

Efter Ledelseskommision og reformudspil

Fra krav til udvikling

Offentlige HR-Chefer

Korsør 17. juni 2019

Klaus Majgaard

Overblik over oplægget

- Fem idealer fra Ledelseskommisionen
- Spændingsfelter når idealer møder praksis
- Læringsmiljøer for ledelse

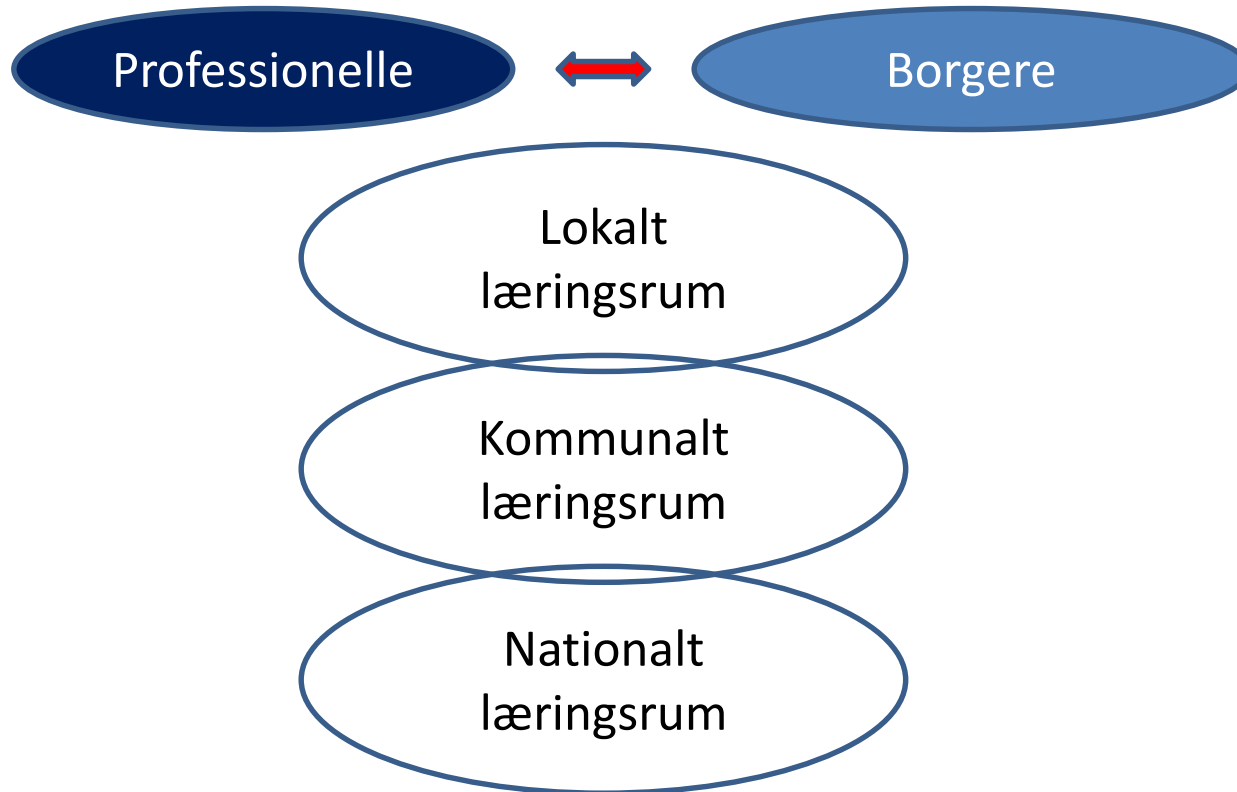
Fem idealer

fra Ledelseskommisionens anbefalinger

1. Fokus på værdiskabelse for borgeren
2. Politikere som professionel bestyrelse
3. Klare visioner og mål
4. Sammenhæng på tværs
5. Stærk ledelsesfaglig identitet

Hvis det er så indlysende, hvorfor er det så svært?

