

# Organisering og ledelse i socialpædagogiske institutioner

*Af Klaus Kasper Kofod*

Ledelse af socialpædagogiske institutioner er under forandring i disse år. Det hænger sammen med mange ting. Der er de omstruktureringer, som er en konsekvens af den løbende modernisering af den offentlige sektor; der er de krav, som stilles i Serviceloven om brugerindflydelse på institutionerne, og som i øvrigt udmøntes ganske forskelligt i de forskellige (amts)kommuner; der er den stigende fokus på institutionernes gennemsigtighed; der er de nye overvågningsteknologier, som gør det muligt at kræve dokumentation for institutionernes produkt på en helt anden måde, end det var muligt for blot få år siden, for blot at nævne et par af mange (flere) forhold, som virker ind på forventningerne til ledelse i de socialpædagogiske institutioner.

Målet med denne artikel er at analysere nogle af de væsentlige forhold, som spiller ind på ledelse af de socialpædagogiske institutioner. Med udgangspunkt i en analyse af de organisatoriske forhold og nogle af de faktorer, som påvirker dem, undersøges det, hvordan de spiller ind på de konkrete ledelsesforhold. Der er således en tæt sammenhæng mellem de indre og ydre vilkår, som de socialpædagogiske institutioner er underlagt

eller snarere er en del af, deres organisering og de ledelsesrum, som viser sig i praksis for deres ledere.

## **Organisering i de socialpædagogiske institutioner**

Når man beskæftiger sig med ledelse af pædagogiske institutioner, er en af de bestemmende faktorer, for hvordan ledelsesopgaven kan gennemføres, hvilken type organisation, den sker i. Der er forskel på, om det drejer sig om et samlebånd eller en løsere struktureret procesorienteret organisation som en socialpædagogisk institution. Man kan naturligvis vælge at strukturere sig som man ønsker, men resultatet kan være mere eller mindre hensigtsmæssigt i forhold til det, man nu laver i organisationen og i forhold til de mennesker, som skal ledes.

Dykker man ind i de socialpædagogiske institutioner for at se, hvad der kendetegner dem ud fra en organisatorisk synsvinkel, viser det sig, at deres arbejdsfunktioner er præget af jobs, som er temmelig brede i den forstand, at der ikke findes meget specifikke og detaljerede funktionsbeskrivelser. Medarbejderne er typisk organiseret rundt om

opgaven, beboeren, og det er ikke til at sige nøjagtigt, hvad der skal ske, hvornår. De er også kendetegnede ved, at de er meget "selvkørende" – bl.a. er de ofte organiseret i selvstyrende teams uden tæt overvågning, fordi selve jobbet karakter gør, at man ikke kan skemalægge det i detaljer men må lade det være op til medarbejderne selv at tage de konkrete beslutninger, om hvad der skal gøres. På denne måde kan man sige, at deres jobs er komplekse og brede, og en stor del af reguleringen ved udførelsen af jobbet ligger i fagligheden, i uddannelsen til fysio/ergoterapeut, sygeplejerske, pædagog. Jobbene er således, hvad man kalder horisontalt specialiserede. Specialiseringen består i professionaliteten og ved at der typisk ikke er en mængde overvågningshierarkier. Hvis man tænker i magtbaner, ligger der en god del magt i selve professionaliteten, som gør, at medarbejderne netop skal være selvkørende; men det betyder også, at denne selvberoenhed giver en del uformel magt i organisationen (Mintzberg, 1983, pp. 31-33).

### **Koordineringsmekanismer**

I princippet er der fem koordineringsmekanismer, som i bund og grund forklarer, hvordan organisationer koordinerer deres indsats.

Den første er koordinering ved *gensidig tilpasning* gennem uformel kommunikation mellem de involverede. Man sørger for at holde hinanden orienteret, om hvad der sker. Den næste er koordinering ved *direkte overvågning*, hvor overvågeren overvåger den overvågede. Den tredje er *standardisering af arbejdsprocesserne* som i samlebandsarbejde, hvor arbejdet er forud programmeret; den fjerde er, at *arbejdsproduktet er standardiseret* for eksempel, når man kan specificere et produkt i kg eller meter. Endelig er den femte koordineringsmekanisme *standardisering af kunnen og viden*, som er nødvendig for at udføre de arbejdsopgaver, som skal løses (Mintzberg, 1983, pp. 5-7).

I de socialpædagogiske institutioner er hverken arbejdsprocesserne eller arbejdsproduktet standardiserede. Derimod er der en rimelig høj grad af standardisering af viden og kunnen, og der sker megen koordinering ved gensidig tilpasning f.eks. i tværfagligt arbejde, ligesom den direkte overvågning bl.a. af denne grund ikke er fremherskende. Man kan sige, at gennem selve deres uddannelse, deres professioner som pædagoger, sygeplejersker eller hvilke faggrupper, der nu udgør kernepersonalet, ligger der en adfærdsregulering, som gør det overflødigt at lave strikte regler eller manualer for, hvordan arbejdet skal udføres. Man kan på den måde sige, at en række koordineringsmekanismer sker gennem standardisering af uddannelsen. Derved har arbejdspladsen, institutionen, i praksis overgivet en del af kontrollen over medarbejderne og deres arbejdsmetoder til uddannelsesinstitutionerne. Det er netop det, som kendetegner disse professioner (Hansbøl & Krejsler, 2004, p. 27). Den anden side i de socialpædagogiske institutioner, den ikke fagprofessionelle, f.eks. administrationsfaciliteter, rengøring m.v. kalder på en anden form for organisering og koordineringsmekanismer. Det organiseres typisk hensigtsmæssigt gennem en stram hierarkisk organisering med faste regler for, hvad hvem skal tage sig af hvordan (Mintzberg, 1983, pp. 197-200).

