

RESSOURCEPERSONER I DAGTILBUD

FRA RESSOURCEKOLLEGER TIL ORGANISATORISKE MELLEMMÆND

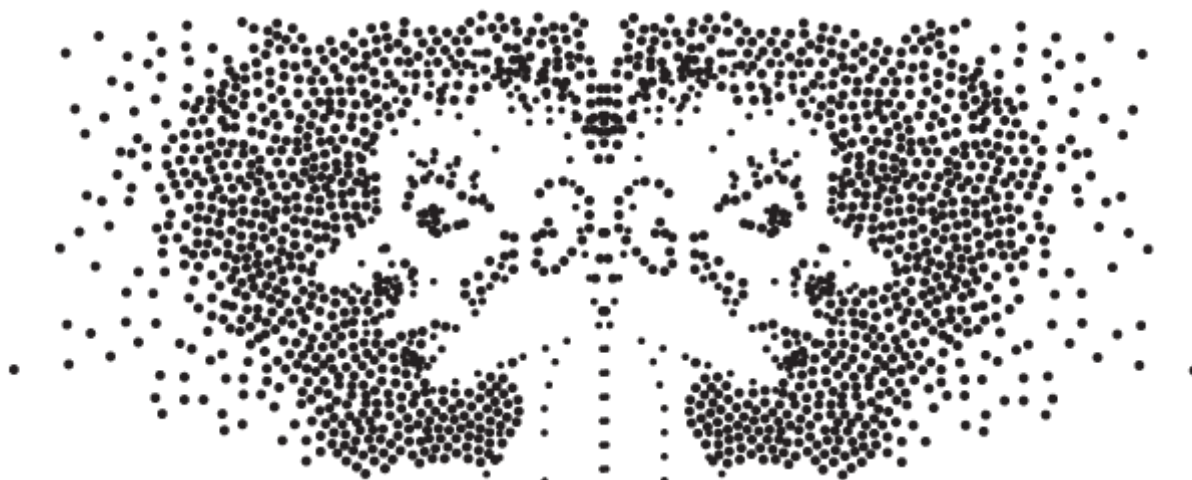
Publiceret: 12. september 2017

Forfatter: Frode Boye Andersen

BAGGRUND

Denne artikel iagttager ressourcepersoner i dagtilbud i et organisatoriske perspektiv. Artiklen baserer sig dels på generel viden om organisatoriske betingelser for funktioner som 'ressourceperson' på det pædagogiske område, dels på fire fokusgruppinterviews med henholdsvis dagtilbudsledere, pædagogiske ledere, pædagoger og ressourcepersoner. Beskrivelse, analyse og vurderinger i artiklen er forfatterens valg og dermed ikke de interviewedes ansvar.

Artiklens interviews er blevet til i samarbejde med Magistraten for Børn og Unge, Aarhus Kommune, i december 2016.



Der er utallige ressourcepersoner i den pædagogiske praksis. Kolleger med overskud, indsigt og blik for børn - og som med deres faglige og personlige ressourcer har stor betydning i den daglige opgaveløsning.

Denne artikel handler ikke om disse mange væsentlige personer men forstår i stedet 'ressourcepersoner' i en skarpere afgrænsning: Artiklen handler om de formelle ressourcepersoner, der er udpeget til funktioner, hvor de har særligt ansvar for eksempelvis sprog, motorik, inklusion, musik, praktik eller andre faglige aspekter i den pædagogiske praksis. Oftest går disse funktioner på tværs af huse og enheder. Måske kender vi personerne bedst som 'vejledere', men funktionerne kan have forskellige navne, og denne artikel samler derfor dem alle under fællesbetegnelsen 'ressourcepersoner'. Artiklens ressourcepersoner er altså pædagogiske medarbejdere, som i dagtilbuddet har formelle, faglige funktioner, der involverer kollegers praksis - funktioner, som uden at rumme egentlige ledelsesbeføjelser alligevel kommer til at fungere ledende.

“VI MÅ FORSTÅ DAGTILBUDETS RESSOURCEPERSONER FOR DERES LEDENDE FUNKTION, OGSÅ SELV OM DE SLET IKKE FORMELT ER ANSAT SOM LEDERE.”



Hermed er åbnet for det første af artiklens tre grundlæggende forståelsesspor: Vi må forstå dagtilbuddets ressourcepersoner for deres ledende funktion, også selv om de slet ikke formelt er ansat som ledere. Artiklens andet forståelsesspor ser ressourcepersonernes traditionelt faglige funktion være undervejs til i langt højere grad også at blive en organisatorisk funktion. Og endeligt ligger der i artiklens tredje forståelsesspor, at dagtilbuddets formelle ledelse og ressourcepersoner gensidigt og løbende må reflektere funktionen som ressourceperson for at kunne gavne ressourcepersonernes muligheder for at håndtere opgaven.

Med afsæt i disse spor er det artiklens ambition at svare ind i tre spørgsmål: Hvordan kan man som ressourceperson forstå sin faglige og organisatoriske funktion? Hvordan kan man tænke om 'at lede med ressourcepersoner'? Og hvordan kan ledelse og ressourcepersoner fælles blive klogere på udfordringer og muligheder for ressourcepersoner i dagtilbud?

“HVORDAN KAN MAN TÆNKE OM 'AT LEDE MED RESSOURCEPERSONER'?”



DET SPECIALISEREDE, KOLLEGIALE OVERSKUD

Ressourcepersonens faglige funktion kommer til syne som 'specialiseret' - sammenholdt med generalistens pædagogfaglige kompetencer - men ressourcepersonen er netop også selv kollega blandt kolleger i en daglig praksis. Ressourcepersonen er således en fagligt specialiseret kollega++, som

gennem sin formelle funktion har en slags kasket, der kan aktiveres. Kasketten kan aktiveres af både ressourcepersonen selv og af andre.

