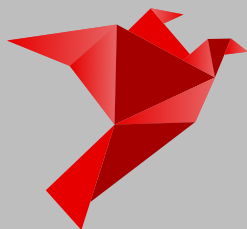


AT UDFOLDE LEDELSE MELLEM FAGPROFESSIONER OG NEW PUBLIC MANAGEMENT

– EN GUIDE INSPIRERET AF PRAKSIS



DEA
VI FREMMER VIDEN

Redaktion:

Kristian Klausen, konsulent, DEA

Maria Lindorf, sekretariatschef, DEA

Mette Cecilia Nielsen, projektassistent, DEA

Sidse Frich Thygesen, seniorkonsulent, DEA

Udgiver: DEA

Dato for udgivelse: Marts 2017

Design: Spine Studio

Kære læser

Origami (折り紙) handler om at skabe nye former. Det gøres med et enkelt (ofte kvadratisk) stykke papir og helst uden at bruge lim eller klippe i papiret. Der bruges kun et lille antal forskellige foldninger, som til gengæld kan kombineres på tusindvis af forskellige måder til at skabe komplicerede figurer.

Med denne publikation håber vi at kunne inspirere til at udfolde nye muligheder, når det handler om ledelse af fagprofessionelle. Ved hjælp af de simple værktøjer og de gode eksempler i denne guide – og helt uden at klippe ud eller lime sammen nogen steder – kan nye muligheder og nye sammenhænge forhåbentlig opstå.



INDHOLD

5 Forord

6 Ord og begreber

8 New public management, ledelse og motivation

9 New Public Management

9 Ledelse og motivation

9 Ledelsesstrategier

11 Motivation

12 Ledelse og motivation i praksis – en case om strategi-formidling fra NEXT

14 Ledelse af fagprofessionelle

Af Christian Bøtcher Jacobsen

17 Innovation og strategisk, faglig ledelse i uddannelsessektoren

Af Søren Barlebo Rasmussen

20 Seks råd om god uddannelsesledelse

21 1 Gør rammerne transparente

21 2 Vær en synlig leder

22 3 Involver medarbejderne, hvis strategien skal leve

23 4 Understøt medarbejdernes motivation

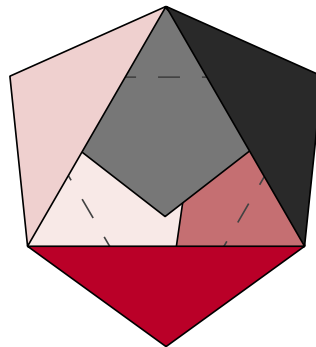
23 5 Understøt den professionelle faglighed

24 6 Skab mening i en foranderlig hverdag

26 Fold din egen skål med de seks råd

28 Deltagere i tænkeboksen

30 Litteratur



Fold en skål med de seks gode råd

Inspirationsguidens bagerste sider er origamipapir: Klip kvadraterne ud, følg origami-guiden og fold en skål med de seks gode råd.

FORORD

I 2017 er der på finansloven allokeret mere end 37 mia. kr. til ungdomsuddannelser og videregående uddannelser – eksklusiv SU. De mange penge, der bruges på uddannelse, gør det interessant at se på, hvordan statens penge forvaltes, og hvordan Uddannelsesdanmark ledes. Tillige har det danske uddannelsessystem gennemgået omfattende ændringer – fx oprettelsen af erhvervsakademier og EUX – samtidigt med, at systemet har gennemgået adskillige reformer, fra fremdriftsreform til adgangskrav på ungdomsuddannelserne. Reformen ændrer virkeligheden på de danske institutioner – både i forhold til governance og styring, og i særdeleshed også i forhold til ledelsesrollen og -rummet.

Ledelse af undervisere er en særlig størrelse; undervisere er ofte fagprofessionelle og selvbestemmende, men skal også indgå i lærerteams på tværs af uddannelser og fagligheder, hvilket kan være en udfordring for både medarbejdere og ledere i uddannelsessektoren.

Tænketanken DEA har set nærmere på de muligheder og udfordringer, der er knyttet til ledelse på uddannelsesinstitutionerne. I Tænkeboksen “Ledelse og styring af uddannelsesinstitutioner” blev der i løbet af sommeren og

efteråret 2016 debatteret styring og ledelse på uddannelsesområdet med en række ledere fra uddannelsessektoren (se boks på side 28). Det første tænkeboksmøde havde titlen “At lede (metode)frie medarbejdere”, det andet “På den anden side af new public management” og det tredje omhandlede ekstern styring og governance.

Denne inspirationsguide afspejler Tænkeboksen og sætter fokus på ledelse og motivation af fagprofessionelle, på udfordringer knyttet til new public management og krydsfeltet mellem innovation og faglig, strategisk ledelse. Christian Bøtcher Jakobsen, lektor ved Aarhus Universitet, har bidraget med en artikel om motivation og ledelse af fagprofessionelle, og Søren Barlebo Rasmussen, managing partner, Mobilize Strategy, har bidraget med en artikel om behovet for innovation i den offentlige sektor. Guiden indeholder derudover cases og eksempler og ikke mindst “seks råd om god uddannelsesledelse”, der kom ud af Tænkeboksen.

God læselyst.



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Stina Vrang Elias'.

Stina Vrang Elias
Adm. direktør, DEA

ORD OG BEGREBER

Crowding out	Når kontrol underminerer medarbejdernes intrinsiske/indre motivation.
Ekstrinsisk motivation	Motivation, der drives af belønning/straf. Kaldes også ydre motivation.
Fag-faglighed	Et specialiseret område eller fag, fx en frisør, narkosesygeplejerske, en matematiklærer eller en elektriker.
Fagprofessionel	Medarbejdere, der arbejder inden for en profession eller et fag, som kræver en baggrund i en formel uddannelse og har en kerneopgave som fx lærergerningen.
Intrinsisk motivation	Motivation, der drives af glæden ved arbejdsopgaver og anerkendelse. Kaldes også indre motivation.
Konkurrencestat	En stat, der primært har fokus på at skabe de bedste rammebetingelser for den private sektors konkurrencedygtighed i en international økonomi. Det kan fx være adgangen til den rigtige arbejdskraft, og det har derfor indflydelse på beskæftigelses – og uddannelsespolitikken.
New Public Management	Et styringsparadigme, der har fokus på at effektivisere og rationalisere den offentlige sektor med inspiration fra den private sektor. Effektivitet opnås gennem fx økonomiske incitamenter og markedsbaseret styring.
Primadonnaledelse	Begrebet er udviklet af Helle Hein i bogen Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald (2016a) og henviser til ledelse af medarbejdere, der betragter arbejdet som et kald, og som drives af <i>at gøre en forskel</i> .

Public Service Motivation

Særlig motivation hos offentligt ansatte, der drives af at gøre en forskel hos det enkelte individ og samfundet som helhed.

Red Tape

Regulering og dokumentation, der er tidskrævende for medarbejderne i den offentlige sektor. Kaldes også unødigt bureaukrati eller administrative byrder.

