



FORSKNING I PÆDAGOGERS
PROFESSION OG UDDANNELSE

Kollektiv ledelse

– er det ikke noget med høsestrik?

Finn Wiedemann

Lektor, ph.d. i kulturanalyse,
Institut for Kulturvidenskaber, Syddansk Universitet
fw@sdu.dk

<https://tidsskrift.dk/FPPU>

Resumé

Artiklen beskriver og analyserer den særlige selvforståelse og praksis, der knytter sig til ledelsesformen kollektiv ledelse. Artiklen peger på, at der ikke kun er en måde at udøve kollektiv ledelse på, selv om de undersøgte institutioner beklender sig til de samme værdier. Forskellene kommer blandt andet til udtryk i den ledelsesmæssige struktur og det pædagogiske arbejde med børn og forældre. I ledelsestermer kan kollektiv ledelse fortolkes som et forsøg på at fastholde autonomi og forskellighed i en tid, hvor stadig flere centrale løsninger og modeller vinder indpas. Som afsæt for analyserne inddrages blandt andet ledelsesteori, pædagogisk historie og pædagogisk teori. Datagrundlaget stammer fra kvalitative interview med pædagoger ansat i tre daginstitutioner, som arbejder med kollektiv ledelse

Abstract

Shared Leadership: Is that related to chickens knit?

The article deals with experiences with shared leadership in daycare institutions. The article points out that shared leadership can be practiced in different ways. The differences are among other things seen in the pedagogical work with children and parents.

Seen from a leadership perspective, shared leadership could be interpreted as an attempt to maintain autonomy and difference in a time when more and more centralized and standardized solutions are seen within daycare institutions.

Nøgleord

Kollektiv ledelse, daginstitutioner, erfaringer, pædagogik, børn og forældre.

Keywords

Shared leadership, daycare institutions, experiences, pedagogic, children and parents.

Indledning

”Det er nogen, der synes det her med at tage ansvar, det er for stort, men det er jo det, der gør, at vi leder. At vi tager ansvar sammen.” (Pædagog i en kollektiv ledet daginstitution)

I 1979 udgav Socialstyrelsen rapporten *Kollektiver: Ledelse, Administration, Pædagogik*, der handlede om danske daginstitutioners erfaringer med kollektiv ledelse. I 1970 var der blevet igangsat en forsøgsordning med kollektiv ledede institutioner, hvor 48 institutioner deltog. Ni år senere var der 32 institutioner tilbage, som fortsat praktiserede kollektiv ledelse.

I dag er der under 10 daginstitutioner tilbage, og de er stort set alle beliggende i København. I store byer som Aarhus, Aalborg og Odense er der ikke nogen kollektivt ledede daginstitutioner tilbage.

I det følgende vil jeg med udgangspunkt i udvalgte pædagogers erfaringer fra tre daginstitutioner, der fortsat arbejder med kollektiv ledelse, give et signalement af den pågældende ledelsesform. Hvordan praktiserer man kollektiv ledelse i dag? Hvad er det for ledelsesmæssige fordele, ulemper og værdier, der er forbundet med ledelsesformen, set fra de interviewede pædagogers perspektiv?

Hvilket betydning har ledelsesformen, ifølge personalets vurderinger, for den pædagogiske praksis, f.eks. arbejdet med børn og forældre, og hvordan kommer det til udtryk? Og ikke mindst hvilke ledelsesmæssige perspektiver er der evt. knyttet til ledelsesformen?

Overordnet set er formålet med artiklen at diskutere om kollektiv ledelse kan udgøre et inspirationsgrundlag og et korrektiv til den ledelsesmæssige udvikling, som har præget den offentlige sektor, herunder også dagtilbudsområdet de seneste år.

Artiklen peger på, at der ikke kun er en måde at udøve kollektiv ledelse på, selv om de tilnærmelsesvist samme værdier fremhæves af de deltagende institutioner. Forskellene kommer bl.a. til udtryk i den organiseringsform, de tre institutioner har valgt, ligesom forskellene afspejler sig i det pædagogiske arbejde med børn og forældre. Arbejdet med kollektiv ledelse kan fortolkes som et forsøg på at fastholde autonomi og forskellighed såvel ledelsesmæssigt som pædagogisk i en tid, hvor stadig flere centrale og standardiserede løsninger og modeller vinder indpas inden for dagtilbudsområdet.

Teori og metode

Datagrundlaget stammer fra kvalitative interview gennemført med pædagoger ansat i tre daginstitutioner, som arbejder med kollektiv ledelse. Institutionerne var på forhånd blevet bedt om at udpege to medarbejdere, som havde været ansat i institutionen gennem længere tid, sådan at det eventuelt også var muligt at få belyst ledelsesformens historiske udvikling. I et af interviewene deltog kun

en pædagog. De interviewede pædagoger har været ansat i de tre institutioner mellem 10 og 35 år.

Interviewene havde fokus på pædagogernes erfaringer med kollektiv ledelse, dvs. konkrete organisationsformer, historisk udvikling, begrundelser, fordele og ulemper, koblingen til arbejdet med børn og forældre, forholdet til den kommunale forvaltning samt ledelsesformens mulige perspektiver.

De tre interview varede gennemsnitligt en times tid og blev efterfølgende transskriberet. De interviewede pædagoger har fået interviewene til gennemsyn og godkendelse. Ud over interviewene er materiale fra de tre institutioners hjemmesider ligeledes blevet inddraget.

Interviewene med medarbejderne, som må betragtes som engagerede nøglemedarbejdere, kan medføre, at det billede, som tegner sig af kollektiv ledelse, fremstår mere positivt, end hvis f.eks. nyansatte, medhjælper eller forældre-repræsentanter var blevet interviewet. En bredere anlagt undersøgelse kunne have korrigeret for dette. For at balancere den potentielt indbyggede skævhed har interviewene ligeledes haft fokus på de eventuelle ulemper, udfordringer og problemer, som er forbundet med at praktisere kollektiv ledelse.

