

Ledelse i dagtilbud

- komplekse koblinger om en finurlig faglighed

Publiceret: 24. marts 2025

Af: Christian T. Lystbæk og Ida Marie L. Cederström

Abstract

Denne artikel bidrager til at belyse den kompleksitet, der knytter sig til ledelse i dagtilbud. På baggrund af interviews med ledere i dagtilbud afdækker vi, at en række forhold og 'løse koblinger' (Weick, 1976; 2001) imellem dem bidrager til ledelse i dagtilbud. Mere specifikt identificerer vi fire centrale forhold, som vi med inspiration fra Mintzberg (2023; 2024) betegner personorienteret, programorienteret, professionsorienteret og projektorienteret ledelse i dagtilbud.

Det er ikke således ikke alene ledere af navn, der bedriver ledelse af gavn i dagtilbud. Det betyder imidlertid ikke, at den formelle lederrolle ikke er vigtig, tværtimod. Men det betyder, at den er mere vanskelig og kompleks, end det ofte antages, idet den formelle leder har ansvar for at følge op på tiltag og beslutninger, som vedkommende ikke har magt over og nogle gange end ikke har indflydelse på. I den sammenhæng er det vigtigt, at ledere og medarbejdere med ledelsesansvar i dagtilbud undgår at blive handlingslammet af den komplekse ledelsesopgave og den afmagt, som følger med. I den sammenhæng argumenterer vi for, at det er vigtigt at modstå fristelsen til at handle (for) hurtigt. Rettidig omhu handler om at kombinere aktiv intervention med tålmodig suspension.

Indledning

Der har været en stigende forskningsmæssig interesse i ledelse i dagtilbud, dvs. vuggestuer, dagpleje, børnehaver, fritidshjem, skolefritidsordninger og fritidsklubber. Særligt politisk initierede analyseinstitutter som EVA (2014; 2017; 2018) og VIVE (2018; 2021) har belyst, hvordan ledelse og organisering kan understøtte de politiske ambitioner og reformer på

dagtilbudsområdet (EVA & VIVE, 2023), men også forskning uden for disse analyseinstitutter har belyst, hvordan faglig ledelse kan understøtte kvalitet i dagtilbud (Voxted, 2021; Møller & Grøn, 2021).

Baggrunden for den begyndende forskningsmæssige interesse i ledelse i dagtilbud kan være sammensat, men en væsentlig grund er, at dagtilbuddene er blevet genstand for stor opmærksomhed – blandt andet som følge af en stigende interesse for børns læring i almindelighed (Qvortrup, 2001) og for læring som et centralt omdrejningspunkt i konkurrencestaten i særdeleshed (Pedersen, 2011). Det betyder, at ledelse i dagtilbud præges af mange forskellige aktører, som ikke altid spiller sammen i en sammenhængende helhed. Denne pointe blev allerede fremført for 50 år siden af Karl Weick (1976), som beskrev ledelse af pædagogiske organisationer som værende karakteriseret ved 'løse koblinger' mellem forskellige aktører, der bidrager til ledelse i praksis. Senere har Weick (2001) udbredt begrebet 'løse koblinger' til alle organisationer, der er kendetegnet ved en mangfoldighed af aktører (Weick, 2001). Weick illustrerer begrebet med en analogi om en utraditionel fodboldkamp:

Imagine [...] an unconventional soccer match: the field for the game is round; there are several goals scattered haphazardly around the circular field; people can enter and leave the game whenever they want to; they can throw balls in[to the field] whenever they want to, as many times as they want to, and for as many goals as they want to; the entire game takes place on a sloped field; and the game is played as if it makes sense. If you now substitute in that example principals for referees, teachers for coaches, students for players, parents for spectators and schooling for soccer, you have an equally unconventional depiction of school organizations. The beauty of this depiction is that it captures a different set of realities within educational organizations than are caught by when these same organizations are viewed through the tenets of bureaucratic theory.

(Weick, 1976: 1)

Som det fremgår, introducerer Weick (1976) begrebet 'løse koblinger' som et alternativ til en bureaukratisk forståelse af organisationer som et organisatorisk hierarki, hvor ledelsesansvar er placeret i en klar og entydig ledelsesstreng, og beslutninger følger den formelle 'kommandovej'. Virkeligheden i og omkring pædagogiske organisationer er betydelig mere kompleks. Metaforen om 'løse koblinger' betoner, at forskellige aktører og deres tiltag er koblet i den

forstand, at de har forbindelser til hinanden, men på en løs måde, dvs. på en måde der ikke er kausalbestemt og kontrollerbar men kompleks og uforudsigelig.

I denne artikel vil vi belyse 'løse koblinger' mellem aktører og aktiviteter, som bidrager til ledelse i dagtilbud. Med andre ord sætter vi fokus på, hvordan ledelse forekommer i dagtilbud, som det der leder opgaveløsningen. Det forskningsspørgsmål der leder artiklen er: Hvori består ledelse i dagtilbud – og hvem bidrager til denne ledelse?



“I DENNE ARTIKEL VIL VI BELYSE 'LØSE KOBLINGER' MELLEML AKTØRER OG AKTIVITETER, SOM BIDRAGER TIL LEDELSE I DAGTILBUD. MED ANDRE ORD SÆTTER VI FOKUS PÅ, HVORDAN LEDELSE FOREKOMMER I DAGTILBUD, SOM DET DER LEDER OPGADELØSNINGEN. DET FORSKNINGSSPØRGSMÅL DER LEDER ARTIKLEN ER: HVORI BESTÅR LEDELSE I DAGTILBUD – OG HVEM BIDRAGER TIL DENNE LEDELSE?”

Artiklen er struktureret som følger: Først vil vi redegøre for artiklens metodiske tilgang og materiale. Herefter præsenterer vi forskellige former for ledelse i dagtilbud, som vi identificerer i datamaterialet, og derefter diskuterer vi, hvordan de relaterer sig til den komplekse kerneopgave, der er omdrejningspunktet for det pædagogiske arbejde i dagtilbud. Artiklen afsluttes med en opsamling på centrale pointer og praktiske anbefalinger til alle, der er optaget af god ledelse i dagtilbud.

Metode

Artiklens metodiske tilgang er kvalitative interviews med ledere i dagtilbud. Kvalitativ forskning er særligt velegnet til at give en nuanceret forståelse af et fænomen i praksis (Brinkmann & Kvale, 2015; van Manen, 2016), i dette tilfælde: ledelse i dagtilbud.

Mere specifikt baserer artiklen sig på kvalitative interviews med syv ledere af medarbejdere i dagtilbud, der er udvalgt ud fra princippet om 'maksimal variation', dvs. princippet om at

informanterne skal variere i forhold til centrale parametre (Marshall & Rossman, 2011; Maxwell, 2013). På denne baggrund har vi udvalgt informanter, som varierer i forhold til kommunernes ledelsesmodel på dagtilbudsområdet, kommunestørrelse og ledernes køn.

Tabel 1 giver et skematisk overblik over informanterne.

Tabel 1. Oversigt over udvalgte karakteristika ved de syv informanter

Informant	Stillings- kategori	Ledelses- model	Kommune størrelse	Rekrutteret til stilling	Køn
1	Pædagogisk leder	Område- ledelse	Stor (100.000<)	Internt	Kvinde
2	Pædagogisk leder	Område- ledelse	Stor (100.000<)	Eksternt	Kvinde
3	Pædagogisk leder	Område- ledelse	Mellemstor (50-100.000)	Internt	Kvinde
4	Afdelings- leder	Distrikts- ledelse	Mellemstor (50-100.000)	Eksternt	Mand
5	Afdelings- leder	Distrikts- ledelse	Lille (<50.000)	Eksternt	Kvinde
6	Daglig leder	Institutions- ledelse	Mellemstor (50-100.000)	Eksternt	Kvinde
7	Pædagogisk leder	Institutions- ledelse	Lille (<50.000)	Internt	Kvinde

