

FAGLIG MELLEMLEDELSE

Vol#1 efterår 2021

Publiceret: 23. august 2021

Af: Peter Henrik Raae

ABSTACT

På baggrund af den reformering og modernisering, de offentlige velfærdsinstitutioner har gennemløbet de sidste godt 30 år, er ledelsesprofessionalisering blevet en tydelig diskurs. Hvor en institutionsleder tidligere ansattes på baggrund af erfaringer og faglig karriere inden for et givet område, er det i dag det almindeligste, at der nu også forventes en teoretisk lederuddannelse, hvor blikket for organisation, kontrol med de organisatoriske processer og strategi skærpes. Paradoksalt nok synes ledelse af institutionens faglige processer at falde ud af det fokus eller at blive omskrevet til forventninger om generisk-strategisk og dermed overfaglig ledelse. Og samtidig med, at reformering og modernisering accelererer udviklingspresset, synes opgaver vedrørende faglig udvikling at blive delegeret til mellemliderniveau. Faglig ledelse ses i et ledelsesprofessionaliseret lys ofte som et oversættelsesarbejde, der foregår i en bestemt retning – at oversætte besluttede strategiske mål til faglige løsninger. Risikoen øges dermed for, at institutionens strategiske logik og dens faglige og praksisbårne logik udgør hvert sit spor, hvilket kan betyde, at ledelse kommer til at virke sensetaking snarere end sensegiving og dermed kontraproduktiv for den faglige udvikling.

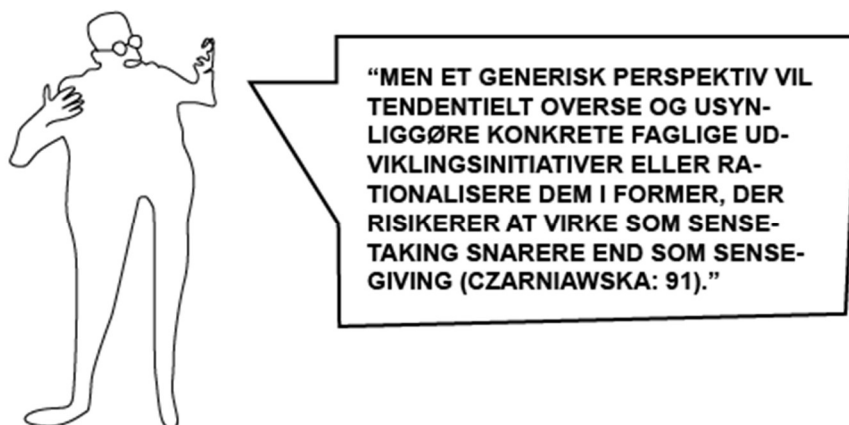
Med afsæt i en netværksforståelse af organisationer og i antropologisk inspirerede analyser af mellemlidelses faktiske ageren argumenterer artiklen for at bredere begreb om mellemlidelse end det, der gennemgående stilles til rådighed i den aktuelle diskurs om ledelsesprofessionalisering. Med henblik på at modvirke de ovenfor omtalte dekoblingstendenser foreslår artiklen, at man i øget grad får øje på, satser på og faciliterer det aktørslag, der 'gør udviklingsledelse' og dermed faglig mellemlidelse tæt på praksis.

Artiklens case er gymnasiets reformering og modernisering. Det er er det prisme, hvorigennem pres og dilemmaer, der knytter sig til ledelse, strategi og faglighed under moderniseringsbetingelser, diskuteres med henblik på en bredere institutionskontekst.

INDLEDNING

Denne artikels fokus er faglig udviklingsledelse i interventionsorienterede professionsorganisationer og mellemedelsens rolle heri. Mellemedelse forstås dog i en lidt bredere betydning end den kendes fra bureaukratiske organiserede strukturer, hvor vægten er lagt på et formaliseret strukturdesign med klare rolle- og opgaveafgrænsninger. Mellemedelse forstås i denne artikel tillige som udført af aktører, der – skønt de ikke er ansat med ledelsesansvar – 'gør ledelse' i forbindelse med udviklingsopgaver knyttet til en faglighed. I artiklens sammenhæng gælder interessen professionel faglighed udøvet i offentlige institutioner.

Interessen skyldes et særligt, permanent udviklingspres, der kommer af, at faglig udvikling ikke blot drives af hensynet til klienten (eller den studerende eller eleven), men tillige skal ses i forlængelse af et generelt forandringspres, som omfatter offentlige institutioner i almindelighed og som er en følge af den generelle modernisering af den offentlige sektor: Faglig udvikling er nu også et element, der indgår i den enkelte institutions strategiske profilering. Samtidig – og forbundet med den omtalte modernisering – gør sig et behov for ledelsesprofessionalisering gældende. Men da denne professionalisering skal reflektere de betingelser, der er de moderniserede og (quasi-)markedsafhængige institutioners, vil den ske i et generisk perspektiv. Men et generisk perspektiv vil tendentielt overse og usynliggøre konkrete faglige udviklingsinitiativer eller rationalisere dem i en form, der risikerer at virke *sensetaking* snarere *sensegiving* (Czarniawska: 91).



Derfor spørges: Hvordan kan ledelse af moderniserede fagprofessionelle institutioner bringes i et godt nok greb med den udvikling, der finder sted tæt på den faglige hverdag? Og da dette spørgsmål aktualiserer mellemledere og mellemledelse spørges videre: Hvordan skal mellemledelse i fagprofessionelle og interventionsorienterede institutioner forstås?

Med 'godt nok' antydes, at den generisk-professionelle og den fagprofessionelle tilgang ses som konkurrerende og tendentielt konfliktuerende tilgange til institutionens faglighed. 'Godt nok' skal antyde, at processen forbundet med ledelse er i fokus i højere grad end resultatet.

For at konkretisere ovenstående, tager jeg i det følgende afsæt i den komprimerede reformering og modernisering, der er blevet den danske gymnasium til del. Det demonstrerer en række af forhold vedrørende, hvordan moderniseringen kalder på professionalisering af ledelse, men også, hvordan et ledelsesprofessionaliseret blik på det faglige kan udgøre et problem, når det kommer til udviklingsledelse. På den baggrund diskuteres med et udblik til forskning i mellemledelse håndteringsmuligheder af dilemmaer, der sætter spørgsmål om udvikling og mening på dagsordenen.

GYMNASIETS REFORMERING OG MODERNISERING

En særligt national historik har betydet, at gymnasiet – i særlig grad det almene gymnasium - helt frem til årtusindeskiftet har kunnet ligge i ly både for politiske ambitioner om indholdsstyring og de New Public Management-inspirerede moderniseringstanker vedrørende den offentlige sektor som helhed. Det gør den samlede moderniseringsproces komprimeret og derfor særlig tydelig som case. I 2005 var der tale om en indholdsreform, hvis

intention rakte helt ind i undervisningens organisering og procesformer. Og i 2007 overgik de almene gymnasier til statsligt selveje og aktivitetsbaseret finansiering (taxameterøkonomi). Det var tiltag, der med ét – afhængigt selvfølgelig af beliggenhed og lokalitetens forsyning af uddannelsesinstitutioner i øvrigt – på både godt og ondt konkurrenceudsatte de før relativt beskyttede gymnasier. Institutionaliserede forståelser af fag, faglighed, undervisningsorganisering og fagsamarbejde om kompetenceudvikling sættes i spil ud fra et overordnet politisk-strategisk mål om at øge produktionsmæssig innovation (Regeringen, 1999). Særlige studieretningsudbud kunne tilbydes og samtidig være et element i konkurrence om eleverne.

Alt i alt spillede to styringsaspekter hermed sammen om en særlig dynamisering af institutionsomverdenen – en indholdsmæssig (indholdsreformer) og en strukturel (moderniseringen af den offentlige sektor). Det satte udvikling på den lokale dagsorden i såvel dens reaktive og proaktive aspekt: Hvordan *tilpasser* vi os de ændrede forventninger her og nu, og hvordan tænker vi fremtidsorienteret i forsøget på at øge eller blot bevare 'markedsmæssig attraktion'?