Metodisk er semi-strukturerede interview med afsæt i en fænomenologisk-hermeneutisk tilgang, i traditionen fra Steiner Kvale (1997), blevet benyttet. De tre institutioner kan opfattes som cases, hvis erfaringer med kollektiv ledelse er unikke, samtidig med at de kan siges at udgøre en klasse af fænomener med generelle mønstre og træk på tværs af deres singularitet (Flyvbjerg 2010).

I forbindelse med analysen af interviewene trækker jeg på pædagogisk historie og idehistorie (Wiedemann 1999; Bayer og Kristensen 2015a og b; Korsgaard et al. 2017) samt litteratur om, hvordan dagtilbudsområdet har udviklet sig de senere år (Plum 2011; Andersen 2013; Sommer 2015; Aabro 2016; Schmidt 2017). Især sidstnævnte publikationer rummer ansatser til en nutidig analyse og diskussion af de mere grundlæggende indholdsmæssige og pædagogiske ændringer, som har præget dagtilbudsområdet de senere år.

Endelig inddrager jeg undersøgelser og teorier om kollektiv ledelse (Socialstyrelsen 1979; Ry Nielsen 1987), f.eks. om dens udvikling og karakteristika, samt generel ledelsesteori (Wiedemann 2016; Hildebrandt et al. 2015; Voxted 2016).

Den historiske tilgang kan bidrage til at sætte fokus på, hvordan kollektiv ledelse i dag eventuelt adskiller sig fra de ideer, som traditionelt karakteriserede ledelsesformen, ligesom tilgangen kan medvirke til at vise, at ideer om ledelse, organisering og pædagogik er historisk konstruerede.

Kollektiv ledelse

Hvad er kollektiv ledelse mere konkret? I Socialstyrelsens gamle rapport tages der afsæt i Ry Niensens (1987, 82) definition, hvor det hedder ”alle deltagere skal have mulighed for at deltage på lige fod i alle beslutningsprocessens faser inklusiv målformulering.”

Det konkretiseres, at kollektiv ledelse forudsætter, at to eller flere personer udøver ledelsesfunktionerne, og at alle formelt set har mulighed for at deltage på lige fod i beslutningsprocesserne. Alle deltagere har ansvaret for ledelsesfunktionerne, selv om arbejdsopgaverne er fordelt mellem deltagerne (Socialstyrelsen 1979, 7). I modsætning til demokratisk ledelse, hvor beslutningstagning og ansvar er uddelegeret til de forskellige medarbejderne, har alle ansatte i forbindelse med praktiseringen af kollektiv ledelse mulighed for at tage del i beslutningstagning, mål- og strategiformulering, ligesom alle har et ansvar.

De nævnte definitioner betoner altså, at alle deltagere har lige stor formel indflydelse. Den kollektive ledelse forudsætter tillige, at deltagerne prioriterer organisationens behov højere end deres individuelle behov, og at alle føler ansvar for helheden.

Den pågældende definition siger ikke noget om, hvilken struktur- og organiseringsform man skal vælge, når man konkret organiserer sig.

Kollektiv ledelse historisk set

Historisk er kollektiv ledelse tæt forankret i nogle politiske og ideologiske overbevisninger, som i høj grad hørte 70'erne til. Indførelse af kollektiv ledelse faldt sammen med bevægelser i samfundet, hvor der blev blæst til opgør med organiseringsformer, som blev anset som borgerlige eller kapitalistiske.

For dem, som oprindeligt grundlagde institutioner funderet på kollektiv ledelse, var der i mange tilfælde en tæt forbindelse til den nævnte politiske og samfundsmæssige udvikling. Kollektiv ledelse var ikke kun et opgør med en måske autoritær og utidssvarende kultur og ledelsesform, det var også et led i udviklingen af et andet menneske- og samfundssyn, som skulle gennemsyre samfundets institutioner (Socialstyrelsen 1979).

De undersøgte institutioner er da også alle grundlagt i begyndelsen af 70'erne blandt andet på foranledning af forældre, ofte studerende, som mente, at der manglede et alternativ til de etablerede borgerlige institutioner. ”Hvis vi kradser lidt i overfladen, er der ræverødt nedenunder,” som en af de interviewede pædagoger fortæller.

En pædagog fra en af de andre institutioner kan fortælle anekdoter om, hvordan alle forældre deltog i ansættelsessamtaler, og hvor der ikke kun blev spurgt til det pædagogiske arbejde med børnene, men også blev spurgt minutiøst ind til ansøgerens politiske ståsted og overbevisninger: ”der sad 24 forældrepar ude i køkkenet og afhørte ham (pædagogen der var til samtale) om alt muligt, også om hans politiske overbevisning.”

Allerede i den nævnte rapport fra Socialstyrelsen om forsøg med kollektiv ledelse fra 1979 er forbindelsen til det politiske kraftigt nedtonet, hvilket tyder på, at en pædagogisk kultur, hvor ledelses- og organisationskulturen, det pædagogiske arbejde og det politiske på næsten organisk vis har været tæt sammenvævet, næppe har domineret daginstitutionskulturen særlig længe. I dag er denne sammenhæng helt fraværende.

