

Ledelse og forandring



Eva Sørensen

Roskilde Universitet

- En intenderet formning og påvirkning af en gruppes adfærd med henblik på at forfølge og realisere bestemte målsætninger
- Tre lederskabsfunktioner:
 - ✓ Dagsordenssætte et problem der kræver handling
 - ✓ Anvise en problemløsningsstrategi
 - ✓ Mobilisere støtte og opbakning
- Ledelsesambition (forandringsgrad)
 - ✓ *Adaptiv ledelse*: Justering af gældende problemforståelse og strategi og mobiliserer hertil (management)
 - ✓ *Innovativ ledelse*: Skabe ny problemforståelse, der kalder på andre strategier, og mobiliserer hertil (leadership)



Hvad er ledelse?

Hvad er *offentlig* ledelse?

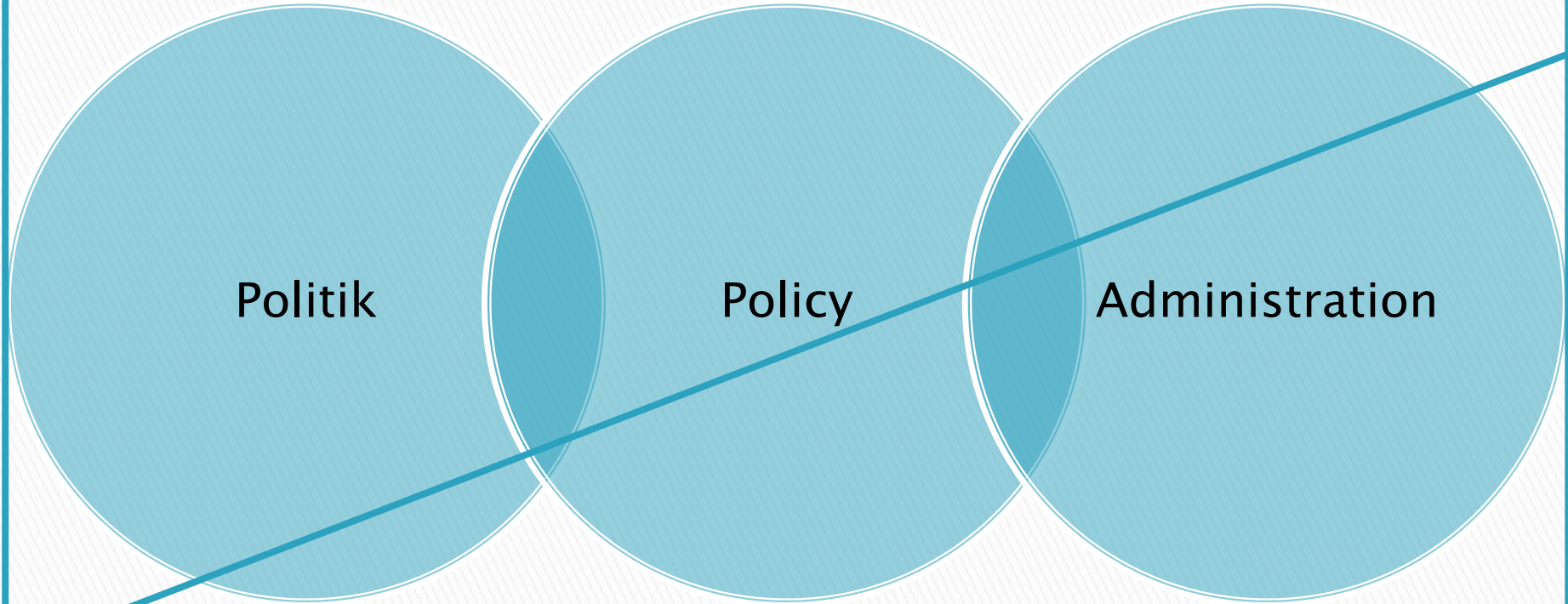
- Rettet mod det politiske fællesskab (borgerne)
- *Adaptiv ledelse*: Fastholde og øge borgernes opbakning til eksisterende/justerede problemforståelser og strategier
- *Innovativ ledelse*: Mobilisere borgernes opbakning til nye og radikalt anderledes problemdiagnoser og strategier