Yderligere to forhold skærpede forholdet og satte yderligere fokus på strategisk udvikling: I 2013 afløstes centralt fastsatte akkorder af individuelt aftalte porteføljer på den enkelt institution. Nu kan arbejdsporteføljer og lønforhold i endnu højere grad tilpasses en ledelsesbesluttet strategi og vinduet for strategi udvides. I 2015 tilknyttedes gymnasierne til ministeriets Datavarehus. Uddannelsesstatistiske tal fra det enkelte gymnasium (eksamensgennemsnit, gennemførelses- og overgangsfrekvens m.m.) er nu en del af det ministerielle tilsyn. Det øger det udviklingsstrategiske pres. Begge forhold er incitamenter for gymnasielederne for at gå tæt på lærernes arbejde. Det professionelle arbejde – dets tilrettelæggelse og dets målbare effekt – bliver (i det mindste objektivt) strategiske nøglepunkter for skoleledelserne.

Alt i alt åbnes eller dynamiseres på den måde en tidligere relativt autonom institution, hvad der fremmer fokus på kerneydelsens former som en del af institutionens strategi.

Hvad det første angår – *dynamiseringen* – bliver nu forskellen synlig mellem en langsom indre dynamik, knyttet til fortolkning af fag og dannelsesformål, og en ydre og hurtigere dynamik, knyttet til politisk styringsvilje og til det flygtige marked (Olsen, 2005). Det er ikke længere

muligt at forstå udviklingsspørgsmål alene som begrundede i fagenes udvikling og den faglighed, der hører til – et konkurrerende moment er at kunne reagere på en øget politisk styringsvilje og på behovet at kunne tiltrække elever.

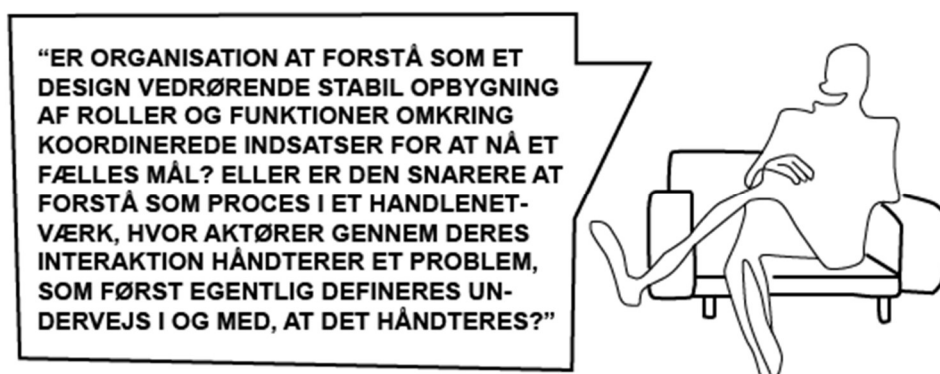
Hvad angår *kerneydelsens former*: Udviklingen af ydelsens praksisformer er nu ikke et ildsjælespørgsmål for den enkelte professionelle, men et tema, der på godt og ondt knytter sig til den enkelte institutions strategi. Det gør det til et spørgsmål om ledelse.

OMVERDENDYNAMIK OG UNDERVISNING

Denne dobbelthed – den langsomme indre dynamik om spørgsmål stillet inden for fagene over for den hurtige ydre ('marked' og politiske skift) – er et velkendt forhold i teori om professionsorganisationer, som viser sig som problem især i forbindelse med evne til at forny sig. I organisationslitteraturen er en latent zone for dekobling mellem ledelsen og gruppen af professionelle beskrevet, der både kan anskues som opstået omkring spørgsmål om magt og status (kampe vedrørende professionel autonomi, Freidson, 1986), og som spørgsmål om faglig mening og forhandlet orden (Jespersen, 1996: 82 f). Når det gælder uddannelsesinstitutioner findes der i antropologisk orienterede studier god evidens for, at det, der i et strategisk lys ses som modstand eller træghed, i et praksislys kan ses som spørgsmålet om mening. John Olson anfører således, at den praksisrutine, der leder lærerens liv i klassen, samtidig er et udtryk for, *hvem* læreren er og *hvad* hun eller han står for. Rutineændringer udløser usikkerhed, der også omfatter den professionelle identitet, og man ser derfor, at lærere uvilkårligt griber tilbage til måder at løse undervisningsmæssige problemer på, som man har erfaring med fungerer og som derfor virker meningsfuld (Olson, 1992). Gerhard Arfwedson taler i et oversigtsværk om forskning i lærerarbejdet nærmest om en form for praksissens strukturelle imperativ (Arfwedson, 2001), og Ingrid Carlgren nævner i en artikel om undervisning og forandring læreres tavse viden, der bygger på erfaring med, hvad der praktisk kan gennemføres, hvad der leverer argumenter for, at omstilling i et strategisk lys forekommer træg (Carlgren, 1990). Studier, der over tid fulgte et omfattende udviklingsarbejde på gymnasier, bekræfter ovenstående (Dolin, Laursen, Raae, & Senger, 2005. Senger 2003. Raae, 2005).

I det omfang, det strategisk pres på undervisningsinstitutioner øges, må man derfor antage, at risikoen øges for egentlig dekobling mellem den logik, der knytter sig til den daglige undervisning, og den, der angår strategisk udvikling.

Man kan se diskussionen om faglige ledelse som en refleks af dette problem og som et tegn på, at reformerings- og moderniseringshast spiller op til et dekoblings- og meningsproblem.



I kontrast til de New Public Management-inspirerede slogans *Let the managers manage – make the managers manage* (se Andersen, 2013) lægger dette op til en undersøgelse af de begreber om organisation og strategi og ikke mindst ledelse, som man har anvendt i forbindelse med strategirealisering. Måske handler det ikke kun om at stramme organisationens stuktur op, at formulere klare og omfattende strategiske planer og at få lederne til at træde i ledelsesmæssig karakter med henblik på deres gennemførelse – måske handler det nærmere om at undersøge formen for ledelse? Er *organisation* at forstå som et design vedrørende stabil opbygning af roller og funktioner omkring koordinerede indsatser for at nå et fælles mål? Eller er den snarere at forstå som proces i et handlenetværk, hvor aktører gennem deres interaktion håndterer et problem, som først egentlig defineres undervejs i og med, at det håndteres? Er *strategi* en plan for, hvordan nøjere definerede konflikter mellem ydelsen og forventninger til ydelsen løses, eller er det en proces, der opstår imellem en fortsat eksperimenteren med løsningsbud og en allerede etableret praksis? Og endelig: Er en *leder* den, der 'går foran' og delegerer opgaver, eller er det den eller dem, der stiller spørgsmål til praksis med afsæt i, hvad der allerede dér findes i kimform? Kan man ved at se på sammenhængen mellem et mere dynamisk begreb om organisation og strategi beskrive en tilgang til ledelse, der kan honorere efterspørgslen efter den permanent udvikling af praksis, jeg har bekræftet ovenfor? I det følgende uddybes dette med henblik på at beskrive en nødvendig grund for faglig mellemlidelse.



ORGANISATION SOM HANDLENETVÆRK

Den forståelse af organisation, som blev udviklet i forbindelse med udviklingen af det tyvende århundredes industriforetagener og forvaltningsbureaukratier, udfordres i stigende grad af en fragmenteret omverden. En sådan omverden er ikke mindst den reformerede og moderniserede offentlige velfærdsinstitutioner. Dels er velfærdsinstitutionernes opgave vanskelig at legitimere ud fra entydige retningsmål. Ses uddannelsesinstitutionens opgave for eksempel først og fremmest i et utilitaristisk perspektiv, i et eksistentielt-didaktisk perspektiv eller i lyset af globale samfundsmæssige problemstillinger, eller er det lidt af det hele? Dels har den omtalte modernisering yderligere kompliceret forholdet, idet mål om økonomisk overlevelse eller specifikke præstationer kan konflikte med bestemte dannelses- og læringsmål. Et ideal om, at organisationens strukturelle opbygning (roller, relationer og formel fordeling af bemyndigelse) entydigt skal understøtte et samlende mål (Bakka & Fivelsdal, 1988: 18), bliver derfor desto vanskeligere at give gang på jord. Derfor virker det naturligt, at det begreb om løse koblinger, som John W. Meyer og Brian Rowan udvikler i en kritik af instrumentelt-rationelle organisationsforståelser, netop sker med baggrund i uddannelsesorganisationer (Meyer & Rowan, 1991 og 1978): Løst koblede elementer – for eksempel mellem mål og faktiske aktiviteter – betegner, at der nok er tale om en vis indbyrdes afhængighed, men at afhængigheden kan variere i styrke og form og med tidsmæssig forskydning. En strategisk beslutning kan falde ganske anderledes ud på det operationelle niveau end oprindeligt forestillet, fordi den for at give mening for det udførende led vil skulle ses med øjne, som skabes gennem den lokale praksis.