Ledelse inden for daginstitutionsverdenen

Kollektiv ledelse har indtil 1980'erne udgjort en organisationsform, som prægede dele af institutionsverdenen, især i de større byer. Ellers har ledelsen i mange daginstitutioner været kendetegnet af en flad og egalitær ledelsesstruktur, som så småt begynder at ændre sig fra begyndelsen af 90'erne. Baggrunden er bl.a. den modernisering af den offentlige sektor, som finder sted, og som under et bidrager til et ledelseskulturelt skifte inden for den offentlige sektor (Greve og Ejersbo 2014; Wiedemann 2016). Siden 80'erne er der sket en professionalisering af offentlig ledelse, herunder også daginstitutionsledelse, f.eks. gennem udvidet ansvar og kompetence, mere løn og uddannelse og en generel øget politisk og forvaltningsmæssig forventning om, hvad ledelse kan og skal (Wiedemann 2016; Voxted 2016).

Inden for dagtilbudsområdet bliver der fra begyndelsen af 90'erne indført mål- og rammestyrt og forældrebestyrelser, ligesom der bliver formuleret krav om, at der skal udfærdiges virksomhedsplaner. I forbindelse med selvstyreideen sker der gradvist et ledelsesmæssigt skifte, hvor den formelle leder får større ansvar og kompetencer. I en publikation fra 1992 peges der på, at lederne skal opfatte sig som chefer (Larsen 1992). Souschefstillingen indføres tillige som afløsning for det, som tidligere hed stedfortræder. Herved signaleres der et rolleskift fra kollega til leder. Der bliver ligeledes eksperimenteret med såkaldt teamledelse, hvor leder og souschef i fællesskab udgør et ledelsesteam (Hougaard 1994).

De ledelsesmæssige ændringer peger i retning af en ændring af samarbejdsrelationerne, hvor den formelle leder gradvist får mere magt, og rollerne mellem uddannede og uuddannede tydeliggøres (Wiedemann 1999). Begge dele lægger op til en professionalisering af ledelsesrollen.

En anden central ændring kan stedfæstes til midten af 00'erne, hvor der indføres læreplaner. Den kommunale og statslige styring af området øges gradvist, samtidigt med at mange kommuner begynder at arbejde strategisk med dagtilbudsområdet med afsæt i temaer om læring, inklusion, sprog og evaluering (Plum 2011; Andersen 2013; Schmidt 2017).

Blandt andet som en konsekvens af dette, men også på grund af nedskæringer inden for det pædagogiske område, udvikles der stadig større institutioner, ligesom der i mange kommuner indføres områdeledelse, delt ledelse eller matrikelløs ledelse (Holm-Pedersen et al. 2015; Fremtidens dagtilbud 2012). Områdeledelse medfører, at man som leder skal lede stadig flere medarbejdere. En konsekvens af dette er, at mange ansatte oplever, at afstanden til ledelsen vokser (Krag-Müller og Ringmose 2015).

De tre institutioners historie

Fælles for de tre undersøgte institutioner er, at de er selvejende institutioner. Lige siden deres grundlæggelse i begyndelsen af 1970'erne har de holdt fast i den kollektive ledelse. De pædagoger, som var med til at grundlægge institutionen i sin

tid, og som måske har tilbragt størstedelen af deres arbejdsliv i institutionen, er nu alle gået på pension. Forsøgsvis kan man tale om, at vi har at gøre med anden og tredje generations udøvere af kollektiv ledelse. Et karakteristikum er, at flere af de ansatte har været ansat længe. Enkelte helt tilbage til starten af 80'erne eller begyndelsen af 90'erne. Allerede i den gamle rapport om kollektiv ledelse fra 1979 blev det nævnt, at de ansatte i kollektive institutioner gennemsnitligt var ansat længere tid i den samme institution, end det er tilfældet for pædagoger i ikke kollektive institutioner.

Selv om det ledelsesmæssige landskab udenom har ændret sig, har den ledelseskultur, som har præget de tre institutioner, ifølge de interviewede pædagoger, i høj grad været præget af kontinuitet. De større ændringer, som har fundet sted i perioden, tilskrives i høj grad ændringer i personalenormering på grund af nedskæringer samt udefra kommende ændringer, f.eks. institutionssammenlægninger, som har nødvendiggjort en anden struktur og pædagogik, f.eks. har den institution, som i artiklen bliver kaldt *den store daginstitution* måtte afgive sit fritidshjem, mens den institution, som bliver benævnt *den integrerede institution*, udgør en sammenlægning mellem en vuggestue og en børnehave.

Til trods for at alle tre institutioner definerer sig som kollektivt ledede institutioner, har de valgt forskellig organisationsform vedrørende måden, de arbejder med kollektiv ledelse på. I det følgende skal dette udfoldes.

De tre institutioners ledelsesstruktur

I en af tre de undersøgte institutioner, som her vil blive benævnt *den integrerede institution*, da denne både rummer børnehave- og vuggestuebørn, har man nedsat tre udvalg benævnt henholdsvis pædagogisk, personalepolitisk og økonomisk ledelsesgruppe. Derudover afholder man ledermøde cirka hver uge, hvor kun de uddannede pædagoger deltager. Leder mødet udgør det beslutningsgivende organ. Derudover samarbejdes der også med forældrebestyrelsen, hvor to af pædagogerne deltager som observatører.

I den anden institution, som her vil blive kaldt *den store daginstitution*, da denne har flest børnehavebørn, har de ansatte organiseret sig med en række udvalg eller ansvarsfunktioner, hvor en person og en stedfortræder har ansvaret for alt, lige fra løn, administration og til indkøb. I øjeblikket er der 22 udvalg, men nye udvalg skyder løbende op og gamle nedlægges. Hver 14. dag holder man et fire timer langt personalemøde, hvor alle deltager. Personalemødet er den øverste besluttende myndighed. Bestyrelsen består af syv forældre og seks personaler. Ifølge den interviewede pædagog møder alle fra personalet dog op, når der er møde.

