

Jorden brænder under skolechefen Ole

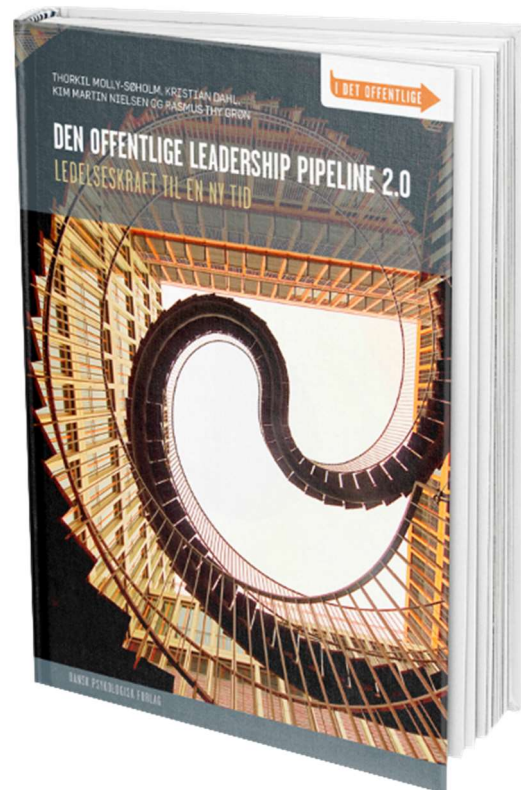
Af Thorkil Molly-Søholm, Kristian Dahl, Kim Martin Nielsen & Rasmus Thy Grøn

På forvaltningen er Vesterby Skole blevet en varm kartoffel. Fra at være mønstereksemplet på god skoledrift, er den nu blevet problembarnet. Skolechefen Ole havde egentlig fået et godt indtryk af den nye skoleleder Bente, der jo havde været åbenlyst begejstret, da han på skolelederkonferencen talte om strategien som blomsterne, der skulle vokse. Men lige nu vokser der ikke meget andet end ukrudt ud af Vesterby skole, og skoleudvalget presser løbende Ole ift., hvad han gør for at få skolen på ret kurs igen. Ole forsøger at vinde udvalgets tillid ved at garantere, at han fra nu af vil følge Bente tæt, og er klar til at sige farvel til hende, hvis tingene ikke bliver bedre. En af politikerne sender bolden hårdt tilbage: "Nu er det jo ikke Bente, der har fundet på den nye strategi. Jeg har kendt hende i mange år. Hun er virkelig et ordentligt menneske, så hvis det er hende, der skal udskiftes, så håber jeg, at du har argumenterne i orden".

Ole lægger maksimalt pres på Bente: "Se at få styr på tingene, nu!" Samtidig begynder han diskret at forberede en afskedigelse. Situationen på Vesterby skole eksploderer, da Bente aflyser Sankt Hans-festen. Nu er der ingen vej tilbage. Ole gør klar til at igangsætte afskedigelsen af Bente, men ud af det blå melder hun sig syg med stress. Nu er gode råd dyre. Ole er mildest talt lettet, da det lykkes ham at få job som mellemleder for dagtilbudsområdet i nabokommunen.

Oprydning på skoleområdet

En måned senere tiltræder Bjørn som ny skolechef. Han igangsætter med det samme en ny dialog i Børn- og Ungeudvalget, hvor de afstemmer forventninger og får defineret hans opdrag: Hvad er det vigtigste, jeg skal lykkes med som skolechef i det kommende år? Udvalget er glade for dialogen. Deres budskab til Bjørn er kort og kontant: "Vi vil ikke have flere møgsager – få styr på det og implementer så strategien". Udvalgsformanden supplerer: "Der skal skabes mening over for forældrene om, hvorfor vi har været nødt til at sammenlægge skoler. Lav noget, der sætter fokus på styrkerne ved de nye større skoler".



Som noget af det første forsøger Bjørn at danne sig et overblik over, hvor langt skolerne og de frivillige organisationer er nået i implementering af strategien "Ny Velfærd Sammen". Han beder sine skolekonsulenter på forvaltningen om en samlet status, og deres svar gør ham bekymret: "Vi har jo lukket de fire skoler samt SFO-ordningen. Vi tror skolelederne er godt i gang med processen i praksis. Der er lidt vanskeligheder rundt omkring med at få SFO-ordningen til at fungere i de nye rammer, men samlet set er vi nok på rette vej". Bjørn spørger ind til, hvordan det går på hver enkelt skole, og må her sande, at det nok ikke bare handler om at få styr på Vesterby Skole. Der er i alt 15 skoler i kommunen, og ingen på forvaltningen har indblik i, hvordan det går med dem og deres samarbejde med de frivillige organisationer.

