Strategisk brandslukning

Strategisk ledelse i folkeskolen behøver ikke at være reserveret til særligt forberedte lejligheder, men udfolder sig også i hverdagens små og store øjeblikke…

Af Helene Ratner ▪ Foto Scanpix

Danske Kommuner formulerede tilbage i 1990 deres bud på morgendagens skoleleder således: "Fra Brandmand til Supermand: Fremtidens skoleleder skal være dynamisk, handlekraftig [og] visionær". Heraf forstår man, at lederens rolle ikke er at slukke brande, men snarere at agere supermand, der kan hæve sig over hverdagens mylder.

I dag 20 år senere har visionerne ikke ændret sig meget. Især Kvalitetsreformen sætter offentlig ledelse i spil som den kreative kraft, der skal motivere, innovere og skabe sammenhæng i en hverdag præget af modsatrettede forventninger.

Spørgsmålet er dog, om vi skal fastholde billedet af den strategiske skoleleder som én, der ikke må agere brandmand. Hverdagen på en skole er ikke blot præget af visioner og strategier, men også af konflikter og brande – akutte situationer, hvor lederen tvinges ind i rollen som brandmand, der skal stoppe branden her og nu, inden den spreder sig.

Man kan spørge, om denne brandslukning er det modsatte af strategi? Hvad sker der, hvis vi dropper forestillingen om den strategiske leder som en supermand, der udelukkende skaber fremtidsvisioner fra et helikopterperspektiv? Hvad hvis vi i stedet ser strategi som noget, der bliver til i samspil med brandslukning og ikke på trods?

Dette tankeeksperiment vil jeg udfolde i nærværende artikel. Gennem en case[1] vil jeg vise, på hvilke måder strategisk ledelse og brandslukning er viklet ind i hinanden. Jeg vil også vise, hvordan den særlige ledelse, som brandslukning indebærer, kan forstås som en særlig form for strategisk ledelse.

Fokus på strategi

Sjældent har man talt så meget om strategisk ledelse i

Artiklen er skrevet på baggrund af et kapitel til en antologi om Uddannelsesledelse, der udkommer i efteråret 2010.

Helene Ratner er PhD-studerende på Center for Skoleledelse, der er et samarbejde mellem Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School, og KLEO på UCC. Hun kan kontaktes på hr.lpf@cbs.dk.

den offentlige sektor som i dag. Folkeskolen er ingen undtagelse. Ledelse synes at være tidens løsen til folkeskolens udfordringer, der rangerer fra succesfuldt at implementere politiske reformer til at fremtidssikre det danske demokrati.

I aktuelle diskussioner[2] problematiseres især skolelederes manglende strategiske udsyn. Brandslukning nævnes derimod sjældent. I stedet formuleres en skuffelse over, at uforudsete opgaver tager tid fra strategi.

Aktuelle diskussioner om skoleledelse handler således primært om, hvordan skolelederen kan afklare sit strategiske ledelsesrum ved at skabe plads til at udforme visioner og strategier. En plads, som mange skoleledere oplever, går til drift, administration, brandslukning og andre uforudsete opgaver.

Strategi er også noget, der *gøres*

Inden for organisationsteorien er der de seneste 10-20 år fundet en såkaldt 'praksis-vending' sted. Man sætter i højere grad fokus på de mikro-processer og praksisser, der skaber organisationer, frem for at studere abstrakte målbeskrivelser, årsrapporter og organisationsdiagrammer.

Hvor den klassiske ledelsesteori anklages for at skabe for stor afstand mellem teori og praksis, sætter praksis-vendingen fokus på den menneskelige aktivitet. Praktikeres handlinger, snarere end deres nedskrevne strategier, iagttages som det, der skaber organisationen. Som forsker får man herigennem et dynamisk indblik i komplekse beslutningsstrukturer frem for stivnede strategipapirer, der ikke nødvendigvis afspejler de reelle aktiviteter.

Med praksis-vendingen får vi derfor mulighed for at lade virkelighedens hændelser stille spørgsmål ved forestillinger om strategi, der ellers tages for givet. I forhold til strategi-begrebet betyder det, at vi ikke nødvendigvis skal iagttage strategi som en top-down proces udtænkt fra et helikopter-perspektiv, men derimod kan forstå det som en aktivitet, der løbende udfoldes.

