

Den moderne leder - den krævede medarbejder!

Af Jesper Heibøll d. 2. juni 2017.

Fra skoleinspektør til skoleleder

Offentlig ledelse har gennem de seneste 15-20 gennemgået en enorm udvikling. På skoleområdet har man endda omdøbt cheftitlen, så den kunne få en anderledes og mere fremadrettet klang. Hvor det før var skoleinspektør, er man nu skoleleder. Skoleledere over det ganske land kan sikkert nikke genkendende til, hvordan alt vender sig i dem, når nogen siger: "Nå, er det så dig, der er skoleinspektøren?" Hvortil svaret er: "Nej, jeg er skoleleder. Det var i gamle dage, det hed skoleinspektør. En skoleleder er grundlæggende noget helt andet." En skoleleder viser vejen. En skoleleder leder medarbejdere og ledere gennem et virvar af regler og udfordringer, gennem det multikomplekse, globale konkurrencesamfund - viser og vejleder til at finde den ideelle vej til at opnå den bedste læring for eleverne og gøre dem til den bedste udgave af sig selv. Eller.....!? Jeg vil i det følgende forsøge at argumentere for, at rollen som leder også har gennemgået en stor udvikling gennem de sidste 10-15 år. Jeg har særligt fokus på skoleledelse, men ledere og medarbejdere inden for offentlig ledelse vil måske kunne nikke genkendende til særtrækkene ved nye, offentlige ledere.

Omdøbningen af skoleinspektøren havde fra starten et nobelt og ganske fornuftigt formål. Det handlede først og fremmest om en professionalisering af skolen. "Skoleinspektør" havde en støvet og bagstræberisk klang. Det handlede om at kontrollere og holde god ro og orden på skolen. Skoleinspektøren var den fremmeste blandt ligemænd, og det var denne rolle, som man ønskede at gøre op med. Man ønskede i stedet udviklingsorienterede, professionelle ledere, som var mere systemets mand end lærernes mand. Der skulle være mere fokus på, hvordan man drev skolen som en virksomhed med mål, evaluering og heraf udvikling. Stilstand var tilbagegang. Skolen skulle drives på en ny måde. Her blev betegnelsen skoleleder en mere dækkende titel til skolens øverste chef. Der var desuden strømninger i gang, som skulle frisætte lærerne - men som samtidig ville sikre fælles fodslag og fokus. Begreber som "frihed under ansvar", og for eleverne var det "ansvar for egen læring", blev de nye mantra. Her ville man gennem inddragelse og indflydelse skabe både en bedre kvalitet i ydelsen og større motivation hos medarbejderne. Men samtidig begyndte også en kontrol af lærernes arbejde. Timetælleriet med U-, F og Ø-tid blev til i starten af 90'erne, og hermed afskaffede man lærerjobbet som et kald og gjorde det i stedet til et lønarbejde på lige fod med andre professioner. Dette slag er lærerne sig aldrig kommet sig helt over. Lederens rolle blev som vejleder, inspirator og organisator at lede medarbejderne ind i nye tider. Der kom mere fokus på nye måder at undervise på, og disse blev mere systematiske. Man kan vel sige, at man gik fra en individuel udviklingskultur(eller måske bare individuel kultur!), over til et syn på undervisning som et fælles anliggende. Der blev fokus på teamsamarbejde, og herefter begyndte alle mulige forskellige pædagogiske strømninger at skylle ind over skolen, med mange intelligenser og læringsstile som de mest betydningsfulde til at begynde med. Den store forskel fra før, var nu, at det ikke længere var lærerens eget valg, hvad man ville have fokus på - det blev i stedet til indsatsområder for hele skolen. Det interessante ved de store "religioner" på det tidspunkt var desuden, at man ikke havde nogen reel viden om, om det overhovedet havde nogen effekt på børns læring. Howard Gardner og Rita Dunn blev superstjerner på den globale undervisningsscene.

