der havde det højeste sygefravær (CPOS juli 2012).

De 5 år jeg har været konsulent i Herlev kommune har billedet set nogenlunde sådan ud. Det er altså ikke noget nyt, at forældrene er tilfredse og det er heller ikke nyt, at sygefraværet er højt blandt det pædagogiske personale. Spørgsmålet er selvfølgelig så, hvilken forskel ledernes efteruddannelse egentligt gør?

I Herlev kommune er stort set alle ledere i gang med eller har færdiggjort en diplomuddannelse i ledelse, og på trods af dette oplever jeg alligevel ledere, der er usikre i deres ledelse, særligt når der skal træffes beslutninger, der går udover det pædagogfaglige praksisfelt.

Det er min oplevelse, at de forskellige styringsteknologier, der sætter rammen for dagtilbuddene ikke altid giver mening, og at styringsteknologierne derved kan være med til, at begrænse lederne i deres ledelse af dagtilbuddene.

Som konsulent på dagtilbudsområdet er jeg selvfølgelig optaget af, hvordan vi kan arbejde på en måde så ledernes nye kompetencer kommer til udfoldelse i samspillet med de styringsteknologier, som stilles til rådighed i ledelsesrummet – gerne så det medfører en ændret styringsrelation med større decentral handlefrihed – også i praksis.

I denne opgave vil jeg derfor undersøge, hvilke kompetencer lederne har fået i kraft af deres diplomuddannelse i ledelse, og hvilken forskel det gør i samspillet med de styringsteknologier, der stilles til rådighed i ledelsesrummet i Herlev kommune.

Danmarks evalueringsinstitut EVA har evalueret lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis - en evaluering af offentlige leders udbytte af lederuddannelser på diplomniveau. Udover en meget positiv evaluering, som tyder på at ledernes efteruddannelse har stor betydning for deres ledelsespraksis, så peger evalueringen også på barrierer for implementering af ledernes uddannelse i praksis. Disse barrierer er knyttet til arbejdspladskulturen - som manglende ledelsesrum, manglende erfaring med redskaberne, svigtende mod og manglende sparring fra andre der har samme teoretiske indsigt (EVA s. 53). På baggrund af dette vil jeg i undersøgelsen, derfor også have fokus på, hvilke muligheder og barrierer lederne oplever i deres ledelsespraksis.

Med baggrund i ovenstående undersøges:

1.3 Problemformulering

Hvilken forskel gør lederens efteruddannelse i samspillet med de styringsteknologier, der stilles til rådighed i ledelsesrummet i Herlev kommune?

Arbejdsspørgsmål:

- Hvilke kompetencer har lederne fået i deres efteruddannelse?
 - Hvilke styringsteknologier sætter rammen for ledelsesrummet?
 - Hvilke barrierer står i vejen for, at lederne bruger deres kompetencer?
- Hvilke muligheder og begrænsninger oplever ledernes i deres ledelsespraksis?

1.4 Definition af centrale begreber

I opgaven arbejdes med følgende centrale begreber: kompetencer, styringsteknologier og ledelsesrummet. Disse centrale begreber defineres jf. Knud Illeris udvidede Kompetencebegreb, styringsteknologier jf. Leon Lerborg og ledelsesrummet jf. Væksthus for ledelse.

Knud Illeris definerer kompetencer således: "Kompetence udgøres af helhedsbetonede fornuft- og følelsesmæssigt forankrede dispositioner, potentialer og kapaciteter, der er relateret til mulige handlingsområder og realiseres gennem vurderinger, beslutninger og handlinger i relation til kendte og ukendte situationer" (Knud Illeris).

Leon Lerborg definerer styringsteknologier således: "Termen Styringsteknologi handler om alle de virkemidler, der anvendes for at styre den offentlige sektor: Regler, hierarki, decentralisering, markedsmekanismer, evaluering, dokumentation, kontraktstyring, værdibaseret ledelse, teambuilding osv. Termen styringsteknologi lægger op til(eller forudsætter), at initiativerne virker, har effekt, er praktisk anvendelige, udgør virksomme redskaber og lignende, eller kort sagt: at man kan styre med dem" (Leon Lerborg).

Styringsteknologier er i denne opgave de overordnede og centrale styringsteknologier, som sætter den formelle rammen for dagtilbuddene i Herlev kommune. Dagtilbudsloven, Styrelsesvedtægten og Ledelsesværdigrundlaget er fundamentet for ledelsen af dagtilbuddene. Disse udmøntes i forskellige styringsteknologier, som den Pædagogiske Rammeplan, budget, Kvalitetshjul og personale politikker.

Væksthus for ledelse definerer ledelsesrummet således: "Ledelsesrummet handler om de muligheder, lederen har for at udøve ledelse. Det interessante er, hvad der kendetegner og afgrænser rummet, og hvordan lederen og andre opfatter mulighederne og begrænsningerne i lederens virke" (Væksthus for ledelse).

1.5 Opgavens opbygning

I kapitel 2. beskrives opgavens undersøgelsesmetode herunder valg af empiri, opgavens afgrænsning, metode kritik og opgavens teoretiske grundlag.

I kapitel 3. beskrives initiativer i Kvalitetsreformen - herunder Ledelsesreformen. Beskrivelsen kobles med teorien om styringsparadigmer af Leon Lerborg og skal lede frem til en forståelse af, hvordan vi forstår offentlig ledelse i dag og dermed også får en forståelse af, hvad der er de "rigtige" kompetencer for lederne at besidde.

I kapitel 4. redegøres for diplomuddannelsernes indhold. Redegørelsen hjælper til, at skabe et samlet billede af de emner/tematikker, som uddannelsen bygger over. Redegørelsen kobles til det udvidede kompetencebegreb, som er defineret af Knud Illeris og til udsagn fra de interviewede. Kapitlet skal lede frem til, hvilke ledelseskompetencer lederne har fået via deres diplomuddannelse.

I kapitel 5. redegøres for de styringsteknologier, der sætter den formelle ramme for ledelsesrummet i Herlev kommune. Empiri fra interviews med dagtilbudslederne kobles til disse styringsteknologier, således at der fremkommer et mønster af, hvilken forskel ledernes nyerhvervede kompetencer gør i samspillet med den formelle ledelsesramme.

I kapitel 6. redegøres for, hvilke muligheder og begrænsninger lederne oplever i det uformelle ledelsesrum. Kapitlet skal lede frem til, hvilke muligheder og begrænsninger lederne oplever i deres ledelsespraksis.

I kapitel 7. opsamles resultater fra opgavens undersøgelse, og leder frem til en konklusion og perspektivering på opgavens hovedspørgsmål. Endelig vil jeg reflektere over processens og resultaternes betydning for min egen praksis - og de muligheder de giver fremadrettet.

02 Metode

2.1 Undersøgelsesmetode

Opgaven har to sider - på den ene side afdækkes, hvilke kompetencer lederne har fået i deres diplomuddannelse og på den anden side afdækkes de styringsteknologier, der sætter rammen for ledelsesrummet, hvori dagtilbudslederne udøver deres ledelsesmæssige praksis.

Omsætning af ledelsesmæssige kompetencer i praksis

Kompetenceudvikling
Redegørelse om diplomuddannelserne

Interview med dagtilbudslederne:
Hvilke generelle kompetencer har lederne fået i deres diplomuddannelse

Omsætning af ledelsesmæssige kompetencer i praksis

Hvilken forskel gør lederens efteruddannelse i samspil med de styringsteknologier, der stilles til rådighed i ledelsesrummet i Herlev kommune?

Hvilke kompetencer har lederne fået i deres efteruddannelse?

Hvilke styringsteknologier sætter rammen for ledelsesrummet?

Hvilke barrierer står i vejen for at lederne bruger deres kompetencer?

Ledelsesrummet for Herlev kommunes dagtilbud

Overordnede og centrale styringsteknologier for dagtilbuddene

Interview med dagtilbudslederne: Hvilke specifikke kompetencer har lederne fået i forhold til administrativ, personale, pædagogiske og strategiske ledelse

Hvilke muligheder og begrænsninger oplever lederne i forhold til, at omsætte deres kompetencer i den ledelsesmæssige praksis?

Til at definere hvilke kompetencer lederne har fået via deres efteruddannelse anvendes Danmarks Evaluerings Instituts evaluering, om lederuddannelsernes betydning i den ledelsesmæssige praksis. Rapporten beskriver de enkelte lederuddannelsers modul opbygning og viser derved, hvilke ledelsesmæssige emner uddannelsen bygger over. Rapporten beskriver endvidere lederne vurdering af deres lederuddannelses betydning.

Dagtilbudsledere i Herlev kommune interviews om, hvilke kompetencer de oplever, at have fået i deres diplomuddannelse.

EVA's evalueringsrapport samt interviews med dagtilbudslederne anvendes som grundlag for at redegøre for de kompetencer, som lederne har fået via deres efteruddannelse.

Til at definere ledelsesrummet redegøres for de styringsteknologier, der regulerer den ledelsesmæssige opgave i Herlev kommune. Det er budgettet, politikker, værdigrundlaget, Den Pædagogiske Rammeplan, Kvalitetshjul m.m., der beskriver den ledelsesmæssige kontekst/ledelsesrum, som lederne udøver deres ledelse i.

Dagtilbudslederne interviewes om, hvilken forskel deres efteruddannelse har gjort i forhold til den administrative ledelse, personale ledelse, pædagogisk ledelse og den strategiske ledelse. Spørgsmålene er knyttet til de styringsteknologier, der sætter rammen for ledelsesrummet i Herlev kommune.

Børnefamiliechefen interviewes ligeledes om, hvilken forskel hun oplever at lederne efteruddannelse har givet i forhold til ovennævnte tematikker.

Til at afdække hvilke muligheder og begrænsninger lederne oplever i deres ledelsesmæssige praksis interviewes dagtilbudslederne om, hvilken betydning deres efteruddannelse har i forhold til deres handlemuligheder i ledelsesrummet. Børne- og familiechefen interviewes ligeledes om lederne handlemuligheder i ledelsesrummet.

Koblingen mellem de to sider af opgaven foregår i den analytiske del af opgaven i kapitel 5, kapitel 6 og kapitel 7. Her analyseres koblingen mellem teori, redegørelser og interview. Analysen skal lede frem til en forståelse af, hvilken forskel lederne efteruddannelse gør i samspillet med de styringsteknologier, der stilles til rådighed i ledelsesrummet.

2.2 Afgrænsning

For at sikre kvaliteten af indsamlet data, har jeg valgt kun at interviewe ledere, der har færdiggjort deres diplomuddannelse i ledelse og som har haft mulighed for gennem nogle år, at omsætte denne i deres ledelsesmæssige praksis. Interviewene skal hermed afdække, hvordan den praktiske erfaring med diplomuddannelsen kan ændre/styrke ledelsespraksis.

Undersøgelsen er altså ikke en detaljeret vurdering af hverken uddannelsens tilrettelæggelse, progression eller indholdet i de enkelte moduler, men en undersøgelse af hvilken forskel deres uddannelse gør i den ledelsesmæssige praksis.

Undersøgelsesområdet er specifikt og målrettet min egen organisation, men jeg mener at resultaterne kan overføres til andre pædagogiske institutioner, da indholdet i diplomuddannelsen og langt de fleste af styringsteknologierne, der sætter rammen for ledelsen af dagtilbuddene, er ens om det er dagtilbud i Herlev kommune eller dagtilbud i en anden kommune.

2.3 Empiri

Der gennemføres i alt fem interviews: Fire med dagtilbudsledere, der alle har afsluttet en diplomuddannelse i ledelse og ét interview med Børne- og familiechefen. Min fortolkning af interviewet foregår på et beskrivende niveau, hvor der udarbejdes en sammenfatning af de svar, som de interviewede har givet i de enkelte interviews.

Interviewene er semistrukturerede interviews og gennemføres på baggrund af en interviewguide. Spørgeguiden er opbygget med en række specifikke spørgsmål, som er rettet mod de styringsteknologier, der sætter rammen for ledelsesrummet i Herlev kommune. Det er spørgsmål der er rettet mod administrative, pædagogiske, personalemæssige og strategiske forhold. Spørgeguiden indeholder ligeledes spørgsmål, der er af mere generel karakter. Spørgsmålene er rettet mod generelle ledelseskompetencer, som ledere forventes at have i dag. Spørgsmålene tager afsæt i det udvidede kompetencebegreb, som Illeris har formuleret det.

Udover interviews indgår dokumentmateriale, som definerer den formelle ramme. Det er nationale lovbestemmelser og lokalpolitiske rammeaftaler for Herlev kommunes dagtilbud. Endeligt anvendes EVA evalueringsrapport - lederuddannelsernes betydning for ledelsespraksis.

2.4 Metode kritik

I det undersøgelsen tager udgangspunkt i egen organisation er, der en række fordel og ulemper jeg skal være opmærksom på.

Af fordele vil jeg fremhæve mit kendskab til organisationen, som gør at jeg hurtigt kan finde frem til de informanter, hvorfra jeg kan hente relevant viden. Mit kendskab til organisationen gør, at jeg kan målrette mine spørgsmål til de områder, hvor jeg har en formodning om, at det kan være udfordrende for lederne, at omsætte deres nye kompetencer i praksis.

Af begrænsninger vil jeg fremhæve min egen indforståethed, som kan betyde at jeg kan komme til at overtage de gense lokalt herskende forklaringer på bestemte organisationsproblemer, og derfor ikke får stillet de rigtige undersøgelsesspørgsmål. Derfor anvendes den teoretiske indfaldsvinkel til, at lægge en distance til de undersøgte områder. Endvidere skal jeg være opmærksom på den magt relation, der kan ligge i, at min organisatoriske placering er på det forvaltningsmæssige niveau og det forhold at jeg dagligt arbejder tæt sammen med dagtilbudslederne kan medfører, at lederne svarer ud fra den tro, at jeg selv har viden om alle aspekter, der spørges til i undersøgelsen eller at de interviewede giver de svar de tror jeg ønsker at høre (J.C Ry Nielsen s. 23-28).

03 Teori

I opgaven anvendes "det udvidede kompetencebegreb" (Illeris) som dybdegående teori. Teori af Niels Ejersbo og Carsten Greve anvendes som grundlag for, at forstå udviklingen af den offentlige sektor og derved også få en større indsigt i den forståelse vi har af offentlig ledelse i dag. Til at komme bag om de forskellige styringsforståelse, der er i den offentlige sektor inddrages Leon Lerborgs teori om styringsparadigmer i den offentlige sektor.

3.1 Det udvidede kompetencebegreb

Teorien anvendes i denne opgave til at undersøge ledernes kompetencer, de kompetencer der er handlingsorientering og derved kan bidrage til at synliggøre den forskel ledernes efteruddannelse gør i samspillet med de styringsteknologier, der er stillet til rådighed i ledelsesrummet.

Knud Illeris har defineret "det udvidede kompetencebegreb", et begreb som har kompetenceelementer, der går udover det man kender fra de mere ordinære kompetenceforståelser, som **kundskaber, færdigheder og holdninger** - kompetencer man fx får i uddannelsessammenhænge.

Som elementer i det udvidede kompetencebegreb indgår foruden de ovennævnte delkompetence-elementer også en række andre kompetenceelementer:

- **Vurderinger** som handler om at man er i stand til, at foretage kvalificerede vurderinger i relation til det område kompetencen vedrører.
- **Beslutningstagning** som handler om, at kunne træffe kvalificerede beslutninger, nogle gange hurtigt og andre gange efter grundige overvejelser.
- **Helhedsorientering** som handler om, hvordan både det kognitive område (viden, orientering, forståelse, indsigt mv.), det motoriske (færdigheder, kropslighed mv.), det sociale (samspil, kommunikation, sproglighed, samarbejde mv.) og det emotionelle (følelser, motivation, holdninger, værdier mv.) indgår på en sammenhængende måde.
- **Strukturel forståelse og overblik** som handler om, at man har den nødvendige viden, har et personligt engagement og praktisk erfaring, således man kan danne sig en personlig opfattelse og holdning til området.
- **Selvstændighed, selvindsigt og selvtillid** som handler om, at den enkelte kan indgå på en selvstændig måde, ud fra egne holdninger, funktionsmåder og tillid til egen formåen.
- **Personlig profil** som handler om måden, hvorpå man udfolder sine personlige kompetencer, dette har betydning for, hvordan kompetencerne udmøntes i praksis.

I definitionen af det udvidede kompetencebegreb indgår, at kompetencer altid på en helhedsbetonende måde er fornufts- og følelsesmæssigt forankret. Det "helhedsbetonede" er knyttet den førnævnte "helhedsorientering" og det fornuft- og følelsesmæssige element, er knyttet til den sociale sammenhæng, som man indgår i (Illeris s.43-44).

Som et andet element indgår, at der ikke kun er tale om det man umiddelbart kan, men også om dispositioner og potentialer. Dispositioner er knyttet til de sammenhænge, hvor noget "kræver noget andet for at blive udviklet". Potentialer er knyttet til en "mulighed eller evne for videreudvikling eller udfoldelse, som endnu ikke er kommet til udtryk" (Illeris s. 37).

For det tredje indgår, at kompetence altid er relateret til bestemte handlingsområder - det vil sige at kompetence er situations- og handlingsorienteret.

For det fjerde indgår, at kompetence ikke kun relaterer sig til selve handlingen, men også til de vurderinger og beslutninger, som indgår i handlingen.

For det femte indgår, at kompetencer anvendes i handlingssituationer, som kan være både kendte eller mere eller mindre kendte (Illeris s. 64).

I det udvidede kompetencebegreb beskriver Illeris kompetenceelementer, der i den praktiske anvendelse er ret indlysende, men som man i de ordinære kompetenceforståelser ikke inddrager, måske fordi de er så indlysende eller fordi der typisk i organisationer er en stærk orientering mod, hvad der kan måles. Illeris opfatter de nye kompetenceelementer, som meget centrale for en forståelse af kompetencebegrebets fulde spændvidde og potentiale (Illeris s. 49-50).

I det udvidede kompetencebegreb er Illeris optaget af handlingsorientering og de elementer, der medvirker til at et handlingsberedskab kan indfange nye situationer og udfordringer, og derved øge evnen til at søge mod nye og overskridende måder at reagere på.