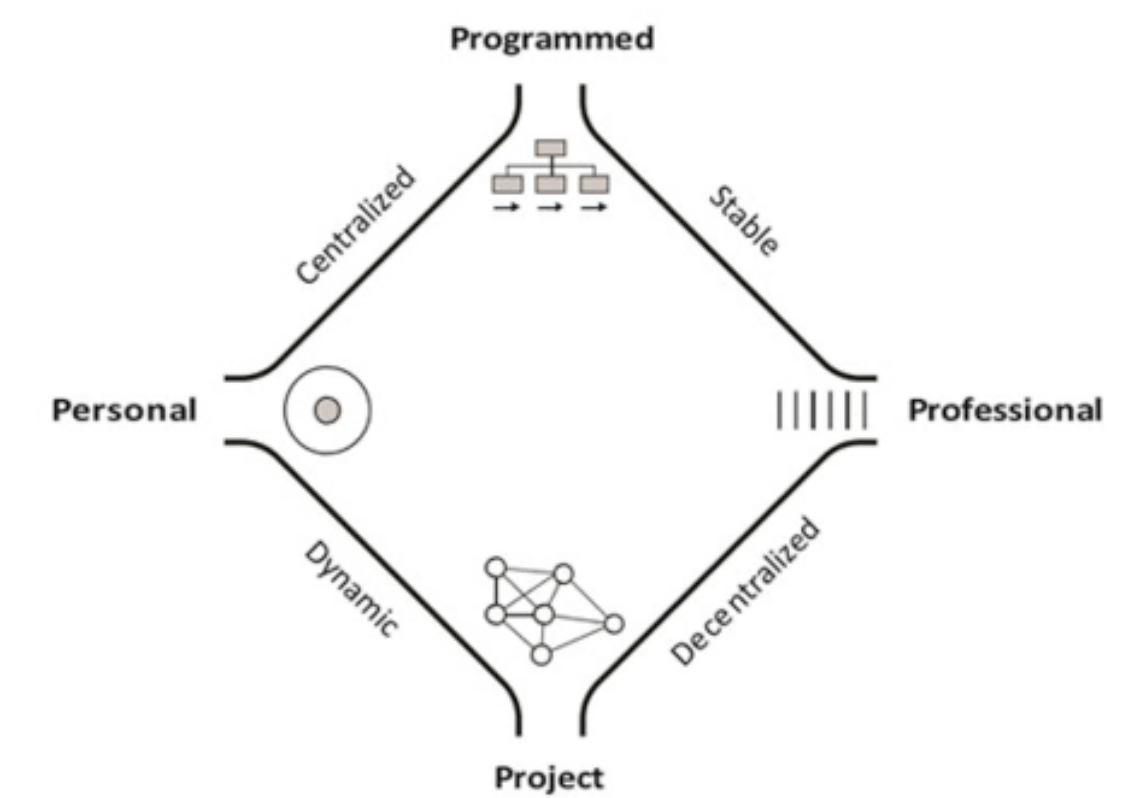
Note. Kommunestørrelse angiver indbyggerantal i tre kategorier: under 50.000, 50-100.000 og mere end 100.000.

Data blev analyseret med udgangspunkt i Weicks begreb om 'løse koblinger' (Weick, 1976; 2001) med fokus på den kompleksitet, som præger ledelse i dagtilbud. I den analytiske proces viste det sig, at de undertemaer som vi identificerede kunne knyttes til de organisatoriske konfigurationer, som Henry Mintzberg har udviklet (Mintzberg, 2023; 2024). De er:

- den personlige organisation hvor opgaveløsningen følger instrukser fra den øverste leder, hvilket fremmer en meget centraliseret og dynamisk opgaveløsning,
- den programmerede organisation hvor opgaveløsningen følger standardiserede programmer, hvilket fremmer en meget centraliseret og stabil opgaveløsning,
- den professionelle organisation hvor opgaveløsningen håndteres af fagprofessionelle medarbejdere, hvilket fremmer en meget decentraliseret og stabil opgaveløsning, og
- projekt-organisationen hvor opgaveløsningen håndteres i tværgående samarbejdsrelationer, hvilket fremmer en meget decentraliseret og dynamisk opgaveløsning.

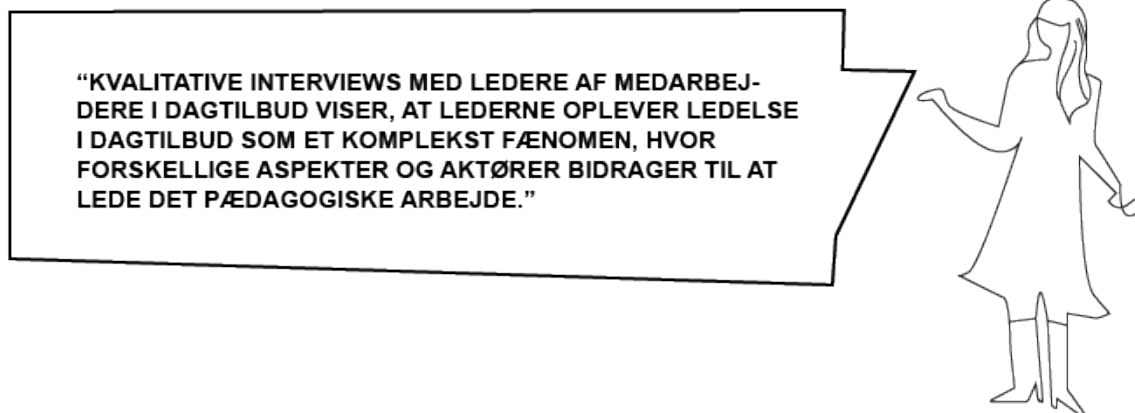
Disse organisatoriske konfigurationer er ifølge Mintzberg analytiske begreber, som belyser bestemte organiserings- og ledelsesformer, der præger alle organisationer. Figur 1 viser Mintzbergs illustration af de fire analytiske kategorier.

Figur 1. Mintzbergs fire organisatoriske konfigurationer (Mintzberg, 2024: 31)



Mintzberg (2024) betoner, at organisationer er komplekse i den forstand, at de er sammensat af forskellige organisatoriske elementer, som spiller sammen i hybride strukturer. Hvor Mintzberg primært har fokus på de organisatoriske elementer og kun sekundært har fokus på de ledelsesmæssige aspekter herved, vil vi fremhæve de ledelsesmæssige aspekter og deres forekomst i dagtilbud og betegne dem som henholdsvis personorienteret, programorienteret, professionsorienteret og projektorienteret ledelse i dagtilbud.

Analyse



Kvalitative interviews med ledere af medarbejdere i dagtilbud viser, at lederne oplever ledelse i dagtilbud som et komplekst fænomen, hvor forskellige aspekter og aktører bidrager til at lede det pædagogiske arbejde. Det skyldes, at lederne opfatter den pædagogiske kerneopgave i dagtilbud som bred og kompleks. For eksempel siger en pædagogisk leder

Vores kerneopgave er at skabe en institution, hvor tryghed og tillid skaber en god, solid bund for det enkelte barns trivsel og udvikling. Centralt i den opgave er personalets fokus på nærvær med børnene gennem hele dagen [...] blandt andet med fokus på den upågtede faglighed, hvor barnets livsduelighed er i centrum.
(Informant 1)

Som det fremgår af citatet, betoner lederen, at dagtilbuddets kerneopgave er at tilbyde rammer for børns trivsel og udvikling, hvilket først og fremmest skabes gennem tryghed, tillid og nærvær. En daglig leder siger:

Vores kerneopgave er at sikre det enkelte barns læring, dannelse, trivsel og udvikling. Det er jo en kæmpe overskrift, men det er fordi, at kerneopgaven i dagtilbud er kompleks. I 'kerneopgave' ligger alt det pædagogiske arbejde, som vi har fokus på i hverdagen, når vi står med børnene. Det er at komme omkring barnets trivsel, dannelse, udvikling og læring.
(Informant 6)

Som det fremgår af citatet, inddrager lederne en række begreber for at beskrive dagtilbuddets kerneopgave. Disse begreber harmonerer med den brede og sammensatte bestemmelse af dagtilbuddets formål i Dagtilbudsloven (2024), der fastslår, at dagtilbud sammen med forældre skal fremme børns trivsel, læring, udvikling, dannelse, medbestemmelse, medansvar, m.m., blandt andet gennem et læringsmiljø, der understøtter de seks læreplanstemaerne: (1) alsidig personlig udvikling, (2) social udvikling, (3) kommunikation og sprog, (4) krop, sanser og bevægelse, (5) natur, udeliv og science samt (6) kultur, æstetik og fællesskab. Dagtilbudsloven beskriver således dagtilbudsområdet som et sammensat og komplekst fagområde med en bred samfundsopgave med mange elementer. Dagtilbudsloven (2024) slår fast, at kommunalbestyrelserne udformer børnepolitikken og fører løbende tilsyn mens lederen af det enkelte dagtilbud er ansvarlig for den pædagogiske og administrative ledelse, men Dagtilbudsloven betoner også, at dagtilbuddene kun lykkes med opgaven i samarbejde med andre aktører, herunder forældre og pædagogiske medarbejdere samt eksterne samarbejdspartnere som sundhedsplejerske og PPR-konsulenter.

I det følgende vil vi analysere, hvordan disse aspekter og aktører spiller ind og spiller sammen i det vi betegner som personorienteret, programorienteret, professionsorienteret og projektorienteret ledelse.

Personorienteret ledelse i dagtilbud

I datamaterialet er det en gennemgående pointe, at tilstedeværelsen af en synlig og nærværende leder er vigtig for ledelse i dagtilbud. På tværs af datamaterialet betones det, at det er vigtigt for både personale og forældre, at lederen er synlig og nærværende som formel leder i dagtilbuddet. For eksempel siger en pædagogisk leder:

Jeg prioriterer, at personalet og forældrene oplever mig som synlig og tilgængelig – både når der for personalets vedkommende er brug for sparring og støtte, og når forældrene henvender sig med stort og småt. De administrative opgaver på kontoret passer jeg ind løbende i forhold til, at jeg er synlig i huset.