Resultatbaseret styring

Styring efter målbare effekter, der løbende monitoreres.

Transaktionsledelse

Ledelse med udgangspunkt i den ydre motivation; der ledes med økonomiske incitamenter og sanktioner.

Transformationsledelse

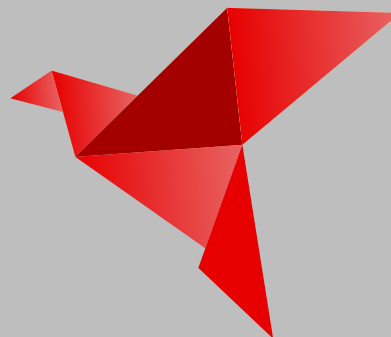
Ledelse med udgangspunkt i den indre motivation; ved at øge medarbejdernes bevidsthed om organisationens værdier og visioner, øges medarbejdernes incitament for at arbejde i "den rigtige retning".

Unødigt bureaukrati

Regulering og dokumentation, der er tidskrævende for medarbejderne i den offentlige sektor. Kaldes også red tape eller administrative byrder.

NEW PUBLIC MANAGEMENT, LEDELSE OG MOTIVATION

De danske uddannelsesinstitutioner har siden 1990 været under massiv forandring i forhold til styring og ledelse. Selvbestemmende medarbejdere med metodefrihed og -ansvar, taxameterstyring, konkurrencestat, governance, ekstern styring, unødigt bureaukrati, fagprofessionalitet, rammestyring, new public management og udviklingskontrakter har gjort det komplekst at lede en uddannelsesinstitution anno 2017. Parallelt hermed er der stigende krav til produktiviteten og kvaliteten, men samtidigt færre ressourcer, hvilket i sidste ende skaber et effektivitets- og innovationsbehov – og det er her, at god ledelse bliver centralt.



NEW PUBLIC MANAGEMENT

New public management (NPM) og **konkurrencestat** har været aktuelle begreber siden midten af firserne. Ifølge Greve og Ejersbo (2013) kan NPM beskrives som en styringsmodel, der opstiller præcise mål for kvalitet, konkurrence mellem institutioner, både offentlige og private, og som kræver strategiske og handlekraftige ledere. NPM fordrer medarbejdere, der arbejder resultat-orienteret og i høj grad betragter borgerne som kunder, der kan vælge mellem forskellige serviceydelser og leverandører. Med NPM kommer der fokus på resultater og dermed også resultatbaseret styring. Resultatbaseret styring er, som NPM, baseret på en antagelse om, at mennesker er rationelle og responderer på incitamenter (Møller et al. 2016) – samtidigt indeholder resultatbaseret styring også dokumentationskrav som fx evalueringer og benchmarking, hvilket ofte betragtes som en administrativ byrde, eller såkaldt unødigt bureaukrati, i organisationerne. Både NPM og resultatbaseret styring har gjort behovet for ledelse i uddannelsessektoren tydeligt og relevant.

LEDELSE OG MOTIVATION

Ledelse handler om at skabe resultater med og gennem sine medarbejdere og at få medarbejderne til at gøre deres bedste arbejdsindsats. Ledelse er et stort felt, men følgende fokuserer på ledelsesstrategierne transaktionsledelse og transformationsledelse samt indre og ydre motivation og public service motivation (PSM).

LEDELSESSTRATEGIER

Transformationsledelse sker, når lederen formår at ændre medarbejderens motivation og værdier, så de stemmer overens med organisationens værdier; her vil medarbejderen i højere grad arbejde for organisationens mål – og med større engagement. Det kaldes også **visionsledelse**, og centralt er, at lederen skal vise medarbejderne vejen og skabe forståelse for, at det er organisationens visioner, der skal være i centrum (Andersen 2013).

Fokus: Skabe viden om organisationens visioner og værdier hos medarbejderne.

Transaktionsledelse indebærer, at lederen laver transaktioner (byttehandler) med sine medarbejdere; medarbejderen bliver enten belønnet eller straffet for sin arbejdsindsats. En god arbejdsindsats kan fx føre til ros, forfremmelse eller lønforhøjelse, mens en dårlig arbejdsindsats kan føre til sanktioner som kritik eller fyring. Det er lederens opgave at udstikke retningslinjer for hvilke arbejdsopgaver, der skal laves, og hvordan de skal udføres. For medarbejdere i uddannelsessektoren er størstedelen af lønnen fast, hvorfor transaktionsledelse ikke er den mest meningsgivende ledelsesstil i sektoren (ibid.).

Fokus: Udstikke klare arbejdsopgaver og skabe en incitamentsstruktur for udførelsen af dem.

Ofte er det bedste udgangspunkt for ledelse kombinationen af transformationsledelse og transaktionsledelse. Transaktionsledelse bruges til at vise klare arbejdsopgaver, mens transformationsledelse bruges til samtidigt at koble opgaverne til den fælles vision og strategi, der er udstukket for organisationen.

Det handler altså om at vise vejen for sine medarbejdere og at formulere mål, som følges op i forhold til medarbejderne.

(Andersen 2013, s. 55)

PRIMADONNALEDELSE

Helle Hein beskriver i sin bog Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald (2013), at forskellige medarbejdertyper skal ledes forskelligt. I den forbindelse opstiller hun fire medarbejderarketyper:

1. Primadonnaen
2. Præstationstripperen
3. Pragmatikeren
4. Lønmodtageren

Netop primadonnaledelse blev der talt meget om på den første tænkeboks:

For primadonnaen er arbejdet et kald, og der arbejdes for at gøre en forskel i en højere sags tjeneste. Primadonnaen føler stor pligt for at gøre det absolut bedste for sit arbejde, og arbejdet er i høj grad identitetsdannende. I tilfælde hvor der opleves forhindringer i forhold til at gøre arbejdet så godt som muligt, som fx unødigt bureaukrati, kan primadonnaen reagere stærkt (Hein 2016b).

MOTIVATION

Ledelse handler i høj grad om motivation, og særligt tre motivationstyper er aktuelle, når det gælder motivation af medarbejdere i uddannelsessektoren: **Public Service Motivation** (PSM), **indre** (intrinsisk) og **ydre** (ekstrinsisk) motivation.

Indre motivation er selve glæden ved arbejdet. Arbejdet, arbejdsopgaverne og anerkendelse driver i sig selv motivationen. Medarbejdere, der drives af den indre motivation, demotiveres, hvis de føler, at der overreguleres. Dette kaldes også crowding out og sker, hvis reguleringen i fx transaktionsledelsen opfattes som unødigt bureaukrati eller kontrol.

Ydre motivation er reaktionen på straf og belønning, hvor fx en lønforhøjelse eller forfremmelse øger den ydre motivation.