Den efterfølgende måned afholder Bjørn individuelle møder med samtlige skoleledere. Først med Gitte fra Vesterby Skole. Her er tydeligvis brug for en særlig indsats, og i de kommende uger drøfter Gitte og Bjørn næsten dagligt, hvad der skal til for at vende skuden. Indtrykkene fra møderne med de

andre skoleledere danner et billede af et skoleområde, hvor der er meget stor forskel på, hvor langt man er kommet med oversættelsen og implementeringen af den nye strategi samt, hvor langt de reelt er nået med at få dagligdagen til at fungere efter skolereformen. Nogle skoler sprudler af fagligt og socialt overskud og på andre er tingene gået i hårknode. Det faglige niveau er også meget svingende. En fredag aften efter en flaske rødvin udlægger Bjørn for sin hustru: *"Det er ærlig talt rent lotteri for eleverne. Hvis de havner på én skole, ja så får de én fantastisk skolegang. Kommer de på én anden..., ja, så er det en helt anden historie. Skolelederne er uden tvivl vant til at passe sig selv. De mødes på tværs to gange om året til et eller andet ledelsesseminar, og hvis de ellers holder budgettet, lader være med at slå børnene eller stjæle af kassen, ja så har de stort set ikke noget med forvaltningen at gøre.*

Opbakning fra formanden

Bjørn tager et uformelt kaffemøde med formanden for skoleudvalget, og fremlægger sin analyse: Der er brug for opbygning af en tydelig ledelsesstruktur og en meget tættere forbindelse mellem skolerne såvel som mellem skolerne og forvaltningen. Derudover fremlægger Bjørn sit bud på en gennemgribende restrukturering af skoleområdet og stabene, så de kommer tættere på de udfordringer, som skolelederne bokser med. Formanden er helt med: *"Skolerne og skolelederne har længe siddet som små konger!"* Bjørn får grønt lys til at forberede omorganiseringen til beslutning i udvalget.

Bjørn begynder herefter at afholde to faste halvdagsmøder hver måned for skoleledergruppen. Nogle skoleledere udebliver i starten med henvisning til, at de har andre ting i kalenderen. Bjørn følger personligt op og præciserer, at møderne er et fælles arbejdende strategisk forum, som alt andet må vige for. Hver enkelt skole bliver bedt om at lave en strategisk udviklings- og implementeringsplan baseret på spørgsmålene: *"Hvad er jeres væsentligste ambitioner for jeres skole ud fra 'Sammen skaber vi velfærd'? Hvad er jeres målsætninger for udvikling af elevernes trivsel og faglige resultater? Hvad er desuden centralt at arbejde med hos jer?"* På hvert møde tages der afsæt i temaer i planerne, som skolelederne giver en status på og drøfter med hinanden. Med afsæt i de fælles udfordringer, involverer Bjørn skolelederne i at finde fælles løsninger. Hvor der er behov, følger Bjørn op med individuel sparring – og i enkelte tilfælde spanking.

Bjørn giver sig også til at udvikle på sin egen stab. Staben skal rykkes til at være en meget mere aktiv og relevant sparringspartner for skolerne. I stedet for blot at have dygtige embedsfolk i forvaltningen, vil Bjørn opbygge en ny konsulentpraksis, hvor lederne får hjælp der, hvor de selv kommer til kort. Her kommer indsparket fra Gitte om pædagogiske læringscentre som en kærkommen løftestang. Bjørn sikrer, at projektet løftes fra at være et Vesterby-projekt til at blive et flagskibsprojekt for hele kommunen. Med opbakning fra alle skolelederne sendes en flot ansøgning om Maersk-midler afsted. Kort tid efter træder et samlet skoleudvalg frem i medierne og deler den glade nyhed, at Maersk har givet tilsagn om en millionbevilling. En festdag – og en mulighed for at restrukturere forvaltningen og give et massivt kompetenceløft. Det er første gang i årevis, at skoleudvalget oplever, at de rent faktisk har skaffet noget godt til deres lokalsamfund.

Ole og Bjørn

– at lykkes i cheffollen set ud fra OLP 2.0

Rollen som offentlig chef er kompleks. Man har en helt særlig rolle ift. at bygge bro imellem den politiske ledelse og den faglige organisation og ift. at sikre, at den politiske ledelse har et stærkt beslutningsgrundlag om sager og muligheder på chefformrådet. Strategier, politikker og nye initiativer skal udvikles og besluttes i komplekse processer med mange aktører og slutimplementeringen skal sikres på eget område eller på tværs i komplekse magtrum. Stillingen kræver stærk politisk tæft og en evne til at spotte en "stinker" – altså tidligt spotte skadelige enkeltsager og få dem inddæmmede og håndteret. Som regel er chefen ansvarlig for så stort et budget og et organisatorisk område, at man i denne stilling skal lægge sit lederskab rigtigt an, så man i langt højere grad end tidligere bygger den bane de andre spiller på – snarere end at spille på den bane topledelsen har bygget. Dvs. jobbet er i høj grad at opbygge og kommunikere de strategiske mål, de strukturer og planer, der gør organisationen i stand til at skabe resultater. Rollen kræver endvidere et stærkt tværgående mindset: Chefen skal sikre at topledelsens og det politiske niveaus beslutninger og strategi for hele organisationen er kvalificeret med helheds- og koncerntænkning og chefens fagområdes særlige hensyn. Og så skal der på eget fagområde og igennem egne ledere bygges struktur, processer og kompetencer, der sikrer sammenhæng i opgaveløsningen på tværs.

