

Master projekt 2019-2020

Fra blæksprut til professionel leder.



Gitte Gade

Ålborg Universitet 2019-2020

Master projekt

Indholdsfortegnelse.

Resume på engelsk.....	3
From Jack-of all-trades to professional manager.....	3
Tematisering.....	5
Formålet:	7
Problemstilling	8
Undersøgelsesspørgsmål:.....	9
Analysespørgsmål.....	9
Metode og design	9
Afgrænsning	9
Et systemisk grundperspektiv.....	10
Teoretiske udgangspunkt	10
Empiriske overvejelser	12
Primær data	12
Sekundær data.....	13
Interviews sammenfatning.....	16
Præsentation af deltagerne.....	16
Hvad forstår du ved ledelse.	17
Hvilke ledelsesfaglige kvalifikationer/kompetencer var der til dig da du blev ansat?	19
Var der kvalifikationer/kompetencer du ville ønske du havde da du startede som leder?	20
Gennem din tid som leder, hvordan har du mærket lederrollen har ændret sig? og har den ændret sig?	21

Syntes du den nye Dagtilbudslov stiller særlige krav til dig som leder?	22
Sammenhold af data til at besvare mine undersøgelsesspørgsmål.....	24
Hvad er ledelse? Hvad er definitionen på offentlig ledelse?.....	24
Hvilke styringsparadigmer ligger der i den udvikling som har været for dagtilbudsledere, og hvilke styringsparadigmer er der i den ny dagtilbudslov.....	26
Hoods, definition for fællestrækkene ved NPM.....	27
New public Governance er defineret som:	29
Hvilke styringsparadigmer er der i den nye Dagtilbudslov?	30
Analyse	34
Hvilke kompetencer kan man forvente en dagtilbudsleder skal kunne praktisere i dag udover at have kendskab til børn og pædagogik. Set i et tidsbillede fra 1997 – 2019...	34
Samfundsperspektiv:.....	34
Organisationsperspektiv.....	38
Personperspektiv:.....	40
Når vi taler om kompetencer er det så kompetencer man kan tilegne sig eller er det personlige/iboende kompetencer der vægter højest.	42
Konklusion/Perspektivering	43
Jeg ser min værktøjskasse om ledelse som følgende:.....	43
Litteraturliste.....	48
Bilag.....	48

Resume på engelsk.

From Jack-of all-trades to professional manager

In 2018 the Childminding Act was revised and for the first time public day-care facilities received funding through the Finance Act. In the new Act leadership has been prioritised and children are getting a voice for the first time. Today the overall attitude is that leadership makes a difference. Therefore, in my opinion, there is a time *before* and a time *after* the Childminding Act and the demands that are put on the management of a day-care facility.

The study of my problem area focuses on illuminating the development in my management practices in the context of the political and societal development which lead to the Childminding Act in 2018. Furthermore I will focus on examining if the present time calls for new ways of seeing and practicing day-care management, e.g.: Are we actually doing what we think we are doing? What is the importance of the new requirements of our practicing management? Are we aware that we must develop concurrently with these new requirements, or are we holding on to the person-led management? And, if so, what could this mean for the outcome? There must be a difference of being a manager back in 1997 and a manager as of 2019, but wherein lies the difference? Basically it must be the same skills and qualifications you have to possess, I reckon. These reflections have lead to the following problem definition:

Since public day-care is mentioned for the first time in the Services Act back in 1997 and up until today (as of 2020) as part of the Childminding Act and later in the Finance Act, to what extent have the day-care managers' leadership skills changed and developed, and what significance has this had for the role of day-care managers?

I have chosen to view this time period through the management paradigms that, in my experience, have had the the greatest influence on the development of the management role: the influence of New Public Management (NPM) on the entire public sector and which spillover it has had into management in day-care facilities. I have interviewed four colleagues in order to examine how they experience that their managerial roles have changed during this period, and which managerial skills they have used and will be needing in the future.

My examination shows that management is person-led as well as knowledge-based. Whether we like it or not, management is primarily about two things: financial flair and ingenuity as well as the

personality of the manager; how are our relational skills, how are our communication skills, are we good at creating companionship, can we ensure a good working environment, are we good at showing empathy, are we good at taking care of the people we are leading and have to co-lead with on a daily basis? These are definitely the skills that are valued most in a hiring situation.

After having examined the topic, I think that management is management no matter which year we are talking about, and regardless whether we are managers in the private or the public sector. The circumstances under which we lead are just a bit different. I am using Betina Rennison's theory on management which in short is as follows: Management is polyphonic, which means that you decide in which rationale a given decision must be made. It is not only about making the decisions but also about setting the grounds for the decisions. Rennison states that communication is not innocent; it certainly does make a difference.

What has changed is the way we perceive how we practise management. Previously, the manager was a Jack-of-all-trades who had to perform various tasks in a day care facility. Today management has become professionalised. This is due to the influence of the management paradigm New Public Management, which focuses on results-oriented management and market management in the public sector. It means that, as a manager, I need knowledge of how the societal development has influenced my management. I need to have a strategic understanding, and work on developing financial flair and ingenuity, and the ability for multidisciplinary collaboration. I need to demonstrate political flair and understanding in order to translate and reduce complex issues. Most importantly, however, I need great communicative skills, and the period from 1997 to 2020 has meant that a demand for a strong leader identity has emerged.

Professional management is about being employed in an organization and thus we cannot make decisions based on our personal attitudes and opinions, and it is about making decisions based on evidence and professional thematizations for the benefit of the organization / the municipality / the state etc. Today we talk about having an organizational membership; that when we are working on a common core task in a workplace there are rules for how we interact with each other. The manager's most important skill is the ability to enter into dialogue with the outside world. Management lies in the dialogue.

Tematisering

Jeg blev uddannet som pædagog i 1996, og i 1997 tiltrådte jeg mit første lederjob for en skolefritidsordning. Eneste krav var, at jeg havde viden om børn og pædagogik, og at ansættelsesudvalget vurderede mig til, at være et ordentligt menneske, en der kunne agere retfærdig og samarbejde interne som eksternt i organisationen. I 1998 blev jeg ansat som institutionsleder for en selvejende børnehave i daværende Hadsund kommune. Eneste krav var, at jeg igen havde viden om børn og pædagogik, og at ansættelsesudvalget vurderede under samtalen, at jeg var et ordentligt menneske, der kunne tage stilling og sætte retning og samarbejde. Der var ingen fokus på ledelseskompetencer og fagfagligviden herom. Fokus var primært på ansættelsesudvalgets subjektive holdninger af mig som menneske.

I 2013 blev jeg udpeget til at overtage ledelsen af 2 andre børnehaver i Hadsund, da lederne af disse institutioner blev sygemeldt. I samme periode besluttede politikkerne i Mariagerfjord Kommune, at inddеле Mariagerfjord op i børne- og familie distrikter, og indføre distriktsledelse under sin egen fagenhed, som for mit vedkommende var dagtilbud. 1. januar 2014 blev jeg ansat som dagtilbudsleder (områdeleder) i *Børn og Familie Distrikt Hadsund* og fik ledelsesansvaret for 5 børnehuse i alderen 0-6 år. I mine ansættelsesbreve står der intet om, hvad der forventes af mig. Men jeg er bundet op af en dialog og aftale styringsmodel, hvor der står, at jeg har ansvaret for det administrative- personale- og økonomiske ansvar.

I mine år som leder, inden for daginstitutioner, har jeg ikke oplevet, at der er blevet sat krav eller været efterspørgsel på, hvad mine ledelses - og fagfaglige kompetencer var, men jeg har på eget initiativ efteruddannet mig. I 2005 afsluttede jeg uddannelsen: "Diplom i ledelse", og da jeg tiltrådte som dagtilbudsleder i 2014, måtte jeg erkende, at jeg havde brug for en større værktøjskasse for, at kunne honorere og navigere i de mange nye krav der er i jobbet, og derfor startede jeg på Masteruddannelsen i ledelse i 2015.

Med udgangspunkt i den manglende interesse eller fokus på ledernes ledelsesfaglige kompetencer, ser jeg i et historisk tilbageblik, at der i lovgivningen inden for området ikke var lovhjemmel for, at ledere af dagtilbud skulle have disse ledelseskompetencer for at kunne varetage lederrollen. I Bistandsloven, hvor dagtilbud ikke havde en særlig betydning, andet end at være et pædagogisk opbevaringssted for børn, var det centrale varetagelsen af de basale

behov et barn måtte have. Dette var praksis frem til indførelsen af Servicelovens fra 10. juni 1997¹, hvor dagtilbud for første gang får en plads i lovgivningen.

Den 1. august 2004 blev Serviceloven² revideret, og for første gang tales der om indholdet af dagtilbuddets kvalitet og der indsættes i lov om social service, jf. lovbekendtgørelse nr. 764 af 26. august 2003, en formåls paragraf § 8. Det nye er at dagtilbuddene skal udarbejde læreplaner og virksomhedsplaner. Denne perioden husker jeg som værende udfordrende, da vi skulle formidle og formulere os på skrift. Vi fik sat ord på egen praksis, men langt henne af vejen, var det et stykke papir i skuffen som var dokumentation på, at vi overholdte lovgivningen og ikke rigtig havde større betydning end som så. For første gang talte vi også om evaluering, og det blev til et par kurser i evalueringsmodeller, men det var ikke noget vi brugte systematisk eller til gavn for den pædagogiske praksis.

Den 1. august 2007 blev Serviceloven erstattet af Dagtilbudsloven³

Den 1. januar 2011 træder Barnets Reform⁴ i kraft, hvis overordnet målsætning var at understøtte udsatte børn. Reformen får stor betydning for det børnesyn man politisk får fokus på fremadrettet og på hele arbejdet med børn, både på det specialiseret område og på det almene område. Og al lovgivning herefter bære præg af barnets reform. Frem til den nye dagtilbudslov i 2018, er der mere og mere forskning på 0-6 års området og dens betydning som tidlig indsats har. For almen området betyder det, at vi skal arbejde med inklusion og kvalitet for at styrke det pædagogiske arbejde gennem et systematisk tilgang til vores hverdags praksis.

Den 1. juli 2018 træder den nye Dagtilbudslov⁵ i kraft, og samtidige kommer dagtilbud på Finansloven, og hermed får børn og deres vilkår en betydning, børn 0-6 år får for første gang i historien, en stemme. Sammen med Dagtilbudsloven kommer reformen "Stærke dagtilbud"⁶ som sætter fokus på at ledelse har betydning for den pædagogiske kvalitet (Stærke Dagtilbud side 14).

¹ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=90167>

² <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=90313>

³ <https://danskelove.dk/dagtilbudsloven>

⁴ <https://socialstyrelsen.dk/udgivelser/handbog-om-barnets-reform>

⁵ <https://danskelove.dk/dagtilbudsloven>

⁶ https://www.regeringen.dk/media/3323/staerke-dagtilbud_publication.pdf

Dette er et paradigmeskift fra tidligere, i dag skal ledelse angribes på en helt ny måde, jeg skal bl.a. analysere, oversætte, implementere og facilitere en lov, som ændrer den pædagogiske tænkning og praksis på alle niveauer. Vi, i vores pædagogiske praksis, har tidligere haft fokus på de pædagogiske aktiviteter, men i dag skal vi arbejde med effekten af den pædagogiske aktivitet og praksis i forhold til det enkelte barnets udbytte. Regeringen har i loven også taget højde for, hvordan vi skal arbejde med læreplanerne og har udformet og beskrevet hvordan i "Den styrkede pædagogiske læreplan"⁷. Jeg tænker, at det kan medføre en ny forståelse af hvordan man praktisere ledelse.

Jeg er leder for ledere og skal sikre mig, at der skabes mening på alle niveauer i organisationen, at der sikres medejerskab og følgeskab i de forandringsprocesser der er. Og min oplevelse er, at vi er i en konstant forandrings tilstand. Jeg skal tage ledelse i et krydsfelt mellem det politiske niveau, medarbejderne og andre samarbejdspartner interne som eksterne. Jeg skal kunne udarbejde strategier for implementering af det nye og skabe udvikling på alle niveauer. Jeg oplever, at omdrejningspunktet for ledelsesopgaven bliver at skabe mening i kompleksiteten og indgå i dialog om løsningen. Forsker Betina Rennison definerede i en foredrag jeg var til med hende at "Ledelse ligger i dialogen".

Formålet:

Når jeg tænker på de krav og forventninger, som har været til mig som institutionsleder for en børnehave og med ansvaret for børn og deres trivsel - eller mangel på samme (jf. Tematisering), syntes jeg, at det er spændende at undersøge, hvilke kompetencer, vi ledere inden for mit felt, bør evne, for at kunne bestride stillingen og have succes som dagtilbudsleder. Undersøgelsen af mit problemfelt har fokus på, at belyse, udviklingen i vores ledelsespraksis, set i lyset af den politiske og samfundsmæssige udvikling der førte frem til Dagtilbudsreformen i 2018. Samtidig vil mit fokus også være på, at undersøge om tiden kalder på nye måder, at se og praktisere dagtilbudsledelse på? Gør vi det, vi tro vi gør? Hvilken betydning har nye krav til udførelsen af vores praktiserende ledelse og er vi opmærksomme på, at udvikle os i takt med disse eller holder vi fast i gamle ledelsespraksis? Og hvilken betydning kan dette have for resultatet?

⁷ https://emu.dk/sites/default/files/2019-03/7044%20EVA%20SPL%20Publikation_web_1.pdf

Problemstilling

Jeg har en oplevelsen af, at jeg gennem årene er blevet klogere og har udviklet mig som leder, og jeg mener, at jeg er blevet en bedre leder, måske fordi jeg har fået mere erfaring, eller har fået en større forståelse af mit ledelsesområde. Jeg har taget lederuddannelse, så som KL's lederuddannelse – Diplom i ledelse og nu Master i Offentlig Ledelse. Når jeg har mødt udfordringer f.eks. da jeg gik fra at være leder af medarbejder, til at være leder af leder, søgte jeg ny viden. Herigennem er jeg blevet oplyst og har kunne reflektere omkring min lederrolle og på min ledelsesstil. Efter hver uddannelse har jeg oplevet, at have haft nemmere ved at klare de nye udfordringer og fået en ny og bedre forståelse af min ledelsesopgave.

