

I fremtiden bliver der rift om retten til at lede på børne- og ungeområdet. Selvom én tendens skaber mere styring, går udviklingen også i retning af et opgør med kontrol og topstyring.

KAMPEN OM FREMTIDENS STYRING

AF MAJ JUNI

ARKIVILLUSTRATION: NIS NIELSEN

Pædagoger kan sjældent selv bruge det til noget fagligt, når de laver læreplaner og anden dokumentation. Sådan lyder det fra Preben Melander, der er professor i anvendt ledelsesteknologi og direktør for Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på Copenhagen Business School (CBS). De timer, der går med at løse opgaver, som er stillet fra centralt politisk hold, er tid, der ikke bliver brugt på at skabe meningsfuld udvikling i det pædagogiske arbejde. Den udvikling, der skal tegne fremtidens velfærd og samfundsværdier.

"Der bliver brugt meget tid både på dokumentation og på formalia, altså på at løse problemer, der skyldes det administrative system. Det er tid, der går væk fra den pædagogiske proces og fra børnene," fortæller han.

”Pædagogerne vil gerne prøve nye ting og er åbne over for at udvikle deres metoder, faglighed og kompetencer.”

Professor Preben Melander.

Skåret over en bred kam vurderer han, at over halvdelen af kræfterne bruges på at kontrollere frem for at producere i den offentlige sektor. Preben Melander er ansvarlig for forskningsprogrammet SLIP (Strategic Leadership Research in Public Sector), der skal skabe ny viden om fremtidens offentlige ledelse og styring. Det sker gennem en række delprojekter, der ser på samfundsproblemer, blandt andet: faldende produktivitet og innovation, tiltagende styring, ensretning og stivhed, øget silotænkning, distance og fragmentering, forklarer Preben Melander.

"På trods af mange års snak om tillid og afbureaukratisering går udviklingen i den modsatte retning. Tendensen er desværre, at vi kontrollerer mere og mere detaljeret. Måske fordi vi befinder os i en økonomisk krise og tror, at vi skal spare en masse penge for at overleve, så alt skal måles ud fra bundlinjer og produktivitetstegn. Men det er jo ikke givet, at det, vi måler, giver værdi. Måske er dét, som vi ikke måler, det, der er værd at måle," siger han.

TILBAGE TIL KERNEOPGAVEN. Et af delprojekterne i SLIP hedder 'Nye dokumentationsformer på daginstitutionsområdet' og er støttet af BUPL. I løbet af halvandet år har projektet samlet børn, pædagoger, forældre, ledere, fagforeninger, ansatte i forvaltningen og politikere i tre laboratorier med



en tværgående, faglig dialog med udvikling som omdrejningspunkt.

Preben Melander forklarer, at de forskellige aktører skulle spille helt nye roller og have helt nye kompetencer. Især udfordrede laboratorierne bureaukraterne, som hidtil havde fået dokumentation fra praktikerne og formidlet den videre til beslutningstagerne, det vil sige politikerne.

”Men her sprang vi deres led over, så bureaukraterne skulle spille en ny rolle som proceskonsulenter eller initiativtagere,” siger Preben Melander, der betegner projektet som en stor succes, selvom han understreger, at det med deltagere fra fire daginstitutioner i to kommuner kun er en dråbe i havet.

”Vi så meget klart i projektet, at folk rigtig gerne vil udvikle sig og prøve forskellige deltagerformer. Pædagogerne vil gerne prøve nye ting og er åbne over

for at udvikle deres metoder, faglighed og kompetencer. Traditionelt fik de ikke så stor mulighed for det, fordi presset var for stort. De måtte bruge tiden på at leve op til alle de ydre krav, ved blandt andet at lave læreplaner, gå på obligatoriske kurser eller leve op til ganske bestemte måder at bruge tiden på, som eksempelvis møder med arbejdsrelationer, forældremøder og den slags, der ofte ligger fjernt fra den faglige refleksion,” fortæller Preben Melander.

Laboratorierne gav mulighed for, at pædagogerne selv skulle finde ud af, hvad de er sat i verden for, og hvordan de kunne frigøre ressourcer til kerneopgaven.