(Informant 1)

Som det fremgår af citatet, prioriterer lederen at være synlig og tilgængelig for både personale og forældre. En daglig leder siger:

Det er sjældent, at min dør er lukket. [...] Jeg lægger meget vægt på at være nærværende og være med i de forskellige snakke og frustrationer for at hjælpe mit personale på rette vej. Hvis jeg ikke er nærværende, har jeg ikke nogen føling med det, der foregår, og heller ikke føling med de sager, vi kan få.

(Informant 6)

Som det fremgår af citatet, prioriterer lederen at være tilgængelig og nærværende for at kunne støtte personalet og følge med i, hvad der foregår, og hvilke sager der kan opstå. Det vil vi betegne som personorienteret ledelse i dagtilbud, hvor ledelse forbindes med den formelle leder som den formelt set ansvarlige og centrale beslutningstager.

Personorienteret ledelse er typisk særligt vigtigt i mindre organisationer, hvor opgaveløsningen er præget af en 'simpel struktur' (Mintzberg, 2024), dvs. tæt kontakt og kommunikation mellem leder og medarbejdere, hvilket muliggør hurtige og dynamiske beslutningsprocesser. Det præger for eksempel mindre håndværksvirksomheder, hvor lederen betegnes som en mester og ofte lægger navn til virksomheden. Det gælder også dagtilbud: Dagtilbud er ofte en relativ små, selvstændige enheder, hvor mange beslutninger træffes lokalt – og de omtales ofte med unikke navne snarere end som afdelinger i en større organisation, som man ser det i sundhedssektoren. Lederen har typisk en pædagogfaglig baggrund og er ofte blevet rekrutteret i kraft af at være en dygtig fagperson – som 'primus inter pares'-princip, dvs. fremmest blandt ligemænd (Lystbæk, 2019). Der er typisk en lav grad af arbejdsdeling mellem medarbejderne, som er fælles om de fleste arbejdsopgaver i forhold til børnene – ofte med en bevidst intention om, at børnene ikke behøver at kunne kende forskel på forskellige personalegrupper, der typisk blot betegnes som voksne (Broström & Frøkjær, 2012). Som sådan har lederen et overordnet kendskab til og kan tale med om arbejdsopgaverne.

“DAGTILBUD ER OFTE EN RELATIV LILLE, SELVSTÆNDIGE ENHEDER, HVOR MANGE BESLUTNINGER TRÆFFES LOKALT – OG DE OMTALES OFTE MED UNIKKE NAVNE SNARE-RE END SOM AFDELINGER I EN STØRRE ORGANISATION, SOM MAN SER DET I SUNDHEDSSEKTOREN. LEDEREN HAR TYPISK EN PÆDAGOGFAGLIG BAGGRUND OG ER OFTE BLEVET REKRUTTERET I KRAFT AF AT VÆRE EN DYGTIG FAGPERSON – SOM 'PRIMUS INTER PARES'-PRINCIP.”



På denne baggrund er personorienteret ledelse et vigtigt aspekt ved ledelse i dagtilbud. Personorienteret ledelse i dagtilbud er imidlertid komplekst, idet ledere på forskellige organisatoriske niveauer bidrager til ledelse på dagtilbudsområdet. Ifølge Mintzberg har ledere på alle niveauer et behov for at være synlige over for medarbejdere og andre interessenter, og særligt nytiltrådte ledere kan have behov for at markere sig i forhold til særlige mærkesager. Denne pointe findes også i datamaterialet, hvor en afdelingsleder siger:

Vi har fået ny direktør, der har sat fokus på, at der er mange 'vilde drenge', som bliver segregeret til andre tilbud end det almene. Det tal skal ned, så vi skal gøre noget mere for at rumme dem.

(Informant 5)

Som det fremgår af citatet, betoner lederen, at ledere på højere niveau kommer med udmeldinger og sætter ting i gang, i dette tilfælde i forhold til inklusion.

I stigende grad er det også blevet udbredt at udpege særlige medarbejdere til at varetage særlige funktioner som fagligt fyrtårn, planlægger, koordinator, tovholder eller lignende. Sådanne uformelle ledere bidrager også til personorienteret ledelse i dagtilbud. For eksempel siger en pædagogisk leder:

For nogle år siden viste en undersøgelse af arbejdsmiljøet, at medarbejdere efterspurgte mere faglig ledelse, [og] at jeg som pædagogisk leder var i huset hver dag. Men det kan jeg af gode grunde ikke, når vi har tre huse, og jeg også har opgaver ude af huset. Det gav en større forståelse for, at vi hver især har vores opgaver, og at personalet på stuerne bidrager til den faglige ledelse der. [...] Siden har vi udpeget

nogle faglige fyrtårne, som går forrest i forhold til fælles pædagogisk fundament osv. ude på stuerne, og dem holder jeg faste møder med. Det er ikke mig, der går ud på stuerne og går forrest i forhold til at vise, hvordan tingene skal gøres. Det er igennem de faglige fyrtårne. [...] Vi har mange som på den måde hjælper med at hæve det faglige niveau. Det breder ansvaret ud.

(Informant 3)

Som det fremgår af citatet, oplever lederen, at det fungerer godt at uddelegere opgaver i relation til faglig ledelse til udvalgte medarbejdere, som hermed kan fungere som stand-in for den formelle leder, som kan tage beslutninger og svare på spørgsmål på organisationens vegne. Det kan imidlertid være en udsat position, både for lederen der, risikerer at miste faglig respekt hos medarbejderne (Voxted, 2021), og hos den medarbejder, der udpeges og dermed får en position som en organisatorisk mellemmand (Andersen, 2016) eller *inbetween* (Søndergård & Pjedsted, 2021), dvs. er hverken-eller; man er hverken rigtig leder eller almindelig medarbejder. Det vil vi belyse nærmere nedenfor, men indtil videre vil vi konkludere, at personorienteret ledelse er et centralt aspekt ved ledelse i dagtilbud, som både formelle ledere og medarbejdere med særlige funktioner bidrager til, og som sådan er personorienteret ledelse i dagtilbud et komplekst fænomen.

Programorienteret ledelse i dagtilbud

I datamaterialet er det også en gennemgående pointe, at ledelse i dagtilbud er underlagt politisk og forvaltningsmæssig styring, der definerer den overordnede ramme for det pædagogiske arbejde i dagtilbuddene. Som sådan bidrager også lovgivning og andre forvaltningsmæssige love og rammer til ledelse i dagtilbud. For eksempel siger en pædagogisk leder:

Det er vigtigt, at vi har en bevidsthed om, at det pædagogiske arbejde er baseret på læreplanstemaer og kommunens børne- og ungepolitik. Min rolle i forhold til implementeringen af målsætninger og tiltag fra politisk hold er at have fokus på, hvordan det kan spille ind i det, vi gør.

(Informant 1)

Som det fremgår af citatet, betoner lederen, at hun som leder er underlagt lovgivning og andre bestemmelser, som hun har til opgave at implementere. En anden pædagogisk leder siger:

Vi er meget tro over for det, der bliver udstukket ovenfra; den styrkede læreplan, børne-unge-politikken, dagtilbudsloven osv. [...]. Vi har samlet de ting, som er udstukket ovenfra, i en kurv i personalestuen, og hver gang vi står med en eller anden problematik, en eller anden case, der udfordrer os, så spørger vi: *Hvad siger den styrkede læreplan omkring det? Hvad kan vi bruge fra den til at løse det, vi står i?*

(Informant 3)

Som nævnt indledningsvis, er dagtilbudsområdet de seneste år blevet genstand for stigende politisk opmærksomhed i takt med et øget politisk fokus på læring og udvikling. I forlængelse af den såkaldte Bologna-proces, hvor det i flere europæiske lande er udbredt at begynde i skole i 3-4 års alderen, er dagtilbud i stigende grad blevet beskrevet som førskole, og siden 2004 er der blevet stillet krav om pædagogiske læreplaner for alle børn (Hjort, 2012). Til at understøtte de politiske mål og krav har mange kommunale forvaltninger taget forskellige pædagogiske koncepter til sig. I datamaterialet betoner flere af lederne, at de forventes at arbejde efter bestemte pædagogiske koncepter, som ICPD og DUÅ. Det vil vi betegne som programorienteret ledelse i dagtilbud, hvor ledelse forbindes med fastlagte mål, rammer og retningslinjer.

Programorienteret ledelse er typisk særligt vigtigt i større produktionsvirksomheder, hvor opgaveløsningen er præget af 'standardisering af *output* og processer' (Mintzberg, 2024), dvs. hvor opgaveløsningen følger faste mål og retningslinjer, hvilket muliggør forudsigelighed og stabilitet. Det præger for eksempel mange industrivirksomheder, men det præger også mange kommunale forvaltninger, hvor der er en tendens til at formalisere og monitorere resultatmål og procedurer for at skabe overblik og sammenhæng på tværs af organisatoriske opdelinger. Det gælder også dagtilbud: Dagtilbud er del af en kommunal forvaltning, der er underlagt overordnede politiske mål og krav om monitorering af kvaliteten af det pædagogiske arbejde. Det har i mange kommuner ført til, at det centralt i forvaltningerne er blevet besluttet at arbejde ud fra en fælles pædagogisk tilgang med udgangspunkt i pædagogiske koncepter som ICPD, DUÅ, KRAP, PALS eller LP, som det enkelte dagtilbud skal implementere og monitorere (Aabro, 2016).