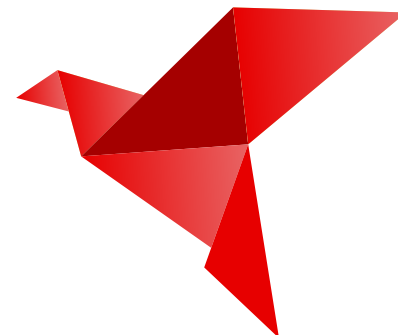
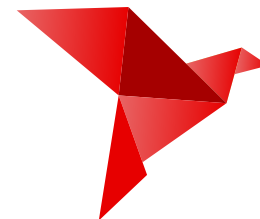
Public Service Motivation er særlig væsentligt i den offentlige sektor og dermed også for medarbejderne i uddannelsessektoren. Her motiveres medarbejderen af arbejdet for det fælles gode – for samfundet og for andre mennesker. Transformationsledelse understøtter medarbejdernes public service motivation, og public service motivation har en positiv sammenhæng med målopfyldelse (Andersen 2013, Frey 1994).

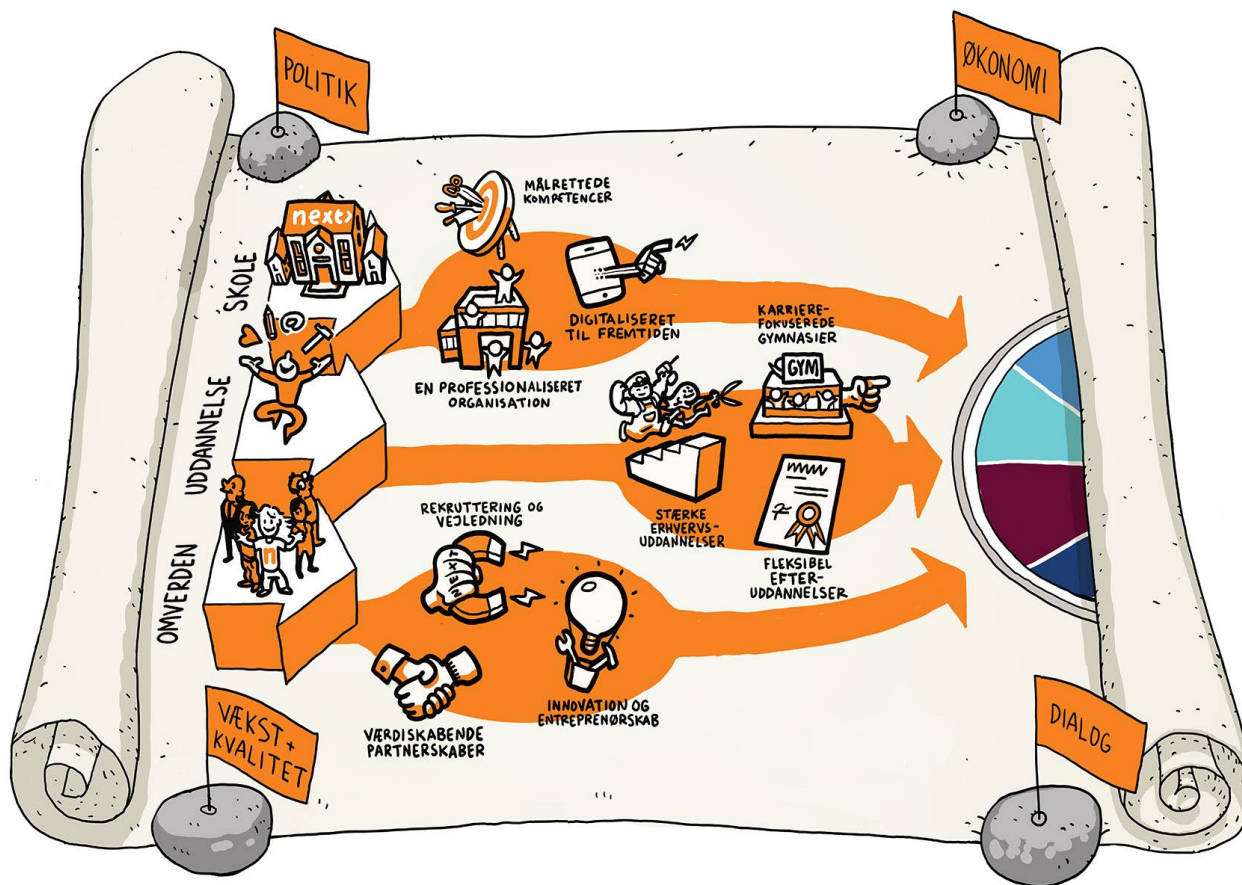
LEDELSE OG MOTIVATION I PRAKSIS

– EN CASE OM STRATEGI-FORMIDLING FRA NEXT

På Tænkeboks 2 præsenterede Ole Heinager, direktør, NEXT, strategien for NEXT 2020. NEXT er en sammenlægning af skolerne Københavns Tekniske Skole (KTS) og CPH West og er i dag Danmarks største udbyder af ungdomsuddannelser. Skolen rummer både erhvervsuddannelser, EUX, HH, HTX, STX, HF, 10. klasser og efteruddannelser.

I forbindelse med fusionen skulle over 1000 ansatte med forskellige fagligheder understøttes i at arbejde for én uddannelsesinstitution og dermed også én strategi, vision og mission. En omfattende ny strategi blev udarbejdet med en tilhørende illustreret “strategi-håndbog”. En af de illustrationer, der har været central for at formidle strategien, fremgår på næste side, hvor rammerne for arbejdet fastslås: Politik, økonomi, dialog og vækst samt kvalitet er hjørneflag, der ikke kan ændres på. Politiske tiltag, som fx erhvervsskolereformen, kan ikke ændres af den enkelte uddannelsesinstitution. Det samme gør sig gældende for de økonomiske rammer, for krav til vækst og kvalitet samt den grundlæggende dialog på tværs af skolens uddannelser og områder – en dialog, der skal binde mennesker og tiltag sammen. Inden for disse fire hjørneflag skal skole og uddannelser styrkes og udvikles – i et tæt og værdiskabende samarbejde med relevante interessenter i omverdenen.





Et centralt og tilbagevendende emne i Tænekeboksen var vigtigheden af at være tydelig omkring de strukturer og vilkår, der ikke kan ændres. Det er i figuren fra NEXTs Strategi 2020 illustreret med hjørneflag, der markerer de rammer, som arbejdet i en uddannelsesinstitution foregår i. Det er økonomi, dialog, vækst + kvalitet og politik.