Udover de nævnte kompetenceelementer tilføjer Illeris det udvidede kompetencebegreb en række yderligere kompetenceelementer. Om dem siger han "Det er helt nødvendigt at have disse elementer med, hvis kompetenceforståelsen skal være dækkende og anvendelig i praksis".

Disse udvidede kompetenceelementer er:

- **Kreativt** kompetenceelement, som handler om evnen til, at håndtere ukendte og uforudsete situationer.
- **Empati**, der handler om ens evne til at kunne foretage et perspektivbytte og opleve, hvordan situationen tager sig ud fra andre mennesker side, ud fra deres forudsætninger og følelser.
- **Intuition**, der handler om evnen til "umiddelbar opfattelse af noget, uden at man klart kan forstå og redegøre for, hvordan man er kommet frem til sin opfattelse" Intuition som kompetenceelement har karakter af et højt niveau af "sund fornuft" og overskrider derved rammerne for den logiske og systematiske tænkning.
- **Fantasi**, der handler om ens forestillingsevne, dvs. evnen til billedligt, emotionelt eller kognitivt at forestille sig, at noget kan være anderledes.
- **Kombinationsevne**, der handler om, at kunne sætte forskellige områder og forhold i forbindelse med hinanden så der kan skabes nye forbindelser, og at man derved bliver i stand til at overskride sin hidtidige kapacitet og nye muligheder åbner sig.
- **Fleksibilitet**, der handler om evnen til at omstille sig, og fungere hensigtsmæssigt under skiftende omstændigheder også kaldet omstillingsparathed.

- **Kritisk tilgang**, der handler om et beredskab til at betvivle, modstå eller afvise nogle situationer og forhold, man bliver stillet overfor.
- **Modstandspotentiale**, der handler om evnen og viljen til at yde modstand. Det kan være en upopulær handling, som kræver både mod og styrke og stædighed, der kan vise sig at have afgørende betydning i praksis (Illeris ibid. s.49-64).

3.2 Ledelsesmæssige kompetencer

Hvad der er de "rigtige" ledelsesmæssige kompetencer er knyttet til, hvordan vi forstår ledelse. Niels Ejersbo og Carsten Greve beskriver i deres bog "Modernisering af den offentlige sektor" 3 moderniseringsprogrammer, der har præget udviklingen af den offentlige sektor. Deres bidrag anvendes til, at forstå den "røde tråd" i den offentlige sektors ledelsesudviklingen, og derved få en større indsigt i den forståelse vi har af ledelse i dag.

Kvalitetsreformen - herunder Ledelsesreformen fra 2007 trækker spor tilbage fra de store moderniseringsprogrammer, der blev lanceret gennem 80'erne, 90'erne og 00'erne. Disse moderniseringsprogrammer har lagt grundlaget for, hvordan vi forstår ledelse i dag. (Redegørelse for moderniseringsprogrammerne kan ses i bilag 1.).

3.3 Styringsparadigmer

Styringsparadigmer kan anvendes til at komme bagom den forståelse vi har af ledelse i dag. Her inddrages Leon Lerborg, som har defineret 4- 6 styringsparadigmer inden for den offentlige sektor. Styringsparadigmerne udgør en forståelsesramme for analyse af de enkelte styringsteknologier, der sætter rammen for vores styring.

Styringsparadigmer er de grundlæggende principper, antagelser, normer, modeller m.v., som binder styringsopfattelser sammen i tankemønstre. Styringsparadigmerne afgør, hvad vi anser for at være rigtige synspunkter, gode teorier, effektive styringsteknologier m.v. Ved at anvende styringsparadigmerne kan man derved få øje på de grundlæggende styringsforståelser, der eksisterer i den offentlige sektor generelt og hvilken styringsforståelse der ligger bag de enkelte styringsteknologier, som vi gør brug af i dag (Leon Lerborg).

Når det i denne opgave er væsentligt at forstå, hvordan vi forstår ledelse i dag er det knyttet til de krav, der stilles til ledelsen af offentlige institutioner, og dermed også til en forståelse af, hvad der betragtes som de "rigtige" ledelsesmæssige kompetencer for lederne at besidde.

Moderniseringsprogrammet fra 1983 er det program, der trækker flest tråde frem til i dag. Programmet satte retning for en økonomisk opbremsning kombineret med en øget grad af decentralisering af ansvaret for velfærdsydelserne i den offentlige sektor, hvilket medførte en øget grad af professionalisering og en ny ledelsestænkning samt nye styringsteknologier, som har præget udviklingen frem til i dag.

Denne styring har Leon Lerborg defineret i NPM- paradigmet (New Public Management), som en term for den styring, der har præget den offentlige sektor siden starten af 80'erne. NPM opstår som et svar på den ukontrolleret vækst, der var i den offentlige sektor gennem 60'erne og 70'erne. NPM dækker blandt andet over en række styringsmekanismer, der har til formål at lave om på ineffektivitet, detailstyring og manglende brugerorientering i den offentlige sektor.

Ifølge NPM- paradigmet mangler den offentlige sektor to fundamentale egenskaber - evnen til at producere effektivt og evnen til at forandre sig kontinuerligt. Resultat orienteringen er knyttet til en øget orientering mod aftagerne af de offentlige ydelser. Aftagerne er brugerne, hvis magt skal styrkes gennem brugerbestyrelser, brugerundersøgelser, frie forbrugsvalg mm.

Med moderniseringen af den offentlige sektor skete, der et opgør med det offentlige system, som bureaukratisk system båret af detail - og regelstyring. Den offentlige sektor oplevede derfor en deregulering, som var koblet til decentraliseringen af den offentlige sektor og som havde til formål, at give de decentrale enheder frihed til at eksperimentere, være unikke og derved give institutionerne mulighed for, at udvikle sig forskelligt (Lerborg s.72-73).

Gennem udviklingen af den offentlige sektor fastholdes de generelle temaer fra 1983, hvor de centrale elementer var decentralisering af ansvar og kompetence, markedsstyring, friere forbrugsvalg og ændrede finansieringsmekanismer, bedre publikumsbetjening og regelforenkling, leder- og personaleudvikling, og øget anvendelse af ny teknologi.

Gennem 00'erne og med Kvalitetsreformen fra 2007 kommer der et øget fokus på frit valg, markedsløsninger og borgerinddragelse, hvilket betyder, at efterspørgslen i højere grad blev bestemmende for, hvilke serviceydelser, der produceres. Ved at gå i retning af mere efterspørgselsstyring giver man brugerne større indflydelse på ydelsernes omfang og samtidig får man offentlige institutioner til at levere ydelser, der efterspørges af brugerne.

For dagtilbuddene betød det, at de blev stillet til ansvar overfor forældrene i forhold til den pædagogiske praksis, som forældrene begyndte at søge indflydelse på, blandt andet gennem arbejdet i brugerbestyrelserne.

Den øgede borger/bruger orientering kommer i nogle tilfælde til, at stå i modsætningsforhold til, at medarbejderne gennem en øget professionalisering også har fået en stærk professions identitet, som betyder at de ønsker at udvikle kvaliteten af den offentlige ydelse gennem et endnu stærkere fagligt funderet grundlag.

Ledelsen i institutionerne bliver derfor en central aktør i forhold til, at koble de forskellige hensyn, sikre kvalitet og effektivitet inden for de økonomiske rammer i overensstemmelse med brugernes behov og forventninger, samtidig med at de skal søge medarbejdernes inddragelse og indflydelse gennem optimering af medarbejdernes ressourcer. I en Leon Lerborg terminologi er der tale om, at det humanistiske paradigme slår igennem. I det humanistiske paradigme kommer ledelse til at handle om, at skabe rammer, sikre gode processer og udvikling på arbejdspladsen. Dette stiller blandt andet særlige krav til at organisationsstrukturen, skal være så flad og decentral som mulig, lederne skal være uddelegerende, drage omsorg for medarbejdernes udvikling, kompetencer og samarbejde og lede gennem dialog, sparring og værdier frem for ordrer, regler og procedurer mv. (Leon Lerborg s. 87).

Man kan sige, at det humanistiske paradigme kommer til at fungerer komplementært til NPM-paradigmet for så vidt, at NPM-paradigmet udgør de overordnede rammer (systemer, strukturer, regler), mens det humanistiske paradigme håndterer mennesker og forandringsprocesser inden for disse rammer. Brugen og udviklingen af medarbejdernes ressourcer bliver en central forudsætning for at indfri de krav, der stilles til offentlige arbejdspladser. Lederens rolle bliver altså indenfor for de overordnede rammer, at håndterer medarbejdere gennem blandt andet forandringsprocesser, så velfærdsinstitutionerne modsvarer kravene i den offentlige sektor (Leon Lerborg s. 89).

4.1 Kvalitetsreformen - herunder ledelsesreformen 2007

I 2007 blev Kvalitetsreformen "Bedre velfærd og større arbejdsglæde" lanceret. Kvalitetsreformen var regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige sektor. Strategien har otte indsatsområder:

- 1) Borgeren i centrum, 2) Attraktive arbejdspladser med ansvar og faglighed, 3) Ledelsesreform - kompetence, professionelle og synlige ledere, 4) Institutionerne skal tænke nyt og udvikle kvaliteten, 5) Stærkt lokalt styre, 6) Afbureaukratiseringsreform, 7) Flere hænder til nærvær og omsorg, 8) Investeringer i fremtidens velfærd.

Med Kvalitetsreformen bygges der videre på de tidligere nævnte moderniseringsprogrammer, der har præget udviklingen af den offentlige sektor, og det understeges blandt andet med Ledelsesreformen, at ledelse er et af midlerne til, at sikre høj kvalitet i den offentlige sektor.

I de følgende afsnit gives et kort rids over enkelte af de initiativer, som har særlig betydning for, hvordan vi forstå ledelse i dag og dermed også, hvilke kompetencer lederne forventes at få via deres efteruddannelse.

I Kvalitetsreformen har ledelse fået sin helt egen reform - **Ledelsesreform - kompetente, professionelle og synlige ledere.**

Formålet med Ledelsesreformen var at styrke ledelsen på de enkelte institutioner, give institutions og mellemledere bedre vilkår for at lede. Blandt andet ved at give lederne et klart ledelsesrum og de beføjelser, der kræves for at lede institutioner og afdelinger mod de mål, som politikerne har opstillet for de enkelte serviceområder (Ledelsesreformen s.84).

Ledelsesreformen har 3 hovedområder: Institutionslederne skal have et klart ansvar og rum til at lede, alle institutionsledere skal have ret til en lederuddannelse af god kvalitet, lederne skal anerkendes og belønnes for gode resultater.

Ledernes ansvar og rum til at lede er knyttet til præciseringen af ansvarsfordelingen mellem kommunalbestyrelsen, lederen af institutionerne og brugerbestyrelserne. Ansvarsfordelingen mellem kommunalbestyrelsen og institutionslederen skal sikres ved styreformer, der tydeligt adskiller kommunalbestyrelsens ansvar for de politiske mål og institutionslederens ansvar for den daglige drift. Der skal udformes beskrivelser af, hvordan ansvar og roller fordeles mellem institutionslederen og brugerbestyrelserne, så der sikres et klart ledelsesrum for institutionsledelsen samtidig med, at bestyrelser og råd inddrages i de relevante beslutninger (Ledelsesreformen s.86).

Ledernes ret til en efteruddannelse af god kvalitet gives for, at sikre ledere af offentlige institutioner har de relevante forudsætninger for at lede. Nye styreformer som mål og rammestyring har givet mange muligheder, men stiller også store krav til lederne, når driftsansvaret uddeles til de enkelte institutioner. Ledernes efteruddannelse er rettet mod personaleledelse, strategisk ledelse og ledelse af forandringer med fokus på innovation og nytænkning. Udover efteruddannelse til lederne skal der sikres mulighed for, at lederne har adgang til ledelsesnetværk, hvor der kan udveksles erfaringer og sprede viden om god ledelsespraksis, der skal tilbydes lederafklaringsforløb mv. (Ledelsesreformen s.87).

Institutionerne skal tænke nyt og udvikle kvaliteten. Udvikling af kvaliteten og nye idéer skal skabes i de enkelte institutioner på basis af de lokale forhold. Institutionerne skal arbejde systematisk med nytænkning og kvalitetsudvikling, og udgangspunktet skal være brugernes og medarbejdernes egne erfaringer. Der skal arbejdes med systematiske undersøgelser af brugertilfredshed og af den faglige kvalitet. Dette skal ske ved udbredelse af akkreditering og kvalitetsudviklingsmetoder. Undersøgelserne skal skabe opmærksomhed om de faglige resultater og give et godt grundlag for dialog med brugerne (Ledelsesreformen s.92-93).



05

Kompetenceudvikling

5.1 Redegørelse om diplomuddannelsen

Ledernes ret til diplomuddannelser i ledelse kan ses, som et resultat af den ledelsestænkning, som blev formet af de forskellige moderniseringsreformer i 80'erne, 90'erne og 00'erne. Når man undersøger diplomuddannelsernes indhold ses at den dækker bredt, hvad angår kvalifikationer til håndtering af eksterne krav i form af ressourcestyring og kvalitetsudvikling, og kvalifikationer til håndtering af intern ledelse i form af en kompetent personaleledelse.

Helt konkret undervises der på DOL(den offentlige lederuddannelse) i obligatoriske moduler som kommunikation, det personlige lederskab, organisation og styring, udvikling, forandring og innovation og kvalitet, resultater og effekt for borgere og brugere. De valgfrie moduler er rettet mod ledelse og HR, modernisering i offentlige organisationer og fagprofessionel ledelse (EVA s. 71).

UCC (Univerity College Cork, Professionshøjskolen) skriver:

“Den offentlige lederuddannelse er rettet mod dig, der er offentlig institutionsleder eller afdelingsleder, og som har ledelse som primær jobfunktion. Uddannelsen er praksisnær med særlig fokus på velfærdsledelse og velfærdsudvikling”.

“Gennem uddannelsen lærer du blandt andet om personaleledelse og kommunikation i relation til din ledelsesmæssige praksis. Du får skærpet dine kompetencer i forhold til udvikling, forandring og innovation i din organisation. Du arbejder med betydningen af kvalitet, resultater og effekt i politiske styrede organisationer. Uddannelsen giver dig et teoretisk og praksisnært indblik i ledelse og styring af offentlige organisationer” (kleo.ucc.dk/videreuddannelser/denoffentligelederuddannelse).

Fra studieordningen er det beskrevet at *“Grundtanken i den faglige og pædagogiske tilrettelæggelse i uddannelsen er, at både teoretisk og praksisbaseret erkendelse af lederrollen og ledelseskompetencer er centrale elementer i uddannelsen. Dermed tager uddannelsen sit udgangspunkt i den enkelte leders erkendelsesmæssige udvikling, herunder deltageres refleksion over praksis i egen organisation spejlet i uddannelsens teoretiske indhold.*

Grundantagelsen er, at refleksioner over handling, adfærd og beslutninger skabes gennem uddannelsesforløbet, med det formål at påvirke deltageres personlige ledelsespraksis. Uddannelsen må således baseres på, at deltagerne anvender egen organisation, som et udviklingslaboratorium for adfærd, handlinger og beslutninger i uddannelsesforløbet” (Studieordning for diplomuddannelse i ledelse af den 1. juli 2011).

Begge beskriver “taler ind i” den styringsforståelse, der er omkring ledelse i dag. UCC’s beskrivelse understøtter, at uddannelsen har fokus på velfærdsledelse og dette sikres gennem styrkede kompetencer i personaleledelse, forandrings og innovationsledelse, og ved at arbejde med betydningen af kvalitet, resultater og effekt i politisk styrede organisationer. Denne forståelse ligger i fin tråd med Leon Lerborgs styringsforståelse i NPM- paradigmet og parallelt hertil ligger det humanistiske paradigme, som studieordningen blandt andet understøtter når der er fokus på den enkeltes leders erkendelsesmæssige udvikling, som skal understøttes ved deltageres refleksion over egen praksis, handlinger, adfærd, beslutningstagning m.m. i egen organisation.

Både UCC’s overordnede beskrivelse af diplomuddannelsens formål og Studieordningens fokus, understøtter de kompetencer, som Knud Illeris har defineret i det udvidede kompetencebegreb. I det udvidede kompetencebegreb er Illeris netop optaget af den handlingsorientering og de elementer, der medvirker til, at et handlingsberedskab kan indfange nye situationer og udfordringer og derved øge evnen til, at søge mod nye og anderledes måder at reagere på.

5.2 Hvilke kompetencer har lederne fået i deres diplomuddannelse - koblingen mellem redegørelse om diplomuddannelsens elementer, EVA's evaluering, teori, og interview

Nedenfor kobles elementer af ledernes diplomuddannelse med Knud Illeris udvidede kompetencebegreb og ledernes udsagn om, hvilke kompetencer de har fået via deres diplomuddannelse i ledelse. Afsnittet understøttes af EVA's evalueringsrapport om diplomuddannelsernes betydning for ledernes ledelsespraksis. Kapitlet skal bidrage til at afdække, hvilke kompetencer lederne har fået via deres efteruddannelse.

Når der nedenfor angives procentdele fra EVA's undersøgelse, sammenlægges svarmuligheden "i høj grad" og "i nogen grad" eller svarmuligheden "i mindre grad eller "slet ikke".



Figur 1. Frit illustreret over Knud Illeris udvidede kompetencebegreb.

I Knud Illeris udvidede kompetencebegreb er **kundskaber, færdigheder og holdninger** knyttet til de kompetencer, som lederne har fået via deres efteruddannelse og skal ifølge Illeris forstås som delkompetencer, fordi det ganske enkelt ikke er nok, kun at have relevant viden, beherske de relevante færdigheder og være i besiddelse af de holdninger, der er brug for, for at kunne agere i de konkrete sammenhænge (Illeris s. 40-41).