Og hvad får man så, når man trækker på ressourcepersonens faglige overskud?

Denne artikels interview peger på fire faglige dimensioner: Ressourcepersoner er

- fagligt servicerende; det er de fx ved at bistå med test, materialevurdering og 'oversættelse' af indsatsområder, ved at informere om nyt, ved at være backup for lokale funktioner som fx 'sprogpædagoger', ved i det hele taget at være behjælpelige og ved bogstaveligt at stå til rådighed, når der opstår behov.
- fagligt initierende; det er de fx ved at tilbyde sig med fokus på bestemte tematikker, ved at stå for eksemplarisk tilrettelagte forløb som kan inspirere, ved at kvalificere kollegers muligheder for at observere i egne børnegrupper, ved at sætte ny viden i spil - og ved at have et fagligt forebyggende fokus som modvirker udfordringerne, før de spidser til.
- fagligt intervenserende; det er de fx ved at indgå med 'brandslukning', ved at give sparring med 'andre øjne' og faglig merviden, ved at fastholde børneperspektivet og ved 'lavpraktisk' at introducere hensigtsmæssige handlemåder.
- fagligt bekræftende; det er de fx ved at være spørgende, ved at lægge øre til kollegers fortællinger og iagttagelser - og ved i det hele taget at give feedback, der anerkender den kollegiale praksis.

Ved siden af disse dimensioner finder vi et vejledningsfagligt spænd mellem at være den fagligt specialiserede hjælp, der 'tager over på' en problematik og den læringsorienterede specialist, der ønsker at skabe 'hjælp til selvhjælp' i form af læreprocesser i det kollegiale. I dette spænd vil ressourcepersoner kunne formulere det afsæt, som de vil gøre til præmis for deres egen praksis. Eksempelvis beskriver en af de interviewede ressourcepersoner, hvordan hun ser det som centralt i sin funktion at 'hjælpe kolleger med at have sprog for det, vi går og gør' ud fra en forståelse af, at netop fagsproget fastholder fokus på den pædagogiske substans fremfor på de involverede personer.



De fire faglige dimensioner og det nævnte spænd giver mulighed for at overveje, hvilken ressourceperson der kaldes på i forskellige sammenhænge - og hvilken der kommer? Hvilken ressourceperson efterspørges konkret i det kollegiale (fx en der kan fjerne problemet), og hvilken forståelse har ressourcepersonen af sin opgave (fx at styrke den faglige refleksion hos kollegerne)?

Hvilken ressourceperson vil man gerne være, og hvilken ressourceperson er det muligt at blive i den kollegiale kontekst?

EN LEDENDE FUNKTION?

Ressourcepersoners faglige funktion - som den blev beskrevet ovenfor - vil allerede have fået skærpet opmærksomhed blandt ressourcepersonerne selv gennem deres uddannelse som fx vejledere. Vi drejer derfor med denne artikel fokus over på ressourcepersoners mere underbelyste organisatoriske funktion, og som et nyttigt skridt på vejen iagttager vi ressourcepersoner for deres ledende funktion. Det bliver i øvrigt generelt givtigt at få øje på ledelse som funktion, også for ledere.

Når man har noget for med nogen eller har noget for med en praksis, som både ledere og vejledere har, så må vi forstå dette noget som ledelse. Ledelse handler om at influere på en organisatorisk praksis; nogle gange ved at forankre det som allerede er, andre gange ved at bevæge noget i en retning. Sådan bliver også ressourcepersoners funktion. Ressourcepersoner, der hjælper, vejleder, tager initiativer, spejler, forstærker, bekræfter, udfordrer mv., kommer til at fungere ledende i det kollegiale, fordi kollegerne orienterer sig efter den faglige påvirkning, som ressourcepersonerne repræsenterer. Nogle gange er påvirkningen åbenlys, andre gange er der tale om en refleksion eller måske en næsten umærkelig justering i et blik på praksis. Når pædagogen på denne måde, bevidst eller ubevidst, gør ressourcepersonens påvirkning til præmis for sin videre praksis eller faglige valg, så kan vi tale om, at ressourcepersoner fungerer ledende.



Og hvorfor er det nu så væsentligt at forstå ressourcepersoner for deres ledende funktion?

For det første, fordi man må have en forståelse af, hvordan ledelse fungerer, hvis man har noget for med praksis i fx en institution. For det andet, fordi ressourcepersoner må forlige sig med ikke kun at være faglige men netop også ledende. Og for det tredje, fordi det kan hjælpe til at håndtere udfordringerne i ressourcepersoners organisatoriske funktion.

Ressourcepersonerne i denne artikels interview tænker i et ledende perspektiv og kan da få øje på hvilke særlige muligheder for ledelse, der ligger hos ressourcepersoner, fx ved at 'få ting til at ske nedefra' i form af illustrativt fængende forløb med børn og ved at inspirere til ændringer i 'de små tings praksis'. Men også ved at 'oversætte' indsatsområder og andre ovenfra kommende forventninger - til pragmatisk og meningsfuld praksis i den pædagogiske hverdag.

På denne måde kan vi se ressourcepersoner som fagligt ledende og som en slags organisatorisk relæ, der samordner niveauerne.

Når vi således får øje på ressourcepersoner for deres ledende funktion, giver det anledning til at overveje udfordringerne ved at være fagligt ledende i en position, hvor man samtidig er en kollega i den pædagogiske praksis. Hvad er det man repræsenterer som fagligt ledende ressourceperson i et dagtilbud? Hvordan finder man sig som ressourceperson til rette i den kollegiale asymmetri, der følger med funktionen? Og hvordan bliver ressourcepersonerne i deres funktion forbundet med dagtilbuddets formelle ledelsesniveauer?

