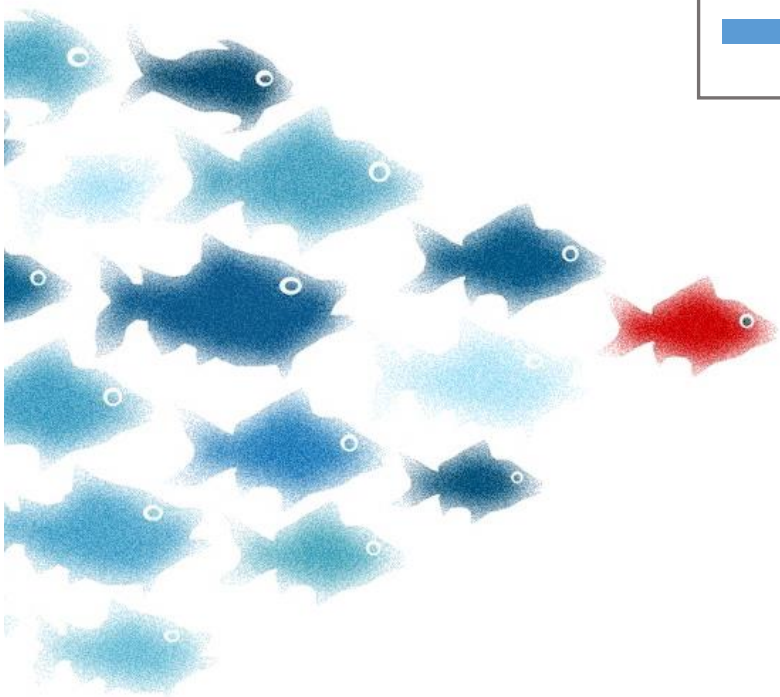


Offentligt lederskab i
spændingsfeltet mellem
centraladministration og
skole

– *At lede opad i Aalborg
Skoleforvaltning*

Alexander Byskov
Aalborg Universitet 2016
Vejleder: Morten Balle Hansen



ENGLISH ABSTRACT

This thesis takes its departure in public leadership and organization. The basic point is to study the leadership that flows from a subordinate to a superior as a phenomenon, and furthermore as a strategy to vertically connect an organizations levels of units, conceptualized as *upward leadership*. Therefore, the phenomenon is studied through the questions of *what*, *why* and *how*. Thus, asking *what* does upward leadership imply, *why* is it done and *how* is it done. The research question goes as follows, and is to:

Analyze the connection between the central administration and decentralized units (schools) of the municipalities. Thus, with setting in the leadership that is executed by the principal towards the department management (upward leadership), and the basic demands, constraints and choices this phenomenon entails, and furthermore its issues conceptualized by conflicts, trade-offs, paradoxes, dilemmas and cross-pressure.

The thesis design has its structure within the single-case design, whereby seven leaders has been interviewed single-handed in a semi-structured interview. Three levels of leaders participated in those interviews, the director, a chief and five school principals. All participants are employed in The Central Education Office in the Municipality of Aalborg, which organization also makes up the case of study. The thesis is theoretically structured around Rosemary Stewarts model for understanding managerial jobs and behavior, conceptualized by the leadership demands, constraints and choices. Furthermore, the model is operationalized with theories of system coupling respectively *tight*, *uncoupled* and *loosely coupled* systems. In addition, the thesis also entail concepts that takes issues in account as conflicts, trade-offs, paradoxes, dilemmas and cross-pressure enables an analysis of difficulties that leaders experience through the exertion of upward leadership.

In general, this thesis concludes that upward leadership is all about knowledge sharing, particularly the kind that involves 'pushing' specialized and detailed knowledge about the key task from the front of the organization to the top of it. Mainly this involves informing the director and chief, and by this process, the political level, about the experienced or the expected problems of a political or administrative proposal or decision, thus making a greater basis for decision-making. Beyond that, upward leadership functions as a tool to connect the central administration and the decentralized units from decision to execution of the key task, therefore also as a tool for better implementation. Furthermore, upward leadership is typically executed using certain fora whereby it is systemized. Besides the theories, the thesis analysis also includes the concepts of legitimacy, loyalty and knowledge differences which, through the data processing, has shown fundamental for the concept of upward leadership in The Municipality of Aalborg's Central Education Office.

Indholdsfortegnelse

English abstract	1
Indholdsfortegnelse	2
KAPITEL 1 Introduktion, problemfelt & problemformulering.....	5
Problemfelt.....	6
Problemformulering.....	8
Undersøgelsesspørgsmål & strukturering af analysen.....	8
Begræbsforklaringer.....	9
Specialets afgrænsning.....	10
KAPITEL 2 Tidligere forskning på feltet af opadgående lederskab.....	11
Tidligere forsknings indvirkning på specialet.....	12
KAPITEL 3 Teoretisk fundament i specialet	14
En model: lederskabets vilkår – krav, begrænsninger og valgmuligheder	14
Modellen udvidet – trade-off, krydspres, dilemmaer, konflikter og paradokser.....	16
Hvordan anvendes krav, begrænsninger og valgmuligheder i analysen	17
Koblingsteori – når lederen tilkobler eller frakobler sig organisationen	18
Fastkoblede systemer	18
Frakoblede systemer	18
Løst koblede systemer – ‘Den gyldne middelvej’.....	19
Lederen som si og paraply.....	19
Hvordan anvendes koblingsteorien	21
Gary Yukl: guides til den opadgående dyadiske relation.....	21
Hvordan anvendes guidelines til followers.....	22
KAPITEL 4 Den empiriske kontekst & case-beskrivelsen	23
Den parlamentariske styringskæde	23
Kommunal forvaltning og institutioner	24
Case-beskrivelse: Aalborg Skoleforvaltning.....	26
Learning Pipeline – Skoleforvaltningens ledelsesgrundlag.....	27
Mødefora i Skoleforvaltningen	27
KAPITEL 5 Specialets data & metode	30

Videnskabsteoretiske tanker - hermeneutikken	30
Hvem er interviewet	31
Det semistrukturerede interview.....	32
Interviewguides	32
Eliteinterviewet – Interviewning af personer i ledende positioner	32
Databehandling – Hvordan er empirien behandlet	34
Transskription af datamaterialet.....	34
Kodning af datamaterialet.....	34
Displays på datamaterialet	36
Dokumenter i specialet	37
KAPITEL 6 Præsentation af resultater og analyse	39
Analyseafsnit 1: Hvad indebærer opadgående lederskab i Aalborg Skoleforvaltning.....	40
Krav til opadgående lederskab i Skoleforvaltningen	41
Begrænsningerne for at lede opad i Skoleforvaltningen.....	44
Valgmuligheder for at lede opad som skoleleder	46
Er det legitimt at lede opad i Skoleforvaltningen.....	48
Delkonklusion	49
Analysespørgsmål 2: Hvorfor udføres der opadgående lederskab i Skoleforvaltningen?.....	51
Viden som essensen af opadgående lederskab	52
Vigtigt at forvaltningsledelsen har forståelse for faget	53
Videns-problematikker	54
Skolelederens loyalitet overfor forvaltning og kerneopgave.....	55
Største samarbejdspartnere i informanternes lederjob.....	57
Hvem vil informanterne helst undgå en konflikt med.....	58
Hvem skal informanterne være loyale overfor	59
Skolelederen som embedsmand og fagperson.....	60
Sammenhængen mellem viden, loyalitet og opadgående lederskab	60
Delkonklusion	63
Analyseafsnit 3: Hvordan udføres opadgående lederskab i Skoleforvaltningen.....	64
Lederfora mellem skoleledelse og forvaltningsledelse	65
Hvordan ledes opad – koblingsteori, si og paraply	68
Problematikkerne ved koblingerne mellem skole og forvaltning	71

Opadgående lederskab i Skoleforvaltningen og Gary Yukls guidelines	73
Delkonklusion	75
KAPITEL 7 Diskussion.....	76
Specialets centrale resultater overfor den teoretiske ramme.....	76
Hvorvidt er resultaterne generelle for skolevæsenet	77
Styrker og svagheder ved specialets forskningsdesign	78
KAPITEL 8 Konklusion	80
KAPITEL 9 Perspektivering	82
Litteratur	84
Appendiks.....	87

KAPITEL 1

INTRODUKTION, PROBLEMFELT & PROBLEMFORMULERING

Ledelse i de offentlige organisationer har siden 1980'erne været et ekstra varmt emne både i forskning, hvor det er blevet et selvstændigt forskningsfelt, men også politisk, hvor flere regeringer har udviklet moderniseringsplaner for netop det offentlige lederskab (Salomonsen et al. 2013:13-14). Siden midt 00'erne er der eksempelvis udviklet særlige kodeks for god offentlig topledelse (Forum for Offentlig Ledelse 2005), kodeks for god offentlig mellemlidelse (DEA 2008), kodeks for god ledelse i kommuner og regioner (Væksthus for ledelse 2008) og sågar et specifikt kodeks for god skoleledelse (Skoleledernes Fællesrepræsentation 2006). Skoleområdet udgør også dette speciales undersøgelsesfelt, nærmere betegnet Skoleforvaltningen i Aalborg Kommune.

Det stigende fokus på offentlig ledelse er ikke uden grund. For de offentlige organisationer er noget særligt. *Først* og fremmest er de styret af folkevalgte politikere, for det *andet* skal de offentlige organisationer kunne agere i en kontekst med modstridende hensyn og for det *tredje*, modsat de private organisationer, skal de ikke agere på et marked (Jacobsen & Thorsvik 2008:23-24), selvom forskellige former for markedsgørelse har holdt sit indtog i den offentlige sektor de seneste årtier. Derfor må den ledelse, der bedrives tilmed også være noget særligt. Offentligt lederskab er komplekst, og disse ledere skal kunne agere i et virvar af *modsatrettede krav og forventninger* fra både dens medarbejdere, foresatte ledere, politiske ledere, øvrige politikere, borgere samt de resterende interessenter, der måtte være til det velfærdsområde, i hvilket lederen er ansat (Salomonsen et al 2013:14).

Denne kompleksitet i lederopgaven er grobund for det offentlige lederskabs præmisser. Disse ledere skal kunne *lede opad* hovedsageligt for at imødegå de *politiske krav og ønsker* for således at skabe *politisk legitimitet*, ofte ved at forudsige disse ønsker. De skal kunne lede *udad* med det klare formål at imødegå omverdenens, hovedsageligt interessegruppers og andre offentlige organisationers, krav og forventninger. Derudover skal de være i stand til at lede *nedad* mod egne underledere og medarbejdere som en del af hierarkiet i organisationen med det formål at sikre effektiv udnyttelse af egne ressourcer. (*ibid.*)

Dette speciale tager sit udgangspunkt i ét af de ovenstående lederskabspræmisser, nemlig fænomenet at *lede opad*, eller *opadgående lederskab*. Stine Bosse, tidligere direktør i Tryg, skriver, at begrebet ikke har været særligt omtalt i ledelsesteorien, og når det har, er det mest af alt indirekte (Bengtsson 2015:175). Det er et vigtigt fænomen for det rykker ved opfattelsen af, at hvis bare alle ledere i en organisation koncentrerer sig om at lede nedad, så ordner det sig nok. På mange måder rykker ideen om at lede opad ved de statiske ideer og principper knyttet til *den parlamentariske styringskæde*.

PROBLEMFELT

De offentlige organisationer er under konstante forandringer både organisatoriske og politiske i disse år som led i flere reformer, eller toplederens ønske om at ændre arbejdsgange. Derudover kan forandringerne udspringe af markedsmæssige, teknologiske og demografiske ændringer, imedens en stigende internationalisering og globalisering (Bakka & Fivelsdal 2010:313). Forandringsparathed skal være højere end nogensinde før. De offentlige ledere skal implementere flere forandringer samtidigt, og forandringerne kan være både modstridende og direkte skadelige for medarbejdere, institutioner, brugere og velfærd. Uanset hvad, er det den offentlige leders ansvar at gennemføre forandringerne (Salomonsen 2013:77). Et eksempel på en stor forandring, som de offentlige ledere fik til opgave at implementere, var *Skolereformen* af 2014. Når sådanne forandringer implementeres er det nødvendigt at ledelseskæderne hænger sammen. Særligt er mellemliderpositionen i et krydsfelt af mange interesser i organisationen, både nedad, opad, på tværs og udadtil. Men hvis fronten og toppen af organisationen skal koordinere og sikre god implementering må der være et ledelses-flow i spændingsfeltet mellem centraladministration og institution, og derfor også forvaltningsledere og skoleledere.

Samarbejdet mellem de offentlige organisationers ledelseskæder er vigtigt for at skabe en sammenhængende organisation fra *vision* til *udførelse* af kerneopgaven. Stine Bosse beskriver, i indledningen til bogen af Anette K. Bengtsson: *"At lede opad – få succes med din chef"* fra 2015, vigtigheden af at mellemlideren leder opad til sin chef, og øvrige topledelse i organisationen, således:

"Mellemlideren skal nemlig i højere grad sikre at den viden medarbejderne sidder på, bliver sendt op til topledelsen, for når medarbejderne bidrager opad i virksomheden med detailviden og erfaringer, bliver topledelsen mere beslutningsdygtig." (Bengtsson 2015:11)

Pointen er, at frontlinjepersonalets viden og erfaring om kerneopgavens detaljegrader, problemfelter og muligheder vurderes at være *ekspertviden*. Topledelsens viden og erfaring vedrørende kerneydelsens produktion og service vil i de fleste tilfælde være sparsom overfor frontlinjepersonalets. I stedet må det antages, at disse i højere grad besidder generel viden om kerneopgaven og erfaring med at formulere visioner, strategier samt mål- og rammesætte for organisationen i sammenhæng til politik. Topledelsen skal 'fodres' med informationer således at disse har de bedste betingelser for at skabe et velunderbygget beslutningsgrundlag. Bengtsson beskriver det således, at mellemlideren skal skabe det fundament, som toplederen skal beslutte ud fra via mellemliderens: *"... erfaringer, kompetencer og føling med organisationen"* (Bengtsson 2015:152). Men som hun skriver, er bogen ikke et teoretisk værk omhandlende det at lede opad, men i langt højere grad en bog til praktikere og af en praktiker (Bengtsson 2015:175).

Tilmed synes der ikke at eksistere nogle teoretiske forståelser af *krav, begrænsninger og valgmuligheder* til denne form for lederskab, altså *hvad det formelt og teoretisk set indebærer at lede opad*. Der findes heller ingen forskrifter for, *hvordan den kan eller bør udføres* i de offentlige organisationer. I sammenhæng til dette synes der desuden ikke at eksistere specifikke informationer om *problematikkerne* i udførelsen af denne form

for lederskab. Dermed argumenteres problemfeltet at være manglen på *dokumenterede beskrivelser* og *handlingsforskrifter* for opadgående lederskab i de offentlige organisationer.

PROBLEMFORMULERING

Med fundament i teorier om ledelse, organisationer og den offentlige sektor er det formålet at ***”analysere relationerne mellem Skoleforvaltningens decentrale enheder (skoler) og kommunernes centraladministration med afsæt i det lederskab, der udøves af skoleledere mod forvaltningsledere (lede opad) og fænomenets basale krav, begrænsninger, valgmuligheder og underliggende problematikker i form af enten konflikter, trade-offs, paradokser, dilemmaer og krydspres.”***

Problemformuleringen indbefatter at analysere opadgående lederskabs *hvad, hvorfor og hvordan*. Dette er i tråd med problemfeltets argument om manglende dokumenterede beskrivelser og handlingsforskrifter vedrørende opadgående lederskab. Således står problemformuleringen også højt på Blooms taksonomi (Rienecker & Jørgensen 2011:136). I sammenhæng til at besvare specialets problemformulering betyder dette, at analysen først og fremmest skal give dokumenterede beskrivelser af opadgående lederskab, herefter analysere hvorfor og hvordan, og til sidst præsentere handlingsforskrifter. I dette tilfælde formuleres handlingsforskrifterne som *opmærksomhedspunkter* for både, hvordan opadgående lederskab kan praktiseres samt hvilke problematikker, der er forbundet med opadgående lederskab.

UNDERSØGELSESPØRGSMÅL & STRUKTURERING AF ANALYSEN

Som led i at besvare problemformuleringen er der til formålet formuleret fire undersøgelsesspørgsmål, hvilke tilmed strukturerer analysen. Undersøgelsesspørgsmålene er formuleret efter opadgående lederskabs *hvad, hvorfor og hvordan*, samt problematikker. Undersøgelsesspørgsmålene lyder:

- **Hvad** indebærer opadgående lederskab og hvilke krav, begrænsninger og valgmuligheder kendetegner skolelederens mulighed for at udøve den i Skoleforvaltningen?
- **Hvorfor** udføres der opadgående lederskab i Skoleforvaltningen, og hvilke udfordringer er der ved det?
- **Hvordan** udføres opadgående lederskab i sammenhæng til dets praktiske omstændigheder?
- Hvilke **problematikker** kan analyseres i forbindelse med opadgående lederskabs *hvad, hvorfor og hvordan*, særligt med fokus på eventuelle konflikter, dilemmaer, trade-offs, paradokser og krydspres?

Analysens kronologi struktureres efter undersøgelsesspørgsmålene. Problemformulerings *hvad, hvorfor og hvordan* besvares derfor kronologisk. Læseren gøres opmærksom på at undersøgelsesspørgsmålene er gensidigt afhængige og derfor ikke analyseres og besvares fuldkommen uafhængigt. Analysespørgsmål 4 er

en væsentlig del af de tre foregående undersøgelsesspørgsmål, og analyseres ikke adskilt fra de tre øvrige undersøgelsesspørgsmål.

BEGREBSFORKLARINGER

Her præsenteres læseren for problemformuleringens centrale begreber. Læseren finder uddybninger senere i teoriafsnittet kapitel 3. Her er det også forklaret, hvordan begreberne er operationaliseret til specialets analyse.

Tabel 1 – Begrebsafklaring

Krav, begrænsninger, valgmuligheder	<p><i>Krav</i> – henviser til de påkrævede opgaver, aktiviteter og forpligtelser som enhver person i et bestemt lederjob skal udføre, samt under hvilke kriterier disse skal løses.</p> <p><i>Begrænsninger</i> – involverer de interne og eksterne faktorer ift. organisationen som indskærper de handlingsmuligheder lederen har.</p> <p><i>Valgmuligheder</i> – er de aktiviteter og handlinger lederen kan foretage sig, men ikke nødvendigvis skal.</p>
Konflikter	Henviser til kampe eller uenigheder mellem to eller flere parter på et bestemt spørgsmål.
Trade-off	Betegner de situationer, hvori lederen søger at opfylde, eller mindske, et sæt ønsker eller problemer til fordel for et andet, velvidende at noget må vendes ryggen.
Paradokser	Er situationer som kan virke selvmodsigende og falskt, men alligevel have en vis andel af sandhed i sig.
Dilemmaer	Henviser til situationer, hvori lederen kan vælge mellem to eller flere utilfredsstillende valg.
Krydspres	Referer til det pres en leder kan opleve mod sit lederskab fra flere sider. Både indenfor organisationen og udenfor organisationen, hvilke tilmed kan være uforenelige og modsatrettede.

SPECIALETS AFGRÆNSNING

De offentlige organisationer er sammensat af mange niveauer, hvorfor både udvalgspolitikere, afdelingsledere, medarbejdere og bestyrelser kunne være inddraget i undersøgelsen. Specialet afgrænses til alene at fokusere på tre niveauer, direktørniveauet, chefniveauet og mellemliderniveauet. Dette gøres for at afgrænse et meget omfangsrigt undersøgelsesfelt. Mellem disse tre led ligger en væsentlig forvaltningsmæssig opgave i, at binde organisationen sammen mellem de decentrale enheder og centraladministrationen, hvorfor politikerne ikke vurderes absolut væsentlige at inddrage i sammenhæng til specialet. Desuden inddrages bestyrelser, afdelingsledere og medarbejdere heller ikke i undersøgelsen. Begrundelsen bygger på de fem nedenstående argumenter da mellemlidderen, i dette tilfælde skolelederen:

1. Typisk har en faglig baggrund og erfaring i og på det område de leder.
2. Har daglig kontakt med borgere, brugere og det øvrige fagersonale.
3. jf. nr. 2, har erfaringer, kompetencer og føling med organisationens kerneopgave.
4. Nogle af de deltagende skoleledere også fungerer som afdelingsledere.
5. Geografisk er frakoblet centraladministrationens ledelse sammen med medarbejdere og afdelingsledere.

Således argumenteres og vurderes, at skolelederen er en del af frontlinjepersonalet, men modsat afdelingsledere og medarbejdere har et lederansvar overfor, og med, direkte reference til forvaltningsledelsen.

Det politiske niveau er i sammenhæng til specialets problemfelt en væsentlig aktør, hvorfor disse kunne forventes at være inddraget. Alligevel udebliver det politiske niveau af specialets informantrække, da det er ønsket alene at undersøge opadgående lederskab mellem de administrative led, altså mellem de tre ovenfornævnte lederniveauer. Dette udelukker desuden ikke at tolke på det politiske niveaus forhold til opadgående lederskab i sammenhæng til de administrative anliggender.

KAPITEL 2

TIDLIGERE FORSKNING PÅ FELTET AF OPADGÅENDE LEDERSKAB

Enhver, der beskæftiger sig dybdegående med ledelsesdisciplinen *opadgående lederskab*, vil opdage, at det typisk nævnes, mere eller mindre implicit, i forlængelse af begrebet *follower(ship)*. *Indflydelsesperspektivet* synes at være den herskende ramme. Afsnittet har til formål at give et indblik i feltet, indenfor hvilket specialets hovedbegreb bevæger sig, og dermed tidligere er publiceret på området. Nedenstående er ikke udtømmende for hele feltet, men vurderes at være væsentlige sammenlignelige kilder som mere eller mindre implicit og eksplicit opererer indenfor opadgående lederskab. Læseren er allerede præsenteret for uddrag af Annette K. Bengtssons bog "*At lede opad – få succes med din chef*" (2015).

Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win

Michael Useem

Bogen minder i mange henseender om Annette K. Bengtssons bog. Bogens budskaber fortælles gennem moderne og historiskautentiske eksempler, hvor dårligt lederskab har været udtryk for mangel på opadgående lederskab. Bogen giver samtidig moderne aktuelle eksempler på, hvor opadgående lederskab har skabt succeser. Michael Useem giver bl.a. udtryk for at problematikkerne opstår når ledere udføre *micromanaging* fremfor *macrothinking*. Michael Useem er professor i sociologi ved Wharton School på University of Pennsylvania, hvor han er forsker i management og er direktør i center for *Leadership and Change Management*. (Useem 2003)

Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress

David Kipnis & Stuart M. Schmidt

Kipnis og Schmidt foretog tre studier af forholdet mellem respondenters opadgående *indflydelsesstile* i formelle organisationer og herværendes performanceevalueringer, løn og stressrapporter. De tre studier beror på data fra hhv. medarbejdere, mellemledere og topchefer. Forskerne fandt frem til, via klyngeanalyse, fire opadgående indflydelsesstile, navngivet: *Shotgun*, *Tacticion*, *Ingritiator* og *Bystander*. Via analysen konkluderes at mandlige underordnede som gør brug af 'shotgun'-stilen evalueres mindre positivt af foresatte, tjener mindre i løn og rapporterede højere stressniveau overfor de der anvendte 'tacticion'-stilen. Derudover kunne forskerne fremvise evidens for at køn modererede de underordnedes opadgående indflydelsesstile, samt foresattes evaluering af deres præstationer. (Kipnis & Schmidt 1988)

The Influence of Upward Feedback on Self- and Follower Ratings of Leadership

Leanne Atwater, Paul Roush & Allison Fischthal

Denne forskningsartikel bevæger sig indenfor evalueringsfeltet. Artiklen fokuserer på den del af ledelsesevalueringen der har med underordnedes (followers) evaluering af foresatte ledere, ifm. *upward feedback*. 978 studerende (tutorer) og 1232 nye studerende besvarede survey-undersøgelsen. Her blev de nye studerende bedt om at evaluere tutorernes lederskab, samtidig med at tutorerne svarede på en selvevaluering. Efterfølgende fik tutorerne tilbagemeldinger på begge surveys. Evalueringens *design* og *metode* bestod af to prætests, en posttest i et quasi-eksperimentelt design. Undersøgelsens omdrejningspunkt var adfærdsændringer hos tutorerne hhv. hos de tutorer der fik *negativ* og *positiv* follower-ratings. *Resultatet* for undersøgelsen påviste at opadgående feedback-evaluering overordnet set forbedrede tutorernes adfærd, set ift. followerevalueringen. Feedbackevaluering gav således bedre *selvindsigt* i eget lederskab og *adfærdsændring* i det lederskab der blev udført, til fordel for både leder og follower. (Atwater et al. 1995)

Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS)

Olga Epitropaki & Robin Martin

Ved at anvende *social-exchange* teori beskriver forskningsartiklen dynamikkerne bag forholdet mellem *transformationel* (inddragelse, kollektive visioner, kommunikation) og *transaktionel* (belønning, straf) lederskab, samt ansattes opadgående indflydelsestaktikker. Dataene er indsamlet med et års mellemrum med en population på 200 respondenter fra britiske fabriks- og servicevirksomheder. Undersøgelsen søgte at forklare under, hvilke af ledelsesformerne, transformationel og transaktionel, at ansatte benytter sig af *hårde* (koalition, selvhævdelse) og *bløde* (rationalitet, smigr, meningsudveksling) opadgående indflydelsestaktikker. Epitropaki og Martin ansporede at transformationelt lederskab gav de ansatte anledning til at benytte blød og rationel opadgående indflydelsestaktikker, overfor transaktionel lederskab som relaterede sig til anvendelsen af både bløde og hårde opadgående indflydelsesteknikker. (Epitropaki & Martin 2013)

TIDLIGERE FORSKNINGS INDVIRKNING PÅ SPECIALET

Ovenstående forskning har indvirket på motivationen for at undersøge opadgående lederskab som mere og andet end rationel indflydelse på beslutninger i forsøget på egennyttmaksimering, men i stedet som et lederskabsbegreb. Ovenstående er desuden typisk formuleret udenfor de offentlige organisationer. Ingen af de ovenstående pointer er derfor anvendt i hverken teori eller empiri til specialet. Manglen på forskning, der giver direkte svar på *hvad*, *hvorfor* og *hvordan* opadgående lederskab er, og praktiseres i det offentlige, synes med ovenstående er være mangelfuld. Det er dog ikke hensigten at modsige opadgående lederskab som

hverken evaluering eller indflydelsesteknik, blot at det antages at være mere og andet i en offentlig sammenhæng.

KAPITEL 3

TEORETISK FUNDAMENT I SPECIALET

Kapitlet fører læseren gennem specialets teoretiske fundament. Først introduceres læseren til Rosemary Stewarts model for lederskabets vilkår, begrebsliggjort af *krav*, *begrænsninger* og *valgmuligheder*. Hendes model sætter rammen for de øvrige teorier anvendt i specialet, hvilket betyder at disse er sat ind i, samt udvider og nuancerer, modellen. Læseren præsenteres efterfølgende for begreberne *konflikter*, *trade-off*, *krydspres*, *dilemmaer* samt *paradokser*, hvilke føres ind i Stewarts model med henblik på at indfange bestemte problematikker. Efterfølgende præsenteres tre koblingssystemer hhv. *fastkoblede*-, *frakoblede* og *løst koblede systemer*. I sammenhæng til sidstnævnte kobling introduceres også J. C. Ry Nielsens perspektiv på lederen som *paraply* og *si*.

EN MODEL: LEDERSKABETS VILKÅR – KRAV, BEGRÆNSNINGER OG VALGMULIGHEDER

Professor Rosemary Stewarts model blev første gang præsenteret i 1982. Selvom at teorien er mere tre årtier gammel er dens fokus på *ledervilkår* stadig gældende den dag i dag. Stewart giver udtryk for at enhver leder skal agere inden for et afgrænset felt af *valgmuligheder* afhængig af dens *krav* og *begrænsninger*. Lederens valgmuligheder indgår derfor i spændingsfeltet mellem krav fra organisationen, staten og omverdenen samt organisationens interne og eksterne faktorer som sætter begrænsninger for lederskabet. Krav og begrænsninger er således situationsbestemte påvirkninger på lederens valgmuligheder (Yukl 2010:87). Figur 1 nedenfor illustrerer Stewarts model.

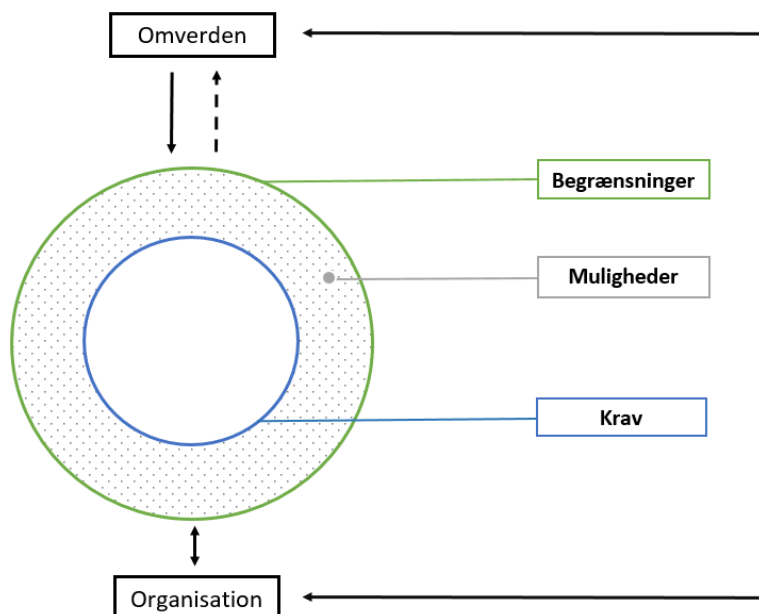
Krav indebærer de påkrævede opgaver, aktiviteter og forpligtelser enhver person, der besidder et bestemt lederjob, har til ansvar at udføre (*ibid.*). Dertil eksisterer to former for krav til lederen. Det ene er det, der kan betegnes som "skal-opgaver", hvilket gælder de opgaver, som lederen, uanset egne præferencer, skal gennemføre, da det hører til jobfunktionen. Hvis ikke disse overholdes, kan lederen risikere sanktioner eller afskedigelse. Det andet er at skulle udføre bestemte opgaver under særlige *kriterier*, eksempelvis at have mødepligt til bestemte møder (Stewart 1982:9-10).

Begrænsninger involverer de interne og eksterne faktorer ift. organisationen, som indskærper de handlemuligheder lederen har (Stewart 1982:10). Dette inkluderer bureaukratiske regler, politikker og reglementer, der skal overholdes, samt retslige begrænsninger. Hertil indebærer det også begrænsninger i ressourcer, materiel, personale og bevillinger m.m. (Yukl 2010:87).

Valgmuligheder er de aktiviteter og handlinger personen kan foretage sig, men ikke nødvendigvis skal (Stewart 1982:9). Det indebærer således de tilgængelige muligheder, hvori lederen har råderet over, *hvad* der skal gøres, og *hvordan* det skal gøres (Yukl 2010:88). Det er derfor lederens mulighed for at tilpasse sit arbejde i kontekst til den pågældende opgave, som skal løses. Der er forskel på, i hvor høj grad ledere i samme

niveaumæssig lederstilling forstår de forskellige krav og begrænsninger, hvor nogle kan have et 'regelrytter' forhold til kravene. Politiske beslutninger skal derfor læses og forstås ordret, overfor det kan andre have en mere 'laissez faire' forståelse af samme forslag og dermed tillægge det en anden og mere fleksibel løsningstilgang (*ibid.*).

Figur 1 – Stewarts model for lederskabets vilkår

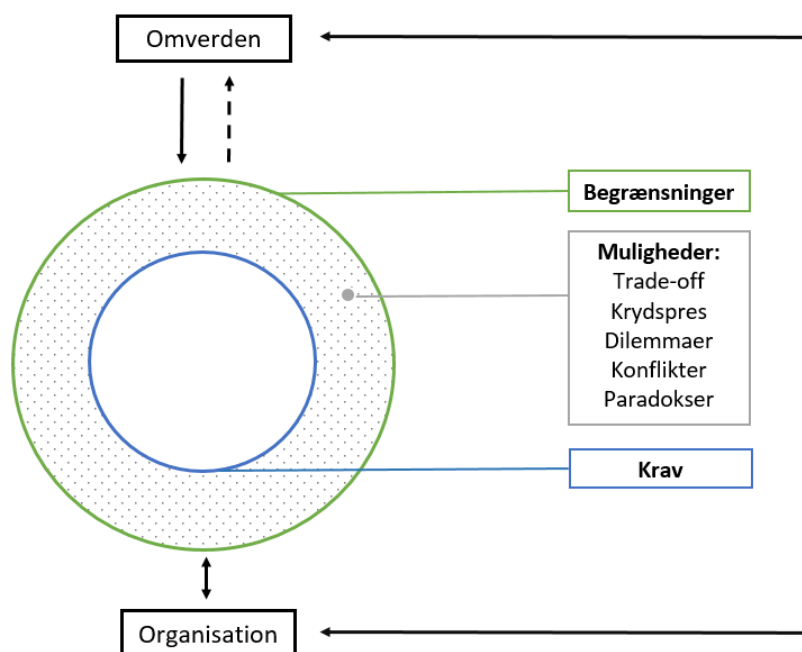


Stewarts model visualiseres med en *indre cirkel*, som udgøre lederskabets basale krav og en *ydre cirkel*, som henviser til lederskabets grundlæggende begrænsninger. Mellem disse to findes et *skraveret felt*, der repræsenterer de valgmuligheder, lederen har i sit lederskab, naturligvis indskrænket af hhv. krav og begrænsninger. Udenom cirklen figurerer hhv. *omverden* og *organisation*. Begge har de indflydelse på lederskabets vilkår, det er disse faktorer, der influerer lederskabets begrænsninger og krav, og dermed fastsætter valgmulighederne. *Omverdenen* henviser således til samfundet, både det omkringliggende lokalsamfund, men også samfundet i bredere forstand ifm. fagbevægelser, borgere, brugere, politikere, ministerier, fageksperter m.m.. Til sidst henviser *organisation* til den samlede organisation, hvori lederen er ansat og dermed bedriver sit lederskab. Dermed forstås 'organisation' som, i en offentlig kommunal organisation. Derfor indgår alene elementer, som har en bureaukratisk, legitim og beskrevet funktion i organisationen. *Pilene* udgør de vekslende påvirkninger og sammenhænge, som opstår og findes mellem leder, organisation og omverdenen. Den *stiplede pil* er medtaget som en anerkendelse af, at lederen også kan påvirke sin omverden, men at det omvendte nok mere er reglen end undtagelsen.

MODELLEN UDVIDET – TRADE-OFF, KRYDSPRES, DILEMMAER, KONFLIKTER OG PARADOKSER

I dette afsnit præsenteres læseren for begreberne *krydspres*, *dilemmaer*, *konflikter*, *trade-off* samt *paradokser*, henvises også til som *problematikker(ne)*. Hver især udgør begreberne sin andel af forståelsen omkring lederskabets vilkår og dets problematikker. Nedenfor i figur 2 illustreres det for læseren, hvordan begreberne er tænkt ind i Stewarts model. De følgende begreber kan synes mere naturlige at sætte under enten krav eller begrænsninger i figur 2, men dette gøres ikke, da valgmuligheder er summen af forholdet mellem disse to og derfor indgår som en del af 'muligheder'. Dette betyder, at problematikkerne er situationer lederen kan stå i og dermed influerer valgmulighederne.

Figur 2 – Lederskabets vilkår udvidet med problematikker



Trade-off betegner de situationer, hvori lederen søger at opfylde eller mindske et sæt ønsker eller problemer til fordel for et andet. I disse situationer er lederen derfor nødsaget til at balancere mellem flere ønskværdige ting, der ikke er muligt at få eller opretholde på samme tid. Derfor betyder mere af ét, mindre af noget andet (Pollitt & Bouckear 2004:162).

Krydspres skyldes krav sigtet mod lederen fra flere sider. Disse krav kan samtidig være uforenelige med hinanden, hvilket kan skabe konflikter der, hvis ikke de er let håndterbare eller forbigående, kan sætte lederen i et svært *dilemma* (Hansen 1995:25) som beskrevet nedenfor.

Dilemmaer henviser til situationer, hvori lederen kan vælge mellem to eller flere utilfredsstillende valg. Ens for disse mulige valg er at ingen af dem løser problemet, men alene erstatter en dårlig situation med en anden. Et dilemma er således et trade-off, hvor forskellen blot er at uanset, hvad lederen vælger vil det have negative konsekvenser (Pollitt & Bouckear 2004:162). Ved et dilemma tvinges lederen til at vælge mellem to lige dårlige valg som vil møde kritik uanset hvad. Dilemmaer kan dermed ikke løses, men kun håndteres (Hansen 1995:25)

Paradokser henviser til de situationer der kan virke selvmodsigende og falskt, men på trods af dette indeholde en hvis andel af sandhed (Pollitt & Bouckear 2004:163).

HVORDAN ANVENDES KRAV, BEGRÆNSNINGER OG VALGMULIGHEDER I ANALYSEN

Stewarts model for lederskabets vilkår udgør teoretisk ramme for de øvrige teorier anvendt i specialet. Læseren gøres opmærksom på at, omdrejningspunktet for hele analysen er disse *krav, begrænsninger* og *valgmuligheder*. De tre begreber sætter rammen for undersøgelsen af fænomenet *opadgående lederskab*. Stewarts model er udvidet med begreberne *trade-off, paradokser, konflikter, dilemmaer* og *krydspres*. Formålet med at udvide (ramme)modellen med *problematikkerne* er at nuancere forståelsen af problematikkerne ved at lede opad. Problematikkerne behandles ad hoc i analysen, hvilket betyder at kun hvis dataene viser tegn på en af begreberne analyseres dette. Det forventes at ovenstående teori vil kunne give svar på:

- Hvornår skolelederen *skal* lede opad og, hvilke *kriterier* der er forbundet hermed.
- Hvilke *indskærpente rammer* skolelederen har for at lede opad mod forvaltningsledelsen.
- Hvornår skolelederen *udvider sit ledelsesrum* sådan at den kan lede opad.
- Hvilke *problematikker* der er forbundet med at lede opad generelt.

KOBLINGSTEORI – NÅR LEDEREN TILKOBLER ELLER FRAKOBLER SIG ORGANISATIONEN

Dette afsnit introducerer læseren for de centrale pointer i koblingsteorien. Overordnet beskriver denne tilgang relationen mellem ledende i styringskæden (Hansen & Vedung 2005:181), eller *koblinger*. Der differentieres mellem tre typer af koblingssystemer kaldet *fastkoblede*, *frakoblede* og *løst koblede* systemer. Sidstnævnte baserer sig på social-psykologen Karl E. Weicks tanker om organisationens delelementer som i konstante bevægelser mellem frakobling og fastkobling til den øvrige organisation (Hammer & Høpner 2014:69). Fastkoblede og frakoblede systemer forstås i denne kontekst som hver sit "ekstrem", overfor løst koblede systemer der anses som en "gylden mellemvej".

FASTKOBLEDE SYSTEMER

I et fastkoblet system er der en klar og direkte effekt mellem de hierarkiske lag i organisationen, dens omverden, samt de beslutninger der bliver truffet. Når der er truffet en beslutning af enten politikere eller forvaltningsledere, vil alle leddene i organisationen efterfølgende reagere efter forskrifterne i udførelse og implementering af beslutningerne (Hansen & Vedung 2005:181). Max Webers idealtipe for bureaukratiet er en teori, hvori det antages, at der gennem kontrol, tilsyn, ordnede hierarkier og regler skabes fastkoblede systemer (Hansen & Vedung 2005:181 ; Jacobsen & Thorsvik 2008:71-72). Douglas Orton og Karl E. Weick beskriver de fastkoblede systemer sådan at, hvis der sker en *påvirkning* på førnævnte stimuli, men intet *særpræg* er mellem organisationens niveauer og kæder er der tale om et fastkoblet system (Orton & Weick 1990:205). *Særpræg* henviser til organisationens mange delelementer (afdelinger, niveauer, grupper m.m.) differentierer sig tydeligt fra hinanden ifm. kompetencer og specialiseringsgrad. *Påvirkning* henviser til disse delelementers påvirkelighed af hinanden (Hammer & Høpner 2014:75). Hansen og Vedung formulerer systemerne ud fra en 'bil-metafor'. De fastkoblede systemer beskrives således at, hvis der trædes på speederen eller drejes på rattet reagerer bilen øjeblikkeligt efter hensigten (Hansen & Vedung 2005:181). De fastkoblede systemer møder kritik eftersom at årtiers forskning i *implementering* har påvist, at de faste koblinger ikke altid forekommer, måske endda sjældent (*ibid.*).

FRAKOBLEDE SYSTEMER

Et frakoblet system er modsat det fastkoblede, hvor der ikke er kontinuitet mellem leddene i beslutningssystemet og produktionssystemet, og de derfor ikke har effekt på hinanden (Hansen & Vedung 2005:181). Dette betyder, at når det politiske og administrative system træffer beslutninger, som skal ændre på produktionen/servicen af kerneydelsen effektueres det ikke ude i leddene, hvori det var tiltænkt (*ibid.*). Når der er forskellige *særpræg* mellem systemets hierarkiske led, men ingen *påvirkning* sker, er systemet frakoblet (Orton & Weick 1990:205). I 'bil-metaforen' betyder dette, at når der trædes på speederen vil motoren larme, men bilen stå stille (Hansen Vedung 2005:181). Et eksempel i det offentlige system er, at skolelederen ikke følger skoleudvalgets besluttede politikker for, hvilke der har været offentlig debat, men i stedet finder alternative løsninger der passer bedre til skolens opgaveløsning (Hansen & Vedung 2005:181-)

82). Dette kalder Nils Brunsson for *organisatorisk hykleri*. Hykleri indebærer at organisationen internt og eksternt siger ét, men reelt handler på anden vis. Brunsson argumenterer, at hykleri er et grundlæggende adfærdsmønster i det offentlige system og anvendes til både at fremstå legitimt samt, at oparbejde støtte fra omverdenen (Brunsson 2002:27). Det politisk administrative system *taler* dermed på en måde der tilgodeser ét krav, *beslutter* noget der tager hensyn et andet krav og *udfører* det på en måde som tager højde for et tredje krav (*ibid.*). Dette kendetegner både de frakoblede og løst koblede systemer.

LØST KOBLEDE SYSTEMER – 'DEN GYLDNE MIDDELVEJ'

Løst koblede systemer henviser til at organisations top, midte og bund er *gensidigt afhængige* elementer. Hvis systemet både indeholder bestemte *særpræg* i kæderne, og der forekommer *påvirkninger* gennem disse kæder er systemet løst koblet (Orton & Weick 1990:204-5). Systemets delelementer er højt påvirkelige af hinanden, på trods af at være adskilte (Hammer & Høpner 2014:76). I 'bil-metaforen "files på koblingen", og er derfor altid klar til at "koble sig til og fra motoren" (Hansen & Vedung 2005:182). De løse koblinger opstår både mellem afdelinger og niveauer (Hammer & Høpner 2014:75).

I dette perspektiv antages det, at organisationer altid skal være i stand til at agere mellem varierende paradokser og dilemmaer, som krav om både central styring og decentral fleksibel tilpasning fremprovokerer (Hansen & Vedung 2005:182). Perspektivet formulerer et alternativ til den tidligere forestilling af organisationer som funktionalistiske og statiske som ved de fastkoblede systemer (Hammer & Høpner 2014:69). Umiddelbart kan perspektivet om de løst koblede systemer synes i modstrid med den parlamentariske styringskæde, hvormed at de beslutninger, der træffes også skal gennemføres (Hansen & Vedung 2005:182), men at systemet omvendt viser sig at være bedre til at tilpasse sig forandringer bestemt af dens omgivelser (Hammer & Høpner 2014:73-74). De løst koblede systemer betragtes derfor også som fænomener, der kan formes af dens omgivelser. Således skelnes der mellem at systemet er *åben* eller *lukket*. Diskussionen i organisationsforskningen har dermed gået på, hvorvidt organisationer var konstitueret af sine omgivelser snarere end upåvirkede. Ofte gik denne diskussion ud fra, at ikke begge dele forekom samtidigt, men sociologen James D. Thompson argumenterede for organisationerne som systemer, der både er åbne og lukkede, og snarere var reglen end undtagelsen. Derfor var spørgsmålet om enten eller, problematiske forsimplinger af virkelighedens organisationer (Thompson 1967:3-14).

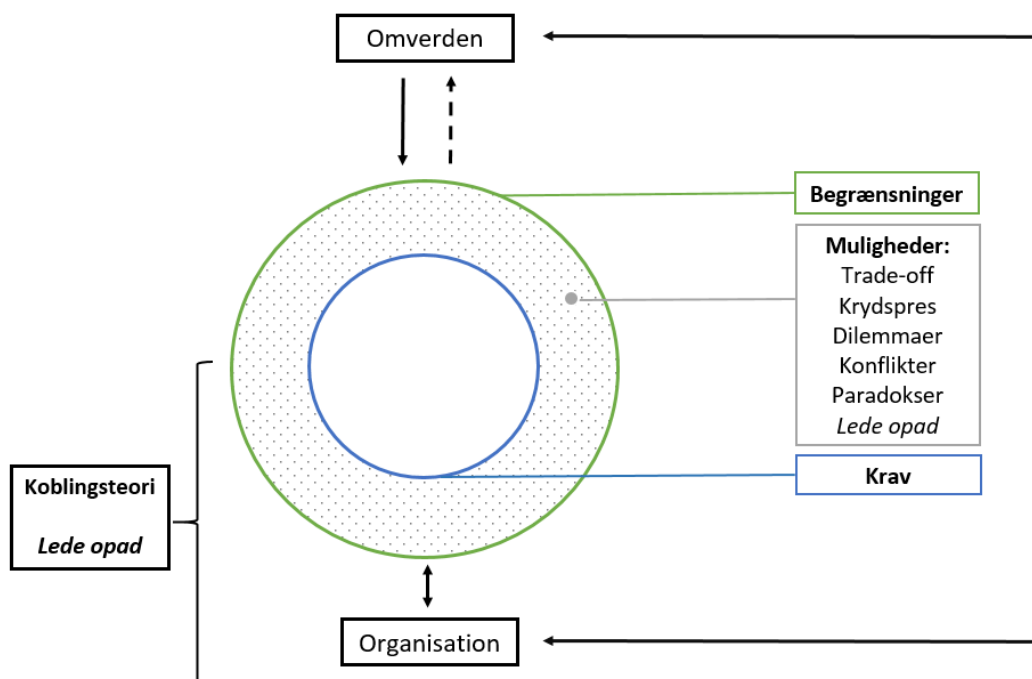
LEDEREN SOM SI OG PARAPLY

Ledere bedriver sin ledelse ud fra forskellig stimuli, som rammer dens enhed. Disse stimuli kan være eksterne og interne, med dette menes at nye tiltag, forandringer etc. kan komme fra enheder uden for organisationen, samt andre enheder inden for organisationen. Under en 'beskydning' af disse stimuli kan enhver leder forholde sig til dem som *paraply* eller *si*. Dette refererer til, hvorvidt en leder er villig til og/eller magter at beskytte sin enhed mod stimuli. En leder, som agerer paraply forsøger at beskytte sin organisation eller enhed mod pres og usikkerhed ved aktivt at modarbejde og opfange det, inden det rammer dens ansatte.