I den tredje institution, som her går under navnet, *den lille daginstitution*, fordi den er den mindste af de tre institutioner, og som udelukkende har børnehavebørn, har man valgt en struktur med en økonomigruppe og optagelsesgruppe med forældrerepræsentation. Her holder man, ifølge de interviewede pædagoger, i gennemsnit møde hver anden uge. Man har derudover et fællesmøde hver 6.

uge, hvor alle forældre og personaler deltager. Dette forum har beslutningskompetencen, og udgør den øverste myndighed. Forummet er kun beslutningsdygtigt, hvis minimum en 1/3 del af forældregruppen er til stede. I udgangspunktet har alle forældre mødepligt. Det fortælles, at der er tradition for, at cirka halvdelen af forældrene møder op.

I de tre institutioner er medhjælperne i varierende grad en del af ledelsen. I *den integrerede daginstitution* deltager de ikke i ledelsesmødet, som er den øverste myndighed.¹ I *den lille daginstitution* har pædagogerne valgt, at medhjælperne ikke skal være en del af funktionsudvalgene, da udvalgene ikke har så mange arbejdsopgaver. I stedet prioriteres det, ifølge de interviewede pædagoger, at medhjælpernes tid skal bruges på det pædagogiske arbejde med børnene. Til gengæld deltager de i fællesmøderne.

Selv om de undersøgte institutioner bekender sig til kollektiv ledelse, så har de altså valgt en relativ forskellig struktur afhængigt af deres historie, størrelse og ansatte, som sætter nogle rammer for den måde, der konkret arbejdes med kollektiv ledelse på i dagligdagen.

Fordelene ved kollektiv ledelse

Ifølge de interviewede pædagoger er der en del lighedspunkter, når det handler om de fordele, som fremhæves i forbindelse med udøvelse af kollektiv ledelse.

Medansvar, medbestemmelse og medarbejderskab er nogle af de fordele, som går igen i forbindelse med interviewene. Som en af de interviewede pædagoger fortæller:

”Fordelen er helt klart, at det vi laver, har vi selv ansvar for. Det er helt nede i, at vi står ved og kender baggrunden for dette også. Hele vores pædagogik, og alle vores beslutninger, har man været medbestemmende. Det er helt klart den største fordel.”

At man som ansat deltager aktivt og har et fælles ansvar, bidrager ifølge de interviewede pædagoger til et stort engagement i arbejdet og til udviklingen af et godt arbejdsmiljø, fordi man har været inddraget direkte i beslutningsprocessen. ”Jeg synes, det gør det værd at gå på arbejde hver dag,” som en af de interviewede pædagoger symptomatisk formulerer det.

Selv om man som ansat ikke på egen hånd kan bestemme og træffe beslutninger, fordi fællesskabet skal give deres accept, oplever de interviewede pædagoger, at de har nemt ved at få deres ideer igennem, fordi ”der ikke er en bestemt leder, der bestemmer det hele.” Det medfører, at man som ansat oplever, at man har stor frihed, ligesom det vurderes, at der er stor tolerance og imødekommenhed overfor folks ideer. Gode ideer kan i princippet komme fra alle, som der så er mulighed for dialog omkring.

1 I den ene institution valgte man at tage medhjælperne ud af ledelsen for en del år siden, da medhjælperne ikke længere kunne få del i ledelsestillægget, som blev forbeholdt de uddannede pædagoger.

De interviewede pædagoger fremhæver ligeledes, at de har et højt informationsniveau, fordi man som ansat har pligt til at blande sig. ”Alle har viden og indsigt,” som det karakteristisk formuleres.

Fællesskab og samarbejde fremhæves ligeledes som væsentlige fordele af interviewede pædagoger. Som ansat samarbejder man, og er en del af et fællesskab, som skal forsøge at nå til enighed om beslutninger og initiativer, ligesom fællesskabet bidrager til at kvalificere ideer og tiltag.

Ulemper

I følge de interviewede pædagoger er fordelene ved kollektiv ledelse helt klart i over-tal sammenlignet med ulemperne. Nogle af de ulemper, som identificeres, handler, ifølge de interviewede pædagoger, om, at beslutninger kan tage lang tid, fordi underudvalg og det udvalg, der har den formelle beslutningskompetence, og f.eks. forældrene, skal give deres accept af ideer og initiativer. Der er dog samtidig en accept af, at dette er en del af beslutningsprocessen. Nok en ulempe er, at nye ansatte kan være lang tid om at falde til. Den særlige ledelsesform, man praktiserer, og forventningerne om at engagere sig personligt, kan gøre det svært for nyansatte at falde til, hvis de ikke formår at identificere sig med de værdier, der karakteriserer institutionens ledelsesgrundlag. De interviewede pædagoger giver derfor udtryk for, at man er meget omhyggelig med ansættelse af nye medarbejdere, som informeres udførligt om de krav og forventninger, som karakteriserer ledelsesformen.

Sammenligning med forskningslitteraturen

De fordele, som Socialstyrelsen tilbage i 1979, fremhæver ved kollektiv ledelse, svarer meget godt til de fordele, som de interviewede pædagoger giver udtryk for, her mange år efter, om end der typisk er anvendt nogle lidt andre formuleringer. Kvalitet i opgaveudførelsen, større ansvar overfor helheden og arbejdsmiljømæssige fordele, læring og videndeling er fordele, der også fremhæves i dag. Det, som adskiller sig fra den gamle undersøgelse, er argumentet om fællesskab, som trækkes frem som en særlig fordel i alle de undersøgte institutioner.