### **Omgivelserne**

Ud over arbejdets karakter og professionaliteten har omgivelserne indflydelse på, hvordan man hensigtsmæssigt kan organisere sig. Her er der en række faktorer, som spiller ind. For det første er der graden af stabilitet, graden af forudsigelighed i omgivelserne, som kan variere fra *stabile* til *dynamiske*. Med de mange forandringer i den offentlige sektor, med markedsorienteringen og kontraktliggørelsen er graden af uforudsigelighed i omgivelserne steget. Derfor er de socialpædagogiske institutioner kendetegnet ved en relativ

dynamisk omverden.

Den anden faktor, som spiller ind, er *kompleksiteten* i omgivelserne. Kompleksiteten vedrører arbejdets "teknologi", som kan være *simpel* eller *kompleks*. Når arbejdsopgaverne ikke er forud programmerede men varierer med person og situation, er de rimeligt komplekse. Kernearbejdsopgaverne i de socialpædagogiske institutioner er kendetegnet ved, at de langt hen ad vejen ikke er forud programmerede men tværtimod skifter i forhold til person og funktion; men samtidig er der også en række arbejdsfunktioner, som både er mekaniske og repetative. Så man kan sige, at der er nogle forhold, som trækker i retning af simple og andre, som trækker i retning af komplekse omgivelser.

Den tredje faktor er *markedets forskellighed*. Markedet kan variere fra at være *integreret*, dvs. meget ensartet, fordi det er gensidigt substituerbare, erstattelige, produkter eller serviceydelser, som leveres. Eller det kan være *diversificeret*, forskelligartet, fordi produkterne eller ydelserne er, ja, forskelligartede og derfor ikke kan erstatte hinanden. De socialpædagogiske arbejdspladser ydelser er rimelig forskelligartede i forhold til hinanden. Ganske vidst er de i forhold til kerneydelserne befolket med professionelle, med hvad det indebærer af en ensartet tilgang til fagets udøvelse, men på den anden side har hver institution sit kendemærke og sin måde, at forvalte professionaliteten på. Derfor kan man sige, at de socialpædagogiske institutioner er noget diversificerede.

Endelig kan omgivelserne som den sidste omgivelservariabel variere fra at være *gavmilde*, dvs. at man som institution kan vælge og vrage blandt sine klienter eller have masser af ressourcer til rådighed; eller de kan være *fjendtlige* ved at der er hård konkurrence eller kamp om ressourcer og klienter. Fjendtlige omgivelser vil typisk også være dynamiske (Mintzberg, 1983, pp. 136-137). De socialpædagogiske institutioner oplever typisk, at

omgivelserne i denne forstand er ved at blive mere fjendtlige, både fordi konkurrencen er stigende, og fordi

*"Det er folkeopinionen der afgør hvad der er oppe i tiden og dermed hvad der får ressourcer. Vi skal sælge os på, at vi kan noget, som andre ikke kan i forhold til vores brugere."* ("Interview, institutionsleder 1", 2004) Spørgsmål: *Er de (Institutionerne, KK) konkurrenter til hinanden?* Svar: *De slås ikke om kunderne, for vi har alt for få pladser...men der er en eller anden konkurrence om at gøre tingene så godt som muligt.* ("Interview, afdelingschef, fyns amt", 2004).

Der er altså forskellige syn på omgivelsernes grad af fjendtlighed. Det afgørende er imidlertid, hvordan de opfattes af den enkelte i institutionsleder.

Tager man udgangspunkt i omgivelservariablene, er der tendenser, som trækker i bestemte retninger med hensyn til, hvordan man mest hensigtsmæssigt kan organisere sig. Hvis omgivelserne er komplekse og dynamiske er anbefalingen, at organisationen decentraliserer til (mellem)ledere og specialister, medarbejderne, som har indsigt i professionen og samtidig tillader dem at interagere fleksibelt i en organisk struktur, sådan at de kan svare følsomt på uforudsigelige hændelser (Mintzberg, 1983, p. 145). Det betyder endvidere i vidt omfang koordinering via gensidig tilpasning og standardisering af professionaliteten.

Påstanden er således, at der er en række forhold, som trækker i retning af, at der er overensstemmelse mellem organisationens funktioner, opgaver, og ansattes karakteristika, som gør bestemte måder at organisere sig på mere hensigtsmæssige end andre. Disse kendetegn er meget parallelle på disse større socialpædagogiske institutioner. Det trækker i retning af en organisatorisk isomorfisme, ensartethed, med hensyn til organisering af arbejdsfunktionerne, de sociale relationer og løsning af de faglige opgaver.

