

Litteratur-dias og øvelser til 5. uddannelsesgang

m. Dorte Pedersen

d. 6 november





1-Torfig: Strategisk styring af styringsnetværk i kommunerne

- **Styringsnetværk:** et forhandlingsbaseret samarbejde mellem gensidigt afhængige, men selvstændigt handlende parter, der søger at definere og realisere fælles målsætninger
- Der findes ikke en styreform der passer bedst i alle tilfælde. Man skal foretage et velovervejet og begrundet valg af, hvilken styreform der passer bedst i forhold til en given opgave.
- Netværksstyring den mest velegnede styreform ved:
 1. **Horisontale problemer**, der går på tværs af forskellige myndigheder, policy-områder eller sektorer
 2. **Wicked problems**, hvor problemer og målsætninger er uklare, behovet for specialiseret viden stort, antallet af interessenter omfattende og risikoen for konflikter overhængende



Ny ledelsesopgave i den netværksbaserede organisation

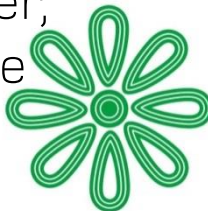
- Gevinsterne ved netværk kan maksimeres ved hjælp af en bevidst politisk og administrativ styring → **Metastyring**
- Metastyling handler om at **"give slip, uden at miste kontrollen"**
- Man **"giver slip"** ved at inddrage forskellige parter i et netværk, der har indflydelse på netværkets værdiskabelse. Bevidst metastyring sikrer at man ikke **"mister kontrollen"**.
- Metastyling adskiller sig fra den traditionelle hierarkiske styring ved at være mere indirekte. Ingribende regler og lodrette ordrer får frivillige netværksdeltagere til at løbe skrigende bort.



Metastyring

Netværkslederen har fire vigtige instrumenter i værktøjkassen, som kan bruges, når de skal metastyre netværk:

1. **Netværksdesign:** Finde de rette netværksdeltagere, definere netværkets opgave (Netværks-værktøjet: "Find dine netværksdeltagere", "Udfold dit netværkstema")
2. **Mål- og rammestyring:** Fastlægge politiske, økonomiske og juridiske rammer for netværket (Carsten: Find netværkets afsæt)
3. **Processtyring:** beslutte hvornår de forskellige netværksdeltagere skal deltage i netværksarbejdet (3. og 4. uddannelsesgang), mægle mellem konflikter
4. **Netværksdeltagelse:** Påvirke netværkets dagsorden, forventninger, beslutningspræmisser og løsningsforslag gennem aktiv deltagelse



Ny rolle som **medarbejder** i den netværksbaserede organisation

- Den flydende, netværksbaserede organisation nødvendiggør udviklingen af en ny embedsmandsrolle der i højere grad er baseret på:
 1. Et helhedsorienteret fokus på tværgående målsætninger
 2. En loyalitet over for både politikere og stakeholders (borgere, virksomheder, interesseorganisationer osv.)
- Som kommunal leder og medarbejder skal man kunne operere i en række forskellige netværk, der udhviser skellet mellem organisation og omgivelser, offentligt og privat, eksperter og lægfolk samt det lokale, regionale og nationale
- **Pointe:** Det er ikke kun i netværk, at vi skal arbejde tværgående, samarbejde om fælles målsætninger og inddrage borgere, virksomheder og flere perspektiver - det skal vi også i det daglige arbejde i basisorganisationen.



2-Pedersen: Offentlige lederskab efter New Public Management

- Der findes (som bekendt) flere styringsparadigmer i den offentlige sektor, som hver især har en styringslogikker, genstande for ledelse, succeskriterier og ledelsesfigurer. (Disse uddybes i skemaet på næste slide)
 - Bureaukrati: Loyal embedsmand
 - Fagbureaukrati: Faglig leder
 - NPM: Generaliseret professionel leder
 - Netværk: Samfundsstrateg, ledelse erobres



