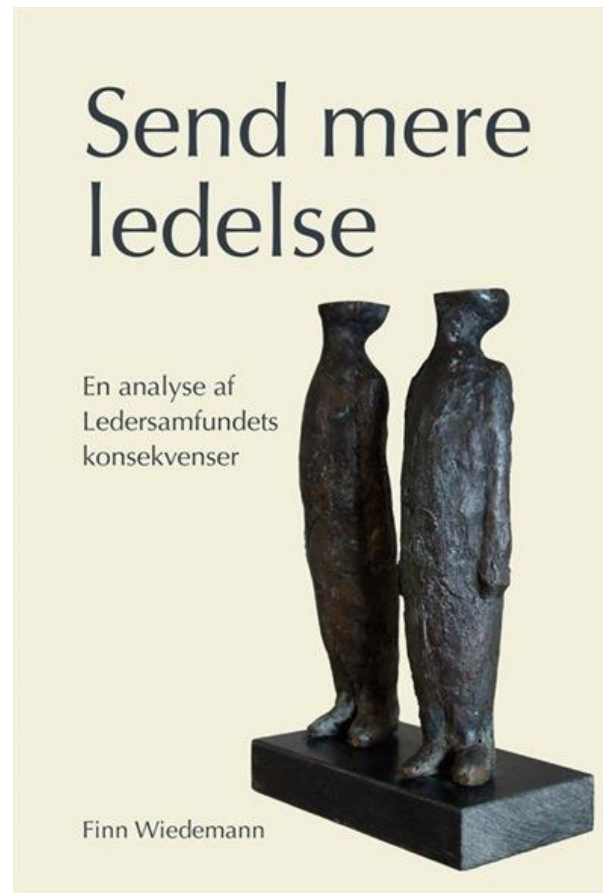


# Send mere ledelse. En analyse af Ledersamfundets konsekvenser

v. Lektor Finn Wiedemann, Institut for Kulturvidenskaber



# Disposition

- Indkredsning af Ledersamfundet
- Ledersamfundets baggrund og udvikling
- Ledersamfundets konsekvenser for muligheden for at udøve ledelse
- Ledersamfundets konsekvenser for demokrati, arbejdsmiljø, service og kvalitet
- Er der alternativer til Ledersamfundet?
- Kollektiv ledelse 2.0

# Hvad er Ledersamfundet

- Et retorisk og polemisk begreb som forøger at sætte fokus på nogle træk, der karakteriserer det eksisterende samfund
- Et samfund som har tillid til, at svaret på de fleste problemer er ledelse
- Et samfund som gradvis har overdraget mere ansvar, kompetence, løn og ”værktøjer” til de formelle ledere
- Et samfund karakteriseret ved stadig større politisk og administrativ styring (neo-governmentality)
- Et samfund som aktuelt gør offentlig ledelse vanskelig, fordi den politiske og administrative styring er taget til
- *Konsekvenser for **demokrati**, arbejdsmiljø og servide og kvalitet*