Måske kan de interviewede pædagogers fremhævelse af fællesskab fortolkes som en konsekvens af den individualisering, som kulturelt har fundet sted i perioden. Tidligere var fællesskabet i højere grad traditionsbestemt eller en selvfølgelig del af såvel institutionskulturen som det omliggende samfund. Nu er mange fællesskaber i højere grad noget midlertidigt eller lejlighedsvis, sådan som sociologerne har peget på (Baumann, 2006; Beck, 2002; Wiedemann, 2017).

Socialstyrelsen (1979) opremser også nogle problemer med kollektiv ledelse, f.eks. at det kan være svært at træffe ubehagelige beslutninger, at der er risiko for ineffektive møder samt ansvarsforflygtigelse. Det er dog også problemer, man kan finde i andre organisationer, hvor ledelsesformen er en anden, og det er ikke et træk, som er udpræget i de institutioner, Socialstyrelsen har undersøgt. Ry

Nielsen (1987) anfører, at der med kollektiv ledelse vil være en risiko for, at man bruger mere tid på beslutningstagning, og man måske glemmer hensynet til kvaliteten eller outputtet.

Bortset fra at beslutningsprocesserne kan være længere, fordi alle skal inddrages, er de nævnte ulemper ikke forhold, som de interviewede pædagoger fremhæver som ulemper ved den kollektive ledelsesform.

Forældresamarbejde

Ifølge de interviewede pædagoger er forældrene i de tre institutioner ressourcestærke og bakker op om institutionens værdier og ledelseskultur. De undersøgte institutioner har da også lange ventelister.

I de undersøgte institutioner spiller involvering af forældrene en væsentlig rolle. De værdier om fællesskab, som der knyttes an til ved valget af den kollektive ledelsesform, forsøges udstrakt til også at inkludere forældre og børn, der er dog også forskelle her.

I *den integrerede institution* oplever pædagogerne forældreinddragelse på niveau med, hvad der er tilfældet i de fleste daginstitutioner, dvs. at forældrene f.eks. inddrages i bestyrelsesarbejde, sociale aktiviteter og arbejdsdage.

I *den store daginstitution* står forældreinddragelse stærkt. Som den interviewede pædagog formulerer det: "forældrene kan altid blive her, tage en kop kaffe. Omgangstonen er meget sådan, sæt dig ned, vi lægger meget op til, at de er her og prøver at lave institutionen så hjemligt som muligt." Det vurderes, således, at forældreinddragelse er en integreret del af institutions hverdag.

I *den lille daginstitution* er der tale om stærk udvidet forældreinddragelse, både i og uden for institutionen. Her har man ifølge de interviewede pædagoger f.eks. tradition for sommerfester og weekendture til ind- og udland, hvor forældrene deltager. Når forældrene søger plads i institutionen, får de særskilt at vide, at det forventes, at de deltager i møder og engagerer sig i institutionens liv. I denne institution inviteres man inden for i et tæt fællesskab. Hver anden uge er der f.eks. hjemmebesøg om aftenen hos skiftende forældre. Hver pædagog er ansvarlig for en mindre gruppe børn, og besøgene går her på skift mellem forældrene til gruppens børn. Til møderne udveksles der erfaringer om, hvordan børnene trives i såvel hjemmet som institutionen. Gennem de nævnte møder fastholdes og udvikles tætte relationer mellem ansatte og forældre, og forældrene hinanden imellem.

Det pædagogiske arbejde med børnene

I de tre institutioner er der forskellige vurderinger af, i hvilket omfang den kollektive ledelse præger det pædagogiske arbejde. Noget, som er fælles for de tre institutioner, er fremhævelse af et stort engagement i det pædagogiske arbejde. Som en af de interviewede pædagoger formulerer det på

"Jeg synes, forældrene her i huset, gennem tiderne har sagt, det er også fordi, I er kollektivt ledede, at I er så engagerede."

Et andet fælles træk, som de interviewede pædagoger fremhæver, når de reflekterer over forbindelsen mellem kollektiv ledelse og det pædagogiske arbejde, er inddragelse af børnene gennem deltagelse og medbestemmelse i hverdagen. Som en af pædagogerne formulerer det: "Vi er vant til at inddrage hinanden og øvede i det."

Et tredje fællestrek er betoningen af fællesskabets værdi.

I *den lille daginstitution* praktiseres det, man kunne kalde *et udvidet fællesskab*. Der er i særlig grad fokus på, at børnene leger med hinanden på tværs af alder og børn. Som en illustration af dette fortæller de interviewede pædagoger om de overflytterbørn, som institutionen ind imellem modtager, og som ofte er vant til, at det er acceptabelt ikke at lege med børn af det modsatte køn eller børn, der er større eller mindre end dem selv. I denne institution afholdes der også børnemøder, hvor børnene tager referat i form af tegninger. Der arbejdes ligeledes med at give børnene mulighed for at foreslå aktiviteter, ture og mad som et forsøg på aktivt og systematisk at inddrage dem i institutionens hverdag og udvikle medbestemmelse.

I *den store daginstitution* peges der på, at den kollektive ledelse kommer til udtryk ved, at der er plads til at udvise særhensyn og praktisere forskellighed. "Vi tror på fællesskabet, når der er plads til den enkelte," som det rammende formuleres. Der er ikke nogen, der bestemmer over andre. De voksne har forskellige grænser og værdier, hvilket der er accept af. "Børnene ved jo godt, hvem de skal spørge, så kunne vi andre ikke finde på at blande os i situationen."

Det er sandsynligvis i høj grad muligt at arbejde ud fra de nævnte pædagogiske traditioner og idealer, fordi en stor del af børnegruppen kommer fra ressourcestærke hjem, hvor institutionens værdier på en række områder matcher hjemmets værdier.