Lederne skal også have **selvstændighed, selvindsigt og selvtilid**, som er vigtige kompetencer i

situationer, der er direkte eller indirekte indlejret i sociale sammenhænge. Dette indebærer blandt andet, at den enkelte leder skal kunne indgå i sociale sammenhænge på en selvstændig måde med et kendskab til sine egne holdninger, funktionsmåder og tillid til sin egen formåen. Dette har en stor betydning for, hvordan lederne fremstår i deres ledelsespraksis. Selvstændighed, selvindsigt og selvtilid er tæt knyttet til det personlige lederskab, som er et af delelementerne i ledernes diplomuddannelse.

EVA's evaluering viser at 96 % af lederne vurderer, at uddannelsen har styrket deres personlige udvikling som leder (EVA s. 38). I denne undersøgelse er der også spurgt ind til om uddannelsen har styrket lederens personlige lederskab.

"Uddannelsen har styrket mig som leder. Jeg har fået meget mere styr på mig selv som leder, jeg tænker anderledes. Den store forskel er, at jeg har fået min ledelse hængt op på nogle begreber. Jeg er besindig, og i mit indre er jeg vis, forstået på den måde, at jeg bruger min erfaring, jeg er blevet modig, og jeg tænker, at der skal være retfærdighed til. Særligt mit menneskesyn, samfundssyn og mine holdninger har givet meget til mit personlige lederskab"(informant 3, dagtilbudsleder).

EVA's evaluering viser at 96 % af lederne vurderer, at de er blevet mere bevidste om styrker og svagheder ved deres ledelsesstil (EVA s.38). Der er i denne undersøgelse ligeledes spurgt ind til ledernes styrker og svagheder.

"Min styrke er min betænkelighed, jeg kommer ikke med hurtige svar. Jeg ved at andre tager mig alvorligt, fordi jeg tænker mig om, de hører på mig. Omvendt er min svaghed, at jeg nogle gange skal være hurtige på aftrækkeren (informant 3, dagtilbudsleder.)

EVA's evaluering og de udsagn der er givet i interviewene viser, at de kundskaber, færdigheder og holdninger, som lederne har fået via deres efteruddannelse, sammen med udviklingen af deres personlige lederskab betyder, at de hver især agerer anderledes i deres ledelsesmæssige praksis end tidligere. Den måde som lederne agerer på i den ledelsespraksis kalder Illeris for lederens Personlig profil. Ifølge lederne er deres personlige profil både ændret og bevidstgjort, hvilket blandt andet kommer til udtryk i nedenstående udsagn.

"Jeg reflektere mere over tingene nu, og derfor tror jeg også, at når der sker uforudsete ting så går jeg ikke i panik mere. Jeg trækker mig lidt mere tilbage og tænker over tingene, mine beslutninger er mere velovervejet og jeg er blevet mere nuanceret i de svar jeg giver" (informant 1, dagtilbudsleder).

Min vurdering er, at de interviewede udviser en langt større ro og mod i deres lederskab, og er blevet mere bevidst om deres egne tilgange til, at løse deres ledelsesmæssige opgaver. Som en af lederne svarede, da jeg spurgte ind til håndtering af vikarressourcer.

“Jeg fråser mere nu end tidligere, jeg er ikke så bekymret mere. Mine overvejelser går mere på hvordan det går i huset. Jeg er blevet mere risikovillig, men jeg holder budgettet alligevel, jeg styrer ikke længere fra uge til uge” (informant 3, dagtilbudsleder).

Selv om lederne har fået de samme kvalifikationer via deres efteruddannelse så reagerer de forskelligt. De personlighedsmæssige træk skal tillægges mindst lige så stor betydning, som de faglige kompetencer, fordi de siger noget om ledernes gennemslagskraft i den daglige praksis (Illeris s. 46-47).

Det personlige lederskab har derfor betydning for, hvordan lederne omsætter de øvrige indsatsområder fra deres uddannelse. Som beskrevet ovenfor er områder som organisation og styring, kommunikation, forandringsledelse og innovation, og fokus på kvalitetsudvikling også en del af ledernes efteruddannelse.

For at få en større indsigt i, hvilke kompetencer lederne har fået via deres efteruddannelse, som kan understøtte ovennævnte områder, spørges der ind til, hvilken forskel lederens efteruddannelse har gjort i forhold til, at skabe bedre rammer for innovation og nytænkning, skabe gode relationer til dem de samarbejder med, og om deres måde at håndtere forandringer, træffe komplekse beslutninger og til deres måde at håndtere eksterne krav.

I spørgsmålet om, hvordan lederne skaber rammer for innovation og nytænkning i deres dagtilbud har jeg koblet Illeris kompetenceelementer om **kreativitet og fantasi**, som handler om, hvordan lederne håndterer ukendte og uforudsete situationer, tænker i nye baner og overskrider grænser for, hvad de plejer at gøre og ledernes forestillingsevne til, om noget kan være anderledes.

EVA's evaluering viser at 90 % af lederne vurderer, at deres uddannelse har forbedret deres kompetencer til, at skabe gode rammer for innovation og nytænkning (EVA s. 33).

For de interviewede i denne undersøgelse er det tydeligt, at det at tænke i nye baner og overskride grænser for, hvad de plejer at gøre er knyttet til, at videndele med andre enten i eller uden for institutionen. Udsagnene viser, at lederne er blevet bevidst om at “nøglen” til udvikling går gennem dialog med andre.

“Jeg er blevet bedre til at kontakte andre i mit netværk og her kan vi lave forskellige strategier, så det bliver tydeligt, hvordan vi kommer gennem nye og uforudsete situationer, her har jeg ændret mig” (informant 2, dagtilbudsleder).

Illeris beskriver det kreative kompetenceelement, som en måde at betjene sig af divergente tanke-mønstre dvs. en tænkning der ikke er bundet til kendte og entydige strukturer og handlemåder, men en tænkning der søger flertydighed, og er udforskende i mange retninger uden, at man kender resultatet (Illeris s. 50-51).

“Der hvor tingene gør en forskel er når vi er flere om at skabe ting. Det sker i samspil med andre, der hvor jeg er i netværk, det kan være mit studie netværk, læselyst netværket, leder netværket mm. Det, at være bevidst om mine netværk gør, at jeg kan søge andre steder end ellers. Jeg tror, jeg tænker mere ud af boksen, den filosofiske tilgang og den narrative tilgang.” (informant 3, dagtilbudsleder).

Ledernes forestillingsevne til billedligt, emotionelt eller kognitivt at forestille sig, at noget kan være anderledes, om mentalt at kunne overskride de eksisterende betingelser i forskellige sammenhænge og finde nye veje, ændringer og nyskabelser er knyttet til det, som Illeris kalder fantasi som et kompetenceelement (Illeris s. 55-56). Der ligger i fantasi begrebet elementer af både kreativitet og problemløsning, som er nyttige kompetencer at have i situationer og sammenhænge, hvor der skal tænkes nyt.

EVA's evaluering viser, at 75 % af lederne vurderer, at deres uddannelse har gjort dem bedre til at udvikle kerneydelsen (EVA s. 33). De interviewede i denne undersøgelse giver ikke direkte udtryk for, at de har fået flere kompetencer til, at udvikle kerneydelsen, men at uddannelsen har bidraget til en øget bevidsthed hos dem selv, som har betydning for, hvordan de agerer i den ledelsesmæssige praksis.

I denne undersøgelsen spørges der til, hvordan lederne skaber gode relationer til dem de samarbejder med, og om uddannelsen har givet dem kompetencer til, at aflæse og forstå andre mennesker ud fra deres perspektiv. Spørgsmålet er knyttet til **empati** som kompetenceelement, og relateres også til det element i ledernes efteruddannelse, der handler om kommunikation.

Empati som kompetenceelement handler om, at kunne aflæse andre menneskers følelser og opfatte, hvordan de har det. Det handler om at kunne foretage et perspektivbytte og opleve, hvordan situationen tager sig ud fra andre mennesker, ud fra deres forudsætninger og følelser (Illeris s. 51-53).

“Jeg har lært meget om det, der kan være svært for andre mennesker. Jeg har lært at andre ikke altid har betingelserne for, at løse deres opgaver anderledes end de gør, jeg har lært meget om, hvad der er vigtigt og hvad der ikke er” (informant 3, dagtilbudsleder).

Ledernes evne til at forstå andre menneskers situation er vigtig da tidligere tiders mere stive og hierarkiske opbyggede organisationer og relationer er blevet afløst af fladere strukturer jf. kapitel 3. om ledelse i dag. Udviklingen af kerneydelsen bygger i høj grad på, om samarbejdet og kommunikationen fungerer godt i de enkelte organisationer.

Eva's evaluering viser at 92 % af lederne er blevet bedre til, at kommunikere med deres medarbejdere både når det handler om at oversætte beslutninger, der er truffet på et højere ledelsesmæssigt plan, men også i kommunikationen med medarbejderne fx i de svære samtaler (EVA s. 44).

“Jeg er blevet skarpere på at handle, når der er konflikter. Jeg er den, der prøver at få medarbejderne til at lytte til hinanden. Medarbejderne bruger mig til sparring og så løser de ofte selv deres konflikter”. På personalemøder øver vi os i at sige, også de mere kritiske ting til hinanden. Vi arbejder med hvordan vi kan sige tingene til hinanden, vi lærer at undre os sammen” (informant 1, dagtilbudsleder).

Ovenstående uddrag illustrerer, at lederen både er empatisk i sin tilgang til medarbejderne, men også at det er vigtigt, at lederne understøtter den gode kommunikation for, at sikre et godt samarbejde.

For at yderligere at afdække ledernes kompetencer er der også spurgt ind til, om lederne har fået kompetencer til, at håndtere forandringer, træffe komplekse beslutninger, forholde sig til nye situationer og sammenhænge. Spørgsmålet er knyttet til det element i ledernes efteruddannelse, som handler om organisation og styring.

EVA's evaluering viser, at 92 % af lederne vurderer, at de er blevet bedre til at håndtere forandringer (EVA s. 32).

“Jeg er blevet mere åben for nye tiltag, men jeg har også opdaget, at der er så meget der kan være spændende, som jeg ikke vidst før. Jeg havde mere modstand tidligere, var mere i forsvar. Jeg ved at der, hvor der er vilje lykkes tingene. Dybest set kan jeg, hvad jeg vil, min erkendelse er også, at jeg aldrig behøver at stå alene med noget” (informant 3, dagtilbudsleder).

Om lederne har fået nye/flere kompetencer til at håndtere forandringer og træffe komplekse beslutninger er et bredt spørgsmål, som dækker over flere af de kompetenceelementer Illeris har defineret i det udvidede kompetencebegreb. Helt overordnet handler ovenstående spørgsmål om ledernes **kombinationsevne og evne til fleksibilitet**, men er også afhængig af lederens **personlige profil** og deres evne til **vurdering** og **beslutningstagning**, som i handlingen skal indgå på en **helhedsorienteret** måde.

Kombinationsevne som kompetenceelement handler om, at kunne sætte forskellige områder og forhold i forbindelse med hinanden. Det er i sådanne nye forbindelser, at lederne kan overskride deres hidtidige kapacitet og nye muligheder kan åbne sig. Flexibilitet som kompetenceelement handler om ledernes evne til, at omstille sig og fungere hensigtsmæssigt under skiftende omstændigheder, også kaldet omstillingsparathed (Illeris s. 56-57).

Nedenfor gives et længere uddrag fra et interview med en dagtilbudsleder, som viser hvordan de forskellige kompetenceelementer kan indgå på en helhedsorienteret måde, hvilket vil sige at både det kognitive område (viden, orientering, forståelse, indsigt mv.), det motoriske (færdigheder, kropslighed mv.), det sociale (samspil, kommunikation, sproglighed, samarbejde mv.) og det emotionelle (følelser, motivation, holdninger, værdier mv.) indgår i sammenhæng.

"Jeg arbejder med, at forandringsangsten ikke kommer til at fylde. Daginstitutioner er fyldt med forandringer og jeg tror, at man skal bruge sin sunde fornuft. En blanding af erfaring, situationsfornemmelse og den viden man har. Jeg tænker tit forandringer nu igen! men omvendt er det også det, der er sjovt. Mange ting har man prøvet før, men med nye nuancer. Jeg trækker på min ledererfaringer, før havde jeg kun min pædagogerfaring, og det er ikke det sammen som ledererfaring, jeg er blevet mere sikker. Og så er det også personbestemt, om man er en person som er til forandringer, jeg er til forandringer. Nogle forandringsprocesser er lange, og jeg tænker nu må vi i gang, det skal prøves af og andre ting går for hurtigt fx ting fra kommunen eller fra bestyrelsen. Jeg har det ikke sådan, at forandringer ikke skal ske. Der er fx stadig ledere der taler om det sammen vedr. distriktsledelsen, som for to år siden, jeg kan ikke se perspektivet i at holde fast, så bliver det til "plejer", når man ikke går ind i en forandringsproces, kan man ikke se perspektivet"(informant 1, dagtilbudsleder).

I praksis kan der ikke skelnes mellem, hvad der i uddraget er baseret på fornuftmæssige ræsonnementer, og hvad der kan henføres til følelser og holdninger. I uddraget er der også tale om en situation, som involverer andre mennesker og der stilles derfor også krav til lederens sociale formåen, det indholdsmæssige og det følelsesmæssige, som er indlejret i den social sammenhæng, som hun indgår i.

Uddraget ovenfor beskriver en typisk situation, hvor ledere møder andre ledere, som i situationen ikke viser kreativitet, fantasi, kombinationsevne og fleksibilitet, men derimod udviser en kritisk tilgang og modstandspotentiale, som er andre af de kompetenceelementer, der ligger i det udvidede kompetencebegreb. Når den citerede leder udtrykker *"jeg er til forandringer"* hænger det også sammen med hendes personlige profil. Om lederne har fået anderledes kompetencer til, at håndtere forandringer er også relateret til de bestemte eller konkrete handleområder - dvs. at kompetencerne er situations - og handlingsorienteret.

Spørgsmålet om, at kunne håndtere forandringer og træffe komplekse beslutninger og forholde sig til nye situationer og sammenhænge er også knyttet til ledernes evne til vurdering af situationen. **Vurdering** som kompetenceelement handler om, hvorvidt lederen er i stand til at foretage kvalificerede vurderinger i relation til det område kompetencen vedrører. Det handler i høj grad om, hvordan lederne i nye situationer, der opstår hele tiden, kan afkode hvad der er på spil og vurderer, hvad det indebærer og hvad man kan gøre ved det (Illeris s. 41).

"I dag tænker jeg ikke at jeg mister noget, når en medarbejder siger sin stilling op, hvis det alligevel ikke fungerede. Jeg skal ikke holde fast i det, der ikke virker. En problemstilling kan være komplekst, men løsningen kan være enkel" (informant 3, dagtilbudsleder).

Vurdering og beslutningstagning er nært knyttet kompetenceelementer. EVA's evaluering viser, at 88% af lederne vurderer, at de er blevet bedre til at træffe komplekse beslutninger (EVA s. 32).

"Jeg er blevet bedre til at træffe beslutninger også selv om andre ikke er enige. Jeg har fået mere faglighed og teori til, at jeg kan sige "sådan skal det være" (informant 2, dagtilbudsleder).

Beslutningstagning handler også om, at lederne skal kunne træffe kvalificerede beslutninger, nogle gange hurtigt og andre gange efter grundige overvejelser. Om beslutninger er relevante indebærer, at alle relevante forhold medinddrages og tages i betragtning. Dette er langt fra altid muligt og derfor træffer man ofte beslutninger på baggrund af skøn, hvilket er grunden til at beslutningstagning og vurdering er nært knyttet (Illeris s. 42).

Det sidste spørgsmål om, hvilke kompetencer lederne har fået i deres efteruddannelse, er rettet mod ledernes håndtering af eksterne krav og om efteruddannelsen har styrket deres evne til at betvivle, modstå eller afvise situationer, som de stilles overfor. Spørgsmålet er rettet mod det element i

ledernes efteruddannelse, som handler om betydningen af kvalitet, resultater og effekt i politiske styrede organisationer. Spørgsmålet er også knyttet til kompetenceelementerne **kritisk tilgang og modstandspotentiale**.

Kritisk tilgang, handler om lederens beredskab til at betvivle, modstå eller afvise nogle af de situationer og forhold, som de bliver stillet overfor. Det kan fx være, at lederne som et led i en politisk styret organisation skal udføre bestemte handlinger, som kan svære at gennemskue eller som de ikke er enige i, eller når lederne skal oversætte beslutninger i deres organisationer som fx medarbejdergruppen ikke er enige i. Det er derfor vigtigt, at lederne behersker og praktiserer en vis grad af modstandspotentiale (Illeris s. 58).

EVA's evaluering viser 86 % af lederne vurderer, at de er blevet bedre til at håndtere interessenters forskellige forventninger til organisationen (EVA s. 34).

"Jeg er blevet bedre til at stille spørgsmål til de krav der kommer ude fra, selv om man stiller spørgsmål er det jo ikke sikkert, at jeg kan ændre noget og nogle gange må jeg bare acceptere at sådan er det" (informant 2, dagtilbudsleder.)

Modstandspotentiale som kompetenceelement handler om ledernes evne og viljen til at yde modstand. Det kan være en upopulær handling, som kræver både mod og styrke og stædighed, der kan vise sig at have afgørende betydning i praksis.

"Før kunne jeg godt finde på at sige "det er også dem oppe fra forvaltningen", men nu ved jeg hvor min loyalitet ligger. Så går jeg bag en lukket dør og diskutere det med souschefen" (informant 2, dagtilbudsleder).

EVA's evaluering viser at 87 % af lederne vurderer, at de er blevet bedre til at kommunikere med ledelsen eller bestyrelsen (EVA s. 34).

"Jeg er blevet bedre til at gå i diskussion med fx forvaltningen, det kan handle om ordentligheden i måden man gør tingene på i forvaltningen, den diskussion havde jeg ikke taget tidligere. Jeg er blevet mere sikker på mine værdier og på, hvor langt jeg vil gå" (informant 2, dagtilbudsleder).

Det afgørende ved den kritisk tilgang og modstandspotentiale som kompetenceelement er, at kompetence skal forstås som andet og mere end en kapacitet til, at lederne gør det forventede. Ledernes kompetencer skal derfor også omfatte et beredskab til både tilegnelse og modstand i forhold til de situationer, som de stilles overfor (Illeris s. 59).