**“DAGTILBUD ER DEL AF EN KOMMUNAL FOR-
VALTNING, DER ER UNDERLAGT OVERORDNEDE
POLITISKE MÅL OG KRAV OM MONITORERING AF
KVALITETEN AF DET PÆDAGOGISKE ARBEJDE.
DET HAR I MANGE KOMMUNER FØRT TIL, AT DET
CENTRALT I FORVALTNINGERNE ER BLEVET
BESLUTTET AT ARBEJDE UD FRA EN FÆLLES
PÆDAGOGISK TILGANG MED UDGANGSPUNKT I
PÆDAGOGISKE KONCEPTER.”**

På denne baggrund er programorienteret ledelse også et vigtigt aspekt ved ledelse i dagtilbud. Programorienteret ledelse er imidlertid komplekst, idet forskellige instanser er involveret i at fastlægge mål, rammer og retningslinjer: Folketinget fastlægger de overordnede mål og rammer, som Kommunalbestyrelsen specificerer, og den lokale forvaltning administrerer, blandt andet ved at implementere pædagogiske retningslinjer. Komplexiteten øges af, at de politiske og forvaltningsmæssige rammer og retningslinjer kan opleves som modsætningsfyldte. For eksempel siger en pædagogisk leder:

Fra politisk hold er der meget fokus på læring og udvikling- og dokumentation for det. Men voksnestid foran computeren er jo altid tid, der går fra den direkte kontakt med børnene, så det er en balance at leve op til de ydre krav.

(Informant 1)

Som det fremgår af citatet, betoner lederen, at dokumentationskrav tager tid fra pædagogernes samvær med børnene, og derfor skal realiseringen af dette mål balanceres med realiseringen af pædagogiske mål om børnenes læring og udvikling. I datamaterialet giver flere ledere udtryk for frustration over, at der politisk formuleres ambitiøse pædagogiske mål og implementeres pædagogiske koncepter samtidig med, at der stilles krav om dokumentation og økonomiske besparelser, som gør det vanskeligere at nå de pædagogiske mål. Mange ledere oplever at være udsænt mellem modsætningsfyldte og paradoksale hensyn (Lüscher, 2012), som det kan være tilfældet med krydspres mellem faglige, juridiske og økonomiske mål og krav (Hjort, 2012). Det vil vi belyse nærmere nedenfor, men indtil videre vil vi konkludere, at programorienteret ledelse er et centralt aspekt ved ledelse i dagtilbud, som både Folketinget, Kommunalbestyrelsen og den faglige forvaltning bidrager til, og som sådan er programorienteret ledelse i dagtilbud et komplekst fænomen.

Professionsorienteret ledelse i dagtilbud

Af datamaterialet fremgår det, at de pædagogiske medarbejdere som selvledende fagprofessionelle også bidrager til ledelse i dagtilbud. For eksempel siger en daglig leder:

Det har været vigtigt for mig at blive afklaret med, at jeg ikke skal vide det samme som mine medarbejdere. Det kan jeg ikke. Og jeg skal slet ikke vide alt det, som mine medarbejdere *ikke* ved – jeg skal ikke have svar på alle spørgsmål. Men jeg skal hjælpe med at finde svar, så vi får den viden, vi har brug for i huset. [...] Det er ikke mig, der er ekspert på børnene. Det er mine medarbejdere. [...] Så kan det godt være, at det er nemmere for mig at sige nogle ting en gang imellem, fordi jeg har mere tid til at undersøge og læse op på nogle ting, men det er ikke mig, der er ekspert i pædagogikken ude på gulvet – det er mine ansatte.

(Informant 6)

Som det fremgår af citatet, betoner lederen, at pædagogerne har en faglig ekspertise, som lederen ikke har, både i forhold til de specifikke børn og forældre, de møder i hverdagen, og i forhold til nye pædagogfaglige tilgange samt trends. Denne pointe betones også af en pædagogisk leder, der siger:

Pædagogerne har altafgørende betydning for, om vi lykkes med de pædagogiske mål om inklusion. Det pædagogiske personale kan tilpasse aktiviteterne, så alle børn kan deltage. Den største forudsætning for at lykkes med politiske målsætninger er, at pædagogerne kan bruge deres faglighed.

(Informant 2)

Som det fremgår af citatet, betoner lederen, at de pædagogiske medarbejdere er afgørende for, at man kan realisere de politiske mål om eksempelvis inklusion. Det er pædagogerne, der kender de enkelte børn og kan vurdere, hvordan man kan tilpasse pædagogiske aktiviteter til dem. Denne betoning af vigtigheden af fagprofessionalisme i dagtilbud vil vi betegne som professionsorienteret ledelse i dagtilbud, hvor ledelse forbindes med selvledende fagprofessionelle. I professionsforskningen er det omstridt, hvilke fag der kan betegnes som en profession. I den traditionelle professionsforskning er der en tendens til at forbeholde begrebet

til klassiske professioner såsom læger og jurister, hvor adgangen til professionen er en forskningsbaseret uddannelse på et universitet, men nyere professionsforskning betoner, at andre fagområder også kan kendetegnes som professioner, da de har et særligt viden- og værdigrundlag i forhold til at løse arbejdsopgaver, der er lovgivningsmæssigt reguleret (Hansen, 2010; Larsen, 2007). Det gælder blandt andet pædagoger, der har været den centrale medarbejdergruppe i dagtilbud siden Lov om Børne- og Ungdomsforsorg (1965), hvor daginstitutioner med et pædagogisk personale erstattede tidligere tiders forsorgshjem og asyler med sundhedsfagligt personale (Bayer, 2015). Siden er pædagogfaget blevet yderligere professionaliseret i form af styrkede uddannelses- og fagmiljøer (Dahl m.fl. 2015).

Professionsorienteret ledelse er typisk særligt vigtigt i fagligt specialiserede organisationer, hvor opgaveløsningen er præget af en standardisering af *input* (Mintzberg, 2024), dvs. et fælles videns- og værdigrundlag hos medarbejderne, som virker ledende i den forstand, at medarbejderne er meget selvledende. Det præger eksempelvis sundhedssektoren, hvor forskellige sundhedsprofessionelle blandt andet kan samarbejde om timelange operationer næsten uden at kommunikere, fordi alle ved, hvad de skal (Mintzberg, 2024: 36). Professionsorienteret ledelse er således en meget decentraliseret form for ledelse, hvor faglige vurderinger og beslutninger i forhold til arbejdsopgaverne overlades til de professionelle medarbejdere. Det gælder også dagtilbud: Pædagogerne tilrettelægger i høj grad selv hverdagens arbejdsopgaver uden at have behov for mange og lange møder undervejs. Som sådan fungerer de som selvledende, *street-level* beslutningstagere, der prioriterer arbejdsopgaverne i forhold til børn og forældre (Hansen, 2010).

“PÆDAGOGERNE TILRETTELÆGGER I HØJ GRAD SELV HVERDAGENS ARBEJDSOPGAVER UDEN AT HAVE BEHOV FOR MANGE OG LANGE MØDER UNDERVEJS. SOM SÅDAN FUNGERER DE SOM SELVLEDENDE, STREET-LEVEL BESLUTNINGSTAGERE, DER PRIORITERER ARBEJDSOPGAVERNE.”



På denne baggrund er professionsorienteret ledelse et vigtigt aspekt ved ledelse i dagtilbud, der indgår i et komplekst samspil med andre aspekter. For eksempel kan fagprofessionelle både være meget aktive medspillere til tiltag, der prioriterer faglige hensyn og visioner (Bellé, 2014; Andersen m.fl. 2018), mens de kan være modspillere til tiltag, der går på kompromis med faglige hensyn og visioner til fordel for andre hensyn, for eksempel dokumentation eller besparelser (Møller & Grøn, 2021). En anden form for komplekst samspil er, at pædagogiske koncepter kan skabe usikkerhed og manglende forståelse hos nogle fagprofessionelle (Hjort, 2012). En daglig leder siger:

Kommunens pædagogiske konsulenter fungerer som rådgivere. De har samme uddannelse som mine pædagoger, men de kan hurtigt blive sat på en piedestal som bedrevidende, og så kommer mine ansatte til at stå som om, de ikke ved noget. [...] Konsulenterne kan fokusere meget på at fortælle mit personale, hvad de gør forkert, frem for at hjælpe dem med at finde de redskaber i deres rygsæk, som de har brug for.

[...] I en lang periode ønskede jeg ikke, at de kom, fordi mit personale mistede troen på sig selv.