Værdier

På baggrund af interviewene er det muligt at identificere nogle værdier, som karakteriserer arbejdet med kollektiv ledelse, og som ser ud til at gå på tværs af de undersøgte institutioner. Værdier skal her forstås som fælles formulerede standarder for, hvad der er acceptabelt (Thyssen 1994).

En central værdi er, at fællesskabet er vigtigere end individet, f.eks. fællesskabet mellem de ansatte, men også fællesskabet mellem børnene og mellem forældre og børn. Fællesskabet er en særlig måde at være sammen på. Fællesskabet er en livsform, kan man med Hal Koch (1946) parafraserende sige.

Fællesskabet har altid ret, men fællesskabet har vide rammer for den enkeltes udfoldelse, "Vi tror på, at fællesskabet er stærkest, når der er plads til den enkelte," som en af de interviewede pædagoger formulerer det.

Det lille fællesskab har ret til at differentiere sig fra det store fællesskab. Derfor kan der paradoksalt nok argumenteres for, at den kollektive ledelse giver plads til forskellighed og mangfoldighed. ”Det vi ikke har lyst til, det er, at der ikke er nogen mangfoldighed, at vi alle skal være ens,” som en af pædagogerne udtrykker det. Formuleringen kan fortolkes som en måde at distancere sig til den kommunale styring på, som opleves som et forsøg på at homogenisere dagtilbudsområdet, hvor de kollektivt ledede institutioner f.eks. mødes med krav om brugen af bestemte ledelsestilgange, metoder, teknologiske indberetningsformer og fælles pædagogiske indsatsområder.

En anden værdi er, at sandheden bliver til gennem dialog og inddragelse af flest mulige synspunkter og erfaringer. Fælles beslutningstagning er således den bedste og mest hensigtsmæssige måde eller form at træffe beslutninger på. Sandheden kan komme fra alle.

Derfor reageres der også stærkt på historier, hvor traditionelle dagtilbudsledere kræver lydighed af de ansatte. F.eks. fortæller de interviewede pædagoger historier om daginstitutioner, hvor ledere ”taler om mine medarbejdere skal dit og dat.” I det nævnte eksempel skabes der et modsætningsforhold mellem leder og medarbejdere, hvorved de centrale værdier om lighed, fællesskab og medbestemmelse anfægtes.

En tredje værdi er, at det tilstræbes, at de ansatte har et højt informationsniveau og har viden og indsigt i flest mulige forhold, som angår arbejdet i institutionen. Det er da også karakteristisk, at når de interviewede pædagoger beskriver det særlige ved kollektiv ledelse, sker det bl.a. i kontrast til erfaringer fra ikke kollektivt ledede institutioner, man har kendskab til: ”ved møder kan man høre, at der er institutioner, hvor medarbejdere ikke er informeret om noget som helst,” som en af interviewede pædagoger f.eks. fortæller.

En art konklusion

De tre institutioner bekender sig alle til værdier om fællesskab, lighed, medbestemmelse og fælles beslutningstagning, men værdierne får forskelligt udtryk. Tentativt kan der identificeres om tre forskellige måder at praktisere kollektiv ledelse på.

I *den lille daginstitution er kollektiv ledelse et udvidet fællesskab*. Når man som forældre har sit barn i institutionen, inviteres man med ind i et stærkt fællesskab med de rettigheder og muligheder, det giver, men også pligter, f.eks. krav om aktiv deltagelse i møder og aktiviteter. Fællesskabet rækker ud over institutionen, heraf f.eks. hjemmebesøg, fælles ture og årlige udflugter med deltagelse af gamle børn, forældre og tidligere ansatte. Derfor taler pædagogerne f.eks. også om, at man som institution har en særlig ånd, som præger barnet for livet.

Som en anden måde at praktisere kollektiv ledelse på kan man tale om *kollektiv ledelse som en styre- og ledelsesform*. Kollektiv ledelse er her primært en måde at organisere det daglige ledelsesarbejde på. Der er nok en afsmittende effekt til

det pædagogiske arbejde, men det er i lige så høj grad en ramme omkring arbejdet med at lede og træffe beslutninger, som ses som den bedste og mest hensigtsmæssige ledelses- og organisationsform.

Arbejdet med at inddrage forældre og børn vurderes ikke til at være grundlæggende anderledes, end det er tilfældet i mange ikke kollektivt ledede institutioner. *Den integrerede institution* repræsenterer denne måde at varetage kollektiv ledelse på.

Den tredje måde at praktisere kollektiv ledelse kan siges at befinde sig et sted midt imellem. Her kan man tale om *kollektiv ledelse midt imellem det udvidede fællesskab og kollektiv ledelse som styre- og ledelsesform*. Den kollektive ledelse har nok tydelige koblinger til det pædagogiske arbejde og forældresamarbejde, men der er ikke tale om et udvidet fællesskab, hvor fællesskabet rækker langt ud over institutionens matrikel, og som hviler på en eksplicit ide om, at det at blive optaget i institutionen potentielt kan præge børn og familier for livet. *Den store daginstitution* er et eksempel på dette.

De kollektive institutioner og den pædagogiske udvikling

Fra midten af 90'erne begynder uddannelses- og skolepolitikken så småt at ændre sig. En transnational uddannelsespolitik slår igennem som kontrast til den overvejende nationale horisont som pædagogisk tænkning og den skole- og uddannelsespolitiske udvikling tidligere har været underlagt. Uddannelse og uddannelsespolitik begynder i stigende grad at blive vurderet med afsæt i et økonomisk og konkurrenceorienteret perspektiv, hvilket smitter af på daginstitutionsområdet (Korsgaard et al. 2017; Moos 2016; Wiedemann 2017).