Den virkelighed, institutionerne eksisterer i, er under hastig forandring, og udviklingen forløber i diskontinuerte spring snarere end som en roligt fortløbende proces. Det hænger sammen med, at alle er under konstant påvirkning af, hvad der sker i vore omgivelser, ligesom vore handlinger virker tilbage på omgivelserne (Weick, 2001d, pp. 350-351).

### **Selvorganisering**

De socialpædagogiske institutioner kan i kraft af deres komplekse og dynamiske karakter kombineret med de decentraliserede koordineringsmekanismer betragtes som i et vist omfang selvorganiserede systemer. Det betyder, at de overordnede mønstre i systemet, organisationen, organiserer sig selv, fordi der ikke er nogen masterplan for dem. Ganske vidst er der formelle stillinger, positioner, kommandoveje, mødestrukturer, beslutningskompetencer, som et stykke hen ad vejen organiserer og strukturerer, hvad der foregår i dem. Men underliggende disse strukturer, er der også nogle andre, som i høj grad er selvorganiserende. Lederne kan ikke gå rundt og have fingeren på pulsen hele tiden. De har ingen mulighed for at følge med i detaljen, og det skal de heller ikke i organisationer, som er kendetegnet ved de decentraliserede koordineringsmekanismer og ved omgivelsernes dynamiske og komplekse karakter.

Det har de ledelsesmæssige konsekvenser, at ledelse ikke (alene) skal bestå af styring, at det ikke er nødvendigt eller hensigtsmæssigt at etablere meget faste strukturer. Det er derimod mere hensigtsmæssigt, at ledelsen i stedet for sætter en relativ simpel ramme, indenfor hvilken en handling skal ske og en retning i hvilken organisationen skal bevæge sig. Herefter vil handlingen blive ført igennem gennem selvorganisering, er det påstanden (Stacey, 2000, p. 330). Ledelsens rolle bliver så især at skabe klarhed over, hvor man skal hen og ikke mindst hvorfor.

Det er ikke nødvendigt med en masse detaljeret information, men information om, hvorfor det giver mening er vigtig. Ledelsens rolle bliver især at reducere uklarheden for medarbejderne, give retning og gøre valget af retning bindende (Weick, 2001c, p. 11-16). Ser man det i forhold til de socialpædagogiske institutioner, kan man sige, at ledelsens rolle bliver at organisere rammer for, hvordan livet i institutionen skal forløbe. Hvis det lykkes at gøre det, så giver det mening for medarbejderne, og de bliver i stand til at lede sig selv uden hverken overvågning eller meget faste strukturer.

### **Det er funktionen, som bestemmer organisationen**

Der stilles forskellige krav og forventninger til lederne på de socialpædagogiske institutioner, hvad enten det drejer sig om institutionslederne eller mellemliderne (mellemlider dækker i denne sammenhæng over alle ledere i en socialpædagogisk institution, som ikke er forstander). Arbejdsvilkårene og ansvarsområdet er vidt forskelligt afhængig af, dels hvor stor en afdeling, en mellemlider er leder for, om han eller hun samtidig er viceforstander eller afdelingsleder med flere ledere over sig. Så mellemliderrollen varierer nok mere og dækker nok over et bredere spektrum end institutionslederrollerne gør det. Også selvom der kan være ganske stor forskel på dem afhængig af, om det er store eller små institutioner, de er ledere for.

I den ene side af spektret er mellemliderne selvstændige ledere for en afdeling, hvor de reelt fungerer på samme måde som institutionsledere, på egen hånd og med selvstændigt budget. Det vil ofte være afdelingsledere på store, decentrale institutioner, som typisk er spredt over flere adskilte adresser. På de mindre institutioner eller afdelinger, er det almindeligt, at mellemliderne indgår som en del af den generelle normering med

pædagoger. Det betyder, at de i realiteten er deltidsledere og derfor skal balancere på den delikate knivsæg, at de på den ene side skal være kollega til dem, de skal lede og på den anden side skal indgå som en del af institutionens ledelse.

Der er opstået et relativt nyt fænomen med indførelsen af en områdelederfunktion, et nyt mellemled mellem den (amts)kommunale forvaltning og de enkelte institutioner med hver deres (melleml)leder, som fungerer relativt autonomt som leder. Denne områdelederfunktion kommer reelt til at fungere som en slags "overinstitutionsleder", mens de decentrale (afdelings)ledere i praksis fungerer som lokale institutionsledere ("Gruppesamtale", 2004). Denne type mellemledere, kan man forvente, vil blive mere almindelig i takt med, at der sker en centralisering af flere mindre institutioner til færre større. Det bliver med andre ord her organisationen, som kommer til at definere funktionen som (institutions/melleml)leder. På denne måde vil man kunne opleve, at en afdelingsleder på en sådan større institution kan have større selvstændig kompetence eller dispositionsbemyndigelse end en stedfortræder på en mindre ("Gruppesamtale", 2004). Denne udvikling hænger også sammen med, at mellemlederne oplever, at i *"de sidste par år har der været en tendens til, at der også sker den form for centralisering i takt med en reduktion af handlefriheden."* ("Gruppeinterview 1", 2004)