Inden for den såkaldte 'strategy as practice' litteratur skelner man for eksempel mellem 'intenderet strategi' (som vi kender det fra visionsseminarer og strategiworkshops) og 'emergerende strategi' (som dukker op i hverdagens beslutninger). Ved at iagttage strategi som en proces frem for noget, man kan "have", bliver strategisk ledelse til en bevægelse, der er i evig tilblivelse og konfiguration, og hvor forventninger til fremtiden løbende justeres.

Lad os nu se, hvordan denne ledelsesbevægelse tager sig ud, når der opstår turbulens og uforudsigelighed – når skolelederen tager rollen som brandmand på sig.

Rapportering om en brand

Overordnet kan vi karakterisere brande som situationer, der er præget af et akut handlingspres. Når brande opstår, tvinges ledelsen til at være midt i en begivenhed og forsøge at stoppe den. Situationen er ofte karakteriseret af et højt tempo, mange ubekendte og manglende overblik. Som et eksempel herpå præsenteres en case om 'brandslukning', hvor et ledelsesteam håndterer en konflikt, der udspiller sig omkring en bortvist elev.

Brandslukningen folder sig ud omkring Morten på 13 år, som både lærere og ledere over en længere periode har iagttaget som havende lærings- og adfærdsmæssige problemer. Morten har været igennem et langt handlingsforløb, hvor skolen i samarbejde med Mortens kontaktperson og forældre har forsøgt at arbejde med ham, men der opstår løbende konflikter.

På et tidspunkt vurderer ledelsen i samarbejde med klasselæreren, at konflikterne har nået en grad af alvor, der gør, at drengen må bortvises fra skolen. Beslutningen tages efter en særlig konfliktfyldt dag, hvor Morten har slået ud efter elever og lærere med en gren i et frikvarter og senere forsøgt at smide en stol ud af vinduet.

Ledelsen beslutter, at han skal på den såkaldte 12-2 ordning med privatundervisning på en anden lokation end skolen, indtil der bliver plads på en specialskole. Både forældrene og Morten er orienteret om bortvisningen, men ikke desto mindre dukker han op på skolen dagen efter og sidder ude gangen foran ledelsens kontor. Skolesekretæren ringer forgæves efter hans forældre, og Morten bliver bedt om at gå hjem.

Senere samme dag holder skolens ledelsesteam sit ugentlige møde. Mødet afbrydes af pedellen, der kommer med en besked fra boligforeningen ved siden af skolen. Nogle af skolens elever opholder sig ulovligt på deres grund, og de kører rundt på en knallert. Hele ledelsesteamet rejser sig og går med pedellen over på boligforeningen.

Tempoet er hurtigt, og man deler sig i to grupper for at finde drengene på de grønne arealer mellem boligblokkene. Her finder man 5 drenge fra 8. klasse og Morten. Drengene trækker en stjålen knallert, der er spraymalet og startet med kortsluttede ledninger. Ledelsen spørger drengene, hvad de laver. De benægter at have kørt på knallerten og forsøger at trække sig væk.

Nogle når at forsvinde ind i skolegården, mens fire andre bliver taget med ind i på et kontor. I mellemtiden ringer skolelederen efter politiet, men de kan ikke komme med det samme. Den administrative leder taler efterfølgende med en bange Morten og finder ud af, at han kørte på en vens knallert, at de ældre drenge tog den fra ham for at drille, og at han bruger knallerten til at køre hash ud for en pusher, der sidder på en bænk i boligområdet.

Efter politiet har været der og afhørt de forskellige drenge, genoptages mødet. Her planlægges et informationsmøde for lærerne om begivenheden og en omsorgssamtale med en lærer, der stadig er rystet efter at blive ramt af Morten, da han slog ud med grenen.

At stoppe branden

At kalde branden for en 'begivenhed' er valgt bevidst. Hvor ledelse almindeligvis følger særlige procedurer, der etablerer en vis forudsigelighed, er den enkelte brand ofte unik og – forhåbentligt – et engangsforetagende. I modsætning til procedurer ved vi aldrig, hvordan en begivenhed ender – eller hvilke andre begivenheder, den kickstarter.

I ovenstående eksempel kobler begivenheden "Morten er bortvist, men

dukker alligevel op" sig på en række andre begivenheder (den stjålne knallert, boligforeningens irritation, den lokale pusher, osv.), der i et hurtigt tempo ændrer ledelsens handlerum.