"Da vi skulle have distriktsledelse meldt jeg mig til arbejdsgruppen, så jeg havde mulighed for at påvirke. Jeg finder mine veje. Jeg føler, at jeg har fået overskud til at indgå i processer, jeg er blevet klogere på mig selv og mere bevidst om, hvad jeg kan byde ind med, men jeg kan også mærke når der ikke er plads til at byde ind" (informant 1, dagtilbudsleder).

Uddragene viser, at lederne er blevet bedre til, at stille spørgsmål når de mødes af eksterne krav, men en egentlig kritisk tilgang eller modstands potentiale ses ikke i ovennævnte uddrag. Ifølge lederne arbejder de loyalt med eksterne krav ved personligt, at forholde sig til egne værdier og holdning til et givet område. Ifølge ledernes udsagn påvirker lederne nye krav ved at indgå i processer, hvor der arbejdes med nye initiativer.

5.3 Delkonklusion

Personligt lederskab

Lederne har fået styrket deres personlige lederskab og er blevet mere bevidste om deres styrker og svagheder. Ledernes personlige lederskab kommer til udtryk i deres personlige profil, altså måden de handler på i den ledelsesmæssige praksis. I følge lederne selv reflektere de langt mere over deres praksis i dag end de gjorde tidligere.

Skabe rammer for innovation og nytænkning, kreativitet og fantasi

Ifølge ledernes udsagn i denne undersøgelse er innovation og nytænkning tæt knyttet til videndeling og "nøglen" til udvikling går ifølge lederne gennem dialog med andre. Lederne vurderer derfor deres netværk som betydningsfulde for, at de kan tænke nyt og være innovative.

Skabe gode relationer til dem de samarbejder med, empati

Ifølge ledernes udsagn har uddannelsen forbedret deres kompetencer til, at aflæse andres menneskers følelser og opfatte hvordan de har det. Lederne er blevet bedre til, at kommunikere med deres medarbejdere både når det handler om, at oversætte beslutninger, der er truffet på et højere ledelsesmæssigt plan, men også i den nære kommunikation med medarbejderne. Ifølge lederne har dette også betydning for måden de arbejder med konfliktløsning.

Håndtere forandringer og træffe komplekse beslutninger, kombinationsevne, fleksibilitet

Lederne er blevet mere åbne overfor nye tiltag og yder mindre modstand end tidligere. Ifølge lederne selv er de styrket i, at vurderer og træffe komplekse beslutninger fordi de både har fået faglighed og teori til, at begrunde deres valg.

Eksterne krav, kritisk tilgang og modstandspotentiale

Lederne er blevet bedre til at gå i dialog med fx forvaltningen og påvirker loyalt beslutninger indefra. Ifølge lederne er de blevet mere sikre på egen værdier, og er derfor også mere bevidst om måden de har en kritisk tilgang eller yder modstand mod de krav, der kommer udefra.

06

Ledelsesrummet for Herlev kommunes dagtilbud

Nedenfor redegøres for de overordnede og centrale styringsteknologier, som sætter den formelle ramme for dagtilbuddenes ledelse. Dagtilbudsloven, Styrelsesvedtægten og det overordnede ledelsesværdi-grundlag er fundamentet for ledelsen af dagtilbuddene. Disse styringsteknologier udmøntes i forskellige politikker på dagtilbudsområdet, som er særlige centrale når der tales om hvilke styringsteknologier, der sætter rammen for ledernes ledelsespraksis.

6.1 Overordnede og centrale Styringsteknologier for dagtilbuddene i Herlev kommune



Figur. 2. Styringsteknologier på dagtilbudsområdet i Herlev kommune

Folketinget vedtog den 24. maj 2007 lov om dag-, fritids, og klubtilbud m.v. til børn og unge (dagtilbudsloven). Hermed blev reglerne om dag-, fritids-, og klubtilbud for første gang samlet i en selvstændig lov. Med dagtilbudsloven blev der indført en række nye krav til den pædagogiske praksis og dermed også til ledelsen af dagtilbuddene.

Lovens overordnede formål var, at skabe tilbud til børn og unge, der bidrager til børns trivsel, udvikling og læring, forebyggelse af negativ social arv, fleksibilitet og valgmuligheder for den enkelte familie og sammenhæng og kontinuitet mellem tilbuddene (dagtilbudsloven 2007).

Dagtilbudsloven har et selvstændigt kapitel om ansvarsfordeling mellem kommunal- bestyrelsen og ledelsen af dagtilbuddene. Denne ansvarsfordeling er udmøntet i en styrelsesvedtægt, der definerer ansvarsfordelingen mellem kommunalbestyrelsen, dagtilbudslederen og brugerbestyrelsen.

Helt overordnede for denne styrelsesvedtægt gælder, at kommunalbestyrelsen fastsætter mål og rammer for institutionernes pædagogiske og økonomiske virksomhed, bestyrelsen udøver sin virksomhed indenfor de mål og rammer, der er fastsat af kommunalbestyrelsen, og lederen har den administrative og pædagogiske ledelse af institutionen, og er ansvarlig for institutionens virksomhed overfor kommunalbestyrelsen. Den pædagogiske ledelse skal udøves i overensstemmelse med kommunalbestyrelsens mål og rammer for området (Styrelsesvedtægt på dagtilbudsområdet i Herlev kommune).

Dagtilbudslederne skal endvidere agere på baggrund af ledelsesværdierne i Herlev kommune. Ifølge Herlev kommunes ledelsesværdier er formålet med ledelsesværdierne, at give ledere og medarbejdere et klart billede af, hvilke værdier der ligger til grund for god ledelse, og hvilke pejlemærker lederne skal rette sig mod, for at blive endnu bedre ledere.

Som leder i Herlev kommune skal man være **synlig**, hvilket betyder, at lederne skal være organisationens ambassadør, de skal være tydelig i deres kommunikation, være tilgængelig, skabe fællesskab, være nærværende og tage de nødvendige konflikter.

Lederne skal være **helhedstænkende**, hvilket betyder, at de skal holde fokus på de overordnede mål, kommunikere de overordnede sammenhænge, tænke tværfagligt og udnytte medarbejdernes kompetencer, de skal være åbne overfor nye løsningsmuligheder, tænke resten af organisationen og andre interessenter ind i deres opgaveløsning, og have forståelse og respekt for andres synspunkter. Lederne skal være **ordentlig**, hvilket betyder, at lederen skal være rollemodel for medarbejderne, være anerkendende, troværdig, ansvarlig, handle i rette tid og være loyal.

Sidst men ikke mindst skal lederne være **visionær**, hvilket betyder, at lederne skal tage chancer, accepterer og lærer af fejl, være fremsynet og kunne omsætte visioner i praksis, gøre en forskel og være kreativ og nytænkende (Herlev kommunes ledelsesværdier 2011).

Mål og rammer er udmøntet i række strategier og politikker på dagtilbudsområdet. Nedenfor tages afsæt i den pædagogiske rammeplan, den budgetmæssige ramme og dele af personalepolitikken, som er centrale styringsteknologier, der sætter den formelle ramme for lederens ledelsespraksis.

6.1.1 Budget

Institutionernes budget er opdelt i 2 hovedrammer, en lønramme og en driftsramme. Institutionernes budget til drift og løn betragtes som én ramme. Der kan overføres et underskud på indtil 5 % af løn - og driftsrammen til næste år. Overskud kan overføres ubegrænset (Budget 2011 - Børn og kultur, Herlev kommune s. 128).

Lederne kan principielt prioritere indenfor budgetrammen, men dertil kommer at budgettet er styret af andre forhold, som fx forhandlede aftaler med de faglige organisationer. Et eksempel på dette kan være, at der er indgået aftale med de faglige organisationer om en fordelingsnøgle mellem andelen af uddannet og ikke uddannet medarbejdere, der skal ansættes på dagtilbudsområdet. Budgettet er også styret af andre forhold, som fx bestemmelser om arbejdsmiljøuddannelser, lokale beslutninger om krav til førstehjælpskurser mm.

Lederen har det administrative ansvar for institutionens virksomhed overfor kommunalbestyrelsen og det er ledernes ansvar at budgettet prioriteres i samarbejde med brugerbestyrelsen. Lederen har et stort råderum i anvendelsen af budgettet i og med, at institutionernes budget skal betragtes som én budgetramme.

6.1.2 Personalepolitik

I Herlev kommune er der beskrevet en række politikker på det personalemæssige område. Fra personalepolitikken/håndbogen beskrives kort rammer for udviklingssamtalen, efteruddannelse og fraværssamtalen. Disse styringsteknologier er særlig centrale i den personalemæssige ledelse.

6.1.2.1 Udviklingssamtalen

Udviklingssamtalen er en del af retlingslinierne for personaleudvikling. Ifølge personalehåndbogen er udviklingssamtalen en struktureret og ligeværdig dialog mellem leder og medarbejder, der med udgangspunkt i den daglige arbejdsituation giver hinanden en tilbagemelding på, hvordan samarbejdet opfattes med henblik på at udvikle det. Udviklingssamtalen skal ifølge personalehåndbogen

understøtte og udbygge den gensidige forståelse mellem leder og medarbejder med henblik på en større trivsel og tilfredshed for begge parter og samtidig sikre en bedre udnyttelse af ressourcerne. Det er obligatorisk at gennemføre udviklingssamtalen én gang om året. Det er også obligatorisk, at parterne under samtalen drøfter opfølgning fra sidst, kompetenceudvikling (fagligt - socialt og arbejdsmæssigt - personligt), nuværende og fremtidige arbejdsopgaver, forholdet til mål og værdier og øvrige emner, der er væsentlige for medarbejdernes trivsel (Personalehåndbogen s. 42).

Indholdet i udviklingssamtalen er bredt og overordnede formuleret således, at dagtilbuddene har metodefrihed til, at tilrettelægge udviklingssamtalen så den er tilpasset det enkelte dagtilbud, både i forhold til måden den udføres på, men også til det detaljerede indhold i samtalen.

6.1.2.2 Efteruddannelse

Ifølge personalehåndbogen skal lederen sikre, at den enkelte medarbejder får tilbud om efteruddannelse, der opdaterer den enkelte medarbejders faglige niveau. Kursusvirksomhed skal tilrettelægges, som både intern og ekstern uddannelse. Ifølge personalehåndbogen lægges der dog vægt på den interne uddannelse. Intern uddannelse vurderes bedre, at kunne dække de lokale behov og skal understøtte erfaringsudveksling på tværs af forvaltnings- og faggrænser (Personalehåndbogen s. 28).

Lederen har frihed til, at tilrettelægge efteruddannelse, som er tilpasset det enkelte dagtilbud. Personalehåndbogen stiller ikke krav om, at efteruddannelsen skal foregå på én særlig måde.

6.1.2.3 Fraværssamtaler

Fraværssamtaler er en del af omsorgspolitikken, der indgår som en del af den samlede personalepolitik. Ifølge omsorgspolitikken skal lederen afholde en samtale med medarbejdere, der har haft 5 fraværs-perioder eller 2 uger inden for et år. Samtalen er obligatorisk, hvilket betyder at lederen ikke selv kan vurdere, hvorvidt samtalen skal finde sted (Omsorgspolitik 2006 s. 3).

Ifølge retningslinierne skal fraværssamtalen afklare, hvorvidt fraværet er arbejdspladsrelateret. Samtalen skal være løsningsorienteret, det vil sige, at hvis det vurderes, at der er sammenhæng mellem fraværet og forhold på arbejdspladsen, så skal lederen og medarbejderen sammen forsøge at finde en løsning. I fraværssamtaler tales der altså ikke om, hvorvidt arbejdsindsatsen og kvaliteten af arbejdet set fra lederens synspunkt er tilfredsstillende, om løn spørgsmål eller andet, som ikke relaterer sig til fraværet. (Folder om fraværssamtaler s. 1).

Ifølge omsorgspolitikken og folder om sygefraværssamtaler er det klart defineret, hvad formålet med fraværssamtalen er og derved også, hvad lederne opgave er i den forbindelse. Lederens fokus skal være på, at dokumentere det faktuelle sygefravær og afklare om sygefraværet er arbejdspladsrelateret. Lederens mere subjektive opfattelser skal ikke indgå i den enkelte fraværssamtale og lederens handlefrihed er derved begrænset til snævret at følge gældende retningslinier.

6.1.3 Rammeplanen for de 0-10årige - det betydningsfulde samarbejde

Rammeplanen er en udmøntning af det pædagogiske indhold i dagtilbudsloven. Ifølge rammeplanen tages der i beskrivelsen også udgangspunkt i Herlev kommunes børnepolitik og det fælles værdigrundlag for henholdsvis dagtilbud og skole. Ifølge rammeplanen beskrives en række indsatsområder, der i særlig grad sætter fokus på at udvikle sammenhængen i indsatsen over for det enkelte barn. Ifølge rammeplanen skal rammeplanen styrke den faglige refleksion over indsatsen i forhold til børnene, være et redskab til at kvalificere dialogen mellem medarbejdere indbyrdes og mellem medarbejdere og ledelse og derved sætte rammen for det pædagogiske arbejde og være udgangspunktet for alt planlægning, gennemførelse og evaluering af den pædagogiske praksis. Ifølge rammeplanen skal rammeplanen endvidere kvalificere forældreinddragelsen gennem dialog om indholdet af det pædagogiske arbejde (Rammeplanen for de 0-10 årige - det betydningsfulde samarbejde).

Dagtilbuddene har metode frihed til, at tilrettelægge den pædagogiske praksis, så den tilpasses det enkelte dagtilbud.

6.1.4 Kvalitetshjul

Kvalitetshjulet er en anden styringsteknologi, som beskriver den strategiske sammenhæng mellem det politiske niveau, det decentrale niveau og det brugermæssige niveau. Kvalitetshjulet beskriver sammenhængen mellem de overordnede mål, rammeplanen, institutionernes praksisbeskrivelser, evaluering og dokumentation af faglige resultater, og rammesætter dialogen og inddragelse af bruger niveauet. Ifølge kvalitetshjulet inddrages bruger niveauet via institutionsforumsmøder (et møde mellem forældrebestyrelsesrepræsentanter og det politiske udvalg samt forvaltningen) og gennem brugerundersøgelser, som udarbejdes hvert andet år i forbindelse med udarbejdelse af kvalitetsrapporten. Ifølge kvalitets-hjulet er det dagtilbudsledernes ansvar af leverer de faglige resultater til kvalitetsrapporten på baggrund af dagtilbudsloven og rammeplanens bestemmelser. Kvalitetsrapporten indgår som en del af tilsynsforpligtelsen, som også er beskrevet i kvalitetshjulet. (Herlev kommunes kvalitetshjul på dagtilbudsområdet)

Dagtilbuddene skal følge de retningslinier, som er beskrevet i kvalitetshjulet og har derved ikke frihed til selv, at bestemme hvordan de faglige resultater skal indsamles.

6.2 Delkonklusion

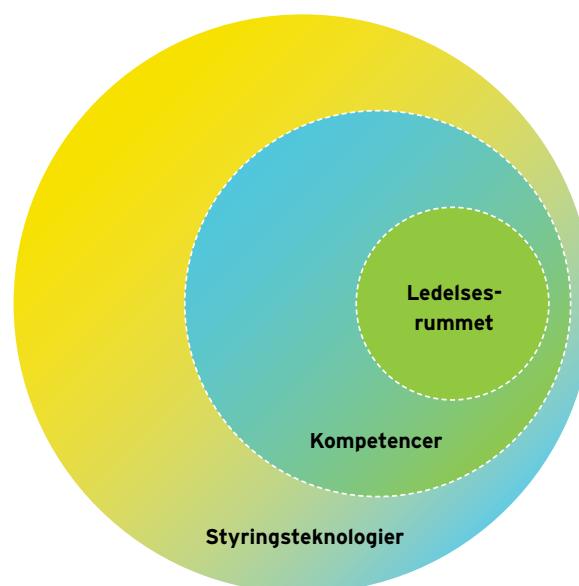
Ovenfor er redegjort for udvalgte styringsteknologier, der definerer den formelle ramme for dagtilbuddenes ledelse. Redegørelsen viser, hvordan styringsteknologierne på forskellig vis regulere den ledelsesmæssige praksis, hvilket både giver muligheder og begrænsninger i den ledelsesmæssige praksis.

Lederne har store frihedsgrader og metodefrihed til, at udvikle inden for alle område i deres ledelsespraksis. De styringsteknologier, hvor lederne er særligt reguleret er retningslinier om sygefraværsamtaler og retningslinier i kvalitetshjulet.

07

Hvilken forskel gør ledernes ny erhvervede kompetencer i samspillet med de styringsteknologier, der stilles til rådighed i ledelsesrummet

Nedenfor kobles ledernes ny erhvervede kompetencer med de styringsteknologier, der sætter den formelle ramme indenfor den administrative ledelse, den personalemæssige ledelse, den pædagogiske ledelse og den strategiske ledelse. Empiri fra interviews kobles til disse styringsteknologier, således at der fremkommer et mønster af, hvilken forskel ledernes ny erhvervede kompetencer gør i samspillet med den formelle ledelsesramme, og om ledernes ny kompetencer er med til at flytte grænsen for, hvordan de agere i deres ledelses praksis.



Figur 3. Illustrerer grænsen mellem det formelle og uformelle ledelsesrum, som påvirkes af ledernes ny erhvervede kompetencer.

Til den **administrative ledelse** stilles der spørgsmål til budgethåndtering, vikarressourcer og sygefravær.

EVA's evaluering viser, at lederne vurderer de i mindre grad har opnået forbedring inden for de ledelsesområder, som omhandler planlægning og styring af driftmæssige opgaver, end indenfor andre områder som fx forandringsledelse, personlig ledelse og personaleledelse. Dette er når man ser på andelen af ledere, der har svaret i svarkategori "i mindre grad" eller "slet ikke" (EVA s. 47).

De interviewedes umiddelbare refleksion var også, at deres diplomuddannelse ikke havde særlig betydning for deres administrative ledelse.