RESSOURCEPERSONERNES ORGANISATORISKE FUNKTION

Hvem ejer ressourcepersonerne? I denne artikels interviews var svaret entydigt: Ressourcepersonerne er dagtilbuddets. De samme interviews tegnede i øvrigt et billede af, hvordan en ressourceperson typisk enten selv bød sig til med sit specialiserede overskud eller blev inddraget i pædagogiske problemstillinger gennem direkte henvendelser på det kollegiale niveau.

Der kan være stor processuel forskel på, om man som ressourceperson indgår som den kollegialt efterspurgt hjælper - eller om man er udsendt på vegne af fx en særlig politisk satsning. Traditionen har tilsyneladende overvejende trukket på ressourcepersonerne som den specialiserede kollegafaglige ressource. Der er imidlertid noget, der peger på, at ressourcepersonerne fremover i stigende grad kommer til at indgå på baggrund af en mere eksplicit organisatorisk dagsorden - uden at dette nødvendigvis vil afskaffe ressourcepersonernes kendte funktion som en art kollegial trækningsret på faglig assistance. Vi kan få øje på aspekter af de organisatoriske dagsordner allerede, rundt om ressourcepersonerne. I sig selv må vi forstå eksistensen af ressourcepersoner i et dagtilbud som en del af en organisatorisk dagsorden om at stille faglige ressourcer til rådighed for de professionelle gode opgaveløsning. Og den mere markerede organisatoriske dagsorden er allerede aktiv, når ressourcepersonerne går ud på baggrund af politiske beslutninger om fx inklusion og sprogkompetencer. Vi må altså allerede nu forstå ressourcepersoner som nogle, der kan siges at handle på vegne af en organisatorisk dagsorden.



På dagtilbudsområdet er der aktuelt en tendens til tættere organisatoriske bindinger mellem det politiske niveau og den pædagogiske praksis. Denne tendens kan vi fx se, når forvaltninger strukturerer sig i

områder med underliggende geografiske dagtilbudsenheder, der omfatter pædagogiske enheder på forskellige matrikler. Og vi ser tendensen indholdsmæssigt, når fx læreplaner, skoleparathed og andre politiske temaer kommer til at forpligte den pædagogiske opgave. Det er således forventeligt, at ressourcepersoner i dagtilbud fremover vil komme til endnu tydeligere at opleve sig som bærere af en organisatorisk dagsorden. Ressourcepersonernes organisatoriske funktion bliver da at hjælpe den organisatoriske dagsorden med at lykkes.

Bliver der modsætninger mellem ressourcepersonernes faglige funktion og den organisatoriske? Ideelt set, nej, men erfaringer fra tilsvarende sammenhænge viser, at dette kan være et mudret praksisfelt. Som en af interviewenes ledere udtrykker det, kan der være 'uklarhed i forhold til, hvem der taler gennem vejlederne'. Ressourcepersoner vil (ligesom ledere) typisk møde modsætninger af form som dilemmaer, hvor man på én og samme tid skal tilgodese fx både et pædagogfagligt perspektiv og en organisatorisk fordring - der netop ikke lader sig forene fuldt ud.

Ressourcepersoner vil da skulle kunne manøvrere i situationer, hvor der hyppigt er en tilbøjelighed til, at den organisatoriske funktion trumfer den faglige.

RESSOURCEPERSONER PÅ MELLEMHÅND

Det er ikke den skærpede organisatoriske dagsorden i sig selv, som vil bringe anderledes udfordringer for ressourcepersonerne men en kombination af en stærkere organisatorisk dagsorden og en eventuel samtidig glidning fra overvejende at have været et kollegafagligt abonnement til i højere grad at blive udsending på organisationens vegne. Når ressourcepersoners organisatoriske funktion forstærkes på denne måde, så forstærkes også en række allerede kendte aspekter af funktionen som ressourceperson - aspekter hvor ressourcepersoner risikerer at komme på mellemhånd.

Vi kan for overblikkets skyld samle disse aspekter i tre felter med spørgsmål om adkomst, legitimitet og loyalitet.

Ressourcepersoners kollegiale position afspejler både styrke og svaghed for ressourcepersoners adkomst til de kollegiale sammenhænge, hvor de vil kunne påvirke praksis. Som netop kollegial vil der ofte være umiddelbar adgang til kollegiale fora, som oplever faglige udfordringer, der kalder på kompetent støtte - og som ofte ovenikøbet også kollegialt efterspørger dette bidrag udefra. Adkomstspørgsmålet bliver snarere til en adkomstproblematik, når kollegiale hjørner af den pædagogiske praksis kunne have gavn af bidrag fra ressourcepersoner men ikke selv efterspørger bidraget, og når den organisatoriske dagsorden tilskynder ressourcepersonerne til at rykke ud på organisationens vegne i et felt fuldt af kollegiale forbehold. I dette sidste tilfælde kan ressourcepersoner eksempelvis blive bærere af en politisk satsning, som på styrende vis gør fænomener som læring, dokumentation, test mv. til bundne opgaver, der kan opleves som indgreb i et professionelt pædagogisk råderum. Hvordan kan man komme kollegialt til stede som ressourceperson med en organisatorisk satsning, som det kollegiale niveau måske ikke lige syntes, de havde bestilt? Det er ganske vanskeligt at skaffe sig adkomst fra en kollegial position ved at sparke døren ind, og den samtidige forventning til ressourcepersonen om at gå med den organisatoriske dagsorden bringer derfor reelt ressourcepersoner på mellemhånd.