Jeg tænker umiddelbart, at der må være forskel på, at være leder i 1997 og leder anno 2020, men hvori ligger forskellen? Grundlæggende er det de samme kompetencer og kvalifikationer man skal besidde, men:

- Er det at være leder en iboende kompetence eller kan man lære ledelse?
- Hvordan opfatter man en god leder, er det lederens personlighed der tæller højest eller er det de kvalifikationer man kan tilegne sig?
- Er der noget der hedder en værktøjskasse?
- Hvad skal den så indeholde, er det evnen til at processtyring eller er det reelle værktøjer?
- Når man skal søge efter en leder, hvilke kvalifikationer er det vi ser som de væsentlige? Er det de personlige egenskaber? Eller er det de fagfaglige ledelseskompetencer vi søger?
- Hvad giver en uddannelse i ledelse af kompetencer/kvalifikationer? Er det tiden til at kunne reflektere om det at være leder? Er det tid til at kunne danne overblik?

Disse refleksioner og undren leder til følgende problemformulering:

Siden dagtilbud for første gang bliver nævnt i Serviceloven tilbage i 1997 og frem til i dag (anno 2020) som en del af Dagtilbudsloven og senere i finansloven, i hvilken udstrækning har dagtilbudsledernes ledelseskompetencer ændret og udviklet sig og hvilken betydning har dette haft for rollen som dagtilbudsleder?

Undersøgelsesspørgsmål:

For at kunne besvare min problemformulering vil jeg arbejde ud fra en række undersøgelsesspørgsmål, som jeg sigter efter at besvare gennem min undersøgelse.

1. Hvad er ledelse? Hvad er definitionen på offentlig ledelse?
2. Hvilke styringsparadigmer ligger der i den udvikling som har været for dagtilbudsledere, og hvilke styringsparadigmer er der i den ny dagtilbudsreform
3. Kalder den nye Dagtilbudsreform på særlige ledelses kompetencer, som ikke var krav tidligere, eller er det, det sammen?
4. Kalder den nye reform på andre typer at ledere end dem vi har i dag?

Analysespørgsmål

1. Hvilke kompetencer kan man forvente en dagtilbudsleder skal kunne praktisere i dag udover at have kendskab til børn og pædagogik. Set i et tidsbillede fra 1997 – 2019.
2. Når vi taler om kompetencer er det så kompetencer man kan tilegne sig eller er det personlige/iboende kompetencer der vægter højest.

Metode og design

Afgrænsning

Jeg vil have mit fokus på den påvirkning som er kommet ekstern ift. at gå fra institutionsleder til dagtilbudsleder. Jeg er klar over, at der er rigtig mange faktorer der har haft indflydelse på udviklingen, men grundet omfanget af denne undersøgelse, vægter jeg fokuset på den udefrakommende indvirkning. Jeg har valgt dette, da det er min opfattelses, at styringsparadigmet New Public Management(NPM) har haft stor indflydelse på, hvordan vi offentlig institution skal tilbyde vores ydelser. Jeg har valgt teori, primær og sekundærdata ud fra, at det er de data der har haft størst betydning for min egen praksis, selv om jeg ved, at der er love reformer, politikker, teori etc. jeg ikke har registret som betydningsfulde, men som har været det.

Et systemisk grundperspektiv

Jeg har et grundsyn på ledelse ud fra en systemisk tænkning. Systemisk tænkning bygger på et holistisk forståelse, som lægger vægt på at betragte fænomener som helheder, snarere end som sammensatte enkeltdele. Det betyder, at organisationen skal tænkes ind i et netværk af systemer. Hvis jeg skal muliggøre en forandring i et eller flere systemer, skal jeg se dem som dele af et større system. Derfor skal jeg have mit ledelsesfokus på alle niveauer af systemer, for at skabe helhed. I Artikel " Systemisk ledelse - et særligt blik på Organisationen"⁸ af Asbjørn Molly beskrives, hvordan man kan tænke systemisk ind i et ledelsesperspektiv.

Teoretiske udgangspunkt

I forhold til mit teoretiske udgangspunkt, har jeg valgt, at arbejde ud fra den ledelses definitionen som forsker Betina Rennison benytter. I hendes definition ligger også den tese, at ledelses gør en forskel, og at ledelses gør en forskel er en af pointerne i Ledelseskommisionen rapport⁹. Betina Rennisons definition indeholder et perspektiv, som ligger sig godt op af, hvordan jeg oplever min egen ledelsesrolle og ledelsesarbejde. Definitionen indeholder den mangfoldighed jeg oplever min ledelse har, jeg bruger mange og forskellige stile og roller, alt efter hvilke kontekst jeg er en del af. Ledelse i dag er mere dynamisk og er konstant under udvikling, f.eks. når der er skift i det politiske niveau, så kommer der andre værdier i spil. Betina Rennisons forståelser af ledelse er også båret af den systemiske tænkning, at det er i samspillet og dialogen med andre, at vi påvirker hinanden.

Da jeg startede som leder i 1997, havde jeg ingen ledererfaring, jeg satte en finger i jorden, og mærkede efter, hvad min subjektive holdning var her og nu, og det handlede jeg ud fra. Jeg havde nogle økonomiske rammer som skulle overholdes. Personaleledelse var efter princippet, at jeg handlede med så stor retfærdigt og ordentlighed som jeg kunne, og med tiden og erfaringen ud fra hvad var bedst for organisationen. På denne konto har jeg betalt mange lærepenge. Da jeg startede som leder var det min opfattelse, at jeg til enhver tid kunne finde vejen frem og løse de udfordringer vi stod overfor.

⁸ . <https://www.lederweb.dk/artikler/systemisk-ledelse-et-saerligt-blik-paa-organisationen/>

⁹ <https://ledelseskom.dk/>

I dag anno 2020 oplever jeg ledelse som en organisk proces, det som Rennison i hendes teori betegner som kontingent. Ledelsen er hele tiden i bevægelse og tage form i den kontekst den skal bruges i, det som Rennison betegner som kontekstuel. Min opgave som leder bliver, at forstå mine kompetencer samt den kontekst og kompleksitet, jeg står i, og tage styring eller understøtte alene eller sammen med mit personale og indenfor den ramme der er mig politisk givet, at sætte retning og rammer, det som Rennison betegner som kompleks og konstitutiv. I dag skal jeg ikke selv stå med svaret/ løsningen, i dag er vi sammen om at finde vej. Der er ingen der kan flytte bjerge alene men sammen kan vi flytte verden. Otte Schamer siger *"5 mennesker kan forandre verden, en gruppe af mennesker der fuldt og helt engager sig i formålet med et projekt og i at nå et positivt resultat, denne gruppe er forandringsprocessens energifelt, der tiltrækker folk, muligheder og ressourcer, der får det til at ske"* (Scharmer, 2011) At bære en forandring igennem kræver, at vi som ledere skaber mening og energi, at vi indgår i dialog med dem det handler om, og at vi skaber tid til feedback og refleksion.

Betina Rennison skriver om ledelse i hendes bog "Ledelsens Genealogi – offentlig ledelse fra tabu til trend" følgende om ledelse:

1. Kontingent (tilfældigt). Ledelse er foranderlig og bevægelig.
2. Komplex. Ledelse er rig på variationer og nuancer, en funktion med flere funktioner.
3. Konstitutiv (bestemmende). Ledelse gør en forskel. Ledelse formulerer og former virkeligheden, den former de objekter og de subjekter som den gør til genstand.
4. Kontekstuel (kontekst). ledelse er omskiftelig og kontekstuel.
 - Situationelle omstændigheder.
 - Særlige lokale præmisser af strukturelle og kulturelle forhold i den givende lokalitet.
 - Opgaven og ydelsen varierende karakter.
 - De impliceredes forskellige personbehov og karaktertræk.
 - Den historiske kontekst.

"Ledelse er en social konstruktion, der konstruerer det sociale, den skaber identiteter og differencer sagligt, tidsligt og socialt. Der er noget der er bedre end noget andet. Den inkluderer og ekskluderer, prioriterer og udrangerer. Ledelse er magtfuldt og forskel sættende." (Rennison. 2014)

Jeg har valgt kun at have mit fokus på den periode Rennison beskriver som perioden med professionel ledelse, da det er den periode der dækker perioden fra 1997 til i dag. Rennisons periode om den professionelle leder startede i begyndelsen af 1980 og frem til i dag. Ledelse er i den periode beskrevet som *"Et uomgængeligt og nødvendigt fænomen for en moderniseret og omstillingsparat offentlig forvaltning. Det er et både-og,"* ergo på alle niveauer af ledelse. Den professionelle leder forventes at være ledelsesvillige, det vil sige at være ansvarstagende, forandringsparat, risikovillig og engagerede, de skal være polyfone i deres ledelse. Ledelse handler om at træffe nogle selvstændige valg mellem alternative og mellem flere forskellige måde at lede på." (Rennison. 2014)

Rennison taler om offentlig ledelse som: *"I 1980'erne handlede det om, at sætte ledelse på dagsorden, men i 1990'erne skal ledelse blive bedre og i det nye årtusinde skal vi have bedre og mere ledelse. Ledelse gør en forskel. Den professionelle leder italesættes som en politiker, strateg, arbejdsgiver og personaleleder, der ud fra et tværfagligt og organisatorisk grundlag leder gennem værdier og agerer lokomotiv for omstillingen."* (Rennison. 2014)

Empiriske overvejelser

Primær data

Jeg tager udgangspunkt i egne erfaringer inden for ledelse og i rollen som leder. Da jeg i sin tid valgte at blive leder, var min erfaring at jeg havde oplevet så meget dårlig ledelse, at min overbevisning var, at dette kunne jeg gøre bedre og samtidig gøre en positiv forskel.

Som understøttelse til egen oplevelser, vil jeg samtidig inddrage kvalitative undersøgelsesmetoder, for på denne måde at kunne sammenligne egne erfaringer, men også få flere ledes perspektiv på problemstillingen. Jeg har valgt at benytte interviews, som undersøgelsesform, da denne metode tillader et subjektivt perspektiv, men også muligheden for tolkning (Kvale & Brinkmann, 2015). Metoden er med til, at interviewpersonen kan tale frit og ud fra egen oplevelse og holdninger. Jeg har valgt, at mit fokus skal være et personinterview i stedet

for et gruppeinterview. Dette for at der ikke bliver en afsmitning af holdninger mellem interview personerne.

Jeg har valgt personinterview, idet det har den fordel, at det er muligt, at komme i dybden og opnå detaljeret viden om, hvad der er interviewpersonens oplevelser og holdninger. Jeg er klar over, at det er en subjektive oplevelser der bliver beskrevet, men ved at se på flere personer oplevelser og svar, håber jeg at kunne finde en rød tråd i mit undersøgelsesfelt.

Interviewformen er valgt fordi metoden er anerkendt som metode til indsamling af valid viden om et problemfelt, som er at undersøge i hvilke udstrækning, den nye Dagtilbudsreform får betydning for, hvilken form for ledelsesfokus der skal mestres, og hvilke kompetencer der skal erhverves for at kunne leve op til, at der er for første gang er kommet ledelse på dagsorden inden for Dagtilbud.

Min kvalitative undersøgelse er at jeg har foretaget interview med 2 dagtilbudsledere og 2 pædagogiske ledere fra Mariagerfjord kommune dette for at undersøge, hvad de har oplevet som deres personlige lederfokus. Efter aftale med de interviewede har jeg indsamlet tilladelse om at bruge deres fornavne, samt deres besvarelse i denne opgave. (Transskriberingen af interviewene kan ses i bilag 2).

Sekundær data

I 2016 udarbejdede Væksthus for ledelse en rapport " *Ledere der lykkes 2*"¹⁰ om, hvad de syv afgørende kompetencer hos ekstraordinært dygtige ledere i kommuner og regioner. Formålet med undersøgelsen, var at afdække, hvilke af lederens faktiske handlinger der har ført til vellykkede situationer. Hvad gør en leder succesfuld i andres og egne øjne? Undersøgelsen er velegnet idet den bygger på praksis og ikke på normen for, hvad en offentlig leder skal kunne, men kun på, hvad er godt at kunne for at være en succesfuld leder. Ud fra egen praksis og oplevelser, ser jeg nødvendigheden i at besidde bestemte kompetencer, for at klare sig som offentlig leder.

