

E17

Januar
2018

MASTER OF PUBLIC GOVERNANCE

Masterafhandling

Strategisk ledelsesrekruttering i kommunal
kontekst

Vejleder:
Studerende:
Studienr.:

Karsten Ulrik Niss
Carl-Otto Borup
20121590



Indholdsfortegnelse

0. Abstract.....	5
1. Indledning.....	6
Præsentation af undersøgerens egen kontekst som forforståelse.....	6
Problemfelt.....	6
Debatten.....	6
Synet på offentlig ledelse i forandring.....	7
Afhandlingens interesse i det offentlige ledelsesfelt.....	8
Problemstilling.....	9
Den kommunale kontekst.....	9
2. Problemformulering.....	11
Problemformuleringen lyder.....	11
Underspørgsmål.....	11
Begyndelsesafklaring.....	11
Afgrensning af genstandsfeltet.....	12
3. Metode.....	13
Udgangspunkt for metode.....	13
Casestudie.....	13
Deduktiv triangulerende tilgang.....	14
Kvalitet i undersøgelsen.....	15
Projektdesignet.....	16
4. Anvendt teori.....	18
Offentlig Leadership Pipeline - et vertikalt perspektiv.....	18
Kritik af OLP.....	18
Hvorfor er OLP interessant strategisk?.....	18
Kontekst - Brønderslev Kommune og OLP.....	20
Grænsekrydsende ledelse - et horisontalt perspektiv.....	21
Den ideelle forandringsleder - Forandringslederskabets perspektiv.....	22
Ny Syntese - Det kontekstuelle perspektiv.....	23
De valgte teoretiske afsæt og koblinger indbyrdes i forhold til problemformuleringen.....	24

5. Empiri - dataindsamling.....	25
Adgang til organisationen - "Fluen på væggen" eller "myren i myretuen"?	25
Oversigt over empirisk materiale.....	26
Semistrukturerede interviews.....	26
Interviewsituation.....	27
Spørgeguide.....	27
Etisk protokol.....	28
Bearbejdning af indsamlet materiale.....	28
Transskribering.....	28
Observationer.....	28
Observationssituationen.....	29
Varighed af observationerne.....	29
Observationsguide.....	29
Feltnotater.....	30
Dokumenter.....	30
6. Analyse.....	31
Spor 1: Rekrutteringens modus operandi.....	31
A. Kortlægning af lederansættelsesprocedure via dokumenter og interviews.....	31
SDL - decentralt niveau.....	32
HR-chefen - centralt niveau.....	33
Direktionsniveau.....	33
Samlet set.....	33
B. Kortlægning af sammenhæng mellem position, funktion og ledertype via interviews....	33
Offentlig Leadership Pipeline (OLP).....	33
Grænsekrydsende ledelse (GKL).....	34
Den ideelle forandringsleder i en kongruent-emergent virkelighed.....	36
Sammenhæng mellem interview og observation.....	37
C. Koblingen mellem rekrutteringsprocedure, position, funktion og ledertype.....	38
Spor 2: Konteksten: Krav og forventninger til ledelse i et strategisk lys via interviews.....	39
Offentlig produktion.....	40
Udvikling af offentlig service.....	40
Ledelse.....	40

7. Diskussion.....	40
Aspekter ved lederansættelsesprocedure - set fra 3 positioner.....	40
SDL.....	40
HR-afdelingen.....	41
Direktionen.....	41
Aspekter ved lederrekruttering - rekruttering, onboarding, ledertalentudvikling.....	42
Intern eller ekstern rekruttering?.....	42
Onboarding - organisatorisk socialisering.....	42
Ledertalentudvikling.....	42
Anvendelse af OLP som ledelsespraksis i skolevæsnet.....	43
Aspekter ved ledelse.....	44
Den ideelle forandringsleder - flydende virkelighed mellem kongruens og emergens.....	44
Krav og forventninger til ledelse i et strategisk lys via interviews.....	44
Undersøgelsens fund.....	45
Spør 1: SDL.....	45
Spør 2: Topleidelse.....	45
8. Konklusion.....	46
Den korte og samlende hovedkonklusion på problemformuleringen.....	47
Refleksioner over konklusionen.....	47
9. Metodekritik.....	47
Overordnet set.....	47
Generalisering.....	49
Validitet og reliabilitet.....	49
Interviews.....	50
Interviewguide.....	50
Observation.....	51
Undersøgelsesfeltets elementer.....	51
10. Perspektivering.....	51
11. Litteratur.....	54
12. Bilagsoversigt.....	58

0. Abstract

This master thesis is about strategic management recruitment in a local context of a municipality.

Through a deductively triangulating theory founded single case study, the thesis seeks to generate new local empirical evidence of whether the actual school leader recruitment reflects the strategic needs of leadership in future welfare production within the local public sector.

The analysis is based on theory from Public Leadership Pipeline, New Synthesis, Model for Change Manager Types (Hinz), and Relational Coordination and on data from 7 interviews, 2 observations and key administrative documents.

The thesis's findings indicate that leadership recruitment in the school sector is local and inconsistent in relation to the expected norms and disconnected with adopted politics or the strategic expectations of leadership qualities in the future.

The thesis proposes that the overall organization directs resources and attention on strengthen the organizational leadership recruitment capacity, especially based on two factors: 1) A need for a synchronization between today's available supply of management capacity and the demand for future leadership qualities. 2) Synergy and specialization gains driven from a new organizational clarity with the organization as the dominant context, not just in the management recruitment field, but in the entire value chain of management .

Tak

Jeg har været privilegeret. Mit valg af emne for denne afhandling har ikke kunne lade sig undersøge uden en meget velvillig indstilling i min egen organisation. Jeg kvitterer for denne åbenhed og tillid, som den har vist mig og min afhandling. Særligt skal lyde en tak til skoledistriktsledere, HR-chef, skolechef, kommunaldirektør og borgmester, som alle stillede op til at lade sig udfordre ind i deres revir med min nysgerrighed og undersøgelse. I en travl hverdag, er det et privilegium, at så travle og kompetente mennesker også tager sig tiden til at øse af deres syn på virkeligheden og dens mange former.

1. Indledning:

Præsentation af undersøgerens egen kontekst som forforståelse for denne afhandling.

Jeg er 54 år og skoledistriktsleder for et af fire skoledistrikter i Brønderslev Kommune. Mit distrikt omfatter 3 skoler med i alt ca 1400 elever og 170 medarbejdere og er det største og mest komplekse af de 4. Jeg er leder af 7 skoleledere. Det årlige budget er på ca. 84 mio kr.

Afhandlingen sætter nu retning mod problemformuleringen via gennem problemfeltets blik på offentlig ledelse frem mod problemstillingens interesse for den kommunale kontekst..

Problemfelt

Debatten

Forgylde lønpakker, lukrative fratrædelsesordninger, kontraktansættelser med favorable vilkår og bonus. Alt samme knyttet til ledelse i den offentlige sektor og finansieret af skatteborgeren. Danmarks Radio har på TV i oktober 2017 vist 3 udsendelser under titlen " De dyre direktører". Andre medieplatforme fulgte trop. Også lokalt trækker dette tråde ind i den kommunale ledelse. Den 2. november 2017 dækkede Nordjyske Medier offentlige topledere lønninger i Frederikshavn og Brønderslev. Interessen var drevet af demokratisk forargelse over høje, ekstravagante og overdrevne skattefinansierede lønvilkår, som ikke tåler sammenligning med de konditioner og aflønninger, der i almindelighed er gældende i den offentlige sektor. Disse opleves samtidigt som ude af trit med, hvad der opfattes som en rimelig honorering i tider med en presset offentlig sektor og mangfoldige forventninger til ydelser, høj kvalitet og kontinuerlige offentlige besparelser. Således fremstår offentlige topledere motivation for ansættelse som drevet af personlig vinding, uden hensyn til hverken den organisation, som de er sat i spidsen til at lede eller den velfærdsproduktion, som de skal udvikle i en kompleks kontekst. Denne afhandling har ingen mening om den aktuelle debat, men noterer sig på baggrund af debatten.;

- at interessen for offentlige ledere forvaltning af deres metier altid er stor,
- at debatten har en diskurs (sort - hvid?), og
- at den offentlige leder har ansvar for at holde sig for øje, at man tjener et højere formål .
- at det er politikerne, som indgår disse (lukrative) kontrakter med topcheferne. Ved kontraktforlængelse argumenterer politikerne ofte med, at vedkommende topchef allerede er godt inde i stoffet og konteksten, at topchefens vilkår i øvrigt kan/skal sammenlignes med vilkårene i det private erhvervsliv.

Synet på offentlig ledelse i forandring

Med den aktuelle debat in mente, rummer problemfeltet nogle dybere og mere grundlæggende samfundsmæssige sammenhænge og udviklingstendenser, som gennem de seneste 15-17 år har spillet ind og har bidraget til et forandret synet på offentlig ledelse, f.eks.:

Med blikket bagud:

1. Strukturkommissionens konklusioner fra 2004, pegede i retning af, at amter og kommuner ikke var store nok til at varetage deres opgaver, samt at opgavefordelingen i den offentlige sektor på flere områder var uhensigtsmæssig. (Kommunalreformen - kort fortalt, 2005)

2. Kommunalreformen i 2007, hvis formål havde sigte på fortsat udvikling af velfærdsstaten, bl.a. ved at sikre at enhederne havde en bæredygtig volumen og dermed også mulighed for bedre og flere opgaveløsninger i kommunerne. (Kommunalreformen - kort fortalt, 2005)

3. I tiden ved kommunalreformens indførelse i 2007 blev det anslået, at et voldsomt generationsskifte var på vej på lederposterne i den offentlige sektor. Knap halvdelen (46 %) af lederne ville forlade deres lederjobs. (*Generationsbombe i det offentlige*, 2007)

4. Ved kommunalreformens indførelse i 2017 begyndte nogle af de nye kommuner at eksperimentere med organiseringen og styringsmekanismer (Evaluering af kommunalreformen, 2013: 64) Dermed udfordrede de den gængs opfattelse af hvad en kommune skulle kunne efter 2007.

5. Ledelsesreformen fra 2007, under Fogh regeringen, havde bl.a. til formål at sikre leders ret til anerkendt lederuddannelse, idet man vurderede, A) at kravene til ledelse ville stige, B) at der eksisterede et ledelsesuddannelsesefterslæb, C) at fremtidens udfordringer ses i sammenhæng med kompetenceløft til ledelse. (*Bedre velfærd og større arbejdsglæde* 2007)

Med blikket fremad:

I foråret 2017 nedsatte regeringen en ledelseskommision, som skal færdiggøre sit arbejde med udgangen af 2017. Ledelseskommision har det sigte at sikre et friere, rigere og mere trygt Danmark via fornyelse af den offentlige ledelse.

I Finansministeriets kommissorium for ledelseskommisionen skrives der om ledelse: "*Det forudsætter, at dygtige ledere skaber rum til fagligheden, sætter fokus på kerneopgaven, tænker og agerer helhedsorienteret og bidrager til sammenhængende ledelsesindsatser*".

Den type af ledere, som kommissoriet fremhæver, skal besidde følgende egenskaber: Skal kunne handle i politisk styret organisation og i dilemmafyldte kontekster, udvis mod og handlekraft, tage beslutninger, prioritere og skabe resultater under omskiftelige vilkår.

Kommissoriets kortlægning handler bl.a. om "*..forhold omkring rekruttering og ledelsesudvikling*". Man ønsker anbefaling bl.a. vedr. "*...hvordan ledelse kan gøres mere helhedsorienteret*".

Der lægges vægt på, at Kommissionen inddrager relevante udviklingstendenser i den generelle styring af den offentlige sektor. (Finansministeriets kommissorium for ledelseskommisionen, marts 2017) Til støtte for arbejdet har Ledelseskommisionen formuleret 13 teser inddelt i kategorierne 1) lederrollen, 2) ledelsesrum, 3) ledelsesudvikling. (13 teser om offentlig ledelse, Ledelseskommisionen, 2017) Disse teser kommer bl.a. omkring lederens blik for værdiskabelse og samarbejdet med omgivelserne (borgeren, civilsamfundet og virksomhederne), mod til at skabe fornyelse og innovation, samt kvaliteter ved lederrekruttering og det personlige lederskabs udvikling, også på tværs af sektorer.

Ledelsesreformen er en del af regeringens Sammenhængsreform. (*Sammenhængsreform - Borgeren først - en mere sammenhængende offentlig sektor (2017)*) Denne reform består af 4 elementer, som ud over ledelsesreformen, også indeholder fokus på kerneopgaven, bedre velfærd på tværs af sektorerne og mere tidssvarende offentlig sektor. Sammenhængsreformen kigger ind i den virkelighed, som er på vej i fremtiden; En udfordret virkelighed med et stigende antal ældre, stigende udgiftspres på en række velfærdsydelser, stigende forventninger til den offentlige sektor fra borgerne med rivende teknologisk udvikling. Alt sammen noget, som kræver fornyelse, innovation og mod, i følge Sammenhængsreformen.

Afhandlingens interesse i det offentlige ledelsesfelt

Denne afhandling skriver sig således ind i en aktuel samfundstematik og debat, som nyder politisk og organisatorisk opmærksomhed, idet koblingen mellem fremtidens ledelse og konteksten for fremtidens velfærdsproduktion påvirker hinanden gensidigt.

Masterafhandlingen handler om ledelsesrekruttering i den offentlige sektor set i et strategisk lys. Afhandlingens interesse handler om hvorvidt ledelsesrekrutteringen finder sted i en afgrænset del af fagsøjlen med et indadvendt fagligt fokus og, i bedste fald, nutidsskuende blik. Eller om den kommunale ledelsesrekruttering har optikken stift rettet mod fremtidens krav og forventninger i den kommunale opgaveløsning og derved forholder sig til hvad ledelse skal kunne bidrage med i fremtidens velfærdsproduktion.

En fremtid, hvor den kommunale opgaveløsning fortsat skal levere samme eller bedre offentlig velfærd. I en fremtid med færre ressourcer, stigende krav og øget kompleksitet vil det være afgørende vigtigt, at man ikke ansætter den forkerte type ledere, på de forkerte positioner, med en manglende fornemmelse for nødvendigheden af skabelse af synergi på tværs i løsning af kommunens strategiske udfordringer. Bekymringen kunne gå på en kommunes agilitet til at agere ikke blot i nutiden, men også i at kunne handle ind i fremtiden, f.eks. eksemplificeret ved udfordringerne omkring affolkning og demografiske forskydninger, klima og miljø, velfærdsteknologi osv.

Afhandlingen har således et positivt syn på ledelse, nemlig, at ledelse betyder noget og kan fremme versus hæmme politiske og samfundsmæssige hensigter og udviklinger mere eller mindre intenderet.

Problemstilling

Den kommunale kontekst

Brønderslev Kommune er udfordret af, at kommunen har en stagnerende befolkningsprognose (Brønderslev Kommune, 2016). I perioden frem til 2030 vil der være et svagt fald i indbyggertallet samtidigt med, at befolkningens sammensætning ændres således, at der bliver færre yngre og flere ældre. Dette betyder noget for skattegrundlag, serviceniveau og krav til løsninger. Fra kommunaldirektørens bord ser det ud således i november 2017: "*Vi kan se, at vi har større fraflytning af dem, som er ressourcestærke og stor tilflytning af dem, der ikke er ressourcestærke*" (Kommunaldirektør, Brønderslev Kommune, 1.november 2017, 5:48)

Prognosen sætter en strategisk dagsorden for kommunens fremtid og udvikling, og dermed i høj grad også for kommunens ledelse og dennes evne og vilje til at håndtere udfordringerne, når både krav og forudsætninger til morgendagens ledere løbende ændrer sig.

KL har fastslået, at jo mere tætbeholdt en kommune er, des færre indikationer er der på at kommunen er demografisk sårbar. Ifølge Økonomi- og Indenrigsministeriets kommunale nøgletal er befolkningstætheden i 2016 i Brønderslev Kommune 57 indb/km², hvilket skal holdes op mod landsgennemsnittet på 96 indb/km². (*OIMs Kommunale Nøgletal, okt 2017*) Dette kunne tyde på, at Brønderslev Kommune, i sammenligning, er udfordret ret markant på sin demografiske sårbarhed. KL's analyse viser, at store dele af bl.a. Nordjylland har relativt mange demografiske udfordringer (Danmark i Forandring, 2014) Frem mod 2031 forventes det, jf. kommunens befolkningsprognose, at kommunens befolkningstal falder med 0,5%. (Brønderslev Kommune, befolkningsprognose, 2016). Et fald, som nok virker mere som et opmærksomhedspunkt end en

akut trussel mod fremtiden. Her vil udviklingen i både Aalborg og Hjørring området blive afgørende for Brønderslev Kommunes mulighed for positionering og rum for udvikling.

"Nu har vi jo den egenskab, at vi er "Aalborg Nord", så vi har faktisk en fantastisk platform tæt på. Lidt billigere udstykninger, så derfor kan vi få en fantastisk bosætning"

(Borgmester, Brønderslev Kommune, 2. november 2017, 7:04)

Brønderslev Kommune har naturligvis adresseret de strukturelle udfordringer og reagerer på forskellig vis og med forskellige indsatser. Særligt skal 2 elementer trækkes frem:

- De nye (2016) kommunale værdier nævnes; "*Samspil med borgerne: Modig, Nysgerrighed, Fællesskabende*". Borger og omgivelser inkorporeres i kommunale tænkninger.
- Den ny skolestruktur, som blev implementeret pr august 2016, med 4 distrikter og som resulterede i lukning af en række mindre landsbyskoler i de 4 skoledistrikter.

Disse 2 elementer sætter kursen mod fremtidens logik. En logik, hvor inddragelse af civilsamfundet på den ene side og organisatorisk volumen på den anden side, vil blive et ledelsesvilkår.

Brønderslev Byråd besluttede d. 30. august 2017 en ny kommuneplan 2017- 2029, som udstikker og konkretiserer de overordnede politiske mål for den fysiske udvikling de næste 12 år.

Heraf fremgår bl.a. at kommunen vælger at satse målrettet på mere byudvikling og bosætning, detailhandlens udvikling, turismeudvikling og nye vindmølleområder. (Kommuneplan 2017-29, Brønderslev Kommune, august 2017) Kommunen anslår hermed positive og proaktive takter i forhold til de klassiske udfordringer, en "udkantskommune" har. Fremtidens udfordring er ikke til at tage fejl af. Kommunale nøgletal for 2016 udviser overordnet følgende billede:

- Serviceudgifter pr. indb: Brønderslev Kommune 43,67 tkr mod landsgennemsnit 41,01 tkr.
- Beskatningsgrundlaget pr. indb: Brønderslev Kommune 153,50 tkr. mod landsgennemsnit 169,72 tkr.
- Personaleforbrug pr. 1000 indb: Brønderslev Kommune 72,8 mod landsgennemsnit 72,3 (<http://www.noegletal.dk/>).

Fremtiden skal altså, ved en lineær fremskrivning, levere på følgende, hvis den nye kommuneplan fejler: En befolkningstæthed i den meget lave ende, med højere udgifter og lavere beskatningsgrundlag.

Prognosen for kommunens befolkningsudvikling, fordelt på aldersgrupper, viser overordnet den demografisk forskydningstendens, at der i perioden 2017 til 2031 vil være et faldende antal børn (0-16 år), faldende antal unge (17 - 24 år), faldende antal i den erhvervsaktive alder (25 - 64 år) og et stigende antal ældre (65+ år).

Ændringerne i befolkningssammensætningen betyder altså, at den kommunale opgave, alt andet lige, ændrer sig over tid. Udfordringen med forskydninger indenfor befolknings-sammensætningen kalder på øget mobilitet af midler og ressourcer på tværs af fagområder, og i særlig grad fokus på tværfagligt samarbejde for at sikre bedre udnyttelse af de knappe ressourcer. Politik er sjældent kun et spørgsmål om kalkuler og rationaler. De små decentrale enheder har også deres kvaliteter, som kan og skal indgå i en helhedsbetragtning og et kompromis i en politisk kontekst – et fænomen som ofte i et forvaltningsmæssigt, fagligt og driftsmæssigt perspektiv kan fremstå som "politisk irrationalitet"

Dermed er landskabet tegnet op og afhandlingen klar til at formulere problemformuleringen og udfolde underspørgsmål, begreber og undersøgelsens afgrænsning..

2. Problemformulering.

Ovenstående leder frem til følgende antagelser, som knytter sig til problemformuleringen:

- at en kommunes opgaveløsning og valg af organisering sætter norm for hvad god ledelse er. Dvs at krav til både lederrekruttering og ledertyper betinges af dette.
- at ovenstående er en udfordring, idet man i forandringer ikke kan være sikker på, at man har de rette type ledere på de rette positioner, hvorfor rekruttering af nye ledere vil blive et strategisk omdrejningspunkt en for given strategis mulighed for succes og vellykket implementering

Problemformuleringen lyder

Hvordan rekrutteres skoleledere i den nye skolestruktur og hvordan afspejler denne modus operandi indholdsmæssigt kravene/forventningerne til ledelse i et kommunalt strategisk lys?

Underspørgsmål

- Kan det identificeres / beskrives, hvilken type leder den nye skolestruktur (aug 2016) efterspørger / er kendetegnet ved? Altså en mulig ændring i forståelsen af hvad god skoleledelse er?
- hvordan kan man sikre sammenhæng mellem lederrekruttering og en kommunes strategiske udfordring i det 21. årh?

Begrebsafklaring

Til baggrundsforståelse for problemformuleringen uddybes følgende begreber: 1. skoleleder, 2. ny skolestruktur, 3. modus operandi, 4. kommunalt strategisk lys.

Skoleleder

Skolelederen er defineret i Folkeskolelovens § 45 og er i denne sammenhæng benævnt Skoledistriktsleder (SDL). En skoleleder er i denne sammenhæng pædagogisk leder af et antal afdelinger og leder af medarbejdere. (Ledelse af Brønderslev Kommunes Skoler, version 030817 + Lov og Folkeskolen, §45)

Ny skolestruktur

Skoledistriktsstrukturen består af 1 skolevæsen, med 4 skoledistrikter indeholdende et antal folkeskoler. Den nye skoledistriktsstruktur så dagens lys den 1. august 2016. (Byrådsreferatet, 16/9/2015).

