

## På sporet af pædagogisk ledelse

Af Inge Schoug Larsen

*Der er opbrud og forandringer i gang på hele det pædagogiske område, og der stilles nye og stadig mere komplekse krav til lederne af pædagogiske institutioner. Forandringerne skaber dog ikke kun besvær for institutionslederen, men ser også ud til at skabe en forstærket faglig opmærksomhed. En slags metarefleksiv evne til at iagttage præmisserne for sin ledelse og fastholde et fagligt perspektiv på dette. En evne, der kunne komme til at udfordre gældende opfattelser af, hvad der er 'god tone' i offentlig ledelse, hvor fagligheden ofte trænges i baggrunden til fordel for nogle mere generelle ledelsesmæssige kompetencer og vidensformer. Man kunne, med et begreb lånt af Foucault, betragte det som en slags modmagt til de etablerede krav til moderne institutionsledelse. En kvalificerende modmagt, der sætter de pædagogiske briller tilbage på næsen af institutionslederen*

Det er blevet mere krævende at være leder af pædagogiske institutioner. Det er der vist bred enighed om, uanset om det er pædagogerne, lederne selv eller andre med indblik i den pædagogiske verden, der udtaler sig. En enkel forklaring er, at betingelserne er blevet værre! Børnene er blevet sværere at forstå og forældrene forventer mere. Den faglige udvikling løber hurtigere end tidligere. Det politiske system stiller flere og mere specifikke krav til den pædagogiske ydelse. Problemerne, som institutionerne skal løse, er blevet vanskeligere og mere komplekse. Kendte institutionsstrukturer opløses og nye opstår. Pædagogiske ydelser måles og vejes og ledelsen gøres ansvarlig for resultaterne. Der er masser af forandring, opbrud og nedbrydning i gang på hele det pædagogiske område.

Der er derfor rigtig mange gode grunde til, at institutionsledere skulle beklage sig over situationen. At der lyder kritiske røster er der ingen tvivl om. Samtidig er der dog også andre røster, der blander sig. Stemmer, der taler om øget faglig bevidsthed, om nye fokuseringer på de pædagogiske ledelsesaspekter, på etiske spørgsmål, faglige dilemmaer og valg. Det er således noget der tyder på, at kompleksitet, foranderlighed og opbrud ikke blot skaber krævende arbejdsbetingelser, men måske også skærper lederens blik på det pædagogiske grundlag for sin ledelse.

Det er denne artikels formål at uddybe dette synspunkt bl.a. på baggrund af interviewundersøgelsen ”Syn på pædagogisk ledelse”<sup>1</sup>. Undersøgelsen blev iværksat i opstarten af BUPL’s projekt om Profession og ledelse (som denne antologi bl.a. er et resultat af) med det formål at undersøge, hvordan ledere og pædagoger taler om pædagogisk ledelse, hvordan de definerer begrebet og hvordan de oplever det udøvet i deres hverdag.

At undersøge hvordan et fænomen som pædagogisk ledelse opleves og udøves er et usikkert forehavende. Dels fordi der ikke er nogen specifik definition af hvad pædagogisk ledelse *er*, eller hvordan det afgrænses fra andre former for ledelse. Dels er pædagogisk ledelse karakteriseret ved en række konkret-sanselige træk, som kan være svære at sætte på formel og begreb. I rapporten anvendes begrebet pædagogisk ledelse med henvisning til *ledelse af det pædagogiske arbejde i dag- og fritidsinstitutioner*, hvilket i sig selv er en vag definition. Men til gengæld så rummelig, at det er muligt at undersøge det indhold, deltagerne selv lægger i begrebet. Samtidig adskilles der med denne definition fra andre sider af ledelsesopgaven, såsom den administrative og strategiske ledelse. Og alligevel ikke! For som det viser sig i undersøgelsen, er det ganske svært at opdele ledelsesopgaven i adskilte funktioner, idet de i praksis blander sig ind over hinanden, når den pædagogiske leder handler i det daglige.

