

Kommunal ledelse

Odense Congress Center 3. maj 2004

❖ Per B. Christensen

Børne- og Kulturdirektør

Formand for Børne- og kulturchefforeningen

❖ Klaus Nørskov

Børne- og Undervisningsdirektør

Bestyrelsesmedlem, Børne- og Kulturchefforeningen

Kommunal ledelse 3. maj 2004

Program:

Godt ½ time:

- Spændingsfeltet mellem styring, ledelse og værdier
- Hvorledes sikres en effektiv dialog og sparring med det politiske niveau?
- Hvad er god ledelse?
- Netværksledelse, delegation og brugerinddragelse

Ca. 1 time: Debat om kommunal ledelse ud fra oplægget

Gab mellem den *formelle* og den *reelle* politik

- ”Evalueringsgruppen har .. konstateret et gab mellem de kommunalpolitiske intentioner og den pædagogiske praksis på skolerne”
(p. 16)
- ”På et spørgsmål om hvorvidt de kommunale mål har betydning, svarer en lærergruppe i et interview:
 - Nej bestemt ikke. De er langt væk”
(p. 31)

(EVA, 2001)

Værdibaseret ledelse

”Værdibaseret ledelse er en kontinuerlig proces, hvor organisationen identificerer sine interesser, udforsker deres værdier, og hvor ledelsen derefter formulerer og kommunikerer mål, som skal bidrage til værdiopfyldelse hos alle interessenterne”

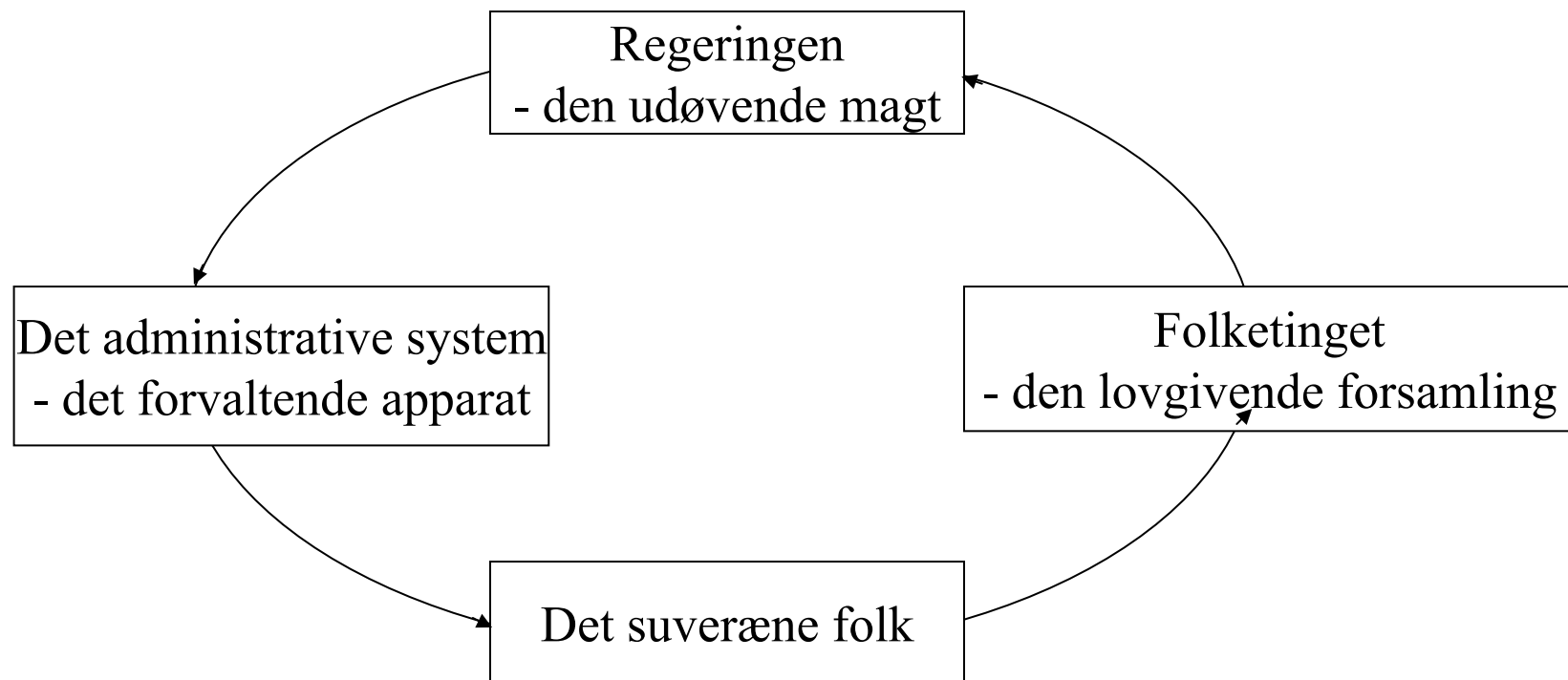
(Peter Pruzan, 1994)

