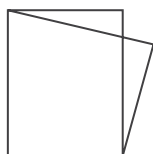


Professionel ledelse af professionshøjskoler

– fortalt og fortolket af to rektorer

Jakob Ditlev
Bøje, lektor,
ph.d., Institut for
Kulturvidenskaber,
Syddansk Universitet



“Professionel ledelse” var nogle af nøgleordene, da professionshøjskolerne blev vedtaget ved lov i 2007. Til forskel fra seminarier og CVU’er skulle professionshøjskolerne drives af professionelle ledere gennem et såkaldt enstrengt ledelsesforhold. Men hvem var disse ledere? Hvor kom de fra? Hvilken mening forsøgte de at skabe med de nye organisationer og med dem selv som professionelle ledere? Hvordan synes det siden at være gået med deres visioner og forsøg på meningskabelse? Disse spørgsmål diskuteres i denne artikel på baggrund af en analyse af to rektorer s narrative formuleret i 2007, dengang det hele startede. Analysen udpeger den ikke-faglige eller generiske leder som den, der via historien ser ud til at have fået overtaget i sektoren.

Indledning

De danske professionshøjskoler har nu været en realitet i ti år – og tillykke med det. De har uden tvivl været med til at skabe nogle nødvendige forandringer i feltet for mellemlang videregående uddannelse. Som Lars Jakob Muschinsky skrev i 2009, er seminarie-Danmarks tid *uigenkaldeligt* forbi (Muschinsky, 2009: 59). De historiske betingelser, der førte til seminariernes og lignende uddannelsesinstitutioners succes, er ikke længere til stede. Om professionshøjskolerne så har været – og i dag er – det rette svar på de nye historiske betingelser, er sværere at svare på.

Da professionshøjskolerne blev vedtaget ved lov i 2007, var der mange forventninger til dem. De skulle bl.a.

- Danne nye mellemlange videregående uddannelser – især til den private sektor (Olesen, 2008). Dette blev også formuleret som en ambition om at skabe nye "vækstlag" i professionshøjskolernes flerfaglige miljøer.
- Tiltrække flere unge til denne sektor – særligt til læreruddannelsen, som igennem nogen tid havde været præget af en lav søgning, et jævnt rekrutteringsgrundlag og et relativt højt frafald (Undervisningsministeriet, 2007).
- Sikre en større koncentration og bedre udnyttelse af ressourcerne med henblik på at opnå en styrket faglighed samt en højere grad af integration vertikalt såvel som horisontalt mellem uddannelserne (Undervisningsministeriet, 2007).
- Skabe bedre betingelser for udviklingsarbejde, kompetenceudvikling af lærere og praktikvejledere, samarbejde med universiteter og udnyttelse af den seneste viden produceret af universiteterne (Undervisningsministeriet, 2007).

Imidlertid var professionshøjskolerne også født med en række paradokser. De skulle

- Indgå i forskningssamarbejde med universiteterne, men de måtte ikke forske. Begrebet om "forskningssamarbejde" var nyt og lovende i forhold til begrebet om "forskningstilknytning", som havde været knyttet til CVU'erne, men alligevel var det ikke en blåstempling af professionshøjskolernes ret til at forske.
- Koncentrere ressourcerne i store, stærke og flerfaglige miljøer, men samtidig dække uddannelsesbehov i regionale yderkanter.

- Ligne universiteterne i deres opbygning og identitet (jf. nye ord som fakulteter, dekaner og campusser) med henblik på at tiltrække unge, som kunne være tiltrukket af universiteternes historiske aura og status, men samtidig adskille sig klart fra dem ved at understrege praksisbasering, professionsorientering, praktik- og jobmuligheder m.m.
- Agere som selvstændige og rationelle markedsaktører, men samtidig indgå topstyrede udviklingskontrakter med ministeriet.

Alt i alt var professionshøjskolerne altså forholdsvis komplekse eller endog paradoksale organisationer fra starten. Det kan man sige, at de fleste moderne organisationer i dag er, og at der dermed er en stor sandsynlighed for et vist hykleri i forholdet mellem, hvad organisationen *siger, beslutter og gør* (Brunsson, 2003). Alligevel synes professionshøjskolerne at være særlige på dette punkt. Hvis man f.eks. sammenligner med universitetet, er her, på trods af New Public Management og mange nye ideer om anvendelsesorientering og erhvervsrettedhed, stadig en højere grad af entydighed om, hvad formålet med og midlerne til denne institution er. De er netop *institutioner* på godt og ondt og med de muligheder/risici, dette indebærer i forhold til en omskiftelig verden.

I denne artikel vil jeg fokusere på det, der i lovgivningen for professionshøjskoler blev udnævnt som "professionel ledelse". I modsætning til seminariernes og CVU'ernes mere demokratiske ledelsesforhold skulle professionshøjskolerne have en "enstrenget" og "professionel" ledelse (Undervisningsministeriet, 2007). Dvs. én rektor med

beslutningskompetence i hele organisationen samt en bestyrelse med eksternt flertal.¹ Men hvem var disse professionelle ledere? Hvor kom de fra? Hvilken mening forsøgte de at skabe med de nye organisationer – og med dem selv som professionelle ledere? Og hvordan synes det siden at være gået med deres visioner og forsøg på meningskabelse?