### Den udgrænsede faglighed

Noget af det første, der problematiseres af deltagerne i interviewundersøgelsen, er det stærke fokus, der i de senere år er lagt på den administrative og strategiske side af ledelsesopgaven, og som har fortrængt den pædagogiske ledelsesopgave til en mere underordnet position. Det har simpelt hen ikke været god tone at hævde fagligheden i en tid, hvor især de økonomiske argumenter står stærkt.

Der har været sagt og skrevet meget om ledernes stærke faglige identitet og deres vanskeligheder med at nedtone den faglige lederrolle til fordel for en mere generel lederidentitet.<sup>2</sup> ’Ledelse er en profession i sig selv’, har mantraet lydt i lang tid, og man har talt om en nødvendig afkobling mellem fag og ledelse. Der har været brugt uanede kursusmidler i kommunerne for at uddanne institutionsledere til ’rigtige’ ledere, der kan skille faglige vurderinger fra ’professionelle’

---

<sup>1</sup> Rapporten, Syn på pædagogisk ledelse af Inge Schoug Larsen, kan hentes på BUPL’s hjemmeside [www.bupl.dk](http://www.bupl.dk)

<sup>2</sup> Se f.eks. Klausen, K. K. og Michelsen, J. 2004

ledelsesmæssige vurderinger. Måske fordi der er kommet så mange andre interesser og hensyn ind over institutionerne. Eller måske man har frygtet at det faglige, dvs. det pædagogiske perspektiv, ville sløre blikket og gøre den ledende mindre klarsynet.

Afkobling mellem ledelse og fag er også et tema, der tages op i undersøgelsen *Kommunale ledere mellem profession og management* af Karina Sehested.<sup>3</sup> Karina Sehested beskriver her en række interaktive rolleformer i moderne offentlig ledelse, hvor forskellige sider af ledelsesopgaven spiller sammen på nye måder. Hun opstiller 4 forskellige roller:

1. *Den faglige udviklingsleder*, der stadig har fagligheden som det centrale orienteringspunkt og rationale og som fokuserer på at levere det fagligt bedste produkt.

2. *Manageren*, der forsøger at bygge bro mellem det fagligt bedste produkt og det politisk passende produkt. Manageren styrer typisk sin institution gennem mål- og resultatstyring og går højt op i at kunne registrere og dokumentere arbejdet på egen institution overfor omgivelserne.

3. *Driftslederen*, der ser sin institution som en selvstændig virksomhed og oplever en klar adskillelse mellem politik og produktion, hvorfor man klart frabeder sig utidig indblanding udefra. Driftslederen har det økonomisk mulige resultat som sit mål.

4. *Netværkslederen*, der tror på, at det bedste produkt skabes gennem en demokratisk proces, og målet for netværkslederen er at skabe sammenhæng mellem den gode proces og det bedste produkt.

Karina Sehested mener, at institutionslederen til stadighed må veksle mellem disse fire lederroller. Hendes pointe er ikke, at det ene valg er bedre end det andet. Tværtimod skal lederen, efter hendes mening, vælge den profil, som bedst løser den enkelte problemstilling.

Hvad Karina Sehested ikke gør så meget ud af, er det faktum, at der ikke er lige betingelser for de 4 rolleformer. Der ligger et stærkt pres på institutionslederne i forhold til først og fremmest at udøve, hvad der her kaldes management og driftsledelse. Den faglige lederrolle betragtes nærmest som 'gammeldags' og overhøres ofte i det kommunale kommunikationssystem, og netværkslederen opererer først og fremmest inden for systemets egne grænser (fx i institutionen og kommunens egne ledergrupper) og har derfor ikke den store påvirkningskraft.

---

<sup>3</sup> Sehested, K. 2003

Lederne i undersøgelsen, 'Syn på pædagogisk ledelse', bekræfter dette pres i retning af øget management og driftsledelse. Økonomi, mål og resultater er vigtigere på den kommunale dagsorden end den gode pædagogiske indsats. Det stiller både ledere og pædagoger i et dilemma, da det der i sidste ende afgør, om de lever op til deres forpligtelse, *er* den pædagogiske indsats.