	Den formelle forvaltning (Bureaukrati)	Den sektoropdelte forvaltning (fagbureaukrati)	Den økonomiske forvaltning (NPM)	Den superviserende forvaltning (netværk)
Enhed	Hierarki	Sektor (fagbureaukrati, profession, faggruppe)	Organisation (driftsenhed)	Netværket (partnerskab, tværorganisatorisk / flerfagligt samarbejde)
Styringslogik	Jura, regler	Faglig planlægning (via mål, faglige standarder, værktøjer)	Økonomi (kontrakter, konkurrence, selvstyring)	Flerstemmig / åben (polyfon)
Genstand	Sagen	Problem (midler, proces)	Strategien (driftsmål, ressourcer, selvstyring)	Helhedsstrategien (ansvarliggørelse ift. fælles udfordring, potentialer)
Succeskriterium	Legalitet	Velfærd (almene ydelser)	Effektivitet, output og resultater	Inddragelse (aktivt medborgerskab, velfærd, offentlig værdi)
Lederfigur	Loyal embedsmand	Faglig leder (1. blandt ligemænd)	Generaliseret professionel leder	Samfundsstrateg (Lederskab tages ved at mobilisere, facilitere, supervisere)

Ledelse i den superviserende forvaltning (netværksbaseret organisation)

- Det ene styringsparadigme afløser ikke det andet. Tværtimod vil man i de fleste offentlige organisationer kunne se aflejringer af alle styrings- og organiseringsformer.
- Det er blevet op til lederne selv at sætte mål, retning og finde balance ved at agere fornuftigt mellem de mange hensyn og styringslogikker.
- Vision om "samskabelse af velfærd" kræver en ny og langt mere krævende dialog og interaktion mellem velfærdsprofessionelle og borgere, der i stedet ses som aktivt deltagende partnere i udviklingen af egen velfærd.
- Ledelse handler om at kunne tænke samfundsstrategi og skabe offentlig værdi ved at formulere helhedsforestillinger og indgå, facilitere og supervisere partnerskaber, netværk og samarbejdsrelationer.

TEKSTENS CITAT: Ny kontekst for offentlig ledelse

”Den forandrede kontekst konfronterer samfund og regering med komplekse, nye tværgående problemer, så lederskab ikke kan begrænses til at arbejde i vertikale siloer, men også må arbejde på tværs af grænser mellem forskellige sektorer og forvaltningsniveauer. Konteksten af netværksstyring kræver et **lederskab**, der bevæger sig bag om formel autoritet og mobiliserer indflydelse – baseret på forskellige argumentationsformer, typer af dokumentation, måder at opnå indflydelse på og så videre”

Ledelse skal erobres

- Lederskab tages ved at udnytte dynamikken og gøre styringsparadokserne produktive
- Ledelsesansvar vises ved at tage de risici, udfordringer og muligheder, som forhandlingsspillet giver
- Ledelsesidentitet, ledelsesgrundlag og ledelsesrelationer må hele tiden formuleres og reformuleres, erobres og udvikles som projekt og som mulighed

Refleksiv, dynamisk og åben ledelse i den superviserende forvaltning (NBO)

- Der er indbygget en særlig dynamik og dobbelthed i ledelsesbetingelserne – udgangspunktet bygger på en udbredt grad af usikkerhed og ambivalens.
- Lederen må gøre sig grundige overvejelser om det fundament som lederen står på og handler ud fra. Det er afgørende, at dette fundament er stærkt, reflekteret og bevægeligt på en og samme tid
- At begrunde sin autonomi og autoritet som leder er en fortløbende og uomgængelig proces (gælder både netværksledere og hierarkiske ledere)
- Lederskabet er noget, der skal formes og erobres i en åben og dynamisk proces
- Refleksion styrker lederskabet og gør det dynamisk
– **hvem skal du reflektere over dit lederskab med?** (Spejl)



Reflekter bl.a. over dit lederskab i forhold til
Mandag Morgens 5 lederroller – kan du genkende
de 5 roller i teksten?:

Udforsker

Initiativdyrker

Meningsskaber

Netværkssmed

Effektjæger

Læs mere på: <http://www.lederweb.dk/dig-selv/lederrollen/artikel/110491/offentlige-ledere-skal-mestre-5-nye-roller>