“HVORDAN KAN MAN KOMME KOLLEGIALT TIL STEDE SOM RESSOURCEPERSON MED EN ORGANISATORISK SATSNING, SOM DET KOLLEGIALE NIVEAU MÅSKE IKKE LIGE SYNTES, DE HAVDE BESTILT?”

Ressourcepersoners oplevelse af at være på mellemhånd bliver ofte frembragt af en særlig slags dilemma, loyalitetsdilemmaet, hvor man føler sig dobbelt loyalitetsforpligtet af to modsætningsfyldte hensyn.

Ressourcepersoner kan som kolleger være spændt op i loyalitet mellem at være budbringere for en politisk satsning - og - en kollegial forståelse for hvor bøvlet eller måske endda pædagogisk tvivlsom denne satsning vil blive oplevet i praksis. Ligeledes kan ressourcepersoner jævnligt med deres indblik i kollegers handlinger komme i en loyalitetsklemme mellem den pædagogfaglige kvalitet eller børnenes tarv - og - den kollegiale samhørighed eller forståelse for et måske presset praksisvilkår. Og som en konkret loyalitetsklemme fra artiklens interview: Hvordan får ressourcepersoner fx bragt deres iagttagelse af 'dårlig praksis' videre?

Det mest grundlæggende loyalitetsdilemma synes dog at være mellem ressourcepersonen selv eller vedkommendes integritet som fagperson - og - opgaven eller omgivelsernes forventninger til funktionen som ressourceperson.

LEGITIMITET, LEGITIMITET, LEGITIMITET

Med et lille uhøjtideligt tvist kan vi hævde, at legitimitet er for ressourcepersoner, som beliggenhed er for ejendomsmæglere - funktionen som ressourceperson i dagtilbud er ganske enkelt afhængig af legitimitet. Faktisk er al moderne ledelse afhængig af legitimitet, hvis den skal lykkes. Det kan lyde helt bagvendt, og det er egentlig bogstaveligt, hvad det er: For i praksis at fungere ledende i en så løst koblet organisering som en pædagogisk institution eller et dagtilbud, så bliver man som ledelse afhængig af, at personalet på Blå Stue, i køkkenet og til forældremødet gennem deres handlinger konkret kobler sig til den organisatoriske dagsorden eller til den faglige tænkning, som ledelsen ønsker at gøre til præmis for opgaveløsningen.

Der er alt muligt, der allerede leder i enhver sammenhæng; kultur, tradition, fagforståelse, kollegiale relationer, personlige præferencer, bekvemmelighed mv. er blot et lille udsnit af noget, der typisk fungerer ledende på forskellig facon, når arbejdet udføres. Den ledelse og den ressourceperson, der

ønsker at influere på opgaveløsningen, kommer derfor i konkurrence med alt det, som allerede leder. Ledelse og ressourcpersoner må for at blive ledende i praksis således søge at vinde tilkobling fra personalet, kollegerne, organisationen mv. i denne konkurrence.



På denne bagvendte måde får vi tydeliggjort ledelse som funktion: Den organisatoriske dagsorden eller ressourcpersonens faglige perspektiv bliver først ledende, når nogen i den pædagogiske praksis tilkobler sig og handler ud fra denne tilkobling. Dette sker eksempelvis, når inklusionsvejlederen gennem et forløb med en gruppe børn spejler det inkluderende på en sådan måde, at børnegruppens egne pædagoger får blik for at ændre deres praksis. Vi kan sige, at eksemplets inklusionsvejleder lykkes med at gøre sig tilkoblingsduelig, og dette bliver udfordringen for både ledelser og ressourcpersoner, der har noget for med den pædagogiske praksis - at gøre sig tilkoblingsduelige.

Og her er det så, at første træk på legitimiteten kommer ind i billedet: Den, som står med stærk faglig og relationel legitimitet, har også de bedste forudsætninger for at gøre sig tilkoblingsduelig.

En ressourcperson er endda endnu mere afhængig af sin legitimitet end en formel ledelse. Den formelle ledelse er typisk legaliseret som ledelse med personalebeføjelser, og noget af denne legalitet vil kunne stive legitimiteten af. Ressourcpersoner er nok organisatorisk udpegede, men processuelt er de til gengæld henvist til at lede på den faglige og kollegiale legitimitet, som de kan frembringe i mødet med dagtilbuddet. Hermed er vi ved legitimitetens andet træk: Legitimitet er ikke noget man har eller som findes løsrevet fra konkrete kontekster. Legitimitet kommer - ligesom tilkobling - udefra. Legitimitet er noget, man kan få tildelt af sine omgivelser, og er derfor i en vis forstand noget, man skal gøre sig fortjent til. På denne måde kan vi forstå, hvorfor artiklens interviews peger på, at det er nemmere for ressourcpersoner at vinde legitimitet i den nære organisation, i eget hus, frem for på fremmede matrikler. Og også hvorfor de interviewede pædagogiske ledere har stor opmærksomhed på at bidrage til legitimeringen af de ressourcpersoner, der samarbejdes med.

AT LÆGGE TIL RETTE FOR SIT EGET RUM SOM RESSOURCEPERSON

Legitimitetens tredje træk har mange lag og handler om ressourcpersonens tildeling af legitimitet til sig selv. Det kunne lyde som krukkeri men er i stedet ganske basalt og pragmatisk. Dette demonstrerer ikke pointen ovenfor om legitimitet som noget, ressourcpersoner først og fremmest skal have givet relationelt og dermed udefra. Men ligesom vi ser, at ambitionen om tilkobling må tilskynde til, at man gør sig tilkoblingsduelig, så er ressourcpersoner ikke uden indflydelse på, hvordan de kan blive tildelt legitimitet. Ressourcpersoner må overveje på hvilken måde, de vil kunne stille sig legitimt an og dermed øge sandsynligheden for at vinde legitimitet.