Modus operandi

En særlig måde som nogen gør noget på. Fra latin *modus operandi* 'måde at arbejde eller virke på', dannet af *modus* 'måde' og *operandi* 'arbejde' (Den Danske Ordbog - Det Danske Sprog- og Litteraturselskab)

Kommunalt strategisk lys

Kommunalt:

Som vedrører, tilhører eller administreres af en kommune. Kommune defineres som den mindste lokale administrative og politiske enhed, der ligger under region og stat i Danmark. (Den Danske Ordbog - Det Danske Sprog- og Litteraturselskab)

Strategisk lys:

Et perspektiv i rum og tid, som handler om samspil mellem omgivelserne, ressourcer og intentioner/mål (AAU Prof. Jørgen Gulddahl Rasmussen, forelæsning 2. oktober 2013) og med det blik at "... *being able to weave the past, present and future together from discursively available characterizations, plot lines and themes, and be able to do this improvisationally, in action, in talk.*" (Clegg et al., 2011: 132)

Afgrænsning af genstandsfeltet

I arbejdet med at besvare ovenstående problemformulering vælger jeg 2 empiriske afgrænsninger, nemlig,

1. At det udelukkende er ansættelse af skoleledere (omhandlende 6 stillingsopslag ud af en samlet skoleledergruppe på 26 (22 skoleledere +4 distriktsledere)) inden for det kommunale skolevæsen, der behandles i denne masterafhandling. Dette valg giver en overskuelighed i dataindsamling, relativt mange opslag, som er lig med det totale antal stillingsopslag i perioden.

2. At perioden for undersøgelse strækker sig fra august 2016 til oktober 2017. Dette valg af periode skal ses i lyset af, at ledere ansat fra maj 2016 er ansat ind i den nye skolestruktur, som trådte i kraft pr august 2016. Således har alle ansættelser i perioden skulle forholde sig til de præmisser, hensigter og vilkår, som den nye skolestruktur opstiller for skoleledelse.

I det næste afsnit vil metodens forskellige dele blive præsenteret, herunder en visuel præsentation af projektdesignet, - en "road map" på afhandlingens processuelle disponering.

3. Metode

Udgangspunkt for metode

Min tilgang til metode og projektdesign tager afsæt i et videnskabeligt ståsted, som knytter sig til systemisk teori og socialkonstruktionismen. Dette ståsted tilskriver konteksten en altafgørende betydning, hvorfor en phronetisk tilgang til undersøgelsen af sociale praksis i min organisation skaber den nødvendige kontekstuelle position; "...netop fordi daglig praksis anses for at være genstand for analyse og forklaring" (Voxsted, 2006, s 81). Casestudiemetoden tilbyder en reflektiv position for undersøgerens generative læring med intentionen om at forstå frem for at forklare sociale praksisser i nutid.

Casestudie

Denne undersøgelse er et single case- og teorifortolkende casestudium.

Ifølge Antoft beskriver Robert K. Yin casestudiet som en tilgang, der åbner for en empirisk undersøgelse, som undersøger et samtidigt fænomen i en social kontekst, hvor fænomenet udfolder sig. (Antoft, 2007: 32). Heri finder jeg begrundelsen for valget af casestudiet.

Feltet undersøges meget direkte, med centrale aktører og positioner i spil, med den intention, at dette bidrager til at identificere mekanismer og mønstre til erkendelse af nye forståelser og logikker i forhold til problemformuleringen.

Fokus er på en dybtgående undersøgelse af et genstandsfelt i en del af den kommunale ledelseskæde - skolevæsnet.

Teorifortolkende optik fordi målet er at generere ny empirisk viden med en fortolkning, som har afsæt i teori. Det teorifortolkende casestudiet (Antoft & Salomonsen, 2007: 38) tilbyder at trække teori ind i forhold til beskrivelse af de fænomener, som identificeres undervejs og således generere ny empirisk viden i den konkrete kontekst. Mit valg af teori skal holde for øje, at konkurrerende teorier kan være en udvidende ramme for den begrebslige forståelse af de undersøgte fænomener. Ligeledes udfordres teorivalget af forskningsinteressen og det empiriske materiale.

Dette vil kunne håndteres og kvalitetssikres ved at valg af f.eks. middle-range teori, der kun er så generel, at den kan beskrive og forklare den empiriske variation - Dvs at en teori er "tæt" på empirien, således at teoriens abstraktionsniveau (middle range, grand, meta) og analyseniveau (mikro, meso, makro) er afstemt til det begrænsede empiriske felt, som man ønsker at undersøge og derved vil kunne sige noget om. (Rasmussen & Lolle, forelæsning, maj 2017). F.eks. arbejder min problemformulering med krav og forventninger til ledelse. OLP er en teori, retter sig til det empiriske felt omkring ledelse og den går ind og forholder sig til krav og forventninger i et vertikalt perspektiv på meso niveau.

I forhold til videnskabelig generalisering på baggrund af et casestudie, slår Professor Bent Flyvbjerg fast, at der foreligger en grundlæggende videnskabelig misforståelse idet; "*One can often generalize on the basis of a single case and the case study may be central to scientific development via generalization as a supplement or alternative to other methods. But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas "the force of example" is underestimated*" (Flyvbjerg, 2006:228)

Deduktiv triangulerende tilgang

Det betyder, at dataindsamlingen er lagt med teorien som ramme for afgrænsning og strukturering af empirisk materiale. Problemformuleringen har været styrende for valg af teori i dette casestudium. I analysefasen vil teorien tjene til at identificere mønstre, sammenhænge og forståelser. Således tager masterafhandlingen afsæt i en deduktiv metode, hvor undersøgelsen af problemformuleringen finder vej gennem teori til empiri.

Dette kan udfordre undersøgelsens kontrol over genstandsfeltet og uklare grænser mellem fænomen og kontekst. Derfor udelukker undersøgelsen ikke datakilder forlods, men lægger op til anvendelse af flere datakilder via metodetriangulering med anvendelse af kvalitative data i form af interviews, dokumenter og observationer. Metodetriangulering skal sikre dét Bryman beskriver som "*... resulting in greater confidence in findings*" (Bryman, 2012: 392), via krydstjek af fund i undersøgelsen.

Denne tilgang rummer den kritik, at valg af teori kan have betydning for fortolkningen af det empiriske materiale. Valget af teori er ikke nødvendigvis kontingent. Det er afhandlingens intention, at der tages højde for dette ved at kvalificere teorivalget ud fra en vurdering af hvilken teori, der organiserer størstedelen af det empiriske materiale og at teorivalget i forhold til empiri lægger sig i rette organisatoriske niveau afhængig af forholdet mellem elementer i problemformuleringen og genstandsfeltet. Dette ses i de 2 spor, som casestudien undersøger.

Kvalitet i undersøgelsen

Det videnskabelige ståsted for afhandlingen, sammen med undersøgelsespositionen, rejser spørgsmålet omkring hvilke vurderingskriterier, der skal lægges til grund for undersøgelsen. De grundlæggende antagelser bag virkelighedsopfattelser, som støtter sig til et naturvidenskabeligt hhv. samfundshumanistisk paradigme, slår igennem også i metodologiens kriterier for vurdering af en undersøgelse. *"Distinktionen kvantitativ – kvalitativ er ikke hinanden gensidigt udelukkende, men skal betragtes som yderpunkter på et kontinuum"* (Heldbjerg, 2006: 20). De kvantitative vurderingskriteriers almenlydige krav til videnskabelig validitet veksles i denne afhandling om til vurderingskriterier af kvalitativ karakter, som, i tråd med undersøgelsens systemisk teori og socialkonstruktivistiske præmisser, kan rumme forståelser og fortolkninger frem for lovmæssigheder, rumme subjekt-subjekt frem for objekt-subjekt, rumme sanseindtryk frem for måleresultater, rumme social praksis frem for laboratorium og af samme grund fungerer lokalt i nutid og ikke globalt i evig tid. Dvs. vurderingskriterier, der går fra, til og betyder at:

Fra (kvantitativt)	Til (kvalitativt)	Betyder:
Validitet (gyldighed) - intern (målingsvaliditet)	Credibilitet (troværdighed)	Troværdighed i metode begrundelse, anvendelse. Triangulering af metoder, kilder, forskere, teorier (Guba, 1981: 85)
- ekstern (generalisering) - statistisk	Transferabilitet (overførbarhed) - analytisk (Justesen, 2010: 45)	Kan fund overføres til andre kontekster?
Reliabilitet, (pålidelighed)	Dependabilitet	Er processen transparent, konsistent og stabil over tid og mellem forskere?
Replikation (Gentagelighed)	Confirmabilitet (bekræftelighed)	Kan undersøgelsen gentages? Eksplitering: Metoder, forskerens position, konteksten, peer reviews

(Andersen , 2016:97-113 / Bryman, 2012: 390 / Guba, 1981: 80)

Credibilitet / transferabilitet:

"Validiteten referer i almindelig sprogbrug til sandheden, rigtigheden og styrken af et udsagn. En gyldig slutning er korrekt udledt af sine præmisser." (Kvale, 2009: 272). Troværdigheden (intern validitet) og overførbarheden (ekstern validitet) skal stå sin prøve i mødet mellem de deltagende respondenter, som med deres deltagelse bidrager til konstruktion af virkeligheden ud fra deres mentale modeller og multivers. Det ligger i deres lod, at vurder om troværdigheden af beskrivelsen og fortolkningen fra undersøgernes hånd er pålidelig. Overførbarheden af undersøgelsens

fortolkning kan forsøges fortolket komparativt med andre eksterne kontekster, litteratur, teori og undersøgelser. (Justesen, 2010: 45)

Dependabiliteten

Her vil undersøgeren selv være instrumentet i hele dataoparbejdnings- og bearbejdningsprocessen og i fortolkningsprocessen. Det er i interaktionen mellem undersøgeren som psykisk system og de undersøgte fænomener fortolkningen opstår. Egne blinde pletter kan ligge i sprogspillet, i valg af undersøgelses-spørgsmål, i valg af spørgsmål i spørgeguiden, i valg af metode og respondenter, i fortolkningen? (Andersen , 2016:113)

Confirmabiliteten

Eksplitering af metoder, procedurer og bevaring af data skal sikre, at undersøgelsen er transparent, således at andre forskere vil kunne replicere undersøgelsen.

I bestræbelsen på at undgå fordomme eller skævheder, er redegørelsen for undersøgerens værdier vigtig, således at undersøgelsens grundlag er klar. "*In other words, it should be apparent that he or she has not overtly allowed personal values or theoretical inclinations manifestly to sway the conduct of and the findings deriving from it*" (Bryman, 2012: 392). Peer-review er en kritisk ven.

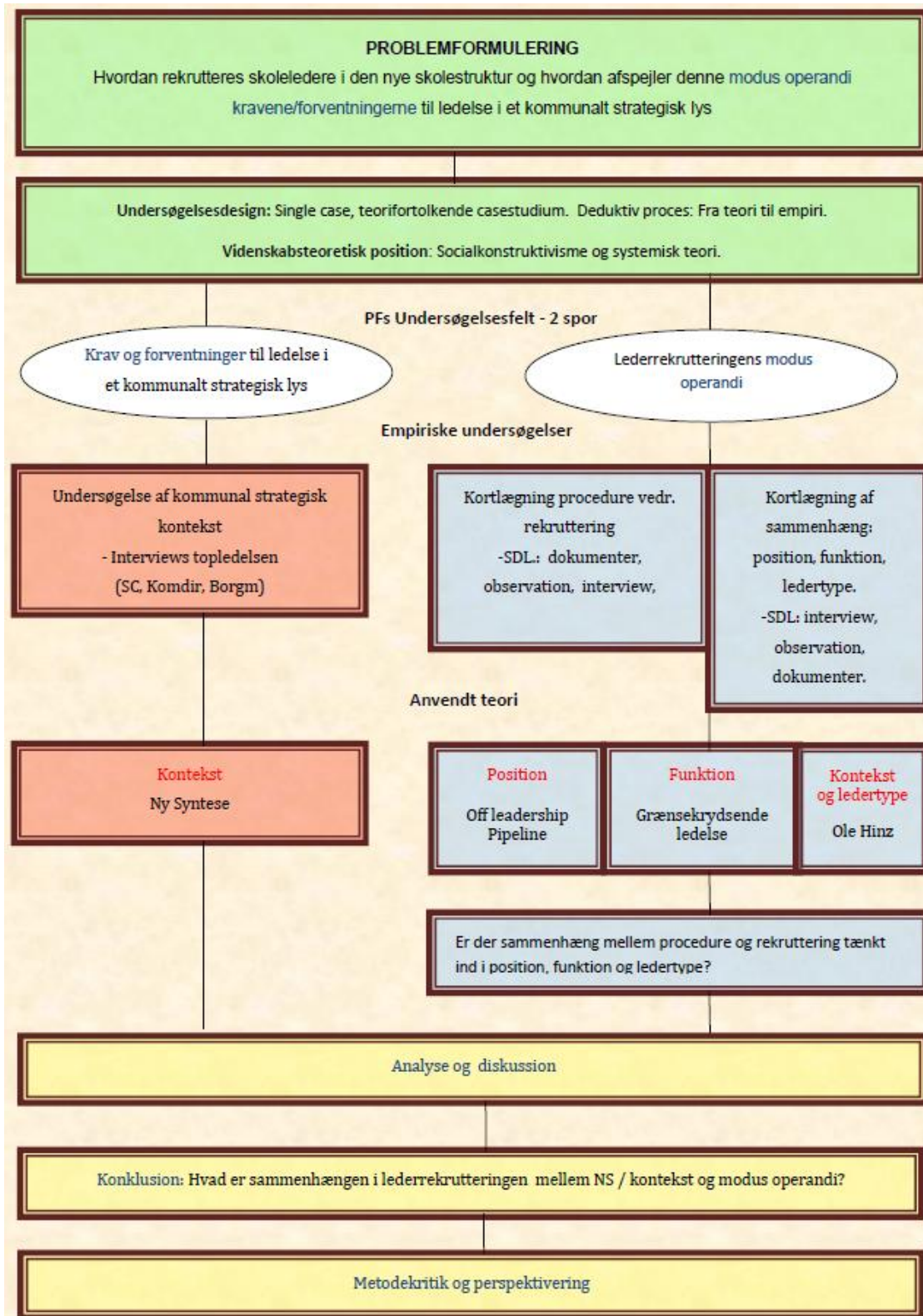
Generalisering

Mit videnskabelige ståsted er ikke optaget af generalisering som en global udsigelseskraft i tid, rum og bevidsthed. Det interessante spørgsmål bliver i stedet for, om der kan være en overførselsværdi af den viden, der er produceres i denne undersøgelse, til andre relevante situationer og kontekster? Starke åbner op for denne overvejelse i diskussionen omkring generaliseringer ud fra casestudier: "*Ved at specificere den tilgrundliggende dokumentation og ekspliciter argumenterne kan forskeren give læserne mulighed for at vurdere holdbarheden af generaliseringspåstanden*". (Kvale, 2009: 289). Denne analytiske generaliserings logik overlader overførselsværdien / generaliseringen til anden social praksis til læserens og ikke undersøgerens lod at afgøre. Jeg tænker derfor, at de ovenfor nævnte vurderingskriterier skal ses i denne generaliseringssammenhæng i og med den antagelse, at man som læser vil søge markører for potentiel læring knyttet til egen kontekst.

Projektdesignet

Visuelt udtrykt opløses problemformuleringen i 2 spor. Det ene spor (blå) søger at kortlægge procedurer og sammenhænge mellem lederposition, lederfunktion og ledertype via dokumenter og interviews med skoledistriktsledere. Det andet spor (rosa) søger via interviews at klarlægge de

kommunale strategiske udfordringer og krav til ledelse, som de opfattes af borgmester, kommunaldirektør og skolechef. De 2 spor mødes og giver et bud på, om der er sammenhæng mellem ledelseskæden og den strategiske udfordring.



I afsnit 4 præsenteres de anvendte teorier, 4 stk. Disse sættes til sidst i afsnittet i forhold til hinanden i bestræbelsen på at synliggøre hvordan deres samspil er tænkt at bidrage til problemformuleringen

4. Anvendt teori

Offentlig Leadership Pipeline - et vertikalt perspektiv

OLP er en ledelsesteori, der giver indsigt i lederniveauernes indbyrdes relation i forhold til opgave, værdi, prioritering og færdigheder og har opmærksomheden rettet mod transitionerne mellem lederniveauerne. OLP har den antagelse, at god ledelse afhænger af hvad der ledes og fra hvilken position der ledes. Derved kan teorien bl.a. anvendes i forhold til den ledelsesmæssige værdikæde i en organisation og dennes talentudvikling, profilering, uddannelse, udvikling, evaluering og rekruttering. (Dahl, 2012)

I en offentlig dansk kontekst er der modellen blevet forskningsmæssigt beskrevet og praktiseres i dag i mange offentlige organisationer fra politi og brandvæsen til rigtig mange kommuner, f.eks. Hjørring og Brønderslev.

Kritik af OLP

- Et kritisk blik på OLP kunne rettes mod det forskningsbaserede fundament for teorien, som synes tyndt (Elmholdt, 2013)
- Selve teoriens bærende hypotese, nemlig at det kræver forskellige kompetencer for at få succes på forskellige ledelsesniveauer er ikke blevet afprøvet forskningsmæssigt.
- Der kan argumenteres for en vis grad af inkonsistens mellem OLPs antagelse om at lederudvikling bedst fremmes inden for egen organisatorisk kontekst (situativ læring) og det forhold at OLP i sig selv indeholder "tjeklister" (altså ikke situativ læring) over hvad man skal kunne på et givet niveau.
- OLP har fokus rettet vertikalt, men hvad med det horisontale blik i helhedsorienteret opgaveløsning?
- Blinde pletter?: For megen fokus på kompetencer? Hvad med andre evner som evnen til at balancere, kommunikere, relationere, analysere osv...

Hvorfor er OLP interessant strategisk?

2 udfordringer spiller ind OLP som ledelsessystematik, også i Brønderslev Kommune:

1) Forskningen viser, jf Dahl og Watkins (Dahl, 2012: 18-19 & Watkins, 2013), at rekruttering er et strategisk fokusområde, som bør have stor bevågenhed, idet

- der for organisationer er store omkostninger forbundet med at have ledere, der underpræsterer i forhold til det niveau, de er placeret på. Kun hver fjerde leder er lykkedes med at lave transitionen til deres aktuelle lederniveau.
- nye mellemledere i en organisation medfører generelt dårligere medarbejderperformance for 12,4 medarbejdere i en periode. Hyppige skift er derfor uønskede.
- de fleste udefrakommende stjernetalenter fejler, når de rekrutteres fra én organisation og skal lykkes i en anden
- eksternt rekrutterede ledere er dyrere i løn
- forskning viser desuden, at 30-40 % af rekrutteringerne fejler, idet den nye leder afskediges eller siger op indenfor 18 måneder, og at
- der er en direkte afledt økonomisk effekt heraf på to årslønninger, hvori produktionstab, tid til en ny leder for at nå "up and running" m.v. end ikke er medregnet.
- break-even point: Punktet, hvor nettotrækket på organisationen er lig med netto bidrag til organisationen. Fra 6,2 måneder minimum og op til 2 år, alt andet lige - (mid-level leaders) survey blandt 200 US CEO's
- der er evidens for at sige, at intern rekruttering bør have virksomhedens bevågenhed, idet de bedst performende private virksomheder, målt på overskudsgrad, henter 70-80 % af deres ledere indefra, ligesom der er belæg for at sige, at
- de internt rekrutterede ledere i 75 % af tilfældene er "up and running" efter et halvt år, mens det kun gælder 38 % af de eksternt rekrutterede.

Der kan naturligvis argumenteres for/imod hhv. intern og ekstern rekruttering. Intern rekruttering rummer f.eks. disse mulige fordele: Kandidaten vil kende udfordringer fra start. Organisationen kender kandidaten indgående. Intern rekruttering motiverer, udvikler og fastholder eksisterende medarbejdere og vil kunne distribuere viden i organisationen, samt bevare kulturen. Der er mindre risiko for, at kandidaten forlader jobbet, inden der er skabt reel værdi. Men intern rekruttering rummer også nogle ulemper, f.eks.: Det kan være en udfordring for den interne kandidat at træde ud af én rolle og ind i en ny. Der vil opstå en ledig stilling et andet sted i organisationen. Organisationen kan lukke sig om sig selv. Ledelsesrummet som forandringsagent er mindre og sporafhængighed kan hæmme ønskede forandring.

Hvad angår ekstern rekruttering kan fordelene f.eks. være: Kandidat bringer ny viden og erfaring med sig. Man kan dermed øge forandrings- og innovationskraften. Den eksisterende kultur kan tilpasses med eksterne kandidater. Der er større mulighed for match mellem stillings- og personprofil. Men der er også ulemper, f.eks.: Ekstern rekruttering kræver ofte flere ressourcer end

intern, fordi en ekstern har brug for mere oplæring. Eksisterende medarbejderes karrierehåb kan skuffes, hvilket kan medføre driftsforstyrrelser og højere personaleomsætning.

Ovenstående kan implicere, at lederrekruttering (intern såvel som ekstern) indeholder stor risiko for økonomitab, driftstab, manglende mål- og resultatopfyldelse, organisatorisk udmatning osv. Da effekterne af disse risici rækker ud i fremtiden, kunne en kommune, som velfærdskoncern, strategisk set overveje, hvordan en systematisk tilgang til lederrekruttering vil kunne understøtte værdikæden for ledelsespraksis vertikalt og horisontalt og i helhedsperspektiv med f.eks. lederprofiler, central organisatorisk interesse for lederrekruttering, lederuddannelse, talentudvikling, lederevaluering og udvikling, og lederaftaler. Incitamentet herfor er til stede i forskningen.

2). En anden strategisk udfordring går på kommuners stigende behov for at arbejde på tværs af søjler, også ledelsesmæssigt, mhp at opnå synergi og helhed i den samlede opgaveløsning i en situation med knappe ressourcer og effektiv ressourcestyring.

Kontekst - Brønderslev Kommune og OLP

Brønderslev Kommune har i 2015 formuleret et direktionsgodkendt ledelsesgrundlag på baggrund af Offentlig Leadership Pipeline (OLP), som bl.a. danner grundlag for et nyrevideret (2017) ledelsesgrundlag for skolevæsenet i kommunen.

OLP er i Brønderslev kommune velegnet til at skabe klarhed over positionerne på de forskellige niveauer, og beskrive hvad der er vigtigt at bruge tid og energi på.

På det strategiske niveau anvendes OLP dels i rekrutteringsprocessen, og i lederudviklingssamtalen. Brønderslev Kommune har dog endnu ikke forholdt sig eksplicit til OLP i forhold til f.eks. ledertræningen, succeskriterier og konsekvens for ledelse, samt krav til kompetenceudvikling.

OLP-modellen kan helt generelt give svar på en række centrale spørgsmål omkring ledelsessystematikken i kommunen og om de transitioner, der nødvendigvis skal foregå, når ledere veksler mellem ledelsesniveauerne.