LEDELSE AF FAGPROFESSIONELLE

*Christian Bøtcher Jacobsen,
lektor, Aarhus Universitet*

Lederne på uddannelsesområdet står i disse år med store udfordringer med at skabe motivation, mening og retning for underviserne. Både ungdomsuddannelserne og universiteterne har i de seneste årtier oplevet radikale forandringer på styringssiden, som udfordrer medarbejdernes fagprofessionelle rolle og selvforståelse. Forud for forandringerne – indtil 1990'erne – var der ellers stor frihed for institutionerne, som blandt andet kunne forvalte rammebudgetter forholdsvist frit, selv bestemme metoder og organisering, og fastlægge strategiske målsætninger og prioriteringer relativt selvstændigt. Udgangspunktet for den begrænsede styring var den gang en forventning om, at de fagprofessionelle ansatte i overvejende grad leverede undervisning af høj kvalitet uden behov for udefrakommende tiltag. Styringen var dermed baseret på det, den engelske økonom Julian Le Grand kalder en tillidsmodel (Le Grand 2010) – tillid til de ansatte vel at mærke. Elever og studerende blev

derimod set som forholdsvist passive modtagere af de undervisningsydelser, som underviserne havde fagligt monopol på. Inden for en kortere årrække ændrede synet på undervisningssektorens institutioner og ansatte sig imidlertid markant, og helt nye styringstiltag kom til. Fra slutningen af 90'erne og starten af 00'erne indførtes eksempelvis kontraktstyring, selveje, taxameterfinansiering og stadigt øgede dokumentationskrav, med det erklærede formål at øge produktiviteten og effektiviteten. Samtidig skulle de studerende aktiveres gennem øget valgfrihed i uddannelsesvalget og friere tilrettelæggelse af uddannelsen. Styringsmodellen var dermed skiftet fra ren tillid mod mere opfølgning og kontrol af institutionerne og deres ansatte, samt større indslag af frit valg og inddragelse for de studerende. Forandringerne var hovedsageligt begrundede i ønsket om i højere grad at rette undervisningen mod samfundets behov, eksempelvis arbejdsmarkedsparate unge. Sagt med andre ord var der ikke tillid til, at de ansatte af sig selv prioriterede ligesom beslutningstagerne, og der var derfor behov for indgreb udefra.

RETNING OG MENING VERSUS MISTILLID

Fra et ledelsesmæssigt perspektiv har forandringerne været udfordrende, fordi mange ansatte har oplevet forandringerne som kontrollerende begrænsninger, der forstyrrer meningsfuldheden i arbejdet og signalerer mistillid. De ansatte har derfor efterspurgt retning og meningsskabelse, og her spiller lederne faktisk en væsentlig rolle. Selvom styringen formuleres på nationalt niveau, skal den omsættes på den enkelte institution, og institutionslederen spiller en væsentlig rolle for, hvordan styringen kommer til at fungere i praksis. Det handler i væsentlig grad om lederens evne til at tydeliggøre en retning for institutionen og til at give konkret tilbagemelding til underviserne. Et interessant spørgsmål er derfor også, hvordan ledelse påvirker undervisningsinstitutionernes ansatte og de resultater, de skaber. En forskningsgruppe på Aarhus Universitet gennemførte i 2012-13, i samarbejde med Rockwoolfonden, en undersøgelse af ledelse på ungdomsuddannelserne, hvor omdrejningspunktet var betydningen af ledelse. Vi fokuserede på ledernes målfokuserede ledelse gennem to ledelsesstrategier: transformations- og transaktionsledelse (se s. 9 for en beskrivelse af ledelsesstrategierne). De to ledelsesstrategier er i udgangspunktet meget forskellige, men både dansk og international forskning har vist, at de supplerer hinanden rigtig godt.

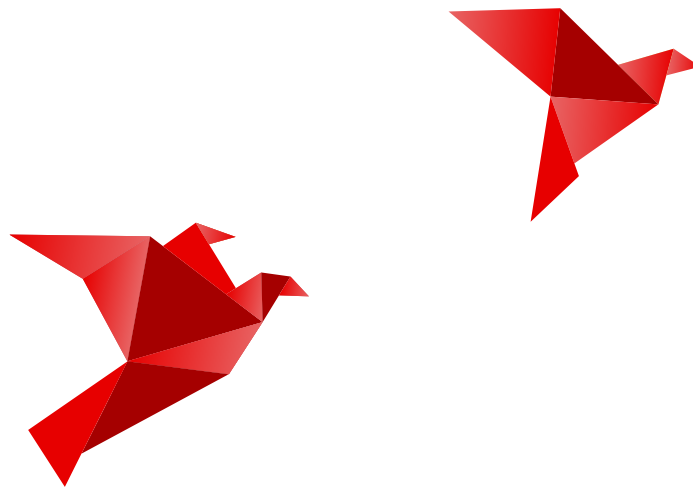
STORE ORGANISATIONER HAR SÆRLIGE UDFORDRINGER

Transformationsledelse kan give retning og mening til transaktionsledelsens fokus på belønninger og feedback, mens transaktionsledelsen kan gøre transformationsledelsens fokus på overordnet retning og mening mere konkret for medarbejderne. På ungdomsuddannelserne blev både lederne og medarbejderne spurgt om, hvordan rektorerne praktiserede de to ledelsesstrategier. Resultaterne viste, at rektorerne mente, at deres ledelsesstil var langt mere aktiv, end deres medarbejdere mente, men viste også, at der kun var en meget svag sammenhæng mellem undervisernes gennemsnitlige opfattelser af deres rektors ledelsesstil og rektors egen opfattelse. Det var med andre ord svært at se en rød tråd i, hvad rektorerne selv synes de gjorde ledelsesmæssigt, og hvad lærerne opfattede rektorerne gjorde. Begge resultater er gentaget på mange andre områder, så det er ikke særskilt for ungdomsuddannelserne, og de peger på én af udfordringerne ved at bedrive ledelse i store organisationer: Lederen har ofte høje ambitioner om sin egen ledelse, mens mange medarbejdere har svært ved at se lederens gode intentioner. Det er en vigtig pointe, fordi det i personaletunge organisationer først og fremmest er medarbejderne, der afgør resultaterne. Uanset hvor urimeligt det kan forekomme for en aktiv leder, virker ledelse altså først, når lærerne har opfattet det. Det kunne vi i undersøgelsen vise empirisk, fordi vi alene ud fra medarbejdernes opfattelser af ledelsesstrategien kunne forudsige, hvor godt eleverne klarede sig. Det var målt

både i forhold til de skriftlige afgangskarakterer (i forhold til elevgrundlaget) og elevernes gennemførelse af uddannelsen. Jo mere lærerne opfattede, at deres leder anvendte transformations- og transaktionsledelse, jo bedre klarede eleverne sig. Til gengæld havde lederens syn på egen ledelse ingen sammenhæng med gymnasiets resultater. En del af forklaringen er, tror vi, at det kun er de ledere, der har formået at være tydelige over for medarbejderne – og altså ikke bare har haft intentionen om at gøre det – formår at motivere og understøtte underviserne til at levere undervisning af høj kvalitet.

