VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 02-09-2016

Ledelse af årtiers største forandring

For to år siden blev skolereformen en realitet. Skoleledelserne stod overfor at skulle implementere en omfattende reform. Læs om, hvad de har lært af processen. Hvad der er svært, og hvad der er vigtigt, når man skal lede omfattende forandringer, der bliver serveret oppe- eller udefra.

Skribentinfo



Charlotte Koch Hess
Chefrådgiver, Danske Regioner



Claus Herbert
Forretningschef
Type2dialog



Dorthe Storm Meier
Konsulent
OAO

De forandringer, der er fulgt med folkeskolereformen, har været skoleledelsernes største enkeltstående ledelsesudfordring i mange år.

Tre ud af fire skoleledere fra Væksthus for Ledelses undersøgelse af forandringslandskabet, betegner ”implementering af reformer vedtaget i Folketinget” som en af deres aktuelt mest udfordrende ledelsesopgaver.

To reformer på én gang

Fordi reformen skulle implementeres samtidig med lærernes nye arbejdstidsaftale, har det for mange ledere i praksis været svært at adskille de to forandringsprocesser i hverdagen. Som en leder udtrykker det:

”Det har været en vigtig ledelsesopgave at få reformen til at give mening for både brugere og medarbejdere. Udfordringen har været, at reform og regulering af lærernes arbejdstid er kommet samtidig.

Reformen er måske ikke så svær i sig selv, men den er blevet det, fordi lærerne har oplevet det med arbejdstiden som et udtryk for mistillid."

En forandring oppefra

Noget af det særlige ved denne type af forandring er, at den helt entydigt er sat i gang oppefra – fra nationalt niveau. Det betyder, at ledelsesrummet i forandringen ikke kun er påvirket af relationer til lokale parter – politikere, forvaltning, lederkolleger, brugere mv. – men også af landspolitiske aktører og ny lovgivning.

Mange af de udfordringer, lederne peger på, knytter sig til kompleksiteten i reformarbejdet. Det gælder blandt andet afklaringen af ledelsesrummet: Hvilke dele af implementeringen skal prioriteres?

Det har krævet mod og vilje at træde i karakter som leder og finde den rette balance i håndteringen af de voldsomme følelser og reaktioner, der har været blandt medarbejderne i kølvandet på arbejdstidsaftalen og den lockout, der fulgte med sammenbruddet i overenskomstforhandlingerne i foråret 2013.

I Væksthusets publikation: "Forandring fryder – og forstyrrer" har en række skoleledere givet deres bud på, hvad der er vigtigt og svært ved at implementere omfattende ændringer, man får serveret oppe- eller udefra. De peger på fem ting:

1. Insistér på dit eget ledelsesrum

Mange skoleledere har i en periode oplevet, at de havde usædvanligt mange "gæster i ledelsesrummet". For nogle har dét været en kilde til frustration, fordi de har oplevet deres handlefrihed som ledere indskrænket – både af nationalt fastlagte rammer og lokale aktører:

"Der er hele tiden folk, der er kloge på mine vegne, og som forventer at blive hørt. Det kan fx være en lokalpolitiker eller en forvaltningsdirektør. Jeg vil og skal selvfølgelig snakke med de relevante parter om vigtige overordnede linjer, men alle mulige skal ikke komme rendende på min skole og blande sig i detaljer. Jeg er nødt til at insistere på et ledelsesrum, ligesom mine mellemledere og lærerne skal have deres rum," siger en skoleleder.

Afklaring giver et større ledelsesrum

Flere ledere er opmærksomme på, at ledelsesrummet ikke er en celle, de er spærret inde i. De er i høj grad selv med til at definere og indtage det. En leder peger på, at man ved selv at tænke forud bedre kan definere og udvide sit ledelsesrum:

"Man kan ikke holde indblandingen væk, hvis man ikke er strategisk afklaret. Jeg fik et større spillerum, fordi jeg i god tid selv kunne anvise og argumentere for en farbar vej i reformarbejdet. Selvfølgelig skal det flugte med de strategiske rammer for hele kommunen, men i en lille kommune som vores har man som skoleleder faktisk også stor indflydelse på den fælles strategi."

2. Skab overblik og prioritér

Når der lander en reform med så mange nye enkeltelementer, føler mange ledere en forpligtelse til at gøre sig umage med det hele – og kommer derfor under et hårdt tidspres. En leder fortæller:

”Vi har i ledelsen ikke haft den fornødne tid til at gennemføre vigtige og nødvendige processer med medarbejderne. Det betyder manglende ejerskab til opgaven, mange halvgjorte løsninger – og det er utilfredsstillende for alle parter. Der er ikke modstand mod forandringer. Modstanden opstår, når man ikke har tid til at gennemføre forandringerne i organisationen. ”

Flere ledere peger da også på, at prioritering – herunder bevidst nedprioritering – er afgørende for ikke at knække halsen på et så stort reformarbejde. Man er nødt til at have en strategisk forståelse af, hvilken rækkefølge man skal gøre tingene i. Dele af reformen kalder måske på et straksindgreb, mens man på andre områder vælger at tage mindre skridt det første år.