De syv kompetencer er følgende:

¹⁰ <https://www.forhandlingsfaellesskabet.dk/pjecer/pjecer-i-samarbejde/ledere-der-lykkes>

1. Økonomisk opfindsomhed, lederne sikre sig med økonomisk omhu og tæft et større ledelsesrum
2. Strategisk Zoom, lederne skifter ubesværet perspektiv mellem detalje, overblik og fremsyn.
3. Individuel indlevelse, lederne har blik for det enkelte menneske og behandler alle med samme respekt.
4. Præstationsorienteret passion, lederne stræber energisk og udholdende mod stadig højere mål.
5. Mangfoldig mobilisering, lederne investerer i værdiskabende relationer til en bred kreds af interessenter.
6. Konstruktiv konfrontation, lederne udfordrer, afklarer og bilægger uenighed.
7. Afklaret autoritet, lederne er tydelige og tro mod deres personlige værdier.¹¹

Jeg har ligeledes valgt at bruge "*Ledelseskommisionens rapport*" *Ledelses i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*¹² fra 2018, hvor regeringen har udarbejdet et kommissorium til at se på hele den offentlige sektor. Ydermere kommer de i rapporten med syv anbefalinger til, hvordan den offentlige ledelse kan skabe resultater og udvikle sig til gaven for samfundet. Jeg har valgt rapporten da den kan give et perspektiv på den offentlige ledelses som værende en særlig disciplin og anderledes ledelse end inden for den private sektor. Fokus på en offentlig leder er, *"(...) at vi skal have fokus på borgeren, idet borgeren gennem sin skattebetaling finansier velfærden i samfundet som vi som offentlige leder er sat til at lede til gaven for borgeren."*¹³

For at forstå den samfundsmæssige udvikling, har jeg valgt at tage mit udgangspunkt i Professor Lotte Bøgh Andersen m.fl. bog "Offentlige styringsparadigmer" (Andersen,2017)

¹¹ <https://www.forhandlingsfaellesskabet.dk/pjecer/pjecer-i-samarbejde/ledere-der-lykkes>

¹² <https://ledelseskom.dk/>

¹³ <https://ledelseskom.dk/>

Bogens formål er at give offentlige ledere en forståelse af de samfundsmæssige debatter om hensigtsmæssige styring og ledelse. Kapitlerne *New Public Management* og *New Public Governance* er valgt, til at omsætte og forstå de styringsparadigmer der er i spil i de love der er i perioden 1997 til 2020, da der er flere styringsparadigmer i spil på samme tid, og jeg mener, man skal forstå, for at forstå, hvilke ledelsesfokus inden for dagtilbudsloven der skal til, for at implementere loven i praksis. Da det ikke er en samfundsopgave vil min tilgang være på et overordnet og abstrakt niveau.

For at belyse min problemstilling kan jeg ikke undgå at se nærmere på udfaldet af kommunalreformen 2007¹⁴, der betød at der kom fokus på forskellen mellem privat og offentlig ledelse. Det er min opfattelse af det var i perioden efter kommunalreformen at offentlig ledelse fik sin berettigelse, det var her man fik italesat, hvilke ledelseskompetencer der skulle være på de forskellige ledelsesniveauer i en kommunal organisation. I Mariagerfjord Kommune var vi helt med den bølge der kom lige efter kommunalreformen om *Leadership Pipeline*,¹⁵ hos os kaldt OLP. Jeg har valgt ikke at have mit fokus på OLP teorien, men nævner den, idet den i min kommune betød, at vi fik en definition på, hvad vi havde af ledelseskompetencer på de forskellige ledelsesniveauer.

Jeg har valgt at tage *Mariagerfjord Kommunes pejlmærker og ledelsesgrundlag* med da det skal ligge til grunde for min egen ledelse. I Mariagerfjord kommune har vi på baggrund af ledelseskommisionens rapport fået udarbejdet *"Mariagerfjord Kommunes pejlmærker og ledelsesgrundlag"*¹⁶. Jeg skal som leder i Mariagerfjord Kommune have mit ledelsesfokus og dette skal kunne ses på alle niveauer i organisationen. Kommunens pejlmærker er

1. Værdiskabelse. - 2. Kloge investeringer. - 3. Samproduktion med civilsamfundet og
4. Smidigt samarbejde.

¹⁴ <http://www.oim.dk/media/17070/kommunalreformen-kort-fortalt.pdf>

¹⁵ <https://www.lederweb.dk/artikler/god-ledelse-afhaenger-af-hvad-der-ledes-leadership-pipeline-i-den-offentlige-sektor/>

¹⁶ <https://www.mariagerfjord.dk/Kommunen/Organisationen>

Ledelsesgrundlaget er en fælles kontrakt på hvordan vi leder i Mariagerfjord. Bos-ordene er

1. Vi viser vej. 2. Vi prioritere. 3. Vi tager samtalen. 4. Vi udvikler. 5. Vi invitere os selv og andre ind. 6. Vi er modige.

Interviews sammenfatning.

Jeg vil prøve at sammenfatte de besvarelser jeg indsamlede i mine interviews (bilag 1, interviews guide), som skal være med til at svare på min undersøgelsesspørgsmål og min analyse

Det som jeg troede jeg skulle skrive en opgave om, blev til en anden opgave, fordi de 4 interviews personer ikke kunne pege på særlige ledelses kvalifikationer eller kompetencer der var gode at have, når jeg spurgte ind til deres værktøjskasse, så svarede de ikke konkret, men var meget flydende, det lå implicit i deres besvarelser. Derfor blev denne opgave en opgave om, at se på, hvad ligger der implicit i det at være institutionsleder/dagtilbudsleder/pædagogiskleder. Og de interne som eksterne factor, der har haft indflydelse på, det at være leder i en børnehave uanset, hvilke niveau man er leder på. Hvilke kompetencer stilles der implicit til en leder som ikke bliver sagt højt og som ikke efterspørges når vi bliver ansat som leder?

Jeg havde lavet mine spørgsmål ud fra, at jeg skulle have fokus på ledelsesværktøj. Ved det første interview med Mette, var jeg meget stringent med at holde mig til spørgsmålene, men allerede ved mit interviews med Jan, kunne jeg mærke, at det var bedre, at det var en dialog vi havde med hinanden. Det var ikke så vigtig, at jeg gik efter min opskrift, men mere, hvad var det så de kunne fortælle om deres ledelse og deres værktøjer. Fx havde jeg ikke tænkt det spørgsmål ind fra starten, hvad de forstod ved ledelse, det kom bare helt af sig selv i interviewsene. For langt hen af vejen kom min opgave til at handle om, hvad er ledelse for en dagtilbudsleder/ institutionsleder /pædagogiskleder? Og hvilke betydning har det at kunne have en masse værktøjer, i forhold til lederens personlige pondus?

Præsentation af deltagerne.

Jeg har valgt at interview 4 kollegaer fra andre distrikter i Mariagerfjord Kommune. Jeg kender dem gennem fælles lederfora vi har i kommunen. Jeg har valgt at interview to dagtilbudsledere (ledere af ledere) Jan og Linda, og to Mette og Pia. Pædagogiske ledere (ledere af medarbejder)

opdeling mellem dagtilbudslederne og de pædagogiske ledere er fordi jeg tror der er en stor forskel på, hvordan vi opfatter ledelsen.

Jan har mere end 28 års ledelseserfaring i børnehaver og har arbejdet som souschef og institutionsleder inden han blev udpeget som dagtilbudsleder. Jan er uddannet fritidspædagog og har flere ledelsesuddannelser bag sig seneste en DOL (Den Offentlige Lederuddannelse) Linda har været leder i ca. 20 år i børnehaver. Hun har arbejdet på 4 ledelsesniveauer, souschef, institutionsleder, pædagogisk leder og seneste dagtilbudsleder. Linda er uddannet pædagog, og har flere lederuddannelser bag sig seneste en DOL.

Mette har 11 års erfaring som leder først som souschef og seneste som pædagogisk leder i børnehaver. Mette er uddannet pædagog og har en efteruddannelse en DOL. Pia har været leder i ca. 22 år, først som dagplejerleder og seneste som pædagogisk leder i børnehaver. Pia er uddannet pædagog og har en efteruddannelse i DOL.

Mine interviews skal gerne være med til at synliggøre, hvordan de 4 ledere ser på ledelse, og hvordan de oplever at deres lederrolle har ændret sig gennem tiden, gennem påvirkninger at interne, så som pædagogisk udvikling som eksterne udvikling, så som samfundsudviklingen, og politiske love og reformer etc. Jeg vil gerne vide, hvilke ledelsesredskaber de benytter sig af i deres værktøjskasse og arbejde de strategisk, systematisk og bevidst med ledelse og udførelsen af ledelsen. Da vi netop har fået en ny dagtilbudsreform vil jeg gerne vide, hvordan de mener den får indflydelse på deres ledelse fremadrettet.

Hvad forstår du ved ledelse.

Jan beskriver ledelse som: "Meget dialog båret, at støtte mine medarbejder i den retning vi har besluttet at tage. Jeg har ikke nogen teoretisk baseret lederstil, der er nogen, der er meget teoretisk og griber det an på den måde, jeg er sådan personligheds, jeg leder meget via min personlighed. Jeg har gået på DOL selv om jeg har det, så bruger jeg de redskaber, men jeg har svært ved at sige det er det jeg bruger." Det er leaning by doing." (bilag 2, Transskription, side 9-18)

Linda beskriver ledelse som: *"Jeg vil sige det sådan, jeg kan mærke, når jeg ikke har været en god leder. Jeg har det sådan, at ledelse for mig handler om at være på forkant rigtig meget, og kunne åbne ting op og forstå dem, grov tygge dem og være den der lige løber den ekstra mil,*

og være på forkant, så når ting rammer vores huse, så har jeg nogle muligheder for, at nuancere og perspektivere og facilitere det er ledelse for mig. Det er meget vigtig for mig, at jeg har set ting der kommer, har tænkt over dem og har tænkt dem ind i vores kontekst og give nogle bud på hvordan."

"Jeg ser mig selv som sådan en der går ind i en svingdør, når jeg kommer ind i mit dagtilbud, så kommer jeg med noget under armen udefra, det kan være noget fra organisationen eller det kan være noget ny viden, det kan være alt muligt, som jeg bringer ind. Tidligere, der har jeg jo så skulle implementere det helt ned til fodsålerne under medarbejderne, i dag har jeg nogle pædagogiske ledere, der skal tage kontrollen på implementeringen, men det er min opgave, at stå i svingdøren og bringe det ind, og være behjælpeligt med, at bringe og fortolke dem i den der overgang. Så gå jeg ud af svingdøren igen, der har jeg også noget under arm, det fra min egen organisation som jeg formidler ud i omverden, og det vil sige, at min hat den drejer jo, så når jeg kommer ind af svingdøren i mit dagtilbud, så er min udfordring faktisk, at jeg kan blive set på som leder, som organisationernes mand og når jeg vender mig om og går ud i organisation, så ser de på mig som hende daginstitutions irritationen, så man er altid lidt i sådan et spænd omkring, at man skal hele tiden konfirmere sin autoritet, når jeg gå ind og kommer med noget, så skal jeg også hele tide sige, nu kommer jeg med dette her, og jeg har fortalte derude, at dette ikke er godt for os, men det kommer alligevel, jeg skal hele tiden, gøre mig til en del af gruppen, og så skal jeg være talerør udad. Den 6 sans kommunikation. Det vigtigste redskab du har er, at se på folk, når du taler til dem, prøve at afkode andre mennesker, og forstå deres virkelighed. Kommunikation er det vigtigste redskab. Ledelses er for mig personafhængig. Du kan finde en god leder, der som person bare ikke passer ind, og du kan også få en lidt dårligere leder der formår at passer ind." (bilag 2, Transskription, side 26-36)

Mette definer ledelse som: *"Når alt kommer til alt i ledelse, så skal du bare være dig selv, så må du se om det kan briste eller bære, om den måde du er på som menneske og fagligt kan stå mål med, det vi skal opnå, og det tror jeg stadigvæk på, men jeg har jo fået noget teori og erfaring, så det er jo blevet en del af mig, jeg var usikker da jeg starte som leder, det var leaning by doing." (bilag 2, Transskription, side 1-8)*

Pia definere ledelse som: *"Ledelses for mig er den der går lidt forrest, hvilken vej er det vi går. Ledelse for mig er også at få de andre til at blive gode, jeg skal ikke være den bedste. Men jeg er den der er dygtigste til at se dig god, så kan det godt være jeg er den dygtigste pædagog, at være leder er også den der tør, den der er modig den der tager det der er svært. Det kan være forældre etc. At være lyttende at gå i dialog med alle få det bedste frem i alt og alle."* (bilag 2, Transskription, side 19-25)

Hvilke ledelsesfaglige kvalifikationer/kompetencer var der til dig da du blev ansat?

Jan husker det som *"Man gik ikke så meget op i erfaring havde man jo og jeg kunne jo fortælle hvilke erfaring jeg havde ned fra Bymarken, og jeg fik nogle gode udtalelser fra og jeg tror det var det der gjorde det."* (bilag 2, Transskription, side 9-18)

Linda husker det som: *"Når jeg tænker på dem, så har der ikke være match mellem den opgave man løser og det man søger. Fordi man stadig har nogle stillingsopslag der går på, med at sikre den gode ramme for den pædagogiske praksis og alle de forskellige ting, men den virkelighed man så opdager, når man så bliver ansat, er at det er nogle andre arbejdsopgaver der ligger. Jeg kom til at beskrive nogle andre ting i min ansøgning, end det der kom til at fremgå af samtalen. For man efterspurgt noget andet. At der var fokus på, at man havde pondus, de var sådan lidt efter de meget mere ledelsesfaglige ting. Den der kunne trække visionerne og være med på den faglige klinke, ved samtale var det nogle andre ting økonomi styring etc. Hvis man gir en dagtilbudsleder en ansvar for 29 mill. kr. så er det også rimligt at man stiller krav om og formulere det lidt mere."* (bilag 2, Transskription, side 26-36)

Mette husker det som: *"Nej – jeg kan huske der stod det var godt der var leder erfaringer, men det var ikke sådan specificeret ud, det jeg kan huske de gik op i var mest i forhold til personale ledelsen, hvordan jeg havde tænkt mig at gribe det an."* (bilag 2, Transskription, side 1-8)

Pia husker det som: *"Det er sådan lidt mærkelig med mig, jeg har kun søgt et lederjob og det er det jeg har nu. At blive dagplejerleder det søgte jeg ikke. Jeg var souschef, min leder blev lang tids sygemeldt, og så blev jeg konstitueret leder og så kom hun ikke tilbage, hun skulle på uddannelse i et års tid, så mente socialchefen, at når jeg nu havde været i denne stilling så*

længe, og der er jo ikke plads til 2 ledere hernede, jeg kikkede på ham og sagde jeg skal ikke være leder, Dig du er jo en leder okay, lad mig prøve det af." så du har aldrig fået sat ord på hvorfor det skulle være dig. *"Nej, jeg fik det bare."* Ved kommune sammenlægningen kunne Pia huske at være til en samtale, valget var mellem dem der var ansat som dagplejeledere i de kommuner der blev sammenlagt. Her var spørgsmålet om hun var god til økonomistyring det primær og sekundær hvilken ledelsesstil hun havde. (bilag 2, Transskription, side 19-25)

Var der kvalifikationer/kompetencer du ville ønske du havde da du startede som leder?