Såfremt det ikke lykkes lederen at agere paraply, ender denne som si for eksterne stimuli. (Ry Nielsen 1988:236)

Rollen som paraply vil ofte forekomme vanskelig for lederen, især da dennes magt ikke er i nærheden af den mange medarbejdere forbinder det med. Paraplyfunktionen har ikke alene til formål at få afviklet tiltag bestemt ovenfra, men også at få indflydelse på hastigheden og metoden hvormed disse skal indføres. På den måde kan lederen være med til justere disse stimuli således at dens enhed kan følge med. Problematikken kan forekomme, når ledere ikke stiller spørgsmålstejn ved stimuli, der sendes ned ovenfra, men lader det risle ufortrødent ned gennem organisationen og enheden, til fordel for hverken organisationen eller lederens enhed (Ry Nielsen 1988:237).

Figur 3 – Lederskabets vilkår, problematikker og koblingsteori



Figur 3 illustrerer sidste udvidelse af Stewarts model. Koblingsteorien sættes ind i rammeteorien for specialet, Stewarts model for lederskabets vilkår. Som hos de øvrige teorier er det omdrejningspunktet hvilke krav, begrænsninger og valgmuligheder lederen har for at til- og frakoble sig organisationen, samt hvilke problematikker dette medfører, som de er oplevet af lederen selv. Koblingsteorien placeres mellem 'organisation' og cirklen der viser Stewarts lederskabsvilkår.

HVORDAN ANVENDES KOBLINGSTEORIEN

Koblingsteorien og *si/paraply* anvendes i analysen til at undersøge opadgående lederskab som en koblingsstrategi mellem en centraladministration og de decentrale enheder. Her sættes der både skarpt på krav, begrænsninger og valgmuligheder, men også de generelle problematikker ved at koble og dekode skolen fra forvaltningen, som de er oplevet af skoleledere og forvaltningsledere. Derudover anvendes koblingsteorien til at undersøge, hvordan, hvornår og hvorfor der til- og dekobles, som led i at blive klogere på opadgående lederskab som strategi for bedre kobling mellem centraladministration og decentrale enheder. Begreberne *si* og *paraply* anvendes til at anskueliggøre koblingsteorien som en del af et ledelsesbegreb.

Det forventes at koblingsteorien kan give svar på:

- Hvordan opadgående lederskab som koblingsstrategi fungerer i en offentlig organisation.
- Hvordan *si* og *paraply* tilgangen kan være en indikator for nødvendigheden for opadgående lederskab.
- Hvilke problematikker forvaltningsledelse og skoleledere møder ved at anvende opadgående lederskab som koblingsstrategi.

GARY YUKL: GUIDES TIL DEN OPADGÅENDE DYADISKE RELATION

Afsnittet fører læseren gennem Yukls guidelines til bl.a. at skabe et bedre forhold sin foresatte. Disse guidelines skal gøre det muligt at modstå uretmæssig eller uheldig indflydelse fra lederen, bidrage med rådgivning til lederen samt, hvordan der bedst muligt kan stilles spørgsmålstejn ved uhensigtsmæssige planer og politikker (Yukl 2010:225). Afsnittet anvendes til at vurdere, hvorvidt analysen af casens (kapitel 4) opadgående lederskab kan sættes i forbindelse med disse kendte guidelines.

Find ud af hvad der forventes

Hvor en opgave skal løses er det essentielt at personen er klar over, hvad egen rolle er, hvordan den skal udfyldes, og hvad der forventes. Hvis ikke personen har kendskab til dette, kan denne let findes inkompetent eller upålidelig. Derfor er det vigtigt at forventningsafstemme i relationen til foresatte. Af og til kan en foresat efterspørge noget, som er i modstrid med borgerens behov. Derfor er det vigtigt at få afstemt forventninger til ansvar, myndighedsomfang, performance-mål som skal opfyldes, samt hvilke delmål er vigtigst. (Yukl 2010:255-56)

Tag initiativet og arbejd med problemerne

At tage initiativ betyder, at belyse problematikker for en foresat med dertilhørende løsningsforslag. Dette kan naturligvis skabe konflikter mellem initiativtageren og den foresatte, men kan gøre 'følgeren' og dens løsninger værdifulde for den foresatte. (Yukl 2010:256)

Informer overordnede om dine beslutninger

Yukl argumenterer, at de 'følgere', der tager mere initiativ til at løse problemer selv tilmed, har ansvar for at informere den foresatte om sine handlinger og beslutninger. Den foresatte kan ellers virke inkompetent og uvidende på organisationens forandringer, hvilket kan påvirke dennes handlinger og beslutninger, uhensigtsmæssigt for enten følgeren og/eller organisationen. (*ibid*)

Verificér nøjagtigheden af de informationer der videregives til foresatte

Følgeren har en væsentlig rolle i at videregive informationer til sin foresatte, hvormed at følgeren har en stor magt over, hvad er videregivet. Dette medfører at følgeren kan bestemme, hvordan en sag, begivenhed eller beslutning er belyst og følgelig opfattes af foresatte. Derfor er det også væsentligt, at følgeren videregiver omhyggelig, nøjagtig og rettidige informationer som den foresatte leder har brug for, for at kunne træffe hensigtsmæssige beslutninger. Det betyder også, at informationer videregivet fra følger til foresat skal være underbygget og dokumenteret, hvorfor rygter, klager og rapporter omhandlende problemer kan have en uforholdsmæssig virkning. (Yukl 2010:256-57)

Udfordr uhensigtsmæssige planer og forslag fremlagt af overordnede

En af de mest værdifulde bidrag, en følger kan give, er nøjagtig og omhyggelig feedback vedrørende foresattes planer og forslag. Derfor skal de åbenlyse fejl i en plan eller et forslag videregives. Disse skal være specifikke og ikke i generelle termer. I nogle situationer vil en foresat ikke godtage visse bekymringer vedrørende en beslutning eller politik der er uetisk, ulovlig eller vil have modsat effekt for organisationen. Her kan følger enten true med egen opsigelse, anvende rationel overtalelse eller danne koalitioner. (Yukl 2010:258)

Giv hensigtsmæssig rådgivning opadtil

At give rådgivning opad i organisationen kan være ubekvemt for følgeren, men er samtidigt under visse omstændigheder hensigtsmæssigt og vil være værdsat af den foresatte. En måde at gøre dette på er at gøre den foresatte opmærksom på og forstå visse handlinger, som er ineffektive eller mangelfulde. (Yukl 2010:258-59)

HVORDAN ANVENDES GUIDELINES TIL FOLLOWERS

Gary Yukls *guidelines til followers* anvendes til at forstå de *dyadiske relationer* mellem foresatte og underordnede i en organisation. De fremlagte guidelines anvendes til, at indskærpe forståelsen af opadgående lederskab mellem foresatte og følger i organisationen. Det kan dermed analyseres, hvorvidt og hvordan en organisationsledelse, i arbejdet med opadgående lederskab, 'overholder' disse guidelines.

Det forventes at guidelinesene vil kunne give svar på:

- Hvorvidt casen overholder hvert af guidelinesene ift. opadgående lederskab.

KAPITEL 4

DEN EMPIRISKE KONTEKST & CASE-BESKRIVELSEN

Dette kapitel giver læseren en indføring i det offentlige systems organisering. Kapitlet er struktureret efter et 'tragt-princip', hvori der først er kastet et blik på det overordnede offentlige systems organisering via *den parlamentariske styringskæde og bureaukratiforståelsen*. Herefter føres læseren videre ned i systemet ved at introducerer specialets omdrejningspunkt, *den kommunale forvaltning* og dets *institutioner*. Grundlaget for at føre læseren gennem disse er at oparbejde en grundviden ift. de offentliges politiske, organisatoriske samt ledelses- og samfundsmæssige kontekster.

DEN PARLAMENTARISKE STYRINGSKÆDE

Den tyske økonom og sociolog Max Weber har været et af hjørnestenene i udformningen af det offentlige system, vi kender i dag. Weber argumenterede for, at de moderne organisationer er præget af *målrationalitet*, hvor de tidligere var styret af strukturer ifm. *traditioner og slægtskaber* (Christensen et al. 2011:29). Med baggrund heri understøtter bureaukratiet en fuldkommen legal form for autoritet og målstyring. Hermed vedtages love som efterfølgende føres gennem systemet af et politisk neutralt og loyalt embedsværk, som dermed afføder gnidningsfrie implementeringer af politiske beslutninger i organisationen (*ibid.*), hvilket forudsætter en tydelig adskillelse mellem *politik* på den ene side og *administration* på den anden. Dette skal dermed betragtes som en cyklus, hvori at:

"Den bureaukratiske organisation omsætter de politisk fastsatte regler til, i sidste ende, beslutninger med gyldighed for borgerne." (Christensen et al. 2011:29)

Tilsvarende Weber, beskrev den norske politolog Johan P. Olsen også en idealtypisk model for det parlamentariske demokrati. Denne model kalder Olsen for *den parlamentariske styringskæde*, og tager lig Weber udgangspunkt i organisationernes neutrale embedsværk (Christensen et al. 2011:30). Samtidig tilføjer Olsen flere led i modellen. I modellen argumenteres der for, at den altoverskyggende magt i et demokratisk samfund tillægges det suveræne folk via det repræsentative demokrati. Parlamentet kontrollerer den til enhver tid siddende regering, hvorfor et flertal imod regeringen kan afskedige den og dermed udskrive valg. Regeringen kontrollerer forvaltningen, hvilken styres af generelle reglementer og ressourcetildeling og, som før nævnt, gennemfører og implementerer politikkerne neutralt og loyalt. Til sidst er forvaltningen begrænset overfor folket, eller borgeren, da denne er beskyttet af et *legalitetsprincip*. Det betyder, at forvaltningen ikke kan udføre indgreb på statens borgere medmindre handlingen er stadfæstet som lovhjemmel (*ibid.*).

Modellen må nødvendigvis også undergå en vis berettiget kritik. Til trods for at være yderst sigende for det eksisterende system virker den statisk og dermed en anelse for unuanceret ift. virkelighedens verden.

”Styrings- og delegationskæden er en smuk teori. Den sikrer en ubrudt kæde af styrings-, delegations- og kontrolrelationer mellem aktørerne med vælgerne som indehavere af den suveræne magt i sidste ende. Det er også en demokratisk model. Men den stemmer i væsentlige henseender dårligt overens med den empiriske virkelighed, som den søger at stilisere.” (Christensen et al. 2011:30-31)

Olsens første model var ikke præget af gensidig påvirkning mellem aktørerne, hvilket han senere ændrede, sådan at modellen blev som beskrevet ovenfor, men til stadighed er den statisk formuleret således, at påvirkninger forekommer yderst hierarkisk, altså oppefra og ned (Christensen et al. 2011:30). Et andet eksempel kunne være det offentlige organisationernes ansatte, med udgangspunkt i styringskæden er underlagt en politisk ledelse, men i virkeligheden snarere retter sine præferencer mod sine klienter eller faglighed (Christensen et al. 2011:31). Samtidig indebærer disse medarbejderes virke en stor andel af skøn (Lipsky 1980:3) og autonomi (Christensen et al. 2011:35), hvilket endvidere ikke stemmer fuldkommen overens med Olsens model.

KOMMUNAL FORVALTNING OG INSTITUTIONER

Udførelsen af kerneopgaverne er i høj grad summen af samarbejdet mellem (central)forvaltningerne og de decentrale enheder, eksempelvis skolerne. Før 1980'erne anså institutionslederne sig selv som *faglige ledere* (Christensen et al. 2011:122), mere end *driftsledere*. Begrundelsen var naturligvis deres baggrund i de respektive fag som de udøver sit lederskab i. Personalepolitik var ikke en ledelsesopgave da de ansattes arbejde almindeligvis var styret af fagtraditioner. Driftsmæssig var de decentrale enheder forholdsvis styret fra central hold, hvorimod deres faglige lederskab hørte til egen handlefrihed (*ibid.*). Siden 1980'erne har denne form for styring gennemgået en vis forandring, ofte benævnt *decentralisering*. Dette har medført at institutionsledere i dag har ledelsesansvar for både økonomi- og personaleforhold, der normalvis vil være ud over deres formelle og uddannelsesmæssige fagkompetencer (Christensen et al. 2011:123). I en undersøgelse foretaget af interesseorganisationen 'Ledernes' blev det konkluderet, at de decentrale ledere i dag er betydeligt mere professionaliseret end de tidligere såkaldte fagledere. Det betyder, at institutionslederne i højere grad har uddannet sig til kompetencer indenfor budgettering, ansættelse og afskedigelse. Samtidig ser disse ledere ikke deres enhed i konkurrence med de øvrige enheder men som en samlet organisation med fælles mål og ansvar for organisationens bedste, hvortil at størstedelen anser sig selv som ledere snarere end som fagfolk (Klausen et al. 2011:75-79).

Kontraktstyring samt mål- og rammestyring kommer som følger af reformer i den offentlige sektor siden 1980'erne, også kaldet New Public Management (NPM). Performance Management (PM) må siges ydermere at høre under denne form for styring (Hansen 2016:116). Morten B. Hansen påviser dog, at PM eksisterede som et styringsredskab allerede inden NPM reformernes start i 1980'erne (Hansen 2016:115). NPM

reformparadigmets budskaber og metoder anvendes stadig i dag og baseres på arbejdsgange fra den private sektor. Kernen i denne tilgang er at institutionerne tildeles bestemte *mål*, de skal nå inden for nogle fastsatte *økonomiske rammer*, som naturligvis skal overholdes, dog kan ledere eller institutioner typisk ikke sanktioneres, hvis målene ikke indfries (Christensen et al. 2011:124). Lederen får til gengæld inden for de fastsatte rammer en høj grad af selvbestemmelse. Hvor 'mål- og rammestyring' typisk refererer til økonomiske rammer og bredt formulerede mål er 'kontraktstyring' ofte formuleret i minutiøse krav, sædvanligvis i kvantitativ målestok (*ibid.*).

Typisk strukturerer de kommunale forvaltninger sig i dag sådan, at der findes 4-7 udvalg i hver kommune. Heroverfor har de største kommuner mulighed for en alternativ styreform ifm. *magistratstyret*. I dette styre er områderne delt op i enkelte forvaltninger, hvori der er én øverste politisk leder, *rådmanden*, som tilmed er formand for forvaltningens politiske udvalg. Samtidig er rådmanden automatisk del af økonomiudvalget i kommunen. Derudover har forvaltningernes administrative dele også sine egne forvaltningsdirektører, som fungerer som rådmandens og det øvrige politiske udvalgs administrative rådgivere (Christensen 2011:65).

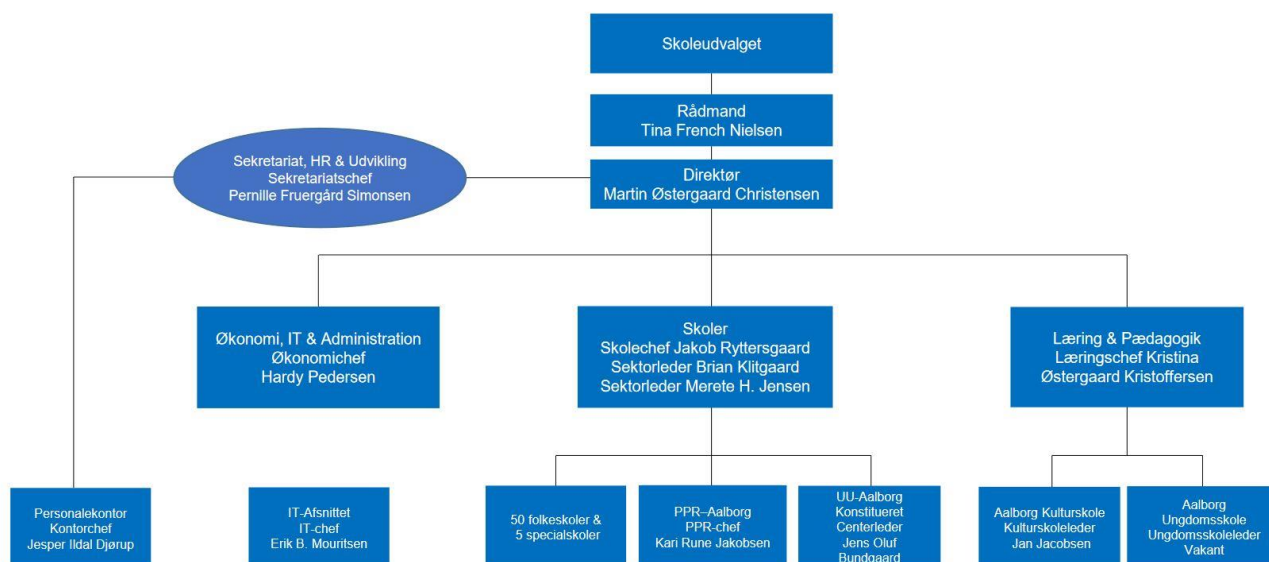
CASE-BESKRIVELSE: AALBORG SKOLEFORVALTNING

Skoleforvaltningen huser 3950 ansatte (normeringer) og forvalter et budget på 2,1 mia. kr. (Aalborg Kommune 2016a). Skoleforvaltningen har ansvaret for udviklingen og driften af kommunens skoler, Ungdomsskolen, Pædagogisk Psykologisk Rådgivning (PPR), Uddannelsesvejledningen samt Aalborg Kulturskole (*ibid.*), hvoraf skolerne og selve forvaltningen (administrationen) og lederne hos disse er i centrum for specialet. Om organisationens kerneopgave skriver den selv:

”Skoleforvaltningens kerneopgave er at sikre, at skolerne hver dag udvikler livsglade og livsduelige børn og unge, der har mod på og kompetencer til at være med til at oppebære og udvikle den velstand, som vores samfund i dag bygger på. Det handler om at udvikle børn, der har lyst og kompetencer til være medspillere i udviklingen og opretholdelsen af et demokratisk samfund” (Aalborg Kommune 2015:7)

Denne kerneopgave løses med et setup, der fortæller, at det politiske system sætter retning, hvortil at forvaltningen oversætter og formidler de lovmæssige krav og politiske ønsker og assisterer de driftsansvarlige skoler i udførelsen af disse med henblik på, at eleverne kommer ordentlig igennem skoletiden (Aalborg Kommune 2015:15). Organisationsdiagrammet nedenfor er det nyeste tilgængelige visuelle udsnit af organisationens struktur og interne sammenhænge.

Figur 4 – Organisationsdiagram: Aalborg Skoleforvaltning



(Aalborg Skoleforvaltning 2016a)

LEARNING PIPELINE – SKOLEFORVALTNINGENS LEDELSESGRUNDLAG

Skoleforvaltningens ledelsesgrundlag baserer sig på *Learning Pipeline* og er udviklet på baggrund af Offentlig Leadership Pipeline (OLP) principperne om vertikal lederskab (Dahl & Molly-Søholm 2012). Her skal hvert niveau i organisationen således være bevidst om, hvad dets *arbejdsværdier, færdigheder og prioriteringer* er og kræver på det pågældende niveau. Dertil skal den enkelte være opmærksom på dens rolle ift. niveauet over og under, da lederen både er teamleder for niveauet under på egen skole samtidig med at være medlem af et tværgående lederteam af skoleledere med forbindelse til forvaltningsledelsen. *Learning Pipeline* skal gøre det lettere for organisationen at trække i samme retning, dels grundet et fælles sprog om ledelse, dels fordi hver leder har en anvisning om, hvad god ledelse er på hvert niveau (Velkommen til Skoleforvaltningen 2015:21). Derudover skriver Skoleforvaltningen, at profilerne ikke er statiske, men også skal være grobund for, hvor organisationen vil henad. Derudover dækker de ikke alle aspekter af lederlivet, men de mest centrale (Learning Pipeline 2016).

MØDEFORA I SKOLEFORVALTNINGEN

Skoleforvaltningen har siden 2014 oparbejdet en særlig mødestruktur. I højre side af modellen, figur 5 nedenfor, er de mødefora, der hovedsageligt har et *udviklingsfokus*, og i venstre side de mødefora med et *driftsfokus*. Mødestrukturen består af:

Skoleudvalget, hvilket er det centrale politiske organ i organisationen.