(Informant 6)

Som det fremgår af citatet, kan brugen af pædagogiske koncepter og konsulenter, der skal implementere og monitorere dem, komme til at undergrave snarere end understøtte den faglighed, der er blandt medarbejderne. De kan opleve, at nye koncepter er afkoblet den faglighed, de allerede har. Der er en tendens til, at pædagogiske koncepter fremstilles meget teknisk med rigide retningslinjer for, hvordan pædagogiske aktiviteter skal afvikles, hvilket ikke altid giver mening i forhold til det pædagogiske arbejde (Hjort, 2012), blandt andet fordi det ofte bidrager til at devaluere den væsentlige del af det pædagogiske arbejde, der ikke har koncept-karakter. Det gælder den såkaldte 'upåagtede pædagogik' (Ahrenkiel m.fl. 2012), der beskriver banale, praktiske hverdagsopgaver som en vigtig del af det pædagogiske arbejde med børns trivsel og udvikling, for eksempel at tage imod børnene og sige farvel til forældrene, hjælpe børn i tøjet eller på toilettet, sørge for oprydning og bleskift, og lignende, som ofte overses i pædagogiske koncepter.

Projektorienteret ledelse i dagtilbud

I datamaterialet betones det, at samarbejdsrelationer også udgør et vigtigt bidrag til ledelse i dagtilbud. Kvalificering og udvikling af opgaveløsningen kommer ikke alene fra ledere (og særligt udpegede medarbejdere), pædagogiske mål og programmer samt selvledende medarbejdere, men kvalificering og udvikling af opgaveløsningen kommer også fra de samarbejdsrelationer, som ledere og medarbejdere indgår i. Datamaterialet betoner i høj grad medarbejdernes interne samarbejdsrelationer og deres samarbejde med andre fagprofessionelle. For eksempel siger en pædagogisk leder:

Ude på stuerne er alle meget bevidste om, at vi skal spille hinanden gode og endnu dygtigere. Vi har arbejdet meget med feedback-kultur, [...] og alle stuerne har hver tredje uge, hvad vi kalder et læringsmøde. [...] Vi kalder det læringsmøder fordi, det er det, det handler om. Det skal udvikle noget og prøve noget af. [...] Når vi har nogle børnesager- og med knap 200 børn, så har vi mange børnesager- så har vi et meget tæt samarbejde med videntretet.

(Informant 3)

Som det fremgår af citatet, betoner lederen, at et lærings- og udviklingsorienteret samarbejde, både internt på stuerne og med eksterne samarbejdspartnere (fx fysioterapeuter, ergoterapeuter, sundhedsplejersker, psykologer eller andre specialister) er vigtigt for at lykkes med den pædagogiske opgave. En pædagogisk leder i en landsbyordning siger:

Jeg er ansat i en landsbyordning, hvor vuggestue, børnehave, skole og SFO er én samlet organisation. I det her lille område vinder vi ved at have et tæt samarbejde med skolen. Forældrene ved, at de kan aflevere deres børn her, fra de er knap et år til og med 6. klasse. [...] Vi kan drøfte læring og idéer til prøvehandling, der går på tværs af de fagteams, som personalet normalt arbejder i. Og de indsætter vi sætter i gang omkring børnene i vuggestue og børnehave, kan vi føre med videre op i skolen og SFO.

(Informant 4)

Som det fremgår af citatet, er samarbejde om børns overgange fra dagtilbud til skole vigtigt- ikke bare for at sikre en god overgang for det enkelte barn, men også for at kvalificere og udvikle denne pædagogiske opgave og samarbejdet mellem pædagoger og lærere i det hele taget (VIVE, 2018). Denne betoning af vigtigheden af samarbejdsrelationer vil vi betegne som projektorienteret ledelse i dagtilbud, hvor ledelse forbindes med innovative samarbejdsrelationer.

Projektorienteret ledelse er typisk særligt vigtigt i innovative organisationer, hvor opgaveløsningen har adhoc-karakter (Mintzberg, 2024), dvs. kræver udvikling og afprøvning af idéer, der rækker ud over de etablerede forvaltningsmæssige og faglige standarder. Det præger for eksempel medievirksomheder, hvor nyheder, reklamer osv. skal have nyhedsværdi for at fange opmærksomheden hos målgruppen. Men det kendetegner også håndteringen af såkaldte vilde problemer (Rittel & Webber, 1973; Roberts, 2000), dvs. komplekse problemer der ikke kan løses med allerede kendte faglige tilgange. Dette gælder også dagtilbud: Dagtilbud har behov for at samarbejde om specifikke børns og familiers vilde og varierende problemer og i den sammenhæng afprøve nye idéer og initiativer. I den sammenhæng er det interne samarbejde mellem medarbejdere indbyrdes vigtigt, både i forhold til det enkelte barn og udviklingen af et godt lærings- og udviklingsmiljø i dagtilbuddet (EVA, 2017), men det er også vigtigt at have eksterne samarbejdsrelationer i forhold til overgange mellem dagtilbud og skole (VIVE, 2021) og børns trivsel i det hele taget (DSR, 2016).



“DAGTILBUD HAR BEHOV FOR AT SAMARBEJDE OM SPECIFIKKE BØRNS OG FAMILIERS VILDE OG VARIERENDE PROBLEMER OG I DEN SAMMENHÆNG AFPRØVE NYE IDÉER OG INITIATIVER. I DEN SAMMENHÆNG ER DET INTERNE SAMARBEJDE MELLE MEDARBEJDERE IND-BYRDES VIGTIGT, BÅDE I FORHOLD TIL DET ENKELTE BARN OG UDVIKLINGEN AF ET GODT LÆRINGS- OG UD-VIKLINGSMILJØ.”

På denne baggrund er projektorienteret ledelse også et vigtigt aspekt ved ledelse i dagtilbud, der indgår i et komplekst samspil med andre aspekter. Det adskiller sig fra personorienteret

ledelse, hvor den enkelte leder er i centrum, og professionsorienteret ledelse, hvor den pædagogiske faglighed er i centrum, ved at samarbejdet er i centrum med henblik på at udfordre og udvikle eksisterende praksis. I ledelseslitteraturen betegnes det også som 'relationel koordinering' (Gittell, 2016; Hornstrup & Madsen, 2015). Relationel koordinering og projektorienteret ledelse repræsenterer et opgør med den silotænkning, der kendetegner andre aspekter ved ledelse i dagtilbud. Dette tværgående fokus på involvering af alle relevante parter kan dog være udfordrende, både for fagprofessionelle og for forældre, der kan have svært ved at se ud over egne interesser. En afdelingsleder siger:

Vi har mange forældre, som har svært ved at se helheden, fordi de mest har fokus på deres eget barn. De har svært ved at forstå, at det er et fællesskab. Vi havde for eksempel et barn, der skulle rykke fra en vuggestuegruppe til en anden gruppe, fordi barnet var blevet ældre. I vores hus er det en naturlig ting, da det er de samme pædagoger, som barnet møder i huset, så det er egentlig kun garderobepladsen, der er ny. Men her havde forældrene en forventning om, at vi skulle lave et stort nummer ud af det.

(Informant 5)

Som det fremgår af citatet, betoner lederen, at forældre ofte er mest optaget af deres eget barn, og de kan derfor have svært ved at fokusere på den samlede opgaveløsning (Lauvås & Lauvås, 2001; Hermansen m.fl. 2003). Som sådan er projektorienteret ledelse, dvs. omskiftelige samarbejdsrelationer med fokus på læring og udvikling, et centralt aspekt ved ledelse i dagtilbud.

Diskussion

Ovenfor har vi analyseret, hvordan ledelse i dagtilbud er komplekst i den forstand, at forskellige aspekter og aktører spiller ind. I det følgende vil vi diskutere samspillet mellem de forskellige aspekter ved ledelse i dagtilbud.

Som nævnt betoner lederne, at 'kerneopgaven' i dagtilbud er bred og sammensat, hvilket er udtryk for et korrektiv til den udbredte tilgang til kerneopgave, som blandt andre Christensen og Seneca (2012) har markedsført herhjemme. Christensen og Seneca (2012: 27) opremser tre

karaktistika ved offentlige organisationers kerneopgave: (1) den er i ental, da en organisation bør have én strategisk retning; (2) den rummer borgeren, da organisationer er ikke til for medarbejderne men for borgerne; og (3) den rummer mere end én faglighed, da borgernes problemstillinger ikke altid kan håndteres med én faglighed. Christensen og Seneca forholder sig ikke til de modsætningsforhold, der kan opstå herimellem. De nævner dagtilbudsområdet som et område, hvor de politiske mål er sammensatte, men de fastholder, at det enkelte dagtilbud bør formulere en kort, klar og enkel kerneopgave. De foreslår, at det kunne være pasning eller tilpasning (Christensen & Seneca, 2012: 29), men i lyset af Dagtilbudsloven (2024), der opstiller en række pædagogiske mål, fremstår disse forslag meget tilbageskuende og forsimplende.

