

Ledelse i en livskraftig organisation

af Fagkonsulent Tonje Elisabeth Dahl

Indledning

Med flere års erfaring fra arbejdet i børnehaver, både som pædagogisk leder og fagkonsulent, har jeg efterhånden dannet mig et idealbillede af, hvordan en stærk og livskraftig organisation bør og kan fungere. Jeg tror bestemt, at alle organisationer, store som små, altid vil være i en situation, hvor udviklingspotentialer nærmest er uendelig stort. Dette kan virke både skræmmende, men først og fremmest spændende og udfordrende. Både organisationer og de, der har deres daglige virke dér, vil altid møde nye opgaver og må tilpasse sig nye krav, som følge af udviklingen i samfundet. Noget som stiller krav til omstilling, tilpasning og fleksibilitet. Jeg vil i den her artikel ikke komme ind på ydre rammebetingelser som økonomi, tekniske forhold som udstyr og vedligeholdelse af bygninger m.m., men koncentrere mig om de rent menneskelige ressourcer en organisation forvalter. Uanset de ydre forhold er det her, muligheden for at skabe en sund og livskraftig organisation ligger.

Mit idealbillede af en levende institution

Hvordan ser så mit drømmebillede af den gode institution ud? Jeg ser for mig et personale, som er præget af ansvarsfølelse, gensidig tillid og respekt for hinanden, og et udviklingsmiljø som er trygt og stimulerende for både børn, forældre og de mennesker, som arbejder der. Det er en selvfølge, at børnene og forældrene spiller med på holdet. Jeg tænker mig et arbejdsfællesskab med åbne



kommunikationskanaler, med reflekterende og interesserede medarbejdere, som ikke er fastlåste i traditionelle tankemønstre. En demokratisk lederstil har ført til, at gamle former for autoritet og magtbrug har måttet vige for den autoritet, som bygger på menneskelig og faglig kompetence med tro på, at alle parter i miljøet er ligeværdige. Retten til medbestemmelse betyder også, at alle medarbejdere skal tage aktivt del i beslutningsprocesserne, noget som i næste omgang må indebære, at de er loyale mod hinanden og arbejder ansvarsbevidst mod de mål, som organisationen har bestemt. Der skal være "højt til loftet", sådan at alle kommer til orde. Arbejdsmiljøet skal helst være præget af smil, humor og megen latter. De voksne skal glæde sig til at gå på arbejde, børnene glæde sig til at komme i institution og forældrene skal føle sig trygge ved, at børnene bliver taget godt vare på samtidig med, at de får et meningsfuldt tilbud.

En af de vigtigste opgaver som leder vil være at stimulere og frigøre skabende kræfter.

Lederrollen – muligheder og begrænsninger

Ingen har lov til at tage drømmen fra et menneske, men for en idealist er der altid en vis fare for at ønske sig for meget. Man skal altid have et mål, man ønsker at gå imod, og alligevel være så tilpas realistisk, at man ikke bliver påvirket af nederlag og frustration. En leder må kende terrænet så tilpas godt, at hun ikke viser en vej, som medarbejderne ikke kan orientere sig imod. På den anden side er det alligevel værre, hvis man møder dagens krav med modløshed, passivitet og ligegyldighed.

Evnen til at lytte aktivt har afgørende betydning for samarbejdet mellem mennesker. Det samme gælder evnen til at udtrykke sig enkelt og tydeligt. Mange ledere snakker slet og ret folk i knæ, uden at tænke over om budskabet når frem eller ej. I en kommunikationsproces er det absolut nødvendigt, at afsenderen tjekker ud, om budskabet er opfattet, og at modtageren stiller opklarende spørgsmål, hvis noget er uklart. Replikudveksling som f.eks.: "det må du vel vide, fulgte du ikke med, da jeg gav besked", bidrager ikke til et godt samarbejde!

Den vigtigste opgave til en leder er at bidrage til, at alle føler, at de har et meningsfuldt job. En forudsætning for dette er, at hele personalet arbejder mod fælles mål, har en vision og et fælles værdigrundlag. Først når man ser, at de praktiske handlinger når konkrete delmål, er det, at visionen kan blive en positiv drivkraft i arbejdet.