Det positive for lærerne, og senere pædagogerne i folkeskolen, var, at de var med i beslutningsprocesserne, der var styret af synsninger og værdier. Dette betød, at lærere og ledere stadig kunne beslutte at lade være med at følge trenden, fordi det føltes forkert.

Bagsiden af medaljen var, at moden skiftede hurtigt og alle udviklingstiltag dermed mistede deres betydning, intet blev reelt implementeret og det blev udvikling for udviklingens skyld. Lærere og ledere mistede pusten og orkede ikke et udviklingshelvede uden mål og med.

Fra synsningspraksis til evidenspraksis

Inden for de seneste ca 10 år har folkeskolens udviklingsfokus taget en ny drejning sammen med al anden udvikling i den offentlige sektor. Med tilblivelsen af New Public Management og en mere forskningsbaseret tilgang, har folkeskolen i den grad ændret karakter. Med udgangspunktet i forskningen inden for undervisning, er det nye mantra blevet: "Vi gør det der virker". I Danmark startede hele denne bølge med den norske skoleforsker Thomas Nordahl og hans LP-skole (Læringsmiljø og Pædagogisk analyse). Stort set alle danske (og norske) folkeskoler har i dag brugt enorme summer på at uddanne personalet inden for LP. Der blev forsket rigtigt meget i de resultater og den virkning, som LP-modellen skulle have på de danske skoler. Stor var min overraskelse, da jeg til præsentationen af resultaterne af den første store evaluering hørte, at hvis forskerne skulle være helt ærlige, så havde indsatsen egentlig ikke rigtigt nogen betydning for elevernes faglige niveau og trivsel. Langt de fleste var enige om, at Thomas Nordahl var en sympatisk mand og at hans argumenter for, hvad der skulle virke, var endog særdeles plausible. På mange skoler i det ganske land har men nu udviklet en særlig LP-praksis, men som udviklingsmodel er LP-modellen stendød! De seneste hotte trends har været Cooperative Learning, Visible learning ved John Hattie og James Nottingham og senest er det Pædagogiske læringsfællesskaber, som drager hærgende gennem landet med alt det, som den kan byde på. Jeg underkender ikke værdien af disse udviklingsprocesser, men har mit fokus på deres betydning for skolernes drift og ledelsesmæssige udfordringer.

Fælles for de seneste års store skoleudviklingstrends er et stort fokus på at tage udgangspunkt i det, der virker og samtidig være anerkendende. Man SKAL være positiv.

Den resiliente medarbejder

Noget af det mere interessante ved udviklingen i den offentlige sektor og i folkeskolen er, at man nu ønsker en helt anden type medarbejdere. Skolelederne landet over har nye og anderledes krav til medarbejderne. Erfaringer og synsninger er fejlet af banen til fordel for forskning og evidensbaseret udvikling. New public managements natur er, at alt skal kunne måles og vejes. Det er derfor stort fokus på mål og evaluering. Skolelederne har, sammen med administrationer og politikere rundt om i kommunerne og på Christiansborg, udviklet, bevidst eller ubevidst, systemer, der inddrager medarbejdere, men hvor medarbejderne reelt ikke har nogen større indflydelse eller hvor indflydelsen begrænser sig til kommaflytninger og rettelse af stavfejl i procesplaner.

Skolelederne har gennem de seneste 10 deltaget i et uddannelseskapløb, og der er færdiggjort tusindvis af diplomuddannelser i skoleledelse og mastereksaminer både specifikt inden for skoleledelse, men også inden for ledelse generelt, såvel som inden for særlige fagfelter. Det store fokus på at uddanne eksperter inden for skoleområdet har helt sikkert løftet det faglige niveau generelt inden for ledelses-, lærer- og pædagogpraksis. Der uddannes vejledere blandt personalet inden for områder som naturfag, matematik, læsning, engelsk osv. Alt sammen skal være med til at løfte praksis. Samtidig har man løftet lærernes undervisningstid og pædagogernes tilsynstid i både skole og fritidsdel. Spørgsmålet er så, om der hos personalet reelt eksisterer tid til at modtage vejledning fra en vejleder eller leder, og om vejledning er vigtigere end forberedelse af kerneydelsen. I pædagogiske læringscentre (PLC) på danske skoler sidder nu ledere og vejledere og planlægger en praksis, der ikke reelt lader sig gennemføre i en skole, hvor lærernes fokus er et helt andet sted end lederes og vejlederes. Strengt taget kan man sige, at der er opstået et stort

