

Denne artikel har været bragt i det nye tidsskrift for institutionsledere "institutionsLEDEREN" nr. 2 Maj 2002, side 10.

Sådan var det ikke før i tiden:

Lederjob med indbygget distance

Føler du dig ensom i jobbet? Forklaringen kan være, at den nye lederrolle har torpederet den gamle institutionskultur

Af Hans Ehrenreich, pædagogisk konsulent i Ehrenreich Kurser.

Ledelse er et job og ensomhed er en følelse! Hvordan hænger det sammen? Hvis vi ser lederens liv som en helhed, er det klart, at disse to elementer påvirker hinanden, men hvordan er den direkte sammenhæng mellem dem? Og har det altid været sådan?

I det følgende vil jeg søge at give mit bud på disse spørgsmål. Det sidste først: Jeg mener ikke, at ledere på daginstitutionsområdet altid har oplevet ensomhed i jobbet. Den sammenhæng, der er mellem lederjobbet og ensomhed, er først opstået i de seneste 10 -15 år.

Tidligere var lederrollen anderledes i en daginstitution end vi kender den i dag. Det var helt almindeligt, i pædagogkulturen, at institutionen blev organiseret i en meget flad struktur. I 1970'erne og i begyndelsen af 80'erne eksperimenterede vi med kollektiv ledelse. Forvaltningen var det sted, hvor retten til at lede og fordele arbejdet lå. Lederne følte sig solidarisk med medarbejderne i konfliktsituationer. De havde ikke opgaver, som kolliderede med denne solidaritet, netop fordi forvaltning i de danske kommuner var ledelsesforvaltning og ledelse i daginstitutioner overvejende var af administrativ og pædagogisk karakter.

Op gennem 1980'erne og 90'erne ændrede de politiske signaler sig i takt med:

1. decentralisering af opgaver og delvis af økonomisk ansvar (rammebevilling).
2. uddelegering af det fulde ansvar i forbindelse med institutionens daglige drift.

I takt med denne proces blev politikernes krav til lederne anderledes. I dag forventes det, at lederne opfatter sig selv som en del af kommunens ledelse. I nogle kommuner benytter man betegnelsen 'virksomhed' om alle kommunens aktiviteter, og betragter lederen som administrerende direktør med (forældre)bestyrelsen som noget der vel nærmest kan sammenlignes med en bestyrelse i en privat virksomhed. (udligeringsdebatten knytter sig også hertil).

Reelt er retten

til at lede og fordele arbejdet blevet lagt på daginstitutionslederens skuldre. Dvs. at den måde daginstitutionens område organiseres på i højere grad kommer til at ligne private virksomheder og institutionsledernes arbejde kommer til at ligne de vilkår, der er i private virksomheder. Det nyeste eksempel er, at lederne i mange institutioner er i gang med at forhandle løn med deres medarbejdere i institutionen.

Der er stadig mange medarbejdere der har svært ved at vænne sig til, at institutionskulturen, som vi har kendt den gennem mange år, er blevet 'torpederet' på dette område.

Når jeg kommer i institutionerne hører jeg ofte ledelsen blive kritiseret for at fjerne sig fra medarbejderne - det er ikke sjældent med til at skabe problemer mellem medarbejdere og ledelse.

Når arbejdsgiver rollen pålægges lederne, må de opleve deres rolle og det personlige ansvar meget anderledes end der er tradition for på vores område.

Lederne kommer i direkte berøring med de legale konflikter/modsætningsforhold mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Det indebærer en distance mellem ledere og medarbejdere, som vi ikke er vant til

på daginstitutionsområdet. Det er lige præcis her sammenhængen mellem ledelse og følelsen af ensomhed opstår.

Jeg har som (freelance) pædagogisk konsulent været i mange institutioner, hvor denne afstand mellem ledere og medarbejdere har ført til forvirring og i værste fald samarbejdsproblemer. Når jeg har bragt lederens følelse af ensomhed til debat i personalegruppen på en pæd. dag eller på lederkurser, er oplevelsen blevet bekræftet af lederne.

Jeg tror, at mange institutionsledere, som er 'gammel i gårde', har sværet ved at omstille sig til de nye krav! Jeg tror at en del af dem mister troen på sig selv, fordi jobbet i den grad har udviklet sig og er blevet så krævende, at nogle af de 'gamle' ledere overvejer at forlade lederposten, netop fordi de ikke bryder sig om de nye præmisser. Det medfører, at vi mister en stor mængde knowhow på daginstitutionsområdet. Her bør politikere og forvaltninger ofre både tid og penge på at 'ruste' de nuværende ledere til de nye opgaver og krav! Lederne bør i langt højere grad end hidtil have mulighed for at danne netværksgrupper (læs evt. supervisionsgrupper) og deltage i lederudvikling og -uddannelse. Der bør også arbejdes målrettet med teambuilding af lederteams.

Den forandring

af institutionskulturen, der her er tale om, er så grundlæggende at det allerede er og fremover bliver en meget svær proces i den enkelte institution. Jeg har været overrasket over, hvor store samarbejdsproblemer der er på institutionsområdet, men efterhånden som jeg har fået et større overblik over området, kan jeg se, at netop den forandring i kravene til ledelsen er en af de væsentligste årsager til disse problemer.

Jeg er ikke bekymret for konflikter i institutionerne - de kan ofte være befordrende for nye tanker og handlemåder - men det kræver, at medarbejderne tør arbejde med deres forventninger til sig selv og deres gensidige forventninger på flg. områder:

- ledelse/pædagoger
- ledelse/medhjælpere
- pædagoger/medhjælpere

Når diskussionen om de gensidige forventninger kommer i gang følger en anden diskussion af sig selv! Det er diskussionen om medarbejdernes indbyrdes relationer. Jeg ved fra mit arbejde i efterhånden mange institutioner, at det er gavnligt for den daglige pædagogiske praksis at bruge tid og kræfter på disse diskussioner. På den måde udvikler hver enkelt medarbejder i institutionen relationskompetence - og pædagogarbejde og ledelsesarbejde er relationsarbejde, både i forhold til ledelse, kolleger, forældre og børn. Min påstand er altså, at vi har nået 'the point of no return' på ledelsesområdet!

I takt med at kravet til 'synlig ledelse' i kommunale institutioner blev skærpet og retten til at lede og fordele arbejdet er flyttet ud i institutionen, skabtes sammenhængen mellem ledelse og ensomhed.