Disse spørgsmål vil jeg forsøge at besvare i denne artikel. Derved kan man opnå en vis forståelse, skabt fra et bestemt perspektiv, af, hvad der i dag kendetegner professionshøjskoler som mere konsoliderede uddannelsesorganisationer. Som Foucault (1991) har påpeget, kan en genåbning eller de-naturalisering af historien bidrage til en øget forståelse af det, der i samtiden tages for givet. I professionshøjskolernes tilfælde er det dog spørgsmålet, om noget endnu kan tages for givet.

Jeg vil starte med at beskrive min tilgang, som handler om at analysere lederes fortællinger eller såkaldte narrativer. Dernæst vil jeg analysere to interview med professionshøjskoleledere, som jeg gennemførte i 2007, da det hele startede. Mere præcist to interview med rektorer, som stadig den dag i dag (i skrivende stund) er rektorer. Til sidst vil jeg konkludere på og diskutere de rejste spørgsmål.

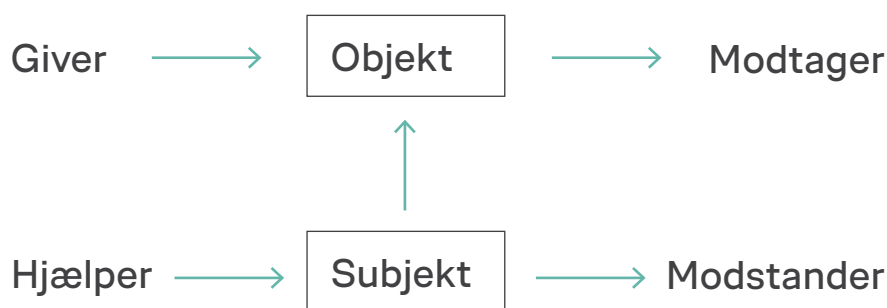
Leders narrativer

At fokusere på narrativer blandt ledere og medarbejdere er i dag en veletableret tilgang til såvel forskning som organisationsudvikling. Sidstnævnte tager afsæt i førstnævnte og beskriver f.eks., hvorledes 'gode' samtaler kan afholdes i en organisation med henblik på at skabe handling, mening og/eller identitet

om en given sag (se f.eks. Hørsted & Nygaard, 2016; Hammer, Moos & Pedersen, 2013). Forskningen i narrativer kan tage afsæt i strukturalistiske, konstruktivistiske og interaktionistiske tilgange til, hvad narrativer er, og hvilken rolle de spiller i samtiden. I denne artikel baseres analyserne primært på den russiske formalist, Vladimir Propp (1984), og den strukturalistiske lingvist, Algirdas Greimas (1973), hvis arbejde har ført til den såkaldte aktantmodel (se nedenfor).

listiske ramme vil danne udgangspunkt for min læsning af de to rektorinterview. Samtidig vil jeg trække på en konstruktivistisk position, som fokuserer mere på *indholdet* i og *meningen* med fortællingen, herunder det såkaldte *plot*, som fortællingen fortælles igennem (Riesmann, 2017; Czarniawska, 1998; Spicer & Alvesson, 2011). Fordi man kan påpege, at mange af vores fortællinger ligner eventyr i deres strukturelle form, kan man ikke deraf udlede, hvad meningen med eller budskabet i eventyret er.

fra bunden. Endvidere er min hensigt at bruge denne analyse til at destabilisere eller genåbne nutiden, så det, der i dag forbindes (og muligvis tages for givet) med professionshøjskoler og professionelle ledere, kan diskuteres og genovervejes i lyset af professionshøjskolernes 10-års jubilæum. I sidste ende udgør den narrative analyse altså et middel til at beskrive nogle bredere diskursive skred, som synes at være sket siden professionshøjskolerne og de professionelle ledere kom på dagsordenen i 2007. Et middel eller en tilgang, som kan siges at være mere detalje- og personinteresseret end en traditionel diskursanalyse baseret på tekster og policies.



Figur 1: Aktantmodellen

Den overordnede pointe med Propps og Greimas' arbejde – og med aktantmodellen – er, at mange af vores fortællinger forløber som eventyr med helte/heltinder, skurke, prinser/prinsesser og konger/dronninger. På samme måde forløber lederes fortællinger om dem selv og 'deres' organisationer ofte som eventyr, i hvilke de er helten/heltinden (subjektet), der får til opgave (af giveren) at redde eller etablere en ny organisation (Hansen, Bøje & Beck, 2014; Bøje & Frederiksen, 2017). På vejen støder de på forskellige prøvelser, hjælpere og modstandere, men som regel ender historien lykkeligt, og lederen modtager ros og anerkendelse. Denne struktura-

Endelig vil jeg i et vist omfang medtænke en interaktionistisk eller performativ position (Bengtsson & Andersen, 2017; Staunæs & Søndergaard, 2005), idet jeg selv havde en forholdsvis aktiv rolle, hvad gælder skabelsen af de to interview.