uddannelsesspænd mellem ledelse og vejledere på den ene side og de menige medarbejdere på den anden. Man skaber så at sige 1. og 2. rangs medarbejdere.

I skolernes pædagogiske udvalg og i MED-udvalg legitimerer lederne skolens praksis. Der er fra ledelsesside et krav om loyalitet fra medarbejdere, der deltager i disse udvalg. Skolens leder befinder sig i et krydsfelt med store krav fra både overordnede og medarbejdere. fra embedsmænd og politisk side sættes kursen, og det er så skolelederens opgave at navigere i dette krydsfelt. Den politiske diskurs lyder på central styring og decentral ledelse, hvilket frit oversat betyder, at politikere i samarbejde med skolechefer og konsulenter i skoleforvaltningen uden større hensyntagen til økonomi og rammer, beslutter skolernes indsatsområder. Man plæderer for en høj grad af medbestemmelse og selvbestemmelse i skolerne, bla. ved at udlægge al økonomi til enheden(altså den enkelte skole), men fratager reelt skolelederne muligheden for at gøre ret meget andet end det forvaltning og politikere foreskriver. Skoleledernes opgave bliver derefter at få medarbejderne til at føle ejerskab til processer, der strengt taget allerede er vedtaget og som der ikke kan ændres radikalt på. Man får altså brug for medarbejdere, der kan "klare mosten", frem for medarbejdere, der er i stand til at tage del i stilladsering af udviklingsprocesser. Man går fra at ønske kritiske medarbejdere til at ønske resiliente (robuste) medarbejdere. Denne udvikling har Rasmus Willig beskrevet meget nøje i sin bog "Afvæbnet Kritik", som han afslutter med ordene:

"Bevægelsen fra en kritisk attitude over en positiv til en ny resilient attitude følger skredet fra flexicurity til flexployment til flexisme udtrykt mere præcist og uden akademiske omsvøb af de mange som har bidraget med utallige svar på kritik. Før havde vi medbestemmelse, så kom vi på medhør, og nu skal vi være medgørlige."