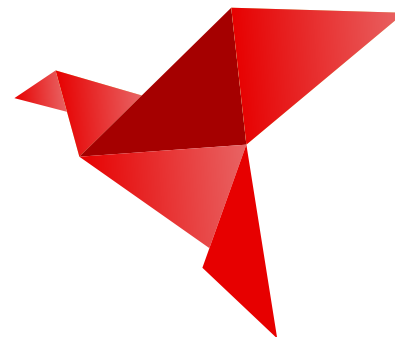
Nu skal man ikke forvente, at ledelse kan gøre hele forskellen i forhold til, om uddannelsesinstitutioner klarer sig godt eller skidt. Men vores resultater peger på, at der i en uddannelsessektor, som er under stadigt stort styringspres, er behov for ledere, som går ind og sætter en klar retning for underviserne og tydeliggør for lærerne, hvornår de bidrager til organisationens målsætninger. Det skaber både større motivation blandt underviserne og dermed bedre resultater på skolerne.

Du kan læse mere i Andersen, L.B. m.fl. (2014). *Styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne*, Jacobsen, C. B. and L. B. Andersen. 2015. *Is Leadership in the Eye of the Beholder?* Og Jacobsen, C. B. and L. B. Andersen. 2016. *Leading Public Service Organisations*.



Jo mere lærerne opfattede, at deres leder anvendte transformations- og transaktionsledelse, jo bedre klarede eleverne sig.

– Christian Bøtcher Jacobsen



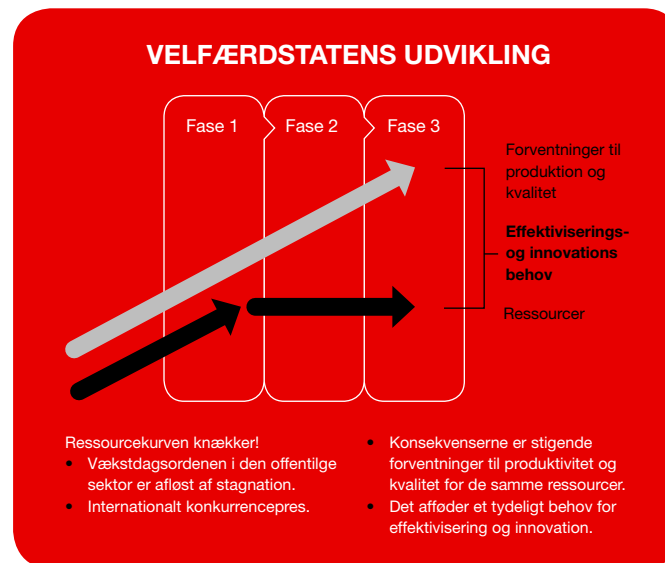
INNOVATION OG STRATEGISK, FAGLIG LEDELSE I UDDANNELSESSEKTOREN

Søren Barlebo Rasmussen,
partner, Mobilize Strategy

LÆREN FRA SUNDHEDSSEKTOREN – VI SKAL HAVE DE FAGLIGE MILJØER MED PÅ AT INNOVERE

Uddannelsesdanmark står over for en stor udfordring. Efter ti år, hvor der har været politisk vilje til og mulighed for at prioritere uddannelse og forskning i en sådan grad, at sektoren har fået flere midler samlet set, så ser fremtiden meget anderledes ud. Der vil være ressourcemæssig stagnation eller ligefrem tilbagegang. Det kan man beklage, men det er en international tendens, som man også ser i de lande, vi plejer at sammenligne os med, fx England, Holland og Norge. Samtidig er uddannelse og til dels forskning, sammen med sundhed, blevet et af de allervigtigste velfærdsområder. Øget uddannelsesniveau og -kvalitet er både godt for den internationale konkurrenceevne og for ligheden, så på trods af ressourcemæssig smalhals vil forventningerne til værdiskabelsen i sektoren derfor stige. Der skal altså med andre ord produceres mere og bedre for de samme eller færre midler.

Mens mængden af ressourcer oplever stagnation, stiger forventningerne til produktion og kvalitet. Det resulterer i, at der er behov for effektivisering og innovation, hvis uddannelsessystemet og velfærdsstaten fortsat skal kunne leve op til forventningerne – og det er her, at god ledelse bliver centralt.



Der er mange måder at håndtere dette på strategisk og ledelsesmæssigt. Vi skal skelne mellem tre greb:

- 1. Stordriftsfordele gennem fusioner og strategiske samarbejder**
- 2. Effektivisering og hård top down målstyring (NPM)**
- 3. Innovation**

Det er godt at bruge alle tre greb – og gerne samtidigt. Men hvis vi skal fastholde de faglige miljøers og personers evne og vilje til at lave kvalitet i deres faglige arbejde, er den afgørende udfordring, hvorvidt vi lykkes med innovationen, og det på en sådan måde, at vi får de faglige miljøer med på det.

Vi kan godt presse fusioner, hård top-down målstyring og effektivisering ind i sektoren strategisk og ledelsesmæssigt – også uden miljøernes accept og forståelse. Det viser de sidste 20 års udvikling inden for sundhedssektoren. Man kan gennem udstrakt djøfisering tvinge disse logikker ind i stærkt fjendtlige organisationer – og med udmærkede resultater i første omgang. Sundhedssektoren er blevet langt mere effektiv i denne periode. Men udviklingen viser også, at djøfiseringen i anden omgang skaber problemer. De faglige miljøer bliver demotiverede, får svært ved at skabe nyt og har i stigende grad svært ved at sikre international konkurrencedygtig faglig kvalitet for de midler, der er til rådighed. Det store problem er, at greb 1 (stordriftsfordele) og 2 (effektivisering og NPM) ikke længere er nok – innovation må nu

også til. Og innovation kan ikke presses ind top-down. Her må man have de faglige miljøer med, for det er dem, der kender til den faglige praksis, som skal reformeres. Dette er sundhedssektorens største udfordring i dag; 20 års djøfisering gør det utroligt svært at få gang i innovationen, og det kan Uddannelsesdanmark lære af. Vi skal helst undgå at kopiere sundhedssektorens udvikling, men i stedet sørge for at få alle tre greb i gang samtidig. Men det kræver, at vi fra starten får de faglige miljøer med på denne strategiske og ledelsesmæssige udfordring – for kun de kan skabe innovationen. De skal derfor være med til at tage ansvar for en udvikling, hvor vi får skabt mere for de samme eller færre midler.

FAGLIG STRATEGISK LEDELSE

Den ledelse, der foregår i de faglige miljøer, skal derfor ændre sig. Den skal ikke kun handle om administration af driften (undervisning), om den faglige udvikling eller om personaleledelsen af de ansatte. Faglig ledelse skal fremover også være strategisk og tage ansvar for udviklingen af den samlede organisation og dens udfordringer med at skabe mere værdi for færre midler. De faglige miljøer skal til at arbejde med, hvordan den faglige udvikling kan skabe innovation, så kvaliteten forbedres, og driften effektiviseres. Det bliver en kæmpe ledelsesmæssig udfordring, for der er ingen tradition for, at de faglige miljøer tager dette ansvar på sig.