Forvaltningsledelsen (FL), der består af rådmanden, forvaltningsdirektøren og de sideordnede chefer hhv. læringschefen, sekretariatschefen, økonomichefen og skolechefen. Rådmanden er den såkaldte "mødeejers". (Velkommen til Skoleforvaltningen 2015:23)

Udvidet Forvaltningsledelse (UFL), består af forvaltningsdirektøren, de fire sideordnede chefer samt de 56 skoleledere. Mødeforaet har til hensigt at skabe holdbare overgange mellem niveauerne. Det er et strategisk udviklingsforum med fokus på fremtiden og helhedssigtet for organisationen. Politikker, strategier og fælles fokusområder er centrale omdrejningspunkter i mødeforummet. Der afholdes cirka otte UFL-møder årligt af tre timers varighed, hvoraf at rådmanden er mødeejers. Dagsordenen udarbejdes af FL. (*ibid.*)

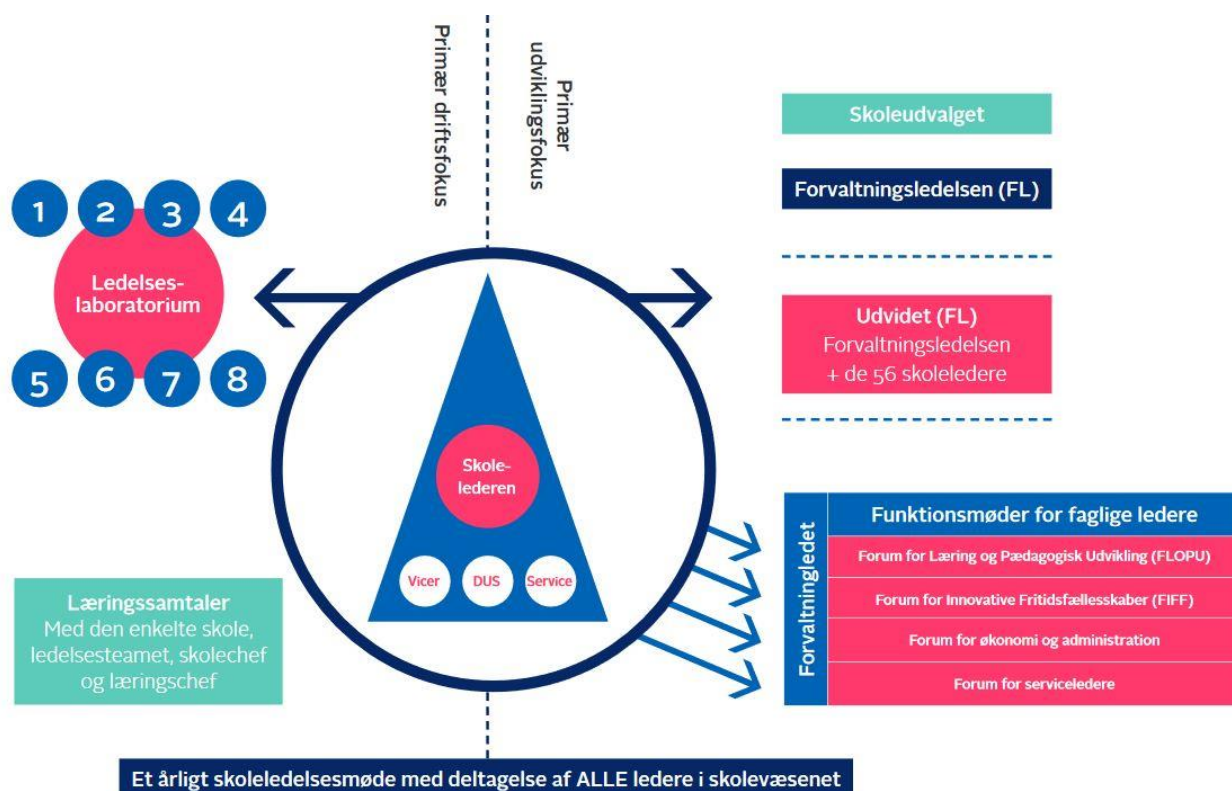
Funktionsmøder for faglige ledere udgør de horisontale ledelsesfællesskaber. I disse deles viden og erfaring mellem ledere på samme lederniveau. De faglige ledere (chefer) faciliterer disse møder og initieres med dagsorden. Alle skoler modtager derved samme information fra forvaltningsledelsen, og har lige dele ansvar for at bidrage til helhedsbilledet af problemer og fremtidige løsninger. Disse fora har tilmed det formål at skabe sammenhæng lederniveauerne imellem. Hver skole repræsenteres af én ansat. Møderne afholdes to til seks gange årligt. Disse fora består af *Læring og Pædagogisk Udvikling, Innovative Fritidsfællesskaber, Forum for Økonomi og Administration* samt *Forum for Serviceledere*. (Velkommen til Skoleforvaltningen 2015:23-24)

Ledelseslaboratorier består af alle skoleledere fordelt på otte sammensatte grupper ud fra skolestørrelse. Mødernes omdrejningspunkt er skolelederens ledelsesopgave og lederrolle. Ideen er at sparre skolerne imellem og med skolechefen på områder om implementering af politiske og forvaltningsmæssige beslutninger, samt skolevæsenets fælles retning. Samtidigt drøftes skolernes driftsprocesser, hvilket henviser til arbejdet med at omsætte beslutninger til praksis. Hvert ledelseslaboratorie mødes fire gange årligt og har skolechefen som mødeejers. (Velkommen til Skoleforvaltningen 2015:24)

Læringsamtaler her mødes skolernes ledelsesteam og forvaltningsledelse for at diskutere samme udfordringer som ved ledelseslaboratorierne, men på skoleniveau. Her er der blot tale om opfølgning på resultatdelen. Skolechefen og Læringschefen faciliterer møderne. Antallet af møder varierer, men afholdes én til tre gange årligt for hvert ledelsesteam og har skolechefen som "mødeejers". (*ibid.*)

Det årlige Skoleledelsesmøde består af alle skolevæsenets ledere, hhv. de 56 skoleledere, alle forvaltningsledere samt en række konsulenter fra forvaltningen. Her diskuteres et aktuelt emne indenfor børn og unges læring eller ledelse som fag. Formålet beskrives som være skabelsen af en fælles identitet og styrke fællesskabsfølelsen blandt organisationens ledere. (Velkommen til Skoleforvaltningen 2015:25)

Figur 5 – Mødeforas i Aalborg Skoleforvaltning



(Velkommen til Skoleforvaltningen 2015:22)

Skoleforvaltningens mødefora er vigtige elementer for sammenhængen i organisationen særligt mellem ledelsesniveauer, men også organisationens mål om at skabe en styrket kobling mellem *beslutninger* og *udførelse* samt alt det, der måtte være ind imellem. Fænomenet *opadgående lederskab* vurderes i sammenhæng til specialet, og den senere analyse, at udgøre et vitalt område at have kendskab til.

KAPITEL 5

SPECIALETS DATA & METODE

Dette kapitel giver læseren et grundigt indblik i undersøgelsens metodiske overvejelser. Først præsenteres de *interviewede personer* fra Skoleforvaltningen samt tankerne bag valget af disse. Herefter introduceres læseren kort for struktureringen af interviewguidesene samt tankerne bag. I sammenhæng til de interviewede og interviewguiden indføres læseren i problemstillingerne ved at interviewe ledere, også kaldet *eliteinterviews* og, hvilke konsekvenser dette har medført ifm. undersøgelsesovervejelser. Efterfølgende føres læseren grundigt gennem undersøgelsens databehandling af interviewmaterialet, ifm. *transskriptioner, kodning, displays* samt reglerne for ordentlig displayskik ifm. *autenticitet, inklusion* og *transparens*. Slutteligt gives et indblik i de *dokumenter* som er anvendt i både case-beskrivelsen og analysen. Inden da gives læseren et kort indblik i det videnskabsteoretiske udgangspunkt.

VIDENSKABSTEORETISKE TANKER - HERMENEUTIKKEN

Specialets videnskabsteoretiske base findes inden for de *komplekse idealismer*, i dette tilfælde *hermeneutikken*. Centralt heri er det at forståelse og fortolkning kommer før forklaring. Desuden er det de sociale fænomener og aktører der skal studeres da disse indeholder betydnings- og meningssammenhænge hvorudfra der skal fortolkes (Højbjerg 2009:309). Hermeneutikkens epistemologiske fundament er *forståelse, fortolkning* og *udlægning*, udlet heraf *den hermeneutiske cirkel*. Denne formulerer en konstant interaktion mellem *del* og *helhed*. Delen kan ikke forstås såfremt helheden ikke inddrages, omvendt kan helheden alene forstås i delenes sammenhænge. Denne relation gør at forskeren kan forstå og fortolke (Højbjerg 2009:312). Viden i hermeneutikken er samtale, hvorfor forskningsteknikken typisk er interview og tekstfortolkning, da samtalen giver indsigt i sociale aktørens praksis, forståelseshorisont, handlinger og fællesskaber (Højbjerg 2009:343). I relation til specialet studeres fænomenet opadgående lederskab ved interviews af centrale aktører i et semistruktureret interview. Dertil metodisk behandlet via displays, hvilket argumenteres at være en analysemetode til at veksle i forståelse og fortolkning af interviewudsagn, for til sidst at formulere en udlægning.

HVEM ER INTERVIEWET

Interviewene varierer imellem en til to timer og informanterne er interviewet enkeltvis. Alle skolelederinterviewene er anonymiseret med henblik på tryghed for informanterne, og at fyldestgørende besvarelser så vidt muligt kan oparbejdes (Kvale & Brinkmann 2008:209). Chefinterviewet er anonymiseret på foranledningen af personen. Desuden anslås det at interviewguidens spørgsmål og emner, i et skolelederperspektiv, kan være følsomme grundet forvaltningsledelsens interesse i specialet. Derfor er alle skoleledertransskriptioner anonymiseret og gennemgået for data der let kan spores tilbage til den enkelte person. Alle transskriptioner er godkendt af de pågældende informanter.

Præsentation af informanterne – Aalborg Skoleforvaltning

Informant	Beskrivelse	Status for anonymitet
Forvaltningsdirektør Martin Østergaard Christensen	Født 1975. Cand.mag. i historie og psykologi. MPA, MPG og KIOL uddannet. Tidligere konsulent, undervisningschef og direktør i Børne- & Undervisningsforvaltningen i Hjørring Kommune. 6 års erfaring som direktør. Forvaltningsdirektør i Aalborg Skoleforvaltning siden april 2014.	
Chef	Én af 4 chefer i organisationen. 14 års ledererfaring. Chef i Aalborg Skoleforvaltning siden 2014.	<i>Anonymiseret</i>
Skoleleder 1	Leder af <i>stor</i> skole. Uddannet lærer. 17 års skoleledererfaring.	<i>Anonymiseret</i>
Skoleleder 2	Leder af <i>lille</i> skole. Uddannet lærer. 15 års skoleledererfaring.	<i>Anonymiseret</i>
Skoleleder 3	Leder af <i>stor</i> skole. Uddannet lærer. 4 års skoleledererfaring.	<i>Anonymiseret</i>
Skoleleder 4	Leder af <i>mellemstor</i> skole. Uddannet lærer. 2,5 års skoleledererfaring.	<i>Anonymiseret</i>
Skoleleder 5	Leder af <i>mellemstor</i> skole. Uddannet lærer. 2 års skoleledererfaring.	<i>Anonymiseret</i>

DET SEMISTRUKTUREREDE INTERVIEW

Interviewene baserer sig på det semistrukturerede interview. Argumentet er, at det ustrukturerede interview er for åbent og ufokuseret, samt at det strukturerede interview er for lukket, som i spørgeskemaer.

I det **semistrukturerede interview** anvendes en interviewguide med temaer og spørgsmål, som kan stilles i den rækkefølge, interviewsituationen tillader samtidig med, at uddybende spørgsmål kan stilles undervejs i interviewprocessen. Hver spørgeguide kan udformes efter konteksten, hvori de skal anvendes, hvilket gør, at ikke alle informanter stilles samme standardiserede spørgsmål. Spørgsmålene er mere generelle end ved det strukturerede interview, men mere styrende end i det ustrukturerede interview. Det gør, at interviewet styres derhen, hvor interviewpersonen ønsker det, men med opretholdelse af svarfrihed hos informanten. Interviewtypen er samtidig særlig anvendelig, hvis informanterne kun kan blive interviewet én gang. (Aarhus Universitet 2016)

INTERVIEWGUIDES

Der er udformet tre spørgeguides til formålet. Én til direktør-, chef- og skolelederniveauet med afsæt i, at spørgsmålene skal passe ind i de tre niveaus kontekst til opadgående lederskab i organisationen. Alle spørgeguides gennemgår de samme temaer, men med let differentierede spørgsmål eller spørgsmålsformuleringer. Hvert tema er styret af et forskningsspørgsmål, der efterfølgende er formuleret interviewspørgsmål efter. Interviewguiden er utraditionelt bygget op, da den er "vent på hovedet" og derfor ikke er bygget op efter en tragt model. Begrundelsen er, at ledere typisk ikke skal "tales varme". Dette gør, at spørgeguiden har kunnet formes efter, at de vigtigste spørgsmål blev sikret, sådan at et langtrukket interview ikke resulterede i, at disse blev overset. Dette har ikke givet nogle nævneværdige problemer under interviewsituationen. Interviewpersonerne blev informeret om opbygningen som en del af *briefingen*. *Interviewguides* kan findes i bilag 3.

ELITEINTERVIEWET – INTERVIEWNING AF PERSONER I LEDENDE POSITIONER

Eliteinterviewet er ulig andre former for forskningsinterviews. Opsætningen er den samme som et almindeligt enkeltmands interview, men forskellen er, at informanterne enten er personer i magtfulde positioner i erhvervslivet eller på anden vis eksperter på et givent område (Kvale & Brinkmann 2008:167). Dette skaber et uligevægtigt forhold mellem interviewer og den interviewede, da interviewforskrifterne i de fleste andre situationer indebærer, at intervieweren skal synes beroligende og opmuntrende på typisk betænkelige interviewpersoner (Fivelsdal 1990:291). Det almindelige magtforhold i interviewsammenhænge opbrydes af interviewpersonens magtfulde position i diverse sammenhænge (Kvale & Brinkmann 2008:167). Grundargumentet for at disse interviews er problematiske er, at informanterne typisk er: "*uvillig til at lade intervieweren styre samtalen*" (Fivelsdal 1990:289).

Intervieweren skal under et eliteinterview være fortrolig med problemområdet, som er omdrejningspunkt for undersøgelsen. Derudover skal intervieweren mestre fagsproget og kende til interviewpersonens relationer og livshistorie såfremt intervieweren skal lykkes med at oparbejde respekt og kunne udligne magtrelationen mellem interviewer og interviewede (Kvale & Brinkmann 2008:167). Dette problematiserer naturligt studerendes brug af denne slags interviewpersoner (Fivelsdal 1990:291):

”Disse interviewpersoner er ikke bange for fremmede mennesker, og de har ingen underlegenhedsfølelser overfor en ung interviewer. Det er tværtimod interviewpersonen som er autoriteten, den ældre og den mægtige.” (Fivelsdal 1990:288)

Interviewsituationen viste sig også sværere end forventet. Manglende erfaring ifm. overblik over relationer i organisationen, mødefora og indgående kendskab til skoleområdets historie, politik og administration gjorde alene, at interviewet forekom vanskeligt. Til trods synes erfaringen som praktikant fra stedet, at udgøre en formildende omstændighed grundet den gode relation til organisationens topledelse. Dette blandet med alle informanternes udsagn om, at det undersøgte fænomen, *opadgående lederskab*, både var yderst relevant og spændende udgjorde en formildende omstændighed. Samtidigt blev hvert interview, som en del af *briefingen*, indledt med at sætte rammerne for interviewet for at skabe konsensus mellem interviewparterne om formålet med interviewet. Her blev problemformulering, undersøgelsesspørgsmål, temaer, spørgsmål om tidsrammen for interviewet samt øvrige praktiske spørgsmål til data forklaret sådan, at informanten ikke styrede interviewet mere end, hvad kunne forventes. Problematikken har, med fordel, været nedbragt anvendelsen af det *semistrukturerede interview*, hvilket har betydet, at der med omtanke har kunnet både springes lettere sporadisk mellem spørgsmål, samt været plads til uddybende spørgsmål. Udfordringen har mest været at stoppe informanten i at tale om mere eller mindre ligegyldige temaer ift. undersøgte problem.

Egil Fivelsdal argumenterer for, at intervieweren må formulere spørgsmålene sådan, at de vækker interesse hos den interviewede, hvilket ellers kan føre til at visse spørgsmål vil blive afvist eller som minimum kritiseret (Fivelsdal 1990:292). Ingen af informanterne har direkte afvist eller kritiseret dele af spørgeguiden. I stedet har informanterne kommenteret, hvis enkelte spørgsmål allerede var besvaret i et foregående spørgsmål. For at imødekomme denne problematik har enkelte af spørgeguidens spørgsmål eller temaer været begrundet inden informanten blev bedt om at svare. Samtidig blev informanten, som en del af *briefingen*, præsenteret for de gennemgående temaer for interviewet, hvilket formodentlig ville give anledning til, allerede inden interviewets start, at kommentere spørgeguidens overordnede formål og temaer såfremt dette var ønsket.

En anden problematik, som gik igen i interviewene med forvaltningslederne, er de indstuderede svar til bestemte temaer. Denne slags informanter er trænet i at kommunikere holdninger til bestemte spørgsmål og kan have mere eller mindre standardiserede svar eller ligefrem have forberedte indlæg med det formål at anvende interviewet til at kommunikere organisationens synspunkter (Kvale & Brinkmann 2008:167 ; Fivelsdal 1990:285). Problematikken kan overvindes ved større eller mindre såkaldte ”provokationer” betydende, at den interviewedes svar udfordres, hvilket kan give nye indsigter i det studerede fænomen

(Kvale & Brinkmann 2008:167). Alene grundet magtsymmetrien mellem interviewer (studerende) og den interviewede (leder) var dette svært at overkomme set i lyset af, at den interviewede aldrig er nødsaget til at svare, såfremt at intervieweren "kradser" mere i overfladen end og stiller spørgsmål, som vedkommende ikke ønsker at besvare. Dermed har dette fra starten af dataindsamlingen været en problematik, der har måttet accepteres men så vidt muligt udfordres.

Ovenstående kan synes sværtgennemføreligt, men overordnet er processen og udarbejdelsen af eliteinterviewsene til specialet lykkedes efter hensigten, og resultatet ifm. dataene vurderes fyldestgørende for undersøgelsen. På intet tidspunkt er der forekommet interviewkonflikter, der ikke kunne overkommes. Særligt har ovenstående problematikker været taget i betragtning allerede inden udarbejdelsen af spørgeguiden, hvilken vurderes at have været en betragtelig fordel både under og efter interviewene. Derudover synes fænomenet *opadgående lederskab* at være et så tåleligt tema, at det ikke har givet anledning til nervøsitet og mistro til undertegnede's behandling af informationerne og dem som informanter.

DATABEHANDLING – HVORDAN ER EMPIRIEN BEHANDLET

I dette delafsnit præsenteres læseren for databehandlingsmetoden, interviewtransskriptionerne har gennemgået. Indledningsvist gennemgås førstebehandlingen af dataene ifm. *transskription* og *kodning* af interviewene hhv. udformning af *kodebeskrivelser* og *åbne* og *lukkede kodninger* i specialet. Herefter introduceres læseren for kodningernes videre behandling ifm. *displays*, der slutteligt skal give et overordnet blik på de vigtigste dele af datasættet ifm. *datakondenseringer* vist i tabeller. *Transskriptioner*, *kodeliste* og *processdisplays* kan findes i bilagene 2, 4 og 5.

TRANSSKRIFTION AF DATAMATERIALET

Alle transskriptioner er foretaget af undertegnede. Transskriptionerne er ikke fremstillet i ordret form, men i mere eller mindre formel skriftform. Dette er gjort, da formålet ikke er sproglige analyser, hvor hvert enkelte ord eller gestikulering så som betoning, pauser, følelsesudtryk eller suk er af vigtig betydning (Kvale & Brinkmann 2008:203). Transskriptionerne er behandlet i flere steps med henblik på at kunne drage konklusioner og undgå såkaldte "forendetunge" analyser og konklusioner, der referer til at analyser og konklusioner, der "drukner" i de mange siders interviewtransskriptioner (Dahler-Larsen 2008:8) og i stedet systematiserer og fokuserer undersøgelsen.

KODNING AF DATAMATERIALET

Kodninger referer til dataanmærkninger i et datasæt, der tematiserer specifikke tekststykker eller ord, der gør det muligt på et senere tidspunkt at finde frem til det specifikke tekststykke (Miles et al. 2014:71-72). Kodning gør det tilmed muligt at forbinde og sammenligne kodninger på tværs af hele datasættet (Andersen

et al. 2012:177). Der eksisterer to former for kodningsteknikker, hvoraf begge er anvendt som en del af databehandlingsprocessen, hhv. fornævnte *åbne* og *lukkede* kodning.

Kodningsprocessen begyndte med en grundig gennemlæsning af transskriptionerne. Som led i denne første gennemlæsning blev det noteret når temaer var gennemgående i transskriptionen og på tværs af transskriptionerne. Det blev noteret hvis enkelte tekststykker ansloges at være centralt for den interviewede. Første kodningsproces bestod ikke af fastgørelse af labels, men note der fortalte, *hvad* tekststykket omhandlede, *hvorledes* det var interessant for analysen og problemformuleringen samt om og, *hvorvidt* det var omtalt i de øvrige interviewtransskriptioner (Kvale & Brinkmann 2008:224). Herefter blev de anmærkede tekststykker gennemgået og der udformedes en kodeliste med dertilhørende kodebeskrivelser opstillet som spørgsmål.

Under sidste gennemlæsning af transskriptionerne fik hvert tekststykke fastgjort egentlige kodninger, andre blev slettet og nye fundet. Udover den primære kode (øverste kodenavn i hver label) fik nogle tekststykker flere kodninger såfremt at de vurderedes at indeholde overlappende og/eller sammenhængene kodetemaer. Derudover fik udvalgte kodninger også fastgjort et lighedstegn (efterfølgende selve kodenavnet) med dertilhørende *emneord*. Sidstnævnte i erkendelse af at flere kodetemaer indeholdte adskillige emner som ansloges betydningsfulde. Denne kodningsproces stemmer overens med den åbne kodning, hvor forskeren lader "teksten tale" frem for allerede generede kodninger, altså at kodning er en proces hvor at: "... forskeren begynder uden koder og udvikler dem ved at læse materialet" (Kvale & Brinkmann 2008:224-225). Denne proces er imidlertid ikke fuldkommen mulig at overholde da virkeligheden sjældent viser sig objektivt for undersøgeren (Andersen et al. 2012:178). Det er da også tilfældet i denne undersøgelse da kodningerne i nogen grad også er et resultat af interviewguidens temaer (spørgsmål), hvilke er generet med basis hhv. teori og subjektive antagelser.

Kvale og Brinkmann skriver, at den åbne kodningsproces ikke omhandler det at gøre kvalitative data kvantificerbare, men snarere at afstemme kodningernes relationer til hinanden (Kvale & Brinkmann 2008:224), hvilket i høj grad har været ambitionen i denne undersøgelse, hvor fænomenet *opadgående lederskab* har skullet studeres. *Temagengivelser* i transskriptionerne har været brugt som opmærksomhedsindikatorer til kodelisten, derudover har *informanternes forskellige måder at tale om et tema eller emne på* været en anden indikator for, hvor der skulle lægges opmærksomhed ifm. en kodning. Slutteligt har det været vigtigt at undersøge transskriptionerne via *teoretiske begreber* og *antagelser*, hvilket i højere grad tilgodeser den lukkede kodningsproces (Bryman 2012:580).

DISPLAYS PÅ DATAMATERIALET

Efter kodningsprocessen blev der opstillet såkaldte *matricer* (tabeller) for at systematisere kodningerne yderligere. Således blev alle citater, der havde en bestemt kodning grupperet i et skema, samt af hvilken informant, der er citeret. Efterfølgende blev hver kodning inddelt efter emne sådan, at alle citater, der omhandlede et bestemt emne om det pågældende tema, kunne undersøges yderligere. Med afsæt i disse emneinddelinger fremstilledes de sluttelige displays under hvert tema (kodning) i form kondenserede sætninger. Dette med henblik på at give overbliksbillede for datasættet til læseren og at kvalificere analysen og konklusionen.

Displays er grafiske eller tabelmæssige præsentationer af et datasæt, anvendt i de kvalitative undersøgelser og er bygget op i systematisk form, der, udover at skabe overblik, skal være behjælpelig med at besvare et undersøgelsesspørgsmål (Dahler-Larsen 2008:37-38). Begrundelsen for at udvikle displays er at "*bounde*" et stort, og til tider uoverskueligt datasæt, hvilket i sin enkelthed betyder at afgrænse sine data, sådan at der skabes fokus i analysen (Dahler-Larsen 2008:34). At *bounde* sine data er nødvendigt for at skabe tæthed. Displayet fortæller læseren, hvad en undersøgelse omhandler på en enkel og overskuelig måde. Displayet afhjælper problemet med meget intuitive analyser ved at anskueliggøre brobygningen mellem data og konklusion, da displayprocessen fremviser alle data, som konklusionen er udledt af (Dahler-Larsen 2008:38). Et display er ikke et mirakelmiddel for dårlige undersøgelser som Peter Dahler-Larsen forklarer det (Dahler-Larsen 2008:39), men tre grundregler for udviklingen af displays skal overholdes for at skabe ordentlighed i databehandlingen, hvilket henvises til som *autencitetsreglen*, *inklusionsreglen* og *transparensreglen*.

AUTENCITETSREGLLEN

Reglen henviser til at undersøgeren: "*... så vidt muligt skal basere sit display på data i deres oprindelige form*" (Dahler-Larsen 2008:39), hvilket betyder at et display ikke må baseres på hukommelse og fornemmelser hos undersøgeren. Dette modvirker usande helhedsbilleder af datasættet (*ibid.*). Reglen er overholdt i de fremstillede displays da ordrette citeringer fra de godkendte transskriptioner er indsat i hver celle af matricen. Eventuelle subjektive kommentarer fra undertegnede fremgår i stedet som en "NOTE" i selve kodningen til hvert enkelt tekststykke, men ikke som en faktisk citering i matricens celler.

