

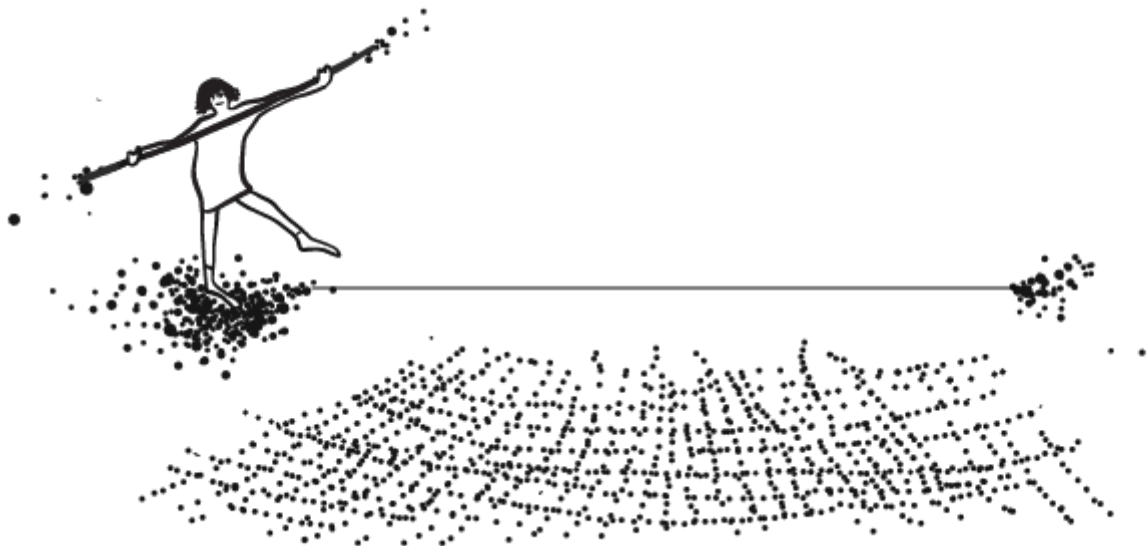
MODET TIL AT FEJLE

Publiceret: 20. december 2018

Af: Lene Tanggaard og Karsten Mellon

ABSTRACT

Ledere begår af og til fejl. Ledere kommer i situationer, hvor de kan være årsagen til og/eller må tage ansvaret for uheldige hændelser, udviklinger eller tilstande. Fejlene er som oftest ikke intenderede, det vil sige, at lederne som udgangspunkt ikke har haft et bevidst fortsæt om at fejle. I denne artikel peges der på, hvad det vil sige at have modet til at fejle som ledelse. Det handler i forfatterens optik ikke om en blind fejring af fejl, men om at have modet til at håndtere den udspændthed og de paradokser, som modet til at fejle kan indebære.



Artiklen er ligeledes publiceret i antologien "Den modige leder", udkommet på Dafolo Forlag i oktober 2018, redigeret af Karsten Mellon og med øvrige bidrag af Poul Poder, Steen Visholm, Lars Robl, Søren Voxted, Dorthe Pedersen, Klaus Majgaard, Viviane Robinson, Stephen Brookfield, Leon Lerborg, Christian Tang Lystbæk, Karsten Mellon, Steen Nepper Larsen, Claus Elmholdt og Kasper Elmholdt, Lene Tanggaard og Douglas Walton.

INDLEDNING

Det er denne artikels antagelse, at ledere af og til begår fejl. Det vil sige, at ledere kommer i situationer, hvor de kan være årsagen til og/eller må tage ansvaret for uheldige hændelser,

udviklinger eller tilstande. Fejlene er som oftest ikke intenderede, det vil sige, at lederne som udgangspunkt ikke har haft et bevidst forsæt om at fejle. Lederen kan endda med al magt have forsøgt at undgå det. I nogle organisationer gøres der meget for, at ledere skal minimere risikoen for fejl. Der er organisationer, der ligefrem hader fejl, og hvor ledelse og organisation er bygget stramt op omkring forudsigelighed og effektivitet (Birkinshaw & Haas, 2016). Der er derimod også organisationer, der er optaget af det, vi vil kalde for modig ledelse, hvor ledere tør foretage risikable handlinger for at øge chancen for senere gevinst. I disse organisationer opfattes fejl som hændelige og som en mulighed for at forbedre sit produkt eller service. Ikke desto mindre synes en "nulfejlskultur" at herske i mange organisationer. Dette står ofte i højere kurs end at turde være lærende, kreativ, innovativ og tage chancer. Som en yngre reservelæge sagde til den ene af os forleden: "Hos os her på hospitalet har vi en sort boks. Der putter vi alt det ned, vi ikke tør tale om og ikke vil stå ved. Det kan være graverende fejl, hvor patienten endte med at dø". I reservelægens tilfælde blev vi enige om, at det bogstaveligt talt var på tide for hendes organisation at begynde at tænke ud af boksen. Eller i hvert fald at få åbnet kassen og få talt om det svære. Hvis fejl bliver placeret i en sort boks, hvorefter man ikke kan tale om dem, risikerer de at fiksere organisationen i den eksisterende fejlbehæftede praksis. Omvendt kan man også blive fikseret i sine succeser, således at man kun kan tale om det positive. Det er en anden måde at undgå at tale om fejl på.

"GINO OG STAATS (2015) HAR I ARTIKLEN "WHY ORGANISATIONS DON'T LEARN" I HARVARD BUSINESS REVIEW UNDERSTREGET, AT MANGE ORGANISATIONER UDVIKLER EN KULTUR MED DECIDERET ANGST FOR AT FEJLE OG MED EN UDPRÆGET FORHIPPETHED PÅ AT FEJRE SUCCES, HVILKET FØRER TIL, AT DE LÆRER MINDRE AF EGNE ERFARINGER. NÅR ORGANISATIONER STIRRER SIG BLINDE PÅ SUCCES, HANDLER FOR HURTIGT, FORSØGER AT PASSE IND ELLER BLIVER FOR AFHÆNGIGE AF EKSPERTER, MISTER DE LÆRINGS- OG UDVIKLINGSMULIGHEDER."