Vis hvem du er, vær tydelig, vis hvad du står for og hvilke værdinormer, du har. En anonym leder skaber usikkerhed gennem hele organisationen. Vis at du vil slås for medarbejderne, om nødvendigt også mod bureaukratiet. Vis også ydmyghed, at du kan tage imod korrektiv fra andre.

På visse områder bør lederen stille absolutte krav, dette gælder specielt på områder, der åbenlyst overskrider regler, der kan skade organisationen og arbejdsmiljøet, for eksempel ærlighed, loyalitet, arbejdsmoral, sladder, mobning og så videre.

En leder skal også have tid til administrative gøremål, til refleksion og bearbejdning af indtryk og observationer fra miljøet. Dette skal respekteres. Lad ikke arbejdspladsen blive styret af "sladrekællinger".

Foreningsarbejde

Sammen er vi stærke. Vi må acceptere, at alle organisationer har svage og stærke led. Kompetenceopbygning er en kontinuerlig og vigtig proces. Ingen er fuldkomne, vi gør alle fejl, men sammen klarer vi alligevel at trække læsset.

Lederen kan aldrig alene klare opfølgning af alle medarbejderne, som behøver faglig vejledning og støtte.

Idrætspsykologen Willy Railo har sammen med træneren for det engelske landshold i fodbold, arbejdet meget med at skabe ro og selvtillid på holdet. Her vil du altid finde gode spillere, som har specielle færdigheder og evne til at opbygge andre. Rundt om disse "kulturartitekter" dannes der mindre grupper, som får hjælp af dem, som har det, vi kan kalde spidskompetence. Men fælles for alle kulturarkitekterne gælder det, at de må have pædagogiske evner, det vil sige ikke brillere med deres færdigheder, men opbygge medarbejderne ved at fjerne præstationsangst, skabe ro og tryghed. Her har vi noget at lære. Kunsten at være en god leder, betyder ofte at gøre sig selv overflødig. Men giv ikke ansvar til en person, som ikke er moden til at bære dette ansvar.

Arbejdet i en institution kan let blive nedvurderet, fordi enkelte tror, at her kan hvem som helst gå ind og gøre arbejdet. Få medarbejderne til at forstå, at de har et ansvarsfuldt job, som kan få konsekvenser for børnene resten af livet. Vi skal være gode rollemodeller samtidig med, at vi kender til og har viden om børnenes behov. Hvis alle var enige i, at loyaliteten hovedsagelig var rettet mod børns behov og havde en klar fælles strategi for at møde deres behov, ville mange konflikter sikkert have været undgået i institutionen. Et nært samarbejde med forældrene er selvsagt en forudsætning for at få dette til at fungere.

Information

Vi lever i en postmoderne tid præget af kompleksitet og mangfoldighed. Set fra det perspektiv, er det ikke en enkel virkelighed, men mange virkeligheder. Information fyldes på os som aldrig før, og i mange organisationer kæmper ledelsen med at få informationssystemet til at fungere effektivt. Forfatteren til bogen "Den selvudviklende virksomhed" af Einar Marnburg beskriver forskellige principper for information, som må være til stede i en selvudviklende virksomhed (som er defineret som "den offentlige eller private virksomhed, som afviser ensidig markedstilpasning, og som derfor har en selvstændig mening om, hvad den vil, og løbende udvikler sig i forhold til dette"). Selve ideen bag disse principper går ud på, at folk selv søger informerer om det, de synes er interessant. Er en ansat nysgerrig på noget, opsøger han/hun kilden, og Marnburg mener, at dette skaber kommunikation og meningsudveksling.

Meget kan desuden gøres for at gøre livet enklere for personalet i en børnehave. Lederen kan ofte luge den information væk, som ikke er nødvendig for alle. Lederen kan fremhæve de væsentlige punkter fra lange skrivelser og gøre udviklede spørgsmål lettere at forstå. Men lederen kan også være med til at skabe en kultur, som går ud på, at alle medarbejder i organisationen bliver aktive i forhold til at skaffe sig information på egen hånd.