Men det, der i et instrumentelt-rationelt strategisk perspektiv er et problem, kan faktisk vendes om til en styrke. Netop det forhold, at strategien oversættes i relation til den allerede

udviklede praksis og dens handlemønstre, kan betyde, at levedygtig forandring sker. Forestillinger om alternativer til de formelle mål findes rundt omkring i organisationen. Barbare Czarniawska foreslår i forlængelse heraf et alternativt begreb om organisation – et *handlenetværk*. Begrebet betoner, at en organisation snarere end bygget op over formelle relationer skal beskrives som en foranderlig størrelse, der dog heller ikke er ganske flygtig: Det er medlemmernes faktiske handlinger, der konstituerer såvel organisationen som fælles metafor og medlemmerne selv som deltagende aktører (Czarniawska, 2005). Handlingerne orienterer sig mod den oplevede opgave, men netop orienterer sig, det vil sige ud fra, hvordan målet giver mening for dem i deres praksis og de praksisrelationer, hvori de indgår. Den samlede institution består i realiteten af en række handlenetværk, der handler ud fra divergerende perspektiver på, hvad der er den påtrængende opgave.

Det betyder ikke, at den sædvanlige forståelse af organisation og struktur, som betoner ansvar og hierarki, er dækningsløs. I den offentlige organisations kontekst er behovet for kontrol og for at kunne stille til ansvar for opgaveløsningen i henhold til regelgrundlaget demokratisk legitimt (Weber, 1971). Den offentlige organisations formelle organisationsbeskrivelse er til stede og udgør i et eller andet omfang rammer eller horisont for, hvad der legitimt kan foregå, men begrebet handlenetværk giver et differentieret syn på de processer, der rent faktisk udspiller sig i forbindelse med forandring og på ledelse. Ledelsesopgaven bliver, som jeg skal komme tilbage til, dermed nærmere forstået som interventioner i de handlebårne relationer mellem aktørerne i netværket med henblik på at fremme en nogenlunde fælles forståelse af opgaven, set fra mange positioner.

STRATEGI OG UDVIKLING

Fordi mål for offentlig velfærdsproduktion skal omfatte aspekter såvel henvendt mod klienten (det brugerorienterede aspekt) og mod samfundet som helhed (det almene aspekt, ved uddannelse fx samfundsinteressen i, at den enkelte kan orientere sig i et kompliceret samfund, Antonsen & Jørgensen, 1999), fremtræder de oftest brede og skal fortolkes, før de kan operationaliseres. I sådanne tilfælde har institutionaliserede mønstre stor betydning, fordi de modvirker den usikkerhed, der kunne opstå, og fordi de bevirker, at aktørerne oplever et sikkert afsæt for deres virke. John W. Meyer konstaterer, at hvis man f.eks. skal

forklare skolers *faktiske adfærd*, skal man se på deres 'eksoskellet' – skolens institutionelle omgivelser og hvad er i disse opfattet rimeligt, tilstrækkelig retfærdigt og som forekommer tilpas rationelt (Meyer, 1980). Antagelsen om institutionaliseret adfærds store betydning i flertydige felter bekræftes af de praksisteoretisk inspirerede tilgange, jeg tidligere har refereret, og deres beskrivelser af det praktiske arbejdes mikroniveau og dette niveaus determinerende betydning. Det gælder det for eksempel John Olsons konklusion om, at lærere til trods for reformer i vid udstrækning gør, hvad der giver mening for dem ud fra erfaringer med, hvad de oplever faktisk virker i forhold til eleverne. Også Dan C. Lorties klassiske studie *Schoolteacher* kunne være nævnt. Lortie finder, at organisatoriske belønninger kun i ringe grad har indflydelse på læreres adfærd, når det kommer til den praktiske undervisning – det har til gengæld deres oplevelse af, at noget 'fungerer' i klasserummet (Lortie, 2002: 106). Begge skriver de – og Arfwedson følger trop – at problemer i undervisningen ofte løses i traditionens favør, idet lærere følger de erfaringsspor, der plejer at virke for dem. Alt i alt argumenter for, at reformer, tænkt som afgørende omkalfatringer af skole og undervisning, ofte støder ind i, hvad de professionelle oplever som praksisrealiteter. Selv om det er institutionaliserede holdninger, der skabt af aktørerne selv og vedligeholdt også af elevers og forældres forventninger, bliver det mønstre taget for givet.

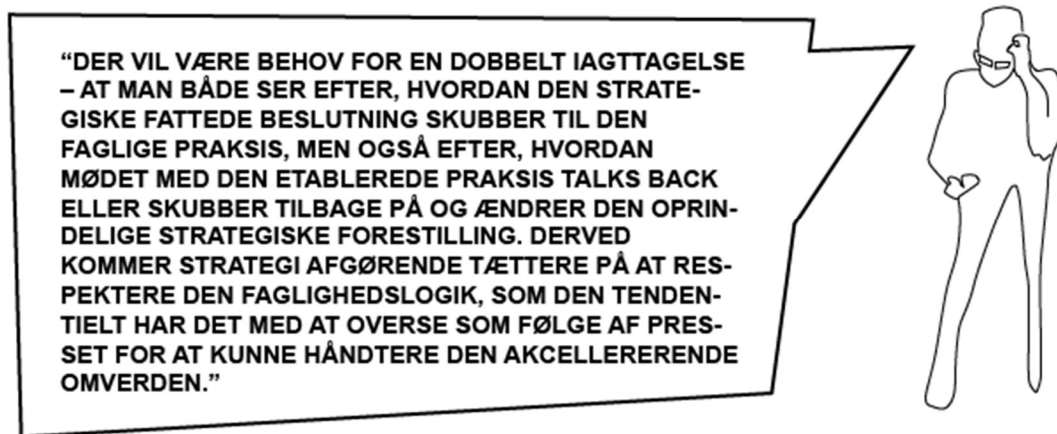
Forskning i forandring af undervisningspraksis peger således på, at forestillinger om, at man ved strategiske planlægning og administrative implementeringstag kan fremkalde revolutionære ændringer, næppe har meget for sig. Richard Bowe, Stephen Ball og Anne Gold foretrækker derfor frem for at tale om strategi-implementering at bruge betegnelsen lokal genskabelse af de strategiske forestillinger om, hvad der skal være anderledes (Bowe, Ball, & Gold, 1992).

Begrebet om strategi, som det omtalte udviklingspres således kalder på, må afspejle dette forhold. Strategi må opfattes som en proces, der tager form af de problemer, der opstår undervejs – strategien selv må udvikle eller forandre sig, efterhånden som planlagte indsatser støder ind i praksis og afstedkommer nye opdagelser. Den skal være emergerende og baseret på udforskende eller eksplorative indsatser (Borum, 2002).

Det betyder dog ikke, at de begreber om strategi, der baserer sig på langsigtede analyser og handleplaner, ganske skal forlades. De har dels symbolsk karakter og kan som sådan momentant aflaste et interessentpres på institutionen, dels og vigtigere gør handleplanerne

det muligt at eksponere, hvad og hvor man undervejs i den strategiske proces skred ud fra dem, så man kan lære af det. Der vil være behov for en dobbelt iagttagelse – at man både ser efter, hvordan den strategiske fattede beslutning skubber til den faglige praksis, men også efter, hvordan mødet med den etablerede praksis *talks back* eller skubber tilbage på og ændrer den oprindelige strategiske forestilling. Derved kommer strategi afgørende tættere på at respektere den faglighedslogik, som den tendentielt har det med at overse som følge af presset for at kunne håndtere den akcellererende omverden.

