

# NYE

## PERSPEKTIVER FOR LEDELSE

LEDELSE TÆT PÅ OG DESIGN AF FEEDBACKSYSTEMER ER VÆSENTLIGE  
PEJLEMÆRKER I FREMTIDENS LEDELSE AF DE DANSKE SKOLER

Af *Palle Isbrandt og Jan Nørgaard* • Tegning: *Otto Dickmeiss*

—————→ **I disse år** er der en del kritik af, hvordan staten fremmer en styringsfikseret ledelsesform, der ikke får ordentligt fat i problemerne i praksis, og de forventede resultater lader derfor vente på sig. Der er flere steder et ønske om, at offentlige ledere ikke længere skal lede på afstand, men skal gå ind i substansen og forstå problemerne med afsæt i kerneydelserne på det område, de leder.<sup>1</sup>

Man taler om, at ledelsesopgaven i dag er blevet meget vanskelig, og at der er en dårlig udnyttelse af ressourcerne i den offentlige sektor, samt at der med styringsfikseringen skabes dårlig trivsel på de offentlige arbejdspladser. Derfor er det vigtigt at finde en anderledes ledelsesform, hvis effektivitet og trivsel skal

forbedres. En ledelsesform, der tænker i værdikæder og koblinger mellem ledelseslagene gennem design af feedbacksystemer.

### **Rammer for diversitet**

De fleste ledere ved godt, at substans er vigtigt, men styringstroen medvirker til, at lederne kan ende i en defensiv situation, hvor man parerer de ansattes ønsker om substans med en række undvigemanøvrer.<sup>2</sup>

Det er ærgerligt, for professionerne har afgørende indsigt og strategisk viden, som ikke bliver brugt tilstrækkeligt, når der ledes på afstand, eller når der ledes ud fra idealiserede strategiske målsætninger og værktøjer, der skaber afstand





til den konstant forandrede virkelighed. De fagprofessionelles råderum bliver snævert og deres ansvar begrænses.

Ideen med design af feedbacksystemer og samskabende processer er at organisere en udvikling, der stimulerer og udvikler de fagprofessionelles handlerum. Den feedback, som dialogen mellem aktørerne skal understøtte, vil kunne sikre retning og kvalitetsdrøftelser og medføre, at medarbejderne kan udføre deres arbejde tilfredsstillende og ordentligt, både i den samlede kommunale organisation og i de enkelte enheder (skoler eller dagtilbud eller i andre enheder).

Det er også vigtigt, at lederne skaber platforme, hvor de kan mødes med medarbejderne og tale om og forholde sig til de paradokser og bizarre situationer, der kan opstå i udvikling af arbejdet. Det betyder, at lederen ikke skal se frustrationer, negative reaktioner og lav kvalitet i opgaveløsningen som ond støj, men som vigtig information om, at gode intentioner bliver klemt af styringsdagsordenen. Det åbner for, at der bag frustrationen gemmer sig emner, der skal adresseres, bearbejdes og håndteres med dialogisk og professionel dømmekraft i et ledelses- og samarbejdsrum, inden de bliver for tunge at bære.

Hvis lederen ikke kan holde uenigheder og konflikter ud og ikke kan lære at gå ind i energien i modsætninger, bliver det vanskeligt at lede tæt på og indgå i feedbacksystemer og samskabende processer.<sup>3</sup>

Det er således vigtigt at modvirke de koblinger mellem ledelseslagene og styringslagene i en kommunal organisation,

på mange niveauer. Det er vigtigt at kunne designe nogle forudsigelige rammer, hvor der er klare rammer for feedback, samskabelse og skabelse af værdi til hovedopgaven. Hvor der er plads til diversitet og kreativitet i løsningen af opgaverne.

#### Nærværende ledelse

For os at se er der i stigende grad brug for at invitere til mere dialog om de paradokser, vanskeligheder og problemer, man står i, ud fra en ide om hele tiden at skabe værdi til kerneopgaven, nemlig elevernes læring og trivsel i sidste ende.

Det indebærer, at man må have tætte dialoger mellem ledelseslagene i den kommunale organisation om de vanskeligheder, der er. Ikke for at feje dem væk, men for at forholde sig aktivt til dem og løse dem inden for den ramme og de muligheder, man har. Her vil vi pege på et dokument, vi finder interessant: "Kommunalt partnerskab for læring. Ledelse i skolen og af skolen".<sup>4</sup> Her står der blandt andet:

*"Dialogen skal bl.a. give mulighed for at tale om dilemmaer og krydspres, samt afsøge reelle løsningsmuligheder"*

Men vi tror ikke, at det kun handler om at sikre nogle kommunale styringskæder og styringsdialoger, der skal fremme skolelederens mulighed for at prioritere rigtigt inden for den samlede opgaveportefølje (p. 3).

Vi tror endnu mere på, at en øget bevidsthed om værdikæderne vil kunne medføre, at der kontinuerligt er fokus på

at skabe værdi til elevernes læring og trivsel. Det handler om at sikre, at der organiseres feedbacksystemer mellem ledelseslagene, så diversitet, kreativitet og kvalitet får en betydning for medarbejderne og ledernes løsning af hovedopgaven.

For os er det vigtigt, at ledelsesniveauerne giver medarbejderne et fagprofessionelt råderum<sup>5</sup> for deres opgaveløsning, så de bliver en væsentlig del af værdikæden og er med til at skabe et fagligt løft samt læring og trivsel for eleverne. Vi ser altså store muligheder i gennemførelsen af ideerne og tankerne i dialogoplægget, bl.a. ved at der opstår en højere grad af nærvær i ledelsen.