Tildelingen af legitimitet til sig selv handler på sin vis om at blive sit eget udefra og om at have opmærksomhed på sin position, sin ballast og sine spøgelses.

Positionen som ressourceperson bliver skabt relationelt; man positionerer sig gennem det konkrete samspil med andre. Position er den potentielt dynamiske platform, hvor roller, forventninger, relationer mv. mødes - og hvorfra funktionen som ressourceperson kan udfoldes. En af artiklens interviewede ressourcepersoner beskriver, hvor meget hun agerer som ressourceperson på baggrund af sine egne forventninger til sig selv, i en selvskabt rolle og ud fra sin egen forståelse af, hvordan hun kommer den pædagogiske praksis til gavn. Og hvordan hun bliver legitimeret gennem børnene, der genkender hende for de gode aktiviteter fra sidst - og som de gerne vil prøve igen. Og hvordan hun lægger til rette for, at disse aktiviteter sætter pædagogerne fri til at være fagligt kompetente på anden vis imens, fx ved at kunne observere i egen børnegruppe. Eksemplet viser, hvordan hun som ressourceperson søger at skabe sig en legitim position i et tilsyneladende meget åbent tolkningsrum, der må udfyldes personligt og professionelt. Eksemplet kan også vise os, hvordan positionen bliver til, ved at ressourcepersonen leder en proces, der på én og samme tid har noget for i det kollegiale felt og fastholder kollegerne som myndige i egen pædagogiske praksis.

Det kræver ballast, når man som ressourceperson skal udfylde en meget åben funktion. Den faglige ballast i form af praksiserfaring er en grundlæggende genvej til legitimitet i en professionskultur som den pædagogiske - og ofte vil en ressourceperson skulle investere sin personlige og faglige legitimitet i en legitimering af de organisatoriske dagsordner. På denne måde kan vi se, hvordan ressourcepersoner typisk må veksle den kollegiale legitimitet til organisatorisk legitimitet for at kunne lykkes med opgaven.



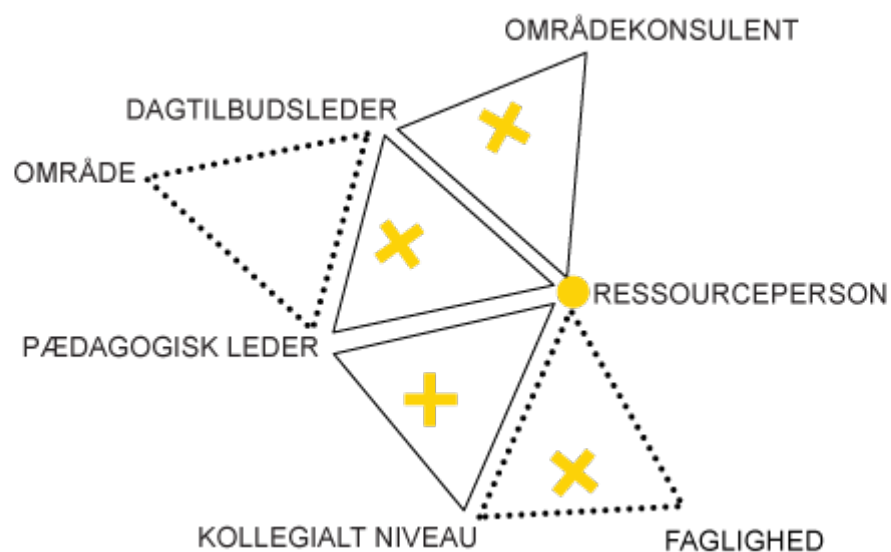
Den metafaglige ballast er fx formaliseret i form af en vejlederuddannelse men også personbåret: Ressourcepersoner må forlige sig med at skulle træde ind i en asymmetrisk form for kollegialitet, fordi ambitionen om at være ledende fordrer, at man vil bruge sit faglige forspring til at gøre sig tilstrækkeligt forskellige fra den praksis, som man iagttager.

Og endelig må man i den åbne proces kunne stække sine spøgelse. I artiklens interviews peger de pædagogiske ledere på, at det i institutionskulturen kan være forbundet med ubehag, når nogen kommer til at stå frem som bedre end andre - og lederne beskriver også, hvordan ressourcepersoner på den baggrund næsten kan komme i tvivl om egne kvaliteter. Andre generelle og individuelle spøgelse kan være knyttet til ressourcepersoners ensomhed, ubehaget ved kollegial konflikt, usikkerheden ved diffuse

forventninger mv. Sådanne spøgelses virker aflegitimerende, men de kan som spøgelses stækkes ved at blive bragt frem i lyset.

ORGANISATORISK MELLEMMAND OG KOLLEGA

I denne artikels blik rykker ressourcpersoner ind som et særligt centralt mellemlid i den pædagogiske opgaveløsning i dagtilbuddet. Vi så ovenfor, hvordan traditionens fagkollegiale ressourcpersoner må besinde sig på i højere grad også at blive bærerere af skarpere organisatoriske dagsordner - og vi kan derfor argumentere for at forstå dagtilbuddets ressourcpersoner som en slags organisatoriske mellemmænd, der kan få stor betydning som faglig ledelse og kvalificering af den pædagogiske opgaveløsning. Billedet af den organisatoriske mellemmand kan tegnes på flere måder. Figuren nedenfor tager afsæt i en struktur med pædagogisk ledede institutioner, samlet i geografisk definerede dagtilbud, der er organiseret i områder, og figuren udpeger nogle vigtige treklinge, der har den konkrete pædagogiske opgaveløsning (X) som genstandsfelt. Figuren viser, hvordan ressourcpersonen (●) netop bliver omdrejningspunkt eller mellemmand for en omsætning af de organisatoriske dagsordner, der rækker ud efter den pædagogiske praksis.