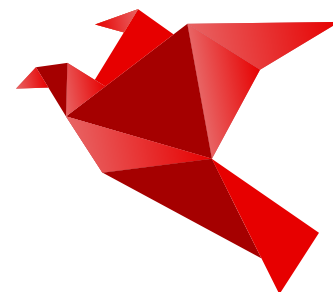
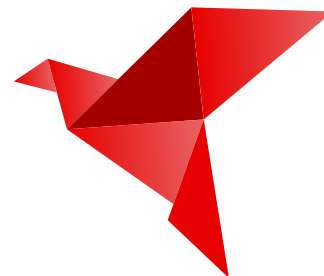
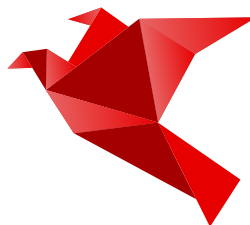
Udfordringen ser forskellig ud i de forskellige institutionstyper. På universiteterne skal man til at kigge på, hvordan forskningen egentlig bidrager til uddannelsernes kvalitet, og hvordan man kan lave undervisningen helt anderledes. På professionshøjskolerne skal man til at få uddannelsesmiljøerne til at tage del i den faglige forskningsudvikling – det er ikke kun noget, en lille dedikeret flok med ph.d.-grader kan tage sig af. På erhvervsakademierne skal den stærke faglige udvikling (forskningen) til at spille en større rolle i uddannelsernes udvikling og i det hele taget i institutionernes strategiske udvikling. På gymnasier og erhvervsskoler skal man have underviserne til i højere grad at se sig selv som en del af et udviklende fagmiljø, der sammen også tager ansvar for effektiviseringen.

Denne faglige strategiske ledelse bliver ikke kun en udfordring for de faglige ledere ude i miljøerne, den vil også kræve en tilbundsgående transformation af institutionernes topledelse og den eksterne, politiske styring. Formår topledelserne at få de faglige ledere med? Formår den organisatoriske ledelse at lave strategier, der er faglige og motiverende for de fagprofessionelle at deltage i? Formår ministerier og styrelser at omlægge styringen, så vi kan innovere, investere og tænke langsigtet, hvis vi endelig lykkes med at få de faglige miljøer med på at tage ansvar for udviklingen? Alle disse spørgsmål skal vi klare den kommende periode, hvis vi skal lykkes med at håndtere fremtidens udfordring om mere for mindre. I

Uddannelsesdanmark er strategisk ledelse blevet faglig, og faglig ledelse er blevet strategisk. Kun ved at starte dialogen om disse emner, er der håb for, at vi får held med at løfte denne store udfordring.

Det kræver, at vi fra starten får de faglige miljøer med på denne strategiske og ledelsesmæssige udfordring – for kun de kan skabe innovationen

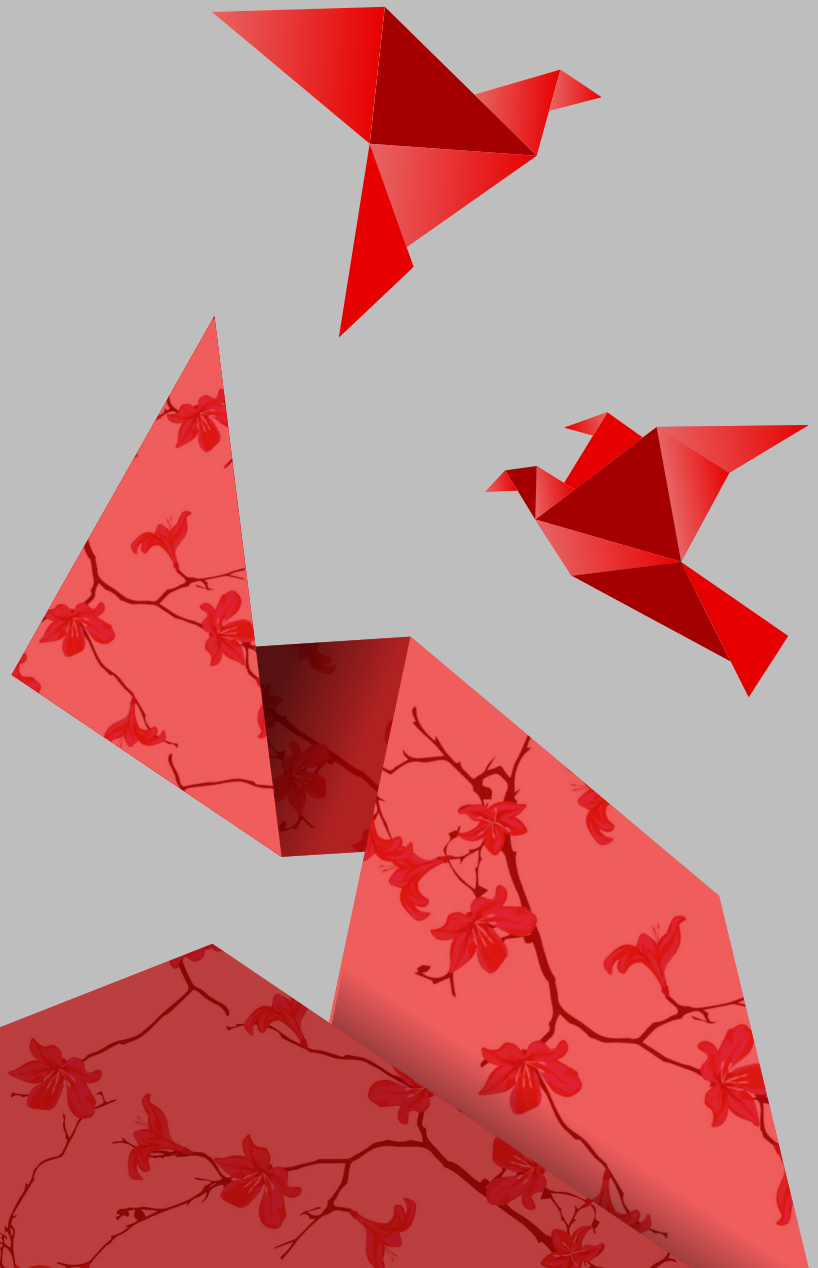
– Søren Barlebo Rasmussen



SEKS RÅD OM GOD UDDANNELSESLÆDELSE

I gennem tænkeboksforløbet drøftede deltagerne, hvad der er det vigtigste for god uddannelsesledelse. Det er blevet til seks råd:

1. GØR RAMMERNE TRANSPARENTE
2. VÆR SYNLIG
3. INVOLVER MEDARBEJDERNE
4. UNDERSTØT MEDARBEJDERNES MOTIVATION
5. UNDERSTØT MEDARBEJDERNES
PROFESSIONELLE FAGLIGHED
6. SKAB MENING I EN FORANDERLIG HVERDAG



1 GØR RAMMERNE TRANSPARENT

Det er centralt, at lederen er transparent – og her kan “4R-modellen”, som vises nedenfor, fungere som en praktisk guide. Hvis alle kender rammerne, råderummet og retningen, så er det langt lettere at motivere medarbejdere og få alle til at arbejde for organisationens fælles mål.