I figuren nedenfor er Den Offentlige Leadership Pipeline 2.0's forståelse af cheffrollen beskrevet:



Din grundrolle fordrer, at du er dybt motiveret af at lykkes gennem din organisations og samfundets samlede indsats og er i stand til at bygge bro imellem den politisk ledelse og den faglige organisation. Du er drevet af at udvikle og styre en resultatskabende og myndighedsbaseret organisation.

Du er ansvarlig for følgende grundresultater:

- Relevante strategier og politikker er udviklet og implementeret i opgaveløsningen
- Dit fagområde når de rette resultater for driften uden at gå på kompromis med de rette processer og lovgivningen
- Dit fagområde bidrager til tværgående og tværfaglige samarbejder, der skaber resultater for borgerne
- De rigtige arbejdsgange og faglige kompetencer er til stede nu og i fremtiden
- Dine medarbejdere er resultatskabende med forskellige måder at samskabe med borgerne og mestrer de krydspres, som følger med
- Dit fagområde er præget af trivsel og godt arbejdsmiljø

Ole har i den korte seance, vi møder ham, væsentlige problemer i sit lederskab. Han er tydeligt svag på politisk tæft (at have politiske forståelse uden at politisere kombineret med faglig forståelse) og kommer hurtigt på glat is. Han fejlvurderer udvalget og kommer på kant med politikerne, da han prøver at sende aben videre til Bente.

Årsagen til at han vælger denne strategi er, at hans strategiske blik på problemerne er for snævert: i stedet for at understøtte opbygningen af en samlet løsning for Vesterby skole, der medinddrager forvaltningens måde at understøtte skolen, udvalgets rolle ift. lokalsamfundet, hans egen rolle m.m.,

presser han Bente frem som eneansvarlig for skolens resultater. Resultatet er forventeligt, nemlig at hun ikke magter opgaven, hvorved Ole fejler med sin ledelsesopgave.

Oles strategi blotlægger endvidere hans mangelfulde personaleledelse. Ole presser Bente, og stiller hende i en udsat position som eneansvarlig i stedet for at understøtte hende og gøre problemløsningen til en teamindsats, som løses i fællesskab. Ole forsøger altså at tørre problemer af på Bente i stedet for, som det kræves af chef, at sætte fuld skrue på tæt ledelse af sine ledere for at ruste og opbygge Bente til at kunne håndtere problemerne. Ole mangler altså en hel række af de mest centrale kompetencer i rollen som chef, og falder ligeledes hovedkulds i flere af de typiske faldgruber for cheffrollen, især faldgrube 1: *opbygger ikke en stærk ledelseskæde* og faldgrube 2: *skaber ikke tværgående samarbejdsstrukturer*.

I den anden ende af skalaen finder vi den nye skolechef Bjørn, der udviser en række af de centrale kompetencer, der kræves i cheffrollen:

Han opbygger hurtigt en stærk alliance med formanden og udvalget, og udviser her stærk politisk tæft. Den primære forskel til Ole er, at Bjørn som chef arbejder med et langt bredere strategisk blik på organisationen og de centrale samarbejdspartnere, hvormed han får analyseret problemerne sammen med en række centrale aktører på tværs af de mange interessenter. Han viser altså stærk strategisk og tværgående ledelse.

Denne tilgang giver Bjørn en stærk hypotese om, hvad der skal gøres med den samlede organisation. Her arbejder han igen på rette niveau som chef med et godt blik for hvilke roller, strukturer og styring, der kan få organisationen til at fungere bedre. Med afsæt i denne strategi for det samlede område udviser han stærk personaleledelse i den måde han systematisk opbygger både sine underordnede ledere af ledere og sin ledergruppe til at kunne håndtere de mest vanskelige udfordringer.

Med denne tilgang får Bjørn sat retning for den overordnede udvikling samtidigt med, at han er nysgerrig på viden og løsninger, der lokalt opleves meningsfulde. Bjørn finder desuden den delikate balance mellem på den ene side at give den enkelte leder frirum til at omsætte politiske beslutninger på sin egen måde, og på den anden side sikre, at der er ét sammenhængende og ensartet skolevæsen. Noget den tidligere chef Ole på ingen måde lykkedes med.

Dette er et udsnit af kapitel 6 i Den Offentlig Leadership Pipeline 2.0. Læs mere, når bogen udkommer i marts 2018 og forudbestil allerede nu hos Julie Lykke Andersen på jla@lead.eu.