Gino og Staats (2015) har i artiklen "Why organisations don't learn" i Harvard Business Review understreget, at mange organisationer udvikler en kultur med decideret angst for at fejle og med en udpræget forhoppethed på at fejre succes, hvilket fører til, at de lærer mindre af egne erfaringer. Når organisationer stirrer sig blinde på succes, handler for hurtigt, forsøger at passe ind eller bliver for afhængige af eksperter, mister de lærings- og udviklingsmuligheder. Det er naturligt ikke ligefrem at opsøge fejl og fiasko, men når det sker, er det vigtigt for en organisations medlemmer at kunne tage ved lære af det. Det kræver, hævder Gino og Staats, en opmærksomhed på alt det, der sker i organisationen, og ikke kun de, trods alt, få åbenlyse succeser, der findes. Vi skal således

ikke kun opholde os ved de gode historier, om end vi ofte har præference for det. Forleden deltog den ene af denne artikels forfattere i et innovationsarrangement. Her var en række praktikere på banen for at fortælle om deres spændende innovationsprojekter. De fortalte mest om cases, hvor de var lykkedes. Det er nok snarere reglen end undtagelsen i mange organisationer, at man ved festlige lejligheder fremhæver det gode og det vellykkede. Måske skulle man også i disse sammenhænge eksperimentere lidt mere med at fortælle om de svære situationer, som man måske/måske ikke fik håndteret? Det ville være modigt. De organisationer, der lykkes med at etablere en læringskultur, har, skriver Gino og Staats (2015), modet til at sætte tid af til at reflektere, også over det svære. De sætter tid af til at tænke. De rekrutterer ledere, der har vist, at de er i stand til at lære af egne fejl, og de bliver ikke alt for afhængige af eksperter, der skal komme og fortælle dem, hvordan de kommer i mål. Der er således meget at gøre for at øge ledere og organisationers mod til at fejle og dermed lære mere og bedre, men hvordan står det til i en dansk kontekst?

Regeringen nedsatte i foråret en Ledelseskommision, der skulle foretage en status på offentlig ledelse og komme med bud på, hvordan den kan styrkes fremover. Finansministeriet (2017) skriver, at mod og beslutningskraft er nogle af de kompetencer, der forventes af offentlige ledere, hvilket angiveligt udfordrer den risikominimerende praksis, som offentlige ledere selv peger på som typisk for egen ledelse og organisering (Simonsen, 2017).

Hvad siger de offentlige ledere selv om behovet for mod i og til ledelse og særligt om det at have modet til at fejle og lære af fejl?

I denne artikel har vi valgt at give stemme til en kommunaldirektør, en forvaltningschef for skoleområdet og en skoleleder. De fortæller os om fænomenet mod og modet til at fejle i ledelsesarbejdet.



OM MOD

Det danske ord mod kommer af det oldnordiske modr, der bærer betydningen sind og sindsstemning(er). Ordet har rod i det indoeuropæiske mo-, der betyder noget i retning af en stræben eller bestræbelse (efter noget), og hvorfra det latinske mos er opstået. Mos har på latin to betydninger. Det ene er sæd og skik hos et folk, og det andet er karakter og opførsel hos et menneske, og ordet moral er afledt heraf (Fink, 2012). Det danske ord mod ses knyttet til beskrivelser af bestemte sindsstemninger. Vi kender det for eksempel fra ord som mismodig, sørgmodig og vemodig, men også i lidt mere ønskværdige stemninger (og evner) som eksempelvis godmodig, tålmodig og langmodig (Mellon, 2017, s. 142).

“DET DANSKE ORD MOD KOMMER AF DET OLDNORDISKE MODR, DER BÆRER BETYDNINGEN SIND OG SINDSSTEMNING(ER). ORDET HAR ROD I DET INDOEUROPÆISKE MO-, DER BETYDER NOGET I RETNING AF EN STRÆBEN ELLER BESTRÆBELSE (EFTER NOGET), OG HVORAF DET LATINSKE MOS ER OPSTÅET. MOS HAR PÅ LATINSK TO BETYDNINGER. DET ENE ER SÆD OG SKIK HOS ET FOLK, OG DET ANDET ER KARAKTER OG OPFØRSEL HOS ET MENNESKE, OG ORDET MORAL ER AFLEDT HERAF (FINK, 2012). DET DANSKE ORD MOD SES KNYTTET TIL BESKRIVELSER AF BESTEMTE SINDSSTEMNINGER. VI KENDER DET FOR EKSEMPEL FRA ORD SOM MISMODIG, SØRGMODIG OG VEMODIG, MEN OGSÅ I LIDT MERE ØNSKVÆRDIGE STEMNINGER (OG EVNER) SOM EKSEMPELVIS GODMODIG, TÅLMODIG OG LANGMODIG (MELLON, 2017, S. 142).”