Det sker, når man kan forpligtige sig på at udvikle og designe feedbacksystemer mellem ledelseslagene og mellem forskellige niveauer i den kommunale organisation og reetablere et fokus på substantiel ledelse i dette arbejde.

Det indbefatter også, som dokumentet understreger, at kunne lede opad, nedad og til siden i det samlede kommunale skolevæsen om den fælles opgave at skabe værdi og sikre, at der er flow i værdikæderne. Det indbefatter i det hele taget et mere substantielt syn på ledelse: Dokumentet taler om:

*"Ledelse i skolen og af skolen"*

Vi vil fremhæve, at det drejer sig som et skift i ledelse: Fra ledelse af medarbejderne til at lede med medarbejderne. Som leder skal man ikke blot selv sætter ting i gang, men også lede på de initiativer og indsatser, der allerede er i gang i



organisationen, eller som sættes i gang af medarbejderne i skolen.

### Samskabende processer

Vi synes, at det er et inspirerende papir, der søger at understøtte samarbejdet mellem ledelsesniveauerne for at udvikle ledelseskvalitet og sikre, at ledelse rettes imod at skabe effekt og målefterlevelse i løsningen af hovedopgaven.

Dokumentet lægger også op til et princip om bedre opgaveløsning gennem nærhed til kerneopgaven, og det gælder såvel forvaltningsniveauet (direktøren, skolechefen), som skoleleder og afdelingsleder i skolerne. Og vi synes, det er vigtigt, når afsenderne Skolelederforeningen og Børne- og Kulturchefforeningen skriver, at:

*”Der skal være læringsfællesskaber mellem skoleledere og skoleforvaltninger. Der skal være en kommunal læringskæde, hvor kompleksiteten ikke reduceres eller skubbes nedad, men søges delt, udfoldet og belyst med det formål at finde fælles forpligtigende løsninger”.*

Den anderledes rammesætning af dialoger reflekterer et paradigmeskift, der går fra ensidigt at have fokus på input til også at have fokus på outcome og output gennem diversitet og kvalitet; på værdikæder og fælles ansvar; på interesse for effekter og resultater og målefterlevelse i det faglige arbejde og elevernes faglige løft og trivsel.

For os er det en vigtig lederkompetence at kunne tale om problemer, dilemmaer

og krydspres. Det værste tænkelige ville være at have samskabende processer, som bliver til ren sludrevornhed, hvor alle hælder på med indspark og input og laver ideudvikling udover alle bjerge og mister outcom’et og værdiskabelsen af syne.

Det at lave samskabende processer, der er organiseret gennem et feedbacksystem, er også en måde at etablere ændringsimpulser mellem deltagerne. Det er en måde at genetablere en kontakt til ”markedet” eller virkeligheden på, for at følge de bevægelser, der opstår i praksis i forhold til, hvordan fagprofessionelle sammen kan tilføre værdi og løse nogle af de problemer, der opstår.

Det er fundamentalt, at dialogen foregår i en kontekst, hvor alle er ligeværdige, og hvor ingen kan være ”for fine eller for vinde og skæve” til at være i dialog med andre. Det er også vigtigt, at man her kan undersøge, hvordan det, der bliver talt om, kan give værdi, og hvordan man ser sig selv som ansvarlig og medskaber og en del af værdikæderne i den fælles opgaveløsning.

Det er ligeledes fundamentalt, at man skaber resultater gennem samskabelse (co-create) i forhold til det, der viser sig i praksis fremfor at reagere på ting, der er sket. Her etableres dialoger ud fra mange positioner. Her er der kontakt, lytning og refleksion med henblik på igen: at skabe den ønskede værdi.

### Større værdi

Vi tror på, at det vil være vigtigt, at man rundt i kommunerne forpligter sig på do-

kumentet via de fora, man har mulighed for at vitalisere det i. Så skolechefen, direktøren i forvaltningen, skoleledere og de respektive faglige organisationer mødes for at gentænke og gennemtænke de potentialer, som ligger i dialogoplægget om kommunalt partnerskab.

Vi ser for os nogle nye muligheder for både at udvikle kerneopgaven og skabe mere trivsel omkring de professionelle opgaveløsning. Der skabes værdi gennem de muligheder, som et feedbacksystem giver for diversitet, effektivitet og kvalitet i ledelsesarbejdet i den kommunale opgaveløsning. ☺

*Palle Isbrandt er erhvervspsykolog, cand.mag. et cand.pæd.psych, Isbrandt Erhvervspsykologi, kontakt: isbrandt@isbrandt.dk*

*Jan Nørgaard er konsulent, cand.scient.pol. Cairoconsult A/S, kontakt: jan@cairoconsult.dk*

### Noter

1. Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard (2015) Ledelseskriser i konkurrencestaten, Hans Reitzels Forlag, s. 17.
2. Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard (2015) Ledelseskriser i konkurrencestaten.
3. Palle Isbrandt, Lars Alrø: Skoleledelse. Organisation, magt og forandring. Kroghs Forl. (2006) s.72.
4. Dialogoplægget ligger på Skolelederforeningens hjemmeside.
5. Palle Isbrandt (2016) Jeg drukner i drift. Plenum 4, 2016. Skolelederforeningen.