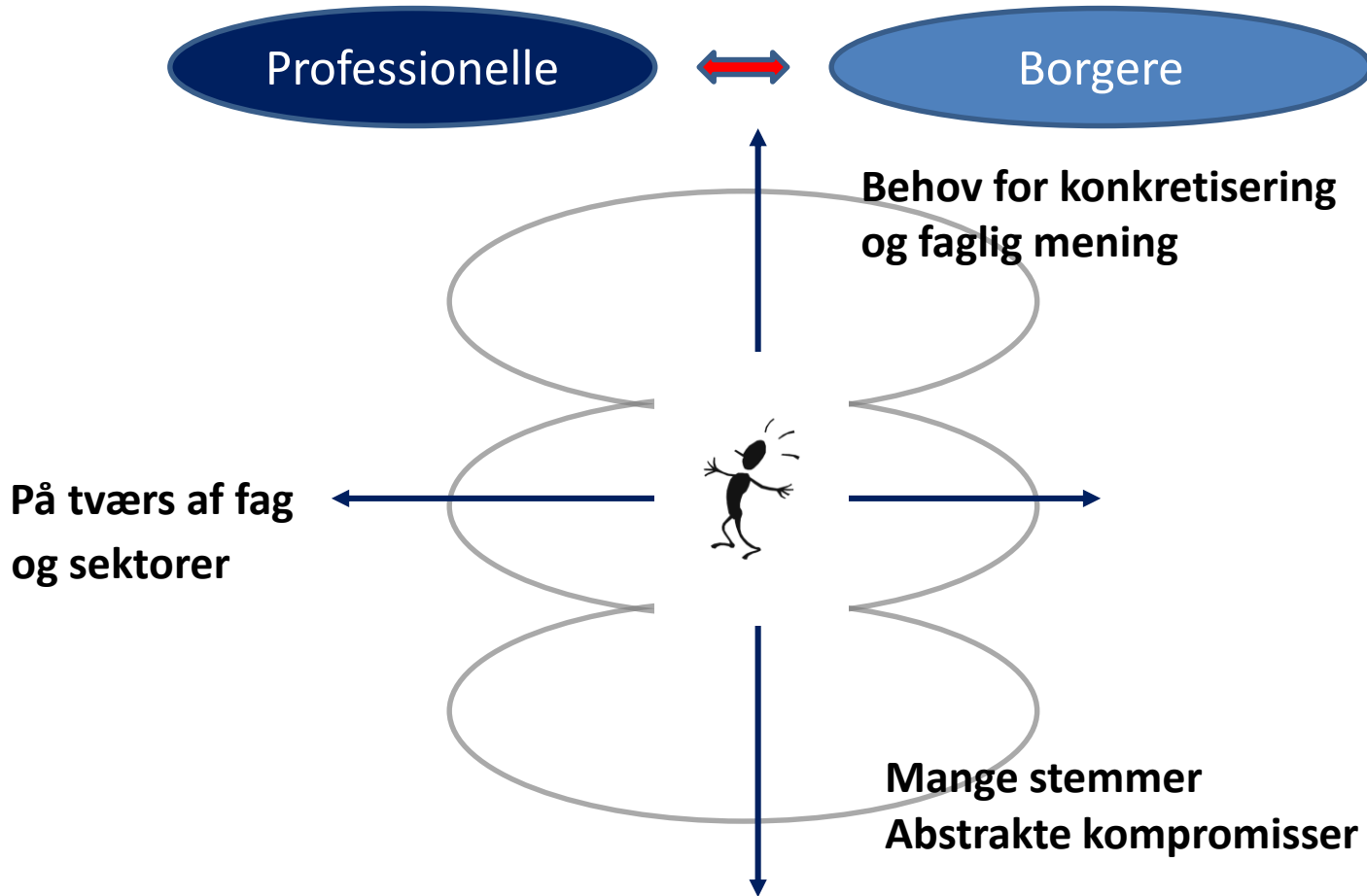
Ledelse sker gennem oversættelser i en kæde af delvist autonome læringsrum