På den måde forsøger jeg altså at kombinere forskellige tilgange (strukturel, konstruktivistisk og interaktionistisk) til, hvad narrativer og narrative analyser er. Min hensigt er, via den narrative analyse, at fremanalysere den meningsskabelse, som de pågældende rektorer lavede i 2007, da både de og professionshøjskolesektoren skulle opfindes/fortælles

Empirisk er artiklen som sagt baseret på de to rektorinterview, som blev foretaget i 2007, da professionshøjskolerne blev vedtaget ved lov. Jeg var på daværende tidspunkt i færd med et ph.d.-projekt om professionshøjskolernes tilblivelse og konsekvenser for særligt lærer- og pædagoguddannelsen, og som led i dette projekt interviewede jeg de nævnte rektorer samt andre ledere i den kommende professionshøjskolesektor. Imidlertid fik jeg aldrig brugt disse interview til noget. Min idé var at koble interviewene samt forskellige policyanalyser til et feltarbejde på lærer- og pædagoguddannelsen, men da jeg nåede frem til feltstudiet, kunne jeg ikke spore nogen sammenhæng mellem professionshøjskole og seminarium – eller "uddannelsessted", som det var kommet til at hedde. Dette kunne skyldes det relativt udfoldede stadie, professionshøjskolerne dengang var på. Under alle omstændigheder endte mit ph.d.-projekt med at omhandle alene pædagoguddannelsen og mere præcist de differentierings- og sorterings-

Alt i alt var professionshøjskolerne altså forholdsvis **komplekse eller endog paradoksale organisationer fra starten.**



processer, som fandt sted der blandt studerende og undervisere (Bøje, 2010). Under mit ph.d.-projekt udvalgte jeg ledere ud fra et kriterium om varians. Mit mål var ikke at opnå repræsentativitet i statistisk forstand, men at opnå en vis spredning i måden, hvorpå professionshøjskolelovgivningen blev fortolket og implementeret i forskellige dele af landet. I Jylland interviewede jeg én rektor for et CVU, mens jeg i København interviewede to rektorer samt to ledere af udviklingscentre. Til denne artikel har jeg udvalgt interviewet med den jyske rektor samt interviewet med den ene af rektorerne fra København. Disse er udvalgt, fordi de klartest beskrev sig selv og deres skoler i narrative termer. Med andre ord er den narrative tilgang ikke valgt a priori, men fordi den egnede sig til at analysere interviewene med de pågældende ledere. De to rektorer er endvidere udvalgt, fordi de stadig er fungerende rektorer. Det gør deres stemmer mere relevante i dag. Sidst, men ikke mindst, har jeg valgt at begrænse mig til disse personer, fordi jeg ønsker at komme i dybden med den narrative analyse.

Selve analysen er sket som en meningskondensering og kodning, hvor interviewene, i tråd med den narrative tilgang, er blevet struktureret omkring en begyndelse, midte og afslutning. Helt konkret har jeg klippet citater fra interviewene over i særskilte dokumenter med overskrifter, som signalerede den specifikke begyndelse, midte og afslutning på det enkelte narrativ. Citaterne er udvalgt med henblik på at give så dækkende et billede af narrativet som muligt.

Jeg har overvejet, om det informerede samtykke, som de to rektorer gav mig for 10 år siden, stadig gælder. Da jeg er usikker på det, har jeg spurgt rektorerne igen, og de har begge givet nyt samtykke. Jeg har også overvejet, hvorvidt og i givet fald hvordan, jeg kunne anonymisere rektorerne. Her er jeg nået frem til konklusionen, at det kan jeg ikke på grund af de kontekstspecifikke forhold, de taler om. Jeg kan således afsløre, at de to rektorer er: Harald Mikkelsen fra VIA og Laust Joen Jakobsen fra UCC. Jeg håber, de ikke føler sig alt for misforstået eller fejlrepræsenteret gennem den narrative tilgang.

Historien om den ikke-faglige leder

Jeg vil indlede med at analysere Harald Mikkelsens narrativ. Interviewet med Harald varede en time, og det var semistruktureret, dvs. bygget op om tre temaer, som jeg havde valgt på forhånd: CVU'ets begyndelse, CVU'ets nuværende profil, overgang til professionshøjskole. På den måde kan man sige, at interviewet af mig var forhåndsstruktureret som et narrativ med en begyndelse, midte og slutning (Czarniawska, 1998). Interviewet forløb som en samtale mellem to parter, der ikke kendte hinanden på forhånd. Det betød, at kommunikationen var distanceret og afprøvende til at begynde med for gradvist at blive mere åben og tillidsfuld.

Harald indledte sit narrativ på følgende måde:

H: Altså den ultrakorte udgave af mit CV det er, at jeg blev ansat udefra og ind som rektor i CVU Midt-Vest i 2002. Før den tid var jeg forskningschef i Danmarks Jordbrugsforskning. Dvs. det var jo noget helt andet, jeg lavede.

Jamen min version af det her er, at jeg har arbejdet meget målrettet på at skabe, på at der blev skabt en pædagogisk professionshøjskole.



J: Ja hold da op.

H: Men jeg blev så ansat her, og det vil sige, at den egentlige grundlægning af CVU'et fandt sted i 2000 og 2001. Og så startede man officielt den første januar 2002. Og jeg kom i august 2002. Så den helt tidlige fødsel af CVU'et har jeg ikke oplevet.

J: Ok, men jeg kunne jeg godt tænke mig at vide, altså hvorfor kom det skifte, hvorfor kom du hertil?

H: Ja, jeg kom dybest set hertil, fordi jeg fik jobbet. Men det var jo så, fordi jeg syntes, det kunne være spændende at prøve noget andet, noget helt andet. Altså et andet lederjob. Jeg havde jo allerede været leder i en del år på det tidspunkt, og man kan sige, jeg blev egentlig ansat på den ledelseserfaring. Og så selvfølgelig det, at man anså – og det er måske der, vi nærmer os dit spørgsmål – at man havde faglige ledere, som løftede opgaven fint, hvilket også er rigtigt, og så skulle man ikke have yderligere en faglig leder, som gik de, der var der

i forvejen, for meget i bedene. Sådan kunne man godt med en lidt spids formulering sige, at det var.