Det synes imidlertid problematisk, at OLP-modellen er indført generisk i alle kommunens direktørområder uden skelen til organiseringen i det konkrete direktørområde. Herved kan der opstå uklarhed i snitflader og koordination mellem funktioner og positioner, samt manglende ejerskab til at organisere arbejdsprocesserne mellem ledelseslagene. Man kan derfor stille spørgsmålstejn ved om OLP, som styrende ledelsessystematik, er kaskaderet gennem hele den kommunale organisation? Dette kunne pege på, at OLP-modellen i den aktuelle situation overhovedet ikke forholder sig til eventuelt tværgående bevægelser i organisationen og til eventuel

lederrekruttering på tværs af direktørområderne, hvilket kan synes problematisk i relation til, at der fremadrettet kan forventes ledelsesmæssig overkapacitet inden for visse områder og behov for flere ledere i andre fagområder.

Grænsekrydsende ledelse - et horisontalt perspektiv

I mange og aktuelle sammenhænge er grænsekrydsende ledelse (her: silobusting, ikke sektorgrænser) på dagsordenen over alt i den offentlige sektor. I Brønderslev kommune arbejdes med et projekt ved navn "Udvikling i Fællesskaber", som krydser på tværs af dagtilbud, skoler, sundhedsplejen, PPR og familieafdelingen med det sigte, ikke blot at udnytte ressourcer bedre, men også skabe synergi og helhed i løsningen betids nok for borgeren og med rette greb. Grænsekrydsende ledelse handler om at udvikle den samlede værdikæde i både lokal og fælles forståelse af vision og strategi, samt dedikation til en fælles succes. Dette danner grundlag for koordinering af ressourcer og aktiviteter på tværs af grænser. (Ingerslev et al 2015). Hensigten og stigende grad af nødvendighed gør det tydeligt, at helhedsløsninger skabes via nytænkning og innovation på tværs grænser.

"Behovet for at skabe større sammenhæng i velfærdsydelserne til gavn for borgerne findes i hele den offentlige sektor... Borgerne og netværksressourcer skal inddrages på nye måder. Dette stiller krav om et grænsekrydsende lederskab" (Ingerslev, 2015: 23)

Ingerslev et al. påpeger 3 årsager til ledelsesmæssige vanskeligheder på tværs, nemlig: 1) Fagcentrering (faglige søjler), 2) konkurrencemindset, (mellem fagsøjler og fagfæller) 3) ledelsesforståelsen i hierarkier (den ledessocialiserende faktor med klassisk ansvars- og opgavefordeling). Derfor efterlyser Ingerslev lederskab, der rummer facetter som dialogiske kvaliteter, forståelse for fælles formål, strategisk og vedholdende ledelsesopmærksomhed på den store fortælling, innovationsskabende ledelse, relationelle kompetencer og med blik for både det vertikale og horisontale lederskab.

Der er ingen tvivl, om at de fleste ledere i deres hverdagspraksis genkender fordelene ved grænsekrydsende ledelse og samtidig erkender vanskelighederne og barriererne i forhold til egen praksis. Hvad belønnes lederne for i deres opgaveløsning? Resultaterne vertikalt eller horisontalt?

Det indlysende rigtige i grænsekrydsende ledelse udfordres af oplevede banale driftsmæssige krav i de fleste organisationer med ekkoer fra det weberske bureaukrati og de faglige uddannelser med professionslogikker. Ingerslev peger da også på, at det stiller krav til ikke blot den enkelte leders højere telos, men også på organisationens evne og vilje til at aflære og opbygge kunsten i at lede på tværs.

Måske man kan formulere grænsekrydsende lederskab med et omskrevet Kennedy-citat: "Spørg ikke om opgaven passer i din faglighed, men spørg i stedet hvordan din faglighed kan bidrage til løsningen af opgaven"

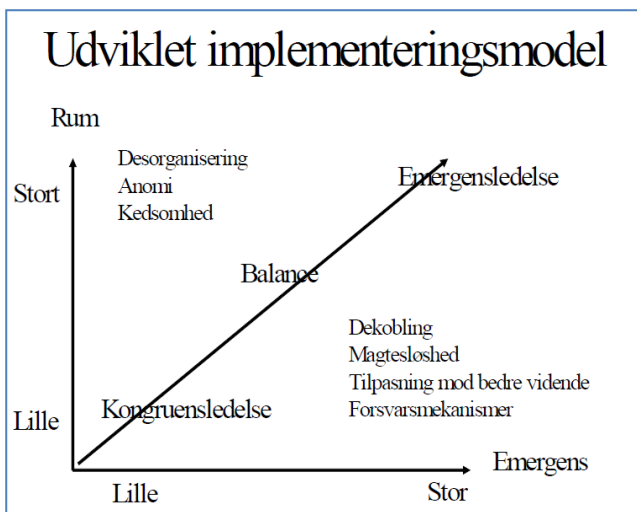
Den ideelle forandringsleder - Forandringslederskabets perspektiv

Ole Hinz diskuterer i sit PhD-forsvar fra 2005 råderummet for forandringsledelse i emergente omgivelser, hvor uforudsigeligheden er størst. Der er en korrelation mellem lederens råderum og

emergensen – de skal passe sammen, så at sige.

Spørgsmålet bliver; hvilke type ledere har fremtidens offentlige sektor har brug for, for at gå fremtiden i møde med den virkelighed, som Ny Syntese teorien lægger op til?

Hinz anlægger den betragtning (se model), at den ikke-emergente ledelsessituation (kongruensledelse) kræver linearitet i tænkningen, ledelsesfunktionerne er empati, fleksibilitet, rummelighed. Den emergente ledelsessituation er præget af, at ingen relevant viden og/eller erfaring foreligger i situationen,



mangel på linearitet, ledelsesfunktionerne er inspiration, intuition, improvisation, innovation.

Udviklingen fra kongruenslederskabet til emergenslederskabet løber i en metaforisk udvikling af ledertypeegenskaber fra kongruenslederne "post" → "pilot" → "pædagog" og videre til emergenslederne "politiker" → "poet". (Hinz, 2005) Det er afhandlingens antagelse, at krav og forventninger til offentlige ledere ikke blot vil, men også skal, følge med samfundsudviklingen. Ny Syntese-teorien og en ledelseskommision i arbejdstøjet trækker linjerne til fremtiden op. Det spændende er, om der er sammenhæng mellem kontekst og ledertype, mellem rum/emergens og ledertype i fremtiden. Hinz model bygger på Paul Hersey og Kenneth Blanchard (H&B) teori om situationsbestemt ledelse. I sit arbejde har Hinz arbejdet med en grad af improvisationslogik i sin model, mens H&B's model lægger sig mere op ad en planlægnings- og kontrollogik. Måske en markør på udviklingen fra 1970'ernes Hersey & Blanchard til 00'ernes Hinz. Hinz model har en intuitiv appeal og er let forståelig med sine metaforer på ledertyper og implementeringsmodellens logik. Der kan ligge en fare i overfokusering betydningen af både lederskab og typebestemmelse i det korte sigte frem for andre aspekter ved lederskabet. F.eks. kan man mene, at et konsistent lederskab med forudsigelighed og emotionel stabilitet skaber mere troværdighed og tro på lederskabet i organisationen. I tillæg hertil, kan man hævde, at man i blindhed undervurderer

medarbejdernes "modenhed og forskellighed" i evnen og viljen til at præstere med et opgavefokus frem for et relationsfokus. I forhold til Hinz' fundament med H&B, har den empiriske forankring givet anledning til kritiske bemærkninger. (Fernandez, 1997: 82).

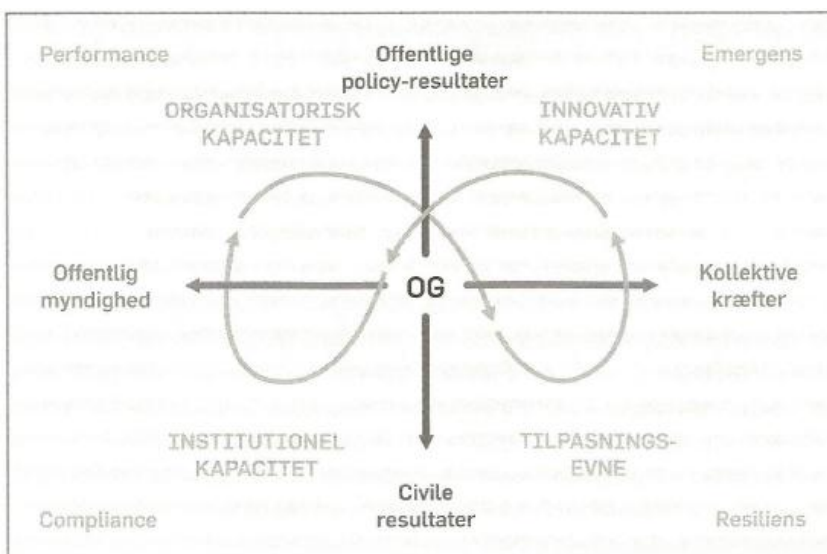
Ny Syntese - Det kontekstuelle perspektiv

Den Nye Syntese for offentlig værdiskabelse er en strategisk rammemodel. Den canadiske forsker Jocelyn Bourgon har udviklet tænkningen på baggrund af 10 års internationale studier af behovet og mulighederne for at kunne etablere en model til at træffe nye valg og sætte retning i det 21. århundredes offentlige sektors evner til at åbne op for samskabelse og samproduktion med borgere og virksomheder. Modellen har i 2017 også haft sit indtog i den danske offentlige sektors topledelse, bl.a. ved Børne- og Kulturchef-foreningens årsmøde d. 16. november 2017 v/ Kristian Dahl (cand. psyk. AAU), som står bag udviklingen af modellen i Danmark. Præmissen for modellen er, at kompleks velfærdsservice i fremtiden kun kan produceres med højere værdiskabelse og til lavere omkostninger, hvis det sker i et samspil mellem stat, borger, virksomheder og civilsamfundet. Rammemodellen indeholder 4 begreber, som inkorporerer nutidens måder at handle på (compliance og performance) med fremtidens forventede udfordringer (emergens og resilience): Compliance oversat til "styr på tingene". Performance som "mere for mindre". Emergens med blik for "innovation af velfærd i samarbejde med andre". Resilience som samfundenes "modstandskraft og robusthed".

Ud over de 4 begreber, består modellen af 4 kraftlinjer, hvor de 2 lodrette ønsker at afklare offentlige resultater ved at kaste lys på relationen, ansvaret og samarbejdet mellem offentlige policy-resultater og civile resultater i forhold til velfærdsproduktionen.

De 2 horisontale kraftlinjer fokuserer på hvilke midler offentlige resultater kan nås med via

anvendelse af relationen mellem offentlig myndighed og kollektive kræfter. De 4 kraftlinjer skal ikke forstås som en kontinuum, men er uafhængige. Modellen lægger konceptuelt op til at forstå kraftlinjerne som mulighedsrum offentlige ledere, hvori man kan gå på udforskning i forhold til et givent formål, politisk ønske, kapacitet eller omstændigheder.



(Dahl, 2017:91)

Modellen er valgt, da den kan åbne for en ny forståelse af sammenhænge i en kontekst, hvor der ikke argumenteres for et nyt paradigmeskifte i den offentlige sektor i traditionel forstand, men netop en syntese mellem det man allerede praktiserer med det der tegner sig på fremtidens horisont. Knyttes denne syntesetænkning på ledelsesperspektivet, så udtrykker syntesens danske fadder, Kristian Dahl (AAU), sig på følgende måde om dette forhold: *"Den største svaghed i NS er hvis man betragter den som individuelle ledelseskrav. Det er måske urealistisk at en enkelt person kan mestre det hele - nok mere begavet at betragte NS som en kollektiv kapacitet som skal opbygges. Det er vi ikke tydelige nok på i bogen"* (Dahl, 2017 (28/11): LinkedIn-samtale med forfatteren)

I en skandinavisk kontekst kan modellen måske give anledning til at udfordre den politisk vanetænkning og ideologi omkring velfærdsstatens udformning og berettigelse. Dette har betydning, når vi skifter fokus til hvad dette betyder af forandringer i forhold til offentlige ledere og deres fremtidige kompetencer mv.

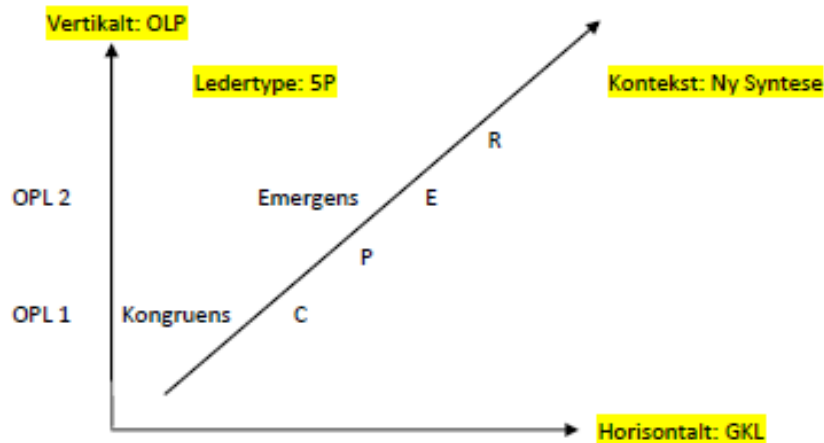
Modellen udpeger særligt interessante faktorer og dermed kan man i et kontingent perspektiv indvende, at andre perspektiver derved udelades, f.eks. centrale elementer som også kan anses som centrale for den offentlige sektor, nemlig: mangfoldighed, e-government, mobilitet (Adam Graycar 2012) Modellens abstraktionsniveau og udsigelseskraft er på makroniveau, hvorfor den kan være svær operationaliseringsbar i en konkret og lokal sammenhæng. Er modellen for optimistisk i sin tro på det personlige lederskabs betydning for at fremtiden lykkes? Er det muligt på baggrund af Ny Syntese at ekstrahere ledertyper, som en sikker prognose for succes i fremtiden?

De valgte teoretiske afsæt og deres koblinger indbyrdes i forhold til problemformuleringen

OPL version 2.0 er på trapperne til udgivelse ultimo 2017 i form af en bog ved navn *"Den offentlige leadership Pipeline 2.0 - ledelseskraft i en ny tid"* Forfatterne bag denne bog forsøger at knytte Ny Syntese og OLP sammen, således at der til Ny Syntese knytter sig en opdatering af ledelseskompetencer og interesser i feltet for offentlig pipeline.

Offentlig leadership Pipeline	Version 1 - (2012)	Version 2 (2017). Yderligere:
Ledelseskompetencer	Personaleledelse Strategisk ledelse Faglig ledelse Politisk tæft	Ledelse af samskabelse Tværgående ledelse Præstationsledelse med mening Implementeringsledelse. Innovationsledelse
Interesser	Ledere	Politiske niveau Medarbejderniveau Borgeren

Den indbyrdes sammenhæng mellem teorierne og deres bidrag til problemformuleringen kan visuelt udtrykkes på denne måde:



Er der i lederrekrutteringen sammenhæng mellem praksis i det horisontale, det vertikale og i forhold til ledertype og har dette i givet fald en relevant sammenhæng til fremtidens kontekst?

Med teorien lagt frem, vender vi os mod dataindsamlingen i afsnit 5. Afsnittet tager hånd om hvilke empiri der anvendes og kigger på indsamlingsmetoderne i undersøgelsen.

5. Empiri - dataindsamling

Adgang til organisationen - "Fluen på væggen" eller "myren i myretuen"?

2 adgange til egen organisation er blevet anvendt. 1) Som forsker besøgte jeg min egen faglige søjle af organisationen forstået som skoleledelsen på LAL-niveau i kommunen.

2) Derudover gæstede jeg den kommunale topledelse, hvor jeg ikke har daglig adgang eller anledning.

Ad 1) Jeg har valgt at følge ledelseskæden, fra egen LAL-position i egen søjle og ud af denne op til topledelsen. Dette valg skal ses i lyset af, at ledelseskæden i egen søjle har haft 1) en hel del lederansættelser (rig på information), 2) har implementeret OLP og 3) jeg har umiddelbar og let adgang. Disse 3 forhold gør egen søjle attraktiv som undersøgelsesfelt. Jeg er ikke vidende om, at andre søjler i den kommunale organisation vil kunne frembringe tilsvarende forudsætninger for en undersøgelse af fænomenet i tidsrummet for denne undersøgelse.

Fordelen ved besøg i egen søjle er, at jeg vil kunne møde organisationen med forforståelser (viden, sprogbrug, logikker) og derfor vil kunne agere i de semi-strukturerede interviews med kontekstuel indsigt i feltet. Jeg har ikke skulle indhente topledelsens tilladelse eller autorisation i min adgang til sideordnede ledere, som alle medvirkede frivilligt. Det betyder, at jeg er mindre

farlig, da mine motiver ikke kan tillægges topledelsens interesser. Ulempen ved at træde undersøgende ind i egen sølje ligger i den manglende perspektivforskydning qua risiko for skjult socialisering og blindhed pga forforståelser med implikationer i forhold til påvirkning af data. Ry Nielsen (1993) opregner fordele og ulemper ved at undersøge egen organisation og oplister 11 fordele og 6 begrænsninger ved denne tilgang. Som Ry Nielsen konkluderer: "*Ved kvalitative studier av egen organisasjon er mulighetene for systematiske skjevheter så iøyenfallende, at både forskere og lesere er på vakt. Derimot er det kanskje fordelene ved en slik lokalkjennskap mindre påaktet.*" (Nielsen Ry, 1993: 37)

Ad 2) Adgang til besøg hos topledelsen kastede en asymmetrisk magtrelation af sig, idet positionen afgør relationen. I disse tilfælde var jeg som forsker også en undergoven leder i organisationen. Alle topledere havde frivilligt givet tilsagn om deltagelse uden forbehold. Fordelen ved denne gæstende undergivne position var, at jeg kunne anstille en vis grad af naivitet og udfordre topledelsen via færre forforståelser ind i deres kontekst. Omvendt kan den asymmetriske magt øge "kækheden" og kanten på svarene fra topledelsen, samt undertrykke tematikker, som er uønsket at åbne op for i en politisk styret organisation.

Oversigt over empirisk materiale

Det empiriske materiale er indsamlet via successiv triangulering af dataindsamlingsmetoder, såsom kvalitative interviews og observationer og dokumenter. Der er gennemført 7 interviews (i alt 7 timer og 13 minutter), 2 observationer og anvendt 8 dokumenter. Der henvises til bilag nr 1

Semistrukturerede interviews:

Afhandlingen benytter sig individuelle semistrukturerede interviews. Der er fokus på meningskodning ud fra teorigeneret spørgeguide med det mål, at respondenternes beskrivelser af deres oplevelser og forståelser komparativt kan lede frem til nye indsigter i problemformulering. Formål er udforskende og dybdegående. Intentionen er, at disse interviews kan bidrage til at optimere kvaliteten af efterfølgende organisatoriske læringspotentiale. Der anvendes interviewguide, som er udviklet på baggrund af anvendt teorier i de 2 undersøgelsesspor. Respondenter: Jeg har valgt at interviewe ledelseskæden fra LAL-ledere (3 skoledistriktsledere), funktionel chef (skolechef), topchef (kommunaldirektør) og øverste politiske chef (borgmesteren). Dette valg af respondenter repræsenterer den samlede ledelseskæde fra ledere med ansvar for lederansættelser fra den faglige sølje i skolevæsenet op til koncernledelsens øverste strategiske niveau. Efter de 6 interviews i nævnte ledelseskæde, vurderede jeg, at der var behov for at interviewe HR-chefen i kommunen for således at tilvejebringe data, som kunne anvendes til at

benchmark fund fra de andre interviews op i mod. Valgene afspejler et diversitetsperspektiv i og dækker alle relevante aktører i genstandsfeltet: Udvælgelsen af respondenter med parametre som positionsforskel (blå) og geografisk enhed (rosa)

Position Geografi	Skoledistriktsleder Ledere af ledere	Skolechef. Funk. Chef.	Kommunal-direktør Koncernchef.	Borgmester. Politiske chef.	HR-Chef Leder af medarb.
Centralt: Rådhuset		CO	SS	MK	JCP
Decentralt: Skoledistrikter	SJ, HJB, CB				

Interviewsituation:

Alle 7 interviews er alle gennemført i perioden 23/10 til den 5/12 2017 af afhandlingens forfatter og optaget digitalt. De fandt alle sted på den respektive respondents kontor.

Inden interviewet: Alle respondenterne havde forlods interviewene modtaget en beskrivelse af formålet med interviewet, afhandlingens emne, forventet tidsforbrug og etisk protokol. Det blev eksplicit nævnt, at de ikke ville få spørgsmålene forlods og at de ikke skulle forberede sig. Denne fremgangsmåde skal ses i lyset af ønsket om at respondenternes svar fremstår så umiddelbart rene som muligt, rensset for politiske, taktiske eller andre overvejelser.

Under interviewet: Som indledning til interviewet blev respondenterne oplyst igen om den etiske protokol.

Spørgeguide

Forud for afviklingen af de 7 individuelle semistrukturerede interviews blev der udviklet en spørgeguide til hvert af de 2 spor i forhold til problemformuleringen. Spørgeguiden (se bilag 4A) er udviklet fra de anvendte teories begreber og relevans for undersøgelsesfænomenet og indeholder alle de temaer og spørgsmål, som skal belyses under interviewene og som samlet set vil kunne besvare undersøgelsens hovedspørgsmål.

Position Teori	Skoledistriktsledere. Ledere af ledere	Skolechef. Funktionel chef	Kommunaldirektør. Koncernchef	Borgmester. Politiske chef	HR-chef Leder af medarb.
Ny syntese		CO	SS	MK	
OLP, GKL, Hinz	SJ, HJB, CB				JCP

Spørgeguiden fungerede som en fleksibel huskeliste med spørgsmål. Hvis der under interviewet opstod problemstillinger, som ikke indgik i spørgeguiden, har intervieweren været åben overfor at spørge ind til andre områder med relevans for undersøgelsen. Rækkefølgen af spørgsmålene gik f.eks. fra konkrete spørgsmål om procedurer, til erfaringer med kendte emner som OLP, videre til et felt længere væk fra daglig praksis (grænsekrydsende ledelse) for til sidst at runde af med ledertyper i forskellige forandringssituationer (det mest abstrakte).