INKLUSIONSREGLLEN

Denne regel henviser til at undersøgeren inkluderer: "*... alle data, der falder inden for den eller de kategorisk(e) afgrænsning(er), (den celle i matricen), man udtaler sig om...*" (Dahler-Larsen 2008:42), hvilket betyder at der ikke må udelades citeringer/tekststykker, som kunne være sat ind i en celle i matricen. Reglen begrundes med, at datasættet skal være afsøgt ordentligt og sandt, samtidig fordrer denne regel en mønstring af *anomali*er, afvigelser, mangler eller huller i matricen (*ibid.*) Inklusionsreglen forlanger naturligvis megen data i hver celle, hvortil at meningskondenseringer i form af sammenfattende sætninger må opstilles (Dahler-Larsen 2008:44). Inklusionsreglen er først og fremmest overholdt med gennemlæsningerne af

transskriptionerne, hvortil at alle kodninger er sat på tekststykker, som vurderedes at være inden for kategorien af en kodning. Reglen er derudover overholdt ved, at hele tekststykker er bevaret i displaysene og dermed ikke skilt ad eller klippet i, men vist som de står i de godkendte transskriptioner. Efterfølgende er ingen af tekststykkerne, som er kodet, udeladt af matricen, men alle vist. Først i 'display step 3' (bilag 5) er der kondenseret i dataene fra de foregående 'display step 1 og 2' (bilag 5).

TRANSPARENSREGLER

Her henvises til: "... i al sin enkelthed, at det skal være gennemskueligt, hvordan displayet er lavet." (Dahler-Larsen 2008:45). Dette betyder, at matricens akser skal være klart bestemte, og gerne let forståelige, hvilket betyder at "spillereglerne" for matricen er forklaret kortfattet og må ikke kunne opfattes som tilfældigt. Samtidig skal sorteringsproblemer i løbet af processen behandles tydeligt, sådan at disse ikke kan misforstås (*ibid.*). Denne regel er forsøgt overholdt i specialets databehandling ved at opstille enkle displays baseret på kodningerne. Der er således i matricerne ikke krydset med andre dimensioner end 'informant', altså af hvem er det sagt, og 'kodemeta', altså hvad er omtalt. Efter denne samling af tekststykker med samme kodning under hver informant, samles alle tekststykkerne under kategori og emne. Dette gør, at tabellen differentiere temaet i flere emner, som alle indeholder en del af betydningen for kodetemaet. Emnerne er indikeret i selve kodningen ved et lighedstegn ud fra selve kodningen i et eller flere ord f.eks. opstillet således: "LEDEOP = krav". På den måde samles alle tekststykker, der kategoriseres som LEDEOP under et emne, der hedder "krav". Det betyder, at denne del af matricen angiver et display, der forklarer de krav, der er til opadgående lederskab. At der kan være flere emner under én kodning viser dermed også sammenhængene i selve kodningen LEDEOP og selve fænomenet opadgående lederskab.

DOKUMENTER I SPECIALET

I udarbejdelsen af specialet har enkelte dokumenter været væsentlige at gennemgå. Dokumenterne har hovedsageligt været med Aalborg Kommune eller Aalborg Skoleforvaltning som afsender. Alle stammer de fra Aalborg Kommune eller Skoleforvaltningens egen hjemmeside. De anvendte dokumenter har hovedsageligt haft sin berettigelse i 'case-beskrivelsen' kapitel 4 som en del af baggrundsviden. Denne baggrundsviden er i en senere analyse vigtig at kunne henvise til som underbyggende fakta. De anvendte dokumenter er alle af elektronisk karakter og er som følger:

Om organisationen:

"Velkommen til Skoleforvaltningen – I Aalborg Kommune". Aalborg Kommunes Skoleforvaltning. (2015)

"Skoleforvaltningen". Aalborg Kommune. (2016)

Om ledelse:

"Learning Pipeline – sammen om læring og ledelse". Aalborg Skoleforvaltning. (2016)

Dokumenterne varierer i temaer om forvaltningsmæssige, personaleantal, økonomi, ledelse og organisering. Dokumenterne gennemgår ikke en gennemgribende dokumentanalyse, men anvendes, som førnævnt, til fundament for 'case-beskrivelsen', kapitel 4. Således kan der under analysen henvises til kommunale og forvaltningsmæssige forhold.

Til spørgsmålet om *autenticitet* og *troværdighed* (Duedahl & Jacobsen 2010:52-67) i dokumenterne, er de alle af nyeste version, hvorfor der ikke er sket ændringer siden indsamlingen. Med dokumenterne, må Aalborg Kommune eller Skoleforvaltningen, som afsender, antages at have interesse i formål og fremtoning, men da dokumenterne har en objektiv karakter, altså baseres på organisatorisk, ledelsesmæssig og økonomiske fakta, vurderes problematikken ikke at være stor. Derudover er afsenderne offentlige instanser, som er underlagt regler og love om lødighed og transparens for den øvrige offentlighed. Indholdet af dokumenterne står alle indenfor, hvad der er væsentligt for det undersøgte problem, men hovedsageligt som baggrundsviden.

KAPITEL 6

PRÆSENTATION AF RESULTATER OG ANALYSE

Nedenfor føres læseren gennem hvert af specialets analyseafsnit. Analyseafsnittene struktureres af undersøgelsesspørgsmålene hhv. ift. *hvad* opadgående lederskab indebærer, *hvorfor* opadgående lederskab praktiseres og *hvordan* den udføres. Samtidigt analyseres diverse *problematikker* i forbindelse hermed. Hvert afsnit struktureres ens. Først præsenteres displayene, herefter analyseres informanternes besvarelser ift. teorierne, og de begreber som displaysene udgør samt deres sammenhænge til opadgående lederskab. I forbindelse hermed analyseres også de problematikker, informanterne har givet udtryk for, hvilke analyseres ift. enten *dilemmaer*, *krydspres*, *paradokser*, *konflikter* og *trade-offs*. Slutteligt fremlægges i hvert analyseafsnit analysens pointer ift. undersøgelsesspørgsmålet i delkonklusioner. Displayene udgør et kondenseret udsnit af empirien i relation til de teoretiske rammer, der er sat for specialets analyse.

I **analyseafsnit 1** anvendes Rosemary Stewarts begreber om lederjobbets krav, begrænsninger og valgmuligheder til at analysere, hvad opadgående lederskab indebærer i Aalborg Skoleforvaltning.

I **analyseafsnit 2** analyseres *viden* og *loyalitet* som led i at forstå, hvorfor opadgående lederskab udføres. Hertil præsenteres analysedele, hvori koblingsteorierne anvendes.

I **analyseafsnit 3** analyseres, hvordan opadgående lederskab udføres i Skoleforvaltningen med anvendelse af de konklusioner, som analyseafsnit 1 og 2 har frembragt, samt koblingsteori og Yukls guidelines til opadgående lederskab.

ANALYSEAFSNIT 1:

HVAD INDEBÆRER OPADGÅENDE LEDERSKAB I AALBORG SKOLEFORVALTNING

Under analyseafsnit 1 er det formålet at analysere de krav, begrænsninger og muligheder, skolelederen har ift. at lede opad i Aalborg Skoleforvaltning, der opleves af forvaltningsledere og skoleledere. Samtidig er det væsentligt at analysere, hvor legitimiteten, ved at lede opad, er i en organisation præget af principperne i den parlamentariske styringskæde. Således er der udarbejdet displays på *krav og kriterier, begrænsninger og legitimitet* ift. opadgående lederskab.

Display 1 nedenfor præsenterer de centrale pointer, datamaterialet har givet i sammenhæng til Stewarts begreb *krav* inddelt i *skal-opgaver* og *kriterier*. Pointerne er videreudbygget i analysen via informantcitater. Display 1 er inddelt i krav til hhv. skoleledere og forvaltningsledere, og herunder kriterier for opadgående lederskab. I venstre kolonne er formuleret displaysætninger, og i højre kolonne er vist de teorier, displaysætningerne er udledt på baggrund af, navngivet 'teoretisk ramme'. I de følgende displays forekommer enkelte sætninger, der alene er empirisk udledte og dermed ikke er formuleret med fundament i teori. Her er i stedet for 'teoretisk ramme' skrevet 'empirisk udledt'. Displayet har til formål, udover at vise pointerne, at indlede læseren i analyseafsnittet omdrejningspunkter.

DISPLAY 1 – KRAV & KRITERIER TIL OPADGÅENDE LEDERSKAB

KRAV: Skoleledere

Skoleledere *skal* lede opad m. nøgletal, evalueringsrapporter o.lign. bestemt ved lov af Folketing og Undervisningsministeriet.

Skolelederen *skal* lede opad med projektbevægelser o.lign. på foranledning af forvaltningsledelsen.

Skolelederen *skal* lede opad om initiativer, der kan forbedre en skole eller et skolevæsen.

Skoleledere *skal* kunne fremvise evidens for det, der ledes opad med.

Skolelederen *skal* lede opad, såfremt politiske- eller forvaltningsmæssige beslutninger har anselige konsekvenser for skole, medarbejdere, elever, forældre, lokalområde, distrikt m.m., hvilket kan resultere i et "brændende fundament" for en politisk beslutning eller en forvaltningsledelse.

Teoretisk ramme
Rosemary Stewart
Skal-opgaver

KRAV: Forvaltningsledere (i relation til skoleledere)

Forvaltningsledere *skal* have kompetence til at analysere og behandle de informationer, de får via opadgående lederskab, og hvorvidt informationerne indebærer den enkelte skole eller skolevæsenet. Da denne analyse afgøre, hvordan forvaltningsledelsen skal reagere.

Teoretisk ramme
Rosemary Stewart
Skal-opgaver

KRITERIER

Kriterierne for at udøve opadgående lederskab i Skoleforvaltningen er i de obligatoriske mødefora: UFL, Ledelseslaboratorier og Læringsamtaler, hvor det er systematiseret.

Teoretisk ramme
Rosemary Stewart
Kriterier

KRAV TIL OPADGÅENDE LEDERSKAB I SKOLEFORVALTNINGEN

Som led i at studere krav og begrænsninger ift. at udøve opadgående lederskab i Skoleforvaltningen synes disse at forekomme enten implicitte eller formelle. Det største argument herfor er at organisationen ikke har nedfældede reglementer for, hvad opadgående lederskab indebærer men i stedet bygger på "fornemmelser" for, hvornår det er nødvendigt at lede opad. Dette giver forvaltningsdirektør Martin Ø. Christensen udtryk for, at forvaltningens chefer og skoleledere generelt er dygtige til (Martin: 28).

KRAV TIL SKOLELEDERE

Jf. kapitel 3 angives det, at: "*krav indebærer de påkrævede opgaver, aktiviteter og forpligtelser som enhver person der besidder et bestemt lederjob har til ansvar at udføre.*" (Yukl 2010:87) Eftersom at der ikke eksisterer forskrifter for opadgående lederskab i Skoleforvaltningen, inddeles kravene i hhv. *love og implicitte* krav.

De lovgivningsmæssige krav er til skolevæsenets rapportering af nøgletal om landets skoler. Dette med afsæt i at skabe åbenhed og gennemsigtighed. Derudover skal skolelederne besvare spørgeskemaer udsendt af centraladministrationen (Martin: 28). Disse tal anvendes i høj grad også af forvaltningsledelsen til, at navigere i Aalborg skolevæsens generelle tendenser, og som udgangspunkt for diskussion om de fremtidige og nuværende problematikker for skolerne. Derfor argumenteres der for, at opadgående lederskab også indbefatter de eksisterende regler for at videregive informationer ifm. af nøgletal, projektbevægelser, besvare spørgeskemaer og lignende udsendt af enten forvaltningen eller Undervisningsministeriet.

Skoleforvaltningens ledelsesgrundlag 'Learning Pipeline' består i nedfældede ord om, hvordan lederen eller medarbejderen lykkes på det enkelte niveau i Skoleforvaltningen, hvoraf nogle argumenteres at omtale opadgående lederskab. Dette til trods af at det ikke bliver nævnt direkte. Det står bl.a. skrevet at skolelederen "*er dynamo for samarbejdet mellem forvaltning, skole og lokalsamfund*" (Aalborg Kommune 2016). Derudover står der, at skolelederen skal indgå i strategiske dialoger med forvaltningen samt være tilgængelig for samme (*ibid.*). Problemet med at kalde Learning Pipeline profilerne for skal-opgaver er, at disse ikke er faktiske regler men mere end guidelines til at skabe succesfulde og sammenholdende kæder i organisationen. Learning Pipeline synes i stedet at være en overgang til de implicitte krav til opadgående lederskab i Skoleforvaltningen. Learning Pipeline har sat fokus på vigtigheden af at lede opad i organisationen med det formål at binde kæderne bedre sammen.

”Jeg synes at vores indsats omkring Learning Pipeline, altså hvad forventer vi medarbejdere til rådmænd på de forskellige ledelsesniveauer, er et klart signal om at ledelse løber ikke kun nedad det løber, lige så væsentligt, fra medarbejdere til den overleder man har, og helt op i systemet.” (Chef: 10)

Hovedsageligt er det forvaltningsledelsen, der rammesætter de implicite krav til at lede opad i organisationen. Grundlæggende handler det om at informere foresatte om, hvorvidt politiske- eller forvaltningsmæssige beslutninger vil have så anseelige negative konsekvenser for enten skole, medarbejdere, område, distrikt eller økonomi, at det potentielt set kan være en bombe under en politisk beslutning eller en forvaltningsledelse (Martin: 17). Omvendt skal skolelederen være fremsynet og videregive, hvis denne ser muligheder, der kan forbedre Aalborg skolevæsen generelt, samt være i stand til at se skolevæsenet over flere år (Martin: 18).

”(...) hvis der er uro i organisationen så skal de [skolelederne] lede opad fordi det har jeg brug for at vide (...) Så uro i organisationen, beslutninger som er utilsigtede, som bare er dumme eller har en skæv effekt fordi, at vi [forvaltningsledelsen] har kunnet se, hvad problemet var og løsningen var, det har bare nogle sideeffekter som er dumme. Det forventer jeg helt klart at de leder opad på.” (Martin: 17-18)

Hertil beskriver chefen, at det grundlæggende krav for opadgående lederskab er en taburet med tre ben, hvor at: *”... man kan sige konsekvenser fagligt, konsekvenser personligt og konsekvenser økonomisk”* (Chef: 12) Både forvaltningsledere og skoleledere udtrykker, at det ikke er fyldestgørende blot at lede opad med disse informationer, men at det tilmed skal kunne bevises. Opadgående lederskab handler i høj grad om *evidens* bag informationerne, der ledes opad med. Chefen beskriver, at der i det gode beslutningsgrundlag skal fremlægges en faglig begrundelse med afsæt i evidens, sådan at de beslutningsdygtige personer har et tydeligt grundlag at træffe beslutningen på (*ibid.*). Lignende argument findes hos en af skolelederne, som siger, at: *”... jeg skal kunne begrunde, hvorfor jeg synes at jeg skal påtale noget, der kan påvirke vores organisation, det er ikke nok bare at synes og tro...”* (Skoleledere 1:18). Til spørgsmålet om, at det er skolelederens pligt at lede opad, svarer Skoleleder 2: *”Ja. Absolut.”* (Skoleleder 2:28). Skoleleder 3 begrundede det med, at cheferne til tider ikke har samme faglige baggrund som skolelederne, hvilket betyder, at detailviden bliver nødt til at blive ”skubbet” opad i systemet til beslutningsgrundlagende så det, der bliver truffet er til fordel for kerneopgaven og skolerne (Skoleleder 3:16) og ikke alene politikerne. *Viden*, som en del af opadgående lederskab behandles senere i analyseafsnit 2.

KRAV TIL FORVALTNINGSLEDERNE

Det er ikke alene skolelederne, der er krav til ift. opadgående lederskab mellem skoleleder og forvaltningsledelse. Forvaltningsledelsen pålægges også visse krav, hvilke hovedsageligt indebærer at analysere de informationer, de får. Dette henviser til, hvorvidt informationerne viser et problem for den

enkelte skole eller det samlede skolevæsen i Aalborg Kommune. Dette fordrer selvsagt, at opadgående lederskab kan have forskellige *reaktionsmønstre*:

”Ledelse opad behøver ikke at betyde flere penge, hjælp til noget eller noget andet. (...) Men når de sender noget opad så giver det i hvert fald os en opmærksomhed på, at der er noget der skal undersøges nærmere her” (Martin: 29)

At opadgående lederskab kan have varierende reaktionsmønstre vedgiver skolelederne, hvor disse giver udtryk for, at de alene kan håbe, at det, de leder opad med, har ramt og sidder som en 'forstyrrelse' og bliver arbejdet videre med (Skoleleder 5:17). Derudover at det ikke er selvsagt, at det, den enkelte skoleleder har fortalt, bliver udslagsgivende for de videre beslutninger (Skoleleder 4:15). At reaktionsmønstrene kan variere må nødvendigvis også analyseres ift. den parlamentariske styringskæde, der fordeler et klart hierarki i de offentlige systemer. Magten og lederskabet har i disse systemer et klart nedadgående fokus i organisationen, derfor har en foresat til enhver tid magten til at frasige sig de informationer, denne får samt bestemme, hvor disse skal indgå, og hvordan de skal anvendes. Ift. opadgående lederskab siger Martin: *”Det er egentlig lidt sjovt, for det er ophævelsen af den formelle magt.”* (ibid.). Men, at det er ophævelsen af den formelle magt, synes det overstående at vise et andet billede af. To skoleledere udtrykker direkte, hvordan de definerer opadgående lederskab:

”For mig der vil det sige at man giver tilpas med informationer som gør at når beslutningerne skal træffes så har man et kvalificeret grundlag at træffe dem på.” (Skoleleder 4:22)

”Jeg synes det at lede opad det indebærer også at spille dem gode som sidder over en selv. Det vil sige at man gør opmærksom på hvis der nogle udfordringer som opstår på grund af noget. (...) Det er det som jeg ser at lede opad. Altså, at gøre opmærksom på i, hvilke retninger det kan trække. (...) Så tænker jeg også at det handler om at indgå i de processer som vi er blevet sat i.” (Skoleleder 5:16)

Når det at lede opad alene handler om at skabe et kvalificeret beslutningsgrundlag, må magten til at afvise informationer også være der. Dette giver tilmed indikationer om, at *opadgående lederskab ikke er lig traditionelt hierarkisk lederskab*. De omtalte 'processer', skoleleder 5 nævner, omhandler det at møde op til de fora, hvori skolelederne har mulighed for at være i dialog med forvaltningsledelsen om drift og udvikling, hvilket læseren blev præsenteret for tidligere i case-beskrivelsen, kapitel 4. Disse udgør også det særlige kriterie for at lede opad.

KRITERIERNE FOR AT LEDE OPAD SOM SKOLELEDER

Kravene til at lede opad i Skoleforvaltning er tilknyttet bestemte kriterier. Hovedsageligt nævner forvaltningsledelsen og skolelederne foræne *Udvidet Forvaltningsledelse (UFL)*, *Ledelseslaboratorierne* og *Lærings samtalerne* (Martin: 20 ; Chef: 9 ; Skoleleder 1:12 ; Skoleleder 2:9 ; Skoleleder 3:19 ; Skoleleder 4:24 ; Skoleleder 5:16-17), hvori at skolelederen har de absolut bedste muligheder for at lede opad. Stewart

definerer bl.a. kriterier ved de møder som lederen har pligt til at deltage i. Nævnte møder er sat af forvaltningsledelsen, og skolelederen har mødepligt til dem. Det er dermed inden for disse rammer, at skolelederen hovedsageligt leder opad, men kan desuden lede opad i alternativer og således søge at udvide sine muligheder for at lede opad bl.a. ved, at deltage i referencegrupper, ringe til forvaltningsledere, invitere forvaltningsledere og politikere på skolebesøg eller at underinformere og håbe på at forvaltningsledelsen ønsker uddybninger (Skoleleder 1:24 ; Skoleleder 3:12 ; Skoleleder 4:22-24). Dette har skolelederen dog ikke pligt til at gøre, og oftest sker det på eget initiativ, hvorfor disse ikke indgår som *kriterier* men som *valgmuligheder*. Senere i analyseafsnit 3 analyseres opadgående lederskab ift. koblinger og for mere dybdegående. Både *valgmuligheder* og *opadgående lederskabsfora* behandles senere i analysen. Foræne må samtidig også forekomme som de mest naturlige platforme for forvaltningsledelsen at lede nedad mod skolerne. Dermed tolkes opadgående og nedadgående lederskab som værende sammenhængene forudsætninger for koblingen mellem beslutningssystemet og produktionssystemet.

BEGRÆNSNINGERNE FOR AT LEDE OPAD I SKOLEFORVALTNINGEN

Stewarts begreb *begrænsninger* involverer: ”de interne og eksterne faktorer ift. organisationen som indskærper de handlingsmuligheder lederen har” (Stewart 1982:10) f.eks. ved ressourcer, personale, strukturer og lignende. I afsnit præsenteres læseren for de begrænsninger skole- og forvaltningslederne oplever ift. at lede opad i organisationen. Display 2 nedenfor præsenterer analysens og datamaterialets centrale pointer ift. begrænsningerne og valgmuligheder. Valgmulighederne analyseres efterfølgende begrænsninger.

DISPLAY 2 – BEGRÆNSINGER & VALGMULIGHEDER TIL OPADGÅENDE LEDERSKAB

Begrænsninger: Skoleledere

Skolelederen begrænses af et naturligt trade-off ved typisk ikke at fokusere opad og i stedet vende koncentrationen mod egen skole.

Teoretisk ramme
Rosemary Stewart
Begrænsninger
Trade-off

Skolelederen begrænses i at lede opad grundet ledelsesstrukturen i organisationen, hvor der let skabes flaskehalse i informations-flowet opadtil.

Begrænsninger: Forvaltningsledere (i relation til skoleledere)

Forvaltningsledelsen begrænses i anvendelsen af informationerne såfremt disse er for detailprægede og dermed ikke viser et overordnet problem eller ikke er et forvaltningslederproblem.

Teoretisk ramme
Rosemary Stewart
Begrænsninger

Forvaltningsledelsen begrænses i anvendelsen af informationerne, hvis ikke skolelederne forstår sammenhængen mellem politisk tæft, problemfelt og løsning.

Valgmuligheder: Skoleledere

Skoleledere, og forvaltningsledere, kan initiere skolebesøg.

Skolelederen kan lede opad uden for arbejdstiden ved tilfældige møder.

Skolelederen kan ringe til forvaltningsledere.

Skolelederen kan sende mails til forvaltningsledelsen

Teoretisk ramme
Rosemary Stewart
Valgmuligheder

Begrænsningerne omtales typisk ifm. den differentierede *viden*, der eksisterer ift. kerneopgaven mellem forvaltningsledere og skoleledere samt strukturer der skaber flaskehalse for opadgående feedback. Martin fortæller, at skoleledernes viden ofte er så detail, at hvis ikke det viser et samlet billede, så kan forvaltningsledelsen ikke anvende det videre i systemet:

"... detailviden kan blive så detailviden, at jeg har detailviden fra 56 skoler som har 570 klasser. Så kan man sige at detailviden bliver bare detaildele og, hvis der så ikke tegner sig et billede så kan jeg ikke bruge det." (Martin: 27)

Opadgående lederskab begrænses således i sin detaljegrad. Såfremt skolelederne ikke evner at lede opad med informationer, der skal løses på forvaltningsmæssigt bord eller, at det ikke viser et samlet billede for skolen eller skolevæsenet, skaber den opadgående lederskab alene flaskehalse og unødvendige udveksling af informationer. Forvaltningsledelsen giver tilmed udtryk for at skolelederne begrænses i at lede opad, grundet til tider manglende forståelse og viden om det politiske system. Martin skolelederens begrænsning således:

"Der tror jeg viden. Mentalt overskud. Jeg tror simpelthen at der er mange der ikke kan overskue det, altså siger: jeg har brug for 110% her på min skole (...)." (Martin: 19)

Chefen giver samme begrundelse, men tilføjer at det er naturligt, at skolelederne fokuserer på egen matrikel og dermed lettere lader sig distrahere af dagligdagsopgaver (Chef: 4). Dele af de begrænsninger, som forvaltningsledelsen oplever, hører derfor ind i de umiddelbare forskelle, der må tolkes ofte at være mellem skoleledernes og forvaltningsledernes viden om kerneopgaven. Dialogen mellem forvaltningsledere og skoleledere må derfor medieres. De omtalte fora, hvori opadgående lederskab siges at udføres bedst, er det samtidig også forvaltningsledelsen, der initierer og bringer forslag og lignende ind i.