Her hæfter jeg mig ved to forhold: For det første, at sproget er forholdsvist nøgternt og beskrivende. Der tales ikke rigt om en række ambitioner eller intentioner, og der skabes heller ikke et stort antal kausale sammenhænge i betydningen: Så skete det, *fordi* sådan og sådan. Sproget er mere konstaterende: Så skete det, så det osv. For det andet hæfter jeg mig ved de sidste formuleringer vedrørende Haralds ansættelse som ikke-faglig leder, dvs. en leder, der ikke går de faglige ledere "for meget i bedene". Denne italesættelse af sig selv som ikke-faglig leder vender jeg tilbage til, idet den også har betydning for midten af historien – plottet, hvor Harald får vendt organisationen og talt sig selv ind i en vis helterolle. Analyseret ud fra aktantmodellen kan man sige, at Harald i begyndelsen af historien refererer til giveren, som

i dette tilfælde er det eksisterende CVU. Det er denne organisation, der i det ovenstående er det anonyme "man". Man startede, og man anså osv. Sprogets nøgterne og konstaterende form kan menes at hænge sammen med denne reference til giveren: Det er noget udvendigt, Harald taler om noget, han ikke har indflydelse på eller synderligt behov for at skabe mening med.

Dette ændrer sig i midten af historien. Efter en teknisk forklaring om overgangen fra betinget til ubetinget CVU fortæller Harald følgende:

H: Jeg gik i gang med en bearbejdning, kan man sige. I forhold til at vi skulle overgå hurtigere, altså i stedet for 5 år. Som sagt havde man valgt den længste overgangsperiode, hvilket reflekterede, at man egentlig ikke ønskede, skal vi sige den forstærkede vending, som ligger i et ubetinget CVU. Så udskyd problemet længst muligt, lad os lade være os selv, det går måske væk af sig selv. Det var den

holdning, der var hos nogen. Men ikke alle, må man sige. Men altså, jeg gik så i gang med en slags kampagne, som siger, jamen vi er nok nødt til, hvis det her overhovedet skal have en mening, anden end at jeg skal sidde og bruge en million kroner hvert år til min egen løn og til lidt sekretærer og husleje osv., så er vi simpelthen nødt til at få lavet en ordentlig organisation. Dvs. en, som har en normal reference af ledelsesforhold. Og det gjorde jeg så og fik jo så 5 af de 6 partnere [der havde være med til at stifte CVU Midt-Vest] med til det. Men ikke Silkeborg, hvor den der ideologi, vi snakkede om før, trivedes særdeles stærkt.

J: Hvor er Silkeborg så kommet hen nu?

H: De gik ind i et andet CVU, CVU-Alpha, som egentlig værdimæssigt er bygget på, at vi gør mindst muligt. Vi skal have et CVU, fordi det er vi nødt til, men egentlig laver vi så lidt CVU som muligt og glemmer, at vi har det. Det var det grundlag, der var der. Men det får så hugget hovedet af med professionshøjskolelovgivningen, kan man sige.

Her tillægger Harald sig selv en højere grad af agens (bl.a. vedrørende "bearbejdningen" og "kampagnen" i organisationen), der skabes kausale relationer (de 5 partnere, der blev overbevist), og der føjes modstandere (bl.a. i egen organisation), hjælpere (de 5 partnere) og en vis skurk (læreruddannelsen i Silkeborg) til fortællingen. Endvidere bliver sproget rigere, og metaforer begynder at optræde (Spicer & Alvesson, 2011). Blandt andet tales der om grundlaget på læreruddannelsen i Silkeborg, som fik "hugget hovedet af med professionshøjskolelovgivningen". Endelig synes der at ske en vis "bonding" mellem Harald

og mig (f.eks. vedrørende ideologien på Silkeborg), som hjælper fortællingen på vej. På den måde begynder Harald – den ikke-faglige leder – gradvist at optræde som en helt, der trods hårde odds får bragt organisationen på rette vej – i retning mod professionshøjskolelovgivningen.

Harald taler sig dog ikke lige så stærkt ind i en helterolle, som jeg i visse tilfælde har set blandt uddannelsesledere (Hansen, Bøje & Beck, 2014; Bøje & Frederiksen, 2017). Faktisk gør han dette på en relativt afdæmpet facon. Da jeg lidt senere i interviewet spørger Harald, hvilken konkret kampagne, han benyttede sig af for at overtale de 5 stiftere, udtaler han følgende:

Man kan sige, og det er så egentlig først noget, jeg fandt ud af efterhånden, at oprindeligt havde de 5 parter, som blev, ønsket at danne et ubetinget CVU. Måske i erkendelse af de forhold, vi praktisk kom til at udleve. Så egentlig talte jeg en forståelse frem, som var der i forvejen.

Her omtaler Harald sig som en udefrakommende, der moderat puster til en ild, som er der i forvejen. Hvad denne afdæmpethed skyldes, er svært at tolke. Måske er det en jysk afdæmpethed. Måske hænger den sammen med den ikke-faglige indgang til sektoren. Måske ligger der en tvivl, som forhindrer en alt for entydig udpegning af helte og skurke.