"Jeg har ikke rykket mig specialet meget. Men jeg har fået noget erfaring, men det er ikke knyttet til diplomuddannelsen" (Informant 1, dagtilbudsleder).

"Jeg tror at det er det område, hvor der ikke er den store forskel fra hvad jeg gjorde tidligere" (informant 2, dagtilbudsleder).

I interviewet med Børne- og familiechefen var den umiddelbare refleksion den samme, som hos dag-tilbudslederne.

"Dem der har taget en diplomuddannelse og altid har haft styr på deres administrative opgaver har det også i dag, og dem der har taget en diplomuddannelse og aldrig har haft styr på de administrative opgaver har det heller ikke i dag" (informant 4, børne- og familiechef).

Når der spørges mere specifikt ind til, hvilke kompetencer lederne har fået til budgethåndtering og håndtering af vikarressourcer, sygefravær mm. viser der sig alligevel nogle forskelle i ledernes måder, at arbejde med den administrative ledelse.

Dagtilbudslederne har, som beskrevet i afsnit 6.1.1 frihed til, at styre indenfor budgetrammen, men er også styret af andre forhold, som fx forhandlede aftaler med de faglige organisationer eller andre forhold, som lovpligtige arbejdsmiljøuddannelser, førstehjælpskurser mm.

"Omkring budgettet er jeg blevet mere bevidst om, at hvis jeg nu vælger at bruge flere pædagogtimer, så er der andet der ikke er råd til. Jeg vil gerne have uddannet pædagogisk arbejdskraft og det har nogle omkostninger i forhold til andre ting, men det er et valg som jeg har truffet. Det kræver at jeg er bevidst, også om konsekvenserne af mine prioriteringer. Det kræver, at jeg har overblik over konsekvenser" (informant 2, dagtilbudsleder).

På trods af, at ledernes egen umiddelbare refleksion var, at de ikke havde fået nye kompetencer til, at håndtere den administrative ledelse viser uddraget, hvad Illeris kalder modstandspotentiale. Som uddraget viser lader denne leder sig ikke styres af den forhandlede aftale med de faglige organisationer. Hun træffer et bevidst valg og vælger, at prioritere uddannet pædagogisk arbejdskraft, fordi hun finder dette rigtigt. Det kræver både mod og styrke, at bryde en defineret ramme og som uddraget viser gør hun det også på baggrund af en kvalificeret vurdering, hvor hun træffer beslutning efter grundig overvejelse, hvor flere relevante forhold er medinddraget og taget i betragtning.

Andre eksempler på, at lederne arbejder anderledes med budgethåndteringen gives nedenfor.

"Jeg tænker længere frem end jeg gjorde tidlige, tidlige var det mere husholdningsagtigt. Jeg tænker mere strategisk, hvad er mine mål, hvor skal vi hen. Min indsats lige nu er digitalisering og det passer fint med de overordnede mål"(informant 3, dagtilbudsleder).

"Før i tiden havde hver stue deres eget budget, det har vi ikke mere, vi kigger på hvad huset har brug for. Vi skal ses som et helt hus og der skal være en ide med det vi køber. På den måde har vi fået flere og større ting fx rytmik ting" (informant 1, dagtilbudsleder).

Lederne viser, at de har en strukturel forståelse og overblik, som gør at de kan ændre på den praksis, der tidligere har været gældende. Lederne arbejder mere reflekterende, ved hjælp af analytiske overvejelser og med en kritisk tilgang til måden, at arbejde med budget håndtering.

Inden for den administrative ledelse spørges der ligeledes til, hvordan lederne i dag arbejder med håndtering af ferieplanlægning.

"Jeg har fået bedre overblik, jeg ser bredere i dag end før. Folk skal have ferie, men jeg skal have det til at hænge sammen. Jeg ser et år frem, jeg er på forkant og lære af de tidligere år. Jeg har det altid på som punkt på et personalemøde og her aftaler vi, hvordan vi skal gøre næste år. Jeg arbejder mere systematisk"(informant 1, dagtilbudsleder).

"Jeg melder ud til personalegrupperne, hvordan det skal være. Jeg er ikke længere bange for at sige det rent ud. Jeg beder stuerne om at planlægge anderledes, hvis jeg ikke synes at det hænger sammen. Jeg er blevet mere tydelig i at kommunikere ud, og jeg bliver ikke tynget af, at jeg siger mere fra. Tidligere tænkte jeg over at være en populær leder, det er jeg ikke så optaget af mere. Jeg har fundet ud af, at jeg ikke mister noget personligt ved at være klar og tydelig" (informant 3, dagtilbudsleder).

Uddragende ovenfor viser udover den strukturelle forståelse og overblik også, at lederne i deres ledelsespraksis udviser selvstændighed, selvindsigt og selvtillid i deres opgaveløsning. Den systematiske tilgang og måden at vise medarbejderne, hvilken rammer de kan søge indflydelse på, er blevet tydeligere.

Som det sidste element indenfor den administrative ledelse spørges der til, hvordan lederne i dag arbejder med ressourcestyring i forhold til vikarkontoen.

"Jeg laver beregninger som personalet kan se, så de kender rammen for vikarer. Det er vigtigt at medarbejderne har en forståelse for, hvordan ressourcerne ser ud. Medarbejderne må gerne komme med forslag til, hvordan vikarbudgettet skal bruges. Medarbejderne skal have del i det, det skaber større tilfredshed i medarbejdergruppen, men det er mit ansvar, at det er ansvarligt. Min grundholdning er, at jo mere jeg kan inddrage medarbejderne jo mere tilfredshed vil der være i medarbejdergruppen. Men jeg ved ikke om det er noget, jeg har lært på diplomuddannelsen"(informant 2, dagtilbudsleder).

Interviewene viser forskelle i håndteringen af den administrative ledelse, men som uddraget ovenfor slutter, er det ganske usikkert om disse forskelle kan knyttes direkte til ledernes efteruddannelse. Alle de interviewede umiddelbare refleksion var, at deres efteruddannelse ikke havde særlig betydning for deres håndtering af den administrative ledelse, men omvendt viser uddragende, at der er sket ændringer i deres ledelsesmæssige praksis. Uddragende ovenfor viser, at lederne bruger budgettet strategisk og sætter nye forbindelser og områder i forbindelse med hinanden. Det er i sådanne nye forbindelser at det bliver muligt, at overskride den hidtidige kapacitet og nye muligheder kan åbne sig. Lederne viser at de har den kompetence, som Illeris kalder for **kombinationsevne**.

Til den **personalemæssige ledelse** spørges der til, hvordan lederne arbejder med udviklingssamtaler, sygefraværssamtaler og efteruddannelse jf. afsnit 6.1.2 om personale politikker.

"Jeg inddrager medarbejderne via personalemøder, vi diskuterer hvad de vil have ud af deres MUS samtaler. Vi udvikler i samarbejde. Vi har punkter om, hvor medarbejdere føler sig stærke og hvor de gerne vil lære mere. Jeg tænker også i den pædagogiske praksis, hvor er det, at de brænder igennem, det skal de gøre mere af" (informant 1, dagtilbudsleder).

EVA's evaluering viser, at 92 % af lederne vurderer, at de er blevet bedre til at skabe rammer for deres medarbejdere og 92 % af lederne vurderer, at de er blevet bedre til at motivere deres medarbejdere (EVA s. 45).

"Jeg er blevet bedre til at finde medarbejdernes ressourcer, og finde ud af, hvad de står for og hvad de kan. Det bemærker medarbejderne fx på MUS- samtaler, hvor de giver udtryk for en glæde over den anerkendelse de får" (Informant 2, dagtilbudsleder).

Uddragende viser, at lederne anvender deres forestillingsevne til billedligt, emotionelt og kognitivt at forestille sig, hvordan udviklingssamtalerne kan føre til, at der sker ændringer og nyskabelser for medarbejderne og derved også for den pædagogiske praksis. Uddragene viser, at lederne er bevidst om, at de bidrager til at skabe trivsel på arbejdspladsen gennem fx medinddragelse af medarbejdernes ressourcer.

Inden for den personalemæssige ledelse spørges der ligeledes til, hvordan lederne arbejder med håndtering af sygefraværssamtaler.

"Jeg indkalder til samtaler efter retningslinjerne, men jeg kan indkalde gang på gang på gang, men jeg kan jo ikke gøre noget ved fraværet. Nogle medarbejdere har jeg haft 5 eller 7 fraværssamtaler med, men det ændre jo ikke på noget. Personalepolitikken er for blød, der er beskrevet det man kan gøre for medarbejderen, men jeg har ikke nogen sanktionsmuligheder, hvis det ikke bliver bedre, det kan godt frustrerer mig meget. Jeg kan ikke handle på fraværet, hvad er rimeligt, jeg kan ikke gøre noget, jeg bliver træt af at høre mig selv sige, hvad kan jeg gøre for dig, hvad kan arbejdspladsen gøre for dig, men det er svært at det eneste man kan er, at følge op efter 3 måneder" (informant 1, dagtilbudsleder).

"Jeg bruger de retningslinier, der ligger i omsorgspolitikken. Jeg gør meget ud af at fortælle medarbejderne, at det er en omsorgssamtale. Jeg er optaget af, at spørge ind til om det er noget, der ligger i miljøet som er oversag til deres fravær. Jeg ønsker at være anerkendende over for dem. Vi har diskuteret sygefravær på et personalemøde efter, at vi havde diskuteret emnet på ledermødet. Det er ikke kun synd for den syge, men også for de medarbejdere der står tilbage. Vi skal også kunne tale om de ting vi ikke kan gøre, når der er fravær" (informant 2, dagtilbudsleder).

Uddragende viser, at begge ledere anvender de retningslinier, der er beskrevet i personalepolitikken, men deres **selvstændighed, selvindsigt og selvtilid** og dermed deres tilgang til håndtering af sygefraværet er forskellig. Den måde, som lederen indgår på selvstændigt med kendskab til egne holdninger, skaber en forskel i den måde de udadtil sætter sig selv i spil på, i samspillet med andre omkring håndtering af problemet med sygefraværet.

Inden for den personalemæssige ledelse spørges der ligeledes til, hvordan lederne arbejder med håndtering af efteruddannelse til medarbejderne.

EVA's evaluering viser, at 92 % vurderer, at de er blevet bedre til at understøtte læring og kompetenceudvikling hos medarbejderne (EVA s. 45).

"Jeg arbejder mere specifikt i huset med, hvordan vi kan udvikle vores fokuspunkter. Vi benytter os af de kursustilbud, der er i kommunen. Vi trækker kurser ind i huset i stedet for, at sende få på kursus. Jeg har ikke tænkt diplomuddannelse til pædagogerne, men jeg ved at det er det der batter. Mit fokus er på, hvordan jeg får huset til at fungere. Der er behov for, at huset fungerer før jeg sætter efteruddannelse i gang. Jeg har ikke tænkt på, at efteruddannelse kan være det der samler huset"
(informant 3, dagtilbudsleder)

"Vedr. efteruddannelse vil jeg satse på at lave samlede uddannelsesforløb. Det har jeg erfaring med fra tidligere. Fælles interne uddannelsesforløb giver medarbejderne et fælles grundlag"
(informant 2, dagtilbudsleder).

Uddragende viser, at lederne arbejder efter de retningslinier, der er beskrevet jf. afsnit 6.1.2.2 om efteruddannelse. Der lægges vægt på den interne uddannelse og lederne vurderer, som retningslinierne foreskriver, at den interne uddannelse bedre kan dække de lokale behov og derved skabe fælles grundlag for arbejdet i den pædagogiske praksis. Denne undersøgelse viser ikke tegn på, at ledernes efteruddannelse gør en forskel i måden de håndterer efteruddannelse for deres medarbejdere. Lederne arbejder meget loyalt med de forskellige politikker og viser ikke tegn på, at anvende deres modstandspotentiale, det kreative kompetenceelement eller andre handlingsrettet kompetenceelementer til, at overskride grænser for, hvad de plejer at gøre. Dette kan måske forklares med følgende uddrag.

"Min egen uddannelse har rykket mig rigtig meget, med hensyn til ikke at lukke mig om min egen institution. Jeg har åbnet mig meget mere udadtil og opadtil også i forhold til personaleforhold. Der er noget jeg kan og der er noget jeg ikke kan, fordi jeg er en del af en politisk ledet organisation. Jeg forsøger at tilpasse overordnede politikker til egen organisation, men jeg gør det loyalt"
(informant 2, dagtilbudsleder).

Som til den administrative og personalemæssige ledelse spørges der også til, hvilken forskel ledernes efteruddannelse gør i samspillet med de styringsteknologier, der sætter rammen for den **Pædagogiske ledelse**. Der spørges til udviklingen af den pædagogiske praksis i forhold til Rammeplanen jf. afsnit 6.1.3.

EVA's evaluering viser, at 93 % af lederne vurderer, at kvaliteten af deres arbejde er blevet bedre og 83 % af lederne vurderer, at de er blevet mere effektive efter, at de har gennemført hele uddannelsen (EVA s. 39).

"Jeg tror, jeg er blevet bevidst om, hvor meget rammen og strukturen betyder. Strukturen gør, at det bliver lettere at følge op. Vi gør ikke længe bare, hvad vi har lyst til, det giver ikke mening mere. Jeg er blevet meget glad for skemaer, det er et styringsredskab for mig ellers har jeg ikke noget at styre på. Det er en måde at komme rundt om den pædagogiske rammeplan. Det er en måde at tilpasse den pædagogiske praksis til det enkelte barn og gruppen. Jeg er sikker på, at medarbejderne tænker, at strukturen er blevet mere fast. Det er der nogle der syntes er godt, og andre føler det som kontrol, men det er det jo også." (informant 1, dagtilbudsleder).

"Jeg strukturer tingene meget mere end jeg gjorde før, og så er jeg blevet meget optaget af, at arbejde med værdier, moral og etik og give det videre til personalet i de pædagogiske diskussioner. Vi står overfor, at skulle udarbejde en ny beskrivelse af vores pædagogiske praksis. Her vil jeg gerne have alle med, men vi er 21 mennesker, så på næste personalemøde må vi finde en form for, hvordan arbejdet kan lade sig gøre. Strukturen og værdierne omkring de mål vi skal arbejde med, er jeg blevet meget mere bevidst om. Jeg vil gerne gøre tingene på en ordentlig måde samtidig med, at vi skal nå vores resultater. Hvordan gør man det på den bedste måde, samtidig med at vi skal et bestemt sted hen? Jeg tænker anderledes omkring resultater i dag, ikke på NMP måden, men på, hvad der kommer ud af vores pædagogik" (informant 2, dagtilbudsleder).

I følge lederne er organiseringen af den pædagogiske praksis ændret. Uddragene viser, at Lederne arbejder i dag langt mere struktureret og er mere rammesættende omkring måden det pædagogiske personale udfører deres arbejde. Uddragene viser, at det for medarbejderne kan opleves forskelligt om rammerne og strukturen understøtter deres arbejde eller om det opfattes som kontrol. Om det opfattes som kontrol er måske også afhængig af, om lederne blot sætter rammerne for det pædagogiske arbejde og herfra overlader resten til det pædagogiske personale eller om de både sætter rammerne og samtidig faciliterer de pædagogiske processer og derved engagerer sig direkte i medarbejderne praksisfelt.

Som til den administrative ledelse, personalemæssige ledelse og pædagogiske ledelse spørges der ligeledes til, hvilken forskel ledernes efteruddannelse gør i samspillet med de styringsteknologier, der sætter rammen for den **strategiske ledelse**. Der spørges til sammenhængen mellem de overordnede målsætninger, rammeplanen, institutionens praksisbeskrivelse, evaluering og dokumentation af de faglige resultater, kvalitetshjulet jf. afsnit 6.1.4.

“De overordnede dokumenter er mit arbejdsgrundlag, jeg skal fortolke dem og omsætte dem i min institution. Det ligger bare i baghoved. Jeg arbejder med rammeplanene, som er det vigtigste redskab for pædagogerne, den skal de kunne. Det er min opgave, at formidle de overordnede strategier. Vi italesætter og arbejder med rammeplanen på fx personalemøder. Jeg inddrager dokumenterne når det kommer naturligt ind i diskussionerne. Dette kan man se i vores dokumentationsarbejde både i forhold til forældrene og i huset, hvor man kan se det udført i praksis” (informant 1, dagtilbudsleder).

Uddraget viser, at lederne intern arbejder strategisk med de overordnede strategier, som blandt andet udmøntes i den pædagogiske rammeplan. Rammeplanen danner grundlag for den pædagogiske udvikling i institutionerne. Det er med afsæt i rammeplanen, at der sættes mål og det er med afsæt i rammeplanen, at den pædagogiske praksis dokumenteres. Lederne er også bevidst om, at de kan arbejde strategisk i en større sammenhæng, hvor muligheden for, at påvirke opadtil i systemet er blevet tydelig, men det er ikke tydeligt om dette kobles til den formelle styringsramme, som er defineret i kvalitetshjulet.

“Der er i dag en langt større sammenhæng i det vi gør. Medarbejderne ved at rammeplanen er vores grundlag, samt vores værdier. Vi er ikke bare et lille lokalt hus, vi er en del af noget større, vi er en del af sammenhængen i Herlev kommune. Jeg sætter mit præg på en anden måde end tidligere. Jeg stiller flere spørgsmål end tidligere. Jeg arbejder mere opad, og jeg er bevidst om, at jeg kan arbejde udad. Jeg er bevidst om de strategiske niveauer i kommunen (informant 3, dagtilbudsleder).

Ledernes måde, at påvirke strategisk viser sig også i udvalgsarbejdet i kommunen. Børne- og familiechefen udtrykker det således.

“I arbejdsgruppen vedr. strukturændringen, der trådte lederne i karakter, deres tilgang til arbejdet, deres forberedelse, deres skriftlighed og deres tænkning på den lange bane. De ledere der havde en diplomuddannelse skilte sig ud fra den øvrige gruppe. Det, at skabe det lange perspektiv havde disse ledere lært. Lederne er blevet bevidst om, at de arbejder i en politisk ledet organisation, men de er måske lidt svage i at lede opad” (informant 4, børne- og familiechef).