"(...) jeg tager meget tit emner med ind i UFL i de der ledergrupper. Sætter dem ned i ledergrupperne og der prøver jeg at få dem drøftet igennem tidligt. (...) Jeg prøver også meget, at arbejde med kommunikationen, altså både sociale medier og nyhedsbreve, billeder og grafik. Prøve at få dem inddraget i at forstå, hvilke veje vi gerne vil." (Martin: 23)

En måde at overkomme begrænsningen er ved at drage bestemte emner ind i UFL sådan, at de kan blive diskuteret her og skolelederne kan give feedback på det, men *"Det er bare svært. Det er sindssygt mange mennesker"* (Martin: 23). Samtidigt er det en udfordring at mediere i 56 skolelederes holdninger:

"Fordi når nu der sidder 56 skoleledere der bliver spurgt om noget og det er et vildt forskelligt skolevæsen så er der 56, ej ikke 56, men der er måske 14 forskellige meninger. På den måde så flytter det ikke en skid." (Skoleleder 2:15)

Således skabes naturlige flaskehalse mellem de varierende holdninger, der ledes opad med. Her må det antydes, at de nævnte krav til forvaltningsledelsen spiller ind. Forvaltningsledelsen skal være i stand til at mediere i det, der ledes opad med sådan, at de informationer, der bedst bidrager til beslutningsgrundlaget, er dem, der udgør argumentet for beslutningen. Samtidig er det en forudsætning, at reaktionsmønstret kan være andet end det, der var intentionen hos skolelederen, da denne søgte at lede opad. Nedenfor analyseres Stewarts *valgmuligheder* i relation til opadgående lederskab i Skoleforvaltningen.

VALGMULIGHEDER FOR AT LEDE OPAD SOM SKOLELEDER

I dette delafsnit analyseres, hvilke alternative metoder skolelederne kan eller får mulighed for at lede opad ved. Ikke alle skoleledere har givet udtryk for alternativer, og afsnittet præsenterer alene de eksempler, nogle af informanterne har givet. Læseren gøres opmærksom på, at *valgmuligheder* jf. kapitel 3 refererer til de måder, en leder kan lede opad på, men hvor det ikke nødvendigvis er et krav, som ved deltagelse i foraene. Nedenstående er således, de valgmuligheder en skoleleder kan søge for at udvide sit handlerum.

Forvaltningsledelsen eller politikere besøger skolen

En anvendt metode at komme i kontakt med forvaltningsledelsen på, udenfor diverse fora, er skolebesøg. Her kan skolelederne (og medarbejderne) lede opad ved at give 'syn for sagen'. Martin fortæller, at han kan initiere disse besøg selv, eksempelvis da der var historier om, at en skoles legeplads var under al kritik tog han ud og besøgte skolen efter arbejde (Martin: 10). Samtidig fortæller Martin, at han blev gjort opmærksom på nogle arbejdsrelaterede problematikker, i sin fritid:

"I går var jeg oppe og kravle i nogle træer med mine børn, hvor jeg møder to skoleledere i skoven, hvor de siger at du skal nok lige være opmærksom på følgende." (Martin: 20)

Under civile forhold tolkes det, at skolelederne ikke har til ansvar at være kontaktskabende ift. forvaltningsledere, samt gøre disse opmærksomme på arbejdsrelaterede ting, men at det har været en mulighed, der blev søgt. Overfor at mødes som civilpersoner, fortæller Skoleleder 4, at denne tidligere så sig nødsaget til at invitere en af cheferne ud på skolen til en forevisning over, hvorfor visse rapporter af bestemte tal på inklusionsområdet ikke var hensigtsmæssige ud fra et pædagogisk fagligt perspektiv (Skoleleder 4:15-16). Dette skulle således have givet chefen øje for visse problemstillinger ift. til arbejdet med at drive en skole og afrapportering.

Giver et telefonopkald eller sender en mail

Nogle skoleledere tager sig tid til at kontakte forvaltningsledelsen telefonisk i et forsøg på at lede opad. Hertil har flere af skolelederne givet udtryk for, at især én af cheferne altid er til at komme i kontakt med trods dennes travle hverdag.

”Man kan altid ligge en besked og [navn slettet] ringer næsten med det samme. Så selvom at han har en tæt kalender så kan man altid få fat i ham. Han kan altid finde et tidspunkt til en.”

(Skoleleder 1:24)

Det er dog ikke alle skoleledere, der gør brug af denne funktion, men i stedet finder sparring, hos sine sideordnede. Skoleleder 5 fortæller at denne til tider undres over forvaltningsledelsen udtryk for, at mange skoleledere har taget kontakt via mail eller telefon: *”Så kan jeg næsten regne ud, at der er nogle der faktisk leder opad, ude på en vej herude, hvor jeg slet ikke engang går ude på.”* (Skoleleder 5:19), men dette betyder ikke, at skolelederen anser det som et problem, snarere at det er godt, at nogle tager sig tid til at gøre dette. Dog er skolelederen glad for at opadgående lederskab ikke alene beror sig på denne metode, men at foraene er oprettet for at få alle hørt.

Skoleleder 1 fortæller, at denne i perioder har sendt forvaltningsledelsen et 'månedsbrev' til orientering for forvaltningsledelsen om alle de projekter, af hvilke skolen har igangsat en implementering. Dette med hensigt på, at disse kan følge de forandringer, som sker i skolevæsenet med afsæt i de politiske- og forvaltningsmæssige beslutninger. Dette vil naturligvis være en byrde for forvaltningsledelsen, såfremt alle skoler har denne praksis, men det er ikke skolelederens oplevelse at alle gør dette (Skoleleder 1:25). At give et telefonopkald eller at sende en mail til orientering vurderes ikke at være et krav medmindre, der er tale om det 'brændende fundament' men en måde for skolelederen at lede opad på småt overfor store dagsorden i lederforaene, hvilket skaber et nuanceret blik for skolevæsenet store og små bevægelser.

Nu er læseren præsenteret for den overhornede analyse af opadgående lederskab i Skoleforvaltningen med afsæt i Rosemary Stewarts model for lederskabets vilkår. Nedenfor analyseres det, hvorvidt opadgående lederskab tilmed kan betragtes som en legitim form for lederskab.

ER DET LEGITIMT AT LEDE OPAD I SKOLEFORVALTNINGEN

I en organisation som skoleforvaltningen, præget af den parlamentariske styringskædes principper, er det naturligt at spørge, hvorvidt informanterne oplever, at det er legitimt at lede opad. Afsnittet er empirisk genereret og har dermed ikke en direkte forbindelse til specialets teoretiske rammer. Alligevel er legitimitet i analysen sat i forbindelse med teorierne vist i Display 3. Display 3 har til formål at give læseren overblik over pointerne for legitimiteten til opadgående lederskab. Disse er uddybet i afsnittet nedenfor.

DISPLAY 3 – LEGITIMITET OG OPADGÅENDE LEDERSKAB

Legitimiteten afhænger af driften af egen skole. Skoledrift går forud for opadgående lederskab, hvilket indikere et <i>trade-off</i> og et <i>krav</i> mellem opadgående- og nedadgående lederskab.	Teoretisk ramme <u>Rosemary Stewart</u> <i>Krav, Kriterier</i>
Legitimiteten underbygges af forvaltningsledelsens anvendelse af mødeforaene UFL, Ledelselaboratorier og Læringsamtaler.	<u>Pollitt & Bouckeart</u> <i>Trade-off</i>
Opadgående lederskab mindsker nødvendigheden for ekstrem <i>hyklari</i> , hvilket skaber legitimitet.	Teoretisk ramme <u>Nils Brunsson</u> <i>Hyklari</i>
Opadgående lederskab handler ikke om magtforskydning i ledelseskæden, men om et informations-flow bestående af evidens til et beslutningsgrundlag.	Teoretisk ramme <u>Johan P. Olsen</u> <i>Parlamentarisk styringskæde</i>

Overraskende svarer alle informanter, at det er legitimt at udøve opadgående lederskab i Skoleforvaltningen (Martin: 15 ; Chef: 10-11 ; Skoleleder 1:17 ; Skoleleder 2:15 ; Skoleleder 3:11 ; Skoleleder 4:15 ; Skoleleder 5:18). Til spørgsmålet svarer Martin:

"(...) om det er legitimt, at lede opad der vil jeg sige det tror jeg at det er, hvis man har styr på egen boks først." (Martin: 15)

Den korrekte magtbase skal tilfredsstilles på det rette tidspunkt. Hvis en skoleleder med 100 medarbejdere har størstedelen imod sig, argumenterer Martin for, at det er ligegyldigt, hvor glade forvaltningsledelsen er for skolelederens arbejde, i en sådan situation kan de ikke beskytte vedkommende (*ibid.*). Nedadgående lederskab går forud for opadgående lederskab. Derfor tolkes legitimiteten også at være et forudsat *krav* til, at skolelederens nedadgående lederskab skal være ordentligt før opadgående lederskab bør praktiseres som hos *valgmulighederne* analyseret ovenfor. Her eksemplificeres et trade-off hos skolelederen. Denne kan ikke bibeholde sin position alene på at lede opad, hvortil opadgående lederskab er at vende sin opmærksomhed

mod forvaltningsledelsen, medmindre at det der ledes opad med i høj grad handler om driften af skolen, og at skolelederen derfor har brug for hjælp til at få "ryddet op". Derfor vil og skal skolelederen oftest vende sin koncentration mod skolen, før opadgående lederskab kan forekomme legitimt.

Derudover argumenteres der for, at såfremt en skoleleders opadgående lederskab, gennem evidens, skaber et veldokumenteret beslutningsgrundlag, må det fordrer sin egen legitimitet. Alternativet ville være at skolelederen(e) ikke informerede om problematikker til et beslutningsforslag og som resultatet heraf ikke ville blive implementeret efter hensigterne på skolerne. Pointen er, at opadgående lederskab skaber sin egen legitimitet i et hierarkisk styret system ved at mindske såkaldte "skueværdier" eller, hvad Brunsson kalder *hykleri* (jf. kapitel 3). Hvis skoleledernes informationer, holdninger, anbefalinger, data osv. inddrages i beslutninger vil disse i højere grad være tilpasset skoleledernes hverdag, hvilket betyder at hykleri mindskes. Nødvendigheden for at tale, beslutte og udfører på forskelligt vurderes derfor at mindskes. Dette betyder, at de ønskede resultater et forslag, et politisk udvalg eller forvaltningsledelse måtte have til en beslutning i højere grad også efterleves i udførelset. Således er sammenhængen mellem forvaltningsledelsens visioner og skolens arbejde stærkere, hvorfor nødvendigheden for at sige ét men udføre noget andet mindskes.

"... det værste der kan opstå det er jo et eller andet sted at vi 'lader som om', og dermed så lever der en skole videre i sit eget lag." (Chef: 6)

Det er ikke ønskværdigt at fremtvinge en organisation, hvori det fortælles, at organisationen gør ét, men at når det kigges efter i sømmene gør noget andet. Derfor må opadgående lederskab synes at fremtvinge sin egen legitimitet til den ellers tydelige magtforskel mellem ledelseskæderne.

I en hierarkisk opbygget organisation må der nødvendigvis også synes at forekomme en magtforskydning ved udøvelsen af opadgående lederskab, men det tolkes ikke at være tilfældet. Opadgående lederskab handler efter alt at dømme mest om at informere sin foresatte og ikke om at overtage beslutningskompetencen. Eftersom at reaktionsmønsteret kan variere, tolkes legitimiteten i de fleste tilfælde ikke at problematisere magtbalancen, da det ikke handler om formel magt, mere end videndeling, implementerings- hastighed og duelighed samt kvalitet, og dialog om organisationens udfordringer. Ovenstående vurderes samlet set at være de største argumenter for, at opadgående lederskab er ligeså legitimt i et hierarkisk styret system som traditionel nedadgående lederskab, hvilken baserer sig på formel magt.

DELKONKLUSION

At lede opad i Aalborg Skoleforvaltning indebærer fundamentalt at *informere* forvaltningsledelsen, med base i *evidens*, om problematikker eller løsningsforbedrende forslag til et politisk- eller forvaltningsmæssigt beslutningsgrundlag. Analysen har vist, at denne handling er *legitim* trods fraværelsen af formel magt, men at skolelederen først og fremmest skal skabe et godt lederskab nedad mod egen skolen. Primært udføres opadgående lederskab i lederfora, hvilket indikerer det umiddelbare *kriterie* for skolelederens mulighed for at lede opad. *Kravene* til at lede opad baserer sig hovedsageligt på at informere forvaltningsledelsen, hvis et

beslutningsforslag kan få anseelige konsekvenser for skolen, forvaltningsledelsen eller politiske grundlag. Hertil er det et krav, at forvaltningsledelsen har kompetence til at analysere de informationer, med hvilke skolelederne leder opad. *Begrænsningerne* samt *problematikkerne* ved at lede opad beror sig typisk på skolelederens naturlige *trade-off* mellem at skulle lede opad og nedad i organisationen, hvor skolen har førsteprioritet. Skolelederen begrænses også af lederstrukturen, da denne let skaber flaskehalse grundet mængden af informationer, der gives til forvaltningsledelsen, ofte på samme tid. Skolelederen kan desuden udvide sine *valgmuligheder* for at lede opad ved at iværksætte skolebesøg, ringe eller sende mails til forvaltningsledelsen.

ANALYSESPØRGSMÅL 2:

HVORFOR UDFØRES DER OPADGÅENDE LEDERSKAB I SKOLEFORVALTNINGEN?

Analyseafsnittet er hovedsageligt skabt via de åbne kodninger og er derfor mere empiristyret end de øvrige analyseafsnit. Læseren henvises til kodeliste, transskriptioner og displays i bilagene (jf. Appendix) for databehandlingen af disse begreber. I afsnittet analyseres begreberne *viden* og *loyalitet* som fænomener, der først og fremmest giver svar på, hvorfor der udøves opadgående lederskab.

Først analyseres den differentierede viden, som forekommer mellem forvaltningsledelsen og skolelederne samt de problematikker dette medfører. Efterfølgende præsenteres læseren for loyalitet som led i at forstå opadgående lederskab ved bl.a. at introducere mod hvem skolelederens og forvaltningslederens loyalitet vender, hvem de ikke skal i konflikt med samt de roller skolelederen indeholder ifm. *embedsmand* og *fagperson*. Slutteligt analyseres sammenhængen mellem viden, loyalitet og opadgående lederskab. Display 4 giver et overblik over, de pointer analysen frembringer i sammenhængen mellem opadgående lederskab og viden generelt. Samtidig viser displayet videns-forskellene mellem skolelederne og forvaltningslederne vedr. kerneopgaven. Kolonnen til højre gør læseren opmærksom på at displaysætningerne hovedsageligt er empirisk udledt.

DISPLAY 4 – VIDEN OG OPADGÅENDE LEDERSKAB

Generelt om viden i Skoleforvaltningen

Opadgående lederskab handler om at videndele mellem organisationens ledelseskæder til fordel for beslutningsgrundlaget.

Empirisk udledt

Essentielt at forvaltningsledelsen har forståelse for skoleledernes faglighed, og skolerne generelt, for at kunne koble kæden sammen.

Teoretisk ramme
Morten B. Hansen
Krydspres

Viden differentieres mellem den faglige, generelle og politiske tæft. Hvilket skaber et naturligt videns-krydspres.

Skolelederviden

Fagspecifik viden om den enkelte skole. Ofte lav politisk tæft.

Empirisk udledt

Forvaltningslederviden

Generel viden om kerneopgaven. Stor politisk tæft.

Empirisk udledt

VIDEN SOM ESSENSEN AF OPADGÅENDE LEDERSKAB

Ovenstående analyse viste, at opadgående lederskab omhandler det at informere sin foresatte til et veldokumenteret beslutningsgrundlag. Derfor må der også være forskel på, den viden hhv. forvaltningsledelse og skoleledelse har ift. kerneopgaven da nødvendigheden for at lede opad ellers ikke burde være tilstede. Gennemarbejdningen af empirien har vist, at der i høj grad differentieres mellem *faglig viden*, *generel viden* og *politisk tæft* omkring kerneopgaven. Martin giver direkte udtryk for, at det er et problem, hvis ikke der sker vidensdeling mellem ledelseskæderne i organisationen:

"(...) vi har et problem, hvis de siger at de [skolelederne] ikke var klar over det. (...) Vi er ikke bedre til at hjælpe jer med, at få de rigtige beslutninger ud herfra, hvis ikke i fodrer os med oplysninger om, hvad problemet er." (Martin: 19)

Martin fortæller, at den viden, som skoleledelsen har ift. kerneopgaven i de udførende led, skal informeres om til forvaltningsledelsen, da denne ellers ikke kan tilrettelægge og skabe det gode beslutningsgrundlag til fordel for alle organisationens parter. Nedenfor analyseres det, hvilken vidensforskel, der synes at eksistere mellem forvaltningsledelsen og skoleledelsen. Denne er delt op i *generel* og *faglig* viden.

FAGLIG OG GENEREL VIDEN OM KERNEOPGAVEN

Martin giver udtryk for, at han sandsynligvis kun er vidende om 10 procent af de realproblematikker, som findes på skolerne, hvilket han mener at få fra de nøgletal, der bliver rapporteret fra skolerne og, at han dermed ikke har føling med de detailmæssige problemstillinger (Martin: 10-11). Derudover giver han udtryk for, at den viden, han har, som skolelederne kan have svært ved at forstå, er *politisk tæft*, når faglig og generel viden skal kobles sammen i en politisk styret organisation. På den måde kan det tolkes, at forvaltningsledelsen oplever, at skolelederne har svært ved at koble deres specialviden op på et politisk niveau.

"(...) når man er direktør så det største krydspres det er, at den ene del af organisationen, ofte skolerne, arbejder ud fra evidenslogik, forudsigelighed, stabilitet og i et politisk system der arbejder man ud fra ideologi, følelser, viljer, måske også nogle gang magtkampe" (Martin: 8)

Der synes at være en videns- og perspektiv kløft, der skal medieres mellem organisationens udførende led og politisk- og forvaltningsmæssige led. Krydspreset synes således at være mellem de meget stærkt faglige og logisk tænkende fagpersoner i fronten af organisationen, som har en særlig detailviden om udførelsen og løsninger på kerneopgaven overfor de politiske strømninger og følelser, af hvilke det politiske system styres. Martin argumenterer her for, at det handler om at mediere mellem viden i organisationen og at få tilbagemelding på resultaterne (Martin: 27).

Skoleleder 4 siger tilmed til spørgsmålet om videns-forskellene, at: "Den er der kæmpestor forskel på. Helt vildt. Det er jo sådan noget, vi kæmper lidt for at fortælle: hvad er det, I går og laver." (Skoleleder 4:10).

Skoleleder 5 fortæller også, at skolelederen har en detailviden for hver enkelt matrikel (Skoleleder 5:13). Heroverfor argumenterer Skoleleder 2 for, at det er samme viden men, at der ofte går 'hverdag i den' på skolelederniveau, og at forvaltningen derfor har lettere ved at hæve sig op på et overordnet perspektiv (Skoleleder 2:11). Skoleleder 2 siger at:

"(...) vi har fokus på kerneydelsen, det er den samme. Det drejer sig om, at skabe lærings og livsduelige unger. Men nogle gange så kommer der sgu for meget hverdag ind over."
(Skoleleder 2:12)

Fokus fortælles at være den samme mellem forvaltningsledelse og skoleledelse, at skabe læring og trivsel hos kommunens elever. Men skolelederne har ikke i samme ombæring mulighed for at sætte sig ind i diverse rapporter og forskning, da hverdagen rammer skolelederne på en måde, hvor de ikke kan forholde sig til store organisatoriske spørgsmål. Derfor er det vigtigt, at forvaltningsledelsen i stedet har føling og erfaring med kerneopgaven.

VIGTIGT AT FORVALTNINGSLEDELSEN HAR FORSTÅELSE FOR FAGET

Skolelederne giver udtryk for, at forvaltningsledelsen, særligt skolechefen, har meget stor indsigt i skolernes arbejde med sin baggrund som lærer, afdelingsleder og skoleleder (Skoleleder 1:11-12 ; Skoleleder 2:23 ; Skoleleder 3:16-17 ; Skoleleder 5:11). Martin og chefen fortæller, at den faglige baggrund og erfaring med kerneydelsen er vigtig for forvaltningsledelsen til at mediere mellem den viden og det perspektiv, der er på kerneydelsen mellem skoleledelse og forvaltningsledelse, også når der ledes opad. Både Martin og chefen giver hertil udtryk for, at det er centralt, at forvaltningsledelsen også er en faglig ledelse (Chef: 2) forstået således, at denne har indsigt og erfaring i udførelsen af kerneopgaven:

"Fordi det er egentligt, ikke kun fordi det er en nødvendighed for at løse opgaven, men fordi at det er et rigtig vigtigt felt for at kunne lave 'connection', til de ledere der er i de udførende led."
(Chef: 3)

Chefen giver dermed udtryk for, at det er essentielt, at forvaltningsledelsen kan forstå de problemstillinger, de giver udtryk for, når skolelederne leder opad, men at det ikke er nødvendigt, at alle har den viden og erfaring (*ibid.*). Her mener Martin også, at han gør brug af sin erfaring med kerneopgaven til at koble kældernes viden sammen på forvaltningsniveau og skoleniveau:

"Jeg trækker meget på min viden som skolelærer, konsulent, skolechef og skoledirektør gennem mange år." (Martin: 10)

Det kan dermed analyseres, at skal opadgående lederskab fungerer i Skoleforvaltningen, er det vigtigt at kunne mediere mellem niveauernes viden. Det er ikke en absolut nødvendighed, men det er en stor fordel, at skolelederne føler sig trygge ved, at forvaltningsledelsen forstår de informationer ift. Problematikker, de møder forvaltningsledelsen med. Sagt på en anden måde, hvis de to parter, forvaltningsledelse og skoleledelse, skal kunne koble sig til hinanden, er det nødvendigt, at de er i stand til at forstå hinandens viden,

perspektiver og bevæggrunde. Det er dermed ikke tilfredsstillende alene at systematisere det at lede opad, eller at skoleledelsen er dygtig til at lede opad, hvis de to parter ikke er i stand til at forstå og mediere mellem hinandens viden og udgangspunkter. Opadgående lederskab synes derfor at være gensidigt afhængig af, at den modtagende part og afsender er i stand til at koble de informationer, der ledes opad med til hinanden. Det politisk forvaltningsmæssige led skal forstå det udførende led og omvendt. Nedenfor føres læseren gennem de videns-problematikker, informanterne har givet udtryk for.

VIDENS-PROBLEMATIKKER

Informanterne har gennem undersøgelsen givet eksempler på, at der er problematikker forbundet med at koble viden mellem organisationens to store ledelseskæder. Én ting er at forstå skoleledernes hverdag og faglige bekymringer en anden er at skolelederne, samt medarbejderne, skal kunne sætte sig ind i de politiske processer, bevæggrunde og følelsesmæssige beslutninger herfra. Derudover skal skolelederne, som nævnt tidligere, kunne forholde sig til arbejdet med både egen skole og det samlede skolevæsen.