Slutningen af narrativet er præget af en vis åbenhed, hvad gælder det at skabe mening med VIA som en kommende professionshøjskole. Der er altså ikke tale om en entydig lykkelig slutning, hvor helten får prinsessen, og de lever

sammen til deres dage ende. Visse ting fremhæves som en succes, og andre ting beskrives som mere usikre. Mere præcist nævner Harald tre rationaler som karakteriserende for CVU Midt-Vest og som bærende for VIA som ny organisation: (1) et stordriftsrationale, (2) et udviklingsrationale og (3) et regionalpolitisk rationale. Af disse tre rationaler vurderer Harald selv, at de er lykkedes med de to første. Det tredje er vanskeligere: "Det, vi så ikke er lykkedes med ret godt, det er den regionalpolitiske strategi. Fordi vi er stadigvæk de samme uddannelsessteder, men de har det vanskeligt. Altså de har trange tider, ik? Hvilket så afføder et økonomisk problem og selvfølgelig en drift mod rationalisering, også af de fysiske anlæg".

Harald taler en del om det regionalpolitiske spørgsmål. Man kan sige, at han – sammen med mig – kommunikerer om og prøver at skabe mening med paradokset om koncentration/spredning af ressourcer i professionshøjskolerne. Det forløber på følgende måde:

J: Jeg kan godt følge dig i det med de regionale hensyn. Kan man se det på den måde, at når I satser så kraftigt på udviklingsdelen, som jeg synes, jeg kan se, I gør, er det ud fra en logik om, at det er man nødt til at gøre det for at kunne opretholde muligheden for regional uddannelse?

H: Ja.

J: For at folk ikke skal flytte til Århus eller hvad?

H: Ja, vel grundlæggende. Der er nok flere ting i det, men man kan sige, at til dels er det jo kompensatorisk. Der findes ikke nogen universiteter her, så hvis der skal være uddannede på det højeste niveau, altså til vores

uddannelser osv., så er vi nødt til at have dem.

Løsningen på den gordiske knude bliver altså en stærk satsning på udviklings- og professionsbaseret, dvs. en vis koncentration af ressourcer for at kunne opretholde en vis spredning af ressourcer i form af lokale uddannelsesudbud. Det er samme type argument, som i dag optræder i forbindelse med nye fusioner inden for uddannelsessektoren – bl.a. ungdomsuddannelser (Bøje, 2017; Glæsners & Hjorts artikel i dette nummer).

Alt i alt vil jeg beskrive Haralds narrativ som historien om den udefrakommende og ikke-faglige leder, der via overblik, neutralitet, afdæmpethed og et vist politisk tække får skabt en velfungerende og moderne uddannelsesorganisation med 'normale' ledelsesforhold.

Historien om den pædagogiske professionshøjskole

Interviewet med Laust Joen Jakobsen varede en time og et kvarter, det indeholdt en del lange og uafbrudte passager, hvor Laust talte, og det var bygget op om de samme temaer som interviewet med Harald. Laust og jeg kendte ikke hinanden på forhånd, men vi havde en vis relation: Mit ph.d.-stipendium var for en tredjedels vedkommende finansieret af det daværende CVU KBH & Nordsjælland, som Laust, der var rektor for CVU Stork, var ved at fusionere med. Denne relation kunne have betydet, at Laust ville være distanceret og varsom med at udtale sig om bestemte emner. Dette var imidlertid ikke tilfældet. Tværtimod 'bondede' Laust og jeg fra starten, hvilket jeg bl.a. bemærkede ved, at han flere gange tiltalte mig direkte ved fornavn. F.eks. på følgende måde: "Altså strategier har jo

to sider, Jakob". I forlængelse heraf var interviewet fyldt med metaforer og et personligt eller ligefremt sprog, der bl.a. rummede bandeord.

Ligesom Harald indleder Laust sit narrativ med at omtale giveren. Denne adskiller sig dog fra Haralds, idet der ikke refereres til et CVU, som ansætter en rektor, men til det politiske flertal, der fandt på CVU-projektet. Laust fortæller følgende:

L: Ja, det her har jeg sagt masser af gange til folk, der gider at høre på det. I virkeligheden kan man gå tilbage til uddannelsesredegørelsen i 1997 og se, at der er tre ting, der optager politikerne på det tidspunkt, og det er en lodret streg, en vandret streg og en cirkel. Og de her tre ting illustrerer i virkeligheden hele CVU-projektet.

Den lodrette streg skal forstås som en optagethed af vertikale sammenhænge mellem uddannelser, den vandrette som en interesse for horisontale sammenhænge og cirklen som en bestræbelse på at opretholde regionale uddannelsesudbud.

Sammenlignet med Harald taler Laust ganske kort (1/2 sides transskriberet tekst) om giveren. Endvidere er Lausts giver mere abstrakt end Haralds. Der er ikke direkte nogen eller noget, der sender ham på en bestemt mission. I stedet skrider Laust hurtigt til selv at tage handling, dvs. gøre sig til en central medskaber af historien. Det starter på følgende måde:

Men dette var ikke nyt for os, fordi inden CVU-loven kom, havde rektor på KDAS [Københavns Dag- og

Aftenseminarium] og jeg som rektor på Blaagaard faktisk snakket om, at vi skulle slå os sammen for at lave Danmarks største lærerseminarium. Nok på to adresser, men altså fusionere for at få lavet en meget, meget større institution, som kunne stå stærkere. Så det har noget med volumen at gøre, det har noget med faglige miljøer at gøre. Man kan sige give synergier og rationaliseringer under et. I virkeligheden synes jeg, når jeg tænker tilbage, at vi gik på to ben. Der var egentlig både incitamentet i uddannelsesprojektet, og så var der også et institutionsprojekt.