7.1 Delkonklusion

I forhold til den administrative ledelse viser uddragende, at der er sket ændringer i den ledelsesmæssige praksis. Uddragende viser, at lederne bruger budgettet mere strategisk og har en mere helhedsorienterede tilgang til brugen af budgettet. Lederne sætter nye forbindelser og områder i forbindelse med hinanden og det derved bliver muligt, at overskride den hidtidige kapacitet og nye muligheder åbner sig. Lederne arbejder mere reflekterende og på baggrund af analytiske overvejelser og med en kritisk tilgang til opgaveløsningen. Dette kommer til udtryk når de bryder den tidligere praksis og ikke i samme grad arbejder med budgettet snævert knyttet til bestemte kontoområder.

Samme forhold gør sig gældende i forhold til ferieplanlægning og anvendelsen af vikarressourcer, hvor lederne udover den strukturelle forståelse og overblik også udviser selvstændighed, selvindsigt og selvtillid i deres opgaveløsning. Den systematiske tilgang og måden at tydeliggøre overfor medarbejderne, hvilke rammer de kan søge indflydelse på er blevet tydeligere.

I forhold til den personalemæssige ledelse er lederne meget bevidste om medarbejdernes trivsel og udvikling, og at medinddragelse af medarbejdernes kompetencer er afgørende for udviklingen af den pædagogiske praksis. Udviklingssamtalen anvendes som led i, at understøtte ovennævnte faktorer og særligt gælder at, der er kommet fokus på det faglige element i udviklingssamtalen.

Ledernes håndtering af sygefravær er forskellig. Forskellen viser sig i måden de udadtil sætter sig selv i spil på, i samspillet med andre omkring håndtering af problemet med sygefravær.

Lederne viser igen tegn at yde modstand mod de givne retningslinier for, at opnå bedre muligheder for nedbringelse af sygefraværet. Det samme er gældende for arbejdet omkring efteruddannelse af medarbejderne. Lederne følger loyalt retningslinierne og viser ingen tegn på, at anvende deres modstandspotentiale, det kreative kompetenceelement eller andre handlingsrettet kompetenceelementer til, at overskride grænser for, hvad de plejer at gøre.

I forhold til den pædagogiske ledelse viser uddragende, at organiseringen af den pædagogiske praksis er ændret. I følge lederne arbejder de i dag mere struktureret og er mere rammesættende omkring den måde, hvorpå det pædagogiske personale udfører deres arbejde.

I forhold til den strategiske arbejder lederne strategisk med den pædagogiske planlægning, hvor rammeplanen danner baggrund for udviklingen af den pædagogiske praksis, opsamling og dokumentation. Lederne er bevidste om, at de er en del af en politisk ledet organisation, hvor de kan yde bidrag og påvirke opadtil i systemet, men ledernes udsagn viser ikke tegn på, at de faktisk anvender den formelle styringsramme, som er beskrevet i kvalitetshjulet.

08

Hvilke muligheder og begrænsninger oplever lederne i forhold til, at omsætte deres kompetencer i den ledelsesmæssige praksis?

I opgaven undersøges, hvilke muligheder og begrænsninger lederne oplever i ledelsesrummet og derved også hvilke barrierer, der kan være for at de omsætter deres kompetencer i den ledelsesmæssige praksis.

EVA's evaluering viser, at 30 % af lederne oplever, at der er barrierer i forhold til, at anvende elementer fra uddannelsen. Blandt disse ledere peger 37 % på arbejdspladskulturen, som den vigtigste grund til, at det er vanskeligt at anvende uddannelsen (EVA s. 10).

I undersøgelsen spørges der indtil, hvad lederne selv har gjort for, at påvirke og udfordre deres ledelsesrum, hvornår lederne faktisk har oplevet, at deres handlemuligheder er blevet mindre henholdsvis større end de havde forestillet sig, hvilke relationer de skal afklare og vedligeholde for at udvide deres ledelsesrum og sidst, hvad de selv mener de skal blive bedre til for, at udfylde og erobre deres ledelsesrum.

I interviewene er der spurgt til, hvad lederne selv har gjort for at påvirke, fortolke eller udfordre de givne rammer, der er for deres ledelse.

“Jeg er blevet mere autentisk i ledelsesrummet, hvis der er barrierer i mine handlemuligheder så er det i bund og grund mig selv. Det handler om mine egne erkendelsesniveauer. I netværket er jeg meget optaget af, at påvirke mod bestemte holdninger og jeg håber af den vej at påvirke rammerne” (informant 3, dagtilbudsleder).

“Jeg tror at de der har fået en diplomuddannelse i ledelse har fået en meget større selvstændighed i deres ledelse. Det kan jeg måle på telefonopkald om diverse problemstillinger. De løser personale-mæssige problemstillinger i langt højere grad end tidligere. Men de tager ikke teten i (i det store fællesskab) de laver ikke dagsordenspunkter mm. (til ledermøder), men det er kulturen der holder dem nede, der er ikke nogen, der skal falde uden for gruppen (børne- og familiechef, informant 4).

Uddragene viser, at lederne på den ene side er blevet mere autentiske og udviser mere selvstændighed i deres ledelsespraksis, hvilket har betydning for deres måde, at påvirke den ledelsesmæssige ramme. Omvendt viser lederne udsagn at kulturen har betydning for, hvordan lederne omsætter deres ledelseskompetencer i praksis og derved også om lederne, som gruppe udfordrer de givne rammer.

I interviewene spørges der ligeledes til, hvornår lederne sidst har erfaret, at deres handlemuligheder faktisk var mindre henholdsvis større end de havde forstillet sig.

“I ledelsesnetværket kan jeg godt føle mig begrænset. Nu hvor vi skal i gang med den nye struktur, er der nogle der holder fast i det gamle og det begrænser mig i forhold til nytænkning, fremtidens samarbejde, og min mulighed for at påvirke. Vi har rigeligt med mulighed for at påvirke opad til, vi har chancen for at være med til at starte noget nyt op, og så sidder der nogle der bare vil have deres souschef tilbage. Det begrænser mig i, at tænke nyt, jeg har brug for at sparre med nogen, vi kan godt tale om det vi mister, men det rykker os ikke. Jeg kan gøre meget i mit lederskab, jeg har et stort ledelsesrum, jeg har mulighed for, at præge det jeg vil. Jeg syntes at det handler om, at være med i processer, hvor man kan påvirke, man kan sættes sig selv i positioner, hvor man kan være med til at præge, men inden for rammen. Jeg har været med i mange ting og det betyder, at man får en ejerskabsfølelse”(informant 1, dagtilbudsleder).

EVA's evaluering viser at 73 % af lederne oplever, at de kan sparre med andre i organisationen. Omvendt viser EVA's undersøgelse at 27 % af lederne oplever at det kun i mindre grad sker (EVA s. 51).

“Noget der har udvidet ledelsesrummet er netværksgrupperne, hvor vi kommet tættere på hinanden, vi kan bruge hinanden på en anden måde. Dette har udvidet ledelsesrummet, fordi man kunne få supervision, og derved fået andre handlemuligheder og tænke i andre baner”(informant 2, dagtilbudsleder).

Uddragene viser, at ledelsesrummet udvides når lederne indgår i processer, der ligger uden for institutionen. Uddragene viser også, at oplevelsen af om ledelsesrummet udvides eller begrænses er afhængig af, om lederne oplever at de kan sparre med andre om, at udvikle deres praksis.

"Jeg tror, at lederne begrænser dem selv, det vil jeg også tillægge kulturen i gruppen. De vil ikke gå forrest med noget, der bliver de pædagoger igen. Den største begrænsning er, at de går efter mindste fællesnævner" (børne- og familiechef, informant 4).

"Vi skal udnytte, at vi er så mange og udnytte hinandens kompetencer, der er en tendens til, at vi kun fortæller det der går godt og ikke om det der er svært. Det håber jeg bliver bedre" (informant 1, dagtilbudsleder).

Uddragene viser, at der er en bevidsthed om, at lederne skal åbne sig mere mod hinanden og udnytte de kompetencer der er i ledergruppen. En begrænsning eller barrierer er, at lederne kun er åbne omkring det der går godt og i mindre grad bruger, at de er mange og derved kan udnytte hinandens kompetencer.

I interviewene spørges der ligeledes til hvilke relationer, der er vigtigst for lederne at afklare, udbygge og vedligeholde for, at udnytte og udvide deres ledelsesrum.

"De næste nye relationer, der skal opbygges bliver til de nye distriktsledere. Hvad bliver mit ledelsesrum og mit ansvar. Det er jo en ny leder, som ikke kender mig og de andre ledere. Jeg tror på, at man har en bankbog, som man har opsparet på, så der er plads til at træde ved siden af. Det har jeg ikke med den nye distriktsleder, det skal jo bygges op. Det er vigtigt at der laves en ramme for mit ledelsesrum, og vi skal have afklaret vores ansvarsområder" (informant 2, dagtilbudsleder).

Uddraget viser, at lederne oplever, at det er væsentligt at have en god relation til nærmeste leder og at rammen for ledelsesrummet skal være klart defineret via en tydelig ansvarsfordeling. Uddraget viser også, at gode relationer er noget man opbygger ved, at have kendskab til hinanden. Uddraget nedenfor viser, at relationerne udenfor institutionerne i lige så høj grad skal udbygges, og at de måske i endnu højere grad er vigtige at udbygge, for at kunne udvide ledelsesrummet.

"De vigtigste relationer ligger uden for institutionerne. Det er derfor vi skal have lederne i forpligtende team. En god pædagogisk praksis kommer ved at nogle kigger en over skulderen. Lederen skal ud af deres institutioner, for at kunne kigge ind i deres institutioner. Ledernes vigtigste relationer ligger i ledernetværket. Lederne tænker deres relationer op og ned i hierarkiet, de skal have et nyt udsyn, de skal kigge ud" (børne- og familiechef, informant 4)

I interviewene spørges der til, hvad der er det vigtigste for lederne at blive bedre til, hvis de skal udfylde og erobre det ledelsesrum, som de selv ønsker.

"Jeg skal tænke mere i projektarbejde, både lokalt og i det nye distrikt. Jeg skal skabe bedre sammenhænge mellem de forskellige niveauer og kontekster. Jeg skal blive bedre til at tænke konkret og jeg skal vide, hvad der skal til for, at jeg kan nå mine mål og visioner" (dagtilbudsleder, informant 3).

"Det gør en forskel, at jeg er sammen med andre der har taget en diplomuddannelse, det er en god gruppe at være med i, vi taler et fælles sprog. Jeg har flere netværk udover det formelle ledernetværk, blandt andet min studiegruppe. Jeg har også holdt oplæg i dagplejen sammen med dagplejelederen, hvor vi bagefter tale om MUS- samtaler, det var inspirerende. Det er nyt at have netværk på denne måde, man får andre relationer og får øje på nye kollegaer man kan sparre med" (dagtilbudsleder, informant 1).

Uddragende viser, at lederne er meget bevidst om, at de kan udvide deres ledelsesrum ved, at skabe bedre sammenhænge mellem de forskellige niveauer og kontekster, som de arbejder i blandt andet gennem projektarbejder lokalt og i distriktet. Dette kan være en vej til, at nå egne mål og visioner. Uddragende viser også at netværk og videndeling blandt lederkollegaer skaber et udvidede ledelsesrum, hvorfor mange forskellige netværk kan betyde, at lederne på forskellig vis finder inspiration og derved kan erobre og udvide sit eget ledelsesrum.

8.1 Delkonklusion

Ledelsesrummet udvides når lederne har nogen at sparre med, omkring udvikling af deres praksis. Lederne skal åbne sig mere mod hinanden og udnytte de kompetencer, der er i ledergruppen. Lederne oplever det som en begrænsning, at der i ledergruppen er en kultur, hvor lederne kun er åbne overfor hinanden omkring det, der går godt og i mindre grad bruger hinanden når tingene går mindre godt. Udvidelsen af ledelsesrummet sker ved, at der skabes bedre sammenhænge mellem de forskellige niveauer og kontekster, som lederne arbejder i blandt andet gennem projektarbejder lokalt og i distriktet.

Formålet med denne opgave var at undersøge, hvilken forskel dagtilbudsledernes efteruddannelse gør i samspillet med de styringsteknologier, der stilles til rådighed i ledelsesrummet i Herlev kommune.

Undersøgelsen viser, at ledernes efteruddannelse har styrket deres personlige lederskab og de er mere bevidste om deres styrker og svagheder. Lederne er mere reflekterende i deres praksis, hvilket kommer til udtryk i måden de handler på i den ledelsesmæssige praksis.

Redegørelsen om styringsteknologier og om, hvor reguleret lederne er i deres ledelsesrum viser, at lederne har store frihedsgrader og metodefrihed til, at udvikle inden for alle område i deres ledelsespraksis. De styringsteknologier, hvor lederne er særligt reguleret er retningslinier om sygefraværssamtaler og retningslinier i kvalitetshjulet.

I forhold til den administrative ledelse viser undersøgelsen, at lederne arbejder mere strategisk og helhedsorienteret i deres opgaveløsning. Lederne arbejder mere reflekterende og på baggrund af analytiske overvejelser og med en kritisk tilgang til opgaveløsningen. Der ses forskelle i måden lederne arbejder med budgethåndtering og i måden, hvorpå lederne arbejder med vikarressourcer og ferieplanlægning.

I forhold til den personalemæssige ledelse har lederne fået en større bevidsthed omkring medarbejdernes trivsel og udvikling samt en større bevidsthed omkring, at medinddragelse af medarbejderne kompetencer er afgørende for, om den pædagogiske praksis udvikles. Igen ses forskelle i måden, hvorpå lederne afholder udviklingssamtaler, her har samtalen fået et større fagligt fokus. Lederne arbejder loyalt med retningslinierne for efteruddannelse og sygefravær, og der ses igen forskelle i lederens praksis indenfor disse områder.

I forhold til den pædagogiske ledelse arbejder lederne mere struktureret og er mere rammesættende omkring måden, hvorpå det pædagogiske personale udfører deres arbejde. En afgørende forskel i den pædagogiske praksis er, at lederne både sætter rammerne og samtidig faciliterer de pædagogiske processer og derved engagerer sig mere direkte i medarbejdernes praksisfelt.

I forhold til den strategiske ledelse arbejder lederne strategisk med den pædagogiske planlægning, hvor overordnede politikker danner baggrund for udviklingen af den pædagogiske praksis. Lederne er bevidste om, at de er en del af en politisk ledet organisation, hvor de kan yde bidrag og påvirke opadtil i systemet, men lederens udsagn viser ikke tegn på, at de faktisk anvender den formelle styringsramme, som er beskrevet i kvalitetshjulet.

Lederens personlige handlekompetencer er styrende for, hvilken forskel lederne efteruddannelse gør i spillet med de styringsteknologier, der sætter rammen for ledelsesrummet i Herlev kommune. Lederne personlige handlekompetencer er endvidere styrende for, hvordan den enkelte leder flytter grænsen mellem det formelle og uformelle ledelsesrum og derved skaber mulighed for, at udvide sin egen ledelsespraksis.

10

Perspektivering/ hvad betyder undersøgelsens resultater for min egen praksis

Min antagelse var, at lederne oplevede sig begrænset af de styringsteknologier, der sætter rammen for deres ledelsespraksis. Til min egen overraskelse viser undersøgelsen, at de største begrænsninger ligger hos lederne selv. De personlige kompetencer lederne har fået via deres efteruddannelse har indflydelse på måden lederne byder ind med viden i de relationelle sammenhænge, som de indgår i.

Undersøgelsen viser, at lederne har mulighed for at udvide deres ledelsesrum, men fra mit perspektiv gør de det kun i en lille grad. Lederne arbejder meget loyalt inden for de styringsteknologier, der stilles til rådighed i ledelsesrummet, og jeg har undervejs i opgaven reflekteret over om lederne efteruddannelse gør, at de bliver så loyale, at de helt mister deres kritiske tilgang og modstandspotentiale. Hvis dette er tilfældet, vil det have betydning for, om lederne for alvor kan bidrage til, at udvikle den pædagogiske praksis. En anden mulighed er selvfølgelig, at den loyalitet jeg oplever lederne har, er knyttet til at lederne i undersøgelsen har givet de svar, de tror jeg gerne vil høre. Hvilket kan være en konsekvens af at undersøge i egen organisation.

Jeg savner lidt at lederne "bryder ud af boksen" og tager teten i det store fællesskab, både i deres ledernetværk, men også i forhold til det forvaltningsmæssige niveau. Dette stiller særlige krav til min rolle som konsulent, som i høj grad kommer til at handle om, hvordan jeg kan understøtte lederne i, at flytte grænserne mellem det formelle og uformelle ledelsesrum. Dette projekt og min læring fra det samlede masterforløb betyder, at jeg i min rolle som konsulent fremover vil være meget mere specifik og direkte i dialogen med lederne om deres ledelsespraksis. Jeg vil endvidere være mere bevidst om, hvordan "mødes" mellem forskellige aktører skal tilrettelægges for, at give plads til at alle aktivt kan bidrage med selvstændighed, selvindsigt og selvtilid til de konkrete indsatsområder der arbejdes med. I dette projekt har arbejdet med, at interviewe dagtilbudslederne været meget interessant, fordi det både hos ledere og jeg selv har overrasket, hvor meget spørgeguidens direkte måde, at spørge til specifikke kompetencerområder, har givet uventede nye erkendelser hos lederne, men også hos mig selv.

Bøger

- Knud Illeris: Kompetence - Hvad, hvorfor, hvordan. 1.udgave 2011. Samfundslitteratur.
- Knud Illeris(red): Læringsteorier - 6 aktuelle forståelser.1.udgave 2007. Roskilde Univeristetsforlag.
- Leon Lerborg: styringsparadigmer i den offentlige sektor.1.udgave 2010. jurist- og økonomiforbundets forlag.
- Niels Ejersbo og Carsten Greve: Modernisering af den offentlige sektor.2.udgave 2008. Børsens forlag.