"Selvom de allesammen siger: ja vi er en politisk organisation, og det kan vi sagtens sætte os ind i. Så kan jeg se, at det faktisk er svære for dem, at sætte sig ind i end man lige regner med."
(Martin: 14)

"Ofte synes jeg egentlig, at de er ganske realistiske, men det de måske bare ikke kan forstå, det er enten hastighed i beslutning den ene eller den anden vej, eller 'hvorfor kan det ikke lade sig gøre at...'" (Chef: 4)

Dette må nødvendigvis også betyde, at når skolelederne leder opad, kan disse have en særlig 'agenda', der ikke nødvendigvis tager højde for de politiske processer, der er forbundet med at være en del af et politisk styret system. Chefen giver dog udtryk for, at skolelederne normalvis ikke formulerer 'utopiske' ønsker og løsningsforslag på det, med hvilket de leder opad, men blot at de ofte kan have svært ved at forstå hastigheden i, hvordan disse beslutninger kan behandles med henvisning til bureaukratiets regler (*ibid.*). Derfor synes forvaltningsledelsen at have en stor opgave i at navigere i det, der ledes opad, som det blev forklaret var dette tilmed et krav hos forvaltningsledelsen. Derfor kan der argumenteres for, at informanterne giver udtryk for, at der er forskel på den politiske tæfts-viden mellem skolelederne og forvaltningsledelsen. Problemet er dermed, at de ikke har den nødvendige viden til at give sparring på bestemte spørgsmål, da skolelederen før alt andet er fagleder og har sit fokus primært her.

Martin giver udtryk for, at skolelederne i deres position ofte kan have svært ved at give sparring til forvaltningsledelsen på bestemte spørgsmål, fordi de ikke har viden til at gøre det (Martin: 18). Dette er dog ikke det samme som, at de aldrig har viden til at gøre det. Ansvarer må i stedet analyseres til i højere grad at være forvaltningsledelsens evne til at navigere mellem den faglige viden og bekymring overfor det politiske systems bekymringer og ønsker. Derfor må forvaltningsledelsen også systematisere opadgående lederskab

med dagsordener, der skal gennemgås af skolelederne, inden de kan lede opad. Forvaltningsledelsen skal således være skarp på, hvad den ønsker, at skolelederne skal give feedback på. Det at lede opad er det samme som at sende sin specialviden opad i systemet, men hvis den nødvendige baggrundsviden ikke eksisterer hos skolelederen, kan denne ikke lede opad, hvilket gør, at det ikke længere er legitimt, som det blev præsenteret ved evidens i display 3. Skoleleder 2 giver udtryk for, at skoleledernes muligheder for at kvalificere opadgående lederskab er bedst:

”Når der er information nok. Når de får fortalt nok om, hvad er det egentligt, for det første hvad er det de vil, men også informationer.” (Skoleleder 2:26)

Med citatet giver Skoleleder 2 udtryk for, at de skal have et videns-grundlag, med hvilket de skal kunne lede opad. Dette må nødvendigvis også betyde, at der er forskel på at lede opad i fora og uden fra fora. I fora er det forvaltningsledelsen, der har til ansvar for at sætte rammen for på hvilket, forvaltningsledelsen vil have feedback. Udenfor fora er det skoleledernes ansvar at gøre forvaltningsledelsen opmærksom på eventuelle brændpunkter, de ser i dagligdagen inden, de puster sig op til 'katastrofer' eller når de bemærker noget, der kan forbedre det samlede skolevæsen.

Dybest set påvises det, at opadgående lederskab udføres for at videndele mellem organisationens forvaltningsledelse og skoleledelse. Heri synes at eksistere en videns-konflikt mellem forvaltningsledelsen og skoleledernes generelle, faglige og politiske forstand ift. kerneopgaven og dens løsninger. Disse opblødes af forvaltningsledelsens faglige baggrund i det pædagogiske felt men problematiseres af, at skolelederne i visse situationer opleves ikke at forstå det politiske systems styring over fagprofessionelle og 'logiske' argumenter. Nedenfor analyseres, hvorfor der ledes opad som et spørgsmål om loyalitet

SKOLELEDERENS LOYALITET OVERFOR FORVALTNING OG KERNEOPGAVE

Loyalitet undersøges, da det er vigtigt at vide, hvilket udgangspunkt skolelederen og forvaltningslederen har, når opadgående lederskab udføres. Tænker skolelederen eksempelvis, at denne skal være loyal opad for at imødekomme det demokratiske system eller loyal nedad, da denne er ansat til at skabe de bedste rammer for læring. Spørgsmålet er vigtigt for at analysere bevæggrunde for at lede opad. Hvilke skoleledere leder eksempelvis opad, og hvordan differentierer disse sig fra hinanden i deres orientering. Display 5 nedenfor præsenterer de centrale pointer for sammenhængen mellem loyalitet og opadgående lederskab, der analyseret gennem afsnittet. I højre kolonne gives et overblik over skoleleder- og forvaltningslederloyalitet samt generelle pointer ift. loyalitet og koblingsteorien.

DISPLAY 5 – LOYALITET OG OPADGÅENDE LEDERSKAB

LOYALITET: Skoleledere

Skolelederen skal navigere i et krydspres mellem at være loyal overfor både skole, forvaltningsledelse og politikere.

Teoretisk ramme
Morten B. Hansen
Krydspres

Skolelederens loyalitetsretning afhænger af rollen den indtager – embedsmand eller fagperson.

Empirisk udledt

LOYALITET: Forvaltningsledere

Direktørens loyalitet vender mod politiske udvalg og konflikterne skal dermed undgås hertil.

Teoretisk ramme
Morten B. Hansen
Konflikter

LOYALITET: Generelt

Såfremt skolelederen alene agerer *embedsmand* vil systemet forekomme fastkoblet.

Såfremt skolelederen alene agerer *fagperson* vil systemet forekomme frakoblet.

Åben illoyalitet er en valgmulighed til opadgående lederskab for at indtage begge roller, samtidig med at skabe sammenhæng mellem beslutningssystemet og produktionssystemet. Tilmed opbløder dette krydspreset.

Teoretisk ramme
Orton & Weick
Fast- og frakoblet systemer

Martin og Skoleleder 1 opridses overordnet det krydspres, i hvilket skolelederen skal kunne navigere, hvor denne både skal opretholde legitimitet hos sine medarbejdere men også til sin forvaltningsledelse:

”Jeg tror der er forskel på, hvem vedkommende skal være loyal overfor og direkte være illoyal. For man skal være loyal overfor skolen og medarbejderne og retningen. Men, hvis det betyder at man er illoyal overfor politiske beslutninger eller økonomiske beslutninger eller beslutninger truffet af chef og direktør så er det ikke i orden. Så er det fyringsgrund.” (Martin: 16)

”Jeg er også nødt til at gøre det, mine medarbejdere giver udtryk for er deres bekymring. Det er jeg nødt til at bære opad i systemet.” (Skoleleder 1:15)

Begge citater viser, at skolelederen agerer i et krydspres af interesser, i hvilket der skal ledes opad. På den ene side skal denne være loyal overfor de problematikker, for hvilke dennes medarbejdere giver udtryk. Samtidigt er skolelederen forpligtet til at implementere de beslutninger, en forvaltningsledelse har gennemført. I virkeligheden synes der at forekomme et trade-off ift. til loyalitet, men Martin argumenterer for, at enhver i sidste ende må bestemme sig for, i hvilken retning loyaliteten går (Martin: 16). Den kan således ikke gå alle veje, som det ellers argumenteres for, at skolelederens skal kunne. Men som det bliver

vist senere, kan dette gøres ved at udføre en form for "åben-illoyalitet", hvilket i grove træk er en valgmulighed, skolelederen har til at udvide sit handlerum. Inden analysen når dertil er det vigtigst at se, hvilke udgangspunkter parterne har når det kommer til loyalitet. Først introduceres læseren for, hvilke skolelederne og forvaltningsdirektøren anser som sine fem største samarbejdspartnere.

STØRSTE SAMARBEJDSPARTNERE I INFORMANTERNES LEDERJOB

Informanterne blev under interviewet (eksl. chefniveauet da spørgsmålet ikke blev stillet) bedt om at prioritere deres fem vigtigste samarbejdspartnere set fra deres position. Dette blev gjort for at undersøge, hvilke udgangspunkter hver informant navigerer i, op eller ned. Det gav disse resultater: (Martin: 5-7 ; Skoleleder 1:3-6 ; Skoleleder 2:3-5 ; Skoleleder 3:3 ; Skoleleder 4:3-5 ; Skoleleder 5:3-5)

- Alle skoleledere nævner skolechefen, men kun én prioritere denne over en tredje plads. Skolelederen har skolechefen som prioritering 1.
- Direktøren nævner skoleudvalget som prioritering 1., chefgruppen som prioritering 2. og skolelederne via UFL som prioritering 3.
- Fire af skolelederne har viceskolelederen/afdelingslederne som prioritering 1.
- Kun to skoleledere har lærer og pædagoger på sin liste.

Dette er ikke et overraskende billede. Der hvor informanterne typisk har sin hverdag, og jobbet dikterer, at de har ansvar for, viser dette, at der er en klar faktor største samarbejdspartnere. Skolelederen fokuserer mest af alt nedad og forvaltningslederen opad. Begge parter, forvaltningsledelsen og skolelederne nævner hinanden i deres primære samarbejdspartnere men med typisk fokus op eller ned. Overraskende er det dog, at kun to har lærere og pædagoger på sin liste, hvilket sandsynligvis indikerer medarbejderne typisk har relationen til viceskolelederen.

Martin giver udtryk for, at hans primære opgave er at skabe tillid til det politiske system hermed i særdeleshed, at det administrative system har tillid til, at politikerne træffer de rigtige beslutninger selvfølgelig i sammenhæng til, at eleverne lærer det, de skal (Martin: 31). Direktøren skal således lykkes overfor det politiske system. Samtidigt fortæller Martin, at det er hans fornemste opgave at skabe tillid mellem politisk niveau, administration og skoleledere. Hvis ikke han lykkes med dette, skabes der let en opsplnitning i organisationen mellem administration (udførende led) og politik som modsætninger (Martin: 5-6). Dette indikerer dermed koblingen mellem skoler og forvaltning, hvilket er en klar opgave i organisationen og særligt hos direktøren og den øvrige forvaltningsledelse, at de lykkes med. Heroverfor gives i bund grund udtryk for, at skolelederne er i organisationen for elevernes skyld, hvilket indikerer et naturligt nedadgående fokus og forklarer lærernes prioritering ift. største samarbejdspartnere. "... i bund og grund er det mit ansvar, at alle børn lærer det, de kan. Så har jeg fået ressourcer til at kunne købe nogle hjælpere til at hjælpe mig med det her, ikke." (Skoleleder 2:30). Informanterne blev efterfølgende spurgt til, hvem af ovenstående samarbejdspartnere de nødigst så sig selv i en konflikt med.

HVEM VIL INFORMANTERNE HELST UNDGÅ EN KONFLIKT MED

Svarende varierer mellem medarbejdere, forvaltningsledere og politikere. Martin fremstiller, at hierarkiet, i hans position, altid vinder og dermed ikke må komme i konflikt med disse:

"(...) i min optik der er det altid hierarkiet, der vinder medmindre, jeg skal gøre noget ulovligt. I mit hierarki, der er jeg både ansat og styret af politikere." (Martin: 9)

Han uddyber med, at i hans position skal man være i stand til at få skolerne imod sig, da han er ansat til, at udfører det politikere beslutter. Loyaliteten vender derfor klart opad i systemet på direktørniveau. Skoleledernes besvarelser varierer i højere grad. Det påvises, at såfremt skolelederen helst ikke ser sig i en konflikt med dens foresatte, begrundes dette med magten til at hyre og fyre. Dette skaber en naturlig konflikt mellem styringskæden og skolelederens faglighed såfremt, at de ovenfra kommende beslutninger ikke anses som værdifulde for skolen. Her er det kampen mellem faglighed samt politiske og følelsesmæssige værdier. De uønskede konflikter er naturligt opad, men forvaltningsledelsen opleves så professionel, at det ikke nødvendigvis forholder sig sådan.

"Vi er heldige her, at vi har en, eller vi har nogle gode chefer. Men, jeg tror qua erfaringen så vil jeg hellere have konflikt opad end nedad. Fordi at jeg måske ikke er så bange for at gå ind til min chef og sige: vi skal have snakket om det her fordi der er noget der ikke fungerer. (...) Jeg tror sgu at når jeg skal vælge så er det nedad, det er den sværeste, ikke." (Skoleleder 2:10)

Det synes lettere for skolelederne at være kritiske overfor forvaltningsledelsen, da der er professionelle tilgange til problemerne, og at det er et umiddelbart ønske, at skolelederne giver forvaltningsledelsen besked i visse problemstillinger, som det blev analyseret under krav. Skoleleder 5 giver det lignende eksempel, at der ansættelsesmæssigt er en problematik med at være i en konflikt med sin chef, men at dialogen mellem denne og forvaltningsledens foregår på et niveau, hvor det kan håndteres og i nogle processer, hvor det bliver taget seriøst. Når det så kommer til medarbejderne, er konflikten mellem skolelederen her svær:

"Fordi at man kan næsten ikke gå ind i en argumentation med nogle medarbejdere om noget uden at de kan trække kortet om at de ikke har tid til opgaven. Den er ekstrem svær at gå ind i fordi man dybest set bare er et dumt svin, hvis man siger, at: det kan du sagtens nå. Fordi at man ikke kan argumentere imod de tal." (Skoleleder 5:9-10)

Medarbejderne er svære at være i en hverdagskonflikt med, da de altid vil kunne plædere tidsperspektivet uanset reelle forhold. Heroverfor har forvaltningsledelsen et ansvar for at løse visse problemstillinger, såfremt at de dukker op, og at skoleledelsen giver udtryk for dem. Dette giver dermed også næring til, at opadgående lederskab har at gøre med loyalitet og konflikter. Skolelederne har et andet ansvar nedad, hvor de er nødt til at lytte til medarbejderne og faglighed, men i sidste ende er det den foresatte, der bestemmer, og under visse omstændigheder kan det være svært at være i denne konflikt. Her huskes tilbage på, at skolelederen skal have styr på egen skole, inden den kan koncentrere sig om at lede opad.

Skoleleder 1 og 3 tager samme udgangspunkt, hvor det umiddelbart er skolelederen, der bestemmer over medarbejderne, men at den form for magtanvendelsen sjældent virker længe før, at det giver konsekvenser for dennes lederskab. Heroverfor vedgiver skoleleder 1, at chefen kan fyre skolelederen men, at det er let at være uenig og vedgive sig dette overfor forvaltningsledelsen (Skoleleder 1:10). Skoleleder 3 vedgiver sig også denne måde at tænke om konflikter mellem forvaltningsledelse og medarbejdere:

”Det er svært at sige. På den ene side så gider man jo ikke i en konflikt med sin egen chef fordi der er der altså bare en stjerne mere skulderen og den taber man som regel den konflikt. (...) men hvis jeg om 30 år skal se tilbage på, hvilke konflikter jeg er glad for at jeg aldrig nogensinde endte i, så er det med folkene på gulvet.” (Skoleleder 3:7)

Der synes, som led i en diskussion vedrørende konflikter med enten forvaltningsledelse eller medarbejdere hos skolelederne, at det er lettere at være i en konflikt med forvaltningslederne på et fagligt plan.

HVEM SKAL INFORMANTERNE VÆRE LOYALE OVERFOR

Informanterne blev tilmed spurgt hvilken vej, op eller ned, de til syvende og sidst skal være loyale. Her viste der sig at være delte meninger blandt skolelederne. Skoleleder 2 mener, at skoleledelserne i skolevæsenet bliver nødt til at stole på at demokratiet ved, hvad der skal ske i et skolevæsen. Derfor må skolelederne i sidste ende være loyal opad i systemet. Derfor nytter det ikke, at skoleledelsen alene lytter til, hvad forældre og medarbejdere ønsker (Skoleleder 2:13).

Skoleleder 5 forstår godt, at loyaliteten skal gå opad i systemet og dennes chef ift. at hyre og fyre, men at denne ikke dermed er skoleleder for politikernes skyld eller for at være leder i sig selv men i stedet at skabe de bedste muligheder for børn og unges trivsel (Skoleleder 5:15). Skoleleder 3 er mere bombastisk i sin fremtoning, hvor denne til spørgsmålet svarer: *”Børn, og kun børnene.”* (Skoleleder 3:9). Skolelederen mener dermed, at denne i sidste ende altid skal have sit udgangspunkt i børnenes læring og trivsel:

”(...) hvis der var evidens for at det ville give gladere og dygtigere børn, hvis jeg stillede mig ude på parkeringspladsen om morgenen og begyndte at råbe og skrigte af de voksne, så ville jeg gøre det. Fordi de er den eneste grund til at jeg er her, det er børnene.” (Skoleleder 3:10)

Udgangspunktet for skoleleder 3 og 5 er derfor klart vendt ned mod egen skole og kerneopgave, hvis de ikke længere kan se, at organisationen arbejder for dette, vil de dermed også sige deres job op. Som en tredje vej beskriver skoleleder 4 og 1, at de skal være loyale alle veje. Det må synes, at de ikke forholder sig til spørgsmålets ramme, enten/eller, men giver alligevel en indsigt i det krydspres skolelederen oplever både horisontal og vertikalt i organisationen. De mener:

”Vi skal være loyale overfor det hele tænker jeg og det er en balance. For det at være loyal betyder også, at hvis der er noget der ikke fungerer både oppefra og nedefra så skal vi også fortælle det der, hvor vi kan gøre noget ved det, men vi skal gøre det på en ordentlig måde.”
(Skoleleder 4:13)

”Jeg tænker at skolelederens loyalitet skal gå alle veje. Den skal gå op og ned, og den skal gå sidelæns. Skolelederens loyalitet skal være indad til organisationen, til medarbejderne, til ledelsesteamet, men den er nødt til ubetinget at være opad.” (Skoleleder 1:14)

Variationen mellem skoleledernes holdning til, hvilken vej loyaliteten skal gå i sidste ende indikerer kun kompleksiteten ift. det at agere som skoleleder i de offentlige system. Krydspresset skal kunne håndteres, og der er forskel på, hvornår denne skal kunne tilfredsstille det politiske behov overfor det faglige behov. Men, formelt set skal den gå opad, som det er forklaret via den parlamentariske styringskæde. Skolelederen er sat i verden til at sikre udførelsen af kerneopgaven på skolerne. Som Skoleleder 1 forklarer, det er denne øverste embedsmand på i sin skole, og derfor har denne valgt at udføre de beslutninger, som politikerne og forvaltningslederne vedtager, men at de i mange situationer sker gennem dialog. Dog med den anerkendelse af at forvaltningslederne har magt til at beslutte udenom dem (Skoleleder 1:14-15).

SKOLELEDEREN SOM EMBEDSMAND OG FAGPERSON

Informanternes besvarelser synes at vise tendenser til at der er forskel på, hvilken form for skoleleder der leder opad. Det tolkes at skolelederen indeholder ”to personer” embedsmanden og fagpersonen. Fagpersonen orienterer sig på baggrund af sin faglighed og uddannelsesbaggrund, typisk som lærer og har dermed højere anskuelse mod, og loyalitetsfølelse overfor, kerneopgaven og dennes løsninger med afsæt i feltets faglige metoder. Embedsmanden orienterer sig i højere grad på baggrund af den parlamentariske styringskæde og anerkender det politiske systems bevæggrunde. Umiddelbart indeholder skolelederen begge og tolkes derfor ikke at være et enten eller spørgsmål. Nedenfor præsenteres *fagperson-* og *embedsmandsperspektivet* ift. koblingsteorien.

SAMMENHÆNGEN MELLEM VIDEN, LOYALITET OG OPADGÅENDE LEDERSKAB

Som beskrevet i teori afsnittet om de løst koblede systemer er det pointen, at disse skal være i stand til at agere i varierende problematikker og dermed i også under central og decentral fleksibilitet. Som det er vist i de to foregående delafsnit om *viden* og *loyalitet*, er der for det første en detailviden der skal ”skubbes” opad i systemet for at korrigerer fejl og mangler. Derudover synes opadgående lederskab at være underlagt særlige loyaliteter hhv. ved *embedsmanden* og *fagpersonen* hos skolelederne. Dette åbner op for, at der skal findes en metode til at koble den differentierede viden og loyaliteter som både forvaltningsledelsen og skolelederne er underlagt, eksplicit som implicit, sammen. Hvis loyalitetsbegrebet overføres til koblingsteorien, synes det at være som skrevet nedenfor.

HVIS SKOLELEDEREN ALENE AGERER FAGPERSON

Hvis skolelederen alene orienterer sig nedad mod egen skole som *fagperson*, ifm. sin loyalitet herfor, vil systemet forekomme frakoblet. I teoriafsnittet er det beskrevet, at der ikke er kontinuitet mellem beslutningssystemet og produktionssystemet. Her tolkes det således, i en lettere ekstrem form, at skolelederen er så fagprofessionel, at når den parlamentariske styringskæde fordrer denne til at udfører beslutninger den ikke anser som fagligt værdifulde for skolen, bliver disse ikke implementeret. I stedet frakobler skolelederen(e) sig forvaltningsledelsens beslutninger og indfører andre initiativer, den måtte synes bedre egnede for skolen. Dette giver signaler om, at de politiske eller forvaltningsmæssige beslutninger ikke er i trit med faglige overvejelser, men pointen er at skolelederen ikke aktiv leder forvaltningslederen mod det bedre. Hvis skolelederen alene er en fagperson, der orienterer sig nedad mod egen skole, beskriver Skoleleder 5 det ved at: *"Det vil give et ufokuseret skolevæsen."* (Skoleleder 5:16). Skoleleder 5 mener dermed at skulle være opmærksom på, at denne er en del af et større skolevæsen, som skal have en vis sammenhæng og fælles retning. Skolelederen giver dertil også udtryk for, at der er forskel på en ansættelsesmæssig loyalitet og en mere personlig faglig funderet loyalitet (Skoleleder 5:16).

"Hvis man kun var fokuseret på sin egen skole så giver det faktisk nærmest ikke engang mening, at sidde og holde de der UFL og så videre. Så kunne man ligeså godt have sit eget lokale og gøre sådan at man bare havde skabt sit eget netværk og sin egen skoleudvikling. Jeg har det fint med at der er en retning på det vi laver og jeg tror at det vil give et lidt splittet skolevæsen." (Skoleleder 5:16)

Hvis skolelederne kun er loyale overfor egen skole og lokale problematikker med egne løsninger, ville det politiske grundlag og legitimitet for at forvalte skolevæsenet ikke være til stede. Dermed er det vigtigt, at skolelederne også orienterer sig opad i systemet.

HVIS SKOLELEDEREN ALENE AGEREDE EMBEDSMAND

Hvis skolelederen omvendt alene agerer *embedsmand* vil systemet forekomme fastkøbt, hvor der er klar defineret effekt mellem beslutninger og udførelse uden nogen form for lokal tilpasning eller forsøg på opadgående lederskab. Dette betyder, at skolelederen udfører en form for misforstået loyalitet (Chef: 8).