I den hjemlige diskussion om kerneopgaven findes denne pointe hos Sørensen og kolleger (2016), der betoner, at kerneopgaven i offentlige organisationer altid er omstridt og i kontinuerlig forandring. De bemærker, at "mange offentlige institutioner er blevet sat i verden gennem politiske kompromisser [og] er løbende under forandring" (Sørensen m.fl. 2016: 34-35). Det gælder i høj grad dagtilbudsområdet, hvorfor ledelsesopgaven i forhold til kerneopgaven ikke er at efterstræbe en klar og enkel formulering, men tværtimod er at anerkende, at forskellige aktører kan have forskellige perspektiver på kerneopgaven og på den baggrund holde spørgsmålet om kerneopgaven åbent. Det er således kun grammatisk, at vi kan tale om dagtilbuddenes kerneopgave i ental, da den i praksis er sammensat og formuleret i flertal. Denne pointe understøttes af forskning om det pædagogiske arbejdes grundlag, der peger på, at modsatrettede hensyn er et grundlæggende og uomgængeligt kendetegn ved pædagogisk arbejde (Hamre, 2015; von Oettingen, 2024). Det vedrører komplekse hensyn i forhold til børns trivsel og udvikling, både i hverdagen i dagtilbuddet og i relation til skoleparathed senere i børnelivet samt i medbestemmelse i samfundslivet i det hele taget. Derfor kan det være svært at afgøre, om specifikke tiltag er gode eller dårlige. Det kan ikke altid afgøres entydigt (Hjort, 2012). På den baggrund vil vi betegne den faglighed, der kendetegner dagtilbud, som en 'finurlig faglighed'.

At ledelse i dagtilbud omfatter forskellige aspekter og flere aktører end den formelle leder, betyder ikke, at den formelle lederrolle skal forklejnes. Tværtimod betyder samspillet mellem forskellige aspekter og aktører, at den formelle lederrolle er mere vanskelig, end det ofte anerkendes, da den omfatter et formelt ansvar for tiltag og beslutninger, som lederen ikke har

magt over og nogle gange end ikke har indflydelse på. Med inspiration fra Mintzberg har vi betegnet disse forskellige aspekter ved ledelse i dagtilbud som henholdsvis personorienteret, programorienteret, professionsorienteret og projektorienteret ledelse. Personorienteret ledelse betegner en synlig og nærværende leder med beslutningskraft, hvilket giver dette ledelsesaspekt et dynamisk præg. I dagtilbud kommer personorienteret ledelse til syne gennem formelle og uformelle ledere på forskellige niveauer, der tilskrives et særligt ansvar. Programorienteret ledelse betegner fastlagte mål, rammer og retningslinjer for det pædagogiske arbejde, hvilket giver dette ledelsesaspekt et fast og stabilt præg. I dagtilbud kommer programorienteret ledelse til syne gennem pædagogiske mål og retningslinjer og de konsulenter, der tilskrives en særlig ekspertise. Professionsorienteret ledelse betegner et fagprofessionelt videns- og værdigrundlag, hvilket giver dette ledelsesaspekt et fast og forudsigeligt præg. I dagtilbud kommer professionsorienteret ledelse til syne gennem fagprofessionelle, der bringer det faglige videns- og værdigrundlag i spil. Projektorienteret ledelse betegner udviklende samarbejdsrelationer med interne og eksterne parter, hvilket giver dette ledelsesaspekt et dynamisk præg. I dagtilbud kommer projektorienteret ledelse til syne gennem interne og eksterne samarbejdsrelationer, der koordinerer tiltag mellem pædagoger, andre professionelle og forældre på tværs af hjem, dagtilbud og skole. Tabel 2 sammenfatter de aspekter ved ledelse i dagtilbud, og de aktører der bidrager hertil.

Tabel 2. Oversigt over de identificerede aspekter ved ledelse i dagtilbud

Ledelse i dagtilbud	Personorienteret	Programorienteret	Professionsorienteret	Projektorienteret
Hvori består ledelse?	Person med formelt ledelsesansvar	Fastlagte mål, rammer og retningslinjer	Fagligt videns- og værdigrundlag	Udviklende samarbejdsrelationer

Hvem bidrager til ledelse?	Formelt udpegede ledere og medarbejdere	Ekspert på formelle dokumenter	Selv-ledende, fagprofessionelle medarbejdere	Variierende samarbejdsrelationer
Hvad kendetegner ledelse?	Centraliseret hos leder og derfor dynamisk	Centraliseret i dokumenter og derfor stabil	Distribueret og medarbejdere derfor stabil	Distribueret til relationer og derfor dynamisk
Hvorfor er ledelse kompleks?	Flere personer på forskellige niveauer	Forskellige målsætninger og koncepter	Kompromisløs faglig prioritering	Overskridelse af givne erfaringer og ideer

Som nævnt er disse aspekter komplekse hver især, men de er også løst kobled i den forstand, at de spiller sammen på måder, der ikke kan forudsiges. Nogle gange kan de spille med hinanden og andre gange mod hinanden. For eksempel kan ledere eller medarbejdere fremstå som modspillere, hvis de forholder sig kritisk til mål, rammer eller retningslinjer 'oppefra'. En pædagogisk leder siger:

Nogle i personalet fortæller historier om de gode gamle dage med den tidligere leder, der beskrives på en heroisk måde. [...] Han var ikke decideret illoyal i forhold til tiltag 'oppefra', men han omtalte chefer og direktører som "de høje herrer" og bidrog til at skabe en modsætning mellem "os" i daginstitutionen og "dem" højere oppe i organisationen.
(Informant 3)

Som det fremgår af citatet, kan det være en svær balance at være loyal og samtidig autentisk, og kritik kan let komme til at bidrage til splittelse snarere end sammenhæng i organisationen. Dette gælder særligt, hvis man oplever at være udspændt i et krydspres mellem faglige, juridiske og økonomiske hensyn (Hjort, 2012), som kan være modsætningsfyldte og paradoksale (Lüscher, 2012). Oplevelsen af kompleksitet, krydspres og paradoksale modsætninger kan virke handlingslammende (Lüscher og Meier, 2018) og måske endda som en legitimering af inkonsistens og organisatorisk hykleri (Brunsson, 2019), hvor man kan sige ét og gøre noget andet, hvis denne oplevelse blot konstateres og ikke konfronteres. Når vi ønsker at belyse den kompleksitet, der præger ledelse i dagtilbud, er det ikke for at forsvare de mange og til tider modsatrettede hensyn, men for at forklare hvorfor ledelse i dagtilbud er mere komplekst, end det ofte anerkendes.

Det gælder også medarbejdere, der udpeges som ansvarlige for særlige funktioner. Fra et formelt ledelsesperspektiv, 'oppefra', kan det betragtes som en distribution af ledelse, men fra et professionsorienteret perspektiv kan det give en oplevelse af, at den professionelle selvledelse begrænses til de få, særligt udpegede (Andersen, 2016). Med andre ord kan udpegningen af faglige fyrtårne, koordinatore, osv. opleves som en indskrænkning snarere end en udbredelse af ledelse. Det kan gælde særligt, hvis de udpegede kolleger ikke har faglig respekt blandt de øvrige medarbejdere (Voxted, 2024). Denne pointe kommer til udtryk i datamaterialet, hvor en afdelingsleder siger:

Det kan være svært for en koordinator at sige: *Det er sådan, det er!*. [...] De oplever en gang imellem mangel på respekt for de beslutninger, de træffer. Det ansvar, som koordinatoren har, bliver ikke respekteret ordentligt i personalegruppen.

(Informant 7)

Som det antydes i citatet, betoner lederen, at medarbejderne ikke altid respekterer koordinatorens særlige ansvar og kompetencer. Det udstiller, at koordinatore og andre medarbejdere med særlige ansvarsområder får en position som en organisatorisk mellemmand (Andersen, 2016), der hverken er rigtig leder eller almindelig medarbejder. Det kan også være en vanskelig position at have, fordi den omfatter et ansvar for ledelsesopgaver uden de stjerner på skuldrene, som den formelle ledelsesret giver. En leder fortæller, at hun har tilbagerullet udpegning af særlige medarbejdere. Hun siger:

Der har før været udpeget faglige fyrtårne, og der er to hernede, der har været på kursus i det, men det fungerede ikke i praksis. Så jeg har ikke kørt det videre – det har vi droppet. Jeg vil hellere fællesskabet.

(Informant 3)

Som det fremgår af citatet, har lederen afskaffet en ordning med faglige fyrtårne, da det ikke fungerede i praksis. Det betyder ikke, at fagprofessionelle ikke anerkender hierarki mellem kolleger, men at de foretrækker hierarki baseret på meritokrati frem for bureaukrati, dvs. på faglighed frem for formel position. Med andre ord løftes ansvar for særlige funktioner bedst, hvis det baserer sig på medarbejderens faglige og personlige autoritet, dvs. faglig ekspertise og tillid.

Som nævnt kan oplevelsen af kompleksitet, krydspres og modsætninger virke handlingslammende, hvis man kun formår at kontaktere sådanne oplevelser, men ikke at konfrontere dem, dvs. både identificere og problematisere dem. Det er vigtigt, at oplevelsen af kompleksitet, krydspres og modsætninger italesættes og deles, så den enkelte leder eller medarbejder med særligt ansvar ikke står alene med den. Men der er også noget, som den enkelte leder og medarbejder med særligt ansvar kan gøre selv, når man skal tage ansvar for tiltag og beslutninger, som man ikke har magt over og nogle gange end ikke har indflydelse på. I det følgende vil vi argumentere for, at det er vigtigt at magte afmagten og modstå fristelsen til altid at handle hurtigt for at skabe rum for, at idéer og muligheder kan udvikle sig.