Politisk ledelse

- Rettet mod de offentligt ansatte (medarbejdere)
- *Adaptiv ledelse*: Fastholde og øge medarbejdernes vilje og evne til at virkeliggøre/justere eksisterende forståelse af formål og praksis
- *Innovativ ledelse*: Sikre medarbejderens opbakning til radikalt nye forståelser af arbejdsopgaven og dens begrundelse

Administrativ ledelse

Innovativt lederskab



Politik

Policy

Administration

Adaptivt lederskab

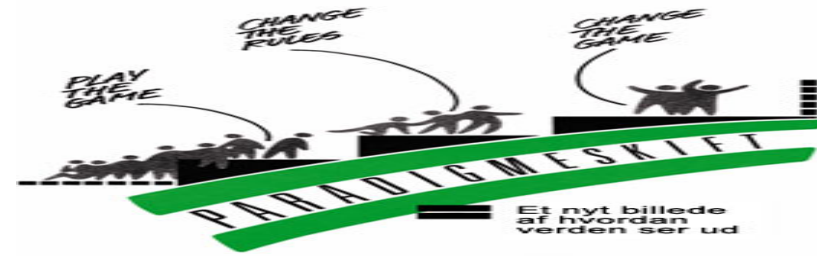
Offentligt lederskab mellem politik og administration



Hvor meget tid bruger
Du på innovativ ledelse?