De fire decentraliseringsbølger

	1970'erne	1980'erne	1990'erne	2000'erne
	1. decentralisering	2. decentralisering	3. decentralisering	4. decentralisering
decentralisering	fra stat til amter og kommuner	fra rådhus til institutioner	Fra politik til marked	Fra ledere til medarbejdere/team til brugere
ledelsesopgave	administration, drift og fagudvikling	rationalisering og serviceudvikling	strategisk ledelse	Karismatisk/personlig ledelse
styringsopfattelse	plan- og regelstyring	mål- og rammestyring	kontrakt- og kvalitetsstyring	selvregulering
strukturer	flade	relativ flade	genetablering af hierarkier	Team, matrix, netværk og løse koblinger
kodeord	faglig professionalisering og bureaukratisering	effektivisering og serviceudvikling	markedsorientering og kvalitetsudvikling	Værdiorientering

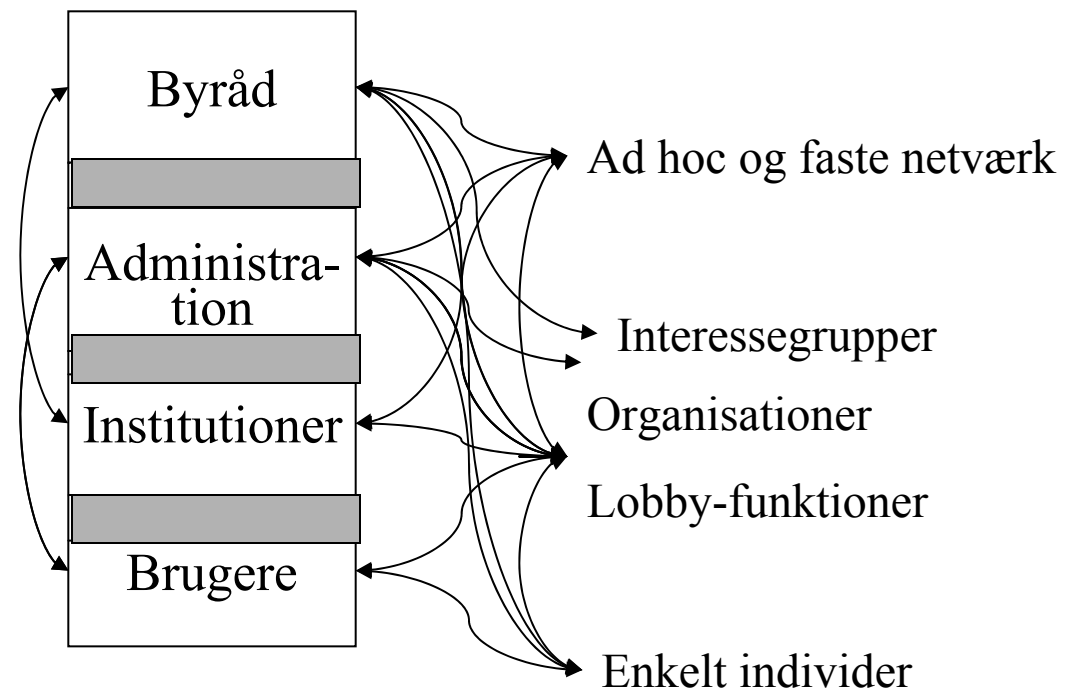
(Inspiration: Klaudi 02, Eva Sørensen, 99, Sehested 03)

Den parlamentariske styringskæde



(Johan P. Olsen, 1978)

Hierarki i skyggen af netværk eller fra Government til Governance



Krav til lederne om kompetencer

- Strategiske kompetencer
- Administrative kompetencer
- Faglige kompetencer
- Personlige kompetencer

Forandringsledelse

Betingelser for forandring i en organisation:

1. Forstå Alvoren:

Medarbejderne må erkende, at forandring er nødvendig, - af politiske eller overlevelsesmæssige grunde.

2. Acceptere ansvaret:

Medarbejderne må erkende, at det er deres medansvar at skabe en ny organisation gennem forandring.