Jan husker følgende: *"Ja, jeg blev kaste ind i det på den måde, der var mange administrative opgaver, som jeg ingen forudsætninger for at kunne magte, den gang var der ikke så mange hjælpe midler som der er i dag, jeg syntes jo egentligt når jeg tænker tilbage, så er det faktisk lidt svære dengang. Det kan jo selvfølgelig også være jeg har fået lidt mere erfaring, men jeg syntes faktisk det var sværere dengang, det jeg huske var at der var nogle administrative kvalifikationer som jeg manglede. (...) det ene øjeblik så skulle jeg sidde til møde på rådhuset her i Arden, og skulle snakke med kommunal direktør forvaltningschefer og det andet øjeblik så røg jeg ud og skulle være ned på den ene stue og skulle sørge for at det fungerede, tørre røv på børnene, jeg havde også en, fordi jeg var mand, sådanne side gescheft hvis vores pedeler ikke var der, så var det også mig klarede afløb og alt det her, så jeg tænker faktisk det spænd jeg var leder for det var ikke fordi det var mange mennesker, men det var mange opgaver."*

Jan husker også tiden som svær idet han ikke fik meget hjælp fra kommunen. Især juridiske ring fx ved afskedigelser." (...) når vi kommer ud i de ekstreme situationer, der er vi egentligt ikke klædt på til det, og det er vi heller ikke i dag, men her får vi hjælp udefra det er det der er forskellen, fordi vores organisation er større." (bilag 2, Transskription, side 9-18)

Linda husker det som: *"Jeg tænker egentlig springet fra at være medarbejder til leder var større end jeg regnede med. Altså jeg har været i en heldig årgang, fordi at der var jo også meget forvaltnings support, jeg tænker, hvis man i dag skulle tage det sammen skridt, til en leder stilling så må det være kæmpe stort kravene til mig da jeg startede som institutionsleder om økonomistyring der sad der en på forvaltningen jeg kunne ringe ti og så et øveblik. Man kunne i langt højre grad tage telefonen og få hjælp i dag er det lige så om vi bliver udstyret med*

systemer opus etc. og der er ingen kursuser det skal du bare gå i gang med." Linda tog efteruddannelse hos KL i moduler i ledelse, personaleledelse og jura. Da hun blev ansat som leder. (bilag 2, Transskription, side 26-36)

Mettes svar er lidt mere diffus, hun er leder af medarbejder og det er et job hun har søgt. Hun kan lide personaleledelsen, og jo mere erfaring hun får jo bedre går det. Hun har svært ved at stå for pædagogiske dage hun syntes ikke hun har de redskaber der skal til for at facilitere sådanne en dag, og dette uden hun er konkret med, hvilke redskaber hun mener hun skal have. (bilag 2, Transskription, side 1-8)

Pia husker *"Det var at være skarp på hvilke ledelses filosofi jeg gerne vil gå efter, hvordan er jeg som leder."* Pia kom hele tiden i konflikt med at hun handlede på en måde og der var regler for noget andet end det hun stod for. (bilag 2, Transskription, side 19-25)

Gennem din tid som leder, hvordan har du mærket lederrollen har ændret sig? og har den ændret sig?

På dette spørgsmål var det svært at få svar, alle var meget udflydende, Næste alle taler om opdelingen af det at lede et dagtilbud, at der kommer dagtilbudsleder og pædagogiske leder. At med OLP fik vi sat ord på hvilke kompetencer man havde på hvert sit ledelses niveau. Men det er også det meste konkret der bliver beskrevet om, hvordan lederrollen forandrer sig over tid.

Jan: Jan taler meget om, hvordan man som leder skal kunne stå i mod både professionel og personligt, da der har været mange processer i gennem tiden der har været udfordrende, især når der skulle skabes forandringer. Jan ville ønske han var klædt bedre i disse perioder, han mener heller ikke at forvaltningen var klar på opgaven, det var leaning by doing, med store omkostninger. (bilag 2, Transskription, side 9-18)

Linda: Linda taler om forandringer, at kunne gennemføre forandringer i alle målestokke. Vi talte om man kunne gennemføre en succesfuld forandring efter man eventuelt havde læst om hvordan, og Lindas kommentar var: *"Enhver teori møder også en virkelighed, men det er godt at have nogle teorier det giver nogle pejlemærker man kan gå efter."* Linda taler også om opdelingen af lederrollen fra at være institutionsleder til i dag at være dagtilbudsleder og pædagogisk leder. *"Jeg tænker at da jeg var institutionsleder der var jeg det at kunne have*

kontrol det var rigtig vigtigt, og i dag det at give slip, der er en meget stor forskel i det spænd. Og et er fordi lederrollerne har forandret sig, man har pludselige ledere af ledere som også skal have noget handlefrihed, der hvor man går fra at være meget konkret til at kunne køre på principperne, og give noget råderum til nogle andre og man skal også kunne rumme mere så det tænker jeg er. Det er svært det er to forskellige praksisser. Det at stå både og havde ledelsen alt den hårde ledelse plus man også har den pædagogiske ledelse det er en anden kasse nu end der hvor det er skilt fra det pædagogisk, og man kan heller ikke tillade sig at sætte sig ned som dagtilbud leder og ikke have det fokus for det pædagogiske hele tiden, at have og man må heller ikke overskride grænsen for de pædagogiske ledes ledelsesrum.” (bilag 2, Transskription, side 26-36)

Mette: ”I det led som jeg sidder i så er det vigtig at man har nogle kvalifikationer indenfor organisation, at man har forstand på at organisere ting, for det er blevet en kæmpe stor del af vores arbejde, nu med den nye læreplan, det er rigtig vigtigt t man har flair for det, det er også meget personbestemt hvad man kommer til at lave, nu har jeg en leder der hedder Jan der er leder på hans måde, hvis jeg arbejde for dig ville det sikkert være nogle andre ting, som du syntes jeg skulle være dygtig til. Jan går op i os der er pædagogiske leder ansvarsområde vi er meget dygtige til at gå i børneperspektiv (...)” (bilag 2, Transskription, side 1-8)

Pia: taler om at være modig, at kunne sige det der er træls.

Syntes du den nye Dagtilbudslov stiller særlige krav til dig som leder?

Igen var der noget udflydende, de har svært ved at være konkrete om, hvad det stiller til dem af krav.

Jan : ”(...) indflydelsen er mere rettet mod det pædagogiske arbejde, svage børn skal der tages hånd om. Så er der alt det om den pædagogisk hverdag som vi kikker lidt anderledes på i dag. Og selvfølgelig har det også betydning for mig, dem jeg er leder for de står virkeligt med en kæmpe opgave for at føre dette ud i praksis. (...) i forhold til mig om leder så jeg har et ansvar hele tiden for opfylde de krav der er jeg skal jo hele tiden sikre mig, at de pædagogiske leder har den rigtige retning, så det er det jeg bruger meget af min tid på og drøft med dem hvor er det i er og hvor er i på vej hen. (...) min ledelsesform det er meget dialog nakker med den enkelte

omkring hvor er det vi er henne og hvor skal vi hen af. Det er meget det som og jeg syntes jeg har sådan en god fornemmelse for hvor mine pædagogiske ledere er en fornemmelse af hvad er det vi kan magt lige nu, hvor meget kan vi magte og hvile retning skal jeg støtte henad det er det der er min fornemste opgave som dagtilbud leder at støtte dem, der er meget dialog baseret. (...) jeg skal jo også gå først. Jeg så en artikel i dag i avisen, "lederen som pejlemærke eller skydeskive", nogen gang ska vi være pejlemærke for pædagogerne og nogen gange skal vi være skydeskive. Hvor alt falder ned over og rammer. Og det er noget af det vi skal kunne håndtere." (bilag 2, Transskription, side 9-18)

Linda: "Jeg har nok inden den kom, haft noget afstand ti den gamle måde at køre det på. Er føler mig mere på hjemmebane i den nye reform end i den gamle. Jeg kan også mærke der er mere plads til mig i den, jeg syntes der er blevet meget mere, det der med den holistiske tankegang omkring den pædagogiske miljø, jeg kunne næsten ikke have i det gamle at med de opdelinger, jeg ved godt de sagde, man skal jo ikke kre det som sådanne nogle temaer men det var bare det der var sket. Det var blevet et fag på en eller anden måde jeg havde det rigtig skidt med. Jeg tror egentlig i den gamle reform da var det nemmere at tale om at dagtilbuds leder behøvede ikke en faglige baggrund jeg tror faktisk at det bliver endnu vigtigere i den nye reform at man har en pædagogisk baggrund, så man kan argumentere ind i en faglige kontekst det tror jeg bliver vigtigere for man skal kunne argumentere for de dokumenteremåde man vælger eller den evalueringskultur man nu vælger hvilke betydning det har for barnets udvikling det tror jeg bliver vigtigere." (bilag 2, Transskription, side 26-36)

Mette: "(...) at remse op hvad lederens ansvar var, der var mange af mine pædagoger der sagde hold da kæft mand hvordan skal i omsætte det hvordan skal i kunne dette altså en kæmpe opgave, men jeg syntes der er så mange gode elementer i denne her ny læreplan, for mig er det en fed opgave jeg tænker ikke ÅHH nu skal vi til at, jeg hilser det velkommen at vi skal til at arbejde på denne måde." (bilag 1, Transskription, side 1-8)

Pia : "Så må jeg havde sovet i timen det jeg har hæftet mig mest ved er at der lige pludselig, så er det med at ledelse det har også fået en plads. En vigtig plads. Jeg har ikke været ned i detaljen det har jeg men ikke jeg kan huske men det jeg hæfter mig mest ved er at den er det

fedeste, hvis der er noget der skal laves om, så ved jeg det ikke, hvis der er noget i min rolle der skal laves om.” (bilag 2, Transskription, side 19-25)

Sammenhold af data til at besvare mine undersøgelsesspørgsmål.

Hvad er ledelse? Hvad er definitionen på offentlig ledelse?

Som en del af en offentlig instans er det vigtigt for besvarelsen af denne opgave, at forstå og forholde sig til, hvad er ledelse og hvad er offentlig ledelse for en størrelse, da det ellers er besværligt at gå ind og arbejde med begrebet. Derfor vil jeg i det følgende afsnit forholde mig til begrebet og hvordan jeg forstår det.

Mine interviews personer definere ledelse som person og dialog baseret. Det er vigtigt at være sig selv. At være translatør mellem institution og omverden og omvendt. At kunne gå først og sætte retning. Mine interviews personer ser ikke noget særlig i at være offentlig leder og på intet tidspunkt i interviews forholder de sig til om der er forskel mellem at være offentlig eller privat leder. (bilag 2, Transskription, side 1-36)

Rennison taler om offentlig ledelse som: *”i 1980’erne handlede det om, at sætte ledelse på dagsorden, men i 1990’erne skal ledelse blive bedre og i det nye årtusinde skal vi have bedre og mere ledelse. Ledelse gør en forskel. Den professionelle leder italesættes som en politiker, strateg, arbejdsgiver og personaleleder, der ud fra et tværfagligt og organisatorisk grundlag leder gennem værdier og agerer lokomotiv for omstillingen.”* (Rennison, 2014)

Den 12 juni 2018 udkommer ledelseskommisionen med anbefalinger til, hvordan man styrker ledelsen i den offentlige sektor. Offentlige ledelse får nu sine egen definition på, hvad det vil sige at være leder i den offentlige sektor. Offentlig ledelse er blevet til en særlig disciplin. Når vi bruger et begreb som offentlig ledelse er det sat op i mod ledelse i det private.

Ledelseskommisionens definition på ledelse er *”Ledelse handler om at sætte retning via og sammen med andre”*¹⁷

¹⁷ <https://ledelseskom.dk/>

Forskellen er, at i det offentlige er man underlagt et politisk system der er på valg hvert 4 år, og derfor kan ledelsen blive skiftet ud. En anden faktor er, at vi som offentlige ledere ikke skal generere et økonomisk overskud, men levere velfærd til borgeren.

Cand. jur og kommitteret i Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration Claes Nilas udtaler i hans artikel på onlinemediet Altinget "*Offentlig og privat ledelse er ikke nødvendigvis to adskilte verdener.*" "*Jeg mener også, at man med rette traditionelt har fremhævet i hvert fald to afgørende forskelle i vilkårene for udøvelse af ledelse i henholdsvis den offentlige og den private sektor: Det ene er det her med bundlinjerne: den offentlige sektor opleves som kompleks med de såkaldte "mange bundlinjer": det kan gå på opfyldelsen af politiske mål, brugertilfredsheden, virkningerne på social lighed og ligestilling, den grønne bundlinje (er det godt for miljøet) eller tilfredsheden hos dem, der skal udføre opgaven (medarbejdertilfredsheden) mm. Og bundlinjen kan skifte i processen, hvis de politisk opstillede succeskriterier ændrer sig. Mens den private sektor typisk opererer med en klar bundlinje – nemlig den økonomiske. Der skal generes overskud til gavn for ejere og aktionærer.*"¹⁸

Opgaven for det offentlige er, at skabe værdi for samfundet, ikke i form af økonomiske overskud, men i form af økonomisk omtanke til gaven for samfundet. I Ledelseskommissionens rapportens er påstand, "*at ledelse gør en forskel,*"¹⁹ ledelse er ikke et universalmiddel mod alt, men Ledelseskommissionens rapporten skal bruges til, at forbedre den offentlige ledelse og hermed også den offentlige værdi til gavn for samfundet.