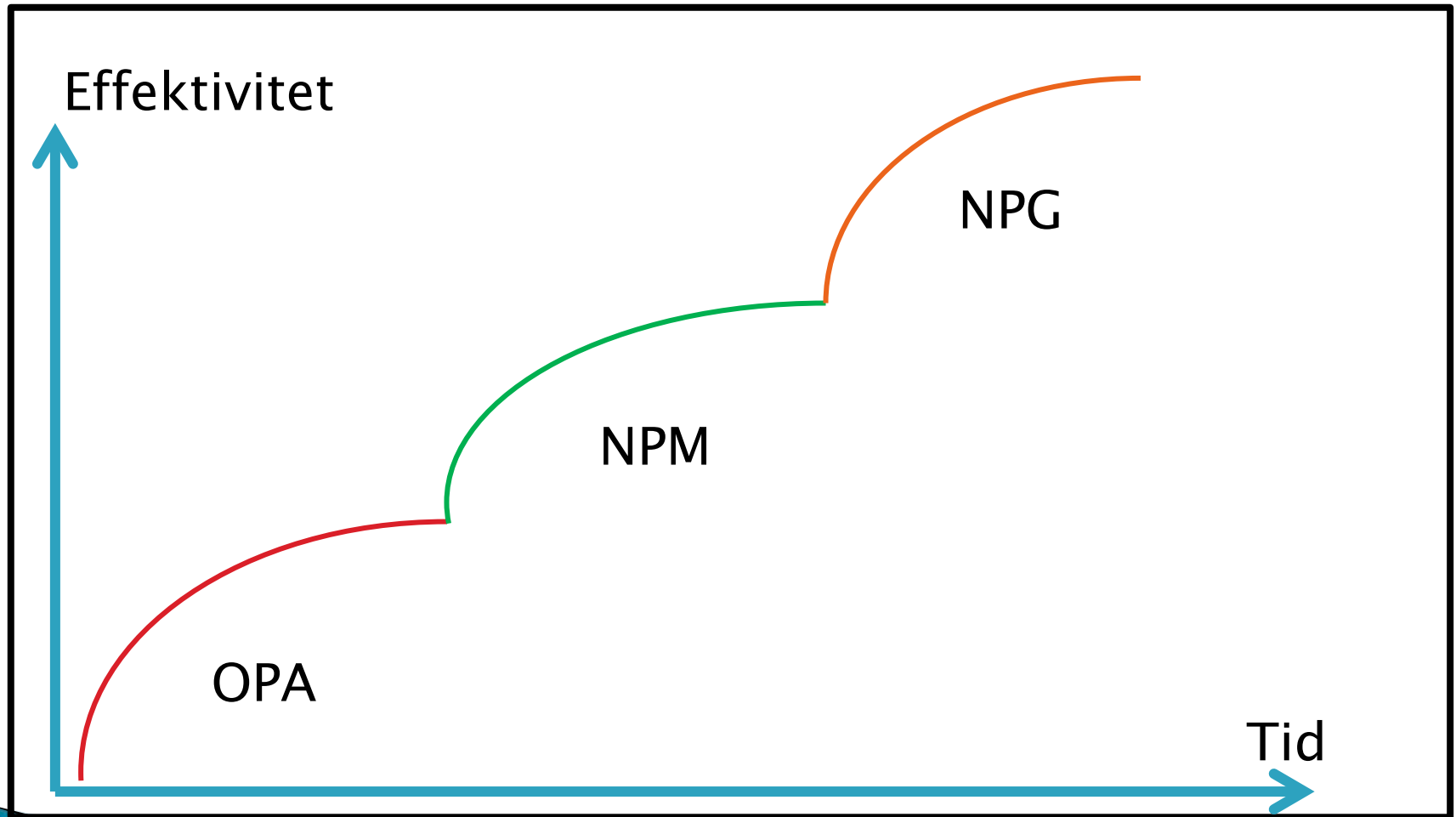
Spørg din sidemand

Paradigmeskift i styreformen

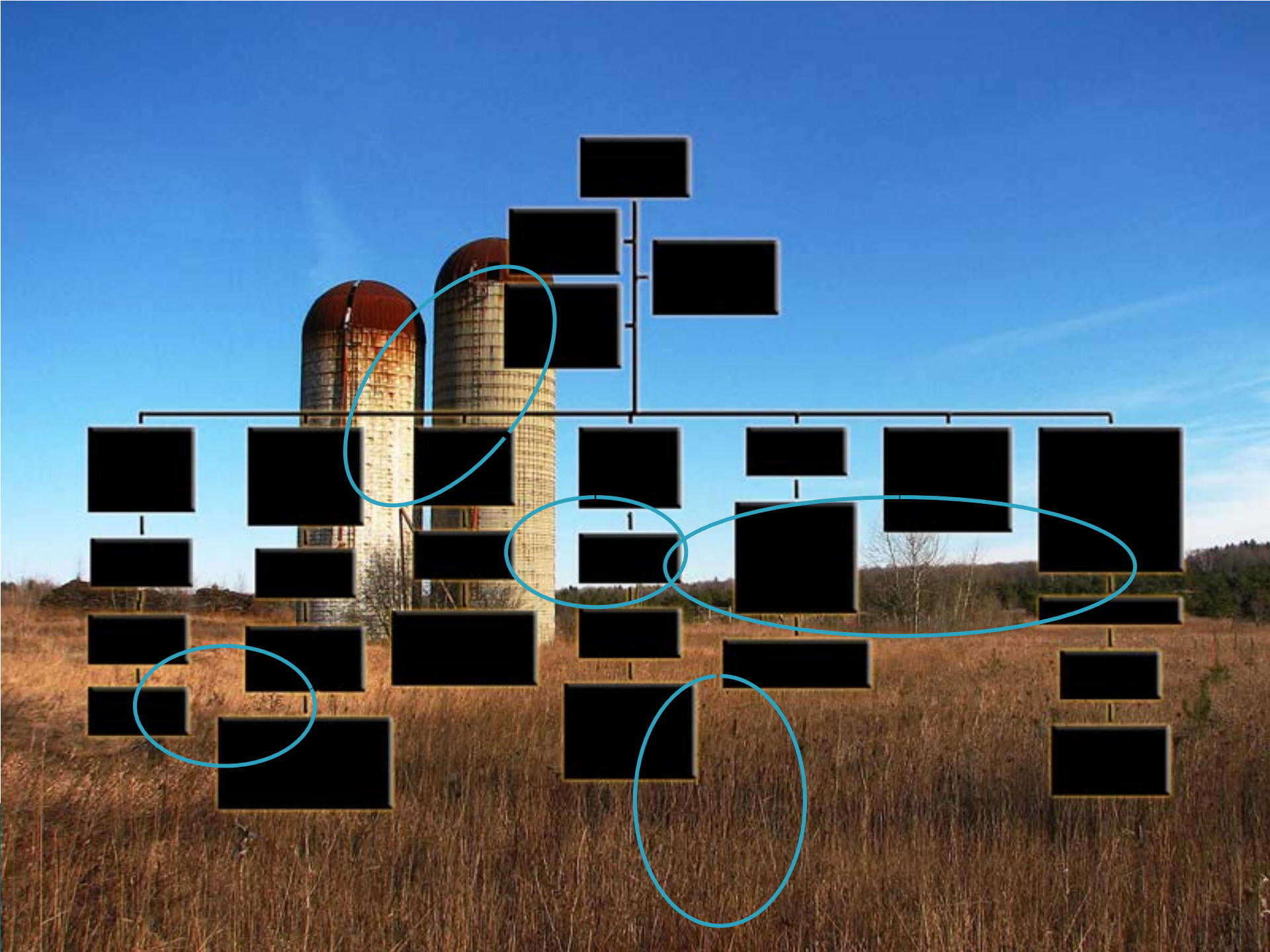


- Old Public Administration (OPA): 1900 –
 - ✓ Siloopdelte forvaltningsbureaukratier, der styrer samfundet og sig selv ved hjælp af love og regler
- New Public Management (NPM): 1980erne –
 - ✓ Virksomhedsopdelt offentlig sektor, hvor offentlige institutioner og private virksomheder konkurrerer om at levere standardiserede ydelser bedst og billigst
- New Public Governance (NPG): 2000 –
 - ✓ Netværksbaseret offentlig sektor, der skaber midlertidige rum for samarbejde på tværs af sektor-, silo- og organisationsgrænser der aktiverer alle relevante ressourcer og kompetencer