3. Brug tid på en grundig dialog med medarbejderne

Det har været en vigtig del af ledelsesarbejdet at forklare, oversætte, afdramatisere og konkretisere reformens rationaler. Men fordi reformen blev kædet så tæt sammen med arbejdstidsspørgsmålet, har dialogen med medarbejderne både været længere og mere konfliktfyldt, end mange ledere havde forestillet sig.

”Jeg havde ikke forudset, at lockouten ville gøre så ondt. I dag er vi kommet videre, men temaet dukker da op nu og da. Lærerne vil stadig gerne tale om det,” fortæller en skoleleder.

4. Tag brugernes bekymring alvorligt

I en reform, der på mange punkter ændrer elevernes hverdag væk fra det, forældrene kender og er trygge ved, bliver netop forældrene en selvstændig interessentgruppe, man som leder skal tage alvorligt. Ikke kun i skolebestyrelsen, men også i form af løbende kontakt til hele forældrekredsen.

En leder sørgede for, at repræsentanter for ledelsen altid var synligt til stede om morgenen, når forældrene afleverede deres børn – for at kunne svare på spørgsmål, aflive rygter og tydeligt signalere, at skibet havde kompetente styrmænd på broen under stormvejret.

Nogle ledere ser skolebestyrelsen som en positiv faktor i reformarbejdet, andre peger på, at det som skoleleder kan være svært at bruge bestyrelsen strategisk.

”De er typisk meget optagede af at sikre de bedst mulige vilkår og ressourcer til at drive skolen. Som skoleleder er man også kommunens loyale embedsmand og har ofte bredere hensyn at varetage. Det kræver, at man er meget ordentlig og præcis i sin kommunikation; man kan ikke bare give dem medløb, selv om man umiddelbart har sympati for deres ønsker og indsats,” siger en skoleleder.

5. Hav mod til at træffe beslutninger

De fire ovenstående ledelsestemaer har en fællesnævner, som flere ledere også selv fremhæver: Viljen og modet til at lede. Til at erobre sit ledelsesrum. Stille sig i spidsen for svære prioriteringer. Være en fair og tydelig leder over for både medarbejdere og forældre – og kunne sige fra over for begge parter, når det er nødvendigt. Kort sagt at tage lederskabet på sig.

En leder siger: ”Man er som leder nødt til at træde i karakter og tydeligt gøre forandringerne til sit eget mål. Ellers kommer der til at hænge for mange bolde i luften. Fokusér, lyt, kommunikér, giv retning og hold fast i den. Fortæl, hvad du gør, og hvorfor du gør det. Det skaber ro – også selv om folk er uenige.”

Der er mange parter, der har forventninger til skolelederne om at udnytte reformens nye muligheder på netop deres måde. Derfor handler en del af modet til at lede også om at modstå pres og vælge sin egen vej.

3 anbefalinger fra skolelederne

På baggrund af erfaringerne med ledelse af forandringer i folkeskolen, giver skolelederne følgende anbefalinger til andre, som står overfor at skulle implementere en stor forandring:

Tænk ét træk frem

Hele forarbejdet til skolereformen lå klar inden konflikten. Ved at gennemføre et fremtidsværksted om reformen "i fredstid" kom en skole på forkant med reformarbejdet – og fik på den måde afsøgt reformens muligheder åbent og nysgerrigt.

Evaluér ordentligt

Vi er tilbøjelige til at sætte mange ting i gang uden at følge dem ordentligt op. Når man evaluerer sine indsatser grundigt, viser man også, at man tager dem alvorligt.

Hold åbne ledermøder

Invitér af og til medarbejderne til at overvære ledelsens drøftelser og beslutninger om temaer, der egner sig til det. Det kan give en større forståelse for, hvordan ledelsen arbejder, og flugter samtidig med reformens princip om, at man skal observere og lære af hinanden.

Artiklen er fra Væksthus for Ledelses publikation: Forandring fryder – og forstyrrer, som kortlægger forandringer på fem store velfærdsområder. Bestil eller download gratis her.

Læs også:

Ledelse af samarbejdet om læring og trivsel i folkeskolen

Hvad Kotter kan lære dig om forandringsledelse

Publikationen: Forandring fryder og forstyrrer

Væksthus for Ledelse • Weidekampsgade 10, 2300 København S • 22 43 11 00 • info@lederweb.dk • Cookiepolitik