Daginstitutioner ændrer navn til dagtilbud og bliver en del af det samlede uddannelsesforløb, som skal levere videre til skolen eller den samlede kommunale organisation frem for at udgøre autonome institutioner i deres egen ret med høj grad af selvbestemmelse. Indholdsmæssigt bliver læring frem for f.eks. udvikling, leg eller omsorg den dominerende pædagogiske diskurs (Schmidt 2017). Læring, trivsel og inklusion bliver nye vægtige mål for dagtilbudspædagogikken (Fremtidens dagtilbud 2012). Gradvist sker der en pædagogisk orientering hen imod en mere akademisk orienteret tradition væk fra den børnecentrerede tradition, som ellers har domineret området. Sommer taler f.eks. om ”et paradigmeskifte fra kompetencebarnet til præstationsbarnet” (2015, 62). Denne udvikling ledsages af arbejdet med læreplanstemaer og sprogstimulering, ligesom en mere skoleorienteret og konceptororienteret pædagogik med øget fokus på dokumentation, evaluering og standardiserede pædagogiske metoder slår igennem (Plum 2011; 2017; Andersen 2013; Aabro, 2016).

Den akademisk orienterede tradition, som aktuelt præger store dele af dagtilbudsområdet, med fokus på læring og inklusion og med aktiviteter, hvor tal, bogstaver og sprog dominerer, præger ikke de tre kollektive institutioner i nævneværdig grad. De pædagogiske ideer og praksisformer, som præger de tre insti-

tutioner, og især henholdsvis den lille og den store daginstitution, synes at være forankret i en pædagogisk tradition, som man kunne kalde selvforvaltningstraditionen eller den børnecentrerede pædagogik. Det er en pædagogik, som især dominerede mange institutioner i 90'erne og begyndelsen af 00'erne, og som har rødder tilbage til 70'ernes kritiske pædagogik og 30'ernes reformpædagogik (Jerlang 1996; Bayer og Kristensen 2015 a og b; Korsgaard et al. 2017). Ligesom de kollektivt ledede institutioner, med forskellige modifikationer, har formået at fastholde en særlig ledelsesform, synes de også i høj grad at have videreført værdier fra en pædagogisk tradition, som har været under forandring inden for store dele af dagtilbudsområdet.

Kan vi bruge kollektiv ledelse i dag?

Er kollektiv ledelse en historisk lomme i tiden, som relativt få institutioner har videreført, blandt andet fordi det er en uadskillelig del af deres historie, identitet og selvforståelse? Eller rummer kollektiv ledelse også et perspektiv for, hvordan man aktuelt kan organisere og praktisere ledelse og pædagogik, som andre kan lade sig inspirere af?

I de kollektivt ledede institutioners selvforståelse udgør kollektiv ledelse en kontrast eller måske ligefrem en opposition til den samfundsmæssige tendens til at forsøge at homogenisere og ensrette såvel ledelsesområdet som det pædagogiske område. Kollektiv ledelse er forankret i en antitese til den udvikling, som har præget dagtilbudsområdet de senere år under overskrifter som læring og inklusion, akademisering og førskole.

Ledelsesmæssigt bliver kollektiv ledelse en måde at fastholde autonomi og selvbestemmelse på i en tid, hvor ideer hentet fra New Public Management har sat dagsordenen gennem mange år, og hvor professionel, enstrenget ledelse, og brugen af centralt initierede initiativer, har domineret den offentlige sektor.

Som vist adskiller man sig derfor tydeligt over for andre institutioner, hvis ledelsesværdier udgør en antitese til de værdier, som karakteriserer den kollektive ledelse.

De kollektivt ledede institutioner udgør med deres flade struktur og flydende ansvar- og kompetencefordeling og pointering af fællesskabet på mange måder en modsætning til den kommunale verden, som er præget af entydig ansvars- og kompetencefordeling, enstrenget ledelse og en hierarkisk struktur med f.eks. direktører og afdelingsledere.

I den kollektivt ledede organisation, skal man ikke nødvendigvis være professionel uddannet leder for at kunne lede. God ledelse handler om relationer, samarbejde, fælles værdier og lyst og evne til engagement, debat og dialog, mere end det handler om at være en karismatisk og visionær leder (transformationel ledelse), formelt uddannet til opgaven (ledelse som fag eller håndværk) eller en person, som er i stand til at påvirke og udvikle kultur (kulturledelse), sådan som forskellige ledelsesteoretiske tilgange traditionelt har peget på, udgør ledelsens kerneopgave

(Wiedemann 2016). Kollektiv ledelse lægger vægt på faglig ledelse som kontrast til professionel ledelse (Voxted 2016), men vel at mærke en form for faglig ledelse, hvor der er en forventning om, at alle deltager aktiv og engageret.

Perspektiver for kollektiv ledelse

Selv om det kræver en mere udfoldet analyse, end der er mulighed for her, synes der at være en sammenhæng mellem de værdier, der karakteriserer kollektiv ledelse, og nogle af de ideer om ledelse, som i øvrigt præger ledelsesforskningen og ledelsesdiskussioner i de her år (Wiedemann 2016).

Professionel kapital (Fullan og Hargreaves 2016), relationel ledelse (Larsen og Rasmussen (ed.) 2015), tillidsbaseret ledelse (Bentzen 2018), samskabelse og Capacity Building (Krogstrup (red.) 2017) og distribueret ledelse (Sørensen og Pedersen, 2017) udgør nogle af de aktuelle bud på en ledelsesforståelse hinsides New Public Management og professionel ledelse (Wiedemann, 2019). Ledelsestilgange der alle, med forskellige modifikationer, betoner værdier som fællesskab, tillid, relationer, samarbejde og empowerment, og som i varierende omfang er forankret i sociale ledelsesteorier, ligesom det er tilfældet med ideerne om kollektiv ledelse (Wiedemann 2016).