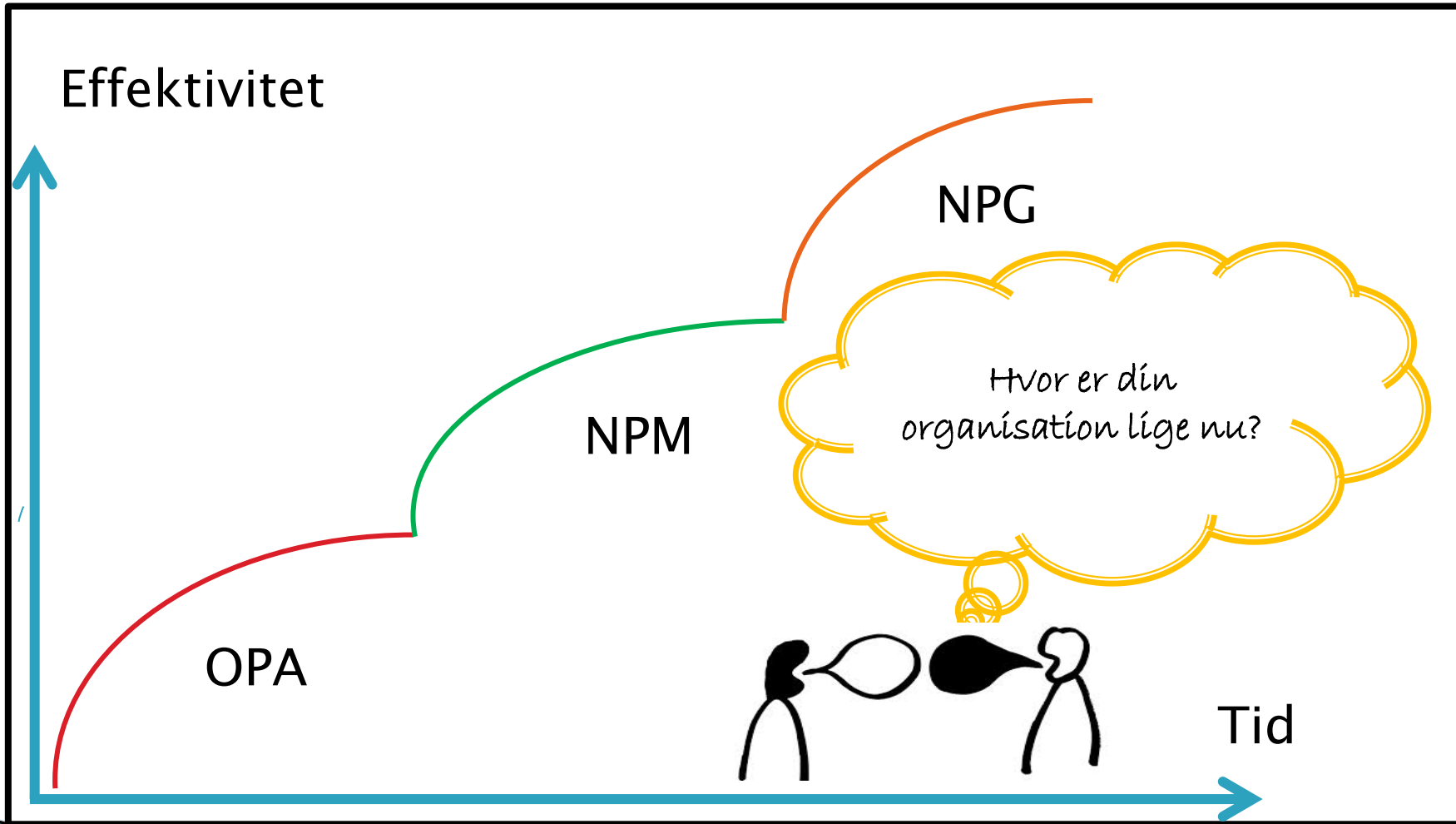
Jagten på effektiv offentlig styring og ledelse



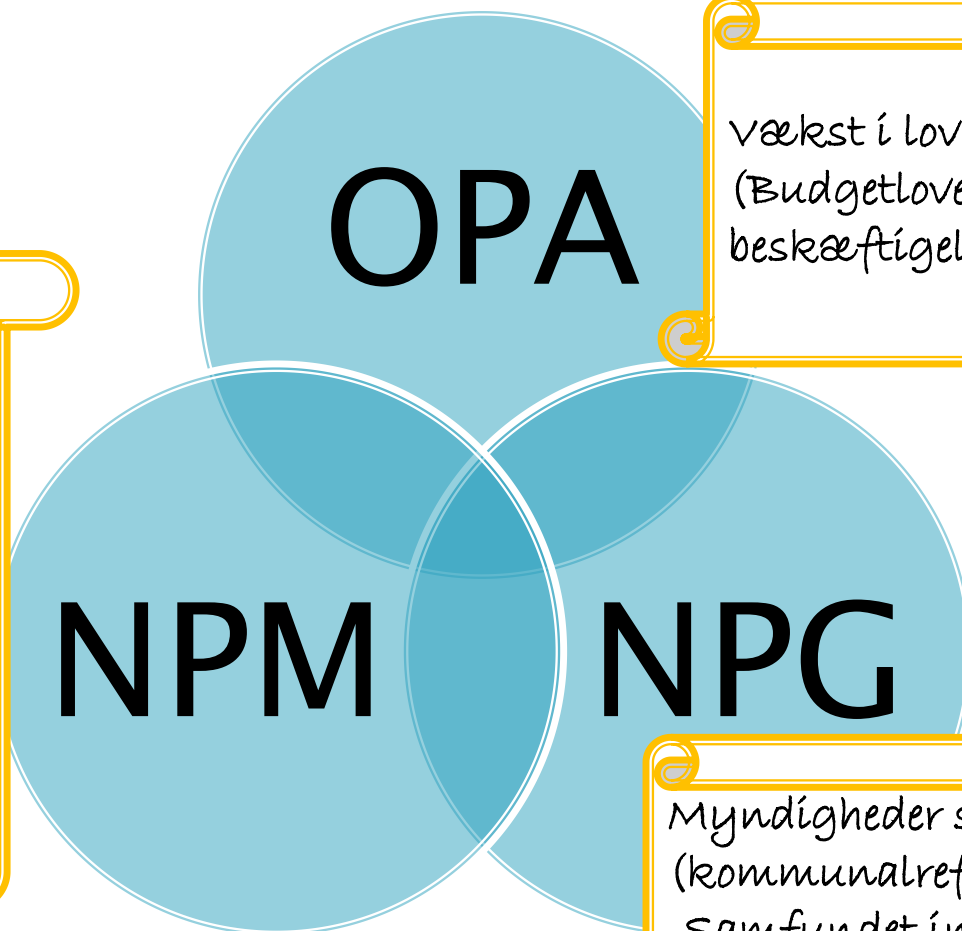
OPA	NPM	NPG
Stabilitet Legalitet Rettigheder Hierarki Faglighed	Fleksibilitet Performance (Opgave) Stram økonomistyring Konkurrence Brugeroorientering	Innovation Performance (Problem) Klog økonomistyring Samarbejde Ressourcemobilisering
Svær at omstille Envejskommunikation Silo-tænkning Ustyrlig økonomi Klientliggørelse	Opportunisme og mistillid Fragmentering Måletyranni Forventningspres	Forudsigelighed Ensartethed Rutine