3. Se sig selv som en del af fremtiden:

Medarbejderne må gennem vision eller strategi for forandringen kunne se egen rolle i fremtiden, så den ikke står som en uoverskuelig trussel.

At udvikle strategier....

Ledelsen må mestre at *udvikle forandringsstrategier* i forhold til:

- De politiske og ledelsesmæssige mål og indsatsområder
- Institutionens (eller afdelingens) organisation – og dens opgave og placering i det samlede institutionsbillede i kommunen
- Personalemæssige og sociale forhold
- De faglige områder

Styrker og svagheder

- **Styrken:** de faglige og administrative kompetencer
- **Svagheden:** de strategiske og personlige kompetencer

Kompetenceløft

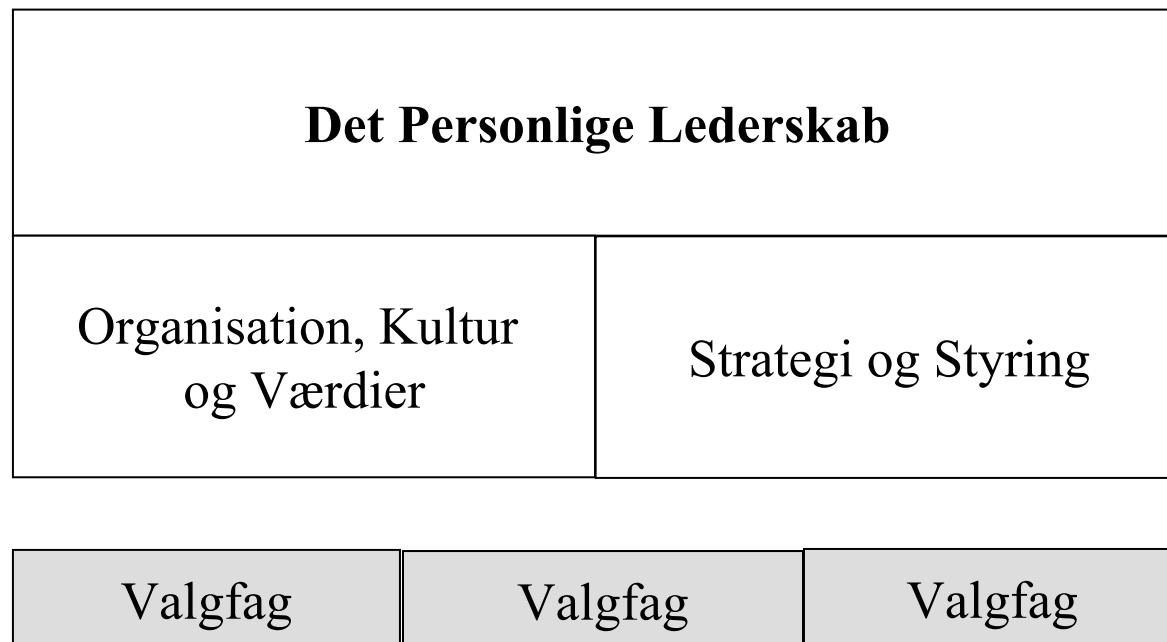
- fra faglig ledelse til ledelse som fag

- målrettet lederuddannelse i den enkelte kommune
- diplomuddannelse i ledelse
- Den Kommunale Lederuddannelse (DKL)