Det ledelsesmæssig krydsfelt og mulighedsrum

Den offentlige leders drømmemedarbejder har altså ændret sig helt markant siden 90'erne, hvor den kritiske og vågne medarbejder var højt på ønskesedlen. I 00'erne ønskede man medarbejdere med fokus på det positive og anerkendende, med en stor vilje og mulighed for at sætte eget fokus på sin praksis - men altid med en anerkendende tilgang. I 10'erne er det anerkendende stadig i fokus, men nu mere som en fordring fra lederne i form af et pres om en ja-hat - en positiv tilgang. Man ønsker nu medarbejdere, der kan levere varen som beskrevet oven fra - dette kan både være fra ledelses- og forvaltningsside. Det helt store problem i skoleudvikling og i den offentlige diskurs i det hele taget er, at der træffes banebrydende beslutninger ovenfra og ned i systemet, hvorefter politikere og topembedsmænd fralægger sig ethvert ansvar for udførelsen af opgaverne med henvisning til, at økonomien og beslutningskompetencen ligger på institutionsniveau - altså hos den lokale leder. Den lokale leder har herefter 2 muligheder. Han kan enten resignere og erkende, at han ikke er resilient nok til at løfte opgaven, eller blive resilient og skubbe opgave videre ned i systemet, hvorved den menige medarbejder kommer til at stå tilbage med ansvaret for de politiske beslutninger. Et tydeligt eksempel på dette, er den kæmpe brøler, der blev begået med indførelsen af skolereformen i 2014, hvor en reform med mange vidtløftige visioner skulle gennemføres ved at fodre hunden med sin egen hale. Det blev lærerne, der ved at undervise 10-15 % mere, fik ansvaret for at reformens succes. En totalt forfejlet strategi, der allerede nu har vist sig at være åbenlyst tåbelig. Alle de eksperter og landspolitikere, der så skolereformens som den mest geniale og visionære tilretning af folkeskolen i umindelige tider, har nu travlt med at give andre ansvaret for deres forfejlede politik. "Det er lærernes skyld, at det ikke fungerer!" Det ligger nemlig dybt i New Public Management tænkningen, at det ikke kan være systemet/beslutningen, der er forkert - og dermed må det være nogens skyld. Skyldneren finder man ved at sparke nedad i systemet til man ikke kan komme længere. Her når man så lærerne og pædagogerne, der ikke har mulighed for at kritisere, hvis de ikke vil miste deres arbejde. Målet er nået!! Skyldneren er fundet! Min påstand er altså, at der er sket en ansvarsforflyttelse af ansvaret for politiske beslutninger fra politikerne og i et kæmpespring over til medarbejder og ledere på institutioner og enheder.

Lederne bliver dermed fanget i krydsfeltet mellem topledere og medarbejdere i en organisation, der er presset på både økonomi og udviklingstvung.

Forfatteren af denne artikel kender alt til dette krydspres gennem 16 år som leder i den danske folkeskole. Det er blevet en enorm udfordring, at der er blevet alt for langt mellem politikere og topfolk til medarbejderen i yderste led. Der tages ikke længere hensyn til erfaringer og synsninger fra medarbejderstaben, når banen kridtes op til nye udviklingsprocesser. Personlige erfaringer har mistet deres værdi. Her vælger politikere og embedsmænd i langt højere grad at rette blikket mod den perlerække af udbydere af efter- videreuddannelse, der er opstået inden for skoleområdet. Disse er ofte båret af forskning, der skal underbygge evidens for, at en bestemt metode er at foretrække frem for en anden. Det er ikke min mission at påpege, at dette er usandt, men det understreger, at når al udvikling kommer oppefra og udefra, så bliver det endog meget svært at få medarbejderne til at føle reelt ejerskab til skolens udvikling, og samtidig bliver det nærmest en umulig opgave for lederne at skabe det økonomiske råderum til at gennemføre udvikling på skolerne, da kommunernes og dermed skolernes økonomi kontant tilrettes til den negative side. Man kan i høj grad sige, at der i skoleledernes arbejde IKKE er overensstemmelse mellem krav og ressourcer. Dette er ikke en anerkendt synsvinkel i den politiske diskurs, og derfor vil vi i de kommende år se, at polariseringen mellem medarbejdere, ledere og politikere samt mellem de enkelte skoler vil vokse. Hvis skolelederne ikke kan gennemføre ovenfra bestemte tiltag eller ikke kan få skolens økonomi til at hænge sammen, har jeg flere gange oplevet, at der bliver sparket nedad fra forvaltningsside - Udsagn som: "Der kan jo også være tale om dårlig ledelse på skolerne." er gentagne gange blevet brugt i de fora, hvor jeg har haft min daglige gang. Kritik fra skoleledere bliver afvæbnet med den latente trussel om fyringer og tjenstlige samtaler. Det fordrer resiliente skoleledere, der formår at få det umulige til at ske - og det kan igen kun ske ved at sparke nedad.

Den moderne leder har altså udviklet sig fra at være fremmest blandt ligemænd, via ledelse af demokrati og medbestemmelse i organisationen, krav om anerkendende praksis, til ledere, der fordrer positive, resiliente medarbejdere, der makker ret og lægger brok og kritik på hylden..