En typisk socialpædagogisk institution er internt organiseret sådan, at der i spidsen for den er en institutionsleder, forstander eller bare leder. Betegnelserne skifter, og der er tilsyneladende ikke nogen systematik, som afgør, om det er den ene eller den anden betegnelse, som bruges. For nemheds skyld vil jeg bruge betegnelsen institutionsleder for denne overordnede leder af institutionen. Denne institutionsleder har det overordnede ledelsesmæssige ansvar for institutionen, og har en stedfortræder/souschef, som træder til ved institu-

tionslederens forfald. Souschefen kan både være deltids- eller fuldtidsleder. Det afhænger typisk af institutionens størrelse. De fleste socialpædagogiske institutioner er dernæst organiseret i en række afdelinger med en afdelingsleder som ansvarlig for den lokale ledelse. Disse afdelingsledere kan – afhængig af afdelingens størrelse – være fuldtids- eller deltidsledere. Hver afdeling er ofte organiseret omkring mere eller mindre selvstyreende teams med en teamkoordinator.

Koordineringen af opgaverne sker typisk igennem en struktur, hvor institutionsleder og souschef udgør et ledelsesteam, som varetager den daglige ledelse; men ofte sker denne koordinering uformelt med afsæt i den viden, som den fælles professionsbaggrund gør underforstået. Det kan gøre koordineringen *for* underforstået, sådan at kompetencefordelingen mellem forstander og mellemlleder ikke opleves klar nok. Det er især mellemlederne, som har denne fornemmelse (Kofod, 2004). Souschefen er ofte men ikke altid samtidig afdelingsleder for en afdeling. Afdelingslederne mødes så med større eller mindre mellemrum med ledelsesteamet. Ude i afdelingerne er der typisk afdelingsmøder mellem grupperne eller personalet og afdelingslederen. Nogle steder – især i de større institutioner – findes der en struktur, hvor afdelingslederne indgår i et netværk med hinanden eller i decentrale institutioner, som er spredt over flere geografisk adskilte adresser, med de afdelingsledere, man er i hus med.

Der er desuden koordinatormøder, personalemøder for hele institutionen, samarbejdsudvalgsmøder, fagudviklingsmøder, beboermøder, pårørendemøder eller andet. Hvilke typer afhænger af, hvad man nu har besluttet lokalt ("Interview, institutionsleder 1", 2004, "Interview, institutionsleder 2", 2004, "Interview, institutionsleder 3", 2004). Kendetegnende for alle disse møder er, at de oftest foregår i overlappende grupper, sådan at det sikres, at de nødvendige informationer kan flyde op- og

nedad i det organisatoriske system.

Disse strukturer, som organiserer de formelle koordineringsmekanismer sikrer i tillæg til den gensidige tilpasning og koordineringen via professionen, at institutionerne hænger sammen som et hele. Det er gennem disse strukturer, at der sikres en sammenhæng, og at de nødvendige informationer og overordnede koordineringer finder sted. Det er med til at skabe mening med det, som foregår i institutionerne for medarbejdere, pårørende, beboere, men også for lederne selv og forvaltningen. Denne mere faste struktur ligger oveni de mere uformelle måder, arbejdet er organiseret på i den løbende opgaveløsning. Det viser også, at selvom det daglige liv i organisationerne glimrende koordineres ved de mere uformelle former for organisering, og selvom disse former i vidt omfang sker ved selvorganisering, så er der også brug for de mere stramme strukturer til at løse de opgaver, som kræver dem.

Der er ikke nogen entydig organisationsform i de socialpædagogiske organisationer. De veksler på den ene side mellem stramme bureaukratiske regelsystemer som i det weberianske bureaukrati (Weber, 2003), som er nødvendige strukturer til at varetage de logistiske, styringsmæssige sider af organisationen, f.eks. regnskab, administration og indkøb. Lovgivningen sætter også grænser for, hvor løst sådanne opgaver kan løses. Der er hele lovkomplekset omkring regnskabsaflæggelse og minimumsregler for styring af offentlige virksomheder ("Lov om kommuners styrelse", 2001). Her handler det om faste strukturer, hvis det skal fungere.

På den anden side er der de sider af organisationen, hvor hovedsagen er at skabe rammerne for, at de interpersonelle processer kan optimeres i løsningen af institutionernes kerneopgaver i forhold til beboerne. Her kan man med fordel og mest hensigtsmæssigt både anskue og organisere institutionerne sådan, at de selvorganiserende

processer får mulighed for at folde sig ud. Man kan sige, at det inden for denne side af organiseringen af de socialpædagogiske institutioner handler om at der er nogen, institutionens leder, der udstikker en kompaskurs, fordi der ikke findes noget blåtryk, noget søkort over det farvand, som skal krydses (Weick, 2001b). I praksis er det det, som sker, når medarbejderne i et team eller på tværs af teams koordinerer ved gensidige aftaler, tilpasning; men det er også det, som sker ved, at medarbejderne som tværfagligt arbejdende professionelle kender "rækkefølgen" eller "flowet" i arbejdet og indbyrdes får tingene til at hænge sammen uden formelle aftaler, gennem selvorganisering. I denne side af organisationen drejer det sig om de flydende processer for menneskelig interaktion, og det er dem, som udgør det organisatoriske billede. Det er ikke det ene eller det andet billede, som er det rigtige. De eksisterer samtidig og ikke engang ved siden af hinanden eller i rækkefølge. De er på en og samme gang dele af den samme organisation, som dermed bliver et flertydigt fænomen.