Etisk protokol

Følgende etiske kontraktering har fundet sted forlods interviewene:

Alle interviewede responder har afgivet informeret samtykke omkring undersøgelsens formål og design. Der er lovet fortrolighed til alle og at afhandlingen ikke offentliggøres. Dog med den bemærkning og accept fra alle interviewede, at målgruppen for indsigt i afhandlingen ikke blot er undertegnede, universitetets vejleder/eksaminator og censor, men også respondenterne i ledelseskæden. Denne indsigt kan komme til udtryk ved de læringspunkter og opmærksomhedspunkter, som afhandlingen genererer og som vil kunne tjene til organisationens læring. (Kvale, 2009: 86)

Bearbejdning af indsamlet materiale

Transskribering

Alle interviews er optaget som lydfiler. Transskribering af interviews er valgt fra. (Andersen, 2016: 171) Ifølge Kvale indtager Bourdieu følgende, måske udfordrende, position i forhold til værdien af transskribering, nemlig at "*Transskriptioner er kort sagt forarmede, dekontekstualiserede gengivelser af direkte interviewsamtaler*" (Kvale, 2009: 200).

Da min valgte metode er deduktiv, vil datamaterialet blive begrebsstyret kodet (Kvale, 2009: 224) og meningskondenseret i forhold til anvendt teori. Filerne lyttes igennem flere gange for således ikke blot at fange mening, men også fange betydende intonationer, pauser mv. som kan have indslag på meningskondenseringen. Det er ikke afhandlingens formål eller fokus at foretage systematiske sproglige analyser af interviewsamspil i de 7 interviews. Dette valg sikrer at al interviewmateriale behandles ens. Lydfilerne forsøges stillet til rådighed for vejleder / eksaminator og censor i en begrænset tidsperiode omkring tidspunktet for afhandlingens aflevering og eksamen via fildeling. Subsidiært medbragt til eksamen på USB. Se bilag nr 2 (Oversigt over lydfiler)

Observationer

Der blev gennemført 2 stk semisystematiske passive observationer med observationsguide. Formålet med observationerne var at øge indsigten i undersøgelsesfænomenet i en reel

praksissituation, for således at kunne kaste et komparativt perspektiv til anden empiri (interviews og dokumenter) og mulig tjek på falsifikationsforhold, hvis data peger i den retning.

Ansættelsessamtalen var den eneste mulige lejlighed til at gennemføre observation af ledelsesrekruttering i afhandlingens periodemæssige afgrænsning.

Der var indkaldt 3 kandidater til samtale. Der blev kun observeret på de 2, hvilket der redegøres for nedenfor.

Observationssituationen

2 observationer blev gennemført af afhandlingens forfatter den 25. oktober 2017 på lærerværelset på den folkeskole, hvor ansættelsen fandt sted. Observationerne var 2 ansættelsesinterviews til en skolelederstilling, hvor ansættelsesudvalget bestod af 7 medlemmer med repræsentation fra skolebestyrelse, medarbejdere ledelse og skolechef og kandidaten til skolelederstillingen.

Ansættelsesudvalgets medlemmer havde givet samtykke til observationen og de 2 kandidater blev inden interviewet spurgt om de ville tillade observationen. Alle parter var indforstået.

Inden observationen: Den ansvarlige skoledistriktsleder havde givet tilladelse til deltagelse såfremt alle andre deltagere gav samtykke. Der blev fremsendt en etisk protokol til skoledistriktslederen forlods. Denne skulle bl.a. forhindre, at evt. anonymitet mellem kandidat og forsker kunne blive kompromitteret. Det forhindrede den faktisk, idet en kandidat blev screenet væk forlods som mål for observation, da hun er gift med en undergiven leder af forskeren.

Under observationen: Umiddelbart inden observationen blev ansættelsesudvalget oplyst igen om den etiske protokol. Forskerens placering var i et hjørne af lokalet væk fra ansættelsesudvalget og kandidaten. Under ansættelsessamtalen blev der taget feltnoter af forskeren, som ellers var passiv. Observationerne var ikke genstand for lydoptagelse.

Efter observationen: Forskeren forlod lokalet diskret og bearbejdede feltnotaterne elektronisk.

Varighed af observationerne

Observation 1: 47 minutter. Observation 2: 51 minutter

Observationsguide

Forud for afviklingen af de 2 observationer blev der udviklet en observationsguide med udgangspunkt i anvendte teoriers begreber og relevans for undersøgelsesfænomenet indeholdende temaer og iagttagelsesmarkører.

Feltnotater

Feltnotater blev taget under observationerne med udgangspunkt i observationsguiden og de tematisk fokuspunkter, som de anvendte teorier lægger op til.

Den valgte notattype var analyserende notater, hvis formål det er at sætte de beskrivende notater i forhold til hinanden og anden empiri (Justesen, 2010: 107)

Etisk protokol ved observationerne.

- Forlods at skaffe sikkerhed for at kandidater til samtale ikke er i et ansættelsesforhold eller anden relation til observatør.
- Inden observationsstudiet påbegyndes informeres de implicerede om studiets formål. Der er indhentet tilladelse fra ledelsen på den pågældende skole og der gives samtykke fra de implicerede om deltagelse.
- Inden observationsstudiet påbegyndes gøres observationsdeltagerne opmærksom på, at der tages feltnoter under observationsseancen.
- Fuld fortrolighed omkring observationen.
- Forsker har ikke læst kandidaters papirer og kender ikke kandidatens forhold.
- Observerer kommunikation og dialogiske tematikker.
- Forsker er passiv og placeret ved siden af, ude af sammenhængen.

Dokumenter

De 6 valgte stillingsopslag falder inden for afhandlingens undersøgelsesperiode. Jeg tænker, at dette umiddelbart er ret mange lederstillinger over en kort periode, som er opslået. Dette giver et fyldigt datamateriale. Dokumenterne er kodet via valgt teori og anvendt komparativt op mod interviews.

En gennemtrawling af andre relevante dokumenter på forvaltningen frembragte 2 yderligere dokumenter: 1) Forventningsdokument gældende for hele kommunen og 2) ledelsesdokument kun gældende i skoleforvaltningen. Vedr. forventningsdokumentet, så er det en matrixopstilling over OLP fra medarbejder til kommunaldirektør, der beskriver positionernes særkende og sammenhæng. Begge dokumenter er nye og taler ind i afhandlingens undersøgelsesperiode. Ledelsesdokumentet indeholder principper for ledelse, beskrivelse af ledelseskædens sammenhæng og forståelse. I mange henseender et grundig og nyttigt dokument for skoleledelserne. Skoleforvaltningen er eneste forvaltning med dette særlige ledelsesdokument. Formålet med at inddrage disse dokumenter handler om at afdække og i givet fald identificere hvad der måtte eksistere, som vil kunne tale ind i afhandlingens undersøgelsesfelt.

Afhandlingen fortsætter nu i afsnit 6 med analysen af de høstede data via meningskondensering og den valgte teori.

6. Analyse

Dette afsnit tager fat på analysen af datamaterialet gennem de 2 spor, som er skitseret i visualiseringen af afhandlingen (se side 17), nemlig: Først spor, der kigger på lederrekrutteringens modus operandi via A) den faktuelle rekrutteringsprocedure og B) sammenhæng mellem position, funktion og ledertype. Andet spor forfølger krav og forventninger til ledelse i et kommunalt strategisk lys

Spør 1: Rekrutteringens modus operandi

A. Kortlægning af lederansættelsesprocedure via dokumenter og interviews

I kommunens lederansættelsesproces, er der ikke udarbejdet nogen specifik procedure for lederansættelser. Der er ingen dokumenter i kommunen, som beskriver dette emne. HR-chefen i kommunen har gennem mange år, efter eget udsagt, bistået ved rigtig mange lederansættelser i hele det kommunale landskab på tværs af forvaltninger fra niveau 1 (kommunaldirektør) til niveau 5 (skoleleder) (JCP, 0:30). HR-chefens forståelse af den ideelle lederrekrutteringsproces sættes derfor som norm og fremgår af nedenstående tabel i kolonne 2 under procedure:

Denne norm lægges til grund for kortlægningen af skoledistriktsledernes tilgang til lederansættelse ved at spejle deres lederansættelser op mod den autoritet, som HR-chefen må antages at være garant for i det samlede kommunale syn på lederrekruttering.

Opstillingen nedenfor viser hvorledes en SDL er på linje med normen (kolonne 2: HR-chefens målestok), samt hvorvidt, der er overensstemmelse mellem hvad der siges af SDL under interviewet og hvad der er dækning for i stillingsopslagene.

I synk med norm		Ikke i synk med norm						
Kortlægning		HR-Chef interv	SDL 1 - HJB		SDL 2 - SJ		SDL 3 - CB	
Procedure	Data	Ideel proces for lederansættelse	Dokument	Interview	Dokument	Interview	Dokument	Interview
Antal		Norm	1 stk	X	2 stk	X	3 stk	X
Skabelon ved stillingsopslag: verbal overensstemmelse mellem distrikterne		ingen	Ja		Ja/nej		Ja/ja/nej	
Før-proces								
Forventningsafstemning ift profil (job/leder) - sker		Bør		ja	Nej	Ja	Ja	ja

det?							
Kriterier (leder, ikke fag) - eksplicitering.	Bør	intet	ja	intet	Ja	intet	ja
Formulering af opslag v/SDL	Sker		ja		Ja	Ja	ja
OLP: Tydelig i opslag?	Bør	nej	nej	nej	%	Nej	
Ansættelsesudvalg - oplyses dette?	Bør (ingen norm)	ja		Ja/nej	Nej	Ja/ja/nej	Ja
- lille	Bør	nej		nej		Nej	Nej
Kandidatbesøg. - prioritering (ikke-vigtigt)	Nej	ja	ja	Ja/ja	Gerne	Ja/ja/nej	Ja
I proces							
Empty (digital ansøgningsportal)	ja	ja	ja	ja	Ja	Ja	ja
HR-screening af kandidater	Sparring				Nej		nej
Samtale 1,	Ja	ja		ja	Ja	Ja	ja
- HR med	Ja	nej		nej		Nej	nej
Test af kandidater	Ja	nej	nej	nej	Nej	Nej	nej
Samtale 2	Ja	ja	måske	Nej/ja	Måske	Nej/nej/Ja	Måske
- HR med	bør	Nej		Nej		Nej	Ikke opl
Anvendelse af case	Nogle gange	Nej	nej	Nej/ja	Nej	Nej	Ikke opl
Beslutning om rekruttering							
Referencer, indhentning	Bør	ja	ja	Nej/nej		Nej/Nej/ja	ja
Leder, m/HR sparring	Bør		Ikke opl		Ikke opl		Ikke opl
Onboarding	%	%	%	%	%	%	%

Overordnet peger kortlægningen af lederansættelsesproceduren på følgende bemærkninger i relation til de organisatoriske niveauer:

SDL - decentralt niveau:

Mellem de decentrale SDL'er er der variation i forskellighed og prioritering i forhold til den praksis og de procedurer, der udfolder sig. Mange af de forventninger og processer, som HR-chefen lægger op til, står flere steder i stærk kontrast (nærmest modsatrettet) til den valgte fremgangsmåde decentralt. I 4 af de 6 stillingsopslag er der ikke blot et skabelonsammenfald, der er også verbal overensstemmelse mellem stillingsopslagene, selvom det, faktisk set, er opslag, der er spredt bredt i tid inden for denne afhandlingens tidsramme for undersøgelsen, på tværs af distrikterne og til forskellige størrelser skoler og jobprofiler.

HR-chefen - centralt niveau:

Den procedure, som de 3 SDL'er følger, er ikke i udpræget grad i overensstemmelse med den ønskede norm fra HR. Den manglende skriftlighed omkring normen fra centralt hold, åbner banen decentralt til at forholde sig meget lokalt til proceduren.

HR afdelingen ser sig selv have en vigtigere rolle i lederansættelser end de decentrale SDL'er praktiserer og / eller er opmærksomme på.

Direktionsniveau:

Den digitale portal "Empty" er den eneste systematik, som finder anvendelse i hele kommunen ved nyansættelser. Denne systematik har stor virkning på effiensen af rekrutteringsprocessen mht tidsforbrug, materialeproduktion og mødeaktivitet for de involverede aktører.

Samlet set peger kortlægningen af lederansættelsesproceduren på, at det er lokale logikker, som er dominerende. Der er ikke en overbevisende sammenhæng mellem det centrale og det decentrale niveau. På decentralt niveau er der også manglende sammenhæng i det man siger og det, man skriver, man gør. Om det, der med en lokal logik tjener en bestemt situation i et hjørne af organisation, også er til det fælles bedste i den større organisatoriske sammenhæng, er så et andet spørgsmål.

B. Kortlægning af sammenhæng mellem position, funktion og ledertype via interviews

Offentlig Leadership Pipeline (OLP)

En kortlægning af hvorledes OLP spiller ind i lederrekrutteringen, skal naturligvis holde sig for øje, at OLP-systematikken i praksis kun har haft liv i kommunen i 2 år. Dette skal samtidig holdes op mod den position, som en SDL indtager, som leder af leder og øverst leder af decentrale enheder i feltet mellem institutionsdrift og den overordnede centrale kommunale ledelse.

En kondenseret analyse giver følgende billede omkring OLP og lederpositionens elementer i forhold til hvorledes SDL arbejder med dette ved lederrekruttering:

OLP elementer	Samlet billede af SDLs tilgang til OLP
Transition	Ingen eller passiv forholder sig til positionsskifte
Faldgruber ift transition	Transitionens risiko står ikke tydeligt rekrutteringen
Kompetencer - færdigheder - prioriteter - arbejdsværdier	Ingen klar opmærksomhed på hvilke kompetencer, der er på spil i lederpositionen, der rekrutteres til.
Anvendelse i praksis	I praksis og i sprog anvendes OLP ikke. Manglende ejerskab til taksonomien

Udfoldes ovenstående skema tegner der sig følgende billede (jf bilag 4D)

Transitionen og dens faldgruber.

Disse er ikke et fokus i lederrekrutteringen, hvilket ud fra et teoretisk perspektiv og en praktisk tilgang kan udgøre en trussel mod en organisations opgaveløsning og ledelseskædens sammenhæng.

Kompetencer.

Med hensyn til de kompetencer (færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier), som man i OLP fremhæver som essentielle for alt lykkes som leder, viser analysen, at SDL gerne fokuserer mere på ledelsesarenaer (faglig ledelse, økonomisk ledelse) end færdigheder (målsætte, delegerer, vurdere, feedback, coache, relationering). I forhold til prioriteter handler det for SDL mere om at lederen opnår legitimitet i forhold til medarbejderne end at kompetencen til at planlægge, sætte mål, prioritere for medarbejderne og afdelingen i forhold til aktivitet og tid, nyder præference.

Med hensyn til arbejdsværdierne er SDL opmærksomme på, at en leder skal værdsætte at lykkes gennem andre og sætte pris på sit ledelsesteam. Dog er den dominerende værdi medarbejderperspektivet, altså lederens relation til medarbejderne. Dette kunne indikere, at hensynet til medarbejderpositionen overdøver de værdier, en lederposition bør rumme i OLP optikken: Resultater gennem andre, medarbejderens/afdelingens/organisationen succes, selve ledelsesarbejdet, lederens integritet. Altså, en bevægelse væk fra "Den første blandt ligemænd" mod ledelse af læring.

Anvendelse af OLP i praksis.

SDL giver direkte udtryk for, at OLP ikke tidligere er anvendt (SDL HJB: 21:45), ikke indtænkes i stillingsopslag (SDL SJ: 34:47), ikke anvendes ved ansættelsessamtaler (SDL CB: 25:58) og ikke er genstand for samtale iblandt lederne i organisationen (SDL CB: 26:45)

Samlet set har OLP ikke noget praktiske implikationer i lederrekrutteringen, da der mangler indsigt i systematikken, opmærksomhed på kvalitetene og ejerskab til denne ledelsestilgang.

Græsekrydsende ledelse (GKL)

Som med OLP har Brønderslev Kommune siden 2015 kastet sig ind i at arbejde på tværs af faglige grænser med det mål, at borgerne ikke blot møder bedre kvalitet, men også helhed i kommunens opgaveløsning. Denne synergi har værdi, for som skolechefen udtrykker det: "*Optimering indenfor søjlerne kan man ikke. Skal man finde nogle potentialer i den offentlige sektor, er det i guldet mellem søjlerne*" (skolechef CO: 1:52)

Den kondenseret analyse giver følgende billede omkring synet på grænsekrydsende ledelse og hvorledes SDL arbejder med denne optik:

Grænsekrydsende ledelse. Aspekter	Samlet billede af SDLs tilgang til grænsekrydsende ledelse
Opgaveløsningens afhængighed af andre faggrupper	SDL oplever afhængighed af andre faggrupper og anerkender deres betydning for ikke blot kerneopgaven, men hele barnets og familiens trivsel og udvikling
Dimensioner af GKL - Rummelighed, risikovillighed, samarbejde m/konkurrenter - Generøsitet på tværs via en højere målsætning	Tilgangen er pragmatisk og i tråd med nye kommunale værdier (Mod, Nysgerrighed, Fællesskabende), men der er en grænse. SDL kobler sig ikke på samarbejdet med konkurrenter. Specifikt nævnes privatskoler.
Procesfacilitering på tværs - styring vs. uforudsigelighed. - mobilisering ejerskab - indgå i konfliktløsning. - lede overgange	SDL er meget opmærksomhed på ledelseskæden, nemlig at der skal ledes nedad, opad og i siden. Der er også blik for både søjlnes barrierer og behovet for perspektivforskydning at man indtager den undersøgende position på andres perspektiver
GKL i praksis - Lederens tværs vanskeligheder. - Succes med at lede / samarbejde på tværs. - Ledelseskompetencer.	I praksis har SDL svært at give frugtbare eksempler på GKL med succes fra hverdagen, på trods af de mange aktører i skolens verden. Nævnte succeser er båret af planlægningsdokumenter. Det kunne tyde på, at det er vejen frem. Det er nemmere at opremse vanskelighederne
Relationel koordinering En gensidig forstærkende proces af kommunikation og relationer med det formål at integrere opgaver.	SDL signalerer forpligtigelse både på lederansvar og i forhold til hvem man relationerer med. Den samme forpligtigelse ses ikke i forhold til dimensionerne i Relationel Koordinering nemlig; mål, viden, gensidig respekt eller kommunikation. SDL har ikke nødvendigvis blik for betydningen af den relationelle koordinering ift elevernes læring, idet nogle aktører i feltet har betydning (f.eks. PPR og familieafdelingen), andre ikke (f.eks. skoleforvaltning og teknisk service).

Opgaveløsningens afhængighed af andre faggrupper.

Analysen viser, at SDL sorterer andre faggrupper i dem, som er nær f.eks.: PPR, familieafdeling, teknisk service, sundhedssektor og de aktører, som er længere væk fra skolen, f.eks.: frivillige, foreninger, fritid. Villigheden til at søge andres perspektiv udtrykkes således: *"Nogen, der kan se med nogle helt andre øjne end man selv kan, det skal man være åben overfor som leder. Verden er noget anderledes end det man selv ser."* (SDL HJB: 26:02)

Dimensioner af GKL.

SDL har ikke mange reservationer overfor rummelighed, risikovillighed og det at udvise generøsitet på tværs, når den styrende logik handler om hensynet til barnet inden for den nære og offentlige kontekst. Dog viser analysen, at SDL skelner mellem det større hensyn til barnet (som et barn i kommunen) versus konkurrencedimensionen (offentlig eller privatskole): "*... skal ikke ind og samarbejde med en konkurrent. Vi skal ikke ind og styrke privatskolerne*" (SDL SJ: 23:01). Her taber barnet, mens hensynet til egen organisation vinder.

Procesfacilitering på tværs.

Den gode kemi i relationerne og viljen til at udleve beslutninger betones af SDL. Ligeledes bringes begrebet loyalitet i spil og spørgsmålet er her, om der implicit ligger et dilemma gemt her imellem egen søjle og det tværfaglige? Eller om begrebet er et forhandlet vilkår, der rummer begge?

GKL i praksis.

Succeserne, som SDL opregner, har karakter af enkeltstående elementer, relativt afgrænset i målgruppe, kontekst og implementering. Det kan fortolkes som tegn på at retningen er den rigtige, men omvendt taler det også for en tolkning af en praksis, som ikke har sat sig i kulturen eller tænkningen hos de professionelle på tværs. Ting tager tid, hvilket påpeges af de mange bud fra SDL om vanskelighederne ved GKL i praksis: Forforståelser, oversættelser, forventningsafstemning, sprog, autonomi.

Relationel koordinering

Ansvar for at bidrage til det fælles på tværs er af SDL defineret relativt klart. Faktisk har den relationelle koordinering en værdi, som i yderste fald kan medføre tjenstlige sanktioner fra en SDL i fald en undergoven leder ikke kan eller vil bidrage.

Samlet peger analysen på, at SDL anerkender nødvendigheden af og kan se formålet med GKL, selvom man har svært ved at praktisere på tværs og ser mange barrierer. Argumentet om hensynet til barnet vejer tungt, men gælder dog ikke i absolut forstand, når det kommer til konkurrerende privatskoler. Dette kunne være et blindt punkt i forhold til fremtidens krav.

Den ideelle forandringsleder i en kongruent-emergent virkelighed

Analysen vil nu kigge på, om der kan spores en sammenhæng mellem kontekst - altså om SDL opfatter ledelsessituationen som kongruent eller emergent - og præference i forhold til ledertype, når der ansættes ledere.

Den kondenseret analyse giver følgende billede omkring synet på ledelsessituationen og den ideelle forandringsleder ud fra SDL'ernes opfattelser.

Den ideelle forandringsleder (Hinz)	Samlet billede af SDLs præferencer mht ledertype, i opfattelsen af konteksten og ledelsesfunktioner
Emergens og rum	Stor uforudsigelighed og kompleksitet (Emergent)
5 idealledertyper. Foretrukken ledertype ved ansættelser: Postbud, Pilot, Pædagog, Politiker, Poet.	Kontinuum mellem pædagogen (kongruent) og politikeren (emergent)
Fokus på ledelsesfunktioner i spil, når der ansættes.	Overvejende kongruensledelse

Emergens og rum.

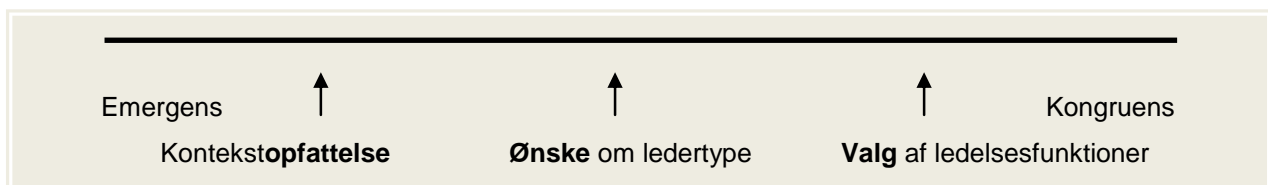
SDLerne har en forventning om, at ledere, som de ansætter forholder sig 1) pragmatiske til virkeligheden, 2) forandringsorienteret og 3) er læringsagil.