Dette – det emergerende og eksplorative – vil have implikationer for ledelse, såvel begrebet om ledelse i sig selv, som hvorfra ledelse sker.



LEDELSE, LEDELSESPROFESSIONALISERING OG EFTERSPØRGSLEN EFTER

‘LEDELSE TÆT PÅ’

Det aspekt af ledelsesbegrebet, der i særlig grad er i spil i artiklens sammenhæng, relaterer sig til de flertydige vilkår, jeg omtaler ovenfor – et grundlæggende øget udviklingspres, brede, ofte flertydige mål for ydelserne og som det tredje, en praksis, der afspejler i særlige vilkår for interventionsbaserede ydelser. Jeg nævnte, at det emergerende og udforskende i forhold til den institutionaliserede praksis derfor må veje tungt. Det danske ‘at lede’ betyder ud over at styre også *at lede efter*: Hvordan stilles der spørgsmål til den institutionaliserede praksis, der får den til at fremtræde kontingent for udøverne? Fokus på aspektet at lede efter vil implicere løbende at identificere og formulere opgaver i en kompleks verden i stadig forandring, og at formulere dem på måder, så elementers karakter af ‘taget for givent’ træder frem, så alternativer kan tænkes.

At lede efter-aspektet kan illustreres ved at referere til den organisatoriske dobbelthed, som Nils Brunsson betegner handleorganisationen over for den politiske organisation. Hvor det i handleorganisationens aspekt gælder enighed og samordning af aktørers parallelt eksisterende perspektiver med henblik på fælles indsats, da gælder den politiske organisation udbredt snak og diskussion om, hvordan opgaven kan anskues forskelligt og hvordan legitimitet i bestemte perspektiver kan etableres (Brunsson, 1989). De to 'organisationer' sameksisterer i den enkelte organisation, men sameksistensen sker med forskellig vægtning og under indtryk af de aktuelle omverdenskrav. At lede efter-aspektet inkluderer den politiske organisations diskussion.

Ledelse er i reformerings- og moderniseringssammenhæng imidlertid især formuleret i handleorganisationens perspektiv og derfor i et styrings- og samordningsperspektiv. Det er ikke så underligt, for dels handler de givne styringsdokumenter jo om at realisere en politisk vilje, dels søger moderniseringen at koble institutionen tættere til et flygtigt marked og konkurrence. Begge dele kræver styring. Og i takt med, at reformerings- og moderniseringspresset tiltager, virker det forståeligt, at institutionslederen positioneres i en styringsrolle og søges tilskrevet autoritet, der skal give de bedste forudsætninger for, at forandringerne gennemføres. Det fremgår af artiklens case-afsæt: I gymnasiereformeringssammenhæng er rektor efter årtusindskiftet tilskrevet markant øgede beføjelser (Regeringen, 2003). Dertil kommer, at rektor med selvejet og taxameterfinansieringen får et afgørende ansvar for økonomi, drift og strategi. Men også andre moderniseringstiltag, såsom overenskomstreformen fra 2013, udpeger et nyt styringsrum. Alt i alt positionerer styringsdokumenterne nu rektor som topleder, men i styringsaspektet.

Det er en udvikling, som kalder på ledelsesprofessionalisering, hvor økonomi, drift og strategi er afgørende nye professionaliseringselementer. Selv om Kurt Klaudi Klausen, der har beskrevet behovet for denne ledelsesprofessionalisering, også anfører særlige forhold, der gælder for offentlig organisation, taler vi her om en ledelsestilgang, hvor *det generisk-styrende aspekt boostes* (Klausen, 2001: 239 – se for en sammenligning af tidligere og moderniseret lederrolle Rennison & Andersen, 2020).

Samtidig står denne opmærksomhed på styring og tilskrivelsen af styringsautoritet dog ikke alene. Den følges af en udvikling i den statslige monitoreringsinteresse, der går tæt på

kerneydelsen. Det sker med evaluering, der i løbet af en årrække har udviklet sig til sammenlignende indikatormåling. Også den udvikling er komprimeret og derfor tydelig i casen: De første systemevalueringer foregår omkring 1990 og er fagkonsulent-dominerede fagfællebedømmelse af gymnasierne med råd og anbefalinger, baseret på lokal observation og dokumentstudier foretaget på få, udvalgte gymnasier (Haue, 1998). Nu, 25 år efter sker monitoreringen ved system-screeninger via uddannelsesstatistiske indikatorer og med offentliggjorte resultater i Datavarehuset. Formålet er – i forlængelse af styringstrenden Resultatbaseret Styring – på en gang at tilvejebringe et ledelsesinformationssystem med henblik på institutionens interne styring (Moderniseringsstyrelsen, 2015), og at frembringe et grundlag for ministeriets interventioner blandt de ringest-performerende gymnasier.

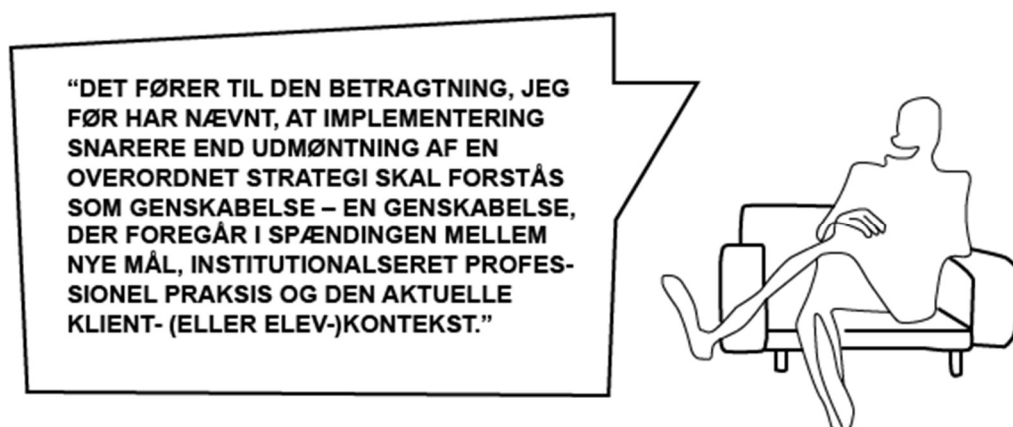
Udviklingen er interessant i artiklens sammenhæng, idet det på den ene side kan ses som en ny interesse for den faglige ydelse: Man kan se det nye screeningssystem som en ambition om at fastholde institutionslederne på deres ansvar for *ledelse tæt på det faglige*. Det er imidlertid i så fald en særlig form for tæt på-ledelse, idet ydelsen målt ved performance-størrelser (de såkaldte *Key Performance Indicators*) gør selve processerne, hvorunder ydelsen frembringes, til en form for *black box*. Hvis det – som det hævdes af Stephen Ackroyd, John A. Hughes, & Keith Soothill (1989) – er karakteriserende for *human agencies* og dermed for det interventionsprofessionelle institutionsfelt, at ydelsen er indlejret i og ikke kan ses adskilt fra relationen mellem den professionelle og klienten (her læreren og eleven), så er tilgangen til tæt på-ledelse, vi her ser, reducerende. De afgørende kvalitative spørgsmål til den professionelle praksis forsvinder, såsom hvad, der virker for hvem under hvilke betingelser.

Ledelse i det professionaliserede ledelsesperspektiv er et legitimt aspekt af den formelle ledelsesopgave. Men i det styringsperspektiv, som ledes tildes også af dette monitoreringstiltag, efterlades det undersøgende aspekt, der gør sig gældende i ledelse af faglighed under udvikling. Det er denne kontekstforandring for uddannelse, der for alvor kalder på at lede i betydning at lede efter: At lede efter den passende måde at definere en faglig opgave i en omverden under stadig forandring, som viderefører vigtige fagdidaktiske erkendelser.

