

At synliggøre kompleksiteten giver bedre løsninger

Du skal som leder tage kompleksiteten alvorligt – frem for at gemme den væk. Ledelsen gør en forskel, når vi arbejder med spændingsfelter som mellem hensynet til et enkelt barn og til alle børn i en klasse. Og det kan vise vej til bedre løsninger, hvis lederen bidrager til at synliggøre udfordringerne.

Rasmus Vørs Carlsen, skoledistriktsleder og master i offentlig ledelse og **Jan Heiberg**, ledelsesrådgiver, forfatter og lektor på AAU har ladet sig inspirere af teorien om paradoksledelse og beskriver i denne artikel nogle greb, der kan bruges i hverdagen.



Rasmus Vørs Carlsen
Skoledistriktsleder hos
Hjørring Kommune



Jan Heiberg
Ledelsesrådgiver, forfatter
og lektor på AAU



Døren til klasseværelset går op, og en dreng med våde øjne går i protest ud på gangen. Det er tydeligt, han er vred og ked af det. Døren bliver smækket hårdt, og han krøller sig sammen på en sofa i fællesarealet. Kort efter kalder en voksen: "Mikkel, hvor er du...?" Det er ikke første gang. Mikkel har store udfordringer med at finde sig til rette i klassen, og det går ud over hans egen og klassens indlæring.

I en situation som denne står på den ene side hensynet til børnegruppen med mange forskellige behov, der skal tilgodeses samtidigt i klassens fællesskab. På den anden side står hensynet til det enkelte barn med behov, der til tider bedst tilgodeses i et mindre fællesskab end klassen.

Hvis den udfordring skal løses, er det nødvendigt at skabe forudsætningerne for stærke ledelsesfaglige og fagfaglige dialogrum, der kan udvikle og afprøve løsninger. Spørgsmålet er, hvordan vi etablerer disse rum?

Baseret på en konkret case inspireret af teorien om paradoksledelse foreslår vi at synliggøre spændingsfeltet og skabe forudsætningen for at udvikle løsninger i et samspil mellem ledelsesfaglige og fagfaglige rum.

Ledelse gør en forskel

Senere på dagen, da Mikkel og de andre børn har fået fri, udfolder sig en diskussion i skoleledelsen om, hvordan de skal håndtere det stigende antal af uadstregerende børn på skolen. Det bliver tydeligt, at der både er strategiske, ledelsesmæssige og faglige lag i problemstillingen.

Det bliver her tydeligt, at de adskilte rum - Mikkel i klasselokalet og mødet i skoleledelsen - hænger meget tæt sammen, selvom vi ofte oplever dem adskilte. Det har stor konkret betydning for Mikkel og de andre børn, hvordan skoleledelsen vælger at håndtere spændingsfeltet mellem barnet og børnene.

Skoleledelsen påvirker direkte de fagprofessionelle medarbejderes rammer for at finde løsninger i spændingsfeltet.

Forventningspresset på lederen

Mikkel går i 3. klasse. Det er mandag formiddag, men selvom det netop har været weekend, er Mikkel allerede løbet tør for overskud. Mikkel har svært ved at følge med i den faglige undervisning og kompenserer ved at

være i opposition til de voksne eller være uadstregerende over for klassekammeraterne.

Når Mikkel kæmper med at finde sig til rette i klassefællesskabet, og klassefællesskabet har svært ved at rumme Mikkel, vil du som leder ofte møde et forventningspres fra de fagprofessionelle. Du kan opleve udfordringer med at håndtere Mikkel i relation til klassen. Du kan også møde forældre, både Mikkels og de andre børns forældre, der stiller spørgsmålstegn ved trivsel og læringsudbyttet i klassen. Dertil kommer overvejelser om resurseprioritering til denne og mange andre udfordringer.

Bag en umiddelbart tydelig problemstilling udfolder der sig ofte langt mere komplekse og paradoksale sammenhænge, hvor der er mange faktorer i spil, som skal rummes af ledelsen. I det konkrete tilfælde med Mikkel handler det blandt andet om:

- Skole-hjem-samarbejdet, der bygger på samskabelse og tillid - også når det er svært. Tilliden bliver ofte sat på prøve i markante spændingsfelter som dette.
- Den fagprofessionelles ejerskab og ansvar til opgaven. Den fagprofessionelle kan have svært ved at rumme de til tider kontante udfordringer, der opstår omkring Mikkel.
- Fokus for kompetenceudvikling - hvor der opstår behov for både højtspecialiseret og bred faglighed.
- Rammesætning og drift af det tværprofessionelle samarbejde, der kvalificerer opgaveløsningen på tværs af ledelsesområder, resurserammer og så videre.
- Ledelsens resurseprioriteringer - forebyggende eller afhjælpende.
- Skolens fokus på at give børn de samme vilkår eller de samme muligheder.