Ansvar

Du kan ikke pålægge en inkompetent person at bære ansvar. Du skal vide, om du placerer ansvaret hos en person eller en gruppe, som kan forvalte det. Til syvende og sidst er det dig som leder, der har det formelle ansvar. Giv ros og opmuntring. De fleste folk kan lide at få opgaver, som kræver noget af dem. Når de lykkes med det, får de større selvtillid og er bagefter indstillet på at tage større opgaver på sig. Vær på vagt overfor 'professionskonflikter' i miljøet. "Det her kan kun jeg, som har uddannelse på det her område, påtage mig".

Alle i børnehaven er lige vigtige. En god tommelfingerregel kan være at stræbe efter en balance mellem de færdigheder, man behersker, og de udfordringer man står overfor, nemlig at være fleksibel.

Stammekultur

Oftentimes sidder jeg med en følelse af, at mange børnehaver mangler det som Ingebrigt Steen Jensen kalder en stammekultur. Hermed mener han blandt andet en kultur med en fælles stærk identitet, fælles ritualer, et ejerforhold som gør medarbejderne stolte af deres arbejdsplads og lægger personlig stolthed i at tage vare på den.

Vi overøser personalet med mere eller mindre vigtig information og tilfældige kurser (selvfølgelig også mange vigtige). Burde vi måske begynde i den anden ende. Siden vi har en rammeplan med rimelig meget spillerum til personlig initiativ, tror jeg, vi burde bruge mere tid på at kortlægge de ressourcer, som findes i miljøet og eventuelt indhente ekstern ekspertise på områder, hvor vi selv definerer behovet. Ekstern ekspertise kunne i mange tilfælde sikkert være "fodfolk" fra andre børnehaver. På den måde kunne hver børnehave stå frem som selvudviklende organisationer, som både børn og voksne følte ansvar for. Det her har vi været med til at opbygge selv, og det skal vi passe på. Når forældre i dag har frit valg af institution (indenfor visse regler), ved jeg, at mange er mere optagede af at observere, hvad der foregår i børnehaven, altså aktiviteterne, handlingerne i miljøet, klimaet og trivselsniveauet, end at læse selvforherligende visioner, som siger, at alt er fuldkomment.

Konklusion

Institutionerne behøver ledere, som kan tænke i helheder uden at tabe de helt grundlæggende forudsætninger for succes af syne. Det er et alvorligt faresignal at sygefraværet blandt institutionspersonalet næsten topper listen, kun indenfor sygehussektoren er den højere. Problemet kan være ærekære ledere, som kører deres medarbejdere i sæk. Det er en ond cirkel, hvor også lederne selv bliver ofre for kravet om at være resultatorienterede. Sveriges mest profilerede foredragsholder, når det gælder stress, Gert Ohlsson, lægger hovedskylden for det store sygefravær på lederne. Han mener, at lederne må tage skylden for den udvikling. Hovedproblemet er ikke, at folk er bange for at arbejde, men at de ofte ikke trives, fordi deres mål ikke er konkrete eller ligefrem er uklare at arbejde imod. Ohlsson mener, at det værste, der kan ske, er, at lederne skubber problemerne nedad i systemet. Mange bliver syge, fordi

de føler sig mindreværdige, fordi de mangler meningsfyldte opgaver, bliver overset og ikke værdsat for arbejdet, de udfører.

Lederen møder her en næsten umulig opgave. Hvordan skal hun kunne tilrettelægge arbejdsmiljøet på en måde, så folk glæder sig til at gå på arbejde, og arbejdspladsen bliver en arena for læring og personlig udvikling?

Hvis vi skal skabe et arbejdsmiljø, som tager vare på de ansatte, må lederne tage signaler alvorligt. Vi må slet og ret sætte os sammen, institutionspersonale, ledere i kommunen og forældre og indgående drøfte hvilke tiltag, der skal iværksættes for at luge årsagerne til problemerne væk. Som jeg allerede har peget på, må reformen komme fra græsrodderne. Vi må sætte os realistiske mål og ikke strække os længere end at skindet holder.

Når en institution får et godt ry, skal det være alles fortjeneste!