MOD OG LEDELSE

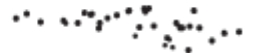
Mod og ledelse er begge begreber, der er vanskelige at få greb om. Kort fortalt handler mod, som det indikeres i etymologiboksen herover, om en særlig sindsstemning og bestræbelse. Ledelse handler om at inspirere til at sætte en retning (Elmholdt, Keller, & Tanggaard, 2011), så mod og ledelse handler altså om at inspirere til at sætte sindet i retning af bestræbelse på at være modig. Dette er dog alene vores begrebsdefinitioner, og vi må indrømme, at begreberne er særdeles åbne for fortolkning. Diskursteorien har et begreb for ord, begreber eller elementer, der i særlig grad er åbne for forskellige betydningstilskrivninger og også for modsatrettede betydninger, nemlig begrebet ”flydende betegnere”. Dette begreb er karakteriseret ved, at det kan rumme en overflod af betydninger og dermed også uklare sådanne (Jørgensen & Phillips, 1999). Både mod og ledelse rummer et hav af betydningstilskrivninger, som medfører, at de kan betyde alt eller intet, og at de derfor må finde betydning i den praktiske brug af disse. Hvad der udgør modig ledelse, vil altid skulle finde betydning i den konkrete brug af disse ledelsesgreb. Den britiske ledelsesprofessor Gary Yukl’s undersøgelser af ledelse som begreb viser, at der findes et utal af definitioner, og det eneste, der synes at være konsensus om inden for ledelseslitteraturen, er, at ledelse er et fænomen, der involverer processer, hvor lederen udøver sin indflydelse over andre mennesker (Yukl, 2010; Mellon, 2017). Begrebet mod er heller ikke så ligetil, som de forskellige artikler i denne også antologi viser, og er derfor også det, der kan betegnes som en såkaldt flydende betegner. Det gør det ikke nemmere, når vi så kobler begreberne mod og ledelse sammen. Hvad vil det da sige at være en modig leder? Der er ikke et simpelt svar. Men der er interesse i at forstå, udfordre og afprøve fænomenet mod i ledelse. Lederens mod til at være handlekraftig og i besiddelse af modet til at turde risikere at fejle efterspørges tilsyneladende fra både kommune og stat. Aktuelt er både Ledelseskommisionen og Danske Kommuner godt i gang med at undersøge og definere, hvad mod og ledelse tilsammen kan bringe med sig.



“BÅDE MOD OG LEDELSE RUMMER ET HAV AF BETYDNINGSTILSKRIVNINGER, SOM MEDFØRER, AT DE KAN BETYDE ALT ELLER INTET, OG AT DE DERFOR MÅ FINDE BETYDNING I DEN PRAKTISKE BRUG AF DISSE. HVAD DER UDGØR MODIG LEDELSE, VIL ALTID SKULLE FINDE BETYDNING I DEN KONKRETE BRUG AF DISSE LEDELSESGREB.”

REGERINGEN FORVENTER MOD HOS OFFENTLIGE LEDERE

I foråret 2017 nedsatte regeringen en Ledelseskommision, der har til hensigt at komme med bud på, hvorledes der kan skabes bedre ledelse i hele den offentlige sektor. Det er en hovedprioritet for regeringen at gennemføre en fornyelse af den offentlige sektor, og et væsentligt element handler om fornyelse inden for offentlig ledelse. Lederne, der ofte er i dilemmafyldte situationer, forventes at have kompetencer til at ”udvise mod og handlekraft, tage svære beslutninger, foretage prioriteringer og skabe resultater for borgerne under omskiftelige vilkår. Det lykkes kun, når lederne er virkelig kompetente” (Finansministeriet, 2017, vores fremhævnings). Kommissionen har inviteret forskere, særligt inden for offentlig ledelse fra discipliner som politologi, psykologi, økonomi og organisationsstudier, til at pege på væsentlige kriterier for, hvad offentlig ledelse aktuelt skal kunne og skal understøttes i. Så hvad er de aktuelle vilkår for at kunne bedrive ledelse med mod og herunder ikke mindst modet til at fejle?

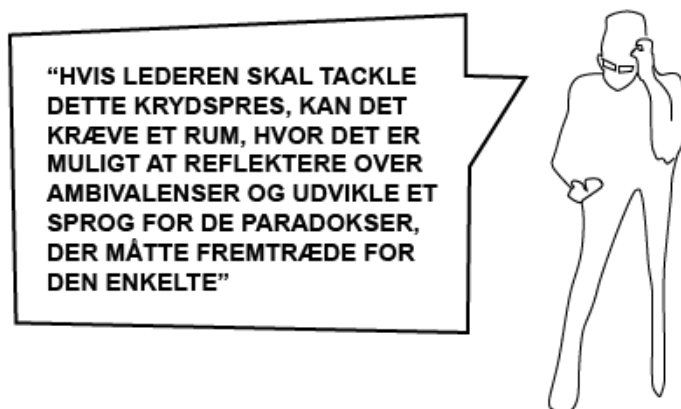


DE OFFENTLIGE LEDERES VILKÅR

”DEN DANSKE VELFÆRDSSTAT STÅR I DISSE ÅR OVER FOR STORE FORANDRINGER, SOM KRÆVER MODIGE LEDERE. DET ER DERFOR VIGTIGT AT DISKUTERE KOMPLEKSITETEN I OFFENTLIGE LEDERES ARBEJDSVILKÅR” (HANSEN, 2017, S. 23).

Professor Hanne Foss Hansen blev af Ledelseskommisionen stillet det, hun selv betegner som en udfordrende opgave. Hun skulle forholde sig til offentlig ledelse i forhold til en række på forhånd beskrevne teser, altså påstande, som Ledelseskommisionen havde stillet. Spørgsmålet lød således: ”Hvad er de offentlige lederes karakteristika, og hvad kendetegner deres vilkår, styrker og udfordringer?” Hansen peger på fire ord, hun mener, karakteriserer de offentlige lederes vilkår: forandring, centralisering, stramhed og styringsskizofreni. Forandringer er simpelthen et vilkår. Inden en reform er implementeret og erfaringerne høstet, er der allerede en ny på dagsordenen.

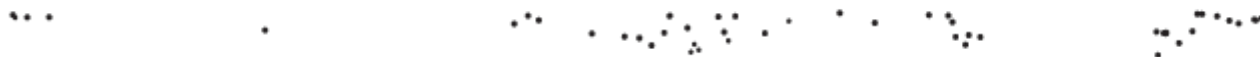
Der er indført en markant øget centralisering, og samtidig er der store forventninger til opgaveløsningen hos lederne. Disse opgaver skal udføres inden for et stramt økonomisk regime. Samtidig oplever mange ledere både modsætningsfyldte og til dels meningsløse styringsinitiativer, hvilket kan benævnes som styringsskizofreni (Hansen, 2017). Der er ingen tvivl om, at offentlige lederes vilkår er komplekse, og de store forandringer kræver modige ledere, som er i stand til at håndtere de mulige paradokser, der måtte være involveret. Ledere i både offentlige og private organisationer skal ofte agere i mange modsatrettede krav og interesser.