Byt rollerne om og spørg din sidemand:



Et stilbillede: Paradigmemix



Rammestyring,
konkurrence-
udsættelse og
resultatmåling
(Benchmarking,
kontraktstyring,
taxameter, frit
valg, udlicitering)

vækst i love og regler
(Budgetloven,
beskæftigelsesområdet)

Myndigheder samarbejder
(kommunalreformen; KKR)
Samfundet inddrages
(Partnerskaber, frivillighed,
rehabilitering, netværk)

Den administrative lederrolle i OPA, NPM, og NPG

	OPA	NPM	NPG
<i>Rollen</i>	Bureaukrat i silo	Manager i virksomhed	Designer af tværgående samarbejde
Kompetence	Jura	Økonomi	Kommunikation
Autoritet og magt	Formel beslutningskompetence	Budget- og opgavemæssigt råderum	Evne til at overbevise og samle
Opgaven	Adaptiv ledelse	Adaptiv (og innovativ) ledelse	Innovativ ledelse
Perspektiv	Sikre korrekt sagsbehandling	Fremme produktivitet	Understøtte politik- og serviceinnovation

NPG-ledelse



- Ledelse af processer man ikke ved hvor ender
- Der tages afsæt i problemet frem for i opgaven
- Det antages, at man ikke kender problemets karakter og dets mulige løsning
- Man søger udenfor sit ledelsesmæssige kongedømme efter andre perspektiver, ressourcer og samarbejdspartnere
- Politikerne understøttes i bestræbelserne på at mobilisere borgerne
- Der gøres en målrettet indsats for at give medarbejderne ejerskab til eksisterende eller nye innovative problemforståelser, strategier og metoder

Ledelsesudfordringen

- Nødvendigt at skifte lederrolle til lejligheden
 - ✓ Bureaukratollen passer når ensartethed og rettigheder skal sikres
 - ✓ Manageren er relevant ved produktion af standardopgaver
 - ✓ Designeren af samarbejde er vigtig når man ikke kan selv eller ved hvordan

- Barrierer:
 - ✓ Overordnede rammer der alene belønner regelfølge og 'in-house' performance af standardopgaver og 0-fejlskultur giver ringe betingelser for tværgående innovativ ledelse

Take for ordet