5 idealledertyper - Foretrukken ledertype ved ansættelser.

SDL giver udtryk for, at de overvejende lægger vægt på kvaliteterne ved kongruenslederen "pædagogen" (dialog og motivation) og emergenslederen "politikeren" (forhandling og taktik). Fokus på ledelsesfunktioner i spil er inden for rammen af kongruensledelse, dog betoner SDL en leders evne til at indtage forskellige roller i forhold til opgaveløsningen.

2 af 3 SDL'er peger på ledelsesfunktioner, som kalder på kongruensledelse (empati, fleksibilitet, rummelighed) som forandringsledelse. 1 SDL tænker ledelsesfunktioner, som retter sig mod emergensledelse (evnen til at vælge projektorienterede medarbejdere, inspiration, intuition, innovation)

Samlet set tegnes en situation, hvor der er inkonsistens i sammenhængen mellem kontekst, ledertype og præference af lederfunktioner. Det kan på en skala udtrykkes således:



Sammenhæng mellem interview og observation

Hvorledes er koblingen mellem hvad SDL siger under et interview og hvorledes virkeligheden faktisk udspiller sig under en jobsamtale med samme SDL for bordenden?.

En komparativ opstilling mellem fundene i observationerne og interviewet med den pågældende SDL, som også gennemførte de 2 jobinterviews, ser således ud:

Data:	Observationer - 2 stk	Interview med SDL
Tema:	2 jobsamtaler SC: skolechef, SDL: skoledistriktsleder, SL: skoleleder, SB: skolebestyrelse, MA: medarbejder	
OLP	Tages op af SC og SL	Anvender ikke OLP. Indtager et medarbejderperspektiv
Kontekst og ledertype	Ikke et tema i jobsamtalerne	Kongruent. Kombination af typer
GKL	Ikke et tema i jobsamtalerne	Vanskeligt. Ingen succeser
Andre temaer i ansættelsessamtalerne	MA, SB, SC: Hverdagspraksis i det pædagogiske arbejde: lærer-pædagog, skole-hjem, trivsel, SDL: Skolens størrelse, manglende besøg på skolen, holdning til politikker, afstand job-hjem.	%
Bemærkning	SDL har turtagningen 25/61 gange i de 2 observationer = 41%	SDL har oplyst, at han altid anvender en spørgeguide til jobsamtaler.

Den komparative analyse viser, at SDL's interesse for at indtage en undersøgende position i forhold ledelsesarenaens forventninger til kandidaten, dvs OLP, Kontekst og ledertype og GKL, ikke har være i fokus under jobsamtalen eller angiveligt fyldt i den medbragte spørgeguide. 2 bemærkninger hertil: 1) Fraværet af og forpligtigelse på ledelsesperspektivet i jobsamtalen er slående stort på trods af skolechefens deltagelse og den fyldte SDL har under samtalerne. 2) SDL valgte et udpræget lokalt tematisk og praktisk fokus i rammen af medarbejderperspektivet, der ikke bidrager til at kvalificere rekrutteringen til ledelseskæden.

Samlet peger dette på, at praksis ved ansættelsessamtaler, alt andet lige, kan indebære en noget mere ureflekteret og tilfældig tilgang lederrekruttering, end interviewene kan indikere.

C. Koblingen mellem rekrutteringsprocedure, position, funktion og ledertype.

Samles der op på analysen i det første spor vedr. lederrekrutteringens modus operandi via A) den faktuelle rekrutteringsprocedure og B) sammenhæng mellem position, funktion og ledertype træder følgende punkter frem:

Kortlægning	Analyse	Opmærksomhedspunkt
Procedure	Lokale logikker dominerer. Er dekoblet fra centralt niveau	Manglende systematik vedr. procedurer. HR-afdelingens manglende autorisation i organisationen.

OLP	Anvendes ikke i praksis	Manglende forpligtigelse på implementering Er omfattet af ledelsesdokument
GKL	God ide. Praksis er svær. Vanskeligheder store	Manglende fremdrift og synergi mellem professioner. Er omfattet af byrådsbeslutning.
Kontekst og ledertype	Ingen sammenhæng mellem ledertype og kontekst	Manglende strategisk fokus og vilje. Ingen påvirkning fra ny skolestruktur?
Sammenhæng Interview - observation	Intet distinkt ledelses-perspektiv fra ansvarlig leder	Tilfældig, lokal og ureflekteret praksis. Blind plet.

Samlet set frembryder analysen ikke en kæde af intenderede handlinger eller systematik, der befordrer en rød tråd i lederrekrutteringen.

Næste skridt i analysen bliver at forfølge det andet spor vedr. krav og forventninger til ledelse i et kommunalt strategisk lys

Spor 2: Konteksten: Krav og forventninger til ledelse i et strategisk lys via interviews

Undersøgelsen søger nu at kaste lys over hvorledes den kommunale topledelse (borgmester, kommunaldirektør og skolechef) opfatter den strategiske kontekst, som former sig ud i fremtiden for hvad det offentlige skal kunne præstere og hvad dette måtte forlange af forventninger til hvad god ledelse er. Hensigten er, at dette frembringer en kontrast til de fund, det første spor frembragte for således at kunne udtale sig om sammenhængen mellem hvordan lederrekruttering bedrives og om dette nogen kobling på fremtidens behov. Den kondenserede analyse viser følgende:

Ny Syntese - Topledelsen	I dag	Fremtiden
Offentlig produktion	Compliance (sikker drift) er et kerneelement Styringslogik begrænser løsningerne	Fokus på innovativ kapacitet, tværsektuelt indsats og tilpasningsevne. Compliance (sikker drift) er fortsat et kerneelement
Udvikling af offentlige service	Kommunens udfordringer: Svaghed: Udkantskommune og politisk prioritering. Styrke: beliggenhed, nærhed, samspil.	Pres på ansvar og opgave. Inddragelse af alle i omgivelserne. Samskabelse. Valg af indsats: med omhu.
Ledelse	Kongruensledelse. Styringslogik. Opgaveløsning domineres af position og relationering	Fravalg af kongruensledelse Relationelt fokus og gensidig afhængighed i det større fællesskab.

Offentlig produktion.

Den ønskede bevægelse går fra drift og styring til innovation og følsomhed på omgivelserne.

Udvikling af offentlig service.

Her sker der en bevægelse fra en lokal politisk driftslogik til en strategisk procesudviklingslogik.

Ledelse.

"Postbud", "pilot" og "pædagog" får i fremtiden sværere kår, idet kvaliteterne ved kongruensledelse vil blive mindre efterspurgt. Styringslogikken forsvinder ud af fokus til fordel for relationering og opgaveløsningens afhængighed af det større fællesskab

Samlet set viser analysen, at det kommunale strategiske lys skifter i klar forventning til hvad der skal præsteres af offentlig service, hvordan der skal præsteres og hvad dette stiller op af ønsker til fremtidens ledelsestilgang i forhold til i dag.

Analysen kaster nogle aspekter af sig om procedure, rekruttering, ledelse og undersøgelsens fund. Dette tager diskussionen i afsnit 7 sig af.

7. Diskussion

Afhandlingen har nu fundet sin vej gennem en bevægelse fra problemformuleringen over hjemmel i metode- og teorivalg til belæg gennem frembragt data frem til analysen. Denne rejse har kastet nogle iagttagelser af sig, som nedenfor vil blive diskuteret, nemlig aspekter ved: 1) lederansættelsesprocedure, 2) lederrekruttering, 3) ledelse, 4) undersøgelsens fund

Aspekter ved lederansættelsesprocedure - set fra 3 positioner.

SDL

Analysen peger på, at de 3 SDL'er forvalter deres lederansættelser på en ikke konsistent vis i forhold til både geografi og i sammenhængen mellem hvad er oplyses i interviews og hvad der er belæg for i stillingsopslag. Dvs der er mangel på lokal systematik og gennemsigtighed. Er dette et problem og i givet fald for hvem? Da man i 2015 politisk besluttede etableringen af ny skolestruktur, lagde man vægt på delegering og lokal forankring i etableringen af de nye skoledistrikter. Dette kunne tale for, at inkonsistensen i lederansættelser følger den politisk hensigt og dermed ikke noget problem for nogen, endnu? Omvendt bidrager den herskende orden ikke på synlig vis til den organisatoriske læring og udvikling mod fremtid. Dette kunne repræsentere et

opmærksomhedspunkt både for det politiske grundlag for etableringen af skoledistrikterne, men også for analysens fund af ledelsesbehov til fremtidens opgaver.

HR-afdelingen

Der peges på i analysen at HR-afdelingen måske mere har karakter af drift end af udvikling. Det kunne derfor være interessant at fremkalde en samtale om HR-afdelingens fremtidige virke i lyset af hvad der tegner sig at mulige scenarier. Hvis topledelse og byråd vælger at autorisere et paradigmeskifte for HR-afdelingen og forlade de decentrale hensyn, tilbyder denne afhandling et par punkter til overvejelse: 1) HR kommunikerer sine normer ud mere intenderet i hele organisationen. 2) Hvis det antages, at denne analyse er gennemsnitligt på tværs af kommunens forvaltninger, så kan der overvejes en systematisering og transparens i forventninger og i procedurer. Dette vil i større grad kunne understøtte lederrekrutteringens fokus på hvad der er ønsket og hvad der er god ledelse ikke blot i fagsøjlerne, men også i den koncern, en kommune er. 3) Kaste blikket på onboardingprocesser, da dette kan bidrage til at fastholdelse og skabe up-to-speed og synergi i organisationen.

Direktionen

Kigger vi på direktionniveau og lader analysens fund være overførbare til resten af den kommunale koncern tilbydes nogle dilemmaer: 1) Decentral autonomi versus intenderet organisatorisk lederrekrutteringssystematik? 2) HR-afdelingens rolle. Er det en serviceorganisation eller en forandringsagent, der kvalitetssikre lederrekrutteringen samlet set i den kommunale koncern, som et fælles lederansvar? 3) Risikoanalyse i forhold til store omkostninger på økonomi versus efficiens (hvor godt ledelse udnyttes internt) ift ledelseskæden ved fejlagtige lederrekrutteringer. Der tilbydes også et behov for afklaringer af f.eks: 4) Er der styr på hvilke værdier, der lægges til grund for rekruttering og senere evt. forfremmelser i egne organisation? 5) Er der sikkerhed for kaskadering af den vedtagne ledelsessystematik (OLP) ned gennem organisationen. Disse 5 punkter kan opfattes lidt som "kejsserens nye klæder" ud fra den betragtning, at man godt kan "lade som om", men over tid vil man opdage den organisatoriske dysfunktionalitet. Omvendt kan en topledelse gribe analysen og agere proaktivt og vil derved fremstå med autoritet og legitimitet, idet den derved opfylder en sine de fornemste opgaver, nemlig; At tage et langsigtet strategisk perspektiv på organisationen og derved ikke besøge den faldgrube, der handler om manglende forståelse for værdikæder og hvordan ressourcerne udnyttes mest hensigtsmæssigt, f.eks. til organisatorisk kapacitetsopbygning. Som udtrykt i OLP til kommunaldirektøren: "*Jeg italesætter de nødvendige forandringsprocesser for organisationen. Jeg har fokus på at optimere de overordnede rammer i forhold til koncerntankegangen*" (Dokument nr 7 i empiren)

Aspekter ved lederrekruttering - rekruttering, onboarding, ledertalentudvikling.

Intern eller ekstern rekruttering?

I perioden 2016-17 har skolevæsnet i Brønderslev Kommune rekrutteret 3 ud af 4 eksternt. Teoretisk kan OLP argumentere for intern rekruttering både ud fra et cost-benefit perspektiv, men også ud fra et strategisk hensyn. Det kunne være en overvejelse værd, om kommunens beslutning om OLP, som ledelsessystematik, bør udbygges fra blot at være en rød tråd gennem ledelseskædens positioner til også at omfatte et mere proaktivt syn på intern rekruttering? SDL'erne giver i datamaterialet udtryk for en vis indifferens i denne sammenhæng (CB 30:59 - HJB 1:06:13, SJ1:16:20).

Onboarding - organisatorisk socialisering.

En SDL giver i datamaterialet udtryk for, at en nyrekrutteret leder skal kunne lære i jobbet og selv fylde spillerummet ud (HJB 54:08). Dette giver mig anledning til at trække begrebet "onboarding" frem. Onboarding defineres som "*.. is a process through which new employees move from being organizational outsiders to becoming organizational insiders learn the knowledge, skills and behaviors they need to succeed in their new organizations*" (Bauer & Erdogan, 2011: 51). Den pågældende SDL signalerer en latent risiko for at onboarding mislykkes, uagtet dette sikkert ikke er meningen. Som kontrast til dette finder vi inden for børne- og skoleområdet i kommunen megen fokus og energi på børnenes interne (afdelinger i skolen) og eksterne (mellem børnehave - skole - ungdomsuddannelser) overgange, hvilket er formuleret i politikker, programmer og køreplaner. Man argumenterer videnskabelig for at beskæftige sig med disse overgange for børnene. Hvis ledelse antages at have en positiv og afgørende betydning, så er det endnu mere overraskende, at der ikke er blik for systematisk onboarding af nyrekrutterede ledere, da der også på dette felt kan hentes videnskabelig belæg for en indsats. Noget andet er så, om man, ironiske nok, i den samlede kommunale organisation, har øje for videnoverførsel fra et felt til et andet? Måske HR-afdelingens tavshed kan indikere et blindt punkt i transfer af viden i denne sammenhæng? Med et teoretisk udgangspunkt i OLP bemærkes det, at OLP nok beskæftiger sig med transitioner mellem positionerne for at kunne lykkes, men i sin teoretiske ramme inkluderer OLP ikke transition mellem organisation, kontekster og relationer og forholder sig ikke til denne socialiserings bidrag til succes eller fiasko. Måske OLP her rent faktisk blænder lidt for berettiget opmærksomhed på onboarding?

Ledertalentudvikling

Ganske som onboarding, beskæftiger denne afhandling sig ikke med ledertalentudvikling. Som nævnt ovenfor, er 3 ud af 4 de seneste rekrutteret eksternt. Her skal kort rundes 2 perspektiver, nemlig et 1) HR ledelsessystematik perspektiv og et 2) Kommunalt strategisk perspektiv.

Ad 1) Dahl (Dahl 2012: 239) beskæftiger sig med OLPs konsekvenser for praksis ved at identificere aktiviteter, som understøtter den samlede værdikæde for ledelse. Her iblandt finder vi bl.a. talentudvikling som et element til at styrke intern rekruttering og dermed sandsynlighed for bedre værdiskabelse (Dahl, 2012: 242). Dahl lægger op til, at talentudvikling bringes ind i strategiske processer i organisationen. Da kommunen v/HR som garant netop har OLP som ledelsessystemetik, kan man undre sig over tavsheden i datamaterialet fra særligt HR-afdelingen. De facto dyrkes ledertalentudvikling uden transparens og systematik decentralt og tilfældigt ved bl.a. ledertræningsbaner og diplomuddannelse i ledelse.

Ad 2) Et strategisk perspektiv på talentudvikling kunne handle om begrundelsen for fusioner, som, f.eks. kommunalreformen i 2017, gav medløb på, nemlig: At "big is better", (stordriftsfordele), bl.a. ved højere grad af specialisering. (AKF 2009). Denne gevinst har Brønderslev kommune endnu ikke høstet ift ledertalentudvikling med udvikling og forankring i HR-afdelingen. Kobles Ny Syntese-analysen på talentudvikling, kan man anlægge det syn, at en inkrementel forandring over tid til hvad god ledelse er og hvad ledelse skal kunne, vil kræve en organisatorisk stillingtagen i nutid til hvordan man muliggøre denne forandring, f.eks. via talentudvikling. Data materialet er tavs herom.

Anvendelse af OLP som ledelsespraksis i skolevæsnet

Analysen viser, at OLP er ikke en ledelsessystematik, som optræder som en organisatorisk kapacitet i tilgangen til ledelse. SDL positionen, som defineret i kommunens OLP, handler i mindre grad om driftsledelse og i større grad om organisatorisk ledelse og kapacitetsopbygning i det distrikt, som SDL er øverste leder for. Analysen synes at udfordre SDL positionens raison d'être med en række opmærksomhedspunkter: Hvor er det organisatorisk ejerskab og forpligtigelsen på fælles beslutninger? Hvordan stiller det ledelseskædens legitimitet? Hvad gør det ved SDL-positionen strategisk set i forhold til kapacitetsopbygning af ledelseskæden? Disse opmærksomhedspunkter hviler på en logik om organisationen som højeste kontekst. Men hvad nu hvis det er fortidens logik, som antages fortsat at leve under overfladen i skolevæsnet. Nemlig den logik, at enhver folkeskole er et selvrefererende, selvstyrende og autonomt system, som er dekoblet styring fra skoleforvaltning og særligt politisk niveau? Det er min iagttagelse gennem mange år i skolevæsnet, at denne logik tidligere var stærkt fremherskende, men i dag ganske vist er på retur af flere årsager. Det betyder, at skoleledere sagtens kan være bærere at denne logik uden egentlig at være bevidst om det og derfor ikke-intenderet reproducerer denne kulturs logikker, når en anledning fremkalder den. Ph.d Lise Lotte Holmgreen, AAU, konkluderer om rekruttering af den ideelle leder at denne: "*...er præget af vanetænkning, som reducerer den ideelle kandidat til en standardvare, hvor den faglige indsigt er det, der primært adskiller konstruktionerne fra hinanden*". (Holmgreen, 2013:50) Betyder det, at skoleledere reproducerer

sig selv til fremtiden med fortidens dyder? Med Edgar Schein og hans kulturmodel i tankerne, ser vi måske her hvor stærke de grundlæggende antagelser og den interne integration kan være, når vi møder de underliggende niveauer af overbevisning, der er fælles for organisationens medlemmer og som definerer synet på sig selv og omgivelserne. (Mejlby, 2008)

Aspekter ved ledelse

Den ideelle forandringsleder - i en flydende virkelighed mellem kongruens og emergens

Analysen indikerer, at SDL'erne stiller sig lige i brudfladen mellem både en kongruensleder (pædagog) og en emergensleder (politiker). Dette kan signalere en vis grad af inkonsistens, når man sammenholder dette med synet på megen emergens og SDL'ernes forventninger til lederne. Til fortolkning af denne tvetydige sammenhæng, kan man kigge på "pædagogens" egenskaberne, som taler ind professionens kultur, mens "politikeren" egenskaber kan fortolkes som en måde at enacte på, i forhold til konteksten de seneste 10-15 år, med forandringer, reformer og en folkeskole som politisk kampplads. Altså et clash mellem professionens kultur og kontekstens natur. Når SDL sidder i en lederansættelsessituation, vælges fokus på ledelsesfunktioner, der er afstemt i forhold til medarbejderperspektivet mere end det organisatoriske forandringsperspektiv - altså et muligt "trade off" i situationen, hvor forandringsbehov veksles med medarbejdertrivsel?

Man kan derfor overveje om de 5 P'er (postbud, pilot, pædagog, politiker, poet) i mindre grad skal opfattes som individuelle kvaliteter i de enkelte lederansættelsessituation, men mere som kollektive kapaciteter i et ledelsesteam, der veksler over tid og rum?

Krav og forventninger til ledelse i et strategisk lys via interviews

Topleledelsen har forventninger til sine ledere ud i alle hjørner af organisationen. Analysen viser, at lederen skal være flerdimensionel, idet denne skal lede på tværs, tæt på og have blik for både søjle og helhed ved at kende organisationen. Lederen skal lade sig lede af værdier og mål på kanten af regler mv. ved at turde gøre det rigtige og ikke rigtigt. Topledeelse ser ikke nødvendigvis en fagfaglig basisuddannelse (som f.eks. sygeplejerske, lærer) som betydende, når der rekrutteres ledere fra niveau 4 og op. Det betyder, at fagfaglighed i rekrutteringen af ledere blandt medarbejdere i institutioner stadig er et vigtigt parameter, mens ledere af ledere i decentrale institutioner sagtens kan have en anden basisuddannelse end den der ledes på. Faktisk formulerer borgmesteren den tanke, at fagfaglighed måske er en begrænsning for fremtidens løsninger? (Borgmester, MK: 23:28). Dette syn på fagfaglighedens fylde, i forhold til ledelse, kan sikkert godt udfordrer stærke faglige miljøer i den offentlige sektor. Gives der medløb på borgmesterens udsagn, kommenterer Gary Yukl fagfaglighedens relevans i forhold til ledelsesniveauer således: *"Skill priorities at different levels of management are related to the differing role requirements at*

each level" (Yukl 2013: 161) Dvs. laveste ledelsesniveau (feks. skoleleder) kræver fagfaglige færdigheder, ledere af ledere (f.eks. SDL) kræver relationelle færdigheder og topledelse kræver kontekstuelle færdigheder.

Her opstår en kobling til OLPs taksonomi over forventninger ind i positionerne. Der kan således argumenteres for, at stærke fagprofessionelle kulturer i kommunen vil kunne forvente at blive stillet over for topledelsens behov for ændringer i relationen mellem forventninger til fagfaglighed og ledelsesniveau.

Undersøgelsens fund

Spor 1: SDL

Min undersøgelse har bragt mig tæt på nogle organisatoriske emner, som ligger lidt væk for en skoles hverdag og den kerneydelse, som bedrives ude i folkeskolerne. Det er så at sige i kig ind på "broen" eller i "maskinrummet" lidt afhængig af døren man går igennem. Fundene i analysens første spor har overrasket mig i graden af hvor lokalt, usystematisk og uforpligtende en tilgang der er både mellem SDLerne og koblingen til HR-afdelingen. Jeg tænker, at det ville være uretfærdigt at forvente en total stringent systematik med 100% forpligtigelse. Ikke desto mindre giver det anledning til at overveje, om jeg her står med en oplevelse af en kultur, der er ualmindelig sporafhængig og resistent overfor at lade sig lede og samtidig ikke ser sig selv i en ramme, som rækker ud over egne matrikel?