Lotte Lûscher og Joachim Meier skriver i deres bog *Lederen mellem tvivl og handlekraft* (2017), at de mange modsatrettede krav om for eksempel at fokusere behårdt på driftsoptimering og på at være innovativ eller belønne individer og fremme teamtænkning ofte sætter lederen i et krydspres. Hvis lederen skal tackle dette krydspres, kan det kræve et rum, hvor det er muligt at reflektere over ambivalenser og udvikle et sprog for de paradokser, der måtte fremtræde for den enkelte. På samme måde kan denne artikels fokus på modet til at fejle naturligvis lede til ubehag hos den enkelte leder, hvis man for eksempel oplever at blive belønnet for det modsatte hver gang, som eksempelvis at tilstræbe at træffe de rigtige beslutninger og at agere med størst mulig sikkerhed. Når vi således advokerer for ledere, der har modet til at fejle, betyder det ikke, at der ikke skal være plads til ikke at være modig eller måske bare være i tvivl. Joachim Meier reflekterer i et af sine bidrag i bogen over den danske teolog Løgstrup, der understregede, at de vigtigste egenskaber hos et menneske er dets modsætninger. Hvis man vil have fat i det væsentlige hos den enkelte, må man opsøge modsætningerne. Man må spørge, hvorfor disse ikke har splittet det enkelte menneske ad, men snarere giver sindet spænding. Måske er det lige præcis modet til at rumme paradokser, dilemmaer og spændinger, der også kan give den enkelte leder modet til at rumme fejl og måske endda også vove at risikere noget for et øjeblik. Det betyder ikke, at man skal vove og være modig hele tiden. Det fordrer, at man også tør lade være med at være modig, der hvor det er det mest rigtige.

LEDELSESRUM, RISICI OG FEJL

Modet til at turde sætte sig i spil som leder synes også at være et omdrejningspunkt, når vi beskæftiger os med offentlig ledelse. En af Ledelseskommisionens teser handler om, at ledere skal turde løbe risici for at skabe fornyelse og innovation, og der tilføjes, at dette kræver et reelt ledelsesrum og stor opbakning (Ledelseskommisionen, 2017). En række offentlig ledere fra kommuner, regioner og stat har imidlertid forholdt sig til denne tese og skriver: "Det offentlige hierarki er ikke designet til risici. Fornyelse og innovation sker ud fra en risikominimering, og i nogle tilfælde er det bare nemmere og mere sikkert at lade være med at gøre noget" (Simonsen, 2017). Ifølge Hansen giver det god mening at pege på det at turde løbe risici i offentlig ledelse, men hun deler disse praktikers forbehold. I praksis vil der nemlig være frygt for at begå fejl og blive hængt ud for disse.



Hansen (2017) har en pointe, når hun stiller sig kritisk over for tilføjjelsen i Ledelseskommisionens tese om, at der kræves stor opbakning. Er det fra topledelsen? Det giver god mening, at det kan være en forudsætning for at turde tage risici, at lederens chef er indforstået og bakker op. Men hvad med medarbejderne? Og borgerne? De er ligeledes afhængige af at have et råderum, hvor der kan tages risici, hvor der kan skabes fornyelse og innovation. Lad os analysere en række konkrete eksempler for at se på de reelle mulighedsrum, som offentlige ledere har.

MODET TIL AT FEJLE I DANSKE KOMMUNER

"MAN GØR LEDEREN TIL ADMINISTRATOR, NÅR MAN LAVER RETNINGSLINJER, HVER GANG DER OPSTÅR TVIVL OG FEJL. JAGTEN PÅ FLERE RETNINGSLINJER ER JAGTEN PÅ NULFEJLSKULTUR" (JOHANSEN, 2016).

I nyere tid synes der at være opstået en moddiskurs til nulfejlsrationalet, som handler om at give lederne et ledelsesrum, hvor der er plads til at fejle. Denne artikel skriver sig ind i denne moddiskurs, men har samtidig blik for de paradokser, der kan gøre det vanskeligt at insistere på at tage ved lære af fejl og måske endda eksperimentere mere end vanligt med praksis for at kunne udvikle nye sådanne.

"DET ER HELT OKAY, HVIS NOGLE PRØVEHANDLINGER SLÅR FEJL"

To kommuner har sat sig for at bryde med de herskende nulfejlsregimer, som de mener har domineret offentlig ledelse. Det har de blandt andet formidlet på Denoffentlige.dk under overskriften "Kommunaldirektør gør op med brugen af retningslinjer for alting" (Johansen, 2016),

og på Altinget.dk under overskriften ”Det skal være trygt at være modig” (Kristensen & Læssø, 2017).

Kommunerne er optaget af at skabe vilkår for ledere, der motiverer til at turde udvikle og fejle. I Dragør Kommune har man for eksempel indset, at ny velfærd forudsætter nye metoder, når der skal udvikles. De siger farvel til klassiske udviklingsplaner, der følger en plan fra a til z, med fast curriculum og faste målepunkter (Kristensen & Læssø, 2017). Ifølge kommunen er det en organisatorisk opgave at udvikle mennesker, og det handler derfor i langt højere grad om at være fokuseret på kulturen end på strukturen. Derfor har Dragør Kommune sat en retning, hvor lederne har fået en form for frihed til selv at finde vej, men det kræver et vist ledelsesmod. Kommunen forklarer det således:

”DET SKAL VÆRE TRYGT AT VÆRE MODIG: FORANDRINGER KRÆVER MOD, MEN DE FLESTE VED GODT, AT DET ER SVÆRT AT VÆRE MODIG I ET FORSIGTIGT SYSTEM. ET AF DE VÆSENTLIGSTE PRINCIPPER ER DERFOR AT GØRE DET LET OG TRYGT AT VÆRE MODIG. DIREKTIONEN HAR INVOLVERET SIG TÆT I PROCESSEN OG TYDELIGGJORT, AT DET ER HELT OKAY, HVIS NOGLE PRØVEHANDLINGER SLÅR FEJL – FOR HELE IDEEN ER NETOP AT SE, OM DET VIRKER, OG LÆRE AF DET” (KRISTENSEN & LÆSSØ, 2017).