Respons på spændingsfeltet

'Barnet og børnene' er et eksempel på modpoler, der både hænger tæt sammen, og som samtidig markerer modstridende hensyn. Man kan ikke over tid vælge side, men må forlige sig med, at begge hensyn er væsentlige for at lykkes med skolens kerneopgave.

For at lykkes må ledere og medarbejdere navigere i spændingsfeltet for ideelt set at få hensynene til at gå op i en højere enhed. Det gør de dog langt fra altid. I praksis er der forskellige typer af respons, vi kan anvende i et spændingsfelt som hensynet til barnet og børnene. Vi forsøger ofte at håndtere spændingerne ved at adskille modpoler. Det er en

undvigelsestaktik. Vi adskiller modpoler i det daglige samspil, når vi for eksempel taler med en kollega om, at Mikkel skal visiteres til et specialpædagogisk tilbud, fordi han ikke kan rummes i klassen.

Vi kan også forsøge at koble modpolerne for eksempel ved at drøfte, hvordan vi kan varetage de mange forskellige hensyn i situationen - til Mikkel, fællesskabet og så videre. Det er en aktiveringstaktik, hvor vi forbinder modpolerne på forskellige måder.

Men man kan også vælge at synliggøre spændingsfeltet. Det er en fastholdelsestaktik, hvis skolelederen insisterer på at fastholde modpolerne - hensynet til henholdsvis det enkelte barn og til børnene - i sin fulde styrke. Formålet kan være som her at etablere ledelsesfaglige og fagfaglige rum, der kan skabe forudsætninger for at finde løsninger ind i spændingsfeltet.

Synliggørelse af spændingsfeltet

Gennem to prøvehandling valgte skolelederen at fastholde spændingsfeltet og undersøge, hvordan det kunne bidrage til løsninger af høj juridisk, økonomisk og læringsfaglig kvalitet. Skolelederen valgte på et ledelsesmøde at synliggøre spændingsfeltet mellem Mikkel og klassen for ledelsesgruppen. Han bragte argumenter på banen for både at øge fokus på Mikkel og på hensynet til klassefællesskabet. Ledelsesgruppen var ivrige efter at træffe en beslutning, så de kunne komme videre til næste vigtige punkt på agendaen.

Men når ledelsesgruppen var ved at komme frem til en afklaring, fremhævede skolelederen beslutningens blinde punkter. I første omgang skabte det frustration i ledelsesgruppen, at skolelederens argumenter blokerede for en hurtig beslutning, for eksempel om segregering eller ikke-segregering. Udfordringerne gjorde det samtidig klart for gruppen, at der var behov for at trække fagprofessionelle tætttere på beslutningen. Resultatet blev, at ledelsesgruppen valgte at holde beslutningen åben og i stedet etablere en arbejdsgruppe af fagprofessionelle med den opgave at finde konkrete løsninger.

I den nye arbejdsgruppe af fagprofessionelle mødte skolelederen en anderledes positiv respons end i ledelsesgruppen. De fagprofessionelle reagerede med optimisme over, at der - endelig - var forståelse for deres faglighed.

› Forklaringen på den markante forskel mellem reaktionen i de to grupper er formentlig, at ledelsesrummet er et beslutningsrum, hvor lederne skal behandle en række problemstillinger og træffe beslutninger. De fagprofessionelle er til gengæld i spændingsfeltet til daglig. De er trænet til (og samtidig udfordret af) at finde bestandige praktiske løsninger i spændingsfeltet. Arbejdsgruppen endte med at identificere en række løsningsforslag. I casen her bliver der altså skabt et dialogrum, hvor der er faglige ressourcer til stede til at håndtere problemstillingen.

Når Mikkel ligger der i sofaen, krøllet sammen, handler det naturligvis om at trøste Mikkel og udrede de problemer, konflikten har givet. Men skal vi undgå, at det kommer så langt, så handler det om at allokere ressourcer til en tidlig, rettidig pædagogisk indsats, der har sit virke direkte for Mikkel og klassen, og som samtidigt bidrager til kompetenceudviklingen af skolens pædagogiske personale.