Spor 2: Topledelse

Analysen af topledelsens empiri giver anledning til at knytte en kommentar omkring logikker. Borgmesteren har, som jeg oplevede det i interviewsituationen, naturligt en politisk logik, som rummer et kortsigtet driftsperspektiv og en strategiske bane med et visionært perspektiv (altså: hvor vil jeg hen?) Den logik, som optog kommunaldirektør og chef handlede om proceslogik. (Altså: hvordan kommer jeg derhen?) Dette frugtbare sammenfald, synes så meget mere befordrende, når analysen faktisk peger på, at deres respektive opfattelser af udgangspositionen i nutid er samstemmende både mht. kommunen og ledelse. Det samme er stort set gældende for deres syn på fremtidens krav og forventninger til offentlig service og ledelse.

I afsnit 8 konkluderes på afhandlingen og denne holdes op mod kodeks for god skoleledelse.

8. Konklusion

Problemformuleringen lød: *Hvordan rekrutteres skoleledere i den nye skolestruktur og hvordan afspejler denne modus operandi indholdsmæssigt kravene/forventningerne til ledelse i et kommunalt strategisk lys?*

Problemformuleringen gav anledning til en undersøgelse via 2 spor.

A) Det ene spor kortlagde procedurer og sammenhænge mellem lederposition, lederfunktion og ledertype.

B) Det andet spor klarlagde de kommunale strategiske udfordringer og krav til ledelse, som den kommunale topledelse opfatter det.

Dér hvor de 2 spor mødes søger afhandlingen at finde en sammenhæng mellem ledelseskæden og den strategiske udfordring.

Udfoldes konklusionen i forhold til analysedelene med hjælp fra de 2 underspørgsmål til problemformuleringen, tegnes følgende billede af konklusionen.

A) Kortlægningen af modus operandi

Analysen giver anledning til at konkludere, at lederansættelsesproceduren domineres af lokale logikker og at der kan ikke påvises nogen sammenhæng mellem det decentrale og centrale niveau i forhold til normen / forventningen til lederansættelsesproceduren.

I det *vertikale perspektiv* har OLP ikke et liv og ejerskab i den decentrale ledelsespraksis på trods af dette er den kommunalt besluttede ledelsessystematik. I det *horisontale perspektiv* har SDL blik for nødvendigheden af GKL, men man har meget svært ved at implementere det og er ikke kommet så langt. Der er en inkonsistent sammenhæng mellem kontekst, ledertype og præference af lederfunktioner. SDL har en oplevelse af emergens og et ønske til ledertype på grænsen mellem kongruens- og emergensleder, men ansætter ledere, der matcher kongruente ledelsesfunktioner. I tillæg viser analysen, at praksis ved ansættelsessamtaler er præget af en mere ureflekteret og tilfældig tilgang til lederrekruttering, end hvad interviewene indikerer.

Således viser analysen i dette spor en kæde af uintenderede handlinger eller manglende systematik, der ikke befordrer en rød tråd i lederrekrutteringen.

B) Krav og forventningerne til ledelse i et kommunalt strategisk lys.

Det kommunale strategiske lys skifter i klar forventning til hvad der skal præsteres af offentlig service, hvordan der skal præsteres og hvad dette stiller op af ønsker til fremtidens ledelsestilgang i forhold til i dag. Analysens konklusion er således, at der skal megen emergens ind i forventningerne, styringslogikken nedtones, samskabelse opdyrkes og relationering kommer endnu mere i fokus, hvilket er ganske i tråd med Ledelseskommisionens teser og forskerbidragene om fremtidens offentlige ledelse.

Sammenhæng mellem modus operandi og det kommunale strategiske lys.

Modus operandi er ikke sammenfaldende med kravene / forventningerne til ledelse i et kommunalt strategisk lys

Den korte og samlende hovedkonklusion på problemformuleringen lyder derfor:

Der rekrutteres skoleledere på inkonsistent vis i den nye skolestruktur (både i forhold til procedurer, vertikalt, horisontalt, kontekstuel, og ledertypemæssigt) og dette afspejler ikke de krav og forventninger der kan identificeres i et kommunalt strategisk lys.

Refleksion over konklusion

I 2006 anbefalede Danmarks Evalueringsinstitut i sin rapport om "Skoleledelse i Danmark", at der skulle skabes et kodeks for god skoleledelse inden for folkeskoleområdet. Meningen hermed var at skabe lederrefleksion over egne og kollegaers lederadfærd for således at kaste fokus på det at lede en skole professionelt. På den baggrund udgav Skolelederforeningen i 2007 "Kodeks for god skoleledelse" med 11 anbefalinger. Som kontrast til min konklusion vil jeg særligt fremhæve anbefaling nr 4: "*at se sin skole som en del af det kommunale fællesskab og den offentlige sektor som helhed*" (Skolelederforeningen 2007: 8). Heri ligger, at lederrollen forstås som en del af et integreret ledelsessystem i kommunen og at man understøtter samarbejdsstrategier på tværs i kommunen, samt samarbejder med aktører i hele den offentlige sektor. I min konklusion kan jeg ikke finde noget stærkt belæg for, at denne anbefaling har nogen bevidsthed eller tydelighed i skolevæsnets ledelsespraksis i forhold til lederrekrutteringen. Grundlæggende har kodekset organisationen som højeste kontekst og heraf defineres den professionelle position. Min konklusion peger i retning af, at organisationen ikke er højeste kontekst og som konsekvens heraf ageres der ikke professionelt, når dette holdes op mod skoleledernes eget kodeks. Dette giver stof til eftertanke.

Næste skridt i afsnit 9 er en refleksion over metode og hvad det har givet anledning til gennem afhandlingens tilblivelse.

9. Metodekritik

Overordnet set.

Min deduktive tilgang har betydet, at teorien har styret mig gennem de mange data med en grad af stringens i både dataindsamling og senere bearbejdning og gennem analysen. Derved vurderer jeg, at metoden har bidraget positivt til at fastholde strukturen gennem afhandlingen.

Havde jeg bragt en induktiv tilgang i spil, tænker jeg at omfanget af teori og empiri ville have stillet mig i en kompleks og sløret position i forhold til at kunne analysere og siden hen besvare problemformuleringen. Det ville måske ændre præmissen i casestudiet fra teorifortolkende til en fortolkning, der ville have afsæet i empirisk viden og data, og fravær af teoretisk udgangspunkt. Jeg har valgt det teorifortolkende casestudium med det formål at generere ny empirisk viden. Min afgrænsning af respondenter har været fra og med SDL. Det betyder, at jeg ikke har indsamlet data fra f.eks. nyansatte skoleledere, som ville kunne bidrage med data af deres oplevelser. Jeg har i stedet lagt vægt på de intentioner og refleksioner, som de ansvarlige for lederrekruttering har lagt til grund. Ganske som der ligger en fordel i at kende organisationen, ligger der også en ulempe i ens egenforståelse og manglende blik for at man selv er en del af feltet på godt og ondt. Med teorierne som udgangspunkt søges dette modvirket.

Et valg af teori er også et fravalg af andet, man kunne have fået øje på med en konkurrerende teori. Når man kaster mange teorier ind i en undersøgelse, opstår der trængsel i forhold til hvordan disse hver især bidrager ind i svaret af problemformuleringen. Hvordan sikrer man at en teoris anvendelse ikke under- eller overspilles i forhold til problemformulering eller mellem andre anvendte teorier? Mit teorivalg baserer sig på at teorierne supplerer hinanden i besvarelsen af undersøgelsen problemformulering ud fra følgende betragtninger: 1) Individplan: Ole Hinz og hans forskning er valgt, da den dels beskæftiger sig med forudsigeligheden /kompleksiteten i konteksten, dels sætter dette i relation ledertyper i en dansk kontekst på empirisk grundlag. Som konkurrerende teori, kunne jeg have valgt f.eks. Robert Quinns "Competing Values Framework". Den er dog ikke udviklet på empirisk grundlag, i dansk kontekst og under fortsat validering særligt mht antal lederroller og deres placering i rammen.

2) Organisatorisk udmærker OLP sig ved en stor grad af lokale translationspotentiale i forhold til den enkelte organisation i det vertikale plan. Horisontalt kommer den derimod på arbejde. Tænkningen om GrænseKrydsende Ledelse, supplerer derfor OLP på denne flanke. 3) Kontekstuelt har OLP ikke den umiddelbare store udsigelseskraft, hvorfor Ny Syntese er rigtig interessant i forhold til konteksten for offentlig velfærdsproduktion i det 21. årh.

Valget af mange teorier og megen empirihøst er en "driver" ved indgangen til undersøgelsen, mens vejen gennem processen kalder på opmærksom styring af teorier og empiri. Dette kunne afhjælpes ved at afgrænse undersøgelsesfeltet mere. Dette skal holdes op mod ambitionen for afhandlingen. Således har teoriernes antal og empiriens fylde i afhandlingen gjort, at jeg med mine data har anvendt meningskondensering. Alligevel kan man godt stå tilbage med en reduktionistisk fornemmelse af den beskrevne virkelighed.

Generalisering

Har denne undersøgelse nogen værdi ud over sin egen behandling af det undersøgte fænomen? Undersøgelsen har frembragt anvendelsesorienteret viden i en lokal kontekst og gør sig derved ikke ambition om at skulle tjene til generalisering ud over det undersøgte fænomen. Altså, som udgangspunkt ikke nogen generel gyldighed. Med Flyvbjergs ord tidligere i afhandlingen, omkring generalisering, kan der dog være tilvejebragt indsigter i afhandlingen, som i tilsvarende cases vil kunne have relevans for andre. Afhandlingen vil gerne argumentere for det analytisk generaliseringspotentiale: "*Fokus må være på, i hvilken grad dimensioner og sammenhænge fra den studerede case, kan genfindes i andre lignende cases*" (Antoft 2007: 50). Med udgangspunkt i empirien tages der afsæt i eksisterende teorier, hvor generalisering kan knyttes til testning af følgerne afledt af teorierne. Der argumenteres for, at disse "dimensioner" og "sammenhænge" netop kan genfindes i større eller mindre grad i de andre 97 kommunale skolevæsner.

Validitet og reliabilitet

"*Attaining absolute validity and reliability is an impossible goal for any research model*" (LeCompte & Goetz, 1982: 55). Validiteten handler om afhandlingens kredibilitet (intern - troværdighed) og transferibilitet (ekstern - generaliserbarhed - se ovenfor). Den er søgt nået gennem operationalisering af teoriernes begreber med anvendelse af forskellige datakilder og via en respondentdeltagelse på 100% i den vertikale ledelseskæde i skolevæsnet. Svagheden kunne handle om hvor godt data støtter teorien, samt kvaliteten af de teoretiske ræsonnementer der er udledt. Min vurdering er, at kredibiliteten er retvisende for sammenhængen begreber - data - konklusion.

Reliabiliteten handler om dependabilitet i undersøgelsen. Er min proces velbeskrevet og registreret, transparent og konsistent nok? I virkeligheden er svaret principielt nej. "*Because human behavior is never static, no study can be replicated exactly, regardless of the methods and designs employed*" (LeCompte & Goetz, 1982: 35). Afhandlingens beskrivelse og bilagsdel er et forsøg på dette, men jeg tænker, at en reliabilitetstest af selve undersøgelsens fulde omfang, som ligger til grund for denne afhandling, vil være omfangsrig med alle de udarbejdede dokumenter, data, skrivelser, analysebilag, artikler og mapper. Mht interviews bemærkes, at dataindsamlingen ved interviews udgør en særlig kritisk risiko mod dependabiliteten, idet min forberedelse, teorioverblik og fortolkning er afgørende. En anden risiko er respondenterne og hvorvidt disse ved genskabelse af undersøgelsen har skiftet mening eller formulerer sig anderledes. Når det er sagt, har ambitionen naturligvis være, at dependabiliteten er på plads f.eks i forhold til at styrke denne via beskrivelse af undertegnede i indledningen, respondentinformation, teorier, metoder og

afgrænsninger. Min vurdering er, at en gentagelse af undersøgelsen af en anden forsker vil kunne frembringe samme fund i en lignende case.

Interviews.

Som indledning til interviewene blev der spurgt ind til hvorledes deres svar ville være påvirket af undersøgerens position som forsker og samtidig indlejret i den selvsamme organisation. som skoledistriktsleder.

Efter interviewet: Spørgsmål om forskerens påvirkning af respondenters svar blev stillet igen efter afslutning på interviewene. Dette gav anledning til følgende kommentarer fra respondenterne:

- Inden: Ja, forskerens forforståelser ind casens felt vil påvirke respondents svar, da "respondent ved, at forsker ved" - dog vil undersøgeren altid påvirke undersøgelse. (Respondent SJ)
- Efter: Som respondent søger man måske ubevidst at give det ønskede svar, når man ved, at forskeren kender feltet indefra og selv er en del af det. (Respondent HJB)
- Efter: Forskerens forforståelse gjorde det nemt at tale indforstået, f.eks. om OLP. (Respondent CB)

Refleksion over respondenterne kommentarer: Tydeliggørelse af etik, intention og positionen som neutral "fluen på væggen". En advarsel fra Hamlet: *"Ad krumme baner og fordækte stier at nå frem til målet ved en snedig omvej"*. (Kvale, 2009: 51) - om manipulerende dialoger.

Vurderingskriterierne skal være garant for at afsløre både "fordækte stier og omveje" samt fortolkningsmonopoler.

Naturligvis kan man spørge til respondenternes ærlighed og om dette kunne have været håndteret på anden vis, f.eks. via gruppeinterviews. Hvad ville det frembyde af ulemper og fordele?

Interviewguide.

Det gav god mening at arbejde med teorier og deres begreber for at udkrystallisere forskningsspørgsmålet og oversætte dette til interviewspørgsmål. Set i bakspejlet, kan min spørgeguide synes lang, da jeg har forsøgt at være tro mod teoriens begreber og helhed. Dette sætter naturligvis et interview under pres tidsmæssigt og kan 1) hæmme ideen med at interviewet er semistruktureret og dermed 2) om det giver plads nok til at løbe ud af spor, som dukker op i interviewet. En anden facet ved de udviklede spørgsmål handler om hvor tæt de i praksis ligger på hinanden; Har den interviewede svært ved at forstå spørgsmålet / stilles spørgsmålet forståeligt og giver det anledning til et præcist svar eller udenomssnak? Inden det første interview blev der ikke gennemført pilotinterview. Gennem de 7 interviews skærpedes spørgeteknikken og gav indsigt i, hvor spørgeguiden gav fart og hvor den stallede på sit eget formål.

Observation.

Min observationsguide kastede en bestemt observationsposition ud over observationerne. Jeg oplevede observationerne som meget ustrukturerede og tilfældige, hvorfor den teoretiske begrænsning jeg havde valgt, nok sikrede at jeg fik data, der kunne anvendes komparativt til formålet, men omvendt tænker jeg, at der er data, jeg ikke formåede at fange. Jeg valgte at lade mig flyde med i situationerne og lade min observationsguide blive udbygget og tage feltnotater under observationerne fra den teoretiske resonans til identifikation af nøfletemaer i ansættelsessamtalerne.

Undersøgelsesfeltets elementer

Rejsen gennem undersøgelsen har budt på 2 elementer i undersøgelsesfeltets grænseland. Det ene element er onboarding, som uintenderet blev fremkaldt gennem dataindsamlingen og det andet element er ledertalentudvikling, som er en udløber fra OLP teoriens mulige konsekvenser for praksis. Disse 2 ligger udenfor undersøgelsens interesse. Dette havde jeg ikke forudset forlods hverken i forhold til problemformulering eller valg af teorier. Mine teorier stiller ikke skarpt på disse 2 elementer. Til gengæld vil jeg tilskrive de semistrukturerede interviews og den brede målgruppe af respondenter æren for at høste denne disse frugter. Begge elementer taler med deres "skygger og tavshed" ind i undersøgelsen og konsekvenserne af den i en strategisk optik. Med den indsigt jeg har nu, vil jeg vælge at håndtere bonusindsigten ved at lade elementerne indgå i perspektiveringen fra undersøgelsens fund.

Hvor står afhandlingens fund og hvad kan det give anledning til på den anden side af ord og ude i virkeligheden af handling? Dette perspektiveres i afsnit 10

10. perspektivering

Den tidligere omtalte Ledelseskommision modtog i august 2017 et forskerbidrag til Ledelseskommisionen. Bidragene skulle sikre, at kommissionens anbefalinger har rod i eksisterende forskningsmæssig viden. Forskerne har forholdt sig til Ledelseskommisionens 13 tester. Jeg vil her blot fremhæve tese nr. 4 om lederrollen: "*Lederens blik for samarbejde med borgeren, civilsamfund og virksomheder fører til bedre løsninger, legitimitet og samfundsværdi*" (Forskerbidrag til Ledelseskommisionen 2017: 101) Hertil bemærker professorerne Eva Sørensen & Jacob Torfing, RUC, at den offentlige sektor langsomt er ved at forandre sig fra primært at være en myndighed og en serviceleverandør til at være en arena for samskabelse. Der efterlyses nye ledelsesformer: "*... som kun sjældent italesættes af de toneangivende kræfter i Finansministeriet. Ledelse af samskabelse kræver, at offentlige ledere – og specielt driftslederne – er gode til relationel koordinering, distributiv ledelse, mobiliseringsledelse, integrerende ledelse, frivillig*

ledelse og innovationsledelse. Desuden skal de være gode til at håndtere paradokser og konflikter. Kort sagt: vi står over for en eksplosiv udvidelse af ledelsestænkningen og et stort behov for kompetenceudvikling på dette område". (Forskerbidrag til Ledelseskommisionen 2017: 83).

Når Ledelseskommisionens 13 teser, som omhandler lederrollen, ledelsesrummet og ledelsesudvikling, knyttes på forskerbidraget, udgør det nærmest en brændende platform, når dette kædes sammen med denne afhandlings fund, som et nærmest perfekte alibi for ledelseskommisionens eksistensberettigelse. Afhandlingens konklusion tegner et pessimistisk billede af situationen omkring strategisk lederrekruttering i kommunen. Den positive fortælling er topledelsens fornemmelse for fremtidens ledelsesvirkelighed. Hvad der kan udledes af perspektiver og konsekvenser bliver derfor også en opdagelsesrejse, som der hermed gives et perspektiverende bud på:

Her og nu:

- Umiddelbart kan de forskellige ledelsespositioner (SC + SDL) og den samlede ledelseskæde kigge på egen praksis og dedikation i forhold til fælles tilgange. Manglende koordinering med politikker er i bedste fald organisatorisk tomgangsdrift og i værste fald ledessvigt.
- Direktionens fornemmelse for ledelsesfremtiden veksles til handling: Direktionen bør overveje forholdet mellem decentrale versus centrale niveauer og graden af autonomi.
- Ligeledes bør direktionen overveje HR-afdelingens funktion som enten en HR-understøttende enhed uden autoritet eller som en forandringsagens, der driver lederansættelser frem mod behovet for fremtidig ledelse ud fra at ledere agerer som organisationens (kommunens) og ikke institutionens (skolen, børnehaven, ældrecentret, park og vej osv).

Om lidt:

- Topledelsen: Der sættes strøm på. Genoverveje/beslutte hvilke kompetencer der skal delegeres og hvilke der ikke skal: f.eks. ansættelsesproces, beslutningskompetence. Dvs HR overtager for alle og funktionschef beslutter. Topledelsen: Iværksætte lederswops i kommunen indenfor egen sektor / udenfor egen sektor.
- Byråd: Vælge hensynet til ledelse frem for hensynet til lokal skole (som besluttet i byrådet i 2015) ved at foretage lederrokeringer på alle pladser på et i styrelsesvedtægten besluttet tidspunkt eller på given foranledning, f.eks. ved omstruktureringer, ændringer i ledelseskæder mv.
- At der politisk dagsordensættes en debat om en proaktiv ledelsestilgang - en politik om man vil. Et byråd beslutter mange politikker og handleplaner, men pudsigt nok findes der ikke en

politik eller strategi for hvad man vil, kan og ønsker af ledelsen. OLP er ikke politisk besluttet og dog produceres der dagligt ledelse i usystematisk form, som er af god / dårlig ledelseskvalitet men dog lokal og usynlig. Hvis der ikke kan optimeres mere i fagsøjlerne, men mellem disse, som skolechefen nævner, kunne denne afhandlings påstand være, at der kan optimeres via udvikling af strategisk ledelsesrekruttering gennem sikring af flow i ledelsessystemet, hvor man strategisk tager stilling til en værdikæde fra lederprofiler over lederrekruttering (incl procedurer og onboarding), lederuddannelse, talentudvikling til lederevaluering og lederaftaler. Politisk kan denne drøftelse munde ud i en strategisk stillingtagen jf nedenfor.

Strategisk:

Mere radikalt kunne overvejes et paradigmeskifte fra det lokale til det kommunale og strategiske:

- F.eks. skabe en organisering omkring hele det kommunale ledelsesfelt jf Ledelseskommisionens arbejde, der kortlægger, opstiller systematikker, mål og kvalitet, struktur og indhold mv ift fremtidens prognoser hvilende på f.eks OLP og Ny Syntese, som forskerne bidrager med ift Ledelseskommisionen
- HR-afdelingen: Facilitator og garant for, at OLP er en kaskaderet forretningsproces med ledelsesmæssigt ejerskab og at ledelsesudvikling er et erkendt ledelsesansvar i hele organisationen.

Ovenstående kræver naturligvis, at man udlever kommunens nye værdier:

MOD, NYSGERRIGHED, FÆLLESSKABENDE

1. Litteratur

Andersen, Lotte, et al. (2016): *Metoder i statskundskab*. Hans Reitzels Forlag.

Antoft, Rasmus (red, m.fl) (2007): *Håndværk og horisonter - tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Syddansk Universitetsforlag.

Bauer, T. N., & Erdogan., B. (2011). *Organizational socialization:s The effective onboarding of new employees*. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization, (pp. 51–64). American Psychological Association.

Bo Smith-udvalget (2015): *Embedsmanden i det moderne folkestyre*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Bourgon Jocelyn et. al (2017): *Den nye syntese for offentlig værdiskabelse i det 21. århundrede*. Dansk Psykologisk Forlag

Bryman, Alan (2012): *Reliability and validity in qualitative research*. Oxford University Press.

Christensen, Søren / Kreiner, Kristian (2008). *Projektledelse i løst koblede systemer*. Jurist- og Økonomiforbundets forlag.

Clegg, Stewart et al. (2011): *Strategy, theory & practice*. SAGE Publications Ltd.

Dahl, Kristian & Molly-Søholm, Thorkil (2012): *Leadership pipeline i den offentlige sektor*. Dansk Psykologisk forlag

Dahl, Kristian et al (2017): *A New Synthesis of Public Administration*. LEAD - enter next level

Elmholdt, Claus (2013): *Leadership Pipeline - forbigående ledelsesmodel eller solid viden?* Artikel. Akademisk Kvarter, Vol 6

Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997). *Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective*. The Leadership Quarterly. **8** (1): 67–84.