Ledelseskommissionens definition på ledelse og styring er "*Ledelse er at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre, mens styring er de strukturelle redskaber der bruges for at få organisationen til at arbejde i en bestemt retning.*"²⁰

Offentlige leders opgave skal sikre, at det danske samfund får maksimal effekt af de mange ressourcer der bliver brugt på den offentlige sektor. Ledelse skal løse aktuelle samfundsmæssige

¹⁸ <https://www.altinget.dk/embedsvaerk/artikel/claes-nilas-offentlig-og-privat-ledelse-er-ikke-noedvendigvis-to-adskilte-verdener>

¹⁹ <https://ledelseskom.dk/>

²⁰ <https://ledelseskom.dk/>

udfordringer såsom f.eks. socialområdet etc. og dette skal ske gennem ledelseskommisionens 7 pejlemærker:

1. Borgeren i centrum
2. Politikerne skal have tillid til ledelsen
3. Samarbejdssystemet skal forenkles
4. Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften
5. Ledere skal sætte retning
6. Ledere skal sætte holdet
7. Ledere skal udvikle sig²¹

Jeg vil bruge ovennævnte pejlemærker som forståelse af, hvordan man fra regeringens side mener, fremtidens offentlige ledelse skal have sit fokus for, at skabe værdi for samfundet. En af pejlemærkerne der er i rapporten, er at lederne skal sætte retningen, og derfor har vi i Mariagerfjord kommune udarbejdet pejlemærker og ledelsesgrund for hvordan vi i Mariagerfjord kommune har oversat Ledelseskommisionens hensigtserklæring.

Hvilke styringsparadigmer ligger der i den udvikling som har været for dagtilbudsledere, og hvilke styringsparadigmer er der i den ny dagtilbudslov.

I 70'erne voksede de offentlige budgetter eksplosivt. Kvinderne kom mere og mere på arbejdsmarked og det betød at familiestrukturen forandrede sig og der kom en øget pres på den offentlige service med f.eks. behovet for børnepasning. Der var derfor behov for at man kunne tage kontrollen af udgifterne i den offentlige sektor.

I starten af 90'erne lancerede den britiske politolog Christopher Hood et begreb der kom til at hedde New Public Management (NPM). NPM er en betegnelse for fokus på resultatorienteret ledelse og markedsstyring i den offentlige sektor. (Andersen 2017) Med NPM's tænkning fik man i den offentlige sektor ændre fokus på den økonomiske ramme. "New Public Management, karakteriseret ved både decentralisering og mindre værdistyring. Overskriften for NPM er, hvordan den offentlige sektor kan reformeres for at den virker bedre og koster mindre, den har politisk og i embedsværket fokus på effektivitet og ansvarlighed i den offentlige opgaveløsning.

²¹ <https://ledelseskom.dk/>

NPM har hentet sin inspiration om ledelse, fra den private sektor. Den offentlige sektor bliver sidestillet med den private sektor på ligeværdige konkurrence betingelser, den offentlige sektor skal se på som en privat virksomhed" (Andersen ,2017).

Hoods, definition for fællestrækkene ved NPM.

1. Direkte og professionel ledelse i den offentlige sektor.
2. Eksplicitte kriterier for og måling af performance.
3. Større vægt på at måle, hvad der kommer ud af den offentlige sektor (output)
4. Skift til mindre og mere decentrale enheder i den offentlige sektor.
5. Skift til mere konkurrence i den offentlige sektor. (borger/kunde)
6. Vægt på at bruge styringsredskaber hentet i den private sektor.
7. Vægt på større disciplin og sparsommelighed i ressourceforbruget. (Andersen, 2017)

Med NPM kom der fokus på lederens betydning, for at arbejde mere effektivt hvordan vi forvalter skattekrone. Man skulle som offentlige leder til at sammenligne sig med andre, man skulle skabe resultater på konkurrence lignende betingelser. Vi skulle overholde vores budgetter, og helst skabe mere værdi og velfærd for færre økonomiske midler. Derfor kan man i 2004, da man reviderede serviceloven se, at NPM for første gang fik sat sin spor i lovgivningen. Der blev indskrevet at dagtilbuddene skulle udarbejde læreplaner og virksomhedsplaner. Vi skulle se os selv som en virksomhed. NPM havde fået sin plads, fokus var på ledelse (her forstået den politiske ledelse), konkurrence, resultater og det skulle være målbare resultater.

I 2004 med den reviderede Servicelov, kom der politisk krav om virksomhedsplaner og læreplaner. Det blev vigtigt i min egen ledelsespraksis, at jeg kunne lede opad. Jeg skulle kunne dokumentere gennem virksomhedsplaner hvordan vi forvalte og prioriterede vores tid og økonomi. Dokumentationen blev, at skrive læreplanerne og virksomhedsplanerne og sende dem til kommunalbestyrelsen, da de var dem der havde det øverste ansvar. NPM har haft indflydelse på vores område lige siden.

Med Dagtilbudsloven i 2007 blev der yderligere tilføjet, at vi skulle offentliggøre, hvordan vi arbejde med læreplaner, på den måde fik vi et konkurrence element ind. Forældrene kunne nu på vores hjemmeside se, hvad vi havde fokus på i vores pædagogiske praksis, og ud fra dette kunne de så vælge den institution der passede bedst til dem som familie. I min institution var vi kendt for at arbejde med musik og eventyr.

Det næste vendepunkt kommer med kommunalreformen i 2007, hvor vi blev lagt sammen med andre kommuner. Her har NPM en meget stor rolle. Man havde en politisk forventning om, at den nye kommunalreform, med større kommuner, var nødvendige for at sikre det økonomiske og faglige grundlag og bæredygtighed i kommunens ydelser til borgeren. Større kommuner ville være mere effektive og skabe mere værdi for mindre økonomiske ressourcer. Der bliver lavet en stram økonomistyring, alt i vores kommune får lavest fællesnævne. Vi fik for eksempel lønsumsstyring, og det kom til at betyde, at vi som ledere hele tiden skal kunne retfærdiggøre vores økonomiske dispersioner overfor det politiske niveau. I praksis betyder det, at økonomien til og med i dag bliver mit styringsparameter inden jeg træffer beslutninger i egen organisation.

I 2007 erstattes serviceloven af Dagtilbudsloven. Dagtilbudsloven trækker reglerne om vuggestuer, børnehaver, fritidshjem og klubber ud af Serviceloven og samler dem i en lov for sig selv. Vi får nu en selvstændig lov omkring tilbud til børn og unge. Det sender et politisk signal om, at man vægter området. Loven opererer med fire sideordnede formål:

1. At fremme børns trivsel, udvikling og læring
2. At give familien fleksibilitet og valgmuligheder
3. At forebygge negativ social arv
4. At skabe sammenhæng og kontinuitet mellem tilbuddene.

Loven ligger op til, at der er klare komplekse udfordringer som dagtilbud skal løse. Vi skal have fokus på tværfaglige løsningsmodeller for at vi kan være med til at bryde den sociale arv.

I 2011 træder Barnets Reform i kraft, hvis overordnet målsætning er, at understøtte udsatte børn. Reformen får stor betydning på det barnesyn/menneskesyn man politisk får fokus på arbejdet med børn, både på det specialiseret område og på det almene område. Og al lovgivning herefter bære præg af barnets reform. Frem til den nye dagtilbudsreform i 2018, er der mere og mere forskning på 0-6 års området og for den betydning som tidlig indsats har. For almen området betyder det, at vi skal arbejde med inklusion og kvalitet, for at styrke det pædagogiske arbejde gennem en systematisk tilgang til vores hverdagspraksis. Vi skal skabe sammenhæng mellem de forskellige kommunale tilbud kommunen varetager.

Vores opgave bliver at der skal findes fælles forståelse og indsats på tværs af systemer, organisationsstruktur og fag- og forvaltningssøjler. New Public Governance (NPG)(Andersen 2017) får nu sit indpas i den kommunale opgaveløsning.

"Argumentet for at NPG er vejen frem for den offentlige sektor er dels at den offentlige sektor befinder sig i et krydspres mellem stigende forventninger og knappe ressourcer, som gør det nødvendigt at mobilisere flere og nye ressourcer, og dels at ingen enkelt aktør har den viden og ressourcer og ideer der skal til for at løse de store komplekse samfundsproblemer, vi står overfor for. Sat på kort formel er NPG derfor lig med: samarbejde mellem organisationer + søgning efter fælles innovative løsninger = bæredygtige resultater." (Andersen, 2017)

New public Governance er defineret som:

"Et horisontal sammenknytning af gensidigt afhængige, men operationelt autonome aktører fra stat, marked og civilsamfund, som styrer gennem løbende forhandlinger, der finder sted inden for en mere eller mindre selvreguleret institutionel ramme" (Andersen, 2017)

"Argumentet er, at problemforståelsen, iderigdommen, vurderingen af løsningsmulighederne, mobilisering af relevante ressourcer og fælles ejerskab til realisering af banebrydende løsninger forøges, når forskellige aktører byder ind med ideer og vurderinger ud fra hvert deres perspektiv." (Andersen, 2017)

"(...) kernen i NPG er antagelsen om, at komplekse opgaver og problemer i et kompleks samfund løses bedre gennem netværksbaseret samarbejde end gennem hierarkiske kontrol eller markedsbaseret konkurrence. NPG ligger vægt på ressourcemobilisering og ressourceudveksling end på effektiv ressourceudnyttelse. Ressourcemobilisering kan skabes ved hjælp af tillidsbaseret styring og ledelse som bruger lokale institutioners og medarbejders erfaringer, motivation og faglige kompetencer i spil." (Andersen, 2017)

Med ovenstående i mente, bliver ledelse fremover, at kunne se muligheder i eksisterende samarbejdsrelationer, styrke eksisterende samarbejdsrelationer og finde nye netværkskonstellationer. Vi skal kunne finde løsninger til gavn for borgeren på tværs af fagsøjler og eventuelt i samarbejde med civilsamfundet. Vi skal kunne netværk. At netværk stiller krav om at kunne afgive kontrol, at kunne facilitere processer og indgå i dialog.

Hvilke styringsparadigmer er der i den nye Dagtilbudslov?

Mit udgangspunkt for denne opgaven var, at jeg regner med der var forventninger til en ledelsesform før og efter dagtilbudslov 2018. Men som jeg har arbejdet med opgaven, kan jeg se, at der hele tiden har været fokus på dagtilbuddets betydning for samfundet og hermed også for dagtilbudslederens kompetencer til lederrollen. Det samfundssyn der har været på dagtilbud er gået fra at være et opholdssted for børn til at være et pædagogisk tilbud med særlig indsats for læring og udvikling. Dagtilbud er i perioden fra 1997 til 2020 fået til opgave at løfte en samfundsmæssige opgave. Økonom James Heckmann offentliggjorde sin gennemgribende forskning om at have et større fokus på arbejdet med den tidlige indsats og social udsatte børn fra graviditet til barnets første skoleår. Hans forskning viser, at det har en direkte betydning for den socioøkonomiske udvikling, hvis der sættes ind i barnets første år.²² Jeg mener, at Heckmans forskning var en stærk udslagsgivende factor til, at dagtilbud kom på regeringens dagsorden og vi i 2018 fik en ny Dagtilbudslov og kom på finansloven.

Dagtilbudsloven/reformen og det politiske udspillet "*Den styrkede pædagogiske læreplan*"²³ betød at man politisk ønskede at tage kontrol med, hvad der sker for børn i alderen 0-6 år. Efter min mening bygger dagtilbudsloven på en stærk centralisering og professionsværdier. Der er i loven fokus på formelle regler og hierarkiske organisationsformer og professionstænkning. Ph.d. i statsvidenskab og Cand.scient.pol Carsten Greve definere en reform som: "*Reformer er et bevidst forsøg fra central politisk aktører på - gennem brug af ideer – at grundlæggende ændre institutioner og processer i den offentlige sektor med henblik på at få dem til at fungere bedre/gøre dem mere performance orienterede/skabe fordelagtige institutionelle positioner/skabe symbolsk opmærksomhed om politiske sager.*" (Greve, 2012)

Dette ses tydeligt i loven og i *Stærke Dagtilbud*²⁴ og *Den styrkede pædagogiske læreplan*²⁵ som begge er udarbejde i forbindelse med den nye dagtilbudslov, hvor der står, at der skal

²² <https://www.mm.dk/artikel/en-tidlig-indsats-er-maaske-ikke-altid-det-bedste>

²³ https://emu.dk/sites/default/files/2019-03/7044%20EVA%20SPL%20Publikation_web_1.pdf

²⁴ <https://www.regeringen.dk/publikationer-og-aftaletekster/aftale-om-dagtilbud-staerke-dagtilbud-alle-boern-skal-med-i-faellesskabet/>

²⁵ https://emu.dk/sites/default/files/2019-03/7044%20EVA%20SPL%20Publikation_web_1.pdf

udarbejdes en skriftlig pædagogisk læreplan. Og samtidig er det detaljeret beskrevet, hvad den pædagogiske praksis skal indeholde, der er ikke frit spil fra hylde et, to eller tre. Det skal fremgå, hvordan vi vil arbejde konkret med læreplanstemaerne. Dagtilbudsloven/reformen definere, hvordan der skal arbejdes pædagogisk med børnegruppen 0-6 år og frem til skolestart, formålet er at sikre børns trivsel, udvikling, dannelse og læring er centrum. Den sætter klare rammer og retning for, hvilke værdier der skal være i fokus. Med Dagtilbudsloven nye konkrete formulering, mener jeg det betyder, at der er kommet et klart budskab om at børn har en værdi i sig selv.