Artikler

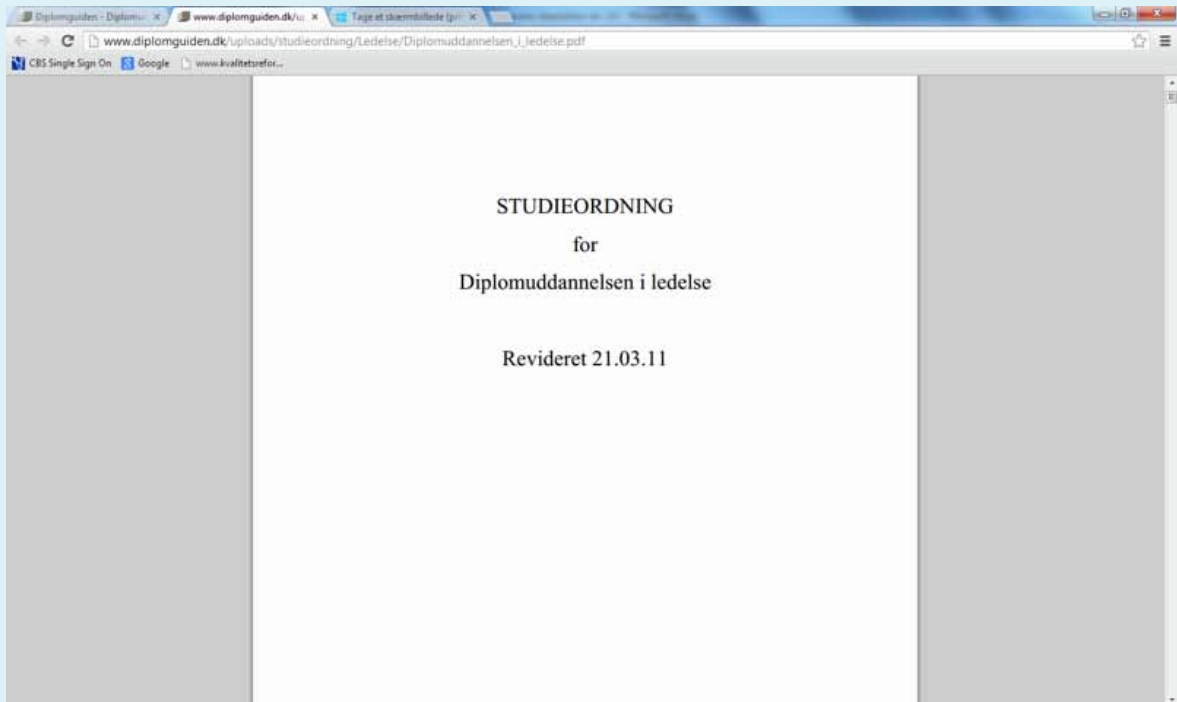
- J.C Ry Nielsen: Anderledes tanker om livet i organisationer. 1993. Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Øvrige referencer

- Herlev kommunes ledelsesværdier 2011. Udgivet af Herlev kommune 2011.
- Herlev kommunes kvalitetshjul på dagtilbudsområdet. Udgivet af Herlev kommune 2007.
- Personalehåndbogen. Udgivet af Herlev kommune 2004.
- Rammeplan for det pædagogiske arbejde med 0-10 årige - om det betydningsfulde i børns læring og udvikling. Udgivet af Herlev kommune 2005.
- Budget 2011 - børn og kultur. Udgivet af Herlev kommune.
- Vejledning om dagtilbud, fritid og klubtilbud 2009. Udgivet af indenrigs- og socialministeriet.
- Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis - Evaluering af offentlige lederes udbytte af lederuddannelser på diplomniveau. Udgivet 2012. Danmarks evalueringsinstitut.
- Bedre velfærd og større arbejdsglæde - Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service: udgiver regeringen 2007, Kvalitetsreformen 2007.

Links

- Studieordning for diplomuddannelse i ledelse af den 1. juli 2011

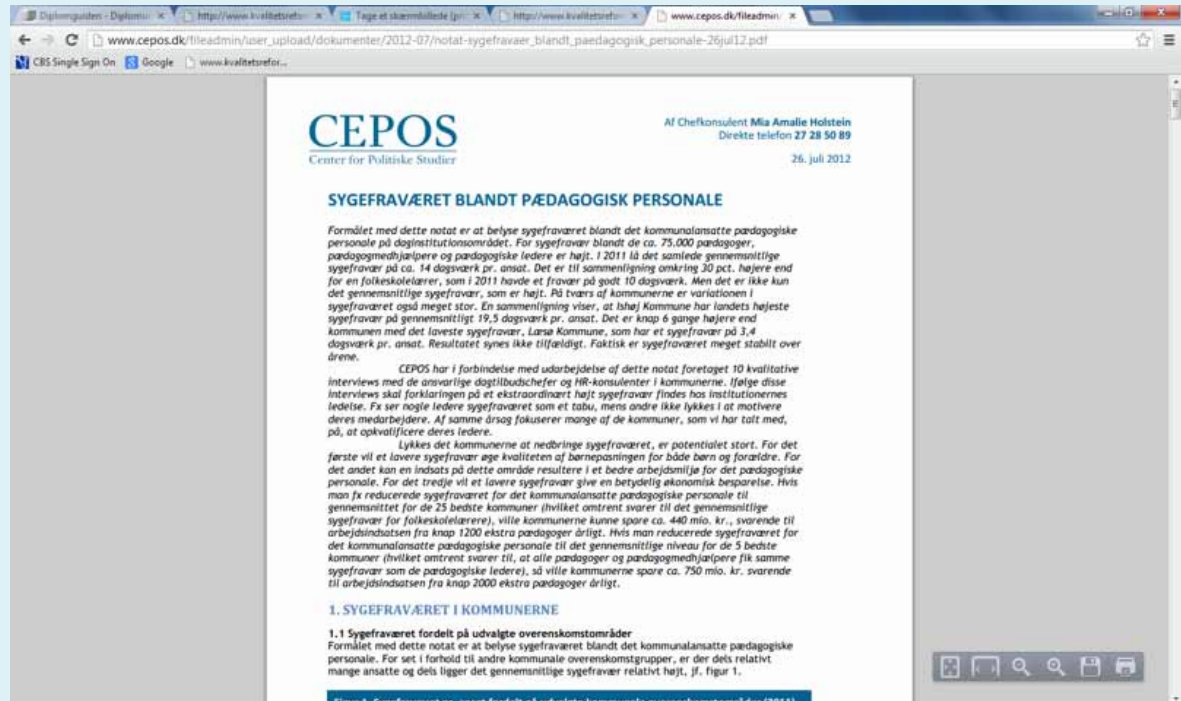


- <http://kleo.ucc.dk/videreuddannelser/denoffentligelederuddannelse/>

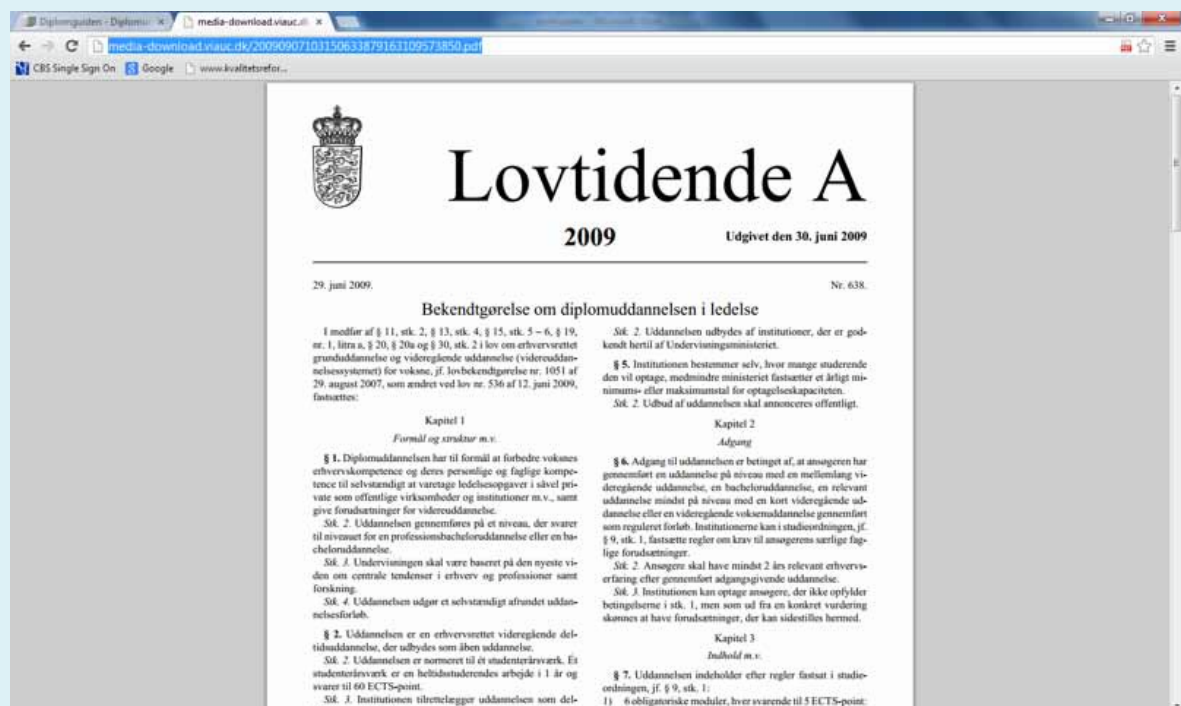


Links

- www.cepos.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/2012-07/notat-sygefravaer_blandt_paedagogisk_personale-26jul12.pdf

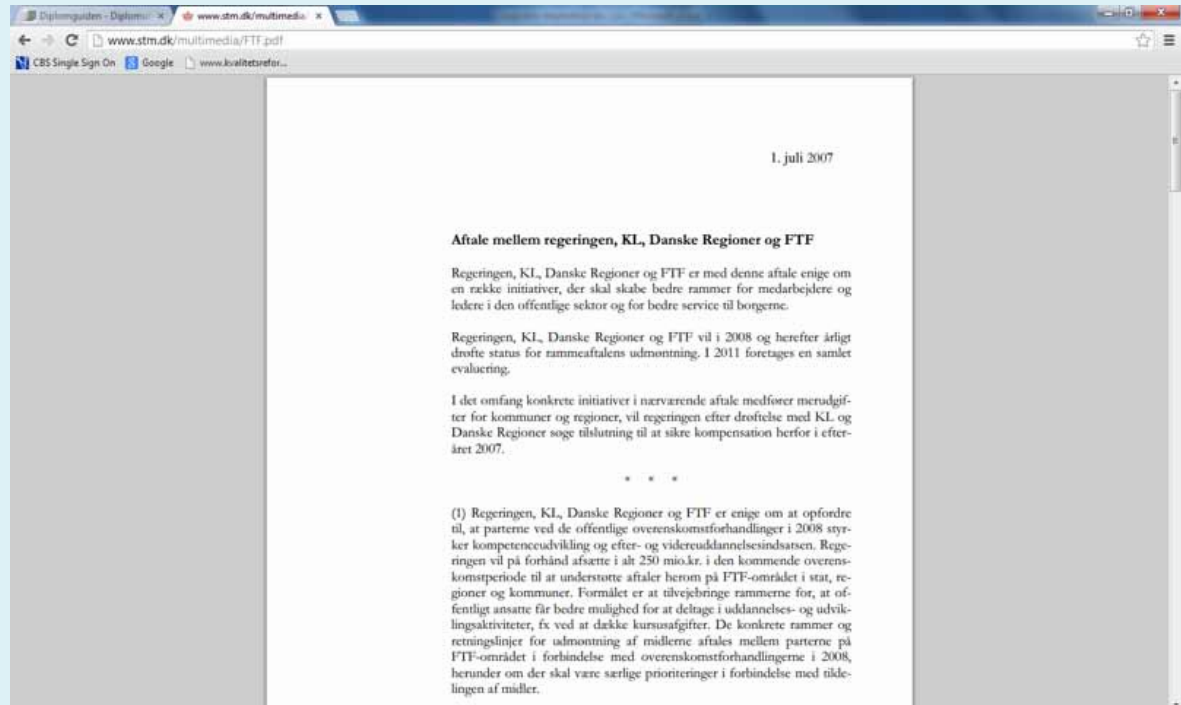


- Bekendtgørelse om diplomuddannelsen i ledelse. Lovtidende A 2009. Udgivet den 30. juni 2009. <http://media-download.viauc.dk/20090907103150633879163109573850.pdf>

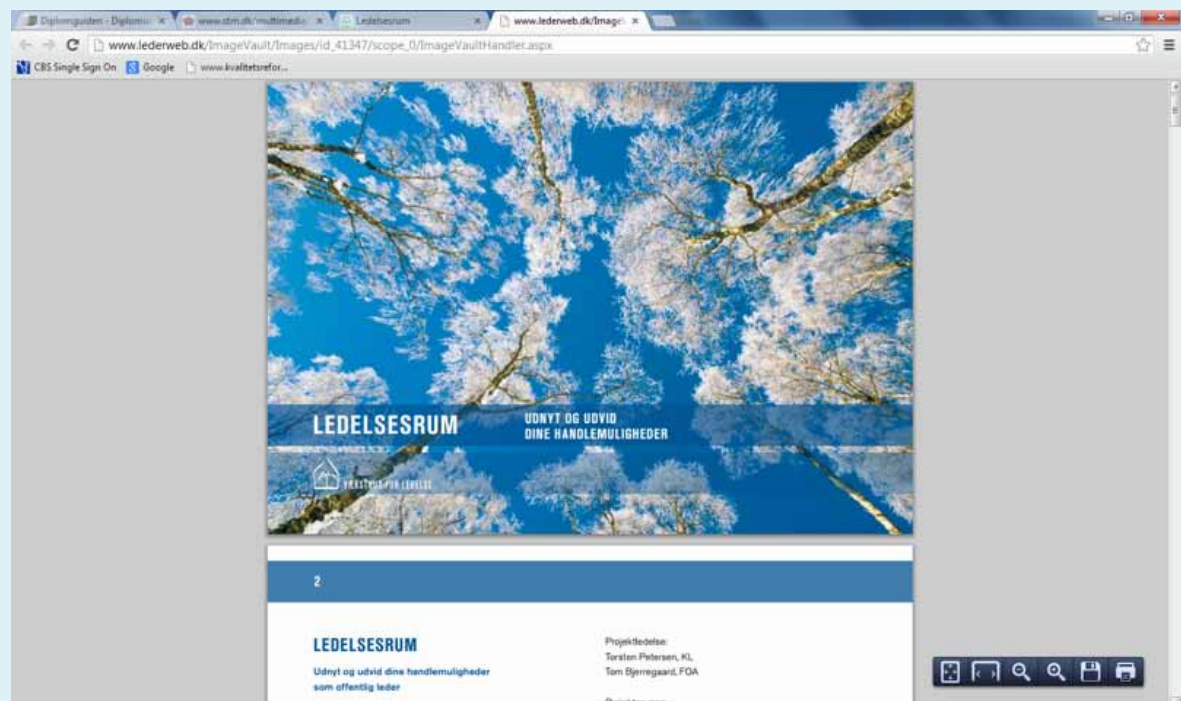


Links

- KTO forlig: Aftale mellem regeringen, KL, Danske Regioner og FTF af 1. juni 2007
<http://www.stm.dk/multimedia/FTF.pdf>



- Ledelsesrum - udnyt og udvid dine handlemuligheder. Udgivet af væksthus for ledelse.
http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_41347/scope_0/ImageVaultHandler.aspx



Bilag 1**Moderniseringsprogrammer i 80'erne, 90'erne og 00'erne**

Helt grundlæggende bygger den offentlige sektor ifølge Leon Lerborg på to grundlæggende styringsforståelser, som er defineret i det han kalder det bureaukratiske og professionelle paradigme.

Disse to styringsforståelser ligger som grundlag for moderniseringen af den offentlige sektor og som grundlag for, hvordan vi forstår ledelse i dag.

Det bureaukratiske paradigme handler om, at den offentlige sektor bygger på standardisering via regler og procedurer, som er udarbejdet på basis af universelle principper, som blandt andet retfærdighed - lighed for loven. Bureaukratiet beskriver en administrativ enhed, hvor politik og administration er adskilt, forstået på den måde, at politikere vedtager love, og administrationen fører dem loyalt ud i livet. Offentlige organisationer er på den måde hierarkier, hvor kompetencen delegeres fra toppen og udmønter sig i en struktur af stillinger og funktioner (fx de professionelle). I den overordnede struktur udgør stillingerne et hierarki, hvor højere instanser har ansvaret for indsatsen under sig. Arbejdet sker ud fra et professionelt hensyn i henhold til de regler der har gyldighed på området (Lerborg s. 50-61).

Det andet grundlæggende paradigme, som den offentlige sektor bygger på, er det professionelle paradigme, som referer til de styringslogikker, de professionelle medarbejdere i den offentlige sektor styres af. De professionelle er læger, lærere, pædagoger, præster, psykologer m.v. og fælles for disse er, at de har stor viden inden for deres felt og gerne selv vil styre på baggrund af værdier, som de finder meningsfulde.

Ud fra et samfundsmæssigt helhedssyn er et af hovedproblemerne med det professionelle paradigme, at de professionelle kun har blikket rettet mod deres eget fagområde, og derfor ofte kan komme i strid med andre styringslogikker, som fx det bureaukratiske paradigme og NPM paradigmet, som det professionelle paradigme er omgivet af.

De faglige miljøer som dagtilbuddene, er i stigende grad udsat for styring, som bekender sig til andre styringsforståelser end det professionelle paradigme fx NPM- paradigmet. Dette er sket i takt med moderniseringen af den offentlige sektor, hvor der er kommet øget fokus på kvalitetsudvikling af kerneydelsen, gennem en øget grad af professionalisering af fagområder (Lerborg s. 61-71).

1.1 Moderniseringsprogram fra 1983

Med moderniseringsprogrammet fra 1983 kom der en økonomisk opbremsning, kombineret med en øget grad af decentralisering af ansvaret for velfærdsydelserne i den offentlige sektor. Dette medførte udover en øget grad af professionalisering også en ny ledelsestænkning og nye styringsteknologier kombineret med mål og rammestyring, som har præget udviklingen frem til i dag (Preben Melander (red.) s. 152).