Flyvbjerg, Bent (2006): *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. Qualitative Inquiry, vol 12, no 2. Saga Publications

Graycar, Adam (Prof. Australian National University)(2012): *A new Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century*. Australian Journal of Public Administration. Vol 71

Groysberg, Nanda & Noria, (2004): *The Risky Business of Hiring Stars*. Harvard Business Review
Michael D (2013): *The first 90 days*. Harvard Business Review

Guba, E (1981). *Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries*, ECTJ, vol: 29; 2; 75-91. Springer.

Heldbjerg, Grethe (2006): *Grøftegravning i metodiske perspektiv*. Samfundslitteratur.

Hinz, Ole (2005): *Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?* Samfundslitteratur

Justesen, Lise et al (2010): *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.

Kvale, Steinar m.fl. (2009): *Interview – introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag.

Mejlby, Peter m.fl. (2008): *Introduktion til organisationsteori - med udgangspunkt i Scotts perspektiver*. Samfundslitteratur.

Nielsen Ry, CJ et al (1993): *Anderledes tanker om livet i organisationer*. Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Rienecker, Lotte et. al.(2017): *Den gode opgave*. Samfundslitteratur.

Salomonsen, Heidi et al. (2007): *Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi*. Syddansk Universitetsforlag.

Schultz, Majken (2006): *Kultur i organisationer*. Handelshøjskolens Forlag.

Voxsted, Søren (red) et al (2008): *Valg der skaber viden*. Academica.

Yukl, Gary (2013): *Leadership in organizations*. Pearson Education Limited

Skolelederforeningens Fællesrepræsentation (2007): *Kodeks for god Skoleledelse*. Skolelederforeningen. https://www.skolelederforeningen.org/media/24673/kodeks_-_pdf_-_filer.pdf

Artikler:

Agger, Jeppe & Dahl, Kristian(2014): *Outbreak: Leadeship Pipeline på rejse i den offentlige sektor*. Paper til præsentation på Dansk Selskab for Statskundskabs årsmøde, 23-24. oktober 2014.

AKF (2009): Valgløfter - hvor blev stordriftsfordelen af? (AKF, nu VIVE)

Elmholdt, Claus (2017): *Offentlige ledere skal lære at bruge både højre og venstre hånd*. Ledelseskommisionen

Generationsbombe i det offentlige (2017): Væksthus for ledelse

Holmgreen, Lise-Lotte (2013): *Den ideelle leder*. Akademisk Kvarter. Vol 6, Tidsskrift for humanistisk forskning. Aalborg University

Hinz, Ole (2008): *Forandringsledelse under forandring*. Ledelse & erhvervsøkonomi.

Hinz, Ole (2006): *Den ideelle forandringsleder*. Tidsskriftet Økonomistyring & informatik, Vol. 21, Nr. 3 / DJØF Forlaget

Ingerslev, Karen (2015): *Grænsekrydsende lederskab i praksis*. Tidsskrift. Erhvervspsykologi, vol 13, no 4.

LeCompte, Margaret & Goetz Judith (1982): *Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Researc*. Review of Educational Research. Vol 52, No 1

Nordjyske Stiftstidende. 2. november 2017

Quinn, Robert (red) (2014) *Becoming a master manager - A Competing Values Approach*. Wiley

Staten og KL:

Bedre velfærd og større arbejdsglæde - Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige sektor (2007). Statsministeriet.

Kommunalreformen - kort fortalt (2005): Indenrigs- og Sundhedsministeriet

Danmark i forandring - udvikling i lokal balance (2014). Kommunernes Landsforening

Evaluering af kommunalreformen (2013): Økonomi- og Indenrigsministeriet
Forskerbidrag til Ledelseskommisionen (2017):Ledelseskommisionen

Kommissorium for ledelseskommisionen (marts 2017): Finansministeriet

Lov om Folkeskolen

OIMs Kommunale Nøgletal (Oktober 2017): <http://www.noegletal.dk/>

Sammenhængsreform - Borgeren først - en mere sammenhængende offentlig sektor (april 2017): Finansministeriet.

Kommunen:

Befolkningsprognose 2016-30 (Juni 2016). Brønderslev Kommune.

Kommuneplan 2017-29 (september 2017). Brønderslev Kommune.

Ledelse af Brønderslev Kommunes Skoler, (august 2017): Skoleforvaltningen, Brønderslev Kommune

Byrådsreferatet (16/9/2015): Brønderslev Kommune

Forelæsning:

Rasmussen, Stine & Lolle, Henrik (Maj 2017): "*Teori og teoriens rolle*", MPG/Design og metode, 2-3. maj 2017. Aalborg Universitet.

Andet:

Dahl, Kristian (28. november 2017): *LinkedIn-samtale vedr Ny Syntese*. Med afhandlingens forfatter.

12. bilag

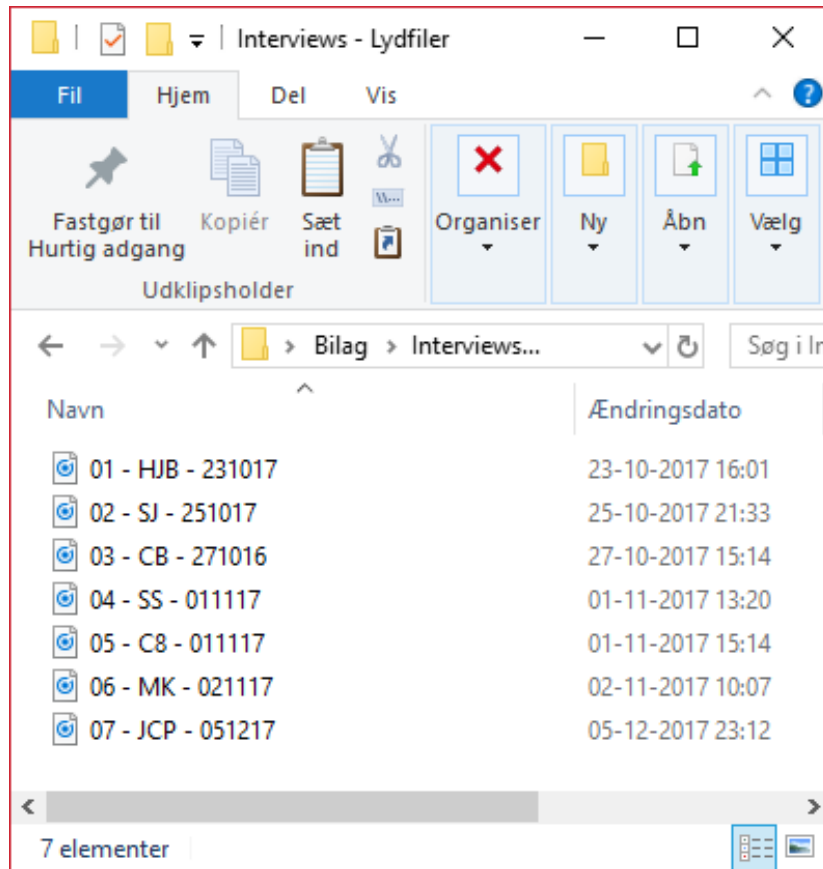
Bilagsoversigt

- Bilag nr 1: Oversigt over empirisk materiale
- Bilag nr 2 : Oversigt over lydfiler fra interviews
- Bilag nr 3: Præsentation af respondenter
- Bilag nr 4: Dataindsamlingsproces (A-E) interviews.
 - A) Spørgeguide. Antal sider: 23
 - B) Information til respondenter forlods interviews
 - C) Kodning af interviews
 - D) Analyse af interviews
 - E) Kondenseret analyse
- Bilag nr 5: Dataindsamlingsproces (A-C) Observationer
 - A) Observationsguide
 - B) Feltnotater
 - C) Bearbejdning af observationer
- Bilag nr 6: Dokumenter
 - A) Stillingsopslag
 - B) Forventninger til medarbejdere og ledere i Brønderslev Kommune
 - C) Ledelse af Brønderslev Kommunes skoler.
- Bilag nr 7: Dokumentbearbejdning

Bilag nr 1: Oversigt over empirisk materiale

1. Interviews	2. Observationer	3. Dokumenter
1. Skoledistriktsleder HJB 231017 Tid: 1:11	1. Ansættelsessamtale. Kvindelig kandidat Skolelederstilling 251017. Tid: 0:47 Flauenskjold	1. Stillingsopslag Skoleleder. Januar 2017 Heldagsskolen
2. Skoledistriktsleder SJ 251017. Tid:1:21	2. Ansættelsessamtale. Mandlig kandidat Skolelederstilling 251017. Tid: 0:51 Flauenskjold	2. Stillingsopslag Skoleleder. August 2017 Dronninglund
3. Skoledistriktsleder CB 271017. Tid: 1:00		3. Stillingsopslag. Skoleleder. August 2017 Hedegårdsskolen
4. Kommunaldirektør SS 011117. Tid: 1:06		4. Stillingsopslag. Skoleleder. November 2017. 10 kl D-Nord
5. Skolechef CO 011117. Tid: 1:05		5. Stillingsopslag. Skoleleder. December 2017. Flauenskjold
6. Borgmester MK 021117. Tid: 0:53		6. Stillingsopslag. Skoleleder. Januar 2018 Asaa
7. HR-Chef, kommunen, JCP 051217. Tid: 0:37		7. Forventninger til medarbejdere og ledere i Brønderslev Kommune. 2016 (OLP)
Varigheden svinger, da målet var at komme omkring interviewguidens spørgsmål.		8. Ledelse af Brønderslev Kommunes skoler August 2017

Bilag nr 2 : Oversigt over lydfiler fra interviews



Bilag nr 3: Præsentation af respondenter

Respondenter	Præsentation
Borgmester MK	Mand. 63 år. Borgmester i 12 år i alt. Uddannet skolelærer.
Kommunaldirektør SS	Mand. 60 år. Kommunaldirektør i nuværende kommune siden 2004. Inden da kommunaldirektør. Har arbejdet inden for den offentlige sektor i 20 år som hhv forvaltningschef og kommunaldirektør. Kommer fra IT-verden. Er uddannet historiker.
Skolechef	Mand. 47 år. Skolechef siden 2014. Leder siden 2001. Chef for 4 skoledistriktsledere og ca. 30 skoleledere i kommunen.
HR-Chef	Mand. 59 år. Har været i kommunen siden 1994.

Skoledistriktsleder (SDL) HJB	Mand. 60 år. Lærer siden 1984. Leder siden 1996. SDL siden august 2016 for 3 skoler. Ansvar for 120 medarbejdere
Skoledistriktsleder SJ	Mand. 46 år. 3 års viceskoleledererfaring. Har 4 år som skoleleder og i gang med 2. år som SDL for 2 skoler. Ansvar for 115 medarbejdere
Skoledistriktsleder CB	Mand. 42 år. Leder siden 2006. SDL for 4 skoler. Ansvar for 150 medarbejdere

Bilag nr 4: Dataindsamlingsproces (A-E) interviews.

A) Spørgeguide.

Uddrag

Spørgeguide

- Udvikling heraf

Spørgeskemaundersøgelse:

- Validitet:
 - Teori → Begreb → operational definition → Dimensioner → indikatorer → spørgsmål
 - o F.eks.: "Motivation" → "takst" → fx indre/lyse M. → _____
- Antal spørgsmål: udgør en bruttoliste ... [semi-struktureret]
- Pas på ikke at stille teoretiske spg ... det er dette interviewet skal udvirke... Den interviewede kender ikke nødvendigvis teorien. Kan dog bruge visuel indikator paa teori, f.eks. værkstøj, skole ... "orden"

Teori

- Kommunalt strategisk lys: Ny Syntese
- Rekruttering: OLP + grænsekrydsende ledelse + Hinz

Dokumenter	kortlægningsspørgsmål	Bemærkninger
Ledelsesgrundlag: Skoleforv + OLP i kommune. Find / haves - 2 stk (*)	A) Beskrivelse af ansættelsesproces og ledertype + krav til ledelse mv...	Analyse værktøj: Er ledelsesgrundlag ok ift OLP/kommunen og tværledelse
Stillingsopslag til SL stillinger. Majken, lene møller, hende i dri, sanja, hugos nye ... 3 stk	B) <ul style="list-style-type: none"> Hvilken type leder med hvilke kompetencer? Er der sammenhæng i kæden? 	Komparativ opstilling Analyser via OLP og tværs. - Jobindhold og rollekrav
Sammenhæng mellem papirer og praksis?	A) Formelle dokumenter =/≠ B) Faktisk procedure?	Lav opstilling

Forskningsspørgsmål let - teoriens begreber	Interview spørgsmålet	Bemærkninger
Rekruttering	3. Præsentation af interviewet: - interviewets formål. - kontraktering omkring interviewet. (Som skrevet)	3 stk interviews: • Chr Bak • Steen Jensen • CB
Seneste ansættelsessituation kortlægning	2. Fortæl om din baggrund: - Navn, alder og funktion i Brønderslev Kommune, uddannelse, hvor lang tid du har været i nuværende stilling, hvor mange ansatte du har under dig?	
	3. Tank på den seneste lederansættelse du har været ansvarlig for - beskriv ansættelsesproceduren og hvad den skulle sikre? - stillingsopslag (tekst, lay-out, annoncering, tid), besøg på skolen, test, cases, referencer og bilag (legitimitet, den rigtige, test af kandidater, match in kollegaer og jobprofil) - Beskriv den jobprofil du havde i spil. - hvad ønskede du at fokusere på ift den kommende leder?	Find BRSL paa-politik vedr ansættelse + SDL-ref om samme...

B) Information til respondenter forlods interviews

Kære Borgmester / kommunaldirektør

Tak for tilsagn om at medvirke til et interview til min opgave om kommunal ledelse og kommunens opgaveløsning i fremtiden.

Jeg er i færd med at skrive en opgave til min masteruddannelse på Aalborg Universitet. Denne opgave vil kigge på lederrekruttering holdt op mod fremtidens krav til ledelse i den offentlige sektor.

Det er antagelsen, at ledere i fremtiden fortsat skal levere minimum samme eller bedre offentlig velfærd i en tid med færre ressourcer, stigende krav og øget kompleksitet. Jeg bliver derfor nysgerrig på, om der er brug for en ny og udvidet forståelse for ledelse i og af den offentlig forvaltning, som bygger bro mellem og udvider handlerummet for offentlige ledere. Fremtidens udfordringer overskrider altså det, som den klassiske offentlige sektor kan klare i dag, tænker jeg.

Interviewet vil handle om dit syn og dine krav til fremtidens offentlige ledere; hvad skal de kunne for at varetage og sikre kommunens samlede opgaveløsning i sit kompleksitet.

Du skal ikke forberede noget. Jeg vil anvende en spørgeguide. Interview vil max tage 1 time. Det vil blive optaget. Dit interview vil blive behandlet fortroligt og du vil ikke optræde i opgaven. Jeg vil bearbejde data via teori, metode og analyse.

Sig endelig til, hvis du har behov for uddybning.

Venlig hilsen

Carl-Otto Borup
Skolelederskoleleder
Distrikt Syd

Kære Skolelederskoleleder

Tak for tilsagn om at medvirke til et interview til min opgave om kommunal ledelse og kommunens opgaveløsning i fremtiden.

Jeg er i færd med at skrive en opgave til min masteruddannelse på Aalborg Universitet. Denne opgave vil kigge på lederrekruttering holdt op mod fremtidens krav til ledelse i den offentlige sektor.

Det er antagelsen, at ledere i fremtiden fortsat skal levere minimum samme eller bedre offentlig velfærd i en tid med færre ressourcer, stigende krav og øget kompleksitet. Jeg bliver derfor nysgerrig på, om der er brug for en ny og udvidet forståelse for ledelse i og af den offentlig forvaltning, som bygger bro mellem og udvider handlerummet for offentlige ledere. Fremtidens udfordringer overskrider altså det, som den klassiske offentlige sektor kan klare i dag, tænker jeg.

Interviewet vil handle om dit syn og dine krav dine ledere, når du ansætter disse.

Du skal ikke forberede noget. Jeg vil anvende en spørgeguide. Interview vil max tage 1 time. Det vil blive optaget. Dit interview vil blive behandlet fortroligt og du vil ikke optræde i opgaven. Jeg vil bearbejde data via teori, metode og analyse.

Sig endelig til, hvis du har behov for uddybning.

Venlig hilsen

Carl-Otto Borup
Skolelederskoleleder
Distrikt Syd

C) Kodning af interviews

Uddrag

Interviews

		Dato: 271017 Tid: 1:00-11 SDL(SL06, SDL15) 150 medarbej, 4 skoler. 42 år	Dato: 231117 Tid: 1:11-40 SDL (L-E84, Leder96,SDL16) for 3 skoler, 1150 elever, 120 medarbej. 60 år	Dato: 251017 Tid: 1:21-03 SDL (VSL 09, SL12, SDL 16), 115 medarbej, 2 skoler 46 år
			Hvis der er en konkurrence lokalt. Men kommun skal holde fokus på børnene	
Processfacilitering på tværs kræver nye kompetencer: processstyring vs. uforudsigelighed i proces. mobilering af kontinuerligt sjælkabi hos interessenter Indgå i dialog og forhandling - konfliktløst. ledelse overgange mellem projektfaser og projektkøretårer	12. Når du ansætter en leder, er du så en opmærksomhed på / vigtigt for dig om velkomende er god til at lede nedad, i siden, opad og på tværs? - hvad er vigtigt, tænker du? 13. Hvilke egenskaber skal SL have for at virke på tværs, tænker du?	20:23 lade op, ned, i siden, i alle 3, og ud til forældrene. ad op: hvis det kan udvikle sig... gælder elevene, par tager... 25 tæler meget om sin egen position, mindre til krav til SL. Om det er den ene eller anden retning, afhænger af opgaven - man skal kunne alle 3 retninger. 41:09 Egenskaber der fremmer tværsledelse: Nysgerrig, undersøgende, indværne data mhp strategisk handling, -rådgivning, sparring, inkluderende egenskaber til tværsledelse, følelsesfuldhed,	35:24 Lede op, ned, side: Man leder på tværs - flere vinkler, kvalificerer beslutningerne. Forventes af SL, gør og skal kunne navigere op, ned, siden). hænder også om at have beslutninger ud i livet. Det er vigtigste, op 7, siden er meget givende/lykkes (forbi de ikke var nye ledere/men kandidate relationer, + PLF har fjulpet). 38:52 Egenskaber der fremmer tværsledelse: interessen for pæd processer, stærke adm ledere, ledere m i netværk, som kan spænde med hinanden, SL'erne kan lide hinanden - god kemi,	45:27 Lede op, ned, side: Det er svært at sætte grænser i forholdet mellem klass. Det er risikø det skaber dynamikken, 46:40 gjøre noget ved selvbetænkningst, vil ledelsesmæssige dilemmaer skal puttes ind i ledelsesopstilling, for at skabe fælles retning og rum. 47:50 Egenskaber ved SL: loyalitet, fælt, skabsfølelse i ledelsesteamet, er åben og siger hvad man tænker, anerkender andres initiativ/leder, perspektivforudsigelse. Note: SL er meget optaget af den skoleleder, som frustrerer ham, via eksemplerne der gives...

D) Analyse af interviews

Uddrag

Analyse af SDL interviews

XXX Sammenfald med teori

XXX SDL fokus

OLP	Int 3 - CB	Int 1 - HJB	Int 2 - SJ	Bemærkninger
transition	Indgår i sparring med SC Emne under samtale	Har ikke tænkt over det	Er vidende om positionsskiftet	Nyder ikke bevidst opmærksomhed
Kompetencer		Dialog Nysgerrighed	Tillid, lyttende, pæd funderet	
<ul style="list-style-type: none"> færdigheder Sætte mål Uddelegere Vurderer Give feedback Coache Relations-opbygge	Omsætte lytning til handling Se nuancer kommunikativ	Styre økonomi Procestyring Dialog perspektivskifte	Vejlede Viden om didaktik Nysgerrig Mod tillid	Ledelsesfærdigheder versus ledelsesarenaer Ledelsesarenaer specifik for skolen
<ul style="list-style-type: none"> Prioriteter Planlægning Sætte mål Prioritere for afd/medarb Obs på tidshorisonter Skabe tid til medarb	Problemløsning på lavest mulige niveau Blik for medarbejdernes faglighed Prioritering af tiden Sparring med SDL	Kendskab til skole og medarb Handlingsorienteret Være i lederposition	Ikke gemme sig i rutiner Er ude i praksis Holde balancen mellem detalje og overblik Blik for det lokale og helheden	Legitimitetsfokus bland medarb Dilemma mellem prioritering og legitimering

E) Kondenseret analyse

Uddrag

Kondenseret analyse - interviews og observationer

Interviews

OLP	SDL
Transition	Ingen eller passiv forholder sig til positionsskifte
Kompetencer - færdigheder - prioriteter - arbejdsværdier	Ingen klar opmærksomhed på hvilke kompetencer, der er på spil i lederpositionen, der rekrutteres til
Faldgruber ift transition	Transitionens risiko står ikke tydeligt rekrutteringen
OLP: Anvendelse i praksis	I praksis og i sprog anvendes OLP ikke. Manglende ejerskab til taksonomien
Græsekrydsende ledelse	
Opgaveløsningens afhængighed af andre faggrupper	SDL oplever afhængighed af andre faggrupper og anerkender sig deres betydning for ikke blot kerneopgaven, men hele barnets og familiens trivsel og udvikling
Dimensioner af GKL: - rummelighed, - risikovillighed - samarbejde mellem konkurrenter - Generøsitet på tværs via et en højere målsætning	Tilgangen er pragmatisk og i tråd med nye kommunale værdier (Mod, Nysgerrighed, Fællesskabende), men der er en grænse. SDL kobler sig ikke på samarbejdet med konkurrenter. Specifikt nævnes privatskoler.

Bilag nr 5: Dataindsamlingsproces (A-C) Observationer

A) Observationsguide

Uddrag

Observationsguide

Obs type: Semi-systematisk obs-guide, passiv obs

Formål: komparativ undersøgelse ift interview (SDL) og dokument (Stillingsopslag) vedr fænomen

- øget indsigt i fænomen, kontrol af oplysninger om fænomen, til falsifikationsforhold (i nogle tilfælde)

Etisk protokol ved observation:

1. Forlods at skaffe sikkerhed for at kandidater til samtale ikke er i et ansættelsesforhold eller anden relation til observatør.
2. I den observationsstudiet påbegyndes informeres de implicerede om studiets formål. Der er indhentet tilladelse fra ledelsen på den pågældende skole og der gives samtykke fra de implicerede om deltagelse.
3. I den observationsstudiet påbegyndes gøres observationsdeltagerne opmærksom på, at der tages felt-noter under observationsseancen.
4. Full fortrolighed omkring observationen.
5. Har ikke læst kandidaters papirer og kender ikke kandidatens forhold.
6. Observerer kommunikation og dialogiske tematikker.
7. Undertegnedes placering ved siden af ude af sammenhængen?