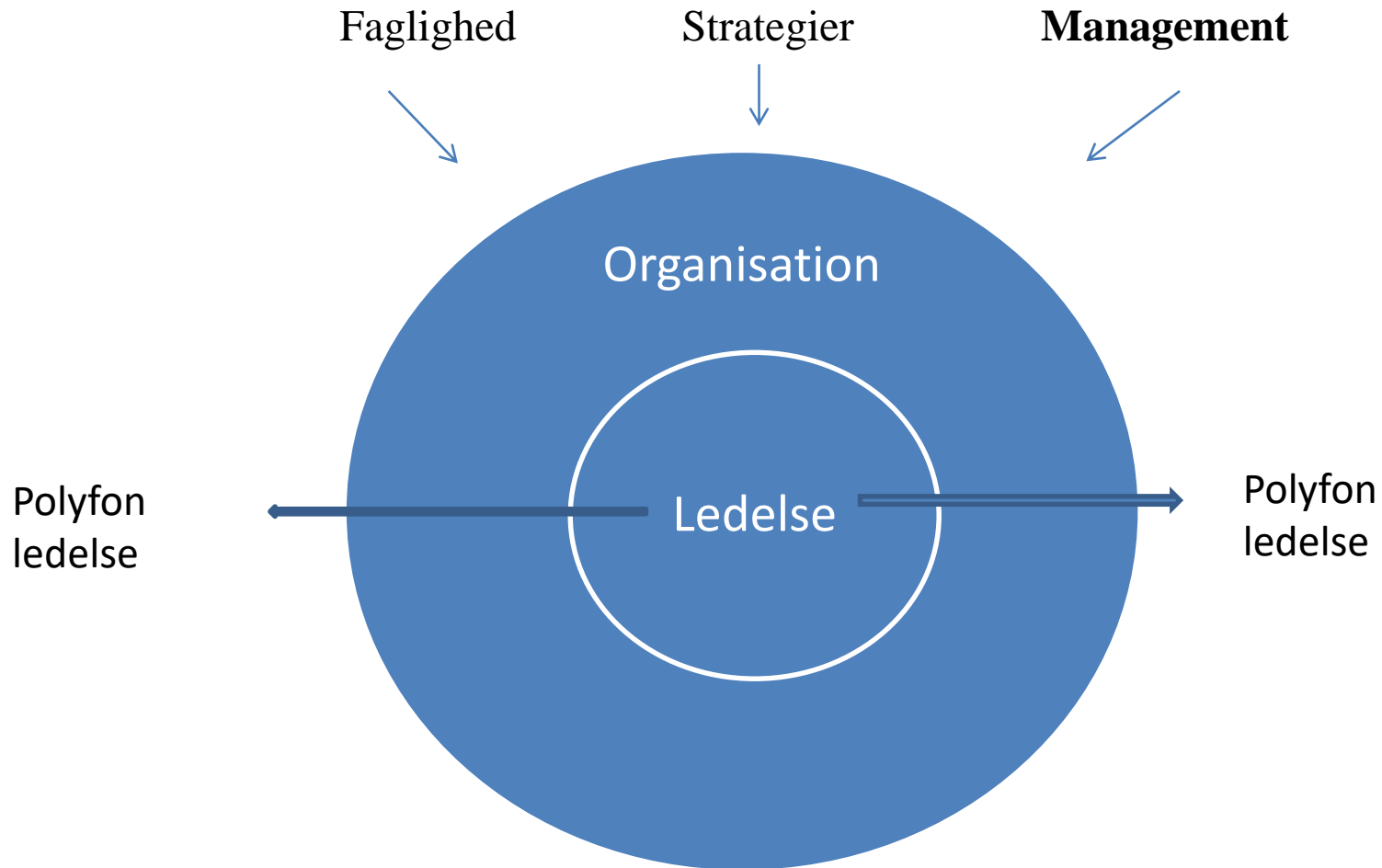
- ”(Man skal) placere de administrative ledere i en nøglerolle, der er brug for en anden opfattelse af lederens rolle.” (Finansministeriet, 1983, 19).
  - ”lederens funktion er at udnytte de personlige ressourcer, sådan at kravene til statens arbejdspladser kan indfries.” (Statens lederpolitik – fra chef til leder, 1994)
  - (lederteams, direktørkontrakter, resultatløn, efteruddannelse)
  - ”I forbindelse med de årlige medarbejderudviklingssamtaler opstilles og følges op på konkrete udviklingsmål for medarbejderne.” (Fra ord til handling, personalepolitik i staten, 1998)
  - ”Staten anerkender og honorerer god og professionel ledelse, som gør en forskel. Mulighederne i det nye lønsystem skal anvendes til at honorere ledere efter resultater” (Personalestyrelsen 2003, 18).
- ”Alle offentlige ledere skal have ret til en anerkendt lederuddannelse.” (Kvalitetsreformen, 2007)
- ”Analyser af udvalgte områder i den statslige sektor, der er gennemført i de senere år, dokumenterer, at der er potentiale for at tilrettelægge arbejdet mere hensigtsmæssigt.” (regeringens 2020-plan, 2012)
  - Regeringen vil derfor nedsætte en ledelseskommision, som skal understøtte god ledelse i hele den offentlige sektor.(Et friere, rigere og mere trygt Danmark, 2016)

Regeringer	Programmer og redegørelser i	Nøgleord i moderniseringerne
1982-1993: Schlüter	Moderniseringen af den offentlige sektor (1983)	Motivation, inspiration, Budgetreform
1993-2001: Nyrop Rasmussen	<p>Nyt syn på den offentlige sektor (1993)</p> <p>Medarbejder i staten – ansvar og udvikling (1994)</p> <p>Statens lederpolitik – fra chef til leder (1994)</p> <p>Personalepolitik i staten (1998)</p>	<p>Optimal udnyttelse af medarbejdernes ressourcer</p> <p>Mus og resultatløn introduceres, efteruddannelse</p> <p>Udvikling af lederens kvalifikationer, direktørkontrakter med resultatløn, lederteam</p> <p>Strategisk kompetenceudvikling, Mus</p>
2001-2009: Fogh Rasmussen	<p>Med borgeren ved roret (2002)</p> <p>Ny statslig personalepolitik (2003)</p>	<p>Fokus på professionel ledelse</p> <p>Fokus på resultater</p>
2009-2011: Løkke Rasmussen	Kvalitetsreformen (2007)	Public governance Massiv fokus på lederuddannelse, ledernetv.
2011-2015: Thorning-Smith	<p>Et Danmark der står sammen (2011)</p> <p>Danmark i arbejde (2012)</p>	<p>Resultatskabelse</p> <p>Arbejdsvilkår, overenskomster</p>
2015: Løkke Rasmussen	Sammen for Danmark (2015)	Øget konkurrenceudsættelse
2016: Løkke Rasmussen	Friere, rigere og mere trygt (2016)	- II -,fokus på resultater, ledelseskommision