2 VÆR EN SYNLIG LEDER

Det er vigtigt, at lederen er tydelig, tør stille klare mål og følger op på dem. Hvis ledelse af fagprofessionelle skal være en succes, er det væsentligt, at ledelsen er tæt på undervisningen. Det sker ved at være til stede, sikre pædagogisk og faglig udvikling, evaluere og skabe rum og mulighed for dialog. Samtidigt skal lederen bringe sig selv i spil som leder, tage ledelsesrummet og gøre de givne rammer synlige.

TID

“Vi er så vant til, at alle er lige i Danmark. Men det er vi altså ikke, når det kommer til ledelse.”

Mange medarbejdere har traditionelt set rådet meget egenhændigt over deres arbejdstid. Men med nye arbejdstidsregler ejes tiden ikke mere af medarbejderen, men af organisationen. Og det er i høj grad ledelsens ansvar – selvfølgelig i dialog med medarbejderne – at fordele tiden på de forskellige arbejdsopgaver. Det kan godt være en svær forandring for nogle medarbejdere, og her er det centralt, at man er en synlig leder.

– **Camilla Wang**, rektor, Professionshøjskolen Sjælland

3 INVOLVER MEDARBEJDERNE, HVIS STRATEGIEN SKAL LEVE

Ledere skal prioritere at have tid til at tale med medarbejderne, så institutionens strategi bliver nærværende, relevant og håndgribelig. Samtidigt er der behov for at åbne ledelsesrummet op og præsentere medarbejderne for ledelsesrummets virkelighed; herefter kan medarbejderne inddrages i beslutningsprocesser, hvor de har reel indflydelse. Efter involveringen er det centralt at huske at holde den linje, der er blevet vedtaget – og huske at italesætte, at det er “den strategi, vi har vedtaget sammen”.

MEDARBEJDERINDDRAGELSE I FORBINDELSE MED BESPARELSER PÅ AARHUS KATEDRALSKOLE

I forbindelse med store besparelser på budget 2016 og 2017 var der i skoleåret 15-16 tilrettelagt en proces med medarbejderinddragelse. I første trin udarbejdede ledelsen en overordnet ramme for besparelserne, der angav, hvilke hovedområder besparelserne skulle placeres indenfor, fx undervisningsopgaven, lærernes øvrige opgaver, ledelse, it og bygninger. Rammen, der også angav beløbets størrelse i de enkelte kategorier, blev drøftet med et centralt udvalg bestående af formændene for de store udvalg på skolen. Herefter blev forslaget hørt i Samarbejdsudvalget (SU), og der blev afholdt et personalemøde, hvor rektor gennemgik dels processen, dels rammerne og svarede på mange spørgsmål.

Efterfølgende kunne alle, både enkeltpersoner og faggrupper, komme med forslag til, hvorledes besparelserne skulle udmøntes inden for de enkelte områder. Der indkom mange forslag fra faggrupperne – både fra lærere og TAP-personale. Ledelsen samlede herefter forslagene og udarbejdede et forslag til konkret udmøntning af besparelserne inden for de enkelte områder. Dette forslag blev hørt i SU og vedtaget, og bestyrelsen fik en orientering. Herefter afholdt vi endnu et personalemøde og forklarede, hvor besparelserne ville falde, og gav begrundelser for vores valg, og der var mulighed for at stille spørgsmål. Det er vores opfattelse, at det sikrede en gennemskuelig proces og en bred forståelse for den vanskelige situation.

– **Lone Eibye Mikkelsen**, rektor, Aarhus Katedralskole

4 UNDERSTØT MEDARBEJDERNES MOTIVATION

Den motivation, som medarbejderne kommer med, skal lederen understøtte; i stedet for at tro, at medarbejderne motiveres af det samme som lederen (fx en velfungerende organisation), skal ledelsen være klar over, at medarbejderne brænder for undervisningen og for elever og studerende – og respektere, at dette er deres primære motivation. Lederen kan så arbejde med incitamenter, der understøtter det. Det kan være en vej til at fokusere på de gode kræfter og ikke lade de negative kræfter få al energien.

“Man skal som leder af en organisation, der rummer mange forskellige fagligheder, huske at anerkende, at der er forskel på de forskellige grupper. Vores undervisere består af gymnasielærere, faglærere inden for de forskellige fag, fx VVS, maler og mekaniker, samt folkeskolelærere, og der er stor forskel på både deres fag, kultur og sprog. Det er en vigtig faktor, når man gerne vil ændre organisationskulturen og retningen for skolen, hvor udgangspunktet bør være, at forskellighederne respekteres og gøres til en styrke.”

– **Lone Hansen**, direktør, TEC

5 UNDERSTØT DEN PROFESSIONELLE FAGLIGHED

Ofte kan der være udfordringer med at kombinere de enkelte professionsfagligheder med uddannelsesinstitutionens overordnede strategi og vision. Her er det vigtigt, at lederen fokuserer på uddannelsesinstitutionen som en helhed, der skal rumme mange forskellige fag-fagligheder eller professionsfagligheder – det kan fx gøres ved at etablere professionelle arbejdsfællesskaber eller ved at trække på de gode oplevelser, medarbejdere har af at være en del af en større helhed.

6 SKAB MENING I EN FORANDERLIG HVERDAG

Lederen har en væsentlig rolle som opgave-oversætter – lederen skal omsætte omverdenens krav til ledelse og opgaver, der giver mening i hverdagen. Lederen skal skabe ro og retning og klæde medarbejderne på til at kunne agere trygt i organisationen. Det inkluderer blandt andet – til en vis grad – at skærme medarbejderne mod det politiske spil, så der skabes ro i deres hverdag.

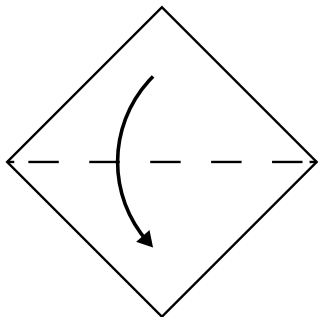
FORANDRING

“Forandring er en grundpræmis – vi skal lære at være i forandringer uden stress. Samtidigt skal vi som ledere anerkende, at forandring kan være svært for medarbejderne – og det er ok.”