Jeg vil prøve at sætte *"Dagtilbudslovens"*²⁶, *"Stærke dagtilbud"*²⁷ og *"Den styrkede pædagogiske læreplans"*²⁸ formål ind i Hoobs perspektiver, hans 7 punkter for at se, hvor meget hvilke styrings paradigmer der ligger i loven og især hvor meget NPM der ligger i loven (jf. side 11)

1. Direkte og professionel ledelse i den offentlige sektor. I dagtilbudsloven står der, at det er lederen der har det pædagogiske og administrative ansvar for dagtilbuddet. Hun har ansvar for, at der udarbejdes en pædagogisk læreplan og at det pædagogiske arbejde udøves indenfor lovens- og læreplanens rammer. Lederen skal sikre, at det er den faktiske praksis der udøves efter de nedskrevne retningslinjer. Lederen skal sikre at forældrebestyrelsen bliver en aktiv del af hverdagen og inddraget i udarbejdelse af læreplanerne og evalueringen af de pædagogiske læreplaner. Den skriftlige læreplan offentliggøres. Det er lederens ansvar at implementere en evalueringskultur. Og at læreplanen evalueres mindst hvert andet år, så der sikres en udvikling i det pædagogiske arbejde.

2. Eksplicitte kriterier for og måling af performance. Der er i loven et stærk fokus på at evalueringskultur skal offentliggøres. Der skal udvikles en informationsportal, hvor forældre kan sammenligne de forskellige institutioner ud fra politiske bestemte målparameter. dette kan læses i Dagtilbudsaftalen der ligger til grund for den nye dagtilbudslov. Der blev indgået den 9. juni 2017.

²⁶ <https://danskelove.dk/dagtilbudsloven>

²⁷ <https://www.regeringen.dk/publikationer-og-aftaletekster/aftale-om-dagtilbud-staerke-dagtilbud-alle-boern-skal-med-i-faellesskabet/>

²⁸ https://emu.dk/sites/default/files/2019-03/7044%20EVA%20SPL%20Publikation_web_1.pdf

3. Større vægt på at måle, hvad der kommer ud af den offentlige sektor (output) Det er lederen af dagtilbuddet der er ansvarlig for, at sikre en løbende pædagogisk dokumentation af sammenhængende mellem det pædagogiske læringsmiljø og børns trivsel, læring, udvikling og dannelse. Denne dokumentation skal indgå i evalueringen.

4. Skift til mindre og mere decentrale enheder i den offentlige sektor. Læreplanerne skal på selv udføreledet beskrives i en lokal kontekst, men ud fra en klar overordnet politisk ramme. Gennem de sidste mange år har der ikke været så meget offentlig decentralisering. Den decentralisering vi så i starten af 1990 er lige siden blevet tilbagerullet. Jeg har i de 20 år, jeg har været leder, kun oplevet at spare og blive politisk rammestyrer i, hvordan jeg forvalter institutionens økonomi. Formålet med at udarbejde den pædagogiske læreplan lokalt er, at tage højde for lokale forhold så som sammensætningen af børnegruppen, geografiske forhold/placering af de fysiske faciliteter etc.

5. Skift til mere konkurrence i den offentlige sektor. (borger/kunde) Informationsportalen. Med offentliggørelse af læreplanerne kommer der et tilvalg/fravalg i forhold til, hvordan de enkelte institutioner vælger, at arbejde med læringsmiljøerne, her vil der fra forældre siden være et fokus på, hvilke pædagogisk fokus/medie fx musik, idræt etc. vil jeg vælge til mit barn. Ligesom vi kan risikere, at man som forældre vælger ud fra, hvor mange etniske børn er der i den enkelte institution, hvilke kostpolitik man praktiserer etc.

6. Vægt på at bruge styringsredskaber hentet i den private sektor. I Mariagerfjord har vi en dialog og aftale styringsmodel som sætter den økonomiske ramme. Så er det op til mig som leder, at få alle ender til at hænge sammen, uanset hvilke politiske udmeldinger der kommer. Jeg må konstatere, at jeg altid vil være styrer efter den budgetramme jeg politisk er tildelt.

7. Vægt på større disciplin og sparsommelighed i ressourceforbruget. I disse år er ordene: "Mere kvalitet for mindre"(Andersen 2017) selv når vi taler samskabelse er det ud fra et NPM syn der diskuteres ud fra i vores kommune. I Mariagerfjord kommune arbejder vi med samskabelse ud fra et princip om, hvordan kan vi spare på de offentlige ressourcer ved at civilsamfundet overtager tidligere offentlige ydelser?

Jeg ser den nye love bygget op på en fundament af en tænkning som politisk styret NPM tænkning med centralisering, men med undertoner af en moderat decentralisering NPG, idet

man på udføreledet skal arbejde i netværk og med samskabelse i samarbejde med tværfaglighed og civilsamfundet for at finde løsninger, der har borgeren i centrum, men ud fra en forståelse af, hvordan kan vi sammen skabe mere kvalitet for den enkelte borger for mindre økonomi.

Som i alle nye tiltage er der snakke meget om hvad vi vil gøre, og under valgkampen fik børnene en stemme. Vores statsminister vil være kendt for at være børnenes statsminister og der er indgået en aftale om inden 2025 at der skal sikres minimum normeringer i alle børnehaver, men der er ikke talt om, hvordan dette skal finansieret. Det som jeg kan forstå er at der det hele skal sikres gennem en lov, så hvis der kommer et skift i politik, så er man bundet op på loven om, at minimumsnormeringerne er sikret. Der står ikke meget om økonomi i den nye lov, men der er afsat økonomi til forandringerne og vi er med i finansloven og med økonomisk tilskud. Ved at vi nu er på finansloven som dagtilbud så skal det også sikres gennem mere kontrol af, hvordan pengene bliver brugt, får vi mere kvalitet for mindre?

New Public Governance karakteriseres ved høj decentralisering og høj værdistyring, og har fokus på at komplekse opgaver og problemer i et kompleks samfund der skal løses gennem netværksbaseret samarbejde, at vi sammen finde innovative løsninger i samskabelse med det omgivende civilsamfund. (Andersen 2017) I den nye lov er der lagt op til, at vi som fagfaglig personale skal have et større fokus på effekten (outcome) af den pædagogiske indsats. Tidligere var kravene, at vi som dagtilbud skulle tilbyde aktiviteter (input) der var fremmende for børnenes læring. I den nye dagtilbudslov står der, at vi skal have fokus på børnenes udbytte (outcome).

Det brede læringsbegreb er rettet imod udvikling af både emotionelle, sociale, kognitive kompetencer og dannelse. Og læringen skabes for barnet gennem legen, hvorved legen har fået en central betydning. Jeg oplever, at den nye dagtilbudslov gør, at man som borger har fået mere transparenthed. Dette sker gennem informationsportaler, offentliggørelse af de pædagogiske læreplaner, samt et øget fokus på forældreinddragelse, hvilket gør at man som forældre lettere kan træffe valg der passer til de værdier og man som familie prioritere. Der står i dagtilbudsloven, at der skal evalueres ud fra et børneperspektiv, og forældrebestyrelsen skal involveres i udarbejdelsen af de lokale pædagogiske læreplaner og evalueringer etc. Der skal være fokus på udvikling af læringsmiljøer der understøtter børns trivsel, læring, udvikling, og dannelse.

Jeg oplever, at pædagogens faglighed er mere i fokus i den nye dagtilbudslov. I samarbejdet mellem dagtilbud, institutioner og forældre kan vi sammen, finde det bedste læringsmiljø for barnet. Vi skal kunne levere høj kvalitet dagtilbud som defineres som høj faglighed og videndeling, så som faglige og ledelsesmæssige kompetence løft for ledere og fyrtårne. Ledelses gør en forskel.

Analyse

Jeg vil prøve at anskue min analyse ud fra tre perspektiver. De tre perspektiver er det personlige, organisationen som er institutionen/ kommunen og samfundet som er det omgivende samfund, som kan være både globale, statslige og lokale. Dette gør jeg da det er min overbevisning at vi for at opnå en større helhed kommunikere gennem gensidige påvirkninger af hinanden udvikler de forskellige perspektiver.

Ud fra den systemiske tænkning så er vi til alle tider påvirket af hinanden når vi interagerer med hinanden. Man kan ikke se på de påvirkninger der har været på institutionslederen uden at se på de påvirkninger der har været fra det omgivende samfund. Jeg har valgt min afgrænsning at det er danske forhold jeg koncentrere mig om, men er dog bevidst om at de forholde ikke er isoleret danske men en del af den vestlige verdens udvikling.

Hvilke kompetencer kan man forvente en dagtilbudsleder skal kunne praktisere i dag udover at have kendskab til børn og pædagogik. Set i et tidsbillede fra 1997 – 2019.

Samfundsperspektiv:

Institutionsleder anno 1997 handlede om, at kunne omstille sig til de opgaver, der var forbundet med jobbet, og med jobbet hørte en lang funktionsbeskrivelse som man ikke fik forlagt ved ansættelsessamtalen. Jeg havde jo en økonomiramme der skulle hænge sammen, så hvis der ikke var penge til en pedel, så var det opgaver, jeg som leder selv udførte, som Jan siger i hans interview *"(...) mit job var meget bredt, fordi det ene øjeblik så skulle jeg sidde til møde på rådhuset her i Arden, og skulle snakke med kommunal direktør forvaltningschefer og det andet øjeblik så røg jeg ud og skulle være ned på den ene stue og skulle sørge for, at det fungerede, tørre røv på børnene, jeg havde også en, fordi jeg var mand, sådanne side gescheft, hvis vores pedeler ikke var der, så var det også mig klarede afløb og alt det her, så jeg tænker faktisk, det spænd jeg var leder for, det var ikke fordi det var mange mennesker, men det var mange*

opgaver." (Transskription, side 9-18) Jeg husker det selv, som om jeg var en Blæksprutte, jeg havde mange opgaver og funktioner såsom økonomi ansvarlig, bestyrelses facilitator, personaleleder, administrator, inde som ude, pedel etc. Jeg var alle steder og ikke mindst var jeg pædagog og skulle have tid til, at facilitere den pædagogiske praksis, det var jo vores kerneopgave i dagtilbud.

Rennison taler om offentlig ledelse som: "*i 1980'erne handlede det om, at sætte ledelse på dagsorden, men i 1990'erne skal ledelse blive bedre og i det nye årtusinde skal vi have bedre og mere ledelse. Ledelse gør en forskel. Den professionelle leder italesættes som en politiker, strateg, arbejdsgiver og personaleleder, der ud fra et tværfagligt og organisatorisk grundlag leder gennem værdier og agerer lokomotiv for omstillingen.*" (Rennison. 2014) På mange måder var arbejdet som institutionsleder i 1997 at køre lokomotivet, man styrede, var fyrbøder og opvarter for institutionens bruger og samarbejdspartner.

Rennison beskriver rejsen til professionel leder som. Ledelse er i den periode beskrevet som "*(...) et uomgængeligt og nødvendigt fænomen for en moderniseret og omstillingsparat offentlig forvaltning. Det er et både-og, ergo på alle niveauer af ledelse. Den professionelle leder forventes, at være ledelsesvillige, det vil sige at være ansvarstagende, forandringsparat, risikovillig og engagerede, de skal være polyfone i deres ledelse. Ledelse handler om at træffe nogle selvstændige valg mellem alternative og mellem flere forskellige måde at lede på.*" (Rennison. 2014)

I perioden fra ca. 1997 til 2020 har der i Danmark på den politiske scene været en politisk højre styret periode, det vil sige, at partiet Venstre og fl. andre partier til højre for midten, har siddet på regeringsmagten og derfor også på den økonomi- og værdipolitik der har været ført., på nær små 4 år fra 2011- 2015, hvor vi lige havde en socialdemokratisk styret regering, men i den periode fastholdte, man politisk stadig en stram økonomistyring. Det vil sige en stram snor med de offentlige udgifter. Perioden fra 1997 til 2020 har været præget af, at de kommunale budgetter har og er blevet forvaltet med en klar NPM styring. Det offentlige har skulle sidestilles med det private arbejdsmarkeds konkurrence betingelser og i stedet for at generere økonomisk overskud at skulle generere mere velfærd.

NPM har været det styringsparadigme der har haft størst gennemslags kraft i perioden. Derfor er det også den professionelle leder der får plads. Rennison taler om at den professionelle leders spids kompetencer er "(...) *som en politiker, strateg, arbejdsgiver og personaleleder, der ud fra et tværfagligt og organisatorisk grundlag leder gennem værdier og agerer lokomotiv for omstillingen*" (Rennison 2014). Her er tale om en leder der kan sætte retning, lede op, at have politisk tæft og lede ned i organisation, at kunne sætte retningen for at sikre kvalitet i udførelses af kerneopgaven. At kunne arbejde med visioner og få følgeskab gennem en personaleledelse der løfter den faglig og de personlige kompetencer hos personalet. Ligeledes kendetegner den professionelle leder, at hun kan tage ansvar, være fleksibel og omstillingsparat.

I dagtilbud så vi det første gang, da vi skulle udarbejde læreplaner og virksomhedsplaner. Disse skulle ligge som dokumentation for, at vi faktisk arbejder målrettet, og dermed sikre man politisk at man førte tilsyn med den pædagogiske kvalitet. For Institutionslederen betød det, at hun skulle kunne formulere sig politisk og strategisk i forhold til, hvordan hun brande sin institutionen, hun arbejder med principperne for det private arbejdsmarkedets konkurrencebetingelser. Som modpol til styringen gennem dokumentation og økonomien oplevede jeg, at der kom et større fokus på den faglige integritet i dagtilbud. Der opstod en snak i vores hverdag om, hvilke værdier vi skulle arbejde ud fra og det betød, at jeg som leder skulle kunne tage ansvar og ledelse på processer af både den faglige udvikling men også en snak om, hvordan vi økonomisk forvalte vores budgetter. Det stillede skarpe krav til institutionslederen om at have kompetencer som processtyring, politisk forståelse, faglige integritet, økonomi opfindsomhed og kreativ løsninger for at komme i hus.

I rapporten fra Væksthus for ledere "*Ledere der lykkes 2*"²⁹ omtales en succesfuld lederes som en der har økonomisk opfindsomhed, strategisk Zoom, individuel indlevelse, præsentationsorienteret passion, mangfoldig mobilisering, konstruktiv konfrontation og en afklaret autoritet. Det er ikke kompetencer der er i spil hele tiden, men de er i spil når de passer i konteksten. Jeg oplevede perioden 1997-2020 som en periode, hvor der kom fokus på lederens personlige kompetencer. Lederens ledelsesfaglige identitet.