I nedenstående skema noteres baggrundsdata for at systematisere felt-noterne. Skemaet benyttes herefter som et redskab i projektet.

Anledning	Ansættelsessamtale om skolelederstilling
Observation nr 1	
Tidspunkt og varighed	
Kandidatens køn og alder	
Til stede Kandidat SDL SL SB Medarb SC Observatør	

Der tages felt-noter under observationsseancen.

B) Feltnotater

Uddrag.

Observation nr 2	
Anledning	Ansættelsesamtale om skolelederstilling, Der er uv. i stillingen.
Sted:	Flaenskjold Skole
Tidspunkt og varighed:	251017, Kl 1719 - 1708 51 Minutter
Kandidstens køn og alder	Mand, 39 år. Var på besøg på FL
Til stede Kandidat SDL SL 2 SB 2 Medarb SC Observatør	Stemning: 7 sekvenser med grin bordet rundt

Observation nr 2	SC	SDL	SL	SB	MEDARB
Hvem deltager i samtalen Hvad interesserer hvem?	9	13	9	1 (A)	1 (A)
Hvordan kommunikerer SDL med kandidaten?					
Hvad kommunikerer der om? tematikker... (OLP, Hinz, GKL, NS) OLP: arbejdsværdier, prioriteter, færdigheder, transitioner, position	Spg vedr lederrollen. Hvilke kompetencer hos K? ... SC insisterer søgende... SC roser K for at være ærlig i sine svar.	Spg: Kan du udbygge, motivere din ansøgning yderligere. Spg: Hvad kan man bedre på lille frem for stor skole?	Spg: vedr ved. søge fast SL stilling, som han var konstitueret i, men trak ansøgning? Notat: (K: forsvars-tale om hvorfor og hvad-bagudrettet)	Spg vedr samarbejde med paed i uv.	Spg vedr K's interesse for at spille fodbold i fritiden
ledertyper (3 p'er)	Spg: sæt ord på nærhed – distance. K: giver eks på hård ledelse. (hyre/hyre)	Spg: hvad har du hørt af gode ting om lille skole, FL?	Spg: undersøger ledererfaring hos K. Hvad skal man kunne i forskellen mellem af være LE og LAM.		
Fremtidens off sektor og skolens krav til ledere?	Spg: konflikt-håndtering, dilemma spg.	Spg kan K it trivsel?: K taler meget om sine egen egenskaber pba test/rapport.(M Urval)	Spg: Hvilken ledererfaring hos K. Hvad skal man kunne i forskellen mellem af være LE og LAM.		
Ansættelsesprocedure					
Stilingsopsøget	Spg: hvad vil du ringe til ledelsesteamet om vedr. aleneledelse på FL K: Kan godt lide at følge reglerne Spg: K søger ind i et af DKS bedste skoleleder-kommuner? Hvorfor mon? Svar, K: struktur,	Spg: Aleneledelse og adm, processer...? Spg vedr transport mellem bopæl og FL... hænger det sammen bidragsmæssigt? Spg vedr stilingsopsøget. skolepol mål... børnesyn... Svar, K: nævner	Spg: Hvilken ledererfaring hos K. Hvad skal man kunne i forskellen mellem af være LE og LAM. Spg: Hvilken ledererfaring hos K. Hvad skal man kunne i forskellen mellem af være LE og LAM. Spg: styrkelse af fagligheden, hvordan? Spg vedr alene-leder på FL og hvordan vanskelige situationer håndteres?		


C) Bearbejdning af observationer

Uddrag

Observation nr 2	SC	SDL	SL	SB	MEDARB
Hvem deltager i samtalen Hvad interesserer hvem?	9	13	9	1 (A)	1 (A)
Hvordan kommunikerer SDL med kandidaten?					
Hvad kommunikeres der om? tematikker... (OLP, Hintz, GKL, NS) OLP: arbejdsværdier, prioriteter, færdigheder, transitioner, position ledertyper (3 p'er) Fremtidens off sektor og skolens krav til ledere? Ansættelsesprocedure Stilingsopsøget	Spg vedr lederrollen , Hvilke kompetencer hos K? ... SC insisterer søgende... SC roser K for at være ærlig i sine svar. Spg: sæt ord på nærhed – distance. K: giver eks på hård ledelse. (hyre/tyre) Spg: konflikt-håndtering, dilemma spg. Spg: hvad vil du ringe til ledelsesteamet om vedr. aleneledelse på FL K: Kan godt lide at følge reglerne	Spg: Kan du udbygge, motivere din ansøgning yderligere. Spg: Hvad kan man bedre på lille frem for stor skole? Spg: hvad har du hørt af gode ting om lille skole, FL? Spg kan K lte trivsel?: K taler meget om sine egen egenskaber på test/rapport.(M Urval) Spg: Aleneledelse og adm, processer...? Spg vedr transport mellem bopæl	Spg: vedr ved. søge fast SL stilling, som han var konstitueret i, men trak ansøgning? Notat: (K: forsvars-tale om hvorfor og hvad - bagudrettet) Spg: undersøger ledererfaring hos K. Hvad skal man kunne i forskellen mellem af være LE og LAM. Spg: Hvad vil K byde ind med lft teamledelsen? K: svarer ikke på spg. Spg: styrkelse	Spg vedr samarbejde med pæd i uv.	Spg vedr K's interesse for at spille fodbold i fritiden

Bilag nr 6: Dokumenter

A) Stillingsopslag
Eksempel



**BRØNDRSLEV
KOMMUNE**

Skoleleder til Flauenstjold Skole

Stoletlederen på Flauenstjold Skole er gået på pension/feries, så derfor søger vi en skoleleder til Flauenstjold Skole.

Vi søger en leder, der i det daglige vil sikre den pædagogiske og personalemæssige og daglige drift på Flauenstjold Skole. Ud over den ledelsesmæssige opgave på skolen, så vil der også være undervisning tillyst til stillingen. Flauenstjold Skole er en del af Distrikt Hjørrup som ud over Flauenstjold Skole består af Kløverhøjen og Hjørrup Skole. Du vil blive en del af et velfungerende distriktsledelsesteam, der består af et 7 medlemmer, som hjælper hinanden med bestyrelsen af de forskellige skolensstillinger, der opstår i distriktet.

Vi søger en leder

- der vil sikre den daglige drift og pædagogiske udvikling af skolen og distriktet
- der indbringer og kvantificerer medarbejdernes i den fremtidige udvikling af skolen
- der vil være aktiv i distriktets ledelsesteam og bidrage til den strategiske og pædagogiske udvikling
- der har en læreruddannelse og meget gerne har erfaring med ledelse
- der har en lederuddannelse eller er udlagt til at gennemføre en sådan

Du bliver en del af Distrikt Hjørrup skoleledelse og dermed en del af et ledelsesteam bestående af 6 skoleledere og skoleledelsesteamet.

Du kommer i det daglige til at have ansvaret for Flauenstjold Skole i samarbejde med primært skoleledelsesteamet. Derudover vil du indgå i et distriktsledelsesteam bestående af Lise Ujstad og Helle Peters fra Kløverhøjen Skole, Anne-Grethe Nielsen og Michael Ring Nielsen fra Hjørrup Skole og Pia Birgit Jensen som har ansvaret for LDC/DFO området i distriktet, samt skoleleder Hans Jørgen Bæk.

Du vil overlåse til skoleledelsesteamet, Hans Jørgen Bæk

Kort om Flauenstjold Skole
Flauenstjold Skole er placeret i den nordøstlige ende af Brønderslev Kommune. Skolen har ca. 100 elever i dette skoleår fordelt på 0. – 6. klasse.
Skolen har en stor opbejling fra foreningsgruppen. Personalet er bevidst om og har høj faglighed og et stort engagement. Mere info kan ses på vores hjemmeside.

Brønderslev Kommune
Den 1. august 2018 blev alle skoler i Brønderslev indtalt i 4 nye distrikter. Målet med opdelingen i de fire nye distrikter har været at skabe mere økonomiske robuste skoler, at styrke overlysningsstrukturen og at arbejde med at styrke inklusionsindsatsen. I forbindelse med opdelingen af distrikterne er der udarbejdet et ledelsesgrundlag for skoleledere, "Ledelse i den nye skolestruktur", (kan nedlæses)

Brønderslev kommunale skolevæsen består i dag af disse fire distrikter:

1. Brønderslev Nord med underforlysningsstederne: Hvidegaardsskolen, Taffegårds skolen, Thise Skole samt specialforlysningsstederne Hvidegaardsskolen og Thise. Der er desuden i distriktet placeret et af kommunens to 10. klassecentre.
2. Brønderslev Syd med underforlysningsstederne: Søndergade Skole, Skolegade Skole, Skole Brønderslev Center skole, samt specialforlysningsklasserne. Der er desuden i distriktet placeret kommunens modtage- og styrelsescenter.
3. Distrikt Hjørrup med underforlysningsstederne: Hjørrup Skole, Kløverhøjen Skole og Flauenstjold Skole samt specialforlysningsstederne Kløverhøjen.
4. Distrikt Østjylland med underforlysningsstederne: Østjylland Skole, Åase Skole samt specialforlysningsstederne X-klasse og O-klasse. Der er desuden i distriktet placeret et af kommunens to 10. klassecentre.

I 2018 blev der vedtaget nye skoleplaner og målsætninger for at understøtte inklusionsindsatsen og skabe bedre læring og trivsel for den enkelte elev. Distriktets ledelse arbejder fortsat videre med målsætningerne i de [skoleplaner og målsætninger](#).

Som leder i Brønderslev Kommune arbejder alle ledere ud fra en model omkring forventninger. Modellen har til hensigt at skabe tydelighed i forhold til de forventninger, der stilles til dig som leder og den læringsopgave, der skal løses. Læs mere her: [Forventning til medarbejdere og ledere i Brønderslev Kommune](#)

Du vil som skoleleder til et godt ledelsesteam i "Uddanning i fællesskaber" og herunder "Værdi Spør", som er to væsentlige ledelsesområder, der begge skal være med til at styrke det gode samarbejde og sikre en valgfri og særlig tilrettet til alle elever i kommunen. Du kan læse mere om uddanning i fællesskaber på www.lbc.dk/inghede/forventninger i samarbejde med andre nordjyske kommuner arbejder alle ledere på skoleområdet med professionelle læringsforlysningssteder (PLF). Målet med PLF er at styrke ledernes muligheder af skoleledelse ved at sætte fokus på ledelse af læringsforlysningssteder. Du kan læse mere på kommunens PLF-projekt på www.plf-centr.dk.

Praktiske oplysninger:
Der kan laves kontakt til Flauenstjold Skole for en nærmere og snak med skolens nuværende leder Lise Berg Pedersen.
Telefon: 9948457 e-mail: lise.berg@9948455.dk
Titeladresse

Stillingen ansættes baseret den 1. december 2017
Ansøgningsfrist søndag den 23. oktober kl. 12.00
Der forventes at afholde 1. ansættelsesmøde onsdag den 25. oktober
I tilfælde af det bliver nødvendigt afholdes der en anden ansættelse mødet den 25. oktober

Der vil blive indbragt referencer.
Der vil blive indbragt stillingsoplysning og bemærkninger.
Løn og ansættelsesvilkår efter forhandlinger med Brønderslev Kommune og Skolelederforeningen.
Ansættelsesudvalget består af følgende repræsentanter: Forlysningsudvalget, skoleledelsesteamet, medarbejderrepræsentanter, ledelsesrepræsentanter, skoleledelsesteamet og skoleledelsesteamet.
Ansættelsesudvalget følger skoleledelsesteamet en, hvem der har arbejdet i stillingen. Skoleledelsesteamet består den

Ansøgningsfrist:
23-10-2017 12:00

Afdeling:
Distrikt Hjørrup

Kontaktperson:
Hans Jørgen Bæk


Jobbetitel:
Ledelse

Ansættelsesansættelse
forventes afholdt:
25. oktober 2017

Startdato forventes:
1. december 2017

Lignende arbejdspladser:
27 løser

Se også vores hjemmeside:
www.hjoerrupskole.dk

Det:


B) Forventninger til medarbejdere og ledere i Brønderslev Kommune (OLP)

Forventninger til medarbejdere og ledere i Brønderslev Kommune

	Medarbejder <i>Skaber resultater ved fælles og egen indsats</i>	Leder af medarbejdere <i>Skaber resultater igennem medarbejdere og ved egen indsats</i>	Leder af ledere <i>Skaber resultater igennem ledere og ved egen indsats</i>	Fagområdechef <i>Skaber resultater igennem fagområdet og ved egen indsats</i>	Direktør <i>Skaber resultater igennem fag- eller stabområdet og ved egen indsats</i>	Kommunaldirektør <i>Skaber resultater igennem organisationen og ved egen indsats</i>
Min person	<ul style="list-style-type: none"> Jeg har en faglig stolthed og samarbejder med mine kolleger/samarbejdspartnere om opgaveløsningen Jeg arbejder selvstændig og tager ansvar for mine handlinger Jeg har øje for muligheder frem for begrænsninger 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg arbejder for, at vi har en høj faglighed samt et godt samarbejde med vores samarbejdspartnere Jeg påtager mig mit ledelsesansvar og støtter mine medarbejdere i at løse opgaven Jeg italesætter og er i dialog om muligheder i forandringsprocesser 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg arbejder for, at vi har en høj faglighed samt et godt tværfagligt samarbejde Jeg påtager mig det overordnede ledelsesansvar og støtter mine ledere Jeg italesætter og er i dialog om mulighederne i forandringsprocesser 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg arbejder for, at vi har en høj faglighed samt et godt kommunalt tværfagligt samarbejde Jeg påtager mig det overordnede ledelsesansvar og støtter organisationen – både fagligt og personligt Jeg italesætter og tager ansvar for forandringsprocesser og implementerer dem 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg sætter rammen for, at vi udvikler en høj faglighed og rammen for et helhedsorienteret samarbejde Jeg påtager mig det strategiske ledelsesansvar og er rollemodel Jeg italesætter og tager ansvar for forandringsprocesser 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg sætter rammen for, at vi i organisationen kan udvikle en høj faglighed og et helhedsorienteret samarbejde – både internt og eksternt Jeg påtager mig det øverste ledelsesansvar, og er rollemodel for organisationen Jeg italesætter de nødvendige forandringsprocesser for organisationen
Min måde at indgå i relationer på	<ul style="list-style-type: none"> Jeg er bevidst om måden jeg taler på og hvilken indflydelse det har i de relationer, som jeg indgår i Jeg er medansvarlig for god trivsel ved at være positiv og konstruktiv 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg har fokus på min kommunikation og formidling i de relationer, jeg indgår i Jeg er ansvarlig for et arbejdsmiljø, der er præget af trivsel, anerkendelse, respekt og tillid Jeg er opmærksom på styrker og behov hos den enkelte og skaber rum til forskelligheder 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg har fokus på min kommunikation og formidling i de relationer, jeg indgår i Jeg er ansvarlig for et arbejdsmiljø, der er præget af trivsel, anerkendelse, respekt og tillid Jeg er opmærksom på styrker og behov hos den enkelte og skaber rum til forskelligheder 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg kommunikerer og formidler, så der skabes størst mulig sammenhængskraft Jeg er ansvarlig for et arbejdsmiljø, der er præget af trivsel, anerkendelse, respekt og tillid Jeg er opmærksom på styrker og behov hos den enkelte og skaber rum til forskelligheder 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg kommunikerer og formidler, så der skabes størst mulig mening og sammenhængskraft Jeg har det overordnede ansvar for i mit område, at der skabes et godt arbejdsmiljø, der er præget af trivsel, anerkendelse, respekt og tillid Jeg er opmærksom på styrker og behov i organisationen og skaber rum til forskelligheder 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg kommunikerer og formidler til organisationen, så der skabes størst mulig mening og sammenhængskraft Jeg har det overordnede ansvar for, at der skabes et godt arbejdsmiljø, der er præget af trivsel, anerkendelse, respekt og tillid Jeg er opmærksom på styrker og behov i organisationen og skaber rum til forskelligheder
Mit fokus på resultater	<ul style="list-style-type: none"> Jeg har fokus på kerneopgaven og leverer resultater ud fra de givne mål og rammer Jeg yder en god service i opgaveløsningen i samspil med borgerne 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg har fokus på kerneopgaven og optimerer de tværfaglige rammer Jeg omsætter de fælles mål, følger op og justerer Jeg har fokus på at skabe udvikling og involvering i forhold til rammerne for god service i samspil med borgerne 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg har fokus på kerneopgaven og optimerer de tværfaglige rammer Jeg arbejder med og rammesætter fælles mål, følger op og justerer Jeg har fokus på udvikling og involvering i forhold til rammerne for god service i samspil med borgerne 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg har fokus på kerneopgaven og skaber grundlag for de tværfaglige rammer Jeg omsætter de politiske mål til overordnede rammer, justerer og følger op Jeg har fokus på at skabe innovation og udvikling bl.a. ved at inddrage og være i dialog med relevante interessenter 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg har fokus på at optimere kerneopgaven i forhold til koncentrankegangen Jeg formidler de politiske og strategiske mål for fagområdet, følger op og justerer Jeg har fokus på at skabe innovation og udvikling bl.a. ved at inddrage og være i dialog med relevante interessenter 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg har fokus på at optimere de overordnede rammer i forhold til koncentrankegangen Jeg er bindeled og i dialog om de overordnede politiske og strategiske mål for organisationen med relevante interessenter
Mit ledelsesrum	<ul style="list-style-type: none"> Jeg arbejder ud fra de givne rammer og ser mig selv som en del af det store fællesskab i Brønderslev Kommune Jeg bidrager til at skabe et ledelsesrum for nærmeste leder ved at være konstruktiv og nygærrig Jeg er bevidst om og handler ud fra at jeg er en del af en politisk ledet organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg ser mig selv som en del af ledelsesfællesskabet Jeg afklarer mit ledelsesrum med min leder og er konstruktiv i udviklingen af vores fælles ledelsesrum Jeg er bevidst om og handler ud fra at jeg er en del af en politisk ledet organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg ser mig selv som en del af ledelsesfællesskabet Jeg afklarer mit ledelsesrum med min leder og er konstruktiv i udviklingen af vores fælles ledelsesrum Jeg er bevidst om og handler ud fra at jeg er en del af en politisk ledet organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg ser mig selv som en del af ledelsesfællesskabet både i fagområdet og i Lederforum Jeg afklarer mit ledelsesrum dels i forhold til min direktør/chefer og i forhold til mine lederkolleger Jeg er bevidst om, at jeg er en del af en politisk ledet organisation og forstår at agere i det 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg ser mig selv som en del af ledelsesfællesskabet både i Forretningsledelsen og i Lederforum Jeg afklarer mit ledelsesrum dels i forhold til direktøren, de politiske udvalg og mine lederkolleger Jeg forholder mig til og agerer på dilemmaer mellem det politiske og det faglige niveau 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg er bevidst om min position som Kommunaldirektør og ser mig selv som en del af ledelsesfællesskabet i Forretningsledelsen og Lederforum Jeg afklarer mit ledelsesrum i forhold til Borgmesteren, Økonomiudvalget og Forretningsledelsen Jeg forholder mig til og agerer på dilemmaer mellem det politiske og det faglige niveau

C) Ledelse af Brønderslev Kommunes skoler.

Ledelsesgrundlag.



Ledelse i den nye skolestruktur

August 2017

Indhold

Forord	2
Afsnit 1	3
Strategiplan	3
Skoledistrikter	4
Afsnit 2	5
Undervisningsministeriets syv ledelsesfelter	5
Fokus og vision for ledelse	6
Professionelle læringsfællesskaber	6
Tre grundlæggende ideer	7
Afsnit 3	11
Principper	11
Ledelsesarena	13
Skolechef	14
Skoledistriktsledere	15
Skoleledere	16
SFO-ledere	18
Afsnit 4	20
Ledernetværk	20
Lederoversigt 2017/2018	23
Tidsplan	24

Bilag nr 7: Dokumentbearbejdning

Uddrag

Dokumentbearbejdning

- 6 stk jobopslag
- 1 stk ledelsesskriv - skolevæsnet i Brsl
- Metode: Benchmarket op mod teori + JCP interview.

Jobopslag	Heldagsskole	DrI Spec afd	Nord HE	Nord 10kl	FL	Asaa	Ledelse af brsl komm skoler
Skabelon			A	A	A	A, med variation	ledelsesgrundlag
Procedure ved ansættelse	Besøg på skolen (forventes) 1 samtale Emply	Besøg på skolen (anbefales) 1 samtale Emply	Referencer(indhentes) Ansættelsesudvalg (oplyses) 1-2 samtaler Emply	Referencer(indhentes) Ansættelsesudvalg (oplyses) 1 samtale Emply	Rundvisning (mulighed) Referencer (indhentes) Ansættelsesudvalg (oplyses) 1-2 samtaler Emply	Besøg (anbefales) 1-2 samtaler Emply Ansættelsesudvalg (oplyses) Opgave	Udtaler sig ikke om procedure.

JCP: Score 0/6 Før-ansættelsesproces	%	%	%	%	%	%	
Cases Score 1/6	%	%	%	%	%	+	
Referencer Score 2/6 (forventning)	%	%	+	%	+	%	
Stillingsopslag: - Besøg på tj.sted: Nej Score 4/6	+	+	%	%	+	+	
- HR involvering	%	%	%	%	%	%	
OLP	Ledererfaring		Lærer- og ledererfaring	Lærer- og ledererfaring	Lærer- og ledererfaring	Lærer- og ledererfaring	Principper for ledelse: nærhed, decentralisering.
Positionens - Værdier, - færdigheder, - prioritet, transition, kompetencer	%	%	Referer til link: Model for forventning til ledere	Referer til link: Model for forventning til ledere	Referer til link: Model for forventning til ledere	Referer til link: Model for forventning til ledere	Positioner og ledelsesarenaer.
Faldgruber						Egenskaber: Sparre, vejlede, synlig	OLP omformuleret til "Forventninger til medarbejdere og ledere i Brønderslev Kommune"
Kompetenceområder	Kommunikativ	Kommunikation på alle niveauer				Procesledelse	

JCP							
OLP (Emply)							