Ledelse af brande bliver derfor ikke blot et spørgsmål om at "finde Morten", men om at stoppe begivenheden fra at sprede sig. Dette gøres ved fysisk at flytte drengene ind i et kontor, knallerten i et aflåst kælderrum, om at få informationer for at kunne orientere sig i en situation, der er præget af konflikt og uforudsigelighed.

Ledelsen er ikke herre over de forbindelser, der kobles mellem begivenheder, så deres strategiske ageren bliver et spørgsmål om at handle på de aktører, der er involveret i branden – og lede på dem i tid og rum. At lede "rumligt" gør ledelsen her ved at flytte fysisk rundt på knallert og elever. At lede "tidsligt" handler om på én gang at være til stede i et hektisk "nu", hvori branden udfoldes, og samtidigt forholde dette nu til fortidens erfaringer og fremtidige risici.

Bevægelsen i dette 'nu' kan vi forstå som en bevægelse på grænsen mellem det aktuelle her i nutiden og det potentielle i fremtiden. Når ledelsesteamet leder efter eleverne, skal det gå hurtigt. Aktuelt ved de, at nogle (ukendte) børn kører på knallert på naboens ejendom. Potentielt kan dette koble sig til en række andre konflikter:

- Der kan ske hærværk, hvorved skolens gode relation til boligforeningen sættes på spil
- Andre af skolens elever kan blive involveret i konflikten
- 'Branden' kan sprede sig til dele af personalet, hvor nogle lærere gentagne gange er blevet udsat for episoder, hvorpå de reagerer med symptomer på angst og stress
- Endelig kan den nå ud til lokalavisen, hvor der løbende har været negative historier om skolen.

Disse potentielle konflikter er forventninger skabt på baggrund af erfaringer med tidligere "brande". Således smelter fortidens erfaringsrum og fremtidens potentielle konflikter sammen i en nutid, hvor ledelsen må handle ved at placere sig på grænsen af det aktuelle i nuet og det potentielle, den forestillede fremtid.

Her bliver strategisk ledelse et spørgsmål om at placere sig på grænsen mellem en given nutid og potentielle fremtider for at undgå, at branden spreder sig til flere begivenheder. Det strategiske består i hele tiden at forholde sig til mulige fremtider og afskære forbindelserne til dem, man ikke ønsker.

Igen – strategi gøres her – i kraft af ledelsesteamets nærvær i de hverdagskonflikter, som udspiller sig på skole – og denne form for nærvær, som ledelsen må udføre under brandslukning er svær at tænke sig til gennem nutidens utallige refleksionsværktøjer.

På kort og langt sigt

Når branden er slukket, fortsætter det strategiske arbejde. Erfaringerne høstes og kobles til fremtiden. Således kan den strategiske ageren i nutiden kobles til fremtiden. Efter 'brandslukningen' lægger ledelsen specifikke planer, hvor de både håndterer et informationsbehov, der er opstået i lærergruppen efter politibesøg, men også tager hånd om en rystet kollega.

På længere sigt beslutter ledelsen at arbejde med 'sociale kompetencer' ved at sætte det på skemaet hver uge i samtlige klasser, så skolens elever får lettere ved at håndtere et barn som Morten med en diagnose. Det betyder, at lærerne nu har et særligt fokus på at udvikle sociale kompetencer gennem f.eks. samarbejdsøvelser i klassen.

Hvor det klassiske strategiske ideal sagde 'den gode leder slukker ikke brande', kan man i stedet opfordre til, at den gode leder engagerer sig i brande, udviser nærvær og leder efter læringspotentialet. I stedet for et skel mellem den kortsigtede brandslukning og den langsigtede strategi, kan man i stedet iagttage brandslukningens læringspo-

Strategisk brandslukning

tentiale som noget, der kan føde videre ind i den langsigtede strategi.

Dømt til virkeligheden

Skoleledere vil altid være indspundet i praksis, og derfor giver det også mening at forstå strategisk ledelse som ledelse af praksis. At være skoleleder betyder, at man leder en institution med mange forskellige interessenter og mennesker. Dette indebærer, at der altid vil opstå brande, som ikke nødvendigvis kan kontrolleres gennem klassisk strategi eller planlægning.