AT LEDE EFTER – TÆT PÅ PRAKSIS

To forhold, der gør dette ledelsesaspekt opportunt, skal opsummerende nævnes:

Det ene forhold angår forandring af professionel praksis. Jeg har nævnt, at antagelser om simpel eller teknisk implementering (Matland 1995) her kommer til kort. I den interventionsprofessionelle praksis og dens rutiner omsættes mål og intentioner gennem individuel og kontekstuel tilpasset handling via den professionelles skolede skøn. Et sådant skøn reflekterer såvel faget som relationen mellem den professionelle og klienten (eleven). Det er en væsentlig grund til, at forandring kun i begrænset omfang kan beskrives som et fornyet teknisk repertoire, men nærmere skal ses som et repertoire, der går i ét med den professionelle identitet. Det fører til den betragtning, jeg før har nævnt, at implementering snarere end udmøntning af en overordnet strategi skal forstås som genskabelse – en genskabelse, der foregår i spændingen mellem nye mål, institutionaliseret professionel praksis og den aktuelle klient- (eller elev-) kontekst.



Det andet forhold vedrører udviklingspresset. *De/s* har moderniseringens ambition om effektivisering af velfærdssektoren betydet akcelleration af omstilling, der fra at orientere sig om økonomi og rammer nu går tættere på og udfordrer selve de procesformer, hvori ydelserne frembringes. Gymnasiecasen er et eksempel: Indholdsreformer, konkurrenceudsættelse, øget performancemonitorering, traditionelle økonomiske beskæringer (som omprioriteringsbidragene) såvel som mere sofistikerede effektiviseringstiltag (såsom overenskomstreformen) virker sammen og betyder, at udvikling frem for et episodisk fænomen bør ses som et fortsat og altid nærværende element i professionalitet. *De/s* retter presset sig mod et andet niveau end tidligere. Decentralisering og konkurrenceudsættelse betyder, at udvikling nu er et enkelt-organisatorisk anliggende –

recentraliseringen, der består i den omtalte monitorering, skærper dette forhold. At presset for forandring nu retter sig mod organisationsniveauet peger på ledelsesopgaven i at identificere og afstemme, hvori forandringen består.

Alt i alt peger disse to forhold – dels den vanskelige forandring af den interventionsprofessionelle praksis, dels ændringen af selve udviklingspressets karakter – på ledelse, der kan arbejde hen over professionsorganisationers dekoblingszone, som jeg har omtalt.

I en artikel om meningsskabelse definerer Linda Smirchick og Gareth Morgan ledelse som det at lykkes med at påvirke andres 'realitetsframing' (Smirchick & Morgan, 1982). Smirchick og Morgan taler ikke nødvendigvis om at søge enighed, men at lykkes med at gøre ledelse vil i deres perspektiv sige at lykkes med, at andre forholder sig til lederens perspektiv – om det så at sige lykkes at forstyrre de andres sensemaking uden at tabe mening. Som jeg har nævnt, taler Czarniawska om *sensegiving* som en ledelsesopgave, i en tid, hvor ledelsers *sensetaking* tværtimod er en oplagt risiko (Czarniawska, 2005: 91). Begge de refererede udsagn peger på det eksplorative i ledelsesopgaven – at lede efter, hvordan et problem, opstået ved mødet med den forandrede omverden, kan formuleres i lyset af den rutine, der allerede er etableret og som derfor virker meningsfuld for de praktiserende. Men et sådant begreb antyder også, at ledelse ikke nødvendigvis er knyttet til det bestemt formaliseret autoritetsniveau, men til indholdet: *At lykkes med ledelse i dette perspektiv forudsætter at kunne formulere opgaven dobbeltperspektivisk, så den er synlig fra det eller de professionelles praksisperspektiv, og men samtidig relaterer sig til det udviklingspres, der orienterer sig mod organisationen som helhed.*



**“AT LYKKES MED LEDELSE I DETTE PERSPEKTIV FORUDSÆTTER AT KUNNE FORMULERE OPGA-
VEN DOBBELTPERSPEKTIVISK, SÅ DEN ER SYNLIG FRA
DET ELLER DE PROFESSIONELLES PRAKSIS-
PERSPEKTIV, MEN SAMTIDIG RELATERER SIG TIL DET
UDVIKLINGSPRES, DER ORIENTERER SIG MOD
ORGANISATIONEN SOM HELHED.”**

For en nøjere indsigt i disse komplekse mellemlædelsesprocesser er der inspiration at hente i generisk mellemlædelsesteori. Det behandler jeg i det følgende afsnit.

MELLEMLÆDELSE OG STRATEGI

I det følgende vil jeg give et kort udsyn til empirisk baseret mellemlæderteori. Efter en periode med et kritisk syn på mellemlædelse og mellemlædelses rolle i forandring synes nye toner at blive anslået, som tilkender mellemlædelse en aktiv rolle i udvikling og strategi. Dermed reflekterer studierne den udfordring, som rationel beslutningsteori fra mange sider er stillet over for – at man kun i de sjældne tilfælde, hvor problemer og mål entydigt kan defineres og fremgangsmåder er kendte, kan gøre sig håb om at overskue forudsætningerne for beslutningerne (March, 1995). Og allerede med de organisationsstudier, Tom Burns og G.M. Stalkers udførte i 1960'erne, peges på, at stærkt rolleformaliserede strukturer og organisatoriske top down-processer, der er tiltænkt at sikre beslutningsimplementering, har deres begrænsning, når udviklingspresset på organisationer stiger (Burns & Stalker, 1961): Beslutninger realiseres over tid og i serier af interventioner, hvor ikke alene beslutningstagernes, men organisationens forskellige lag er i spil på forskellig vis.

En undersøgelse af William D. Guth og Ian C. MacMillan viste, at mellemlædere er alt andet end passive i rollen som dem, der skal implementere topledelsens strategiske beslutninger (Guth & MacMillan, 1986). Derimod tyder den på, at mellemlæderne intervenserer både aktivt og passivt og at det sker ud fra egne præferencer: Nedprioritering af opgaver, forsinkelse eller ved kun at gennemføre indsatser på skrå er eksempler. Mellemlædernes indflydelse er imidlertid stor, fordi de er tæt på det udførende niveau. Motivet, anfører Guth & MacMillan, kan være strategiens betydning for mellemlædernes egen status, men kan også være manglende overbevisning om, at projektet lykkes og at det vil få uønskede virkninger for produktivitet eller kvalitet.

Stephen Floyds og Bill Wooldridge og senere Julia Balogun går op mod Guth og MacMillans mellemlæderstudier, ikke så meget hvad deres data angår, men konklusionerne på data og den teoriudvikling, de giver anledning til. De finder, at mellemlædere udfører en centralt, men ofte overset arbejde i konflikten mellem de topledelsesbeslutede strategier og den etablerede praksis.

Ved at gå tæt på de ledelsesmæssige mikroprocesser ser Floyd og Wooldridge, at det ofte er blevet overset, hvordan mellemlederne virker som enzymer i netværkets ledelsesprocesser (Floyd & Wooldridge, 1992 og 1994). Mellemledere *leder opad*, når det gælder at bringe mulige alternativer til den besluttede strategi til ledelsens kendskab, som kan virke fremmende på strategien. Når de strategiske indsatser møder praksis, og det materielle arbejde *'talks back'*, sætter det gang i snakken, og nye ideer kommer frem. Mellemlederne udfører ofte en form for *screening* og syntetiserer resultaterne i lyset af strategien, hvilket er muligt qua deres position tæt på det operationelle niveau.



De *leder selvfølgelig også nedad* og anviser hvordan processer kan omstilles. Men – når man går tæt på processen – sker det næppe i én omstilling. Snarere er der tale om interventioner i serier, hvor interventioner sker i den takt, der foranlediges af sammenstødene med den allerede etablerede rutine. Ledelse nedad er dermed mindre anvisning og styring end kalibrering af eksisterende rutiner og facilitering for *'fremhandlet'* forandring og understøttelse af divergente eller kreative processer. Strategien omsættes derfor kun sjældent én til én, derimod taler meget for, at den realiserede strategi sker i en emergerende proces. Ved at lede såvel op som ned anfører Floyd og Wooldridge, at mellemlederne skal betragtes som vigtige strategiske partnere for den formelle strategiske ledelse.

"LEDELSE NEDAD ER DERMED MINDRE ANVISNING OG STYRING END KALIBRERING AF EKSISTERENDE RUTINER OG FACILITERING FOR 'FREMHANDLET' FORANDRING OG UNDERSTØTTELSE AF DIVERGENTE ELLER KREATIVE PROCES-SER."