Det skal på ingen måde bestrides at ledelse af pædagogiske institutioner kræver meget mere end en dygtig pædagog. Hvad der kan stilles spørgsmålstegn ved er hensigtsmæssigheden af afkoblingen mellem faglighed og ledelse – eller måske burde man i stedet stille spørgsmålet om fagligheden overhovedet *kan* afkobles ledelsesopgaven, så længe den pædagogiske opgave er defineret, som den er.

Ole Fogh Kirkeby skriver i sit bidrag til denne antologi, at lederen aldrig kan lægge den faglige vurdering fra sig, idet orienteringsredskabet for hendes ledelse er (opfattelsen af) 'det gode liv'. Da der jo ingen facitlister er for 'det gode liv', er lederen henvist til sin faglige vurdering af, hvad der er godt og skidt for dem, det drejer sig om, dvs. børnene og de unge. Kirkeby skriver: *Da der er en så tæt forbindelse mellem billedet af det menneske, som skal resultere af den pædagogiske proces, og dens metoder, er lederen tvunget til at tage stilling til sit fag. Hun kan ikke påberåbe sig ansvaret overfor politikere og beslutningstagere, til selv at fralægge sig ansvaret.*

For lederne og pædagogerne i undersøgelsen er der ingen tvivl. I den praktiserede ledelse af pædagogiske institutioner udgør den faglige vurdering selve nerven i den pædagogiske ledelse. I vurderingen af, hvad der er godt og skidt, rigtigt og forkert i den pædagogiske praksis, er det ikke politik eller økonomi, der er styrende, men først og fremmest etiske og normative overvejelser. En leder formulerer det således:

*Det må være basale krav til en leder, at man tør diskutere etikken og moralen og menneskesynet og at man diskuterer det jævnligt med sit personale: Hvilke regler har vi, hvordan taler vi til hinanden, og hvad er det for et menneskesyn vi har? Det er ting, der er lige så vigtige som pædagogikken, for det er samspillet med hinanden, der er afgørende."*

En anden leder siger:

*”Jeg tror, at [pædagogisk ledelse] handler om et menneskesyn, der hedder: Vi går ved siden af, vi går bagved og vi går foran, vi trækker, vi skubber, vi ser hvad det er vi har med at gøre, kigger ud i verdenen, hvad kommer der, hvad er vi en del af? Det menneskesyn kan rumme meget. Man kan ikke bare hive svarene ned fra hylden og så gør man sådan og sådan. Der er mange ting og mange bolde i luften, og der er mange forstyrrelser, man må tænke over. Man er meget ydmyg. Det er en meget ydmyg rolle, jeg har nogle gange. Jeg står ved siden af og kigger og undres over, at det lille barn gør sådan, og hvis jeg så er god nok, bliver jeg ved med at undres i stedet for at vade ind over ham, men også ydmyghed til at vide, at vi ikke altid har løsningen.”*

### Pædagogiske lederdyder

Der er noget fantastisk over den ydmyghed, som den pågældende leder taler om her og som understøttes af en lang række andre udsagn i interviewene. Det er en ydmyghed, der fremkommer af, at den pædagogiske leder stiller sig i en særlig ledelsesmæssig position: På samme tid udenfor og indenfor den pædagogiske handling. Iagttagende, analyserende og samtidig deltagende og vurderende. Det handler om at stille sig til rådighed. At lytte, at se og have viljen til at indgå i dialoger og samspil. Om at ville 'det gode' for den anden. Om at vide, at man ikke besidder sandheden og samtidig erkende, at der skal vælges en vej at følge.