Igen kan vi vende blikket mod organisationsteorien. Denne skelner mellem organisationen som et substantiv - en stabil uforanderlig størrelse – og organisering som et verbum – noget, der er i kontinuerlig tilblivelse. Forstår vi strategisk ledelse i forhold til organisering, en skole i bevægelse, bliver strategi i højere grad et spørgsmål om at være nærværende i nutiden, frem for at udforme storstilede visioner for de næste fire år.

Jeg foreslår altså et strategibegreb, der opererer med en forståelse af skolen som en 'organisering', som noget der løbende bliver til. Det betyder, at den strategi, vi lagde i går, ikke nødvendigvis er den rette i dag, fordi skolen og dens omverden ser anderledes ud.

Det betyder naturligvis ikke, at vi skal glemme den overordnede strategi. Det er også vigtigt at skabe rum for refleksion, hvor hverdagen ikke presser sig på. Min pointe er derimod, at strategi ikke kun er refleksion og langsigtet planlægning. Og at der i formiddagens brandslukning måske gemmer sig viden, man kan bruge i den mere langsigtede strategi.

Hvis vi forstår strategi, som noget der gøres, kan vi se det som en løbende følsomhed over for skolens udvikling og ageren i forhold til pludselige, uventede begivenheder – hvor irriterende og afbrydende de end må være. Det er præcis denne form for strategisk ledelse, jeg har været vidne til under mine observationer på danske folkeskoler, hvor skolelederne navigerer i de mulighedsrum, der ligger udstrakt foran dem på et givent tidspunkt.

At forstå strategi på denne måde anerkender måske i højere grad den komplekse virkelighed, som skoleledere dagligt skal navigere i. De mange flotte ord om strategisk ledelse, som vi hører fra ministerier, OECD og kommissioner kan i værste fald producere en skuffelse over, at virkeligheden ikke ser ud, som den bør ifølge konsulentverdenens mange mantraer.

Præmissen for at være leder i dag synes at være, at det totale overblik ikke eksisterer. Det betyder, at strategisk ledelse løbende folder sig ud med hverdagens rutiner, transformationer og bevægelser. Strategisk ledelse sker altså ikke kun gennem mål- og resultatsstyringsteknologier eller gennem visionsseminarer.

Implikationen er således, at en leder ikke kun kan lede ud fra en klassisk forståelse af lederen som en autoritet med retten til at beslutte. I stedet skal lederen lede efter det, han leder, som filosof Ole Fogh Kirkeby så rammende har formuleret det.

Som leder er det nødvendigt at forholde sig undersøgende til skolen og se, hvordan den løbende transformeres. Det betyder, at lederen skal ud og have hverdagens smuds under neglene. Ellers risikerer hun at gå glip af hverdagens strategiske ledelse. ■

Noter

1. Casen er baseret på et antropologisk studie af skoleledere ifm. mit PhD-projekt, der sætter fokus på hverdagens skoleledelse.
2. Dette påpeges fx i OECD rapporten 'Improving School Leadership' (2007), og i en analyse konkluderer Mandag Morgen på lignende vis, at "[skole]lederne skal have tid til strategisk ledelse" (MM 2009:32-35).

STORT & småt

Den rette vej

Hans Hellighed Dalai Lama har også en del at sige om ledelse og til ledere. Skåret helt ind til benet handler det om at have:

- Den rette anskuelse – i dit sprog, dine grundholdninger. Det centrale er at ens handlinger skal være til gavn for en selv og for alle de mennesker de påvirker. Udgangspunktet er, at intet er permanent, intet er uafhængigt, og alt har en årsag.

- Den rette adfærd – det vil sige omsæt den rette anskuelse til handlinger. En person er summen af sine handlinger, gode og dårlige. Har man fx taget dårlige beslutninger kan den negative virkning reduceres gennem efterfølgende gode beslutninger.

Det handler bl.a. om at opøve ens sensibilitet over for alts indbyrdes forbundenhed. Dalai Lama opfordrer ledere til at træne deres sind gennem meditation hver dag gennem åndedrætsøvelser og mantraer m.m. og gerne med en kvalificeret åndelig lærer.

Dalai Bstan-'dzin-rgya-mtsho Lama: Lederens vej, Borgens Forlag 2009