10'ernes lederprofil

Den offentlige ledere er selv blevet mere resilient - et af lederens redskaber er at undgå at være i skudlinjen - at være ultraloyal opad i systemet, og derfor er hun nødt til at afvæbne kritik ned i systemet for selv at kunne overleve i dette. Kritik afvæbnes nedad. Sagt populært slikker man opad og sparker nedad. Dermed reduceres skoleledelse fra at være kompetent og beslutningsdygtig til at blive et redskab til at gennemtrumfe den vedtagne politik eller udviklingsmål. Lederen står tilbage uden magt og evne til at skabe en skole eller institution med særkende, selvom det er den officielle holdning blandt politikere og topembedsmænd, at man ønsker lokal beslutningskraft. Ledernes opgave er fremadrettet at udføre opgaven og lægge ryg til kritikken fra lokal- og landspolitikere, embedsmænd i forvaltning, hos KL og ministerierne, når det viser sig, at opgaven ikke lykkedes. Det virker paradoksalt at man gennem de seneste 10-15 har indført kontrakt- og aftalestyring på næsten samtlige offentlige institutioner samtidig med, at man reelt har indskrænket lederens magt. Der skal altså ledes i det krydsfelt, hvor enderne ikke kan nå sammen, men alle aktører stiller forskelligartede krav til ledelsens beslutningsdygtighed med med vidt forskellige foki.

Hvad siger spåkuglen?

Det store spørgsmål er nu, om udpegningen af Merete Riisager som undervisningsminister, vil få en ny betydning for udøvelsen af ledelsen i folkeskolen. Det kan gå 2 veje: for det første er det vel ingen hemmelighed, at Liberal Alliance står for en diskurs, der ønsker at afbureaukratisere det offentlige system - dog ikke med det formål, at få mere tid til kerneopgaven, men med det formål at slanke den offentlige sektor. Lærere og pædagoger må nok se i øjnene, at en opblødning i kravene om konstant udvikling og dokumentation fra ministeriel side kun vil øge kravene om mere undervisning fra hver enkelt lærer og pædagog. På den anden side kan en ændring i den politiske diskurs være medvirkende til at medarbejderne først på skoleområdet og siden i hele den offentlige sektor, igen får muligheden for at bygge videre på egne erfaringer, når der eksempelvis skal forberedes og gennemføres undervisning - altså på en eller anden vis genvinder magten over egen praksis.

Alt tyder dog på, at vi inden for den offentlige sektor er inde i en irreversibel proces, som understøtter en neoliberal synsvinkel om, at både offentlige ledere og medarbejdere kun har én mulighed; at blive mere modstandsdygtig over for organisationsændringer og løbe stærkere i et kapløb om at nå det samme på kortere tid, eller afvente en ny og mere ærlig politisk virkelighed, hvor der sættes ord på, at man ikke længere ønsker et velfærdssamfund som det man kendte for 10 år siden.

Det sidste kan måske give offentlige medarbejdere og ledere et pusterum, men det vil i sig selv give dødsstødet til en offentlig sektor, der understøtter et samfundsmæssigt lighedsprincip. Den moderne leder vil formodentlig i en periode fortsat stille krav til sine medarbejdere om, at resiliens/robusthed bliver den vigtigste egenskab hos medarbejderne ud over deres fag-faglige kompetencer.

Hvis man som skoleleder skal være i stand til at facilitere ny udvikling i folkeskolen er mit bud, at dette kun kan lykkes, hvis lederne bliver mere ærlige omkring, at de ikke ønsker kritiske medarbejdere, der deltager i stilladsering af udviklingsområder, men først og fremmest ønsker

medarbejdere, der samarbejder loyalt om skolens og kommunens vedtagne strategi og affinder sig med denne som et krav for at kunne være en del af arbejdspladsen.
Robusthed og loyalitet kendetegner både ledere og medarbejdere i den offentlige sektor anno 2017. Ikke som lyst, men som et krav.