Med denne begyndelse på narrativet får Laust dels placeret læreruddannelsen i centrum for dette og dels talt sig ind en helterolle, hvad gælder det at redde eller styrke læreruddannelsen. Helterollen og hele det projekt, der senere udfoldes i narrativet, kan bl.a. ses af de metaforer, der optræder i citatet: Der tales om at lave "Danmarks største lærerseminarium", om en "meget, meget større institution" og om at "stå stærkere". På den måde bruges der metaforer – her og i resten af interviewet – som understreger storhed, styrke, maskulinitet og bedrifter. Det skal tilføjes, at jeg ofte medvirker til skabelsen af denne storhedsmetaforik gennem en velvillig lytten.

Fra denne begyndelse på narrativet går der forholdsvis lang tid, før Laust nærmere uddyber det og inkluderer prøvelser, modstandere, hjælpere osv. Han skal først omkring de samme temaer og spørgsmål, som jeg stillede til Harald. Disse spørgsmål lader for de flestes vedkommende ikke til at interessere Laust. For eksempel lægger han ikke stor vægt på dannelsen af

Man kan også sige, at organisationen tales frem gennem **et bureaukratisk eller forvaltningsmæssigt** narrativ.



CVU Stork eller den forestående fusion med CVU KBH & Nordsjælland. Han konstaterer nærmere, at det er sket – eller skal ske – og svarer afvigende, når jeg spørger, om det har givet anledning til problemer eller udfordringer. Endvidere afviser han mere eller mindre direkte at tale om forskellige ”tekniske” ting, som på daværende tidspunkt interesserer mig – f.eks. de nye kvalitetssikringssystemer, akkreditering, evidensbaseret af uddannelserne, principper for harmonisering af studieordninger mv. For eksempel sagde han om udarbejdelsen af nye studieordninger: ”Jamen det betyder, bare pas på det ikke bliver for teknisk i forhold til interviewet”.

Narrativet tager imidlertid form, da snakken falder på etableringen af den nye professionshøjskole – UCC. Her starter Laust med at omtale prøvelsen, som han og den nye organisation skal klare:

L: Altså der er jo lavet undersøgelser på, at ikke nok med at vi får for få ansøgere, får vi også for svage ansøgere.

J: Kan I mærke det?

L: Ja. Fordi det forøger jo frafaldet. Og det er skidt. Det er jo en dårlig cirkel for en profession, som er enormt meget under pres i forvejen. Og udskældt og alt muligt. Så det er lidt tungt. Det er det sgu. Og det er jo den situation, vi står i. Det behøver man ikke pibe over, men det er jo det problem, professionshøjskolen bl.a. skal prøve at rette op på. Og det er en stor opgave.

Her er det bemærkelsesværdigt, hvor entydigt Laust forbinder læreruddannelsens problemer med etableringen af professionshøjskoler. Som nævnt i indledningen var der mange andre forventninger til professionshøjskolerne på det politiske plan. For specifikt at klare læreruddannelsens problemer beretter Laust, hvordan han målrettet har arbejdet på at etablere en pædagogisk professionshøjskole i hovedstadsområdet:

L: Jamen min version af det her er, at jeg har arbejdet meget målrettet

på at skabe, på at der blev skabt en pædagogisk professionshøjskole.

J: I hvad for nogle kanaler?

L: Jamen det er jo politisk og på andre måder. Og internt selvfølgelig har jeg sagt, at jeg synes, det ville være bedst for CVU Storkøbenhavn, hvis der blev lavet en pædagogisk professionshøjskole. Og det gør jeg jo af flere forskellige årsager. Det gør jeg både, fordi jeg mener, det ville være rigtig at samle alle lærer- og pædagoguddannelser, og det lykkes jo næsten. Vi får nok ikke Frederiksberg Seminarium med. Men jeg tror, det giver nogle muligheder, som er nødvendige at prøve af. Altså at få lavet en slags moderinstitution på lærer- og pædagoguddannelse. Min pointe er, at der er så mange kræfter, der ønsker læreruddannelsen lagt over på universiteterne, at hvis ikke den pædagogiske professionshøjskole relativt hurtigt viser resultater, så tror jeg simpelthen, at man bliver lagt ind under et universitet, fordi der er nogle politikere, der vil tro, at så må det da blive bedre. Det tror jeg personligt ikke, det gør, men det er sådan, det er.

Her udfoldes Lausts vision for UCC – en vision, der tilsyneladende var stærk nok til, at det politiske krav om skabelsen af flerfaglige professionshøjskoler blev suspenderet. Endvidere fremgår skurken af ovenstående citat: Universitetet, som har i sinde at 'stjæle' læreruddannelsen fra dens tidligere uddannere. Hjælper i dette narrativ er bl.a. ansatte i Lausts egen organisation, først og fremmest efter- og videreuddannelsesafdelingen, men også DPU, der fremhæves som en naturlig samarbejdspartner: "Hvis man er pædagogisk professionshøjskole, er det klart, at man vil samarbejde med DPU. Altså det må være logisk, at DPU og vi skal noget med hinanden". Samarbejde med øvrige universiteter, bl.a. KU som jeg dengang var indskrevet på, beskrives med flere forbehold: "Københavns Universitet har været mere utilnærmelige, nogle kunne sige selvtilstrækkelige. Men det er en stor institution, og jeg tror, der er ved at blive åbnet op". Forbeholdene kan tolkes som udtryk for en vis skepsis over for samarbejdspartnerens intentioner: Samarbejdspartneren kan nemt vise sig at være en trojansk hest, som har i sinde at plyndre borgen (stjæle læreruddannelsen), mens man sover.