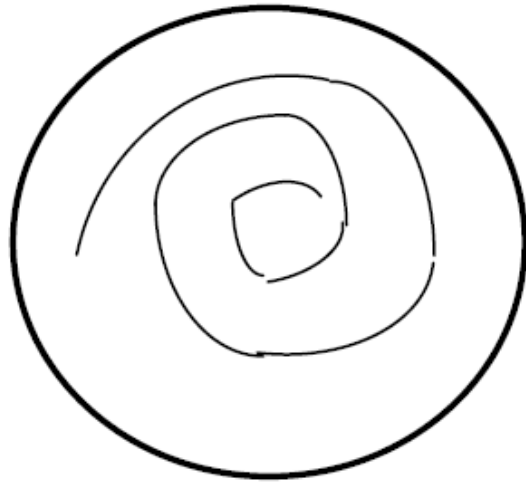
4-Ingerslev & Elmholdt: Grænsekrydsende innovationsfællesskaber

- Innovation er i stigende grad blevet en del af den dominerende styringslogik
- Den nye ledelsesrolle:

”The role of public managers is to **nuture** innovation as they become **explorers** commissioned by society to search for **public value**. In undertaking the search, managers are expected to use their **initiative** and **imagination**. But they are also expected to be **responsive** to more or less constant political guidance and feedback” (Mark H. Moore)



Praksisfællesskab



Stabil

Producerer praksis

Livsbaner

Overlappende eller komplementære
evner

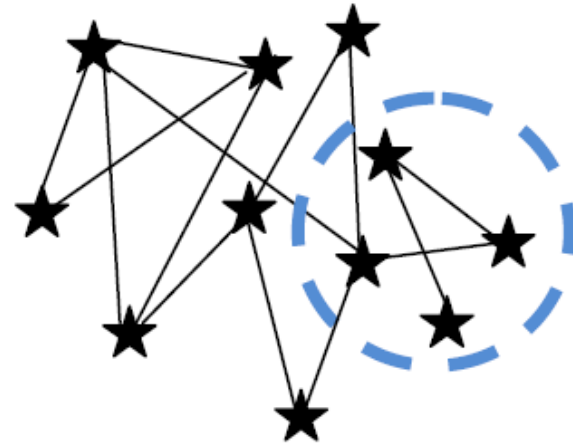
Læring gennem at handle (doing)

Krystalliseret viden og erfaring

Udvikler kompetencer

Casestudie: Skadebehandlere, Alinsu

Innovationsfællesskab



Dynamisk

Producerer innovation

Skiftende roller/ekspertise

Diversitet i evner og tankegang

Læring gennem at skabe (creating)

Flydende viden og erfaring

Fremmer entrepreneurship

Casestudie: IDEO Industrial design

5 typer af grænser

Grænser på tværs af sektorer og organisationer, som har betydning for ledelse af innovationsprocesser:

1. Vertikale grænser i hierarkiet
2. Horisontale grænser på tværs af organisatoriske funktioner og enheder, som medfører konflikt frem for samarbejde
3. Interessentgrænser, hvor man tjener egne interesser på bekostning af de eksterne partnere, og hvor man selv definerer sine processer
4. Demografiske grænser – generationskløft, køn mv.
5. Geografiske grænser – fysisk afstand



Grænsekrydsende lederskab

- Defineres som ”boundary spanning leadership – the ability to create **direction**, **alignment** and **commitment** across group boundaries in service of a higher version or goal”
- **Direction** handler om at skabe forståelse og mening i forhold til fælles overordnede mål og strategier
- **Alignment** handler om koordinering af ressourcer og aktiviteter
- **Commitment** handler om at skabe dedikation til kollektiv succes, der er mindst lige så stærk som dedikationen til ens egen personlige og ens egen gruppes succes



5-Bo Vestergaard: Relationel koordinering

- **Definition:** "Relationel koordinering er (med afsæt i din faglige funktion) at kommunikere og handle med henblik på at integrere egen opgaveløsning ind i den store funktion
- Et bevidst fokus på relationel koordinering kan øge produktiviteten og kvaliteten af kerneydelsen og de ansattes arbejdsglæde på en og samme tid
- Teoriens praktiske fokus er koordinering og kommunikation i arbejdsprocesser, som går på tværs af faglige funktioner, afdelinger og endda organisationer.
- Teorien er særligt relevant for arbejdsprocesser, der er præget af:
 1. Gensidig afhængighed mellem de fagprofessionelles udførelse af opgaveløsningen
 2. En høj grad af uforudsigelighed
 3. Tidspres