Julia Balogun betoner i forlængelse heraf mellemlederens aktive rolle som meningsskaber (Balogun, 2003). Meningsskaben angår individernes forsøg på at fortolke hændelserne og sætte dem i sammenhæng, at udlede følgerne for sig selv og andre. Forandring handler med andre ord ikke kun om at gøre ting på en anden måde, men også og mindst lige så meget om at etablere perspektiver på sin (ændrede) gøre. Det involverer snak, såvel formel som uformel kommunikation. Balogun påpeger, at både rygtespredning og sladder har en funktion, og hun ser denne uformelle kommunikation som måder at bearbejde forandringerne både i den gruppe, mellemlederen arbejder sammen med, og i mellemledergruppen selv. Guth og MacMillans fremstilling fremstår dermed i et nyt lys. Disloyalitet og individuelle interesser, der går på tværs af den strategiske ledelses intentioner, kan selvfølgelig forekomme, men Balogun ser de samme data som udtryk for mellemledernes arbejde på at skabe mening i respekt for den viden og erfaring, de etablerede rutiner er udtryk for.

Floyd og Wooldridge og Balogun tilføjer således vigtigt nyt til forståelsen af mellemledelses funktion i handlenetværket: I stedet for at se mellemlederopgaven som et spørgsmål om udmøntning af strategi til delopgaver for den praktiserende, ses den som et organisatorisk lags aktive rekonstruktion af den overordnede hensigt, som den besluttede strategi indeholder, men nu i en form, der knytter an til den mening, som praksis fremhandler. Mellemlederopgave kommer derved til at lægge sig i forlængelse af det perspektiv, jeg med en reference til Bove, Ball & Gold omtalte som lokal genskabelse.

Hvor fører det os hen, når vi taler om mellemledere og faglig mellemledelse, og hvilke overvejelser fører det til, ser man på den strategiske ledelsesopgave? Det er de to afsluttende temaer, jeg anslår.

FAGLIG MELLEMLEDELSE

Hvor fører det os hen?

Af de grunde, jeg har været inde på i det foregående, af-selvfølgeliggøres professionalitet i de moderniserede velfærdsinstitutioner og fordobles i ledelsesprofessionalitet og fagprofessionalitet. At agere i krydspresset mellem decentraliserende og recentraliserende styringsbevægelser kalder på professionaliserede ledelsesaspekter, der refererer til strategisk tænkning udadtil og styring af de samlede ressourcer indadtil. Selv om man ikke skal overse det særlige dobbelte ansvar for offentlige organisationer – ledelsesansvaret for den enkelte institution samtidig med ansvaret for 'det store fællesskab', den offentlige sektor i sin helhed – ja, så er de nye realiteter for institutionsdrift ubønhørlige og risikoen overhængende for, at det ledelsesprofessionaliserede og generisk betonedede perspektiv overser det ledelsesfelt, der gælder de mikroprocessuelle ændringer i den praktiserede faglighed – eller snarere, at forandring gribes an i et perspektiv, hvor det handler om *opfølgende ledelse* på strategiske beslutninger: Når de strategiske mål, etableres de nye rutiner, sikres indikatorerne uden for megen organisatorisk *slack*?

Opfølgende ledelse sker imidlertid ud fra allerede formulerede mål. Derved forsvinder de eksplorative processer, der kendetegner oversættelserne mellem de styringsaffødte ændringsambitioner og det praktiserede fag, fra opmærksomhedsfeltet. Og det gør det andet ledelsesaspekt påkrævet: At lede efter balanceringer mellem udviklingsopgaver, der er legitime og meningsfulde i et styringsmæssigt perspektiv, og realiseringen af dem på måder, der er meningsfulde i et fagprofessionelt perspektiv. Det sker ikke med én beslutning, men som eksplorative serier af interventioner, som Balogun omtalte. Det er interventioner, der kommer i stand på baggrund af en evne til perspektivskift og med opmærksomheden på de processer, der snarere end udmøntning knytter sig til, hvad jeg med Bowe e.a. kaldte genskabelse. Det er området for tæt på-mellemledelse!

To forhold er karakteriserende i denne form for ledelse:

De/ls handler det om selve begrebet om udvikling og det fokus, der dér etableres. Fokuserer man på arbejdets mikroprocessuelle niveau, sker det i et alternativ til den episodiske forståelse af udvikling, som siden Kurt Lewins fasetilgang har været fremherskende (Lewin, 1951): Fordi konteksten, som den daglige praksis udspiller sig i, altid ændrer sig, taler genstanden eller feltet, der er rutinens fokus, tilbage til rutinen og skaber små ændringer i opgaveløsningen – ikke som en planlagt, strategisk proces, men umiddelbart som led i aktørernes bestræbelser på at forstå og håndtere den arbejdsmæssige hverdag (Larsen & Rasmussen, 2013: 38f). Udvikling eller forandring er med andre ord ikke noget, der er forbeholdt særlige tidspunkter – rutiner fastholder og stabiliserer ganske vist daglig praksis, men er som følge af de konstante ændringer altid allerede i udvikling. En defineret start på en forandring skal snarere opfattes som en konstrueret frysning af en løbende proces – en frysning, der gør det muligt at tale om situationen om og forandring af den (Weick & Quinn, 1999). Tæt på-ledelse søger i den forståelse at få øje på de ændringer, der altid allerede er til stede og vælge ud blandt dem og reformulere dem i forhold til, hvad der er forestillinger om skal være anderledes. Der knyttes med andre ord an til, hvad der allerede så småt er undervejs.

De/ls handler det om ledelsesretningen. Den faglige mellemleder leder ned i det omfang, han eller hun leder efter de forandringer, der altid allerede er til stede eller undervejs (og som har sit afsæt i den eksisterende praksis og praksisforståelse), men leder også i og med, at hun eller han reformulerer initiativerne idet de relateres til den besluttede strategi. Karl E. Weick og Robert E. Quinn kalder dette for rebalanceren – den nyfortolkning eller ny-navngivning, der finder sted i det strategiske perspektiv (Weick & Quinn, 1999: 366). Derved knyttes an til en sensemaking blandt de professionelle, der allerede er-og-er-undervejs. Men mellemlederen leder også op. Floyd og Wooldridge anfører, at mellemlederen ud fra sin position har de bedste forudsætninger for at screene erfaringer og syntetisere dem i en tilbagemelding til den formulerede strategi. Derved opstår mulighed for løbende kalibrering – jævnfør tidligere om emergende strategi.

Udvikling i interventionsprofessionelle og i den forbindelse pædagogiske-uddannelsesmæssige felter er komplekse affærer. På trods af politisk utålmodighed og ambitioner om store ændringer på kort tid, viser international implementeringsforskning, at

reformrealisering er vanskelig, tager tid og ofte kun er delvis succesfyldt (Honig, 2006). Gymnasiecasen leverer også på det punkt empiri. De seneste evalueringer viser, at realisering af de mål, der ikke umiddelbart lader sig integrere i den allerede etablerede faglighed – såsom de brede kompetencemål og på hf-uddannelsen professionsorienteringen af uddannelsen – kun finder sted i langsom takt, også til trods for, at det var hovedelementer allerede i 2005 (Danmarks Evalueringsinstitut, 2020a og b): Udvikling sker inkrementelt, efterhånden som den giver mening i praksis. Det er i situationer som disse, at ny faglige mellemlidelse kan have en mission.

FAGLIG MELLEMLIDELSE SOM VÆKSTLAG OG DEN STRATEGISKE BESLUTNING

Og hvad kan det føre til?

Hvad er perspektivet for institutionen og hvad skal den strategiske institutionsledelse overveje, hvis faglig mellemlidelse skal tilkendes en nøglefunktion?