**"DET ER VIGTIGT, AT OPLEVELSEN AF KOM-
PLEKSITET, KRYDSPRES OG MODSÆTNINGER
ITALESETTES OG DELES, SÅ DEN ENKELTE LEDER
ELLER MEDARBEJDER MED SÆRLIGT ANSVAR
IKKE STÅR ALENE MED DEN. MEN DER ER OGSÅ
NOGET, SOM DEN ENKELTE LEDER OG MEDARBEJ-
DER MED SÆRLIGT ANSVAR KAN GØR SELV, NÅR
MAN SKAL TAGE ANSVAR FOR TILTAG OG BESLUT-
NINGER, SOM MAN IKKE HAR MAGT OVER."**

Magt og afmagt

Ledelse forbindes ofte med magt og modet til at tage det ansvar, som følger med (Lystbæk, 2018). Men man har ikke altid magt, som man har agt. Heller ikke som leder. Med andre ord er en leders magt sjældent fuldstændig, og derfor er det vigtigt, at man som leder kan magte den afmagt, der er forbundet med at have ansvar for noget, som man ikke har i sin magt. Ellers er der risiko for, at man forfalder til hovedløs magtdemonstration eller handlingslammet magtesløshed.

Spørgsmålet om, hvordan man som leder kan magte sin afmagt, er underbelyst i ledelsesforskningen, men blandt de få bidrag, som man kan støtte sig til, vil vi fremhæve Simpsons og kollegers pointe om, at '*negative capability*' er et vigtigt korrektiv til '*positive capability*' (Simpson m.fl. 2002). Ledelse forbindes ofte med '*positive capabilities*', som betegner performative egenskaber såsom handlekraft, planlægning, analyse, initiativ, og lignende, og hermed er der en tendens til at overse vigtige '*negative capabilities*', som betegner suspensive egenskaber som afventen, tålmodighed, tilbageholdenhed, ydmyghed, og lignende. Herom siger Simpson og kolleger :

Leaders may require negative capabilities in order to contain those aspects of a situation that are themselves 'negative', such as not knowing what to do, not having adequate resources, and not trusting or being trusted. In situations of this kind [...] there is a need to wait and see until the insight comes, resources become available, or relationships develop. This requires a capability, which manifests in behaviors such as waiting, observing, and listening, that are not negative per se but are, as it were, at the opposite pole to action as intervention.

(Simpson m.fl. 2002: 1211)

Som det fremgår af citatet, betyder '*negative capability*' ikke, at man forholder sig passivt, dvs. gør ingenting eller resignerer, men at man forholder sig afventende, følger med, er opmærksom, tænker videre og lader muligheder opstå. Det negative aspekt ved '*negative capability*' er altså ikke knyttet til fravær af handling, men til fravær af kontrol, sikkerhed,

overblik osv. Anerkender man dette fravær, kan det skabe rum for, at nye idéer og muligheder kan opstå, hvilket kan være særligt vigtigt i komplekse og uoverskuelige situationer, som dem der kan opstå, når forskellige aspekter ved ledelse i dagtilbud spiller sammen. Tabel 3 opsummerer nogle grundlæggende aspekter ved 'positive capability' og 'negative capability', som vi vil oversætte til 'aktiv intervention' og 'tålmodig suspension'.

Tabel 3. Oversigt over karakteristika ved "positive capability" og "negative capability".

Positive capability	Negative capability
Aktiv intervention	Tålmodig suspension
<ul style="list-style-type: none"> • Gør noget, så hurtigt som muligt 	<ul style="list-style-type: none"> • Gør noget, når tiden er moden
<ul style="list-style-type: none"> • Se forud, så langt som muligt 	<ul style="list-style-type: none"> • Se efter, så godt som muligt
<ul style="list-style-type: none"> • Vær proaktiv og beslutsom 	<ul style="list-style-type: none"> • Vær responsiv og bevægelig
<ul style="list-style-type: none"> • Vis vilje- og handlekraft 	<ul style="list-style-type: none"> • Vis lydhørhed og omhu
<ul style="list-style-type: none"> • Tag initiativ 	<ul style="list-style-type: none"> • Tag imod inspiration

Mange ledere oplever stærke forventninger om at handle hurtigt, dvs. ikke tøve og vente for længe, men være proaktiv og få klaret tingene med det samme, 'up front'. I den sammenhæng handler tålmodig suspension om at modstå fristelsen til at handle (for) hurtigt og tillade, at nye idéer og muligheder udvikler sig. Ledelse kræver rettidig omhu, men det betyder ikke altid, at man handler prompte og proaktivt. Tværtimod kan det nogle gange kræve, at man afventer, ser situationen an og reagerer på de muligheder, der opstår. Rettidig omhu handler med andre ord ikke først og fremmest om hurtighed, men om grundighed. Det handler om først at vurdere og beslutte, *hvornår* man skal handle, og først derefter at vurdere og beslutte sig for, *hvordan* man vil handle. Som sådan er aktiv intervention og tålmodig suspension komplementære aspekter ved ledelse og som sådan hinandens forudsætninger. Med andre ord betegner dette begrebspaar vigtigheden af ambidextralitet, dvs. at evne begge sider af en

modsætning. Handlekraft alene kan være blind, mens tålmodighed alene kan være handlingslammende, men den tålmodige og handlekraftige leder kan lade tålmodigheden åbne op for kompleksiteten og lade handlekraften lukke ned for den igen, når gode idéer og muligheder har vist sig (Lüscher & Meier, 2017).

Denne pointe om, at tålmodig suspension er et vigtigt korrektiv til aktiv intervention i ledelse i dagtilbud, giver mulighed for at anerkende kompleksiteten i ledelse og den afmagt, der følger med, på en måde, der giver plads til, at idéer og muligheder kan udvikle sig. Det er vigtigt, men det kan også være vanskeligt, da det er knyttet til oplevelsen af usikkerhed, ikke bare hos én selv, men også hos andre, som man skal kunne rumme og udholde at være i (Simpson m.fl. 2002). Derfor kan man som leder foretrække at agere hurtigt og beslutsomt for at slippe af med det indre ubehag, der er forbundet med at være i usikkerheden (Holm, 2021). Med andre ord kræver tålmodighed netop det: Mod til at tåle usikkerheden og den uenighed, der kan opstå mellem forskellige parter. Ikke for at unddrage sig ansvar eller håbe på et lunkent kompromis, men for at skabe plads til, at nye idéer og muligheder kan opstå.

I datamaterialet finder vi antydninger af denne pointe i metaforer om at gå foran henholdsvis at gå ved siden af og at gå bagved, som er udbredt i dagtilbud til at betegne medarbejdernes relation til børnene (Broström & Frøkjær, 2012). I datamaterialet bruges disse metaforer om relationen mellem leder og medarbejder. En afdelingsleder siger for eksempel:

Jeg er meget bevidst om min rolle, når jeg kommer rundt i huset. Nogle gange skal jeg gå foran, være et godt eksempel og vise, hvordan vi er sammen med børnene, men for det meste er jeg ikke den, der går foran i forhold til de aktiviteter, der er planlagt. Det gør medarbejderne. Men jeg er rigtigt meget med på siden og kan følge med, og til tider vælger jeg også at trække mig og være bagved, når der er andet personale, der skal være foran.

(Informant 5)

Som det fremgår af citatet, giver hun hermed udtryk for, at hun nogle gange er meget aktiv til stede i forhold til personalet, dvs. går foran som et godt eksempel eller for at vise, hvordan hun gør og gerne vil have tingene, mens hun andre gange er mere tilbageholdende og går ved siden af eller helt bagved medarbejderne for at give plads og skabe rum til refleksion og nye idéer.

Konklusion

I denne artikel har vi på baggrund af interviews med ledere af medarbejdere i dagtilbud belyst den kompleksitet, der kendetegner ledelse i dagtilbud. Vi har fremhævet, at pædagogiske dagtilbud har en bred og sammensat samfundsopgave i relation til børns trivsel og udvikling, hvor forskellige aktører bidrager til at synliggøre forskellige aspekter ved ledelse i dagtilbud. Med inspiration fra Mintzberg har vi betegnet disse aspekter som personorienteret, programorienteret, professionsorienteret og projektorienteret ledelse. På denne baggrund fremstår ledelse i dagtilbud som en arena for komplekse koblinger om en finurlig faglighed, hvor forskellige aspekter og aktører bidrager - uanset om man synes om det eller ej. Det er et mangfoldigt og modsætningsfyldt felt, hvor en række forskellige personer, pædagogiske mål og professionelle og samarbejdsrelationer spiller sammen, nogle gange med og nogle gange mod hinanden. Som sådan lader dagtilbudsområdet sig ikke sætte på en simpel formel.

At ledelse i dagtilbud omfatter forskellige aspekter og flere aktører end den formelle leder, betyder ikke, at den formelle lederrolle skal forklejnes. Tværtimod betyder samspillet mellem forskellige aspekter og aktører, at den formelle lederrolle er mere vanskelig, end det ofte anerkendes, da den omfatter et formelt ansvar for tiltag, som lederen ikke har i sin magt og nogle gange end ikke har indflydelse på, når tiltag kommer fra andre aktører eller skaber strid og splid mellem forskellige aktører.