# Det ledelseskulturelle skifte

Tid	Cirka 1970-1990	Cirka 1990-2015
Organisation	Den faglige organisation	Den strategiske organisation/ den managementorienterede organisation
Primær ledelsesidentitet	Faglig ledelse	Strategisk ledelse/system ledelse
Statsopfattelse	Velfærdsstat	Konkurrencestat
Omverden	Primært egen organisation, medarbejdere og interessenter	Kommunal eller statslig virksomhed
Omgivelser	Organisation/medarbejdere/andre ledere	Andre ledere, bestyrelser, stab, konsulenter, kommune, stat, internationale omgivelser
Tid	Nutiden	Fremtiden,
Tidsrytmer	Korte, situative, årsplaner	Langsigtede strategier, udviklingskontrakter, fremtiden
Ledelsværktøjer	Konkrete, kontekstuelle	Abstrakte, de-kontekstuelle, numeriske
Fordele	Kontakt med medarbejdere, brugere og daglige opgaver	Kontakt med andre ledere, Fokus på langsigtede mål/ orientering med arbejdsgiveres ønsker, fokus på resultater
Ulemper	Manglende fokus på langsigtede mål og orientering med arbejdsgiveres ønsker	Mangelfuld orientering mod medarbejdere, brugere, arbejdsmiljø og daglige opgaver

# Modsatninger i offentlige organisationers aktuelle styring



# Ledersamfundets konsekvenser for demokratiet

- Det formelle demokrati er blevet nedtonet (fx nedlæggelse af lærerråd)
- Vi har fået stadig større offentlige organisationer og enheder (større afstand mellem politikere og borgere, ledelse og medarbejdere, institutioner og brugere)
- Indførelse af områdeledelse (mindre tid til pædagogisk arbejde)

## Mulige konsekvenser

- Samtaledemokratiet har fået vanskeligere vilkår (doing democracy)
- Uenighed og diskussion fremstår ikke længere som en fremtrædende værdi i den måde, den offentlige sektor udvikles på
- Medarbejdere kan miste engagement og har mindre mulighed for at bidrage med ideer og nytænkning



# Center for Arbejdsmarkedsforskning

## undersøgelse for LO/FTF

- Det er vanskeligere at påvirke ledelsens dagsorden, fordi ledelsen ligger fast
- Offentligt ansatte vurderer sammenlignet med privatansatte, at der er kommet mere ledelsesmæssig styring til i perioden
- 75 % af alle offentlige ansatte vurderer, at der er kommet flere registrerings- og dokumentationskrav

# Er der alternativer til Ledersamfundet

- Udfordringen eller opgaven er at udvikle ledelsesformer, som erkender de modsigelsesfyldte vilkår, der karakteriserer ledelse af offentlige organisationer, men som samtidig muliggør en ledelsesform, hvor demokrati, arbejdsmiljø og kvalitet i opgaveudførelse har højere prioritet.

# Kollektiv ledelse version 2.0

- Inspiration
- Kollektiv ledelse 1.0
- Distribueret ledelse
- Substantiel ledelse
- Relationel ledelse
- Empowerment

# Principper for kollektiv ledelse version 2.0

- Et mindset eller en række ideer om, at ledelse er mere end en teknik
- En organisation udgør en kompleks dynamisk virkelighed, hvor mening løbende forhandles og skabes. Det er ikke muligt fra et privilegeret perspektiv at styre og forandre organisationer
- Ledelse er noget, der udøves af flere, f.eks. en gruppe eller et netværk, frem for enkeltindivider. Ledelse er større end summen af enkeltdelene (fra jeg til vi)
- Ledelse sker uafhængigt af en organisations formelle magtstrukturer
- Det tilstræbes, at alle relevante aktører inddrages i beslutningstagning, målsætning og strategiudvikling
- Noget af det der adskiller kollektiv ledelse version 2.0 fra kollektiv ledelse 1.0 er, at alle ikke nødvendigvis skal være ledere hele tiden. Ledelsesopgaverne kan f.eks. gå på skift eller være knyttet til særlig ansvarsområder
- Kollektiv ledelse kan ikke stå alene. Det er fortsat relevant at have en formel leder i en række situationer.
- Kollektiv ledelse version 2.0 fungerer bedst i et miljø, som er præget af demokratiske værdier og en relativ flad struktur.