### **Ledelse i de pædagogiske institutioner**

Ledelse i de pædagogiske institutioner er særegen ved, at det både er ledelse af en organisation, en serviceinstitution og på samme tid ledelse af andre menneskers liv. Det giver en todelt ledelse. På den måde kræver det som i alle andre serviceinstitutioner en administrativ ledelse, styring, og ikke mindst opbygning af administrative systemer. På den anden side indebærer det ledelse og udvikling af faglige processer.

De to typer ledelse er forskellige; man kan sige, at den ene, styringen, kræver manager-rollen for at blive udfyldt, mens den anden, ledelsen af de faglige processer, kræver lederrollen. Det hænger sammen med, at det i virkeligheden ikke alene er to forskellige funktioner, som skal udfyldes. Det drejer sig også om to forskellige måder at anskue verden på (Forskellen mellem leder- og manager-

rollen, mellem ledelse af interpersonelle forhold og styring af styrkelige logistiske processer findes udfoldet i Kofod, 2005).

Hvad angår de administrative ledelsesfunktioner, herunder personaleadministration og regnskab, så er udgangspunktet, at det handler om gennemskuelige og til dels forudsigelige processer. I princippet handler man som om, man kan forudsige, hvad der vil ske. Det er hele den logik, som ligger bag al budgetlægning, tildeling af midler gennem normtal for slet ikke at tale om regnskabsaflægning, der afbilder en nær fortid, som pr definition dermed er kendt. Det er den klassiske styringsfunktion, som kræver rationel handlen, og systemer som kan skaffe overblik og regnskab som information om, hvordan man har været i stand til at styre.

Når det kommer til den faglige, personaleudviklende og til dels også den strategiske del af ledelsen i institutionerne, spiller man som institutionsleder på en langt mere ukendt bane. Det drejer sig om uforudsigelige processer, som man ikke kender resultatet af på forhånd. Det stiller lederne over for en række udfordringer.

Udgangspunktet er, at ledelse af de relationære processer i de socialpædagogiske institutioner ikke i første omgang handler om at styre og dirigere medarbejderne tæt. Som leder handler det om at kunne sætte en scene, på hvilken medarbejderne selv agerer snarere end bliver styret af deres ledere. Når det er iscenesættelsen, som bliver ledelsens vigtige opgave, hænger det sammen med, at den verden, de socialpædagogiske ledere agerer i, er kendetegnet ved ikke at være maskinagtig men snarere består af en række skiftende mønstre af relationer; omkring beboerne, i forhold til de pårørende, i skiftende koalitioner af medarbejdere, i forhold til mellemledere i institutionen, i forhold til forvaltningen og mange flere. Ikke nok med at der er mange relationer, de skifter også lynhurtigt. Man kan sige, at miljøet, lederen skal agere i, er plastisk og forandrer sig. Det er derfor ikke til at

vide noget sikkert om, hvad der vil ske, fordi ethvert forsøg på at kontrollere i sig selv vil ændre på det, man vil kontrollere. Enhver handlen over for andre afføder en reaktion. Desuden gør de skiftende relationer resultatet af vore handlinger uforudsigelige, fordi det, som i udgangspunktet kan synes som en ubetydelighed, meget hurtigt kan få store og uforudsigelige konsekvenser. Det betyder, at man i realiteten i denne uforudsigelige verden ikke kan styre den men må nøjes med at iscenesætte den (Weick, 2001b, p. 92).

Hvis man skulle kunne styre institutionen nøje, ville det forudsætte, at lederne kunne forudsige, hvad der vil ske i fremtiden. Ellers er der ikke noget at styre efter. På denne måde kan man sige, at iscenesættelse handler om at styre efter "kompass" i stedet for efter et "kort". Billedet skal forstås sådan, at et kort er en afbildning af en kendt verden, ellers kunne man ikke tegne kortet; men da man ikke kan forudsige fremtiden, fordi man ikke kender den, kan man heller ikke tegne noget kort over den. Et kompas på sin side prætenderer ikke at kende vejen frem; men det kan godt give en retning, når man netop ikke er sikker på, hvor man er. (Weick, 2001b, p. 93) Når en leder skal lede efter kompas, er der en række ting, som er karakteristiske.

Det handler om, at lederen kan *levendegøre*, skabe et billede af retningen. Det betyder på den ene side, at man som leder skal kunne fortælle, hvad der skal gøres og ikke mindst hvorfor. Det gælder om, at lederen fortæller den gode historie om, hvad institutionen står for, og hvad lederen vil med den. Samtidig handler det om at opmuntre medarbejderne til selv at eksperimentere og opdage nye muligheder, og det handler om at fremme respektfuld interaktion, som bygger på tillid, troværdighed og selvrespekt (Weick, 2001b, pp. 96-97). Det betyder nemlig, at de selv skal fortolke, hvordan opgaven skal løses, fordi der jo netop ikke findes noget kort, nogen beskrivelse over det. Til det kræves der tillid

og troværdighed samt selvrespekt. Lige netop disse forhold fremhæver de socialpædagogiske ledere, mellemledere, medarbejdere og pårørende som vigtige ledelsesopgaver at fremme i de socialpædagogiske institutioner (Kofod, 2003a, 2004).