Alt i alt vil jeg beskrive Lausts narrativ som en beretning om fremkomsten af den pædagogiske professionshøjskole. I dette narrativ optræder Laust som en faglig og stærk leder, der tænker stort på sin organisations vegne. Imidlertid ofres denne lederidentitet ikke megen opmærksomhed eller særskilt tale i narrativet. Den fremstår nærmere som stabil og selvfølgelig, hvilket giver plads til mere tale om den pædagogiske professionshøjskole.

Afrunding

Jeg spurgte indledningsvist, hvem professionshøjskolernes nye professionelle ledere var, hvor de kom fra, og hvilken mening de – gennem deres narrativer – forsøgte at skabe med de nye organisationer og med dem selv som professionelle ledere. Endvidere hvordan det siden er gået med deres visioner og forsøg på meningsskabelse.

Baseret på ovenstående analyser, som selvfølgelig ikke uden videre kan generaliseres til andre ledere af professionshøjskoler, tegner der sig nogle ligheder og forskelle de to ledere imellem. Hvad gælder ligheder, kan man pege på, at de begge er kommet entydigt forbi seminarie-Danmark. De accepterer begge ideen om den enstrengede ledelse, og de tilslutter sig diskursen om at skabe store, stærke og effektive koncerner drevet gennem kontraktstyring. Endvidere accepterer de begge professionshøjskolernes position vis-a-vis universitetet. Nok skal der ske forskningssamarbejde, professions- og udviklingsbaseret i professionshøjskolesektoren, men ikke decideret forskning. Endelig er det påfaldende, at begge rektors narrativer er stærkt forankrede i lokale og nationale forhold. Harald omtaler ganske vist Bologna-processen, og han undrer sig over, at der ikke i stedet for professionshøjskoler blev oprettet en sektor for "universities of applied science", som det kendes fra andre lande, men for at forklare dette forankrer han netop sin fortælling i lokale og nationale forhold. Det adskiller disse rektors fortællinger fra en del policyanalyser, som understreger europæisk/global harmonisering (Krejsler, 2014; Karlsen, 2014; Ozga & Jones, 2006).

Hvad gælder forskelle, er den mest markante og gennemgående den, Harald italesætter i begyndelsen af interviewet, og som Laust *undlader* at italesætte, nemlig at der er tale om en ikke-faglig leder over for en faglig leder; en udefrakommende og indefrakommende leder. Denne forskel får ikke blot betydning for, hvordan de to ledere taler og tænker om dem selv, men også professionshøjskolerne som på det tidspunkt nye organisationer. I Haralds tilfælde synes organisationen at blive talt og tænkt i tæt forbindelse med det, der ligger i lovgivningen og den offentlige diskurs om professionshøjskoler. Man kan også sige, at organisationen tales frem gennem et bureaukratisk eller forvaltningsmæssigt narrativ. I Lausts tilfælde tales og tænkes organisationen frem gennem et fagligt og samtidig stærkt visionært narrativ, hvori han er lederen, der tager de afgørende skridt på lærer- og pædagogprofessionens vegne.

I nutiden omtales forskellen mellem den ikke-faglige og faglige leder ofte med det omvendte over-underordningsforhold, nemlig som den generiske leder over for den ikke-generiske leder. Altså hvor manglen markeres fra den generiske leders perspektiv. Denne forskydning i italesættelsen af den ikke-faglige/generiske og faglige/ikke-generiske leder kan muligvis være en indikation på noget af det, der er sket, siden Harald og Laust formulerede deres narrativer i 2007. Spørgsmålet er, om den generiske leder og den hermed forbundne måde at drive professionshøjskoler i dag har fået overtaget i forhold til den faglige leder og den hermed forbundne måde at drive professionshøjskoler? Her tænker jeg på, at Harald og VIA stadig består, mens Laust og den pædagogiske profes-

sionshøjskole er på vej til at fusionere med Metropol. Ydermere at Lausts vision om at løse læreruddannelsens problemer (hvilket var en ret stor vision) ikke er blevet indfriet, mens Haralds mere beskedne rationaler synes at have vundet indpas – om end det regionalpolitiske spørgsmål stadig spøger.

Den potentielle forskydning i magtbalancen mellem faglig og generisk ledelse svarer til, hvad en kollega og jeg for nylig har beskrevet på folkeskoleområdet (Bøje & Frederiksen, 2017). Her ser vi en tendens til, at ældre skoleledere med en lille grad af formel lederuddannelse italesætter sig selv i stil med den fagligt stærke leder eller det, vi kalder lederen af professionen – i dette tilfælde lærerprofessionen. Modsat ser

vi en tendens til, at yngre skoleledere med en høj grad af formel lederuddannelse italesætter sig selv i stil med den generiske leder eller det, vi kalder professionelle ledere. Vi kalder sidstnævnte professionelle ledere, ikke fordi vi entydigt mener, de er det set i forhold til klassiske definitioner på professioner og professionelle, men fordi vi ønsker at diskutere, om ledelse af nutidens store, fusionerede uddannelsesorganisationer i dag er ved at udvikle sig til noget, der minder om et professionelt hverv. En ting er sikkert: Hvis man kigger på institutionerne/organisationerne i feltet for mellemlang videregående uddannelse i et længere historisk perspektiv, end jeg her har gjort, er det kun gået en vej, hvad gælder størrelsesforholdet og kompleksitetsgraden, nemlig fra

små og simple institutioner til store og komplekse organisationer (Bøje, 2012). Samme tendens kan tænkes at afspejle sig i ledelsesforholdene.