Denne figur underkender ikke pædagogisk ledelses betydning. Med et kalejdoskopisk vrid på figuren ville vi kunne gøre den pædagogiske leder til grafisk omdrejningspunkt, og vi ville så få anledning til at drøfte den formelle ledelses muligheder. Men i den aktuelle figur kan vi til gengæld få øje på, hvordan ressourcpersonen er spændt for arbejdet med at kunne lede den kollegiale forståelse af relevant faglighed - og samtidig må balancere det pædagogiske ledelsesperspektiv i forhold til et kollegialt niveau man selv er en del af. Ressourcpersoner er ofte (også) aktive i egen institution men i så fald som hele dagtilbuddets ressourcpersoner - og på både egen og andres matrikler kan de være udfordret af at skulle skabe samklang med den pædagogiske ledelse. Og endelig er ressourcpersonens tilknytning til sin opdragsgiver i dagtilbuddet både en frugtbar backup og en kilde til nye prioriteringer, der skal omsættes i den pædagogiske opgaveløsning.

Figuren viser ikke at ressourcepersoner er nogle, det er synd for, eller som på anden vis er i uoverstigelige vanskeligheder - tværtimod viser figuren især, at ressourcepersoner sidder særdeles centralt med ved bordet for faglig ledelse i dagtilbuddet. Men netop ved at iagttage hvor central denne relæ-funktion bliver i dagtilbuddets faglige ledelse, kan vi være tilbøjelige til at overse, at disse mellemmand i måske 80% af deres job fungerer som kollega blandt kolleger. Denne kombination af at være organisatorisk mellemmand og almindelig kollega er ikke kun en logistisk udfordring for vikardækning mv. men får også ressourcepersonerne til at skulle pendle mellem ret forskellige roller, måske ligefrem identiteter. Det kan i den forbindelse være vanskeligt at drøfte sine udfordringer som ressourceperson med sine stuekolleger, og ressourcepersoner er derfor afhængige af, at der etableres fora for en ressourcepersonskollegialitet, der kan løfte og afprivatisere funktionen for den enkelte ressourceperson.

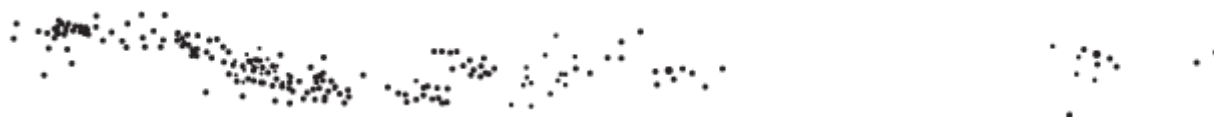


RESSOURCEPERSONER I DAGTILBUD ER SVARET... OG HVAD VAR SPØRGSMÅLET?

Godt på vej mod artiklens slutning må vi overveje et væsentligt spørgsmål, som kunne have hørt indledningen til: Hvis ressourcepersoner i dagtilbud er svaret - hvad var så spørgsmålet? Ja, spørgsmålet kunne eksempelvis dreje sig om, hvordan man organiserer sig med en pædagogisk faglig ledelse, der har substantiel indsigt i det specielle, og som kan kompensere for den formelle ledelses logistiske umulighed i at overkomme den tilstrækkelige, praksisnære ledelse? Eller i kortform: Hvordan skaffer man ledelse, der i faglighed og tid kommer tæt nok på den pædagogiske praksis?

Kunne der også være andre svar på dette spørgsmål? Jo, men næppe svar der kommer uden om ressourcepersoner som de beskrevne centrale figurer, men selve organiseringen er dermed ikke givet. I denne artikel er ressourcepersoner særligt specialiserede og rækker over flere institutionsmatrikler, og dette kan have både udfordringer og muligheder, der er knyttet til logistik, legitimitet, adkomst, fremmedhed mv. I de interviewedes praksis findes dog også en slags matrikulære ressourcepersoner, som typisk ikke er uddannet fx som vejledere men er opkvalificeret på anden vis som fx 'sprogpædagoger' - og som bliver bindeleddet til artiklens mere eksterne ressourcepersoner. Dette åbner for overvejelser om den gode balancering mellem ressourcepersoner på egen matrikel og ressourcepersoner, der rækker hen over flere matriklers institutioner: Hvor mange ressourcepersoner med tilstrækkelig faglig tyngde og

organisatorisk indsigt har dagtilbuddet mulighed for at uddanne? Hvilken form for ressourcepersoner vil have de bedste muligheder for at gå med dagtilbuddets organisatoriske dagsorden? På hvilken måde kommer dagtilbuddets ressourcepersoner til at blive fagligt mest ledende?



Blandt artiklens interviews var der markeringer af, at en dagtilbudssatsning på færre, meget specialiserede ressourcepersoner samtidig giver en større sårbarhed over for tab af viden, når disse skifter job mv. I en videre forlængelse af denne artikels fokus vil der være anledning til for dagtilbuddet at overveje forholdet mellem investering, organisering og effekt: Hvordan skaber man mest virkningsfuldt for de fleste et kompetenceløft i opgaveløsningen? Og hvilken slags ressourcepersoner vil det fremkalde?