En af forudsætningerne for, at de pædagogiske værktøjer og indsatser kan virke, er, at fagpersonalet har indsigt og forståelse for den kompleksitet, de skal virke i, og hvilke spændingsfelter og paradokser de vil møde. Uanset hvilken resurseramme der arbejdes under, vil der altid være en prioritering mellem barnet og børnene - den enkelte og fællesskabet. Denne prioritering hører med til ledelsesopgaven, men skal kvalificeres af de perspektiver og løsningsforslag, som de fagprofessionelle bringer ind.

Hav ikke et svar på forhånd

Ledelsesopgaven består i at tage fagpersonalet med ind i spændingsfelterne uden at have et entydigt svar på forhånd. Det handler om "at være" i spændingsfeltet frem for på forhånd at beslutte, hvad det "rigtige" perspektiv og forståelse af opgaveløsningen er. Lederens opgave bliver her at indtage de "tomme" perspektiver og standpunkter for at forstå problemstillingen i det rette lys.

Det er en kontraintuitiv tilgang og går stik imod at skulle "reducere kompleksitet". Det er en vigtig pointe, at det langt fra altid er konstruktivt at synliggøre spændingsfelter - tværtimod. Men når vi står med kontante og vedvarende spændingsfelter som denne, så kræver løsninger af høj juridisk, økonomisk og læringsfaglig kvalitet, at aktørerne forstår problemstillingens kompleksitet og har adgang til faglige ressourcer til at håndtere den. ☉

Rasmus Vørs Carlsen er skoledistriksleder og master i offentlig ledelse og Jan Heiberg er ledelsesrådgiver, forfatter og lektor på AAU

Eksempler på ledelseshandlinger

... der kan gøre en forskel for opgaveløsningen med det enkelte barn og fællesskabet.

Belys udfordringen grundigt

Hav fokus på at belyse opgaven grundigt og arbejd med forskellige positioneringer i forhold til paradokser - for det holder forskellige perspektiver åbne.

Tal om det fælles formål

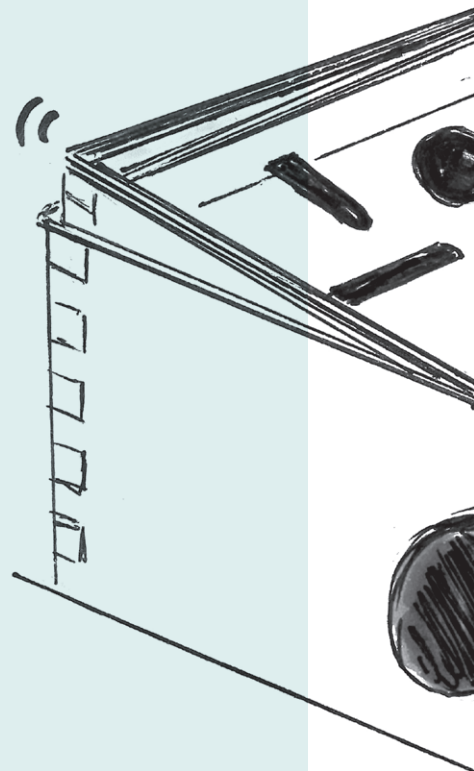
Tal om hele opgaven og kompleksiteten i opgaveløsningen, men tal til faglighed og professionsforståelse. Tal om, hvad barnet og familien får ud af indsatsen, og ikke om, hvordan fagpersonen eller organisationen profiterer af opgaveløsningen.

Sæt ansvarlighed over ansvarstildeling

Den ansvarlighed, fagpersonen føler over for faget, professionen og opgaven, er ofte stærkere end det formelle og juridiske ansvar, der kan pålægges en fagperson. Lad fagpersonen bruge denne ansvarlighed til at byde ind og kvalificere opgaveløsningen sammen med andre fagpersoner, og lad være med at tildele fagpersonerne et unødvendigt formelt ansvar.

Skab transparens i beslutningerne

Der skal være en gennemsigtighed i beslutningsgrundlaget. Derfor skal der være mulighed for, at de fagprofessionelle kan få indsigt i, hvilke forhold der har indflydelse på en beslutningsproces. Målet er ikke, at alle fagpersoner og ledere skal blive enige om alle beslutninger, men at udvide det fagprofessionelle perspektiv på og forståelse af organisationens kompleksitet og opgaveløsning.



På den ene side står hensynet til børngruppen med mange forskellige behov der skal tilgodeses samtidigt i klassens fællesskab

På den anden side står hensynet til det enkelte barn, med behov der bedst tilgodeses i et mindre fællesskab end klassen