Man kunne kalde dette for nogle grundlæggende pædagogiske dyder. Noget som enhver dygtig pædagog forventes at kunne. Man kunne også kalde det for moderne ledelseskompetence. I stort set al moderne ledelsesteori kan man læse, at det netop er denne type kompetencer fremtidens ledere forventes at være i besiddelse af. Eksempelvis beskriver Frank Brown, der er rektor for et af verdens førende business-skoler, ydmyghed, åbenhed samt personlig og faglig integritet som nogle af de vigtigste adelsmærker i moderne ledelse.<sup>4</sup>

At pædagogisk ledelse grundlæggende bygger på pædagogiske dyder betyder ikke at pædagogisk ledelse alene drejer sig om at være en dygtig pædagog. Pædagogisk ledelse er, som Lars Qvortrup siger, ikke længere noget, der giver sig selv, følger af traditioner og sædvaner eller modnes i den bedste blandt ligemænd. Pædagogisk ledelse er en kompetence, som skal erhverves som en systematisk læreproces, dvs. som resultat af en uddannelsesindsats.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Brown, F. 2007

<sup>5</sup> Qvortrup, L., 2003

Udfordringen for den pædagogiske leder bliver at skabe rammer, hvor ydmygheden kan udfolde sig. Både i egen ledelse og i den praktiserede pædagogik. Dvs. at skabe rammer for refleksion og stillingtagen til det hørt og set:

*”Jeg synes at en meget vigtig opgave som leder, at man sikrer et miljø, hvor der er en åbenhed og hele tiden er en refleksion over det pædagogiske arbejde. Det er det, som gør god pædagogik, så man hele tiden kan se, når den rykker sig, og man skaber rum eller muligheder, hvad enten det er måden, man snakker på, eller sætter tid af på personalet med, men hele tiden evaluere, hvordan vi gør. Vi er blevet gode til at spørge os selv om vi kan gøre det bedre, eller gør vi det, vi vil? Der har lederen en vigtig rolle for at sikre det rum til refleksion, for det kommer ikke automatisk.” (Leder)*

I sådanne refleksive rammer bliver det muligt for pædagogerne at indtage den samme ydmyge og respektfulde position over for barnet, som lederen indtager over for sit personale:

*”Selvom man er 3 år, ved man godt, hvad der er rigtigt for én. Det skal vi respektere og forstå, og være i stand til at læse os frem til. Så det kan ikke nytte noget at vi har fastlåste meninger om, hvordan verden skal se ud. Vi er nødt til at give tid og lade børnene komme til os.” (Pædagog)*

Det siger sig selv, at der ikke kan opstilles færdige mål for hvad der ’rigtigt’ og ’forkert’ i denne sammenhæng. Den pædagogiske leder kan derfor kun lede gennem at sikre en løbende dialog og refleksion over handlinger og værdier i den daglige praksis. Pædagogisk ledelse kan i denne sammenhæng defineres som *den særlige rolle det er at fremme fælles lærings- og refleksionsprocesser, der har ’det gode liv for den anden’, dvs. barnet og den unge, for øje.*

Når pædagogisk ledelse defineres således, hænger det sammen med at ledelse ikke længere er bundet til én person, dvs. lederen, men er blevet en distribueret funktion, dvs. den varetages i praksis af alle i institutionen. Det betyder at alle må forholde sig til overvejelserne om, hvad ’det gode liv’ indebærer af pædagogiske handlinger, og må tage ansvar for at føre det ud i livet. Den pædagogiske leders opgave er at udvikle rammen for den nødvendige selvrefleksion. En pædagog siger:

*”Når jeg tænker [på vores] fællesskab, så tænker jeg på ansvar. Man får tildelt et ansvar som medarbejder og føler ansvar. Nogle gange er det hårdt, for man kan ikke bare sige, ’det er lederen oppe på anden’ Det kræver noget. På flere områder er det givende, for man føler sig som en del af det, man kalder det vist for ejerskab, og det tror jeg er meget vigtigt.”*

Begrebet distribueret eller ’forhandlet’ ledelse understreger netop procesperspektivet på ledelse, idet samarbejde og ansvar kommer i centrum.<sup>6</sup> Det betyder ikke at lederen frigøres fra sit ledelsesansvar, men at dette først og fremmest bliver, at sikre at medarbejderne kan og vil føre institutionens værdier ud i livet. At beskrive pædagogisk ledelse bl.a. i kraft af denne delte eller forhandlende funktion giver således en bedre forståelse af, hvad pædagogisk ledelse ’er’, end en traditionel person- eller positionsbåret opfattelse.