Man kan hævde, at permanent udviklingspres som organisatorisk vilkår reflekteres i det fokus for strategisk teori, der kaldes ressourcebaseret strategisk teori (Barney, 1991): Hvilke ressourcer er til stede, som organisationen kan trække på som en konkurrencemæssig fordel? Et begreb tæt på dette perspektiv er organisationens udviklingskapacitet: Hvordan evner organisationen løbende at identificere udviklingsbehov og at arbejde med dem på måder, der kan føre i retning af de ønskede mål (Jensen & Krogstrup, 2017, Raae, 2018)? Begrebet gør om noget op med udvikling forstået som episodisk og bygger på et emergerende og dermed processuelt syn på strategi. Vi taler med andre ord ikke om *turnarounds*, men om løbende udvikling i en takt, så erfaring med forandring kan udvikles og nyttiggøres relativt bredt blandt organisationens medlemmer. For mig at se sætter denne teoretiske tilgang igen lyset på faglig mellemlidelse: Skal institutioner under fortsat reformerings- og moderniseringspres 'holde trit', forudsætter det udvikling af en sådan kapacitet – hvilket er en opgave, der kræver visse overvejelser i institutionens strategiske ledelse.

Afslutningsvis vil jeg pege på tre forhold, som synes at udgøre væsentlige punkter for sådanne overvejelser. Det sker på baggrund af mindre undersøgelser, jeg har foretaget

(Raae, 2008, 2011, 2021 under udgivelse),: Det strategisk skift, vækslagets opbygning og understøttelse og som det tredje, ledelse i snakkeorganisationen – punkter, som angår såvel struktur som proces. De tre forhold betegner ikke et enten-eller, men skal ses som pejlemærker for ledelsesbeslutninger i den forholdsvis lange proces og i det ledelsesmæssige sats, det er at opbygge et vækstlag omkring faglig mellemlidelse.

Det strategiske tilgangs-skift. En nærliggende måde at håndtere udviklingspresset er at fremvise handlekraft gennem at opstille visioner og udlede handleplaner, legitimeret gennem at referere til, hvad Kjell Arne Røvik kalder institutionaliserede superstandards (Røvik, 1998). Et aktuelt eksempel kunne være opskrifter på databaseret eller datainformeret ledelse. Den strategi, der er resultatet heraf, kan i et vist omfang yde en symbolsk beskyttelse mod konkurrerende, eventuel konfliktuerende krav til institutionen (Hatch, 2001: 139), men er ikke orienteret mod, hvad der allerede rummer ansatser eller er undervejs. I stedet for sådanne allerede formulerede koncepter kunne man tage afsæt i lokalt formulerede forestillinger om, hvad der skal være anderledes. Et sådant afsæt skal signalere de begrænsninger, der skyldes, at forestillingerne er formuleret fra en bestemt strategisk position i institutionen og at de både vil blive konkretiseret og vil forandre sig, efterhånden som det praktiske udviklingsarbejde gør modstand og 'taler tilbage' til dem. Det er her mellemlidelsens potentiale i relation til at lede ned og op viser sig. En sådan tilgang gør tydeligt for de involverede, at strategisk arbejde er en løbende proces, der reflekterer flertydige betingelser og den usikkerhed, der generelt er den moderne institutions. En interviewet rektor i en af de omtalte undersøgelser nævner, at dette processyn selvfølgelig forøger risikoen for, at man "løb ud ad alle mulige tangenter [og] at det ikke hang sammen" (Raae 2008:107), underforstået, at det er en risiko, man i et vist omfang må leve med. Det svarer til, hvad Weick foreslår i en artikel om organisatorisk forankring i løstkoblede systemer (Weick, 1982): Hellere undersøgte initiativer, der peger i mange retninger, end udvælge nogle få, der er snævert orienteret om et specifikt mål, for initiativet kan udvikle sig og målet flytte sig undervejs.

Opbygning og understøttelse af faglig mellemlidelse som organisatorisk vækstlag: Mellemlidelse og mellemlidere. Mellemlidelse udgør en særegen proces i udviklingen af kerneydelsen, og mellemlidelse er i den form, betegnelsens anvendes i her, ikke på forhånd er knyttet til en formaliseret organisatorisk position. Det er handlinger, udført af den aktør eller af det lokale netværk, der er i stand til at få øje på en forbedringsmulighed. Her taler vi

imidlertid ikke om hvilket som helst forbedringsmulighed, men en, der for eksempel er blevet synlig ved den 'framing' i konfrontation med strategiske forestillinger vedrørende handlenetværket som helhed. Det sidste er den formelle, strategiske ledelses opgave. Afgørende for, om der er tale om mellemlidelse, er evnen til at anlægge et dobbeltperspektiv på forandring: En indsigt i, hvad der rører sig i et givet fagligt miljø og en indsigt i, hvad der skal være anderledes.

Går vi fra procesniveau til aktørniveau vil det sige: At kvalificerer sig som aktør i faglig mellemlidelse (og derved som faglig mellemlider) afhænger af, om man er i stand til at udføre det analytiske arbejde, det er, at få øje på potentialet indeholdt i en iagttaget praksis, og reformulere det *opad* mod den strategiske forestilling (og dennes eventuelle kalibrering) og *nedad* mod kalibreret udgave af den iagttagne praksis. Indsigten i, hvad der rører sig, gør den faglige mellemliderrolle temporært, forbundet med faglig indsigt i den konkrete problem eller projekt.

Springet fra proces- til aktørniveau (fra at tale om mellemlidelse til at tale om mellemlidere) åbner selvfølgelig for yderligere overvejelser angående handlenetværkets eller organisationens strategiske samhandlen. At løbe ud ad alle tangenter – jævnfør citatet ovenfor – er en reel og forståelig risiko i organisationer underlagt fragmenterende pres, og det skærper spændingen mellem et fagprofessionelt perspektiv og styringsmæssigt perspektiv. Det gør det opportunt at skelne mellem den mellemlidelse, der sker fra forskellige steder rundt omkring i organisationen og den opgave, der er tildelt de ledelsesansatte mellemlidere. Den ledelsesansatte mellemlider har i det udviklingsperspektiv, der her anlægges, en opgave i at afsejlfølgeliggøre institutionaliseret praksis i lyset af topledelsens forestillinger om, hvad der skal være anderledes, og i at samordne initiativer og også i at følge op på iværksatte initiativer. Dertil kan hun eller han henvise til autoritet delegeret fra organisationens formelle hierarki – ifølge Anton Obholzer autorisation 'fra oven' (Obholzer, 1994). Men det øgede udviklingspres betyder, at den strategiske institutionsledelse i højere grad må rette sin opmærksomhed mod den faglige mellemlidelse, der kan foregå overalt i organisationen, og hvis autoritetet står og falder med, at interventioner, der er eller kunne være på vej, opleves meningsfyldte i forhold til den allerede etablerede praksis. Det er dette mellemlidelsesniveau, der er et øget behov for strategisk opmærksomhed på, og det rejser spørgsmålet om, hvordan det kan styrkes: Hvordan værdsættes de faglige mellemlidere, der

udfører kollegial udviklingsledelse, hvordan gør man det muligt at facilitere for denne gruppes bearbejdning af erfaringer med kollegial mellemedelse og sensegiving?



Strategisk ledelse i interventionsbaserede professionelle institutioner. De brunssonske begreber om de to organisationer, handleorganisationen over for den politiske organisation eller snakkeorganisationen er analytiske konstruktioner, der synes produktive, når det gælder spørgsmål om interventionsbaserede professionelle institutioner (Brunsson 1989). Netop, når skolet skøn og tavs viden er så bærende et element i det fagprofessionelle virke og den professionelle identitet, er snak vigtigt ved forandring: Institutionaliserede rutiner må objektiveres og genundersøges for deres faglig rationalitet også i forandrede omgivelser. Det peger på, at snakkeorganisationen bør have en betydelige indflydelse ved strategisk beslutningstagen, og at et syn på strategi som emergerende må vinde indpas – også selv om de eksterne forventninger til institutionernes strategiske tilgang ofte går i retning af klare planer og mål. Netop konflikterne mellem en generisk præget og en faglig tæt på ledelsestilgang leverer her input til snakken og stimulerer det dobbeltperspektiviske opgavesyn, jeg omtalte tidligere som kernefordringen til mellemedelse. Fremfor at se den strategiske (top-)ledelsesopgave som det at gå forest – i betydningen at anviser løsninger på baggrund af strategiske analyser af organisationens omverden – argumenterer denne artikel for at betone det at 'lede efter'. Det bør den strategiske ledelseskommunikation indadtil bære præg af: At organisere aktiviteter med det formål af identificere, hvordan udviklingsopgaven kan formuleres og løbende reformuleres i spændingen mellem den indledningsvis omtalte hurtige ydre og langsomme indre dynamik. Ofte lidt misbrugte og slidte ord om dialogisk og anerkendende ledelse får dermed en ny realitet, fordi det bliver forankret i nødvendig tale om strategiske forestillingers møde med forestillinger knyttet til praksisudvikling.