I Helsingør Kommune er der samme takter. Kommunen opfatter blandt andet retningslinjer som en problematisk måde at lede efter. Det problematiske er, at retningslinjerne risikerer at blive forvekslet med en sikkerhedsformel på korrekt ledelse. Det ender hurtigt med at blive en falsk tryghed for lederen, fordi korrekt ledelse ikke findes, påpeger kommunaldirektøren (Johansen, 2016). Kommunen er fokuseret på, at det er en kerneopgave for lederen at mærke og vurdere, hvorledes en opgave løses bedst muligt. Hvis der i stedet gives flere retningslinjer i situationer, hvor der er tvivl, er det det samme som at begrænse og ligefrem fjerne ledelsesrummet og i stedet administrere mennesker.

Begge kommuner synes at være klar over, at mod til at fejle kræver en kultur, som forudsætter opbakning fra topledelsen, der understøtter lederne i at turde træde i karakter.

EN KOMMUNALDIREKTØR, EN SKOLECHEF OG EN SKOLELEDER

Herunder har vi interviewet tre kommunale ledere – en kommunaldirektør, en skolechef og en skoleleder – som giver hver deres perspektiv på mod i ledelse og på mod til at fejle. To af de tre ledere er blevet udvalgt via anbefalinger af personer i vores faglige netværk, og en er blevet udvalgt på baggrund af artikler, vedkommende har skrevet. Alle tre ledere har indgået i interviewprocesser over tre omgange. De tre ledere kommer fra tre forskellige kommuner: Dragør, Albertslund og Greve.



KOMMUNALDIREKTØREN

Som den øverste administrative kommunale leder har en kommunaldirektør det overordnede ansvar for ledelse, drift og strategisk udvikling af kommunens samlede aktiviteter og organisation. Det skal han eller hun gøre inden for rammerne af byrådets visioner, politikker, strategier samt de økonomiske rammer i form af budgetaftaler. Kommunaldirektøren er dermed en betydningsfuld faktor i forhold til de rammer og krav, der stilles til kommunens ledere.

I Dragør Kommune har kommunaldirektør Kenneth Kristensen sat sig for at udfordre ledernes risikovillighed. De kommunale ledere opfordres ligefrem til at udfordre de ledelsesmæssige rammer, vel vidende at det kan få konsekvenser. Nogle af disse konsekvenser kan betragtes som fejl, dvs. uintenderede resultater. Men det anerkendes, og det er ligefrem indskrevet i kommunens ledelsesgrundlag, at det er ok at fejle. Kenneth Kristensen:

”JEG SYNES, DET ER VIGTIGT FOR RISIKOVILLIGHEDEN I ORGANISATIONEN AT ITALESÆTTE, AT FEJL ER OK. VI BØR DOG BESTRÆBE OS PÅ IKKE AT BEGÅ SAMME FEJL FLERE GANGE, OG DER ER NATURLIGVIS, SOM SPØRGSMÅLET INDIKERER, FORSKEL PÅ ALVOREN AF FEJL. GRÆNSEN FOR, HVAD DER ER ALVORLIGE FEJL, SOM I SIDSTE ENDE KAN FØRE TIL FYRING, KAN IKKE DEFINERES PÅ FORHÅND – UDOVER HVAD DER I LOVEN ER DECIDERET STRAFBART. VI MÅ OPFORDRE TIL SUND FORNUFT OG I TVIVLSTILFÆLDE AT SØGE RÅDGIVNING HOS NÆRMESTE LEDER.”

Kommunaldirektøren peger på et væsentligt aspekt, når det gælder om at understøtte ledernes risikovillighed, nemlig at der er opbakning fra nærmeste leder. Risikovilligheden har også sine grænser, og det betyder, at de skal afstemmes, og der, hvor det ikke er blevet det, forudsætter kommunaldirektøren, at lederen selv er i stand til at vurdere situationen og rette henvendelse til nærmeste leder. Der forventes, at lederen er i stand til at vurdere de risici, der kan være forbundet med beslutninger, der skal træffes, og sørger for at holde sig orienteret og være i kontakt med nærmeste leder:

”OFTE VIL VURDERINGEN LIGGE I GRÅZONEN, OG HER ER DET, AT JEG SYNES, VI SKAL VÆRE LIDT MERE ’MODIGE’, FOR NU AT BRUGE DET BEGREB, END VI TYPISK ER I DEN OFFENTLIGE SEKTOR. DET BETYDER IKKE, AT VI SKAL VÆRE DUMDRISTIGE, MEN MEGET GERNE LIDT MERE MODIGE MED AT PRØVE NOGET AF, SOM VI IKKE PÅ FORHÅND ER SIKRE PÅ VIL LYKKES.”

Som et eksempel på mere "modig" ledelse, forventer kommunaldirektøren, at lederne helt konkret løbende opsøger og overvejer nye ideer inden for deres respektive ansvarsområder. Det forventes, at lederne er kreative og innovative, men det skal balanceres:

"EKSEMPELVIS ER EN SKOLELEDERS HVERDAG FYLDT AF DILEMMAER OG FORSKELLIGE HENSYN TIL FAGLIGHED, FORÆLDREØNSKER, MEDARBEJDERES TRIVSEL, ØKONOMI, POLITISKE BESLUTNINGER OSV. I DISSE BALANCER ER DET VIGTIGT, AT SKOLELEDEREN OGSÅ DEFINERER SINE EGNE LEDELSESMÆSSIGE HOLDNINGER OG VÆRDIER, SÅ DER ER ET KOMPAS AT NAVIGERE EFTER FOR BÅDE HENDE SELV OG ORGANISATIONEN. DET BETYDER IKKE, AT HUN PÅ ANARKISTISK VIS KAN BRYDE MED FOR EKSEMPEL POLITISKE BESLUTNINGER ELLER VÆRE LIGEGLED MED BUDGETOVERHOLDELSE."