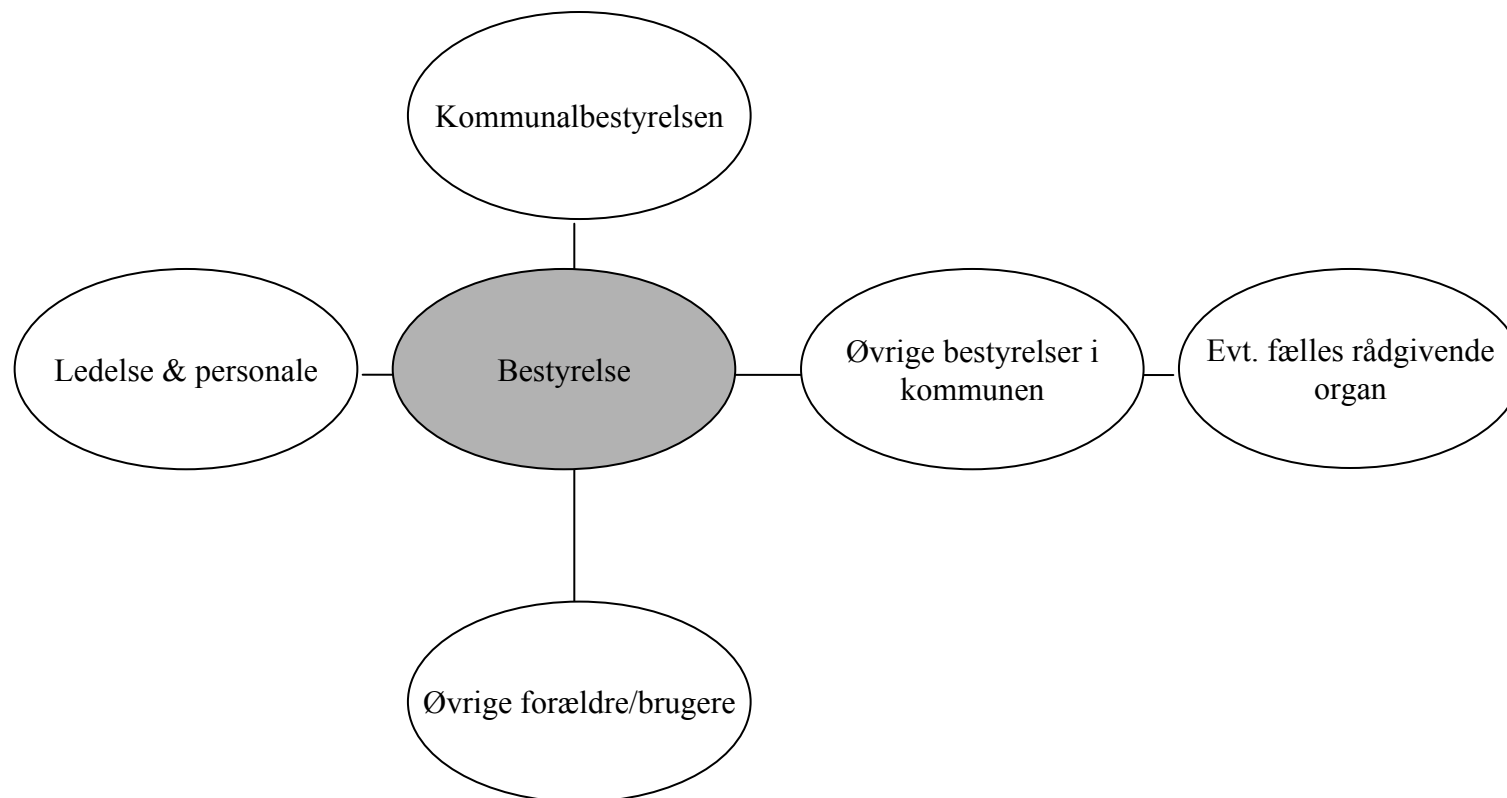
kombineret med :

- ledelsesnetværk – gerne på tværs af fagområder og kommuner
- løbende sparring med topledelsen
- jobbytte eller
- jobrotation

Den Kommunale Lederuddannelse



Bestyrelsen og dens omgivelser



Enten - eller....

Et scenario kan være, at brugerbestyrelserne marginaliseres og isoleres yderligere både ift. den kommunale politik og institutionernes faglige tilbud. Politikerne og de professionelle fortsætter deres arbejde som hidtil og inddrager ikke bestyrelserne, fordi de ser dem som besværlige, udemokratiske og serviceforringende. Brugere stiller ikke op til bestyrelserne, netop fordi de mister deres betydning. Eller de brugere, der stadig deltager, gør det af fx sociale grunde, hvilket er med til at forstærke marginaliseringen.

Et andet scenario kan være, at politikerne ser et demokratisk potentiale i at kombinere det lille, funktionelle demokrati, med "det store" byrådsdemokrati. Der opstår jævnlige dialogmøder med bestyrelser/råd, men også møder, hvor andre interesserede forældre og borgere kan deltage. Der laves kontrakter mellem byrådet og bestyrelserne, hvor forventninger og kompetencefordelingen mellem byråd, ledelse og personale og bestyrelsen afklares mere præcist. Institutionslederne og forvaltningen servicere bestyrelserne med informationer, faglige oplæg og strategiplaner og tilbyder i respekt for brugerdemokratiet et "demokratisk rum" for brugerindflydelsen. Brugerrepræsentanterne oplæres gennem kursusvirksomhed, til den nye rolle, og der opstår kampvalg om pladserne i bestyrelserne.