LEDELSE OG RESSOURCEPERSONER I DAGTILBUDET

Figuren ovenfor viste artiklens og dagtilbuddets ressourcepersoner som mellemmand i flere konstellationer, og tydeligst kommer denne figur til syne i treklangen af pædagogisk ledelse, pædagogfaglige kolleger og ressourceperson. Den pædagogiske leder er netop ledelse i det organisatoriske rum, hvor ressourcepersonen må balancere sin fagligt ledende funktion. Artiklens interviews tegner meget forskelligartede billeder af, hvordan den pædagogiske leder indgår i denne treklang. I den ene udkant af spekteret er der beskrivelser af, hvordan man som ressourceperson er overladt til sig selv og til det, som man nu kan få til at lykkes i en fremmed, fagkollegial gruppe. I den anden ende af spekteret er der beskrivelser af pædagogiske ledere, som forud italesætter relevansen af at trække på ressourcepersonen, søger at støtte legitimeringen af ressourcepersonen i mødet med kollegerne, har rammesat det kollegiale møde så det giver ressourcepersonen en position at tale ud fra, har opmærksomhed på hvordan institutionen selv kommer videre ud fra ressourcepersonens bidrag og efterfølgende drøfter dette med ressourcepersonen. Og således på den ene og samme tid faciliterer ressourcepersonens opgave ind i institutionen og integrerer ressourcepersonens indblik som et fagligt tilskud i sin egen pædagogiske ledelse.



Vi har ovenfor opholdt os ved, hvordan ressourcepersoner åbenlyst kan komme på mellemhånd i deres funktion, men også den pædagogiske ledelse risikerer at mærke mellemhånden gennem ressourcepersonens tilstedevær: Artiklens interviews peger på, hvordan den pædagogiske ledelse ved at lukke ressourcepersoner ind i ledelsens ' eget domæne ' sætter sig selv ' på spil '. Den pædagogiske ledelse kan opleve, at ressourcepersoners kompetente kritik af en faglig opgaveløsning også kunne pege på noget, som en pædagogisk ledelse måske burde have taget sig af - samtidig med at den pædagogiske ledelse selv er spændt op i sine dilemmaer, treklange og flertydige krav. Dagtilbuddets pædagogiske ledelse har en iboende risiko for at komme på mellemhånd, d r mellem barnets tarv, ressourcerne der er til rådighed, personaleledelsen, forældre forventningerne, den politiske styring og meget andet. Pædagogisk ledelse må generelt kunne manøvrere mellem alle disse fordringer uden at komme for meget på mellemhånd. Det er naturligvis ikke ressourcepersonernes tilstedevær, der skaber dette vilkår, men med ressourcepersoner inviterer den pædagogiske ledelse ofte en opmærksomhed ind, som det kan være vanskeligt efterfølgende at sidde overhørig.

Dette blik på relationen mellem pædagogisk ledelse og ressourcepersoner kan vi bruge til at pege på tre forhold:

- Pædagogiske ledere og ressourcepersoner må være opmærksomme på skæringen mellem ledelse og ressourceperson - og må samstemme de gensidige forventninger i en form for kontraktlighed.
- Den pædagogiske leder må tage ledelsen af relationen mellem pædagogisk ledelse og ressourceperson på sig - lige fra kontraktinitiativet til den faglige nysgerrighed og det fælles sparringsrum.
- Den pædagogiske ledelse må lede således, at ressourcepersonerne kan realisere deres ledende funktion. På denne måde må pædagogisk ledelse blive til ledelse af anden orden.

FIRE VÆSENTLIGE OPMÆRKSOMHEDER AT GÅ MED...

Det konkrete dagtilbud sætter konteksten for, hvordan ressourcpersoner kan komme i funktion i den pædagogiske praksis. Relationer, organisering, kulturer, rammer, politiske dagsordner og mange andre elementer influerer på betingelserne for at gå med opgaverne som ressourcperson - og dermed ser vi også, at den gode måde at bruge ressourcpersoner på må udvikles lokalt. Denne artikel kan således med sit generelle blik ikke udpege, hvad der er det gode at gøre lokalt: Der må dagtilbuddets ressourcpersoner selv og ledelsen rundt om ressourcpersonerne i fællesskab forme det bedste samspil.

Til gavn for denne proces kan artiklen dog pege på fire opmærksomheder, der vil være væsentlige for ressourcpersonernes muligheder.

Opmærksomheden på adkomst

Den pædagogiske ledelse må skabe den nødvendige organisatoriske adkomst for ressourcpersonerne, således at ressourcpersonen især kan bruge sit krudt på det faglige. Også den formelle ledelse selv kan i professionskulturer være udfordret af at skulle skaffe sig adkomst til at lede fagligt tæt på opgaveløsningen, og brugen af ressourcpersonen som mellemmand kan da blive et behændigt greb: Ved at åbne for ressourcpersonens adkomst kan en ledelse drage nytte af, at det ofte er nemmere at åbne for andre end for sig selv. At skabe organisatorisk adkomst bliver både at tale tilkoblingsduelige begrundelser frem og helt praktisk fx at arrangere det forum, hvor ressourcpersonen bliver en erklæret del af dagsordenen.

De samstemte forventninger bliver den kontraktlige del af adkomsten. Selv om vi ovenfor fik markeret ledelsens ansvar for at lede relationen med ressourcpersonerne, så er det ikke mindst i ressourcpersonens interesse, at forventningerne samstemmes forud for opgaven. Ja, at vide om der overhovedet findes forventninger: Hvilke forestillinger har den pædagogiske ledelse om ressourcpersonens bidrag? Hvad forventer pædagogerne at få ud af ressourcpersonens medvirken?