Kommunaldirektøren erkender, at skolelederens opgaver er komplekse og udfordrende, men det er afgørende, at "modet" ikke går længere end politiske beslutninger, og at det vedtagne budget overholdes. Modet til at fejle er for kommunaldirektøren ensbetydende med en evne til at gå nye veje med henblik på at kvalificere kerneopgaven, og dermed vil effektperspektivet i nogen grad legitimere modet – og de fejl, der kan forekomme:

"FORMÅLET MÅ I SIDSTE ENDE VÆRE, AT VI LEVERER KERNEOPGAVEN (FOR EKSEMPEL LÆRING I FOLKESKOLEN) TIL BORGERNE, SÅ DER KOMMER DEN STØRST MULIGE EFFEKT. HVIS VI KAN FÅ IDEER TIL AT STYRKE KERNEOPGAVEN, ER DET SOM UDGANGSPUNKT VÆRD AT PRØVE AF, OG DET ER LIGE NETOP HER, AT VI SKAL VÆRE MODIGE".



SKOLECHEFEN

Skolechefen varetager ledelsen af kommunens skoleafdeling, herunder den direkte ledelse af skolelederne, forvaltningsmedarbejdere m.fl. og forventes at bidrage aktivt på tværs af forvaltningens opgaver. Skolechefer har typisk også andre ansvarsområder, det varierer fra kommune til kommune. I Albertslund Kommune hedder stillingen Chef for Skoler og Uddannelse.

For skolechef Henriette Krag er "fejl" ikke et entydigt fænomen i ledelse. Hun giver det eksempel, at såfremt forskellige opstillede mål ikke opfyldes, kan det opfattes som fejl. Men ikke nødvendigvis. Det skal nødvendigvis ikke beskrives som fejl, så længe man som leder udviser handlekraft og er bekendt med situationen, og at for eksempel data peger i den rigtige retning. Det forudsætter en særlig lederegenskab, nemlig troværdighed, fortæller Henriette Krag:

”NÅR MAN SOM LEDER HAR ET ANSVAR FOR BØRNS UNDERVISNING OG FRITIDSLIV, KAN MAN FEJLE PÅ MANGE NIVEAUER. JEG KAN FEJLE, NÅR ORGANISATIONEN IKKE NÅR DE POLITISKE MÅLSÆTNINGER OM BØRNENES TRIVSEL, FAGLIGE PRÆSTATIONER, INKLUSIONSPROCENTER ETC. JEG KAN OGSÅ FEJLE, HVIS JEG OVERSKRIDER BUDGETTET, ELLER HVIS MEDARBEJDERNES SYGEFRAVÆR ER FOR STORT. DATA KAN VISE, OM JEG OG MIN AFDELING HAR FORETAGET FORKERTE DISPOSITIONER I FORHOLD TIL AT FÅ DRIFTEN TIL AT KØRE EFTER DE GIVNE RAMMER, OG OM VI LYKKES MED AT UDVIKLE ORGANISATIONEN I DEN FORVENTEDE RETNING”.

Skolechefen er bekendt med, at der sker fejl, som hun kategoriserer i to hovedområder. Fejl, der er uacceptable, og fejl, der til en vis grad er acceptable. Det er et særligt problem, når det er fejl, der vedrører reglerne i forvaltningsloven, folkeskoleloven og den kommunale styrelsesvedtægt, fortæller hun. Det er de uacceptable fejl, og det optager i høj grad de involverede for eksempel forældre og børn/elever, men så sandelig også institutionen, forvaltningen og politikerne. Det kan imidlertid få paradoksale konsekvenser:

”DERFOR HAR MAN SOM LEDER ET STØRRE FOKUS PÅ AT SIKRE, AT SKOLERNE OG FORVALTNINGEN HAR STYR PÅ REGLERNE OG IKKE LAVER FEJL. NÅR VI SÆTTER FOKUS PÅ AT UNDGÅ FEJL, BLIVER VI SAMTIDIG MINDRE KREATIVE I FORHOLD TIL AT FINDE SMIDIGE OG NYE LØSNINGER, SOM OGSÅ KUNNE VÆRE TIL GAVN FOR BØRNE”.

Skolechefen erkender, at fokus på at reducere fejl har den slagside, eller ligefrem paradoksalitet, at det modarbejder ledelse og ledelse af medarbejdere, der risikerer at miste modet til at fejle. Skolechefen peger på, at når man som leder modigt kaster sig ud i udviklingsprocesser, hvor noget er ustyrligt og uafprøvet, risikerer man fejl:

”JEG TROR, AT FEJL FØLGER MODIG LEDELSE, OG AT MAN KUN KAN UDFØRE DEN INNOVATIVE, SAMSKABENDE NETVÆRKSLEDELSE, HVIS MAN SOM LEDER ER KLAR PÅ AT TAGE ANSVARET FOR ALT DET, MAN I VIRKELIGHEDEN IKKE KAN TAGE ANSVARET FOR”.

Det er ikke alt, der kan styres, påpeger skolechefen, men det er nødvendigt at have mod i ledelse, for eksempel modet til fejl, men der er en grænse for, hvor fejl kan tolereres:

”SOM CHEF UDØVER JEG MODIG LEDELSE PÅ MANGE OMRÅDER, SÆRLIGT NÅR DET HANDLER OM STRATEGI, HANDLEPLANER, NYE INITIATIVER MV. HER KAN JEG LEDE MED FEJL. NÅR DET GÆLDER AFGØRELSESSAGER, PERSONALESAGER MV., LEDER

JEG MED SIKKER LEDELSE OG ER KNAPT SÅ MODIG. FOR SOM CHEF SKAL JEG OVERHOLDE LOVEN, DET ER LIGESOM FUNDAMENTALT”.