Hvis man leder efter kompas, kræver det en vis *lethed*, sådan at lederen er i stand til at sætte scenen på ny, hvis kompasretningen viste sig at føre et forkert sted hen. At lede med lethed indebærer, at man er i stand til at bruge intuition, sine følelser, og at man har empatisk evne. Det betyder også, at man kan bruge institutionens historier og erfaring som illustration af det, man vil have gjort, at man er tilgængelig for medarbejdere, brugere og pårørende. Det drejer sig også om, at man er opmærksom på øjeblikket, sådan at man er i stand til at tåle sine ledelsesudspil, så at de falder i gødet jord. Lederen skal også kunne fascineres og fascinere, sådan at de ledede, det være sig medarbejdere eller pårørende, synes, at arbejdet og det, som foregår på institutionen, er både meningsfuldt og udfordrende. Når liv og arbejde i de socialpædagogiske institutioner handler om relationer, og koordinering sker ved gensidig tilpasning og igennem professionaliteten, er medarbejdere meget selvkørende. Her handler det om at kunne sætte kompasskuren med en sådan lethed, at når – og ikke hvis – noget uforudset viser sig, kan lederen åbne for de selvstændige initiativer og måder at se og angribe problemstillinger på nye og uventede måder. Lederen skal være åben for, at de selvorganiserende processer kan forløbe selvorganiserende. Det er netop nødvendigt, hvis et sådant system skal fungere.

En del af evnen til at kunne lede via kompas handler også om at kunne *autensitere*, at gøre autentisk. Lederen skal kunne og være villig til at blottlægge sine tvivl og ikke lade alvidende. Det betyder, at han (de fleste ledere af de socialpædagogiske institutioner er (stadigvæk) mænd; Kofod, 2003b) gør sig troværdig, fordi alle ved, at ingen

er alvidende, og at ingen kan forudsige fremtiden nøjagtigt. Det betyder også, at han inviterer til fælles udforskning snarere end lukker af for eksperimenter, og det styrker de indbyrdes forbindelser i institutionen. Ved at blottlægge sin egen tvivl inviterer han til en fælles udforskning og fremmer derved også den fælles læring i institutionen. Tankegangen er her, at organisatorisk viden ikke er noget, man ejer eksklusivt inden i eget hoved, men snarere er noget man gør sammen.

Improvisation er det sidste vigtige element ved at lede ved kompas. Hvis man betragter improvisation som begreb indenfor musikken, er det et allerede eksisterende materiale – en melodi – som bearbejdes i kraft af forståelse for det med anvendelse af uventede ideer. Ud af dette skabes der noget nyt, og det gamle omformes samtidig med fremførelsen. Derved tilføres der noget kvalitativt helt nyt og anderledes i skabelsesprocessen. Improvisationsprocessen fokuserer på en fleksibel bearbejdning af materialet indenfor nogle rammer, som er forud planlagt. De har ekstemperende kvaliteter og består af bevidst udvalgte aktiviteter, som indebærer skabelse og fremførelse på samme tid (Weick, 2001a, p.286).

Hvis man overfører improvisationsfiguren på organisationer, er udgangspunktet, at improvisation på den ene side er en blanding af et indgående kendskab til organisationen, dens grænser, strukturer, funktionsmåde, kultur, og fagligheden på den ene side; på den anden side den spontane udfoldelse. Det, som foregår i en organisation som en socialpædagogisk institution, er en blanding af kontrol og fornyelse, benyttelse af noget eksisterende og udforskning af noget nyt, rutiner og ikke rutiner, det standardiserede og det unikke.

Ligheden mellem improvisation og ledelse ligger i, at ledere sætter mål samtidig med, at de sigter efter dem. Det er ikke to adskilte processer men én. Ledere skaber og følger regler samtidig. De sidder ikke og venter på, at en regel i deres institution



skal komme til dem udefra. Det er sjældent, at de nøje specificerer i detaljen, hvordan en arbejdsopgave skal løses. De er som regel tydeligere, når det drejer sig om, hvilket mål, der skal nås. Deres aktivitet bliver kontrolleret, men det er ikke forudbestemt, hvad de bliver kontrolleret på. De bruger intuition og forestiller sig, hvad der skal gøres, snarere end at de sætter sig ned og vejer rationelt for og imod (Weick, 2001a, p. 294).

Der er dog også begrænsninger for organisatorisk improvisation, fordi hvis man leder gennem improvisation som princip, kan man let komme til at overbebyrde institutionen men mange nye aktiviteter, som skal støttes. Det kan virke drænnende på energien. Det er vigtigt, at der også er kendte rutiner med nogenlunde forudsigelige resultater. Hvis en institution bliver overbebyrdet med improvisation, så sker der ofte det, at den falder tilbage til gamle rutiner og ideer, til det gammelkendte som en overlevelsesstrategi (Weick, 2001a, p. 300).