²⁹ <https://www.forhandlingsfaellesskabet.dk/pjecer/pjecer-i-samarbejde/ledere-der-lykkes>

Når jeg taler med kollegaer på alle niveauer af de kommunale leder, så taler de alle uden undtagelser om denne rapporters indflydelse på, hvordan de gerne ser sig selv som ledere. Det er blevet et idealmål for kommunale ledere. Disse kompetencer ligger i tråd med Rennisons teori.

"Den professionelle leder skal kunne navigere på de forskellige arenaer som hun er en del af. Evnen til at kunne omsætte omverdens forventninger og krav til den faglige hverdag og udførelses af kerneopgaven." (Rennison 2014)

Del konklusion

New Public Management (NPM) er kommet for at blive. Det er stadig det styringsparadigme der har største indflydelse på leders hverdags beslutninger og det har det haft siden 1997 og frem til i dag, og det er ikke blevet mindre med årene. For mit eget vedkommende, træffer jeg ikke noget valg uden, at jeg har set på min problemstilling gennem et økonomisk optik. Det betyder, at jeg skal have en økonomisk forståelse. Jeg arbejder ofte med kreative økonomiske tilgange, for at sikre en bedre drift og hverdag for børn som personale. Det nye der er kommet til er, at selv om det er NPM der er det stærke styringsparadigme, så er der kommet et krav om at kunne samarbejde på tværs for at skabe værdi New Public Governance (NPG) har fået mere og større indpas, vi kan se det i lovgivningen gennem perioden, hvor der står, at vi skal kunne inddrage forældre og børneperspektiv i de løsninger modeller vi arbejder med. I Mariagerfjord Kommune arbejder vi med samskabelse for at skabe merværdi for mindre og det har ligeledes være på budgettet 2020 – 2023.³⁰ hvor der er afsat 250.000 kr til mere samakabelse.

En NPM styring udelukker ikke, at men ikke samtidig kan arbejde med NPG selv om det som udgangspunkt er hinandens modsætning. Dette er den nye dagtilbudslov er et god eksempel på. Den er stærk kontrollerende og dikterende med indholdet af, hvad et dagtilbud skal kunne levere af ydelse så der skabes værdi, men den ligger samtidige op til, at der er mulighed for, at skabe fagfaglige værdier på udføre leddet og arbejde på tværs af fagsøjler etc. for at skabe de bedste løsninger for barnet. Alle de 4 interviews incl. mig selv er meget begejstret for den nye dagtilbudslov, idet vi har en oplevelse af, at vi skal tilbage til dagtilbuddets DNA, læring i gennem leg, i relations betydning for de nære læringsmiljøer. Vi har den opfattelse at vi har været igennem mere end 10 år, hvor der i pædagogverden har været talt om læring, som

³⁰ <https://www.mariagerfjord.dk/Kommunen/Kommunens-oekonomi/Budgetter-og-regnskaber>

læringsbegrebet man arbejder med i skole regi. Der bliver på udføreledet i den pædagogiskfaglige hverdagspraksis mere plads til, at de værdier man som pædagog identificere sig med. Dette kan vi efter min overbevisning, takke Heckmann for. *"Selv om hans forskning ligger vægt på barnets første år eller 1000 dage ud fra et socioøkonomisk perspektiv, og selv om hans forskning siger, at det kun gøre en forskel for børn i udsatte positioner, og ikke for børn i normal udvikling."*³¹ Så takker vi for, at barnet har fået en stemme i samfundsdebatten og vi at får anerkendelse for den faglighed vi har gennem mange år, ved gøre en forskel.

Organisationsperspektiv

At tage ledelse på en organisation, er at forstå en organisations kultur, når man skal kunne forandre noget, så skal man kunne vide, hvor man skal sætte ind for, at skabe en faktisk forandring. Professor Edgar H. Schein definere en organisationskultur *som "(...)et mønster af fælles grundliggende antagelser, som gruppen lærte sig, mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte tænke og føle på i relation til disse problemer"* (Schein, 1994) Lederens udfordringer ligger i *"Organisationskulturen skabes delvis af ledere og en af de vigtigste lederses opgaver er at skabe, lede og undertiden endog nedbryde kultur."* (Schein, 1994) Med dette forstår jeg, at hvis jeg som leder skal arbejde med kulturen, er jeg også nødt til, at forstå at det er helt ned i praksis, jeg skal tage mit afsæt, hvis jeg skal forandre en kultur.

Der er gennem lovgivningen på mange plan lagt SKAL ind. Hvis vi ser på den nye dagtilbudslov så siger den, at vi skal arbejde med læreplaner, den beskriver meget detaljeret, hvordan vi skal arbejde med læreplanerne. Det betyder i praksis, at der skal arbejdes med den pædagogiske praksiskultur, man skal som leder arbejde med kultur forandring ellers vil man som leder ikke kunne skabe forandring. Dette er den største ledelse udfordring jeg ser i den nye dagtilbudslov. Der er derudover hele evalueringskulturen der skal implementeres, men dette ligger implicit i den praksiskultur der skal forandres. De kompetencer der skal til er, at jeg har en viden om hvordan man kan arbejde med forandringer, og processer og i sær kulturforandringer samt have en stærk fagfagelig pædagogisk forståelse.

³¹ <https://www.mm.dk/artikel/en-tidlig-indsats-er-maaske-ikke-altid-det-bedste>

For at få følgeskab skal jeg have nogle personlige kompetencer. Jeg skal kunne få andre til at gro, at spille medarbejderne og de pædagogiske ledere gode. Jeg skal kunne sætte retning og tage ansvar, jeg skal være bevidst om organisations sociale kapital. Som handler om tillid, retfærdighed og samarbejde. Jeg skal kunne motivere og facilitere de processer og de mennesker der er en del af organisationen. Rennison siger at ledelse gør en forskel og i Ledelseskommisionen rapport³² ligger man vægt på at ledelse gør en forskel. så jeg tænker at en af de vigtigste kompetencer her at skabe et fælles sprog, og en kommunikationskultur der er anerkende og tillidsfuld, Lederen skal som der står i ledelseskommisionens rapport *"(...) Lederen skal have en stærk lederidentitet, som typisk kommer med erfaringen, de skal kunne sætte retning, og turde delegere opgaver og ansvar til medarbejderne"*³³

I Mariagerfjords kommunes pejlemærker og ledelsesgrundlag liggers der især vægt på, at det at have en stærk leder identitet vægtes højt. Lederen skal have mod til at prioritere og gå foran. Mariagerfjord kommunes ledelse grundlaget bygger på bos-ordene 1. Vi viser vej. 2. Vi prioritere. 3. Vi tager samtalen. 4. Vi udvikler. 5. Vi invitere os selv og andre ind. 6. Vi er modige. Der bliver både i Ledelseskommisionens rapport og i Mariagerfjord Kommunes ledelsesgrundlag lagt vægt på dialogen. Det handler om systematiske ledelsesevalueringer, løbende dialog og feedback.

Rennison taler i hendes teori om at ledelse altid skal ses i et kontekstuel perspektiv. (Rennison2014) Den skal forstås kompleks, konstitutiv og kontekstuel. Der er mange forskellige former for virkelighed alt efter, hvem der i en organisation og hvem der interagerer med hinanden. Som leder skal man være opmærksom på, at hvis man skal skabe mening, så skal man tage udgangspunkt i den enkeltes subjektive holdninger og meninger for at skabe fællessprog er men nødt til som leder at have sit fokus på kerneopgaven og gennem fællesskabet at skabe fællessprog omkring udførelsen af kerneopgaven. En organisation er en gruppe af subjektive holdninger der skal finde en objektiv fællesnævner og fællessprog så der kan skabes mere værdi til gavn for vores borgere.

³² <https://ledelseskom.dk/>

³³ <https://ledelseskom.dk/>

Alle min interviews personer ligger vægt på at personaleledelse den vigtigste factor. (Transskription, 1-36)) Det var den faktor der var den vigtigste kompetence der blev spurgt indtil ved alles incl. min egne ansættelsessamtalerne. Men hvad forstås ved en god personaleleder? Der var ingen konkretet kompetencer der blev lagt vægt på eller fremhævet. Jeg tror ikke man kan komme udenom at det er person båret, når vi taler om personaleledelse. Linda siger på et tidspunkt *"Du kan finde en god leder, der som person, bare ikke passer ind i en organisation, og du kan også få en lidt dårlige leder der ikke formår at passe ind."* (transskription, s 26-35) Her mener jeg, at den organisationskultur der er ligger til grunde i organisationen, det er den givende. Og man skal som leder være meget systematisk og strategisk bevidst med at arbejde med kulturen for at skabe forandring og mening for den enkelte medarbejder til gavn for organisationen.

Del konklusion.

At arbejde med organisation er det at skabe følgeskab en af de vigtigste kompetencer. En anden kompetencer er at kunne arbejde med forandringer gennem en bevidsthed om organisations kulturen, lederen skal kunne arbejde med at tage ledelse på processer, at kunne sætte retning, at motivere, at kunne facilitere og udvikle organisationens medlemmer, at kunne tage ansvar, dette sker gennem dialog og feedback med medlemmerne i organisation

Personperspektiv:

Jeg tænker selv, hvad vil det sige at være leder? Hvad er min leder identitet? Jeg blev i uge 52 interview om motivation fra en studerende fra Århus universitet, og et af spørgsmålene var *"Når du træffe beslutninger, er du så påvirket af ting udefra eller er det dine personlige holdning, du træffer beslutningen ud fra?"* Mit svar var. *"For det første er jeg selv en del af det omgivende samfund og derfor påvirket af den tid og den kontekst jeg er en del af, så ja på en måde lader jeg mig påvirke, og på en anden side så skal jeg være opmærksom på, hvilke påvirkninger og interesser der gerne vil påvirke de beslutninger, jeg skal træffe. For det andet så kan jeg som dagtilbudsleder ikke tillade mig at træffe beslutning med påvirkninger udefra, og hvad jeg selv har af personlige holdninger, min opgave er, at træffe beslutninger ud fra, hvad der er bedst for organisationen. Derfor er det vigtig, at jeg gir mig selv tid til, at se på organisationen fra et metaperspektiv. "Så en vigtig kompetence jeg har som leder, er evnen til at kunne prioritere, og at kunne adskille min egne personlige holdning fra, hvad der er godt for organisationen"*

Men med årene er min identitet som leder blevet forstærket. Især mærkede jeg den, da jeg gik fra at være ledere for medarbejder til at være leder for ledere. Jeg kunne fysisk mærke en forskel. I Mariagerfjord Kommune Indførte man Offentlig Leadership Pipelines (OLP) som havde som formål at beskrive, hvilke forventninger der var til mig, da jeg gik fra at være institutionsleder til at være dagtilbudsleder med pædagogiske leder under mig. Det at lede igennem andre var en stor udfordring. OLP'ens formål var med til at sikre at ledere på hvert niveau i organisationen kendte deres roller og ansvar. OLP'en var med til at sikre fælles sprog og leder identitet på tværs af organisationen pipelinen. Jeg skulle etableres følgeskab gennem de pædagogiske ledere. Jeg ville aldrig få noget igennem, hvis jeg ikke havde følgeskab fra de pædagogiske ledere. Dette betød, at jeg skulle arbejde med helt andre leder værdier end før, hvor jeg skulle sikre den pædagogiske fagfaglige hverdagspraksis og drift, men som dagtilbudsledere skulle jeg nu arbejde meget mere strategisk og systematisk med, hvordan jeg sikre, at vi har kvalitet i praksis og skaber værdi for borgeren.

Rennison mener i hendes teori at lederen skal *kunne "(...) Ledelse handler om at træffe nogle selvstændige valg mellem alternative og mellem flere forskellige måde at lede på."* (Rennison. 2014) Hun ligger også vægt på at det er lederens personlige kompetence til, at kunne tage valg, ansvar og finde løsninger der passer til den kontekst som står i. Ledelsen er kompleks, konstitutiv og kontekstuel. Mette siger i hendes interviews *"At da hun fik modulet på hendes DOL uddannelse om det "personlige lederskab" at dette var en øjenåbner for hende. Hun siger, at når alt kommer til alt så skal man være sig selv."* Jan mener, *"At han som leder bruger sin personlighed som det bedste redskab i hans ledelse. Han indgår i dialog med sine medarbejder og træffer valg ud fra, hvad han kan se der er godt i den givende kontekst."* (transskription, s 1-18) Rennison kalder dette i hendes teori at være kontingent, det kan være tilfældig, hvad man træffer sine valg på. Det er den påvirkning der er mellem de forskellige implicerede. Linda er translatør mellem de forskellige niveauer og Både Linda og Pia er bevidste om at det er gennem dialogen og gennem kommunikationen de flytter sig. (Transskription, 19-36)

På det personlige plan er de kompetencer en leder skal have, er en god forståelse for, hvad er min rolle i denne kontekst, at forstå kompleksiteten i en givende situation eller problemstilling, at kunne være translatør mellem de forskellige led, for forstå at det er gennem dialogen med andre at der flyttes mening.

Del konklusion

Den vigtigste kompetence der er i det personlige perspektiv er evnen til at have gode relations kompetencer. Og gode kommunikative kompetencer. En anden kompetence er, at vide hvilken

leder identitet man har, "*man skal kunne være ledelsesvillig*" som (Rennison, 2014) siger. Man skal kunne tage tyren ved hornet og mod til at gå foran og sætte retningen.

Når vi taler om kompetencer er det så kompetencer man kan tilegne sig eller er det personlige/iboende kompetencer der vægter højest.