### Nærhed og fingerspidsfølelse

Et andet essentielt træk ved beskrivelsen af pædagogisk ledelse er, hvad man kunne kalde *relationsnærhed*, dvs. evnen til at kunne mærke, hvor børn, personale og forældre ’er’, hvad der er vigtigt for dem, hvad de er optaget af, etc. Det handler om fingerspidsfølelse: At fornemme stemninger, at være tunet ind på lyde og mislyde i det pædagogiske arbejde og i samarbejdet mellem medarbejderne. Afhængig af organisationens størrelse og struktur vil der være tale om forskellige typer af nærhed. For lederen af den lille institution og/eller den daglige leder er det nærheden til børnene og forældrene, der er afgørende, mens det for den lederen i den store institution, områdeledere og andre i en mere overordnet position, er nærheden og kontakten til personalet, der er afgørende. Men det er den samme evne til nærhed, der er tale om.

Et af de ord, der bruges om denne evne er ’mærkning’ – man skal kunne mærke, hvor den anden i relationen befinder sig:

*”Det vigtigste er at finde ud af, hvor er vi henne, hvad er det for mennesker jeg har med at gøre, ... hvor er de henne, hvad tænker de, hvad mærker de, hvor er børnegruppen, hvilket sted er man..? Det har noget med ”mærkning” at gøre: Hvor er man selv,*

---

<sup>6</sup> Siggard Jensen, 2004

*forældrene, børnene, kommunen, pædagogikken, tendenser i samfundet, fornemmelsen af hvor er alle de henne?” (Leder)*

Som lederen her siger, så skal den pædagogiske leder ikke kun vende blikket *indad* i institutionen, hun skal også have et klart blik *ud* i verden og kunne lave en samtidsdiagnostik, hvilket handler om at diagnosticere, hvad der er på vej til, men endnu ikke har gjort sig gældende i samtiden, og omsætte dette til pædagogiske veje at følge.

Tæt forbundet med denne relationsnærhed er for ledernes vedkommende et ønske om at fremstå ikke kun som leder, men også som med-menneske. Dette gælder især over for forældrene:

*”Jeg har et godt forhold til forældrene, og min dør står altid åben på kontoret. Jeg har et akvarium, så det trækker ungerne ind, og det er dejligt for det trækker også forældrene ind. Så er det lettere at snakke om problemer, for så er jeg ikke hende den farlige med kasketten på, der har det afgørende ord. Jeg er mere ikke-farlig, - jeg er et menneske!”*  
(Leder)

At fremstå som leder med et menneskeligt ansigt bliver afgørende, fordi lederen har mange opgaver af særlig følsom karakter. Det kan være at sikre fortolkninger af børn med ’særlig’ adfærd, at snakke om bekymringer for et barn med dets forældre eller drøfte en svær oplevelse med en medarbejder. Den type opgaver forudsætter at lederen er tunet ind på ’menneskelighed’ frem for management. Den menneskelige indstilling er således ikke karakteriseret ved fravær af professionalisme, men nærmere ved en *specifik pædagogisk professionalisme*, som først og fremmest bygger på relationel og empatisk kompetence.

God pædagogisk ledelse kan mærkes

I interviewene spørges til, hvordan god pædagogisk ledelse kommer til udtryk i dagligdagen – hvordan den ’mærkes’? Udgangspunktet for dette spørgsmål er, at god pædagogisk ledelse *kan* mærkes. Ud fra den lethed, hvormed deltagerne svarede på dette spørgsmål, er der ingen tvivl om, at det kan det. Det kan mærkes på en lang række forskellige måder - på energien i institutionen, på kvaliteten af relationerne og klimaet i huset. Og så kan det, som det fremgår af citatet nedenfor, mærkes allerede inden, man træder ind i institutionen:



*”Du kan mærke det, når du tager i håndtaget, inden du går ind i institutionen.”*

*”Det kan mærkes ved at man trives, at huset trives, at grupperne er i gang og der sker noget. Der hænger dokumentation på væggene, at personalemøderne kan have en god dialog om evalueringen, som vi er i gang med, ... at husene kan summe forskelligt.”*

*”Jeg tror også det kan mærkes i forhold til den måde, vi taler med hinanden og børnene på. Det er et termometer - man kan måle den gode pædagogiske ledelse på om kommunikationen foregår på en ordentlig måde med respekt for barnet, og om forældrene går tilfredse ud af døren efter en samtale. At der er kvalitet i måden, vi er sammen på, i relationen.”*

God pædagogisk ledelse mærkes på stemninger – hvordan man har det i rummet eller i relationen; hvordan det føles at træde ind af døren. En stemning er ikke blot en flygtig registrering. En stemning har, ifølge Ole Fogh Kirkeby, tre afgørende egenskaber:

- Den former den virkelighed, vi erfarer
- Den forvandler denne virkelighed
- Den er denne virkelighed

Når god pædagogisk ledelse således mærkes på stemninger, på registreringer af hvordan man har det, er dette udtryk for den virkelighed, der råder i det pågældende øjeblik. Kirkeby definerer stemningen som *’det, der ligger midt imellem os og verden, og som fastholder os, men alligevel lader os være os selv.’*<sup>7</sup>

Pædagogisk ledelse er hyperkompleks ledelse

God pædagogisk ledelse er altså mærkbar på en lang række områder, som med et fælles betegnelse kunne kalde ’trivsel’. Det er nærliggende her at trække en tråd til beskrivelserne af, hvornår denne trivsel *ikke* er til stede i institutionen. Det er ifølge deltagerne typisk, når kravene oppefra bliver for omfattende, for diffuse eller modsat for specifikke til umiddelbart at kunne omsættes meningsfuldt i

---

<sup>7</sup> Kirkeby, O.Fogh, 2006, p. 55

den givne kontekst, eller når opgaverne ændrer sig så meget, at rammerne ikke længere er bæredygtige. Det interessante her er så, om god pædagogisk ledelse er *svaret* på disse problemer? Altså om en forstærket fokusering på fagligheden er vejen frem i en tid, hvor kravene til institutionslederne bliver mere og mere komplekse og i stigende grad formuleres i politiske og økonomiske termer? I den forbindelse er det relevant at inddrage Lars Qvortrups forskellige ledelsesformer. Han taler om tre forskellige ledelsesformer:

*Simpel ledelse* eller traditionel ledelse. Simpel ledelse foregår, når lederen sørger for at organisationen gør, som den plejer og dermed sikrer kontinuitet og stabilitet.

*Kompleks ledelse* eller rationel ledelse. Her er tale om ledelse, hvis opgave er at håndtere kompleksitet ved at tage beslutninger ud fra et givet antal handlemuligheder. Handlemulighederne er udstukket fx af det kommunale regelsystem. Dvs. lederen træffer beslutninger ud fra præmisser, som kommunen har udstukket. Opgaverne som denne ledelse håndterer, kan være vældig komplekse, men præmisserne for deres løsning er klare.

*Hyperkompleks ledelse* eller 'beslutningspræmisledelse' (Qvortrup undskylder i sin tekst det uskønne ord). Denne ledelsesform omfatter ledelse, hvor såvel opgave som præmisser for håndteringen er komplekse. ' *Man kan ikke bare beslutte, om vi gør A, B eller C. Man må forholde sig til, om selve den måde, problemet eller de umiddelbare løsningsmuligheder er defineret på, er gyldige. Og hvis ikke de er det, er det jo utilstrækkeligt bare at løse problemer. I så fald må man ændre præmisser for problemet. Man må træffe beslutninger om beslutningspræmisserne.*' <sup>8</sup>