Ledelse ved kompas er en nødvendig men ikke alene tilstrækkelig ledelsesform i socialpædagogiske institutioner. Fordi de gennemgående er temmelig decentrale – og jo større jo mere decentralisering er der typisk i dem – er de på en række områder løst koblede. Forskellige afdelinger fungerer ofte relativt autonomt i forhold til hinanden. Ikke nok med det. Det er også især i de institutioner, som breder sig over flere matrikelnumre, at beboerne er af forskellig karakter (hårdt eller mindre hårdt belastede). Det trækker i retning af den løse kobling. Med en sådan løse kobling er det ikke muligt eller hensigtsmæssigt for en institutionsleder at styre tæt: han eller hun kender ikke “kortet” og må derfor sætte sin lid til “kompasset”.

### **Den dialogiske ledelse**

Set i forhold til et skel mellem manager eller leder, kan man sige, at den dialogiske ledelse er det, der

kendetegner lederen. I de pædagogiske institutioner er der en lang tradition for at bruge dialogen som middel til at få dagligdagen til at hænge sammen både i forholdet leder og medarbejdere imellem, pædagoger og brugere imellem, institution og brugere imellem. Ser man på, hvad medarbejderne konkret efterspørger fra deres ledere, er det ligeledes dialogen, ligesom det er dialogen, der danner basis for at kunne imødekomme brugernes differentierede ønsker til institutionernes ydelser. Det er et vigtigt element i ledelsesarbejdet at igangsætte og indgå i refleksions- og læreprocesser både i forhold til brugerne, i forholdet mellem ledere og medarbejdere og i forholdet til brugerne og deres pårørende. Den gode ledelse udøves så – på alle niveauer i institutionen af leder og medarbejdere – når der arbejdes aktivt med at udvikle konkrete mål, når organisationen har en stor evne til at løse de problemer, der dukker op, og når der er udviklet et fælles begrebsapparat, som gør det muligt for institutionens leder og ansatte at tale sammen på en konstruktiv måde. Lederadfærd er noget, som alle i institutionen udøver. Den formelle leders vigtigste ansvar og opgave er at tilrettelægge forholdene sådan, at disse processer kan finde sted og være katalysator for dem (Wadel, 1997).

Samtidig kræver distribueringen af ledelsen ved “lederen” en udstrakt dialog, ligesom koordinering ved gensidig tilpasning, som er udpræget i de socialpædagogiske institutioner, forudsætter det. Hvis den selvledelse, som også finder sted i de decentraliserede socialpædagogiske institutioner, skal kunne udfolde sig og fungere hensigtsmæssigt, må dialogen være udbredt, ligesom lederne ikke kan udstikke retning, lede efter kompas, og skabe mening med det, som sker i institutionen, hvis ikke rummet for dialogen er til stede.

Tidligere handlede ledelsesretten om retten til at udstikke ordrer under en (som oftest uudsagt) trussel om at udløse sanktioner. Da ledelsesopga-

ven i dag er blevet så kompleks er ledelse i stigende grad en kollektiv funktion, hvor alle medlemmer af organisationen – også medarbejderne – må påtage sig traditionelle ledelsesopgaver. ”*Ledelse er med andre ord ikke et sted eller en person men en funktion.*” (Qvortrup, 2001)

### **Manager og leder**

Begrebet den gode leder falder forskelligt ud, afhængigt af, hvad det er for ledelsesrum, man færdes i. Ledelse spænder fra opgaver med næsten ufastlagte mål og uden kotumer til opgaver, hvor målene er strengt afstukket, og hvor midlerne er kendte i veldefinerede organisationsrutiner. Ledelse er med andre ord betinget af de opgaver, der skal løses (Kirkeby, 1998, p. 25). Der er forskel på at lede produktionsprocesser, man som medarbejder kun forstår dele af, og på at lede processer man selv har skabt. Der er forskel på at lede profitorienterede virksomheder og på at lede organisationer, hvor målene fastsættes ad politisk vej (Kirkeby, 1998, p. 26). De overordnede mål i de pædagogiske institutioner er netop politisk fastsat, og de processer, der skal ledes, er selvskabte.

Kravene til institutionsledelse har ændret sig sådan, at institutionslederen fra at have været en primus inter pares ude i institutionen, i stigende omfang bliver fuldtidsleder. Institutionsledelse er altså gået fra at være pædagog først og leder dernæst til at blive leder først og pædagog dernæst. Institutionsledelse i dag er en konsekvens af, at man er gået fra regel- til mål- og rammestyring, hvor de overordnede mål og rammer er politisk udstukket og handlet af med institutionen, mens det er ude på den enkelte institution, at målene nås, og rammerne udfyldes. Med decentraliseringen er man gået fra centrale til decentrale beslutninger, hvor det er institutionslederen, der er ansvarlig for, at beslutningerne tages og føres ud i livet. Kontrollen med målopfyldelsen fungerer med efterfølgen-

de evaluering af, i hvilket omfang institutionen har været i stand til at opfylde målene i dialog med forvaltningen. Med mangfoldiggørelsen af kravene er man gået fra, at institutionerne har været en del af et homogent, integreret, marked til en langt højere grad af heterogenitet, diversifikation, med hensyn til, hvad brugerne og medarbejderne efterspørger af institutionslederen. Brugerne forventer i langt højere grad end tidligere at blive inddraget i beslutninger om hvilken retning, institutionen skal bevæge sig i, og hvilke (forskelligartede) behov, den skal dække. Kulturen i institutionerne har bevæget sig fra en pasningskultur til en udviklingskultur, hvor man hele tiden skal være parat til at udvikle institutionen, så den kan være svaret på omverdenens skiftende krav og forventninger. Endelig har institutionerne ændret karakter fra at være institutioner, der var mere eller mindre fjernstyrede fra en forvaltning til at være virksomheder, hvor dispositionsmulighederne er langt friere end det var tilfældet tidligere.