”Det ville de gerne, men der var en masse ting, der stod i vejen. Vores projekt med laboratorier har skabt en energi i de to kommuner, som vi har fulgt over lang tid. Og det ser ud til, at processen bærer frugt og føres videre efter projektets afslutning. Desværre har vi så også den modsatte retning, hvor man fra centralt hold og fra nogle interesseorganisationers side strammer grebet om ressourcerne og processerne gennem styring og kontrol,” siger Preben Melander.

Han vurderer, at fremtiden vil byde på mere styring fra centralt hold. ➔



PREBEN MELANDER

Professor i anvendt ledelsesteknologi og direktør for Center for

Virksomhedsudvikling og Ledelse på Copenhagen Business School (CBS). Han er ansvarlig for forskningsprogrammet SLIP (Strategic Leadership Research in Public Sector), som blandt andet indeholder et BUPL-støttet projekt 'Nye dokumentationsformer på daginstitutionsområdet'. Han har skrevet bogen 'Lederskabsreformationen', DJØF Forlag, 2012.

"Jeg tror også, de gamle hierarkier og markedsmodeller vil skabe en meget kraftig modstand rundt omkring i vores samfund. Vi har trods alt et samfund, hvor mennesker har en uddannelse og er vant til demokrati og selvstændighed. Vi er bevidste om, at vi ikke vil lade os styre rundt og være marionetter i et system."

FOR LANGT MELLEMLÉDELSESNIVAUER. Ifølge Preben Melander er et af de største samfundsproblemer i øjeblikket, at der er en enorm distance mellem ledelsesniveauerne: det politiske, det administrative og det fagprofessionelle niveau. Og de komplekse processer, der foregår, eksempelvis i det pædagogiske arbejde, kan slet ikke styres fra centralt hold, vurderer han.

"Politikerne har ikke en jordisk chance for at forstå, hvad der sker derude, hvor produktionen foregår. Derfor tror jeg også, der vil komme en meget større konfrontation mellem ledelsesniveauerne. Det kan vi allerede se nu. Den kritik, der er af politikerne, og den manglende tillid, der er til det administrative system, kommer meget kraftigt til udtryk i debatten i øjeblikket. Så vi får i en overgangsperiode måske et samfund, der er endnu mere fragmenteret. Og så må vi håbe, at den politiske proces bliver påvirket, så vi får gjort op med nogle af de grundlæggende måder, samfundet fungerer på.

Hvordan kan vi bruge menneskers evne til at løse problemer? Vi snakker om medledelse, om selvledelse, om tillid og dialog og en masse gode ting. Men det er ikke nok at snakke om det. Vi skal også omsætte det til praksis, og det kræver forandring. Og det er her, det som regel ender med et opgør."

Preben Melander udgav for nylig bogen 'Lederskabsreformation' om behovet for radikale ændringer i fremtidens samfundslederskab. Én måde at finde nye veje på er for eksempel ved at se på, hvor det fungerer godt allerede. Men det er vigtigt, mener Preben Melander, at det sker lokalt, hvor fagligheden trives. Det er ikke en opgave, som Undervisningsministeriet eller KL kan varetage.

"Der er små enkelte eksempler, hvor der er en god institutionsglæde, hvor man giver los og ikke spiller en bureaukratisk rolle, men en faglig udviklingsrolle. Det er der sikkert mange pædagogiske ledere, der

gør, men jeg tror også, mange af dem bruger en masse tid på det administrative for at legitimere sig, få accept oppefra og overleve på kort sigt. Det er jo på regeloverholdelse, at de bliver vejet, og ikke på det faglige. De bliver ikke fyret, fordi de ikke udvikler deres organisation pædagogisk – næh, de bliver fyret, hvis de ikke overholder budgettet."

Et ønskescenarie for fremtidens styring er ifølge Preben Melander, at de ansatte i forvaltningen er med til at skabe rum for muligheder og udvikling, sådan som det skete i forbindelse med projektet 'Nye dokumentationsformer på daginstitutionsområdet'.

"Jeg synes, bureaukraterne skal turde tage initiativer, der

gør det muligt for forskellige institutioner at skabe nogle udviklingsforsøg. Det er det, der giver pote i den pædagogiske proces, bedre kvalitet, flere ideer og udvikling i samfundet. Det gør kontrol ikke," siger Preben Melander.

"Vi har trods alt et samfund, hvor mennesker har en uddannelse og er vant til demokrati og selvstændighed. Vi er bevidste om, at vi ikke vil lade os styre rundt og være marionetter i et system."

Professor Preben Melander.