Folketing og regering

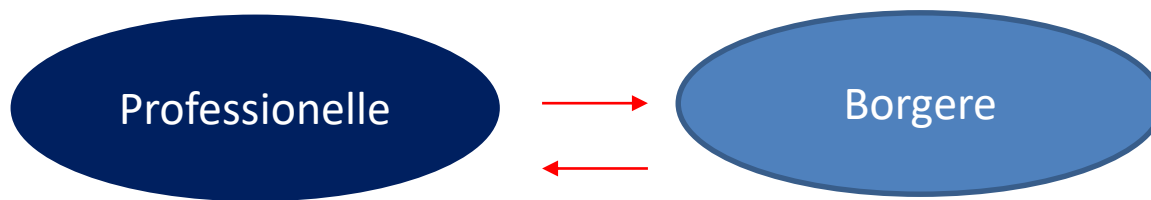
Klaus Majgaard

Vertikale og horisontale spændingsfelter



Klaus Majgaard

Vertikale spændingsfelter



Professionel dømmekraft

Behov for konkretisering
og faglig mening

Operationel kapacitet

Fokus

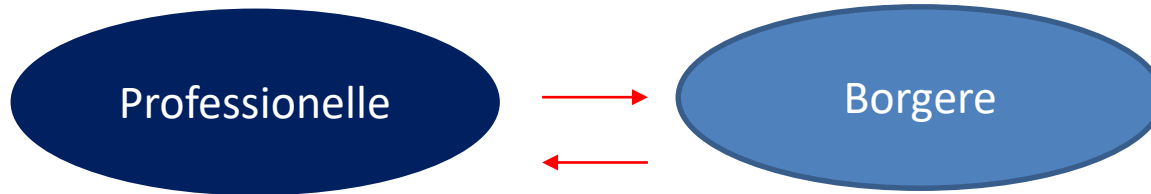
Formidlende narrativ

Udforskning

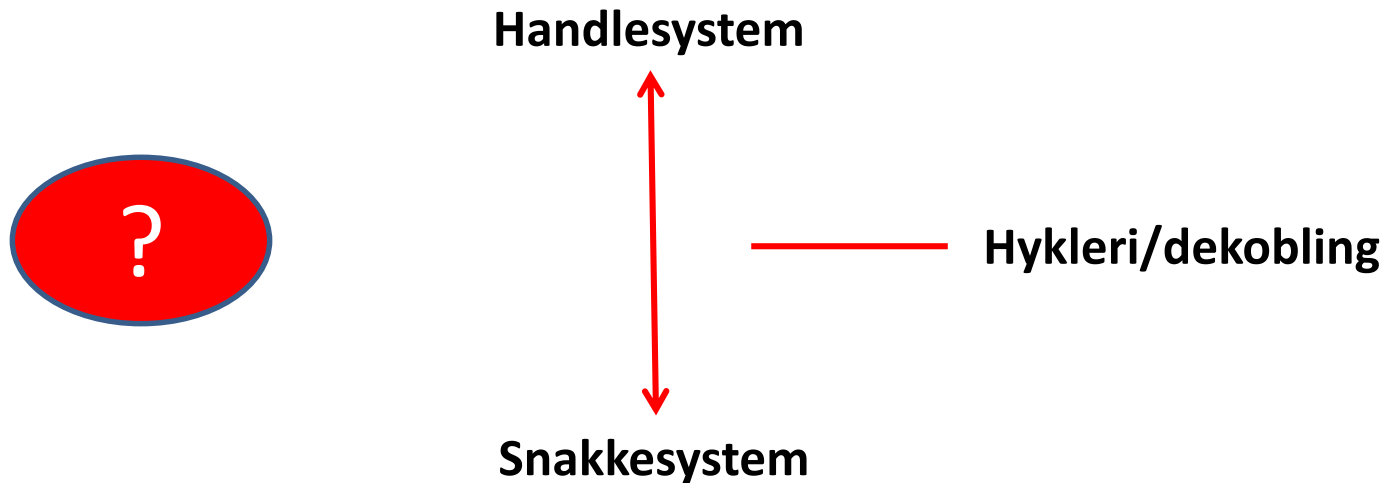
Mange stemmer/
Abstrakte kompromisser

Autoriserende miljø

Vertikale spændingsfelter

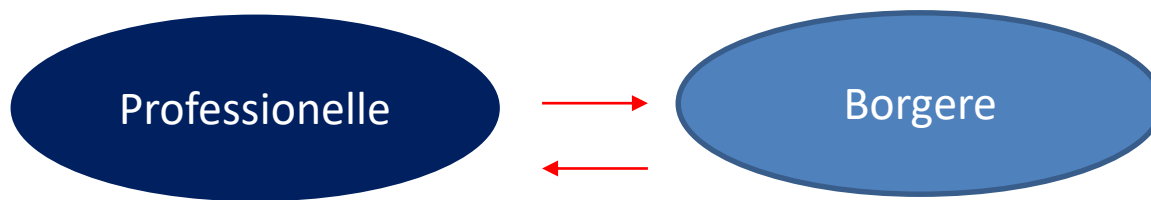


Professionel dømmekraft

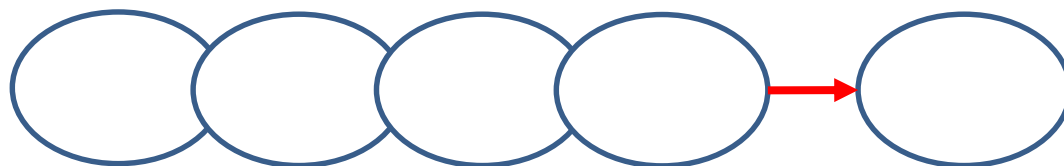
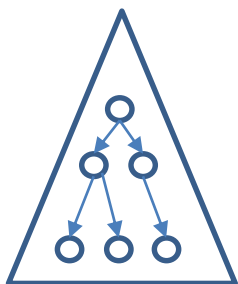


(Brunsson, 2002)

Horisontale spændingsfelter



Professionel dømmekraft



Værdiskabelse

Effekter

Opbrud i

Autoriseringsgrænser

Opgavegrænser

Interessevaretagelsesgrænser

Identitetsgrænser

(Hirschhorn & Gilmore
1992)

Klaus Majgaard

Lederidentitet

Ledelse er at muliggøre fælles og formålsorienteret handling i spændingsfelter

Kræver at ledere kan forholde sig nuanceret og integrerende til modstridende værdier og krav

Kræver et udviklet og modent ståsted

Lederidentitet

Vores evne til at forholde os nuanceret og fleksibelt til et paradoks afhænger af vores ståsted (subjekt-position)