Med kravene til at kunne tænke og planlægge strategisk, til at kunne over- og gennemskue regnskaber og budgetter, til at kunne administrere personalet, til at kunne positionere institutionen kræves det, at institutionslederen er manager i den styrende del af institutionen, som styrer efter ”kort”.

Med kravene til at kunne være personaleleder, til at kunne tiltrække og fastholde kvalificeret personale, til at kunne udvikle institutionen pædagogisk for at dække brugernes behov og leve op til politikernes krav til institutionen kræves det, at institutionslederen er leder af de interpersonelle processer, hvor han udstikker retningen, ”kompasskursen”. Institutionslederen skal både være manager og leder, som både leder efter kort og kompas. Det er en udfordring, der kræver, at institutionslederen både er i stand til at holde fast i og trække på de klassiske pædagogdyder som samarbejde, hensyntagen, livskvalitet, indflydelse på egen

arbejdssituation og samtidig kan få institutionen til at fungere på de nye vilkår, der kræver strategisk tænkning, økonomisk focus, administrative rutiner og udpræget politisk flair.

*Kasper Kofod er ph.d. og lektor ved Institut for Pædagogisk Psykologi, Danmarks Pædagogiske Universitet.*

## Referencer

Gruppeinterview 1 med SL-mellemledere i fyns amt. (2004). Odense.

Gruppesamtale på Hotel Sixtus i Middelfart mellem SL og mellemledere 28.01.2004. (2004). Middelfart.

Interview, afdelingschef, fyns amt. (2004). Odense.

Interview, institutionsleder 1. (2004). København.

Interview, institutionsleder 2. (2004).

Interview, institutionsleder 3. (2004). København.

## Litteratur

**Hansbøl, G., & Krejsler, J.** (2004): Konstruktion af professionel identitet – en kulturkamp mellem styring og autonomi i et markedssamfund. In: L. Moos, J. Krejsler & P.F. Lauersen (Eds.), *Relationsprofessioner – lærere, pædagoger, sygeplejersker, sundhedsplejere, socialrådgivere og mellemledere*.

**Kirkeby, O.F.** (1998): *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv*. København: Samfundslitteratur.

**Kofod, K.K.** (2003a): *Ledelse af socialpædagogiske arbejdspladser – opgaver, kompetencer og problemstillinger*. København: Socialpædagogernes Landsforbund.

**Kofod, K.K.** (2003b): *SI's lederpejling*. København: Socialpædagogernes Landsforbund.

**Kofod, K.K.** (2004): *Identitet og dilemmaer – mellemledelse på socialpædagogiske arbejdspladser*. København: Socialpædagogernes Landsforbund.

**Kofod, K.K.** (2005): *På sporet af ledelse – ledelse i spor. En analyse af ledelse i socialpædagogiske institutioner*. Unpublished Ph.d., Danmarks Pædagogiske Universitet, København.

Lov om kommuners styrelse, (2001).

**Mintzberg, H.** (1983): *Structure in fives. Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

**Qvortrup, L.** (2001): *Det lærende samfund – hyperkompleksitet og viden*. København: Gyldendal.

**Stacey, R., D.** (2000): *Strategic management & organisational dynamics. The challenge of complexity*. Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall.

**Wadel, C.C.** (1997): Pædagogisk ledelse og udvikling av læringskultur. In O. L. Fuglestad & S. Lillejord (Eds.), *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv* (pp. 39-56). Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

**Weber, M.** (2003): Det bureaukratiske herredømmes væsen, forudsætninger og udvikling. In: H. Andersen, H. H. Bruun & L. B. Kaspersen (Eds.), *Max weber. Udvalgte tekster* (Vol. 2, pp. 63-111). København: Hans Reitzels Forlag.

**Weick, K.E.** (2001a): Improvisation as a mindset for organizational analysis. In *Making sense of the organization* (pp. 284-304). Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.

**Weick, K.E.** (2001b): Leadership as the legitimation of doubt. In W. Bennis, G. Spreitzer & T. G. Cummings (Eds.), *The future of leadership. Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* (pp. 91-101). San Fransisco: Jossey-Bass.

**Weick, K.E.** (2001c): Sensemaking in organizations: Small structures with large consequences. In *Making sense of the organization* (pp. 5-31). Oxford, G.B.: Blackwell Publishers Ltd.

**Weick, K.E.** (2001d): Substitutes for strategy. In *Making sense of the organization* (pp. 345-355). Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.