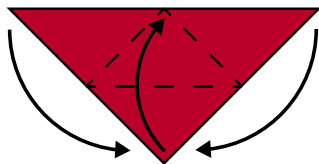
– Ole Heinager, direktør, NEXT



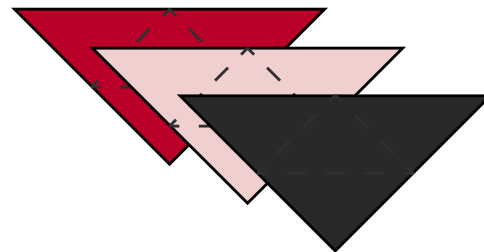
FOLD DIN EGEN SKÅL MED DE SEKS RÅD



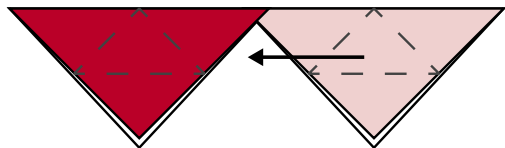
1. Fold langs den stiplede linje, så den farvede side vender udad



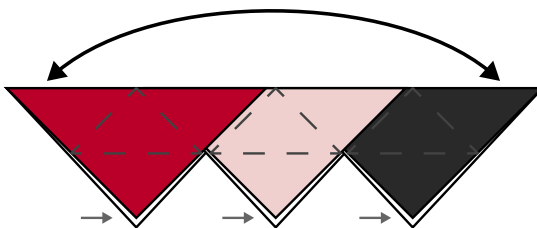
2. Fold langs de stiplede linjer, og fold ud igen



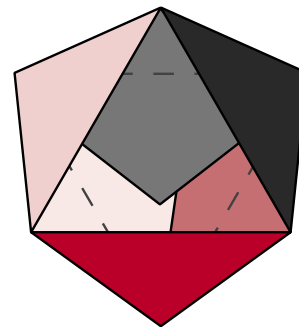
3. Gentag trin 1 og 2 for alle tre firkanter



4. Indsæt spidsen af en trekant ind i folden på en anden



5. De tre trekanter samles, så de tre nederste spidser danner bunden i skålen



6. Tillykke – du har foldet en origamiskål med seks gode råd om uddannelsesledelse.



DELTAGERE I TÆNKEBOKSEN

Allan Kjær Andersen	Ørestad Gymnasium
Anne Kahr Hällman	University College Sjælland
Connie Nielsen	Københavns Kommune
Ditte Hovelsø Jensen	University College Nordjylland
Erik Olesen	Silkeborg Gymnasium
Helle Larsen	University College Nordjylland
Henning Holt Christensen	University College Nordjylland
Jakob Stubgaard	Gefion Gymnasium
Karina Overgård Holm	University College Nordjylland
Kirsten Kvist	Københavns Kommune
Knud Henning Andersen	SOPU
Lene Daugaard	Maskinmesterskolen København
Lone Eibye Mikkelsen	Aarhus katedralskole
Lone Hansen	TEC
Mads Klostergaard Pedersen	Maskinmesterskolen København
Morten Emborg	TEC
Peter Kuhlmann	HF og VUC
Peter Møllgaard	CBS
Steen Frederiksen	University College Sjælland
Susanne Stubgaard	Næstved Gymnasium og HF
Thomas Jørgensen	Borupgaard Gymnasium

Tænkeboks om ledelse og styring af
uddannelsesinstitutioner

Møde 1

At lede (metode)frie medarbejdere

- *Ledelse og motivation af undervisere*

Oplæg af Christian Bøtcher Jacobsen, lektor, Aarhus
Universitet og Camilla Wang, rektor, UC Sjælland.

Facilitator: Steen Enemark Kildesgaard, direktør i Børne-
og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune

Møde 2

På den anden side af New Public Management

- *Ledelse i og efter konkurrencestaten*

Oplæg af Søren Barlebo, managing partner Mobilize
Strategy Consulting og Ole Heinager, direktør, NEXT.

Facilitator: Camilla Sløk, lektor, CBS

Møde 3

Tillid, kontrol og modernisering

- *Hvordan kan selveje og styring gå hånd i hånd?*

Oplæg af Niels Ejersbo, seniorforsker, KORA og
Miriam Skjalm Lissner, kvalitetschef, KEA

Facilitator: Lars Mortensen, fhv. styrelseschef,
Undervisningsministeriet

*Mens deltagerne har bidraget med
erfaringer og input, bærer Tænketanken
DEA ansvaret for publikationens indhold.*

The background of the image is a complex, abstract geometric pattern composed of numerous triangles in various shades of red and pink. The triangles are of different sizes and are arranged in a way that creates a sense of depth and movement. The colors range from deep, dark reds to lighter, almost white pinks, with many intermediate tones. The overall effect is a vibrant, textured surface that resembles a low-poly mesh or a crystalline structure.

UNDERSTØT MEDARBEJDERNES
PROFESSIONELLE FAGLIGHED
SKAB MENING I EN
FORANDERLIG HVERDAG

LITTERATUR

Andersen, Lotte Bøgh (2013). Transformations- og transaktionsledelse i offentlige organisationer. *Administrativ Debat*, no. 1, 2013, s. 52-55

Andersen, L.B. m.fl. (2014). *Styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Frey, B. (1994). How Intrinsic Motivation is Crowded Out and In. *Rationality and Society*, 6(3), 334

Greve, Carsten & Niels Ejersbo (2013): <http://produktivitetskommissionen.dk/media/142136/Baggrundsnotat%20af%20Greve%20og%20Ejersbo.pdf> tilgået 10. september 2016

Greve, Carsten (2011). *Ledelsesteori*. I Anders Berg Sørensen, Caroline Howard Grøn & Hanne Foss Hansens. *Organiseringen af den offentlige sektor*. Viborg: Hans Reitzels Forlag, s. 281-303

Hein, Helle (2016a): <http://hellehein.dk/kaldet-som-drivkraft/> Tilgået 27. september 2016

Hein, Helle (2016b): <http://hellehein.dk/arketyperne/> Tilgået 27. september 2016

Jacobsen, C. B. and L. B. Andersen (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review* 75(6): 829–41.

Jacobsen, C. B. and L. B. Andersen (2016). Leading Public Service Organisations: How to Obtain High Employee Self-Efficacy and Organisational Performance. Publiceret online den 12. april 2016 in *Public Management Review*.

Le Grand, Julian (2010). Knights and Knaves Return: Public Service Motivation and the Delivery of Public Services. *International Public Management Journal* 13 (1): 56-71

Møller, Marie Østergaard, Katrine Iversen & Vibeke Normann Andersen (2016). *Review af resultatbaseret styring*. København: Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning (KORA). http://www.kora.dk/media/5186743/10946_review-af-resultatbaseret-styring.pdf Tilgået 2. november 2016

VÆKST GENNEM VIDEN

DEA er en ideologisk uafhængig tænketank, der arbejder for, at Danmark øger sin værdiskabelse og vækst samt tiltrækker internationale virksomheder gennem viden om uddannelse, forskning og innovation.

Tænketanken DEA kæmper grundlæggende for, at flere unge får en uddannelse, der efterspørges, at forskning bliver omsat til innovation i private og offentlige virksomheder, og at Danmark er et attraktivt land for vidensbaserede virksomheder.

DEA vil nå sine mål gennem:

- Analyser og undersøgelser, der styrker DEAs dagsorden
- Involvering af virksomheder, uddannelsesinstitutioner og organisationer via partnerskaber og projekter
- Udfordring af vanetænkning og bidrag til løsning af samfundsudfordringer