Ståsted	Handlingslogik
Forbundethed	Strateg/alkymist
Selvfortælling	Acchiever/individualist
Tilhørsforhold	Ekspert/diplomat
Behov/interesser	Opportunist

(Kegan, 1982)

(Torbert et al, 2004))

Læringsmiljøer for ledelse: Betingelser, der forstærker spændinger

- Stærke idealiseringer og dæmoniseringer – f.eks. ”samskabelse versus siloer”
- Dobbeltbundet kommunikation – f.eks. appeller til tillid og fælles i en kontekst af kontrol og trusler
- Konkurrencepræget miljø kombineret med indskrænket autonomi
- Manglende legitime kanaler for dissens og betænkeligheder
- Ignorering af de menneskelige konsekvenser af forandringer
- Inkonsistent ledelse

Læringsmiljøer for ledelse:

Betingelser, der nuancerer spændingsfelter

- Anerkendelse af og mulighed for at udforske spændingsfelter (kollektivisering)
- Udforskning og konkretisering af mål – genforhandle nye balancer og kompromisser på en realistisk og forpligtende måde
- Et realistisk sprog for de værdier, vi skaber sammen
- Legitime kanaler for dissens
- Respekt for de følelser, forandringer giver anledning til – kærlig tolerance over for regression
- Sammenhængende og nærværende ledelse