Den hyperkomplekse ledelse sætter således spørgsmål ved præmisserne – om det er de rigtige, om de giver retning for de problemer, der skal løses. Om der værdimæssigt, ressourcemæssigt eller på anden vis er sammenhæng mellem opgaven og de forudsætninger, der er for at løse opgaven. Der er således stor overensstemmelse mellem den måde Qvortrup beskriver hyperkompleks ledelse på og den opgave, den pædagogiske leder står over for. Qvortrup siger da også:

*Jeg er ikke sikker på, at denne ledertype endnu har fået nogen betegnelse, men da den i en vis forstand skal efterligne det pædagogiske kunststykke at skabe forandring gennem*

---

<sup>8</sup> Qvortrup, L. 2003, p. 4

*frisættelse, kunne man kalde denne type leder for: Den pædagogiske leder. (Min fremhævning)*<sup>9</sup>

### Double-bind og hyperkompleksitet

Når det er hyperkompleks ledelse, der er behov for i den moderne institution, hænger det sammen med den tiltagende kompleksitet i ledelsesopgaven, men også med det forhold, at der ikke er klarhed over præmisserne for opgaverne og dermed heller ikke for prioriteringerne. Hvad er vigtigst at bruge kræfterne på? Da ressourcerne ikke rækker til at alle opgaver kan løses på samme niveau, bliver det ekstra vigtigt at kunne træffe begrundede valg. Nødvendigheden af at kunne udføre pædagogisk ledelse i betydningen hyperkompleks ledelse, hænger også sammen med de stadige forandringer, der sker på området. Det er således ikke muligt at lede, som man plejer, eller som man gjorde for bare få år siden. ”Plejer er død”, som Qvortrup (med mange andre) siger.

Hvad der synes uløseligt i den sammenhæng er, at lederen skal agere i denne foranderlighed og på samme tid bevare og sikre den pædagogiske kerneydelse, som man kender den. Forventningerne til hvad den pædagogiske ledelse i sidste ende skal resultere i, er nemlig ikke ændret. Selv om ’plejer’ er død, så lever forventningerne til, hvad ’plejer’ plejede at udrette, i bedste velgående.

Dette forhold stiller den pædagogiske leder over for en kompliceret opgave, der på den ene side handler om at skabe løbende forandringer og justeringer af praksis i forhold til de mangeartede opgaver og krav, der melder sig, og på den anden side, at sikre at resultatet af indsatsen ikke ændres – eller i det mindste ikke forringes. Der er tale om en slags double-bind situation, der sætter den pædagogiske leder i en særlig handlingsmæssig klemme. Hun skal forandre og bevare på samme tid. Opløse og stabilisere.

For at uddybe hvad dette indebærer, skal jeg i det følgende beskrive double-bind begrebet lidt nøjere. Double-bind er et begreb oprindeligt udviklet af Gregory Bateson og beskriver en situation karakteriseret ved tre niveauer af kommunikation:<sup>10</sup>

1. Et første niveau, der indebærer et negativt budskab i retning af, *du skal gøre sådan og sådan, ellers bliver du straffet.*

---

<sup>9</sup> Ibid, p.5

<sup>10</sup> Her gengivet fra Gudiksen, J. 2007

2. Et andet niveau, der indeholder et budskab, der strider imod det første og som samtidig siger, at *selv om du vil blive straffet, står dig selvfølgelig frit for om du vil rette dig efter dette.*
3. Et tredje niveau, der signalerer at den, der befinder sig i situationen, ikke kan forlade den.

Personen, der befinder sig i en double-bind situation er således bundet op mellem nogle modsatrettede krav og en indbygget form for uløselighed: Gør man som det første niveau foreskriver, straffes man på det andet niveau og omvendt. Og samtidig kan man ikke forlade situationen uden at handle. Dette er ekstremt psykisk belastende. Som Bateson gjorde opmærksom på, da han udviklede sin teori om double-bind, kan en vedvarende fastholdelse i sådanne situationer medføre alvorlige psykiske problemer.

