VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 02-05-2014

Genvej til bedre styring

Hvornår leverer de ansatte den service, som politikerne har besluttet, som borgerne er tilfredse med, og som personalet anerkendes for? Svaret har ofte været forsøgt givet gennem skriftlige evalueringer og rapporter. Udover at sende et signal om kontrol, efterlader det også ansatte og politikere uforløst tilbage med støvede ringbind i reolen. Refleksionsfælleskaber er en tillidsbaseret styringsmodel, som giver svar på de væsentligste spørgsmål.

Skribentinfo



Charlotte Larsen
Innovationskonsulent
Mondays



Lene Kobbernagel
konsulent
Samtalekunst



Line Mortensen
udviklingskonsulent
Københavns Kommune, Pædagogisk Faglighed

Den nuværende styringslogik fastlægger mål for, hvad velfærdsydelserne skal opnå, en minimumskvalitet for ydelserne og stiller krav om evaluering. Styringen går fra politikerne i toppen, over forvaltningen til institutionslederne for at ende hos medarbejdere på leveringsniveauet. Denne styring er ikke altid forståelig for lederne og medarbejderne i det udførende led. Der kan opstå oversættelsesvanskeligheder på vejen.

Derfor er der gennem tiden udviklet forskellige redskaber og koncepter i forsøget på at måle, veje og dokumentere effekterne af arbejdet, og lederne har udarbejdet evalueringer, årsplaner, dokumentationsrapporter mv. Men indsatserne står ikke altid mål med udbyttet. Ifølge Børne- og Ungeforvaltningen i Københavns Kommune ligger der en del uopfyldte behov i den måde at styre på:

- Politikere og forvaltning efterlyser viden om praksis: ”Hvordan kan vi se, at børnehaven gør en forskel for

det enkelte barn?" De efterlyser en brugbar viden, der giver dem et grundlag at træffe beslutninger på.

- Praktikerne (lederne og pædagogerne) efterlyser anerkendelse for deres arbejde. Der er en udbredt opfattelse af, at hverken politikere eller forvaltning har et korrekt billede af, hvad det vil sige at være pædagog og arbejde ud fra en pædagogisk faglighed.

- Alle parter føler frustration: Den pædagogiske fagligheds kompleksitet – det relationelle og udviklingsorienterede egner sig ikke til at måle i tal og nedfælde i rapporter.

Behovene kalder på at tænke nyt – også set i lyset af regeringens tillidsreform. Refleksionsfællesskaber er et bud på en løsning.

Ud med rapporter og ind med levende refleksion

Et refleksionsfællesskab er et fagligt dialogforum for de personalegrupper, der er relevante for løsningen af en bestemt opgave. I dette tilfælde er det pædagoger, ledere, forvaltningsfolk og politikere.

Refleksionsfællesskaber giver alle de involverede et indblik i og en forståelse for hinandens forskellige perspektiver. Refleksionsfællesskaber er et radikalt anderledes og **tillidsbaseret** styringsværktøj, som lederne på det pædagogiske område i Københavns Kommune indfører på arbejdspladserne.

En struktureret dialog mellem de forskellige niveauer erstatter den hidtidige styring, der mest har handlet om skriftlige evalueringer og rapporter. Dialogen skal samtidig designes, så den udvikler praksis på den enkelte arbejdsplads.

Refleksionsfællesskaber

Deltagerne inddeles i grupper á 6-11 personer på tværs af organisationen. De reflekterer sammen over en konkret fortælling fra praksisfeltet, som én af repræsentanterne fra det pædagogiske personale fremfører. Det skal være en fortælling, som vedkommende er fagligt optaget af at forstå bedre.

Hver deltager får et "positionskort". Kortet beskriver den specifikke vinkel, de skal bidrage med deres faglige refleksioner ud fra. Gruppen reflekterer grundigt over denne ene praksisfortælling. Pointen er, at når der reflekteres i dybden, så skærpes og udvikles fagligheden. I et refleksionsfællesskab deltager alle med samme opgave for øje; at hente ny inspiration hjem til deres egen praksis – hvad end den udspiller sig mellem børnene eller på forvaltningsgangen.

Et positionskort

Hver deltager får et postionskort. På kortet står hvad personen har til opgave at lytte efter, og hvilke spørgsmål der er relevante at svare på. Der står eksempelvis: Du skal lytte nøje efter sandheder, der bliver taget for givet. Du skal gå i dialog med de øvrige i gruppen ud fra nedenstående hjælpespørgsmål:

- Hvad kan du få øje på, der bliver **taget for givet** i det, du har hørt?
- Prøv at få øje på hvilke **overbevisninger**, der er til stede i fortællingen?
- Kan du få øje på **sandheder**, som f.eks. ”det kan man ikke bruge til noget” eller ”sådan gør man jo”?
- Prøv at få øje på **argumenter**, der bliver brugt for at gøre dem sande.
- Hvad er det i fortællingen, som personen **ser på én måde**, men som også kunne være på en anden måde?

Materialet til brug for et refleksionsfællesskab kan downloades på www.mitbuf.dk/refleksion (http://www.mitbuf.dk/refleksion)

Faglig udvikling for arbejdspladserne og nyt beslutningsgrundlag for politikerne

Et refleksionsfællesskab afsluttes med, at gruppen nedfælder nye faglige opmærksomhedspunkter. Punkter, som giver ny retning til hver deres faglige arbejde og/eller den fælles strategiske retning.

På den styringsmæssige side er det en fordel at tænke de nye faglige opmærksomhedspunkter ind i ledelsesmodellen. Og gøre de faglige opmærksomhedspunkter dagsordenssættende for de faglige udviklingssamtaler, som foregår i ledelsesstrengen; fx fra direktion til områdechef og fra områdechef til institutionsleder.

Læs mere

Tag temperaturen på jeres sociale kapital

Målstyring - Er det umagen værd?

Ny generation af offentlig styring

Evalueringsfeber