Måske kan kollektiv ledelse inspirere os til, at det er muligt at tænke ledelse og pædagogik på en anden måde, end den udvikling som gennem en årrække har præget det pædagogiske område. I den kollektive ledelse er der plads til engagement, mangfoldighed, medbestemmelse og fællesskab, ligesom alle har et ledelsesansvar og en ledelsesopgave. Det er centrale værdier, som der er behov for at eksperimentere med såvel nu som fremover.

Litteratur

- Andersen, P.Ø. (1995). *Pædagogens praksis*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, P.Ø. (2013). *Pædagogiske læreplaner, dokumentation og evaluering*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.
- Bauman, Z. (2006). *Flydende modernitet*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.
- Beck, U. (2002). *Risikosamfundet*. Kbh. Gyldendal Akademisk Forlag.
- Bentzen, T.Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring i offentlige organisation – fra ambition til praksis*. Roskilde. Roskilde Universitetscenter.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet i: Sven Brinkmann og Lene Tangbjerg (red.): *Kvalitative metoder. En grundbog*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.
- Fremtidens dagtilbud – Pejlemærker fra Task Force om Fremtidens dagtilbud* (2012) <http://www.uvm.dk/Service/~media/UVM/Filer/Udd/Dagtilbud/PDF%2012/120521%20fremtidens%20dagtilbud%20rapport%20pejlemaerker.ashx>
- Greve, C. & Ejersbo, N. (2014). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. Kbh. Akademisk Forlag.
- Bayer, S. og J.E. Kristensen (red.) (2015a): *Kald og kundskab. Brydninger i børnehavepædagogikken* Kbh. Upres.
- Bayer, S. og J.E. Kristensen (red.) (2015b). *Kamp og status. De lange linjer i børnehaveinstitutions og pædagogprofessionens historie fra 1820 til 2015*. Kbh. Upres.

- Hargreaves, A. og M. Fullan (2016). *Professionel kapital*. Frederikshavn. Dafolo.
- Hildebrandt, S. et al (red.) (2015). *Ledelse nu og i fremtiden*. Kbh. Systeme.
- Holm-Pedersen, C. et al.: (2015). *Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet*. (2015). Fundet på <https://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i10768/Ledelsesspaend-paa-daginstitutionsomraadet>
- Hougaard, B. (1994). *Teamledelse i daginstitutioner – fra leder til chef, fra stedfortræder til sous-chef. En håndbog*. Vejle. ISU.
- Jerlang, E. (1996). *Selvforvaltning. Pædagogisk teori og praksis*. Kbh. Munksgaard.
- Koch, H. (1999, oprindeligt 1946). *Hvad er demokrati*. Kbh. Gyldendal.
- Kollektiver: Ledelse, administration, pædagogik: Rapport om forsøg med kollektiv ledelse af daginstitutioner* (1979). Kbh. Socialstyrelsen.
- Korsgaard, O., J.E. Kristensen og H.S. Jensen (2017). *Pædagogikkens idehistorie*. Aarhus. Aarhus Universitetsforlag.
- Kvale, S. (1997). *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.
- Krag-Muller, G. og Ringmose, C. (2015). *Pædagogisk kvalitet i store og små daginstitutioner* <https://www.dr.dk/NR/rdonlyres/522B1DEF-C47E-42F2-A21D-F398CB7DC5A2/6076838/DPU.pdf>.
- Krogstrup, H.K (red.) (2017). *Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, H. (1992). *Selvstyrende kommunale institutioner: På vej mod en ny institutionsforståelse*. Birkelund.
- Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen (red.) (2015). *Relational perspectives on leading*. Basingstoke Palgrave Macmillan.
- Moos, L. (2016). *Pædagogisk ledelse i en læringsmålstyret skole*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.
- Plum, M. (2011). *Dokumenteret faglighed*. København Universitet. (Ph.d. afhandling)
- Plum, M. (2017). *Transformationer i det pædagogiske engagement: Om legitime lyster til børn i dokumentationens tidsalder*: i (red.) Claus Holm; Hanne Balsby Thingholm: *Evidens og dømekraft: når evidens møder den pædagogiske hverdag*. Frederikshavn: Dafolo. s. 189-200.
- Ry Nielsen, J.C. (1988, opr. 1983). *Tanker om ledelse: fra hierarki til kollektiv ledelse*. Kbh. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Schmidt, C.H. (2017). En insisterende læringsdagsorden i: *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*. 4. 2017 s. 72-83.
- Sommer, D. (2015). Tidligt i skole eller legende læring i: (red.): Jacob Klitmøller og Dion Sommer: *Læring, dannelse og udvikling*. Hans Reitzels Forlag. s. 61-81
- Sørensen, S.P. og Mai-Britt H.P. (2017). *Distribueret ledelse – samarbejde i professionelle læringsfællesskaber*. Kbh. Dansk Psykologisk Forlag.
- Thyssen, O. (1994). *Kommunikation, kultur og etik*. Kbh. Gyldendal.
- Voxted, S. (2016). *Faglig ledelse i offentlige organisationer*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.
- Wiedemann, F. (1999). *Daginstitutionens organisationskulturelle forandring* (manuskript, ikke publiceret).
- Wiedemann, F. (2016). *Send mere ledelse. En analyse af Ledersamfundets konsekvenser*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Wiedemann, F. (2017). *Uddannelse under naturlig forandring*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Wiedemann, F. (2019). Efter New Public Management. De nye ledelsesveje. Hvor fører de hen? I: Finn Wiedemann: *På kanten af ledelse. Aktuelle konstruktive og destruktive ledelsesformer*. Odense. Syddansk Universitetsforlag (under udgivelse)
- Aabro, C. (2016). *Koncepter i pædagogisk arbejde*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.