Opmærksomheden på proces

Et møde med en ressourcperson kan ligne en enkeltstående episode men er altid indlejret i en form for organisatorisk proces, hvor noget er gået forud, og noget følger efter. Opmærksomhed på hvilken proces kan for både den pædagogiske ledelse, institutionen og ressourcpersonen skærpe effekten af mødet og mindske risikoen for, at mødet som episode bliver en symbolsk manøvre, der kan vinges af eller står løsrevet fra en sammenhæng. Hvordan bliver ressourcpersoners bidrag integreret i en fortløbende proces, der kan omsætte tilskuddet fra ressourcpersonen til kvalificeret pædagogisk praksis? Hvilke beslutninger skal den pædagogiske ledelse frembringe for at øge sandsynligheden for de næste trin i processen?

Opmærksomheden på sparring og backup

Interviewenes ressourcepersoner beskriver 'forventningerne til sig selv' og arbejdet med 'selv at udfylde rollen' som nogle af de store udfordringer for en ressourceperson. Konstateringen i interviewet er nøgtern - og ikke klagende - og viser formodentlig blot, at de ambitiøse ressourcepersoners stærke, faglige engagement er en hård herre at tjene. I et dagtilbudsperspektiv kan det være vigtigt, at positionen som ressourceperson ikke bliver overladt til drænende selvskabelse men samtidigt vigtigt at give rum for ressourcepersoners selvstændige og tilfredsstillende tolkning af opgaven. Der kan altså være god opbakning i en opgavebeskrivelse ... hvis den giver tilstrækkeligt fagligt råderum for ressourcepersonen.

Ressourcepersonerne peger også selv på en mere strukturel form for opbakning: At der er rammer og krav, der matcher hinanden, at der er ressourcer til at kunne lave kontinuerte indsatser, og at der vikardækkes for ressourcepersoner, så de ikke belaster de hjemlige kolleger ved at være ude.

Den organisatoriske mellemfunktion synes at disponere for en vis ensomhed i opgaven. For de interviewede ressourcepersoner vil et tættere samarbejde med de pædagogiske ledere kunne mindske det ensomme, men det vil især være oplagt med stærke fora for ressourcepersoner på tværs i og af dagtilbud. I sådanne fora vil ressourcepersonerne kunne sparre med hinanden om, hvordan de forvalter loyalitetsklemmerne, hvordan man kan pendle mellem identiteter og alligevel komme hel hjem - og hvordan man giver fylde til funktionen som ressourceperson.

Opmærksomheden på organisatorisk refleksion og feedback

I artiklens interviews lægger ressourcepersonerne vægt på betydningen af at blive mødt af den pædagogiske ledelse, både bogstaveligt i form af faktiske møder og indholdsmæssigt i form af interesse og lydhørhed for mulige initiativer - og med en opsamlende drøftelse. Dette møde ser også interviewenes pædagogiske ledere som et frugtbart forum for feedback og refleksion, og den pædagogiske åbenhed, som dette forum fordrer af lederne, rummer både stor styrke og en sårbarhed, der også må erkendes af ressourcepersonen: Hvad er det ressourcepersoner får øje på i den pædagogiske praksis og måske endda i den tilhørende pædagogiske ledelse, når de kigger gennem deres fagligt stærke briller?

Den pædagogiske leder og ressourcepersonen kan med fordel løfte mødets tematik over i en organisatorisk refleksion, hvor de - med ambitionen om at gøre sig tilkøblingsduelige ud fra ressourcepersonens faglige fokus - drøfter opgaverne for både ledelse og ressourceperson: Hvordan formidler vi dette, således at kollegerne rent faktisk knytter an i deres praksis?

I denne betydning bliver pædagogisk ledelse og ressourcepersoner organisatorisk sammensvorne om at være fagligt ledende.

HVIS MAN VIL LÆSE MERE

Artiklen er for læsbarhedens skyld skrevet uden referencer i teksten. Men faktisk er det også beskedent, hvad der findes af litteratur om de vigtige ressourcepersoner i et organisatorisk blik, og vi må derfor gå på hugst i tilliggende områder. Nedenfor er nogle udvalgte muligheder for den interesserede:

Ledelse som funktion

Jensen, T. F. (2016): Ledelse og ressourcepersoner på kompleksitetens betingelser. I: Andersen, F. B. (red.)(2016): Ledelse gennem skolens ressourcepersoner. Århus: Klim.

Andersen, F. B. (2012): Ledelse af ledelse har noget for med nogen. I: Andersen, F. B., Krause-Jensen, N., Ryberg, B. & Qvortrup, L. (2012): Når ledelse bliver til Ledelse af ledelse. Århus: ViaSysteme.

Ressourcepersoner i pædagogisk praksis

Danmarks Evalueringsinstitut (2012): Ressourcepersoners rolle i den pædagogiske praksis. Ceptra nr. 12/2012 (50-57).

Hansen, J. H., Andersen, B. B., Højholdt, A. & Morin, A. (2014): Afdækning af forskning og viden i relation til ressourcepersoner og teamsamarbejde. Rapport. København: UVM. <https://www.uvm.dk/~media/UVM/Filer/Udd/Folke/PDF14/Maj/140508%20Rapport%20om%20ressourcepersoner%20og%20teamsamarbejde.pdf> (15.06.16)

Ressourcepersoner set som organisationsintern mellemlidelse

Ryberg, B. (2015): Relationer og roller i mellemlidelse.

Andersen, F. B. (2015): Ledelse mellem ledelse - den organisatoriske mellemlidelse.

- begge i: Ryberg, B., Andersen, F. B., Willert, S. & Digmann, A. (2015): Ledelse mellem ledelse : Mellemlidelse i organisationer Århus: Systeme.