Denne styring har Leon Lerborg defineret i NPM- paradigmet, som er en term for den styring, der har været i den offentlige sektor siden starten af 80'erne. NPM opstår som et svar på den ukontrolleret vækst, der var i den offentlige sektor gennem 60'erne og 70'erne. NPM paradigmet dækker over en række styringsmekanismer, der har til formål at lave om på den ineffektivitet, detailstyring og manglende brugerorientering, som det offentlige var præget af (Lerborg, s. 71 - 72).

Moderniseringsprogrammet fra 1983 bygger på styringsforståelser fra NPM- paradigmet. Moderniseringsprogrammets formål var, at forny og forbedre den offentlige service overfor borgerne og virksomheder, inden for kendte ressourcemæssige rammer. Dette blev effektueret ved at have fokus på fem hovedelementer: 1) decentralisering af ansvar og kompetence, 2) markedsstyring, friere forbrugsvalg og ændrede finansieringsmekanismer, 3) bedre publikumsbetjening og regelforenkling, 4) leder- og personaleudvikling, 5) øget anvendelse af ny teknologi (Ejersbo & Greve, s. 29 & 34 - 35).

Ifølge NPM- paradigmet mangler den offentlige sektor to fundamentale egenskaber - evnen til at producere effektivt og evnen til at forandre sig kontinuerligt. Med moderniseringsprogrammet er der kommet fokus på resultater (output) så det bliver tydeligt, hvad de politiske bevillinger fører til af resultater. Resultaterne skal ekspliceres i en form så de kan måles og derved udgøre de strategiske mål for den offentlige sektor.

Resultatorienteringen er knyttet til en øget orientering mod aftagerne af de offentlige ydelser. Aftagerne er nu brugere hvis magt skal styrkes gennem brugerbestyrelser, brugerundersøgelser, friere forbrugsvalg mm. Moderniseringsprogrammet bliver dermed også et opgør med det offentlige system, som et bureaukratisk system, som er båret af detail - og regelstyring. Med moderniseringsprogrammet sker der en deregulering af den offentlige sektor. Dereguleringen er koblet til decentraliseringen af den offentlige sektor og har det formål, at give de decentrale enheder frihed til at eksperimentere, være unikke og derved give institutionerne mulighed for, at udvikle sig forskelligt. I dette ligger en tænkning om, at konkurrence kan presse institutionerne til, at have fokus på udvikling og kvalitet (Lerborg s. 72 - 73).

I moderniseringsprogrammet er decentralisering af ansvar og kompetence et af de fem hovedelementer. Decentralisering af ansvar og kompetence hviler på det argument, at arbejdet bliver mere effektivt og tilgodeser borgernes behov bedre, hvis beslutninger træffes så tæt som muligt ved det personale, der har den direkte kontakt med borgerne og virksomhederne. Den øgede decentralisering stiller andre krav til de styringsmæssige rammer, hvorfor der også kommer ændringer i budget og bevillingssystemet, som nu er mål og rammestyring. For dagtilbuddene betyder det en øget mulighed for, at træffe økonomiske beslutninger, hvilket giver en større frihed i forhold til løsning af konkrete opgaver og mulighed for, at iværksætte diverse udviklingstiltag (Ejersbo & Greve s. 32).

I moderniseringsprogrammet lægges der op til, at medarbejderen sættes fri fra overdreven detail- og regelstyring. Medarbejderne skal have mulighed for, at bruge deres potentiale for selvstyring og ansvarlighed. Bagsiden er dog at medarbejderne kan arbejde ud fra egne interesser og at der derved kan være risiko for, at alle arbejder i hver sin retning (referer til det professionelle paradigme). Netop det forhold betyder, at der er brug for styring og her får ledelse en særlig betydning.

Det ledelsesmæssige fokus er rettet mod, overordnede mål, resultater og forandring, hvilket betyder at lederen skal sikre udvikling gennem dialog, læreprocesser og ved at have det strategiske overblik. Den decentrale leders fokus på opgavehåndtering bliver derved erstattet af et øget fokus på personaleledelse (Lerborg s. 75).

Fokus på leder- og personaleudvikling er netop et af de andre hovedelementer i moderniseringsprogrammet fra 1983. Med moderniseringsprogrammet ønsker man, at signalere en anden opfattelse af lederens rolle i den offentlige sektor. Det er lederens opgave at motivere og inspirere medarbejdere til, at leverer en effektiv og kvalitetsbevidst arbejdsindsats. Formålet er i en større udstrækning, at placere et ansvar hos den enkelte medarbejder. Dette skal sikres ved et generelt løft i efteruddannelsen af medarbejdere, og ved at efteruddanne lederne gennem efteruddannelse inden for ledelse (Ejersbo og Greve s. 34).

1.2 Moderniseringsprogram fra 1993

Endnu et reformprogram bliver lanceret i 1993 af Nyrup regeringen - Nyt syn på den offentlige sektor (s. 44 refererer til Finansministeriet 1993a). Nyt syn på den offentlige sektor ser løsningen for den offentlige sektor gennem udviklingen af samspillet mellem den offentlige sektor og erhvervslivet, at offentlige institutioner og medarbejdere sætter fokus på kvaliteten i de offentlige ydelser, og at styringen i den offentlige sektor indrettes herefter. Her opstilles som i det første moderniseringsprogram

fem hovedelementer: 1) det offentlige – et aktiv for erhvervslivet, 2) borgernes ret til kvalitet, 3) institutionerne sikrer kvaliteten, 4) ansvarlig personalepolitik og skræddersyet styring og politiske rammer (Ejersbo & Greve s. 45).

Under overskriften - **Institutionerne sikrer kvaliteten**, slås det fast at det er institutionerne, der skal sikre såvel kvalitet som effektivitet i den offentlige sektor og at kvaliteten skal fastlægges i en dialog mellem politikere og brugere. Politikere udstikker mål og ressourcer, mens institutionerne er i dialog med brugerne om deres behov og forventninger. Institutionerne skal have handlefrihed så de kan anvende deres faglige kompetencer til at løse opgaverne. Samtidig med at institutionerne skal have handlefrihed til, at løse deres opgave, skal der også opstilles klare og præcise mål, så institutionerne lettere kan prioritere deres opgaver og ressourcer.

Ledelsen i institutionerne bliver en central aktør i forhold til, at sikre kvalitet og effektivitet inden for de økonomiske rammer og i overensstemmelse med brugernes behov og forventninger. For institutionerne betyder det, at de skal klargøre hvilke opgaver de er bedst til, have fokus på kvalitetssikring, effektiv arbejdstilrettelæggelse, inddrage ny teknologi og optimere medarbejdernes ressourcer (Ejersbo & Greve s. 46 - 47).

Som et tredje indsatsområde er en ansvarlig personalepolitik, som handler om 3 hovedområder: Det udviklende arbejde, sammenhængen mellem arbejde og familieliv samt trivsel, motivation og engagement. Der udarbejdes personalepolitikker, som sikre årlige medarbejdersamtaler, systematisk ledervurderinger og personalepolitikker der kan håndtere medarbejderes problemer, der ikke er direkte relateret til arbejdet, men som påvirker medarbejdernes måde at fungere på i jobbet (Ejersbo & Greve s. 48).

Med moderniseringsprogrammets fokus er, der i en Lerborgs terminologi tale om, at det humanistiske paradigme slår igennem. Det humanistiske paradigme har slået igennem i en række grundteser, som handler om:

- **Organisationsstrukturen** skal være flad og så decentraliserede som muligt,
- **Lederne** skal være uddelegerende, drage omsorg for medarbejdernes udvikling, kompetencer og samarbejde og lede gennem dialog, sparring og værdier frem for ordrer, regler og procedurer.
- **Medarbejdernes** forhold til hinanden skal styrkes via fælles kultur, målrettet teambuilding, selvstyrende teams og konflikter skal løses gennem åben diskussion af roller og gensidige forventninger.
- **Forandringsprocesser**, som handler om inddragelse af medarbejderne, som en afgørende faktor, for at skabe ejerskab, engagement og motivation hos medarbejderne.

Det er også fra denne tradition at man har fået medarbejdersamtaler og andre feedback mekanismer som f.eks. brugerundersøgelser (Lerborg s. 87).

Brugen af udvikling af medarbejdernes og ledernes ressourcer bliver en central forudsætning for at indfri de krav, der stilles til statens arbejdspladser. Ledelse handler om at skabe rammer, processer og udvikling på statens arbejdspladser (Ejersbo & Greve s. 158).

Moderniseringsprogrammet **"Nyt syn på den offentlige sektor"** er i store træk en videreførelse af det spor, som blev lanceret i moderniseringsprogrammet fra 1983, men ledelse og personaleudvikling får en anden central rolle i moderniseringsprogrammet fra 1993. Det humanistiske paradigme fungerer komplementært til NPM for så vidt, at NPM udgør de overordnede rammer(systemer, strukturer, regler), mens det humanistiske paradigme håndterer mennesker, ledelse og forandringsprocesser inden for disse rammer. Det humanistiske paradigme spiller altså en øget rolle i en forvaltningsstruktur, der i stigende grad bliver decentraliseret, både fordi det anses for at være en fordel og fordi decentralisering modsvarer kravene i den offentlige sektor, hvor velfærdsinstitutionerne og de uddannede professionelle får stigende vægt (Lerborg s. 89).

1.3 Moderniseringsprogram fra 2002

I 2002 lanceres moderniseringsprogrammet **"Med borgeren ved roret"**. Moderniseringsprogrammet har tre centrale mål, som skal sikres gennem en offentlig sektor, 1) der er baseret på borgernes ret til egne valg, 2) forenkling - en åben, enkel og lydhør offentlig sektor og 3) kvalitet for pengene.

Borgernes ret til egne valg handler om, at borgeren skal sikres valgfrihed gennem information og gennemskelighed f.eks. ved kvalitetsdeklarationer på offentlige institutioner, og ved at udarbejde ensartede grundlag for udbud og tilbud på serviceområderne.

Forenkling - en åben, enkel og lydhør offentlig sektor skal opnås ved at skabe åbenhed i sagsbehandling og i beslutningsprocesser og ved at sikre større kvalitet i lovgivningen ved afskaffelse af overflødig regulering.

Kvalitet for pengene skal sikres ved gennemskelighed i omkostningsniveauerne for de enkelte ydelser (kvalitets- og effektivitetsudvikling), større konkurrence mellem det offentlige og private så den bedste og billigste service sikres og sidst men ikke mindst et forsat behov for medarbejderudvikling. Et af redskaberne hertil er at ledelsen orienterer sig mod, at skabe forandringer, og at der generelt arbejdes for en mere professionel ledelse i den offentlige sektor.

Moderniseringsprogrammet for 2002 fastholder de generelle temaer fra de seneste 20 års modernisering. Hovedvægten er dog lagt på frit valg, markedsløsninger og borgerinddragelse. Temaer som regelforenkling og ledelses og personalepolitik fastholdes fra tidligere programmer (Ejersbo og Greve s. 59).

Fokus på de styringsmæssige forståelser har i denne periode fået en drejning fra en NPM-markedsvariant til, at være en NMP-kontraktvariant i den forstand, at paradigmets kerneelementer er institutionaliserede i love, vejledninger, aftaler mm. (Lerborg s. 84).

Moderniseringsprogrammet fra 2002 bliver fulgt op af en række publikationer, der tager afsæt i de konkrete initiativer fra programmet. Jeg vil ikke opremse dem alle her, men blot nævne et par af de publikationer, som har betydning for, hvordan vi forstår ledelse i dag.

I 2005 udkom publikationen **“Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark”** (public governance) Kodekset relaterer sig til den enkeltes toplederes rolle, adfærd og strategier i ledelsen i den offentlige, politiske ledede organisation. Med kodekset får statens topledere et normsæt, som de skal forholde sig til (Ejersbo & Greve s. 167).

Personale- og ledelsespolitikken er en videreførelse af initiativerne fra 1990'erne, men et øget fokus på synliggørelse af fællesstatslige visioner, opgaver og mennesker i centrum, styrket kompetenceudvikling og fokus på menneskelig udvikling og karriereudvikling, tryghed gennem kompetencer – ikke livslang ansættelse, mangfoldighed i fokus, mobilitet for både ledere og medarbejdere, ledelsesprofessionalisering – nye ledere, den enkelte leder og ledergruppen (Ejersbo & Greve s. 168).

Bilag 2

Problemformulering	Teori	Hvad vil jeg vide	Spørgsmål/ giv eksempler
Hvilken forskel gør ledernes efteruddannelse i samspillet med de styringsteknologier, der stilles til rådighed i ledelsesrummet?	"Det udvidede kompetencebegreb" defineret af Knud Illeris	Helt overordnede vil jeg vide hvad lederne mener de har lært i deres uddannelse, og hvad de bruger i deres ledelsespraksis	Har uddannelsen styrket din personlige udvikling som leder? Er du blevet mere bevidst om dine styrker og svagheder i din ledelsesstil?
Arbejdsspørgsmål	Kompetencernes kerneelementer	Specifikke kompetencer	Spørgsmål/ giv eksempler
- Hvilke kompetencer har lederne fået med deres efteruddannelse? - Hvilke kompetencer bruger de? - Hvilke kompetencer bruger de ikke?	- Kundskaber - Færdigheder kvalifikationer - Holdninger - Vurderinger - Beslutningstagning - Helhedsorientering - Strukturel forståelse(overblik) - Selvstændighed(sammen med selvindsigt og selvtillid) - Personlig profil	Hvilken forskel gør ledernes efteruddannelse i forhold til: Administrativ ledelse: ressourcestyring: budget, Vikarforbrug, ferieplanlægning, sygeregistring, m.m. (vurderinger og beslutningstagning)	Hvordan arbejder du med: - budgetplanlægning? - håndtering af vikarressourcer? - ferieplanlægning? - sygeregistring? Er der forskel på hvordan du arbejder før og efter, at du har fået din diplomuddannelse?
		Personaleledelse: MUS samtaler, sygefraværssamtaler efteruddannelse m.m. (personalehåndbog samt personalepolitikker) (Helhedsorientering)	Hvordan afholder du MUS- samtaler? Hvordan afholder du fraværssamtaler? Hvordan arbejder du med efteruddannelse for dine medarbejdere? Er der forskel på hvordan du arbejder før og efter at du har fået din diplomuddannelse?

Arbejdsspørgsmål	Kompetencernes kernelementer	Specifikke kompetencer	Spørgsmål/ giv eksempler
		Pædagogisk ledelse: Udvikling af den pædagogiske praksis herunder dokumentation. (Strukturel forståelse, helhedsorientering og selvstændighed)	Hvordan arbejder du med rammeplanens indsatser? Hvordan arbejder du med dokumentation af den pædagogiske praksis? Er der forskel på hvordan du arbejder før og efter, at du har fået din diplomuddannelse?
		Strategisk ledelse: Sammenhængen mellem de overordnede børnepolitiske målsætninger, Rammeplanen for de 0-10 årige og kvalitetshjulet på dagtilbudsområdet. (strukturel forståelse, helhedsorientering og selvstændighed)	Hvordan arbejder du med sammenhængen mellem de børnepolitiske målsætninger, Rammeplanen og kvalitetshjulet? Er der forskel på hvordan du arbejder før og efter, at du har fået din diplomuddannelse?

Arbejdsspørgsmål	Den udvidede kompetenceforståelse	Generelle kompetencer	Spørgsmål/ giv eksempler
	• Kreativitet • Empati • Intuition • Fantasi • Kombinationsevne • Fleksibilitet • Kritisk tilgang • Modstandspotentiale	Hvilken forskel gør ledernes efteruddannelse i forhold til: • Skabe bedre rammer for innovation, nytænkning (Kreativitet, fantasi som kompetenceelement)	Hvordan arbejder du med innovation og nytænkning? Hvordan håndterer du ukendte og uforudsete situationer? Er der forskel på hvordan du arbejder før og efter, at du har fået din diplomuddannelse? Giv eksempler
		• Skabe gode relationer til dem du samarbejder med (Empati som kompetenceelement)	Hvordan skaber du gode relationer til dem du samarbejder med? Hvordan aflæser og forstår du andre mennesker ud fra deres perspektiv? Er der forskel på hvordan du arbejder før og efter, at du har fået din diplomuddannelse? Giv eksempler
		• Håndtere forandringer og træffe komplekse beslutninger (kombination og fleksibilitet som kompetenceelement)	Hvordan forholder du dig til nye situationer og sammenhænge? Hvordan undgår du at lægge dig fast på bestemte rutiner, handlemåder og forståelser? Er der forskel på hvordan du arbejder før og efter, at du har fået din diplomuddannelse? Giv eksempler

Arbejdsspørgsmål	Den udvidede kompetenceforståelse	Generelle kompetencer	Spørgsmål/ giv eksempler
Hvilke muligheder og begrænsninger oplever lederne i deres ledelsespraksis?		Håndtering af eksterne krav (Kritiks tilgang og modstandspotentiale som kompetenceelement)	Hvordan arbejder du med eksterne krav i den daglige praksis? Er der forskel på hvordan du arbejder før og efter, at du har fået din diplomuddannelse? Giv eksempler
		Hvilken forskel gør ledernes efteruddannelse i forhold til deres handlemuligheder i ledelsesrummet. Handlemuligheder i ledelsesrummet	Hvad har du selv gjort for at påvirke, fortolke eller udfordre de givne rammer for din ledelse? Giv nogle eksempler
		Muligheder og begrænsninger i ledelsesrummet	Hvornår har du sidst erfaret, at dine handlemuligheder faktisk er blevet mindre henholdsvis større, end du havde forestillet dig? Giv nogle eksempler
		Relationer i ledelsesrummet	Hvilke relationer er vigtigst for dig at afklare, udbygge og vedligeholde for at du kan udnytte og udvide dit ledelsesrum?
		Dispositioner(er knyttet til de sammenhænge, hvor noget kræver noget andet for at blive udviklet) og Potentialer(er knyttet til en mulighed eller evne for videreudvikling eller udfoldelse, som endnu ikke er kommet til udtryk)	Hvad er det vigtigst for dig at blive bedre til, hvis du skal udfylde og erobre det ledelsesrum, du selv ønsker?