Oplevelsen af kompleksitet, krydspres og paradoksale modsætninger kan virke handlingslammende. For at modgå dette, er det vigtigt, at oplevelsen af kompleksitet, krydspres og modsætninger italesættes og deles, så den enkelte leder eller medarbejder med særligt ansvar ikke står alene med denne oplevelse og den afmagt, der kan følge med. Endvidere er det vigtigt at minde sig selv (og andre) om, at tålmodig suspension er et vigtigt supplement til aktiv intervention i ledelse. Denne form for tålmodighed kan åbne op for kompleksiteten i ledelse i dagtilbud og den usikkerhed, der følger med det at have ansvar for noget, man ikke har i sin magt. Ikke for at unddrage sig ansvar eller håbe på et lunkent kompromis men for at skabe plads til, at nye idéer og muligheder kan opstå. Den minder om, at man som leder i dagtilbud ikke altid går forrest, men nogle gange går ved siden af eller bagved andre vigtige aktører. Som sådan kan denne form for tålmodighed bidrage til, at man som leder kan magte den afmagt, der er forbundet med at have ansvar for noget, som man ikke har i sin magt.

Tålmodighed er altså ikke en løsning på oplevelsen af afmagt i den forstand, at den fjerner afmagten og den frustration, der er forbundet hermed, men det er en vej til at undgå at forfalde til magtesløshed, hvor afmagten tager magten. Med andre ord er tålmodighed en vej til at magte afmagten og bruge den til at skærpe opmærksomheden på muligheder i samspillet mellem forskellige aspekter ved ledelse i dagtilbud.

Litteratur

Ahrenkiel, A., Nielsen, B. S., Schmidt, C., Sommer, F., & Warring, N. (2012) *Daginstitutionen til hverdag: den upåagtede faglighed*. Frydenlund.

Andersen, F. B. (2016) Distribution- Ledelse A/S. In F. B. Andersen (Ed.), *Ledelse gennem skolens ressourcepersoner*. Klim.

Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018) Leadership and motivation. A qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences.* , 84, 675-691. <https://doi.org/10.1177/0020852316654747>

Bayer, S. (2015) Opbrud i det børnehavepædagogiske felt 1965-1985: fra børnepsykologi til barndomsforskning. In S. Bayer & J. E. Kristensen (Eds.), *Kald og kundskab: Brydninger i børnehavepædagogikken 1870-2015*. DPU Press.

Bellé, N. (2014) Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *Journal of public administration research and theory*, 24, 109-136.

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015) *InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications Inc.

Broström, S., & Frøkjær, T. (2012) Danske og svenske pædagogers syn på læring. *Vera. Tidsskrift for pædagoger*, 59(Juni 2012).

Brunsson, N. (2019) The organisation of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Christensen, M., & Seneca, A. (2012) *Kend din kerneopgave. Innovation til hverdag*. Gyldendal.

Dagtilbudsloven (2024) Bekendtgørelse om lov om dag-, fritids- og klubtilbud m.v. til børn og unge. Retsinformation: LBK nr. 988 af 27/8/2024

Dahl, H. M., Eklund Hansen, A., Sandbjerg Hansen, C., & Kristensen, J. E. (2015) *Kamp og status: De lange linjer i børnehaveinstitutionens og pædagogprofessionens historie 1820-2015*. DPU Press.

DSR. (2016) Styrk den tværprofessionelle indsats. Guide til relationel koordinering i den tidlige indsats på skolerne. København: Dansk Sygeplejeråd

EVA. (2014) *Inklusion i dagtilbud. Kortlægning af arbejdet med inklusion i daginstitutioner og dagpleje*. Holbæk: Danmarks Evalueringsinstitut

EVA. (2017) *Kvalitet i dagtilbud. Pointer fra forskning*. Holbæk: Danmarks Evalueringsinstitut

EVA. (2018) *Ledelsesstrukturer på dagtilbudsområdet. En kortlægning blandt dagtilbudsschefer*. Holbæk: Danmarks Evalueringsinstitut

EVA & VIVE. (2023) *Kvalitet i dagtilbud: National undersøgelse af kvalitet i pædagogiske læringsmiljøer og rammer i kommunale daginstitutioner og dagplejen for 0-2-årige børn*. Holbæk: Danmarks Evalueringsinstitut

Gittell, J.H. (2016) Relationers betydning for høj effektivitet. Styrken ved relationel koordinering. København: Dansk psykologisk forlag

Hamre, B. (2015) Nyt børnesyn- læring og kompetenceudvikling, forebyggelse og inklusion. In S. Bayer & J. E. Kristensen (Eds.), *Kald og kundskab: Brydninger i børnehavepædagogikken 1870-2015*. DPU Press.

Hansen, S. J. (2010) Professioner, de professionelle og deres opgaver. In S. J. Hansen (Ed.), *Professionelle i velfærdsstaten*. Hans Reitzels Forlag.

Hermansen, M., Petersen, V. og Løw, O. (2003) Kommunikation og samarbejde. København: Billesøe & Baltzer

Hjort, K. (2012) *Det affektive arbejde*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Hornstrup, C. og Madsen, M.P. (2015) Ledelse af relationel koordinering i offentlige organisationer. Århus: Turbine

- Holm, I.S. (2021) *Det personlige lederskab. I et udviklingspsykologisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag
- Larsen, B. (2007) De nye professionelle. In B. Larsen & H. H. Hein (Eds.), *De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Lauvås, L. og Lauvås, P. (2001) *Tværfagligt samarbejde. Perspektiv og strategi*. Århus: Klim
- Lüscher, L. (2012) *Ledelse gennem paradokset. Om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. København: Dansk psykologisk forlag
- Lüscher, L. & Meier, J. (2017) *Lederen mellem tvivl og handlekraft. Paradokser og personligt lederskab*. København: Dansk psykologisk forlag
- Lüscher, L. & Meier, J. (2018) *Paradokser uden ledelse er ikke paradoksledelse*. Århus: Clavis
- Lystbæk, C. T. (2018) Ledelsesmod og ledelsesansvar. In K. Mellon (Ed.), *Den modige leder* (pp. 25-40). Dafolo.
- Lystbæk, C. T. (2019) Landkort over læring i ledelse. In Helth (red) *Ledelse og læring i praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2011) *Designing Qualitative Research*. Sage Publications.
- Maxwell, J. A. (2013) *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Sage Publication.
- Mintzberg, H. (2023) *Understanding Organizations . . . Finally*. Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H. (2024) Four Forms That Fit Most Organizations. *California management review*, 62(2), 30–43.
- Møller, A. M., & Grøn, C. H. (2021) Faglig ledelse: At lede faglighed og fællesskab for at sikre faglige skøn, begrunde prioriteringer og håndtering af følelsesmæssig pres. *Lederliv*, 1.
- Pedersen, O. K. (2011) *Konkurrencestaten*. Hans Reitzels Forlag.
- Qvortrup, L. (2001) *Det lærende samfund: Hyperkompleksitet og viden*. Gyldendal.
- Rittel, H. & Webber, M.M. (1973) Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169

- Roberts, N.C. (2000) Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review*, 1(1), 1-19
- Simpson, P., French, R., & Harvey, C.E. (2002) Leadership and negative capability. *Human Relations*, 55(10), 1209-1226
- Søndergård, B., & Pjedsted, P. D. M. (2021) *Leder og ikke-leder: Om inbetweenere i organisationer*. Samfundslitteratur.
- Sørensen, O. H., Thoft, E., Hasle, P., Hvenegaard, H. og Sasser, M. (2016) *Ledelse af kerneopgaven*. København: Akademisk forlag
- UVM. (2018) *Den styrkede pædagogiske læreplan. Rammer og indhold*.
- van Manen, M. (2016) *Researching lived experience. Human science for an action sensitive pedagogy*. Routledge.
- VIVE. (2018) *Bedre sammenhæng for børn og unge. Videndeling og koordination i overgange mellem dagtilbud, grundskole og ungdomsuddannelse*. København: VIVE
- VIVE. (2021) *Vidensopsamling om faglig ledelse på dagtilbudsområdet*. København: VIVE
- von Oettingen, A. (2011) Det pædagogiske paradoks. I Kristensen & Fibæk (red) *Gyldendals pædagogikhåndbog: Otte tilgange til pædagogikken*. København: Gyldendal
- von Oettingen, A. (2024) *Det pædagogiske paradoks. Et grundstudie i almen pædagogik*. Århus: Klim
- Voxted, S. (2021) En model for procesledelse i faglig ledelse. *Lederliv*, 1.
- Voxted, S. (2024) *Ledelse af dagtilbud*. Samfundslitteratur.
- Weick, K. E. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
- Weick, K. E. (2001) Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements. In K. E. Weick (Ed.), *Making Sense of the Organization*. Blackwell Publishing.
- Aabro, C. (2016) *Koncepter i pædagogisk arbejde*. Hans Reitzels Forlag.