Det er vanskeligt at pege på en universel beskrivelse af, hvad der er ”god ledelse”, og hvad der er den rette ledelsestilgang i en kommune. Samspillet mellem skoleleder og skolechef er afgørende for ledelsesrummet. Fra skolechefen forventes det af ledere, der har foretaget handlinger, der har ført til fejl, at de er ærlige og åbne omkring, hvad de har foretaget sig, og hvad de vil gøre ved det:

”JEG KAN ACCEPTERE DE FLESTE FEJL, HVIS MINE LEDERE ER ÆRLIGE OMKRING DEM, ER HURTIGE TIL AT FORTÆLLE DET OG GØR NOGET VED DET. MEN JEG KAN IKKE ACCEPTERE LIGEGYLDIGHED, BORTFORKLARINGER OG MANGLENDE ERKENDELSE. FORDI JEG OPLEVER, AT DET ER ET TEGN PÅ, AT MAN SOM LEDER IKKE TAGER ANSVARET PÅ SIG, AT DET IKKE BETYDER NOK,” SIGER HENRIETTE KRAG.

Dermed siger skolechefen, at hun definerer, hvad der kan betegnes som fejl, og hun gør sig også overvejelser over, hvorledes en skoleleder forventes at forholde sig. Passivitet ved fejl opfattes uden omsvøb som værende inkompetent. Relationen mellem skolechefen og skolelederen kan synes at være en særdeles sårbar relation, især hvis de ikke deler samme opfattelse i forhold til problemstillinger, fejl og håndtering af dem.



SKOLELEDEREN

Skolelederen er den kommunale leder, der står for den administrative og pædagogiske ledelse af skolen. Skolelederen er ansvarlig for skolens virksomhed over for skolebestyrelsen og kommunalbestyrelsen. Skolens leder er læreres (og pædagogers) nærmeste foresatte og har ansvaret for arbejdets fordeling mellem lærerne og de øvrige medarbejdere.

René Williams, skoleleder i Greve Kommune, peger på, at skoleledelse kræver mod. Men hvordan skal begrebet anvendes i en ledelseskontekst? Skolelederen diskuterer, hvorvidt det er modigt at gå imod flertallet i en skole præget af demokratisering, og om det er modigt at gå ind i forskellige konfliktsituationer? Måske er det blot en naturlig arbejdsopgave, der skal løses, som egentlig ikke handler særlig meget om mod, påpeger han. Ifølge skolelederen er det snarere modigt at insistere på kerneydelsen, der også gerne skulle relatere til ens egne kerneværdier. Dvs. for skolelederen handler det først og fremmest om at insistere på kerneydelsen, nemlig eleverne først, dernæst forældrene og lærerne. Men det kan være udfordrende, fordi ”alle efterhånden synes at kunne efterspørge snart sagt alt i folkeskolen”. Derfor er det nødvendigt for en skoleleder at have modet til at kunne ”være i rollen”:

”I MIN FORSTAND GÆLDER DET OM AT HAVE MODET TIL AT FORSTÅ OG GIVE TYDELIGT UDTRYK FOR, HVORFOR JEG ØNSKER AT INDTAGE DEN POSITION, JEG I EN GIVEN SITUATION TAGER, HVAD ENTEN DET ER SOM ÆGTEMAND, FAR ELLER SKOLELEDER. IKKE HERMED SAGT, AT DER NØDVENDIGVIS SKAL VÆRE EN LIGHED MELLEM DEN PROFESSIONELLE SKOLELEDER OG MIG SOM PERSON, MEN DERMED SAGT, AT JEG SOM PERSON HAR TRUFFET DET VALG AT BLIVE SKOLELEDER OG HERMED BYGGER DENNE ROLLE OP OMKRING DE KERNEVÆRDIER, JEG HAR SOM MENNESKE. I DENNE FORSTAND ER MOD HELT KLART EKSISTENTIETLT ELLER FILOSOFISK”.

For skolelederen kan modet i ledelse også handle om konkrete beslutningsager, for eksempel om børnesager. Det er vigtigt for skolelederen at være forberedt i børnesager, hvor visitationsudvalget skal træffe beslutninger, blandt andet for ikke at risikere, at andre løber af med betydningsfulde beslutninger om, hvad der er bedst for eleven. Modet spiller også en rolle, når det kommer til at skulle henvende sig til forældre og fortælle, hvad der bekymrer skolen, og lave handleplan med forældrene om elevens faglige, sociale og personlige udvikling. Skolelederen opfatter mod som en evne til at stå ved sin ledelsesrolle og sine personlige kerneværdier og først og fremmest have eleven på sinde. Men modet handler også om linedans i forhold til at lede opad til sin nærmeste leder, skolechefen, især når man samtidig gerne vil præge beslutningstagerne, nemlig politikerne:

”DET MODIGE BLIVER ALTSÅ AT INSISTERE PÅ AT KOMME TÆTTERE PÅ POLITIKERNE – VEL VIDENDE AT MAN KOMMER TIL AT GÅ FORVALTNINGSFOLKENE I BEDENE ... OG I SIDSTE ENDE SIN EGEN CHEF ... HVILKET SÅ ER EN HÅRFIN BALANCEGANG MELLEM DET AT LYKKES OG DET AT FEJLE – FOR KRAVET VIL PÅ DEN LANGE BANE VÆRE, AT DU FAKTISK (STORT SET) IKKE KAN TILLADE DIG AT FEJLE - HVIS ALTSÅ DU VIL FORBLIVE I CENTRUM FOR DEN FAGLIGE UDVIKLING I KOMMUNEN”.