Dette syntes jeg er et spændende spørgsmål. Mine interview person er er ikke i tvivl, det er kompetencer der er iboende hos den enkelte ledere. Og samtidige underkender de ikke den viden de har erhvervet sig på deres efteruddannelser. Linda siger det så flot "*(...) Jeg fik tid til at tænke mig om, sammen med nogen udefra og nogen jeg ikke skulle stå til ansvar overfor*" (Transskription 26-36) Jan har været glad for at få på uddannelse for det har "*(...) jeg går ikke og har en teoretisk baseret lederstil. (...) jeg er mere sådan person baseret, jeg leder via min personlighed.*" (Transskription 9-18) Jan mener hans DOL uddannelse var med til at bekræfte ham i, at det han gik og lavede var ok. Både Pia og Mette har været glade for deres DOL uddannelser, men er ikke konkret om hvad det var de fik med derfra som de brugte, mere en viden om noget de var usikker på, som var med til at give dem ro.

Der er i min lille undersøgelse stor forskel på de to leder grupper tilgang til ledelse. Det er helt tydeligt at Jan og Linda langt hen af vejen er godt sat i deres leder identitet, som professionelle ledere, hvor det er svære for de pædagogiske ledere. Mette siger det faktisk så tydelig som det kan siges. "*tidligere var jeg pædagog med leder opgaver, nu er jeg leder med pædagogopgaver*" (transskription, s 1-8) Pia taler om at der er mange opgaver hun ikke varetager mere, men at hun har sit fokus på den faglige udvikling. Men det har dagtilbudslederen også. Den nye dagtilbudslov oplever ingen af dem, som at der stilles ekstra krav til deres ledelseskompetencer.

Rennison taler om "*at ledelse er polofon som betyder at man træffer beslutninger om, hvilke rationale en givende beslutning skal træffes i. det handler ikke kun om at træffe beslutninger men også om at sætte præmisserne for beslutningerne, hvilke rationale skal der trække på i en givende beslutnings- og kommunikationssituation.*" Rennison taler om "*at kommunikation ikke er uskyldig det gør vitterlig en forskel.*" (Rennison, 2014) Så når jeg som dagtilbudsleder skal træffe en beslutning har jeg mine reference rammer fx økonomi, politikker, love etc. mens den pædagogiske leders reference ofte er ud fra en fagfaglige kontekst.

Del konklusion.

Rennison mener ledelsen er polyfon, mangfoldig og mangetydige, og man som leder skal have en stor bevidsthedsgrad for, hvem der træffer beslutningen. Man skal have viden om processer og teori, men det er op til den enkelte personen at lede udfra den viden man har. Jeg har et meget enkelt læringsbegreb. Jeg mener, vi har meget viden til rådighed, og især i dag, hvor vi er så digitaliseret. Men den viden får først magt og betydning, når vi omsætter viden til handling, så når vi siger, at ledelse er personbåret, så handler det vil om, at der i øjeblikket ikke er en bevidsthed om, at det er transformation af viden der bliver handlet på.

Jeg tror og ved, at jeg er blevet en bedre leder efter jeg har været på uddannelse og jeg bliver en bedre leder ved at netværke og tale med andre ledere om deres succes og nederlag, det er med til at give mig en vidensbank der ligger til grunde for de handlinger og beslutninger jeg træffer og jeg praktisere i min ledelse.

Konklusion/Perspektivering

Siden dagtilbud for første gang bliver nævnt i Serviceloven tilbage i 1997 og frem til i dag (anno 2020) som en del af Dagtilbudsloven og senere i finansloven, i hvilken udstrækning har dagtilbudsledernes ledelseskompetencer ændret og udviklet sig og hvilken betydning har dette haft for rollen som dagtilbudsleder?

Jeg mener at min undersøgelse viser at ledelse er ledelse, uanset hvilke årstal vi taler om, uanset om vi er leder i den private sektor eller i den offentlige sektor. Vi har bare forskellig vilkår at lede under. Vi leder alle ud fra økonomiske interesse som det primære. men det er forskellige bundlinjer vi har. I det private er det økonomisk overskud til aktionæren og i det offentlige er det økonomi til at sikre velfærd for danskere, og yderligere så er de offentlige ledere underlagt en politiske styre organisation, der betyder at planlægningen og strategier sjældent er længere en 4 år. Det stiller samme krav til lederne om, at uanset hvor vi er ledere, så skal vi have en økonomisk forståelse og økonomisk opfindsomhed til gaven for overskuddet.

Jeg ser min værktøjskasse om ledelse som følgende:

- Fokus på målet
- Økonomisk tæft og opfindsomhed
- Politisk tæft og strategisk forståelse

- Ledelses af processer.
- Ledelse er at skabe mobilisering, følgeskab og at indgå i netværk
- Skabe rammer og sætte retning indenfor den kontekst den skal udfoldes
- Ledelses består af vurderinger, skøn og intuition
- Ledelse består i at kunne forholde sig til sig selv
- Ledelse består i at kunne rumme uklarhed og kompleksitet
- Ledelse består i at kunne kommunikere og tjekke om kommunikationen er forstået

Ledelse var ikke anderledes i 1997 end der er i dag, men som Jan siger i hans interview så er opgaverne anderledes i dag. Det er ikke værktøjskassen der er anderledes, men mere synet på hvad ledelse skal kunne. Tidligere skulle man som institutionsleder kunne være blæksprutte og klare alle opgaver omkring sin institution intern som ekstern. I dag er der mere defineret hvilke opgaver man skal varetage.

Indenfor dagtilbud er lederen af dagtilbud blevet professionaliseret, der er kommet en to deling, en dagtilbudsleder der skal kunne klare det, Linda kalder den hårde ledelse som er økonomi, juridiske spørgsmål, ansættelser og afskedigelser, arbejdsmiljø og især ledelsen opad til forvaltningen og det politiske niveau. De pædagogiske ledere skal derimod kunne omsætte den faglige udvikling og den nærmeste personale pleje og ledelse.

Ledelse er både personen båret og den er videns baseret. Om vi vil det eller ej, så handler det om lederes personlighed, hvordan er vores relations kompetencer, hvordan er vores kommunikation, er vi gode til at skabe følgeskab, er vi gode til at sikre et godt arbejdsmiljø, er vi gode til at vise empati med andre og er vi gode til at tage hånd om de mennesker vi skal lede og lede med i hverdagen. Der er helt sikkert denne kompetence der vægtes højest, når der skal ansættes. Når jeg ser på Mariagerfjord Kommunes pejlemærker som stiller krav om en klar New Public Management tænkning og tilgang og et ledelsesgrundlag, hvor det er de personlige kompetencer der ligger til grunde. Evnen til at tage en konflikt, evnen til at have mod og gå foran og også tør være i uvej. Dette er kompetencer vi lære som børn og op gennem livet, enten har vi det eller så har vi det ikke, det er ikke noget man kan læse sig til, men det er noget man kan øve sig i at blive bedre til. De gode ledere er efter min mening dem der har dem i deres personlighed.

Viden er noget der er mangfoldig, man kan læse sig til en masse viden, men som Linda siger "(...) enhver teori møder også sin virkelighed" (transskription, s 26-35) Man får også viden gennem livet det vi kalder erfaring, det er det Schein omtaler i hans teori om organisationskultur. Vi gør det som vi lykkes med og det gentager vi, og så er det normen. Dette behøver på ingen måde at have fodfæste i fakta eller underbygget af evidens, men det virker, så det er det vi bruger. Vi får viden når vi interagerer med andre mennesker, vi netværker med andre faggrupper og udvider vores horisont både personligt og fagligt.

Jeg troede, der var en tid før og efter dagtilbudsloven, nu vi havde fået en stemme og var kommet på finansloven, men i bund og grund er vi landet som professionelle leder. Den største påvirkning vi som ledere har været igennem de sidste 20 år er transformationen fra Blæksprutte til professionel leder. De første skridt i den retning var med styringsparadigmet New Public Management der op gennem perioden fra 1997 til i dag, har fået større og større indflydelse på den offentlige sektor. I Serviceloven i 2004, hvor vi første gang ifølge lovgivningen skulle arbejde med virksomhedsplaner. Her skete den første professionalisering af institutionslederrollen, vi skulle som Rennison siger i hendes teori, vi skulle formulere os politisk og strategiske. De nye kompetencer handlede om, at vi ikke skulle varetage institutionens opgaver, men vi skulle i langt højere grad have fokus på de eksterne samarbejdspartners interesser i vores hverdag, her bliver kompleksiteten øget.

Jeg husker også at modsvaret til denne udvikling var, at vi talte meget om værdiledelse, Pia giver et fantastisk eksempel i hendes interviews, hvor hun hele tiden var i konflikt i forhold til alle de politikker hun skulle forvalte som dagplejeleder, og det at hun havde en faglige identitetsværdier der kom i konflikt med dette. Hun forstod heller ikke, hvordan hun skulle definere hendes lederstil, Så når nogen talte om, at hun praktiserede situationsbestemt ledelse, så godtog hun det, men efter hun havde været på DOL, så blev hun klar over, at hun i virkeligheden praktiserede værdiledelse. Det var svært i de år, at finde ud af, hvilke leder identitet vi havde, og dette kan jeg også nikke genkendende til. Men i de år var det værdiledelse der blev talt om i den pædagogiske verden og efter min opfattelse som modpol til den hårde økonomistyring og de konkurrence lignende vilkår vi skulle drifte dagtilbud på. Fx havde vi meget lange diskussioner om vi kunne have et ord som effektivisering i vores værdigrundlag. Men det havde vores forvaltning jo i deres.

Min konklusion er at lederens vigtigste ledelsesredskab bliver at kunne indgå i relationer og dialog med alle de interessanter der er i dagtilbuddet opgaveløsninger, at kunne være translatør mellem omverden og institutionen. Det bliver lederens kommunikative evner der bliver bærende for dem hun integrere med. For fremtidens leder bliver det mere og mere evnen til at kunne interagere med andre for, at kunne finde værdi og løsninger til gavn for den offentlige sektors opgaveløsning og værdiskabelse. Andersen, taler om at lederen skal kunne "*ressourcemobilisering kan skabes ved hjælp af tillidsbaseret styring og ledelse som bruger lokale institutioners og medarbejders erfaringer, motivation og faglige kompetencer i spil.*" (Andersen 2017) Lederkommissionens definition siger "*Ledelse handler om at kunne sætte retning og via og sammen med andre*". Dette forstår jeg som evnen til gennem dialog og feedback at kunne skabe rum til refleksion og læring.

Igennem de forskellige lovgivninger fra 1997 til 2020, Serviceloven, og Dagtilbudsloven er der sat lignende krav. Kravet er at vi skal tage ledelse på at etablere processer strategisk som systematisk. Vi skal tage hånd om evaluerings kultur, og gennem evaluering at udvikle vores praksis til gavn for børnene og derved sikre at alle børn tilbydes læring gennem leg af høj kvalitet. Evaluering handler i højgrad om, at vi gennem dialogen med hinanden får fokus på de forandringer der skal til for at kunne løse opgave.

Lederrollen i 1997 handlede i høj grad om at have kontrol og have svar og løse rigtig mange opgaver den var meget personbåret også i forhold til de holdninger der lå bag de beslutninger der blev truffet. I dag 2020 handler ledelse om at kunne finde svar sammen med andre og sætte rammen for de beslutninger der skal tages. Rennison taler om "*Ledelse er en social konstruktion, der konstruerer det sociale, den skaber identiteter og differencer sagligt, tidsligt og socialt. Der er noget der er bedre end noget andet. Den inkluderer og ekskluderer, prioriterer og udrangerer. Ledelse er magtfuldt og forskel sættende.. (...) at ledelse er polofon som betyder at man træffer beslutninger om, hvilke rationale en givende beslutning skal træffes i. det handler ikke kun om at træffe beslutninger men også om at sætte præmisserne for beslutningerne, hvilke rationale skal der trække på i en givende beslutnings- og kommunikationssituation. Rennison taler om at kommunikation ikke er uskyldig det gør vitterlig en forskel.*" (Rennison, 2014) Så når jeg som dagtilbudsleder skal træffe en beslutning har jeg mine reference rammer fx økonomi, politikker, love etc mens den pædagogiske leders reference ofte er ud fra en fagfaglige kontekst.

Det professionelle handler også om at vi taler om, at vi er ansat i en organisation og derfor ikke kan træffe beslutninger ud fra personlige holdninger og synsninger, men at vi skal være så professionelle at vi kan distancere os fra vores personlige holdninger og træffe beslutning ud fra evidens og faglige tematiseringer til gavn for organisationen, i dag taler vi om at have et organisatorisk medlemskab, at vi er på en arbejdsplads og der er regler for, hvordan vi interagere med hinanden ud fra en fælles kernopgave. Institutionsleder/ledelse er blev professionaliseret. Og Lederens vigtigste redskab er evne til at indgå i dialog med omverden. Ledelsen ligger i dialogen.

Litteraturliste.

Dahl Kristian og Molly-Søholm Thorkil Leadership pipeline- i den offentlige sektor, 2012, 2 oplag.
Dansk Psykologisk forlag.

Greve Carsten (2012, s 16) Reformanalyse Forlag: Jurist og økonomiforbundet

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015): Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndværk. 3. udgave, 3. oplag. Hans Reitzel

Molly Asbjørn, Artikel 2012 " Systemisk ledelse - et særligt blik på organisationen" *Magasinet Offentlig Ledelse 2/2012*

Rennison Betina Wolfgang Ledelsens Genealogi, kap. 1, side 15-44, 1, udgave, 2 oplag 2014.
Forlag: Samfundslitteratur.

Riencker Lotte & Jørgensen, Peter S. (2017): Den gode opgave. 5 udgave, 1. oplag.
Samfundslitteratur.

Scharmer C, Otto, 2011, Teori U, Ankershus forlag 4 oplag.

Schein H Edgar. 1994. Organisationskultur og ledelse forlaget Valmuen 2 udg.

Bilag

Bilag 1. Spørgeskema.

Bilag 2. Transskription.