Jens Gudiksen er i artiklen, *'Moderne ledelse som double-bind kommunikation'*<sup>11</sup>, inde på, at der med den tiltagende kompleksitet i moderne organisationer, vil opstå stadig flere double-bind situationer, hvor individer oplever sig selv i særligt modsigelsesfyldte betingelser. For institutionslederen kunne budskabet – i karikeret form - være: Overskrider du dit budget, bliver du straffet. Løser du ikke institutionens opgaver tilstrækkeligt kvalificeret (og det kan du ikke med det budget, du har), bliver du straffet. Gør du ikke noget ved det, kan vi ikke bruge dig!

Skal dette kunststykke lykkes, og double-bind situationen ophæves, må lederen vurdere præmisserne for sit arbejde og træffe nogle valg. Hun kan vælge at tænke som manageren, der lader de sig lede af de politiske mål og finder 'det bedst mulige resultat' i afvejningen mellem de mange ydre krav. Hun kan tænke som driftslederen, der ser på hvad der er råd til og indstiller sine handlinger efter dette. Eller hun kan anvende sin faglighed: At træffe sine valg ud fra en vurdering af, hvad der bedst tjener 'det gode liv' for dem, der skal profitere af den pædagogiske proces. I praksis vil der naturligvis ofte være tale om en afvejning og lederen vælger ud fra en pragmatisk vurdering. Men i de situationer, der har karakter af double-bind, må lederen hæve sig over disse tænkeformer og vurdere beslutnings-præmisserne: Hvilke skjulte antagelser eller værdier hviler den ene eller anden indsats på? Hvilke konsekvenser har det, hvis vi agerer på den ene eller den anden måde? Og træffe sit valg ud fra vurderingen heraf. Det betyder også, at lederen til tider vil træffe valg, der rækker ud over eller over organisationens vedtagne præmisser.

---

<sup>11</sup> Ibid

Med Qvortrups begreb, hyperkompleks ledelse, gives altså et begreb, der favner de træk, der gør sig gældende for moderne pædagogisk ledelse og som peger på en ny metarefleksiv opmærksomhed. Ser man på interviewudsagnene i 'Syn på pædagogisk ledelse', kunne noget tyde på, at der for lederne er tale om en opmærksomhed, der ikke alene iagttager præmisserne for eget arbejde, men også fastholder et *fagligt* perspektiv på disse. Dvs. at det i sidste ende, og måske især i låste situationer, der antager double-bind karakter, bliver fagligheden, der bliver det afgørende for de valg, der træffes. I det omfang man kan tillade sig at udlede noget generelt på baggrund af undersøgelsen, kan det se ud som om, at der ikke blot er behov for en ny og stærkere fokusering på fagligheden i ledelsen af pædagogiske institutioner, men også at dette er en bevægelse, der allerede er sat i gang af udviklingen i den offentlige sektor.

## Litteratur

- Brown, Frank: "The Global Business Leader – Practical Advice for success in a Transcultural Marketplace". Insead 2007
- Digmann, Annemette: *Ledelse – hvad er det?* Århus 2000
- Gudiksen, Jens: *Moderne ledelse som double-bind kommunikation*, i: Arbejdsliv nr. 2, 2007
- Kirkeby, Ole Fogh: *Ledelsesfilosofi*. Samfundslitteratur, 2006
- Klausen, Kurt Klaudi og Michelsen, Johannes: *Institutionslederen – en undersøgelse af vilkår for ledelse i kommunale institutioner*. Syddansk Universitet, 2004
- Larsen, Inge Schoug: *Syn på pædagogisk ledelse*. Kvalitativ undersøgelse af pædagoger og institutionslederes syn på pædagogisk ledelse. Rapport, BUPL 2007
- Sehested, Karina: *Kommunale ledere mellem profession og management*, i antologien "Roller der rykker", Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2003.
- Siggaard Jensen, s. m.fl.: *Viden, ledelse og kommunikation*. Samfundslitteratur, 2004.
- Qvortrup, Lars: *Pædagogisk ledelse*, 2003. [www.knowledgelab.dk](http://www.knowledgelab.dk)