Hvad det betyder for medarbejdere og studerende, er en anden sag. Der er fordele og ulemper forbundet med såvel den faglige som generiske leder. Den generiske leder kan forstyrre fagligheden med organisationsdiagrammer og forskningsstrategier baseret på power point-skabeloner, men omvendt kan fagligheden opnå et vist frirum, fordi den generiske leder ikke kan/vil gå medarbejderne "for meget i bedene". Den fagligt stærke leder kan være karismatisk og inspirerende, men omvendt kan han også forpuste hverdagen, fordi han vil bestemme det hele. ♦

REFERENCER

- Bengtsson, T. T. & Andersen, D. (2017). Narrativ analyse – tematisk, strukturel og performativ. I: M. Järvinen & N. Mik-Meyer: *Kvalitativ analyse. Syv traditioner*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brunsson, N. (2003). Organized Hypocrisy. In: B. Czarniawska & S. Guje: *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Bøje, J. D. (2010): *Differentiering og sortering i pædagoguddannelsen – et uddannelses- og professions sociologisk studie*. Ph.d.-afhandling ved Københavns Universitet, Institut for Medier, Erkendelse og Formidling, Afdeling for Pædagogik.
- Bøje, J. D. (2012): Academization of Danish Semi-Professionals. How and With What Consequences? *Nordic Studies in Education*, 32(2): 84-97.
- Bøje, J. D. (2017). Profession og pædagogik. I: J. Dolin, G. H. Ingerslev & H. S. Jørgensen: *Gymnasiepædagogik. En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bøje, J. D. & Frederiksen, L. F. (2017). Leaders of the Profession and Professional Leaders. School Leaders Making Sense of Themselves and Their Job. *Forthcoming*.
- Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. SAGE: California.
- Foucault, M. (1991). Questions of Method. In: G. Burchell, C. Gordon & P. Miller: *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Greimas, A. J. (1973). Actants, Actors, and Figures. On Meaning: Selected Writings in Semiotic Theory. *Theory and History of Literature*, 38: 106-120.
- Hammer, M. T., Moos, H. & Pedersen, S. G. (2013). *Narrativ ledelse. Forandring gennem spørgsmål og fortællinger*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, D. R., Bøje, J. D. & Beck, S. (2014). What are They Talking About? The Construction of Good Teaching Among Students, Teachers, And Management in the Reformed Danish Upper Secondary School. *Education Inquiry*, 5(4): 583-601.
- Hørsted, A. & Nygaard, C. (2016). *Strategisk kvalitetsledelse i folkeskolen*. København: Samfundslitteratur.
- Karlsen, G. E. (2014). Nye trender – konsensus og konflikt. *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 98(6): 507-512.
- Krejsler, J. B. (2014). Når dagtilbud kobles til den nationale konkurrenceevne. Kvalitetsreform som udfordring til pædagogprofessionen. I: J. B. Krejsler, A. Ahrenkiel & C. Schmidt: *Kampen om daginstitutionen. Den danske model mellem kompetencetænkning, tradition og profession*. København: Frydenlund.
- Olesen, S. G. (2008). Professionshøjskoler – efter dansk model. Interview med undervisningsminister Bertel Haarder. *Gjallerhorn*, 6: 58-61.
- Muschinsky, L. J. (2009). Seminarie-Danmarks bortgang – og den nye læreruddannelse. *Gjallerhorn*, 8: 59-63.
- Ozga, J. & Jones, R. (2006). Travelling and embedded policy: the case of knowledge transfer. *Journal of Education Policy*, 21(1): 1-17.
- Propp, V. (1984). Theory and History of Folklore. *Theory and History of Literature*. Vol 5.
- Riessman, C. K. (2017). Narrativ analyse i samfundsvidenskabene. I: M. Järvinen & N. Mik-Meyer: *Kvalitativ analyse. Syv traditioner*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Spicer, A. & Alvesson, M. (2011). *The Metaphors We Lead By*. London: Routledge.

Staubæs, D. & Søndergaard, D. M. (2005). Interview i en tangotid. I: M. Järvinen & N. Mik-Meyer: *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.

Undervisningsministeriet (2000). LBK nr. 684 af 11/07/2000: *Bekendtgørelse af lov om Centre for Videregående Uddannelse og andre selvejende institutioner for videregående uddannelser mv.* Undervisningsministeriet.

Undervisningsministeriet (2007). *Forslag til lov om professionshøjskoler*. Undervisningsministeriet.

ENDNOTES

- 1 Dette enstrengede ledelsesforhold var vanskeligt at opnå med CVU-lovgivningen, idet disse institutioner havde mulighed for selv at vælge, om de ville være såkaldt betingede eller ubetingede CVU'er (Undervisningsministeriet, 2000). Parterne i et betinget CVU, dvs. seminarier, sygeplejeskoler, sociale højskoler mv., havde stort set de samme lokale handle- og beslutningskompetencer, som de tidligere havde haft.