Reformering og modernisering betyder, at forskellige forståelser af effektivitet glider over hinanden og umærkeligt og glidende skifter betydning alt efter sammenhængen. I generisk ledelsesmæssig sammenhæng er det ofte strukturelt baserede forestillinger om effektivitet (hvordan institutioner struktureres, så de er i stand til at forfølge nye mål), der kommer til at overtrumfe effektivitet i den processuel betydning, der gennemgående karakteriserer fagprofessionelles forestillinger (produceres på den rigtige måde, Hansen 1999)?. I den situation er det så meget desto vigtigere, at netop de sammenstød, der kan opstå mellem interesserne knyttet til de to begreber, undersøges for muligheder. Det er her, ikke blot mellemledelse, men også faglig mellemledelse finder sin begrundelse.

LITTERATUR

Ackroyd, S., Hughes, J., & Soothill, K. (1989). Public Sector Services and Their Management. *Journal of Management Studies*. Vol. 26/6.

Andersen, V. (2013). Evaluering som omdrejningspunkt. I K. Hjort, A. Qvortrup & P.H. Raae, *Der styres for vildt. Om paradokser i styringen af pædagogik*. Aarhus: Klim.

Antonsen, M., & Jørgensen, T. (1999). Den offentlige kontekst: Begreber og Modeller. I T. Jørgensen & P. Melander, *Livet i offentlige organisationer. Institutionsdrift i spændingsfeltet mellem stat, profession og marked*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Arfwedson, G. (2001). Nyare forskning om lärare. Presentation och kritisk analys av huvudlinjer i de senaste decenniernas engelskspråkiga lärarforskning. Stockholm: HLS Förlag.

Bakka, J.F. og Fivelsdal, E. (1988-udgave): *Organisationsteori. Struktur, kultur og processer*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*. Vol. 14/1

Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.

Borum, F. (2002-udgave). *Strategier for organisationsændring*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Bowe, R., Ball, S., & Gold, A. (1992). *Reforming Education and Changing Schools*. London: Routledge.

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions*. New York: John Wiley & Sons.

Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Carlgren, I. (1990). Tyst kundskap - frågan om praktikens förändring - några funderingar utifrån forskningen om lärarkunskap. *Nordisk Pedagogik* 3.

Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Danmarks Evalueringsinstitut (2020a). Fakta fra evalueringen af gymnasiereformen på hf. København: EVA.

Danmarks Evalueringsinstitut (2020b). Fakta fra evalueringen af gymnasiereformen på de fire gymnasiale uddannelser. København: EVA.

Dolin, J., Laursen, E., Raae, P.H., & Senger, U. (2005). Udviklingsprojekter som læringsrum. Potentialer og barrierer for skoleudvikling i det almene gymnasium. *Gymnasiepædagogik* 54.

Floyd, S., & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*. Vol.13.

Floyd, S., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role. *Academy of Management Executive*.

Freidson, E. (1986). *Professional Powers. A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.

Guth, W., & MacMillan, I. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal*. Vol. 7.

Hansen, H.F. (1999-udgaven): Organisatorisk effektivitet. I T.B. Jørgensen & P. Melander (red.): *Livet i offentlige organisationer. Institutionsdrift i spændingsfeltet mellem stat, profession og marked*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Haue, H. (1998): *Kvalitetens vogter. Statens tilsyn med gymnasieskolerne 1848-1998*. København: Undervisningsministeriet.

Honig, M. (2006). Complexity and Policy Implementation. Challenges and Opportunities for the Field. I I. Honig (red.), New Directions in Education Policy Implementation. Albany: State University of New York.

Jensen, J., & Krogstrup, H. (2017). Capacity Building i den offentlige sektor. I H. Krogstrup (red.), Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor. København: Hans Reitzels Forlag.

Jespersen, P. K. (1996): Bureaukratiet. Magt og effektivitet. København: Jurist- og Økonomforbundet.

Klausen, K. K. (2001). Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige. København: Børsen.

Larsen, M., & Rasmussen, J. (2013). Strategisk ledelse som meningsskabende processer. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.

Lewin, K. (1951): Field Theory in Social Sciences. New York: Harper & Row

Lortie, D. (2002). Schoolteacher. A Sociological Study. Chicago og London: The University of Chicago Press.

March, J. (1995). Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed. København: Samfundslitteratur.

Matland, R. (1995). Synthesizing the Implement Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. Journal of Public Administration Research and Theory 5-2.

Meyer, J. (1980). Levels of Educational System and Schooling Effects. I C. Bidwell, & D. Windham (red.), The Analyses of Educational Productivity. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company.

Meyer, J., & Rowan, B. (1978). The Structure of Education Organizations. I J. Meyer, & W. Marshall, and Associates (red.): Environment and Organizations. Theoretical and Empirical Perspectives. San Francisco: Jossey-Bass.

Meyer, J., & Rowan, B. (1991). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. I W. Powell, & P. DiMaggio (red.), The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago & London: The University of Chicago Press.

- Moderniseringsstyrelsen (2015). God arbejdsgiveradfærd. København: Finansministeriet.
- Obholzer, A. (1994). Authority, power and leadership. Contributions to Group Relations Training. I A. Obholzer, & F. Roberts, The Unconscious at Work. London: Routledge.
- Olsen, J. (2005). The Institutional Dynamics of the (European) University. Working Paper: <https://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-working-...>
- Olson, J. (1992). Understanding Teaching. Beyond Expertise. Milson Keynes: Open University Press.
- Regeringen. (1999). Forslag til folketingsbeslutning om et udviklingsprogram for fremtidens ungdomsuddannelser. Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie(23).
- Regeringen. (2003). Udkast: Forslag til lov om uddannelse til studentereksamen m. bemærkninger.
- Rennison, B., & Andersen, F. (2020). Faglig ledelsen 2.0. Bevæggrunde, begreber og basiselementer. Lederliv.dk : <https://www.lederliv.dk/artikel/faglig-ledelse-20>.
- Røvik, K. A. (1998). Moderne organisasjoner. Trender i organisationstenkningen ved tusendårsskiftet. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Raae, P. H. (2011). Implementeringsledelse. Ledelse af den dobbelte gymnasiereforms implementering. Odense: Institut for Filosofi, Pædagogik og Religionsstudier, Syddansk Universitet.
- Raae, P. H. (2005). Træghedens rationalitet. Odense: Dansk Institut for Gymnasiepædagogik, Syddansk Universitet.
- Raae, P. H. (2008). Rektor tænker organisation. Organisationsforestillinger i lyset af den dobbelte reform af det almene gymnasium. Odense: IFPR, Syddansk Universitet.
- Raae, P. H. (2018). Skoler og ledelse af kapacitetsopbygning. I T. Christensen, N. Elf, P. Hobel, A. Qvortrup, & S. Troelsen, Didaktik i udvikling. Aarhus: Klim.
- Raae, P. H. (2021): Udviklingsledelse i gymnasiet. Mellemlidelse og udvikling. København: Frydenlund.

Sehested, K., & Ejersbo, N. (1998). Fra sammenkobling til dekobling af ledelse og profession i den kommunale forvaltning. Nordisk Administrativt Tidsskrift, 4.

Senger, Ulla (2003): Organisatorisk læring og lærerprofessionalisme i gymnasiet. Aarhus: Systime

Smirchich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. Journal of Applied Behavioural Science. Vol. 18/3.

Weber, M. (1971). Makt og Byråkrati. Oslo: Norsk Gyldendal.

Weick, K. (1982). Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements. I P. Goodman, Change in Organizations. New Perspective on Theory, Research and Practice. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology. Vol. 50.

Tak til de forhenværende gymnasirektorer Karl-Henrik Jørgensen og Jens Boe Nielsen for kritiske bemærkninger og forslag.