To tilgange til relationel koordinering

1. I princippet behøver vi ikke at tale sammen for at koordinere. Vi kan følge formelle og uformelle procedurer for arbejdsgangene, der automatisk koordinerer overgangene mellem de enkelte faglige funktioners opgaveløsning. Denne koordinering kan være af varierende kvalitet.
(Den kender vi i forvejen)
2. Nogle gange bliver vi nødt til at tale sammen om hvordan vi koordinerer klogt i en specifik sammenhæng. Det kan være en ændring i patientens tilstand, elevens adfærd osv., der foranlediger behovet. Her kommer det relationelle perspektiv ind: vi kommunikerer med hinanden med henblik på, at skabe en klog integration af vore respektive – men gensidigt afhængige – arbejdsopgaver – for at skabe en samlet set velkoordineret ydelse af høj kvalitet.
(Er vi gode nok til 2. tilgang? Hvordan bliver vi bedre?)



7 egenskaber ved relationel koordinering

Der er 7 egenskaber i spil, når i en organisations tværgående arbejdsprocesser:

1. **Fælles mål:** Forfølger vi samme mål for opgaveløsningen på tværs af afdelinger og funktioner?
2. **Fælles viden:** Kender vi betydningen af vores egen opgave i forhold til helheden?
3. **Gensidig respekt:** Respekterer vi hinandens opgaver på tværs af funktion og afdeling?
4. **Problemløsende kommunikation:** Kommunikerer vi sammen om at løse et fælles problem, eller skylder vi blot skylden på andres funktioner?
5. **Hyppig kommunikation:** Er kommunikationen mellem funktioner tilstrækkelig hyppig til at vi kan handle klogt i forhold til hinanden?
6. **Rettidighed:** Kommunikeres der tids nok til at de ansatte kan nå at handle klogt?
7. **Korrekt information:** Gives der korrekt information mellem funktionerne, således at der kan koordineres klogt?



5-Hornstrup og Johansen: Ansvarlighed og ejerskab gennem involvering

- Når vi ønsker at udvikle ejerskab og ansvarlighed, handler det om at sætte fokus på de mennesker, aktører og interessenter, der skal skabe forandringerne
- Interessenter er bl.a. de ledere og nøglepersoner blandt medarbejderne, som bliver direkte påvirket af forandringerne
- Det er nødvendigt at se på hvem der er de vigtigste aktører, hvis vi skal lykkes med forandringerne – både positive, neutrale og kritiske aktører



Involvering af basisorganisationen er vigtigt fordi...

- Det skaber ejerskab og ansvarliggør medarbejdere og ledere i basisorganisationen, når de involveres i netværksarbejdet
- Det mindsker medarbejderne og ledernes frustrationer og stress ved forandringer
- Det skaber forståelse for forandringerne og mindsker modstand
- Det øger sandsynligheden for at forandringerne får liv i organisationen – også på længere sigt



INDDRAG BASIS

”Forståelse skabes af den enkelte, og hvis vi vil have et billede af andres forståelse, så er der ingen anden vej end at spørge og lytte aktivt. Hvis vi vil have deres **accept** og **engagement**, går vejen gennem en grundig **gensidig dialog** og en **aktiv involvering**. Hvis du som leder udlader den direkte kommunikation, så forvent ingen eller kun lidt forståelse, og forvent ikke den store accept. Og involverer du ikke andre i at finde løsningerne på de udfordringer, der vedrører deres opgaver og ansvarsområde, så forvent kun lidt engagement og ejerskab. Andre kan ikke se, hvad du tænker, og kan ikke lære af de beslutningsprocesser, de ikke er en del af.”



Netværk og basisorganisationen

Hvad har I lært om ledelse i netværk i forhold til basisorganisationen?

Hvilke muligheder ser I for jer i jeres tværgående lederskab? – Hvordan vil I sikre at I udnytter mulighederne?

Hvilke udfordringer ser I for jer i jeres tværgående lederskab? – Hvordan vil I tackle dem?