Det kan resultere i fejl, hvis de organisatoriske strukturer og kommandoveje overtrædes. Modet til at sætte sig i spil for at opnå dette eller hint indebærer risici for at fejle, som kan have konsekvenser for lederen. Men skolelederen peger også på, at det at fejle og at tale om fejlene kan medvirke til at skabe en frugtbar læringskultur på skolen:

”FEJL PÅVIRKER ALTID, MEN FEJL, DER I SYSTEMET VURDERES SOM STORE FEJL, VIL NATURLIGT FORRINGE OPLEVELSEN AF EGEN SUCCES – SPØRGSMÅLET ER BLOT, OM MAN FORMÅR AT TALE HØJT OM DET AT FEJLE, OG HERMED SKABER EN KULTUR BLANDT MEDARBEJDERE OG LEDERE FOR DEN SAGS SKYLD OM, AT DET AT FEJLE ER EN NATURLIG PROCES I DET AT LYKKES SOM PÆDAGOGISK MEDARBEJDER ELLER LEDER. HERMED ER DET OGSÅ OVERORDENTLIG VIGTIGT, AT FOR EKSEMPEL DEN

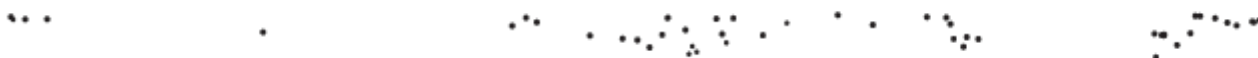
SAMLEDE SKOLELEDERGRUPPE ER GODE TIL AT TALE HØJT OM DE FEJL, DER LAVES – OG HERMED SKABE ET FÆLLES FOKUS PÅ DEN LÆRING, DER ALTID KOMMER UD AF DET AT FEJLE. I DETTE LYS BLIVER DET LET TIL, AT HVOR DER IKKE FEJLES, UDVIKLES DER HELLER IKKE...”.



AFRUNDING

Vi har i denne artikel beskrevet, hvad det vil sige at have mod til at fejle som ledelse. Det handler i vores optik ikke om en blind fejring af fejl, men om at have modet til at håndtere den udspændthed og de paradokser, som mod til at fejle kan indebære. Først og fremmest handler det om at bestræbe sig på at være i den sindsstemning, som kan rumme og inkludere fejl, for at organisationen ikke ender med at fiksere sig selv i en eksisterende fejlbehæftet praksis. Mennesker begår fejl, og det gør mennesker også, når de er på arbejde. Både som ledere og medarbejdere vil man opleve fejl. Om organisationen lykkes med at lære af det afhænger af, om man har udviklet en kultur, hvor der er tid til at tænke sig om og reflektere over fejl. Det handler ikke kun om at undgå fejl, men også om at kunne tale om de fejl, der begås. Det kræver en ledelse, der kan stemme sindet i begge retninger så at sige.

Ledelsesforskningen går i retning af ikke at definere ledelse generelt. Når vi beskæftiger os med mod i ledelse og modet til at fejle, gives der ikke én opskrift på en ledelsespraksis, og derfor handler det om stemthed og udspændthed og om at turde handle på det, som viser sig i konkrete situationer. Dvs. at det er vanskeligt at tale om en bestemt slags ”god ledelse”. Det er afhængigt af situationen, tid, sted og individer (Holten, 2017). Som Rane Willerslev, der er tidligere professor og i dag direktør ved Nationalmuseet, i denne antologiske indledning peger på, må man gøre op med idealet om den fejlfri leder og medarbejder. Modet til at inddrage andre for at løse fremtidens udfordringer og prøve sig frem hænger tæt sammen med modet til at fejle.



LITTERATUR

Birkinshaw, J., & Haas, M. (2016). Fail more, fail better. *London Business School Review*, 2, 34-37.

Elmholdt, C., Keller, H. D., & Tanggaard, L. (2011). *Ledelsespsykologi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Finansministeriet (2017). *Kommissorium for ledelseskommissionen*. Lokaliseret den 15. marts 2018 på: https://www.ledelseskom.dk/files/media/documents/kommissorium_ledelsesko...

Fink, H. (2012). *Filosofiske udspil*. Aarhus: Forlaget Philosophia.

Gino, F., & Staats, B. (2015). Why don't organizations learn: Our traditional obsessions - success, taking action, fitting in, and relying on experts—undermine continuous improvement. *Harvard Business Review*, november, 111.

Hansen, H. F. (2017). Offentlig ledelse: Sejlads i uroligt farvand. I: *Ledelseskommisionen, Forskerbidrag til Ledelseskommisionen* (s. 23-27). Lokaliseret den 10. marts 2018 på: <https://www.ledelseskom.dk/sites/ledelseskom.dk/files/media/documents/fo...>

Holten, A.-L. (2017). "Er der en god leder til stede?" Hvad ved vi om "god ledelse"? I: *Ledelseskommisionen, Forskerbidrag til Ledelseskommisionen* (s.32-39). Lokaliseret den 10. marts 2018 på: <https://www.ledelseskom.dk/sites/ledelseskom.dk/files/media/documents/fo...>

Johansen, S. (2016). Kommunaldirektør gør op med brugen af retningslinjer for alting. *Denoffentlige.dk*. Lokaliseret den 10. marts 2018 på: <http://www.denoffentlige.dk/kommunaldirektoer-goer-op-med-brugen-af-retn...>

Jørgensen, M. W., & Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Frederiksberg: Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag.

Kristensen, K., & Læssø, A. (2017). Kommunaldirektør: Det skal være trygt at være modig. *Altinget.dk*. Lokaliseret den 7. marts 2018 på: <https://www.altinget.dk/artikel/kommunaldirektoer-det-skal-vaere-trygt-a...>

Ledelseskommisionen (2017). *Forskerbidrag til Ledelseskommisionen*. Lokaliseret den 10. marts 2018 på: <https://www.ledelseskom.dk/sites/ledelseskom.dk/files/media/documents/fo...>

Lüscher, L. (2017). *Lederen mellem tvivl og handlekraft: Paradokser og personligt lederskab*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Mellon, K. (2017). Den modige leder. At være kritisk. I: Mellon, K. (Red.), *Den kritiske leder* (s. 141-155). Frederikshavn: Dafolo.

Simonsen, J. R. (2017). *13 teser om offentlig ledelse: Et virkelighedstjek fra ledere i stat, region og kommune*. Lokaliseret den 8. marts 2018 på: <https://www.slideshare.net/JesperRnowSimonsen/13-teser-om-offentlig-led...>

Yukl, G. (2010). *Leaderships in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.