"Han er så loyal overfor de beslutninger der tages af for eksempel mig eller det politiske niveau, at han et eller andet sted ikke reagere på dem og så siger 'jamen så skal det jo være sådan'." (Chef: 8)

Dette skaber misforstået loyalitet overfor forvaltningsledelsen og bidrager derfor ikke til et godt beslutningsgrundlag. Der er brug for ærlig dialog, sådan at indsatsen kan justeres. På den ene side forklarer chefen, at det er godt, at beslutningerne dermed faktisk føres ud i livet, men hvis skolelederen ikke leder opad med, hvad det gør ved dennes skole, og hvordan det opleves, kan der aldrig afstemmes mellem beslutninger og udførelse. Chefen forklarer, at denne har brug for ærlig tilkendegivelse på disse ting, sådan

at organisationen samlet set bedre kan præstere, da det også kvalificere politikernes beslutninger og forvaltningsdirektørens retning (*ibid.*). Ovenstående indikerer der, der i specialet kaldes "åben-illoyalitet". Med det menes, at skolelederen tilpasser de politiske beslutninger både i hastighed og metode på sin egen skole. Dette betyder, at skolelederen i højere eller mindre grad er illoyal overfor de politiske og forvaltningsmæssige beslutninger men samtidigt har en åben dialog omkring det med forvaltningsledelsen.

ÅBEN-ILLOYALITET

Åben-illoyalitet synes i sig selv at være et krydspres, i hvilket skolelederen skal agere, hvilket det ovenstående i analyseafsnit 2 indikerer. Skoleleder 3 forklarer det med, at denne på den ene side skal have holdninger til flere ting samtidigt med at være fuldkommen loyal overfor de politiske beslutninger:

"(...) min opgave er 1. at være leder og have rigtig mange holdninger til rigtig mange ting, men det 2. det er at være en embedsmand der ikke har holdninger til de politiske beslutninger, men udfører de politiske beslutninger fuldstændigt loyalt." (Skoleleder 3:18)

Den åbne-illoyalitet skal så at sige kunne mediere skolelederens krydspres ift. loyalitet. Martin mener, at organisationen godt kunne arbejde med begrebet, da det i virkeligheden handler om at inkludere de politiske eller forvaltningsmæssige beslutninger på sin skole men ikke fuldkommen efter den oprindelig tanke.

Det kunne man godt arbejde med som begreb. (...) Vi har jo mange vi laver aftaler med, men der kan også være en lukket drejning af loyalitet, altså hvor man ikke lige siger det, men hvor man stadigvæk får gennemført noget der ligner en beslutning bare på en lidt anden måde. (Martin: 16-17)

Det tolkes dermed også, at åben-illoyalitet i virkeligheden intet har med illoyalitet at gøre, snarere det omvendte. Det betyder således, at skolerne vil være i stand til at udøve de beslutningerne, som de er nødvendige, når der skal medieres mellem centralstyring og decentral tilpasning. Martin giver dog indblik i, at denne form for "illoyalitet" ikke altid forekommer i åben dialog, men også til tider i det skjulte. Martin mener tilmed, at det er god tæft at vide *"(...) hvordan man mediere forholdet politik, forvaltning og så skole."* (Martin: 16) da der er stor spændvidde i, hvordan man kan efterfølge de vedtagende beslutninger uden direkte at være illoyal, hvilket ville være fyringsgrund (*ibid.*).

Både skoleleder 2 og 4 mener også, at den åbne-illoyalitetens principper som koblingen mellem embedsmandens og fagpersonens loyalitet giver mening, hvor skoleleder 2 fortæller om, at denne engang har "stjålet" en dagsorden lavet af forvaltningsledelsen. Begrundelsen var at ændre dagsordenen med enkelte emner, som skolelederen havde brug for at få dialog omkring med chef og direktør ift. et af dets læringssamtaler. Dette, gav forvaltningsledelsen efter sigende udtryk for, kvalificerede samtalen yderligere, da de ikke havde fokus på, at disse emner var af stor betydning på daværende tidspunkt (Skoleleder 2:21). Handlingen passer ind i de krav, der er til at informere, hvis der er noget, forvaltningsledelsen ikke har set

var et problem. Skoleleder 4 mener, at loyaliteten opadtil må have en grænse. Hvis medarbejderne udtrykker stor bekymring for nogle delelementer, fordrer dette, at skolelederen informerer forvaltningsledelsen om det i en åben dialog om, hvorfor disse ikke kan implementeres efter hensigten (Skoleleder 4:13-14). Åben-illooyalitet refererer således til centralstyring, men med decentral tilpasning lig de løst koblede systemer.

DELKONKLUSION

Viden og loyalitet argumenteres at være to centrale elementer i begrundelsen for at lede opad. Viden inddeles i faglig og generel viden, samt politisk tæft. Analysen viste at det er disse organisationen har brug for at mediere mellem. Hertil viste analysen at skolelederen indtager to roller *embedsmanden* og *fagpersonen*. *Problematikkerne* synes at forekomme ved, at skolelederens viden og loyalitet er styret af hverdagens krydspres mellem at agere embedsmand og fagperson. Samtidig med at være en fagperson med holdninger til de beslutninger, der berør skolelederens skole mens at være embedsmand, der gennemfører beslutninger loyalt. Embedsmanden skal undgå konflikter opad i systemet, og fagpersonen skal undgå konflikter nedad i systemet. Således orienterer embedsmanden sig mere opad end fagpersonen. Agerer skolelederen alene embedsmand, vil systemet forekomme *fastkoblet*, men agerer denne alene fagperson, vil systemet forekomme *frakoblet*. Opadgående lederskab som *åben-illooyalitet* lader skolelederen indtage begge roller og fordrer et *løst koblet* system, hvor der optræder centralstyring såvel som decentral tilpasning. Dette fører til en reduktion af uhensigtsmæssig og ekstrem *hykleri* i organisationen mellem beslutningssystemet og udføresystemet. Hvorfor, at der ledes opad i Aalborg Skoleforvaltning, er således, at fænomenet er dynamo for at koble organisationens viden sammen og skabe løsninger til fordel for kerneopgaven samtidig med at kunne mindske hykleri til et niveau, hvor det giver mening og legitimitet for både politiker, forvaltningsledelse og skoleledelse.

ANALYSEAFSNIT 3:

HVORDAN UDFØRES OPADGÅENDE LEDERSKAB I SKOLEFORVALTNINGEN

Dette analyseafsnit har til formål at undersøge, hvordan opadgående lederskab praktiseres i Aalborg Skoleforvaltning. Læseren er blevet introduceret til de mødefora, hvori opadgående lederskab systematiseres og dermed hovedsageligt udført. Her blev det fremlagt, at skolelederne har mødepligt, hvorfor at disse udgør et *krav* samt *kriterie* for at lede opad i organisation og herigennem skaber kobling mellem centraladministration og skoler. Tilmed udgør foraene naturlige platforme i at lede nedad for forvaltningsledelsen. I analyseafsnittet gennemgås først Display 6. Herefter fremlægges en gennemgang af mødeforaene UFL, Ledelseslaboratorier og Læringssamtaler, hvortil at disse analyseres ift. koblingsteoriene. J.C. Ry Nielsens ideer om lederen som *si* og *paraply* analyseres i sammenhæng til skoleledernes reaktioner på de beslutninger, af hvilke deres enhed rammes. Efterfølgende analyseres de problematikker, skoleledere og forvaltningsledere forbinder med at koble organisationen sammen via ovennævnte mødefora. Slutteligt analyseres Skoleforvaltningens arbejde med opadgående lederskab med Gary Yukls guidelines til followers.

Display 6 nedenfor præsenterer de centrale pointer, som datamaterialet og analysen har frembragt. Displayet har til formål at give læseren et indblik i opadgående lederskab som koblingsværktøj i Skoleforvaltningen. Displayet præsenterer de generelle displaysætninger om kobling samt de problematikker, det fordrer.

DISPLAY 6 – ORGANISATIONSKOBLING OG OPADGÅENDE LEDERSKAB

KOBLING: Generelt

Opadgående lederskab som kobling mellem forvaltningsledelse og skoleledelse systematiseres i UFL, Læringssamtalerne og Ledelseslaboratorierne.

Opadgående lederskab vurderes alene at forekomme i organisationer, som er løst koblede, m. *særpræg* i arbejdsdelingen og viden, samt *påvirkning* op og ned, lig Skoleforvaltningen.

Skolelederen er *si* overfor beslutninger, når disse skal fortolkes i udføreledet.

Skolelederen er *paraply*, når denne tilpasser hastigheden af implementeringerne eller leder opad med problematikker til beslutninger.

Si og paraplyforståelsen er i overensstemmelse med *åben-illoyalitet*.

Teoretiske ramme

Orton & Weick
fast-fra- & løst
koblede systemer,
særpræg og
påvirkning

J.C. Ry Nielsen
Si, Paraply

KOBLING: Problematikker v. opadgående lederskab

Der skabes let flaskehalse i informations-flowet opadtil.

Empirisk udledt

Inddragelse kan virke manipulerende.

Skolelederen er tvunget til at være væk fra dens medarbejdere og skole. Især ved store inddragende processer.

Pollitt & Bouckeart
Trade-off

LEDERFORA MELLEM SKOLELEDELSE OG FORVALTNINGSLEDELSE

I kapitel 4 blev det forklaret, at ledelsesforaene Ledelseslaboratorier samt Læringsamtalerne er møder, hvori forvaltningsledelse og skoleledelse har dialog og sparring vedrørende driften. I *Ledelseslaboratorierne* er udgangspunktet driften af skolerne i sammenhæng til de politiske mål, hvormed at forvaltningsledelsen deltager i diskussionerne. Der eksisterer 8 såkaldte 'ledelseslabs'. Skolelederne er fordelt på disse efter skolestørrelse. *Læringsamtalerne* har også et driftsfokus, men tager udgangspunkt i skolernes drift, hvilket betyder, at dialogen mellem forvaltningsledelse og skoleledelse i dette forum handler om opfølgning på resultatdelen (jf. kapitel 4). Heroverfor fortalte informanterne, at Udvidet Forvaltningsledelse (UFL), hvori alle skoleledere mødes med forvaltningsledelsen (FL) for at diskutere skolevæsenets udvikling. Her diskuteres politikker, strategier og fælles fokusområder hos både skoler og forvaltning.

Fysisk kan der ikke være tvivl om, at Skoleforvaltningen i høj grad søger at binde organisationen sammen mellem de decentrale led i kæden og centraladministrationen via disse tre fora. Men at have til formål at binde ledelseskæden sammen og i sidste ende politik og udførelse af kerneopgaven er én ting, en anden er, hvorvidt skolelederne faktisk mener, at de har mulighed for at lede opad i foraene, og at det er gavnligt for forbindelsen mellem de to kæder. Chefen mener, at forvaltningsledelsen stiller disse fora til rådighed, hvorfor der burde være mulighed for at lede opad (Chef: 9).

UDVIDET FORVALTNINGSLEDELSE (UFL)

Martin siger, at han håber og tror, at skolelederne anser UFL som et af de steder, hvor de kan bidrage med feedback på diverse udviklingspolitikker (Martin: 20). Dette bekræfter Skoleleder 1 med:

"Jeg tænker, at forvaltningsledelsen faktisk har en ret stor indsigt i vores udfordringer men også i, hvad der lykkes ude ved os. (...) At vi fik FL til at være et UFL, altså den Udvidede Forvaltningsledelse, det synes jeg har været en af de bedste opfindelser i den senere tid."
(Skoleleder 1:11-12)

Skoleleder 1 referer især til, at der opstår en videndeling mellem ledende i ledelseskæden, som det også blev analyseret ved analyse spørgsmål 2. Skoleleder 2 argumenterer for, at skolelederne i foraet har direkte forbindelse til rådmanden, direktøren samt de øvrige chefer og får lov til at videregive holdninger og bekymringer til bestemte spørgsmål, hvilket gør, at forvaltningsledelsen er klædt bedre på end nogensinde før (Skoleleder 1:12). Chefen mener tilmed, at forvaltningsledelsen gør meget ud af at sammenkæde

kommunikationen mellem skoleledere og forvaltningsledere. Her referer forvaltningsledelsen ofte til fraser som 'som I sagde... derfor har vi besluttet at...' samtidig med at sikre, at Martin har den fornødne viden fra både ledelseslaboratorierne og læringssamtalerne til, at han kan kommunikere ud fra den detailviden, der er ledet opad med i de øvrige fora (Chef: 7). Hertil sørger forvaltningsledelsen for, at det, der ledes opad, bliver brugt, og at forvaltningsledelsen faktisk har forståelse for skoleledernes hverdag og bekymringer, hvilket må siges at være en mediering mellem viden i organisationen fra opadgående lederskab til bedre beslutningsgrundlag.

Skoleleder 5 giver udtryk for, at selve foraet UFL er blevet bedre med tiden. Først fik skolelederne minimal tid til at diskutere komplekse spørgsmål i grupper, hvor det efterfølgende var de 2-3 mest 'højtråbende', der fik mulighed for at give feedback direkte til forvaltningslederne i plenum. Det resulterede i, at en forholdsmæssig stor andel af ledere ikke blev hørt til spørgsmålene, hvor skoleleder 1 mener, at der eksisterer bestemte hierarkier mellem skolelederne, sådan at nogle har mere at sige til den slags møder end andre. I stedet er rammen nu sådan, at alle borde bliver hørt, og der bliver samlet op til sidst samtidigt med, at gruppernes noter bliver indsamlet til forvaltningsledelsen. Således bliver flere ledere og grupper hørt (Skoleleder 5:19).

LEDELSESLABORATORIER

Skolelederne samles forskudt af hinanden på de otte grupper kaldet ledelseslaboratorier, hvor skolelederne er inddelt efter skolestørrelse. Store skoler i ét ledelseslaboratorie og små skoler i et andet osv. Der afholdes fire møder for hver gruppe hvert år. Formålet med forummet er at være i dialog forvaltningsledelse og skoleledere imellem om skoleledernes ledelsesopgave og lederrolle samt sparre på implementering af politiske forvaltningsmæssige beslutninger, fælles retning og arbejdet med at omsætte beslutninger til praksis (jf. kapitel 4). Skoleleder 3 sidder i gruppe med de øvrige skoleledere fra de største skoler

"Der sidder vi sammen med [navn slettet], vores skolechef, og drøfter nogle ting. Der er det rådt og usødet. Der får alle kniven, hvis det er det." (Skoleleder 3:19)

Forummet tolkes at være et dialogåbent forum, hvor at det der er nødvendigt at få sagt, har plads til at blive sagt. Dette passer overens med de fornemmelser der er om ledelseslaboratorierne hos forvaltningsledelsen. Martin fortæller at han er sikker på, at ledelseslaboratorierne er her, hvor chefniveauet får absolut mest detailviden tilbage til beslutningstagerne (Martin: 20). Som ovenfor forklaret tager ledelseslaboratorierne udgangspunkt i de overordnede udviklingsplaners driftsmæssigheder. Chefen giver udtryk for, at såfremt et stort udsnit af ledelseslaboratorierne oplever at forvaltningsledelsen er ukoordineret eller at forventningerne til chefens opgaveløsning ikke stemmer overens med de faktisk realiteter samtidigt med at kunne argumentere sagligt, er det sådanne elementer, der bringes videre opad i systemet. Dette er ikke det samme, som at det får indflydelse på en politisk sag, da det også kan være af administrativ eller ledelsesmæssig karakter (Chef: 13). Skoleleder 1 mener, at strukturerne omkring ledelseslaboratorierne (grupperne) gør at: *"(...) nærmeste chef er klædt godt på i, hvad vi tænker og, hvad vi er optaget af."* (Skoleleder 1:12). Skoleleder

2 mener, at ledelseslaboratorierne systematiserer sparring, men også at viden og informationer nødvendigvis bringes med videre, da det er meget svært at finde fælles slag i de mange informationer, der gives, i mange tilfælde til én foresat. I stedet giver det en oplevelse af at have fingeren på pulsen (Skoleleder 2:23). Skoleleder 4 giver direkte udtryk for, at Ledelseslaboratorierne sjældent giver anledning til at lede opad men mere end at sparre med de øvrige skoleledere i ens gruppe (Skoleleder 4:5).

LÆRINGSSAMTALERNE

Ved Læringsamtalerne mødes forvaltningsledelse og skolernes ledelsesteam for at drøfte samme udfordringer som ved ledelseslaboratorierne, men på skoleniveau og med afsæt i opfølgning på resultatdelen. Dette indikerer også mødeforaets driftsmæssige fokus. Hver skole har i omegnen af 1-3 møder hvert år (jf. kapitel 4). Chefen oplever, at læringsamtalerne er et af de steder, hvor der bliver ledet opad, og er et værktøj til at koble organisationen sammen. Den feedback, chefen får ved Læringsamtalerne, argumenterer for, at chefen bliver anvendt i det videre strategiarbejde (Chef: 7). Dette tolkes at betyde, at Læringsamtalerne fordrer, at visionerne og målene bliver diskuteret og nået i samspil mellem skolerne og forvaltningen, hvilket giver en fornemmelse og afstemthed i kerneopgaven. Skoleleder 1 mener også, at Læringsamtalerne er et af de steder, hvor der skabes dialog omkring udførelsen af kerneopgaven og dermed mulighed for at få ledet opad.

”Det, synes jeg, er helt vildt spændende, og det gør faktisk, at jeg mener, de har en meget større indsigt, end de nogensinde har haft i vores arbejde.” (Skoleleder 1:12)

Læringsamtalerne argumenteres af skolelederen for, at give forvaltningsledelsen bedre indblik i, hvad der rør sig på skolerne, mere end hvad de før har haft og dermed også, hvilke udfordringer skolerne oplever ved at skulle udføre de politikker og mål, som er sat for dem i samarbejde med forvaltningen. Skoleleder 3 mener omvendt ikke, at Læringsamtalerne er et sted, hvor der ledes opad, da argumentet er, at det er driftsorienteret og med fokus på egen skole og egen drift fremfor det overordnede syn for skolevæsenet (Skoleleder 3:20). Skoleleder 4 er en af dem, der udtrykker begejstring for Læringsamtalerne som et forum, hvor der er mulighed for at lede opad grundet dialogen omkring skolerne kvalitetsrapport samt de mål, der er sat for skolen. Her mener skolelederen, at der er mulighed for at fortælle, hvorfor tingene tilstand er, som de er samt hvad der skal gøres fra forvaltningsledelsen for at ændre omstændighederne (Skoleleder 4:25).

Skolelederne fordeler sig jævnt på, hvorvidt de mener, at Ledelseslaboratorierne eller Læringsamtalerne er fora, hvor de har mulighed for at lede opad til forvaltningsledelsen. Til trods for dette synes forvaltningsledelsen at opleve stor feedback for det sammenhængene arbejde og koblingen mellem centraladministration og skoler. Tilmed udtrykker alle informanter tilfredshed med UFL som et forum, hvor opadgående lederskab trives og faktisk udføres.

HVORDAN LEDES OPAD – KOBLINGSTEORI, SI OG PARAPLY

Der kan ikke herske tvivl om, at Skoleforvaltningen systematiserer det at lede opad med det klare formål at skabe sammenhæng mellem det politiske-/forvaltningsmæssige led overfor udførelset med skoleledere i spidsen. Dette gøres med frembringelsen af særligt tre mødefora som nævnt ovenfor, hvilket kan refereres til som de formelle koblinger, hvor lederne fysisk mødes for at drøfte de udviklings- og driftsmæssige sager.

SKOLEFORVALTNINGEN IFØLGE ORTON OG WEICK – SÆRPRÆG OG PÅVIRKNING

Husk der tilbage på analyseafsnit 2, blev det analyseret, at der eksisterer tre former for viden i organisationen fordelt på skoleledere og forvaltningsledelsen ifm. fagspecifik detailviden og generel viden samt politisk tæft. Set i lyset af Weick og Ortons *særpræg* og *påvirkning*, synes særpræget i Skoleforvaltningen i høj grad at være repræsenteret ved videns-forskellen, hvilket også indikerer, at det ikke er de samme konkrete opgaver, de arbejder med mellem skoleledere og forvaltningsledere, hvilket samtidig indikeres ved adskillelsen fra centraladministration og decentrale enheder (skoler). Dette er ikke det samme som at sige, at de ikke har samme overordnede fokus på elevernes læring og trivsel, men at arbejdsdelingen er forskellig. Dette betyder tilmed, at skal målet lykkes er forvaltningsledelsen og skolelederne afhængige af hinandens arbejde. UFL, Ledelseslaboratorierne og Læringsamtalerne anvendes til at udligne vidensforskellene og *påvirke* hinandens arbejde, hvad enten det er udførelse af kerneopgaven eller fremskabelsen af beslutninger. Hvordan skolelederen påvirkes af de beslutninger, der rammer deres skole ovenfra analyseres nedenfor med afsæt J.C. Ry Nielsens tanker om lederen som si og paraply.

HASTIGHED, FORTOLKNING OG OPADGÅENDE LEDERSKAB PÅ IMPLEMENTERING AF BESLUTNINGER

Ry Nielsen forklarer, at paraplyfunktionen ikke alene omhandler det at få afviklet beslutninger ovenfra men også at kunne bestemme hastigheden og metoden, hvormed disse skal indføres (Ry Nielsen 1988:237). Problemet, påviser Ry Nielsen, forekommer, når lederen ikke stiller spørgsmålstejn ved de beslutninger, der sendes nedad men i stedet lader det ramme alle facetter af enheden og dermed er si. Under interviewet udviste informanterne en generel mistro til metaforen, særligt som *si* da: *"(...) si, måske er lidt for åbent"* (Skoleleder 1:20) eller som Skoleleder 5 forklarer, er de eventuelt en 'hullet paraply' (Skoleleder 5:21-22)

Chefen tilkendegiver, at skolelederne til tider frakobler og tilkobler sig forvaltningens indsatser, hvilket denne betegner som et *'rockwool lag'* hvor, noget nedtones og andet opprioriteres for senere at tilkoble sig de ting, de ikke har nået (Chef: 6). Chefen oplevede tilmed under organisationens arbejde med visionsprocessen 'Noget at have det i':

"(...) at der var nogle ledere, som beskyttede sine medarbejdere i situationen og så sagde, vi vil gøre mindst muligt, af det vi er forpligtet på, og så må vi koble os på senere. Men det var i hastigheden på, at der var mange andre nye elementer samtidigt." (Chef: 6)

Skoleleder 3 mener, at et af de største dilemmaer, der har været de senere år, er at forvaltningsledelsen, skoleudvalget og folketingspolitikkerne har søsat mange reformer og tiltag, hvilket har betydet, at skolelederens fornemste opgave har været at omformulere dette sådan, at det har givet mening for skolernes arbejde (Skoleleder 3:5). Martin siger hertil, at de, som forvaltningsledelse, ofte laver aftaler med skolelederne om, at nogle beslutninger gennemføres, men at det sker med anden hastighed eller tilpasses på en bestemt måde på deres skole (Martin: 16-17). Skoleleder 4 giver også udtryk for, at denne ikke oplever beslutningerne som fuldkommen firkantet sat op, sådan at disse ikke kan justeres til den enkelte skole, men at skolelederen har et råderum til at fortolke beslutningerne (Skoleleder 4:14)

Organisationen arbejder derfor ikke fuldkommen som et fastkøbet system, hvor der ikke forekommer variationer eller fortolkninger af de politiske eller forvaltningsmæssige beslutninger, men snarere som en proces med til- og frakobling ifm. hastigheden, hvormed at de skal implementeres. Samtidig omformuleres nogle beslutninger og tilpasses den enkelte skole i samarbejde med forvaltningsledelsen. Det kan minde om *åben-illoyalitet*, hvor det ikke handler om at modsige sig forandringer men blot at informere foresatte om beslutningerne til tilpasningen og de problematikker, der måtte synes at forekomme med beslutningen.

”Jeg skal ikke værne den mod forandring, for der sker forandringer hele tiden alle steder fra, (...) men det er min opgave at sørge for at de mennesker, der arbejder her kan være i det hele tiden. (...) Det, der kommer igennem, det skal nogle gange oversættes.” (Skoleleder 1:20)

At være paraply handler ikke om at værne mod forandring men om at kommunikere forandringerne opadtil og nedadtil, sådan at medarbejderne kan være i det i en grad, der tilgodeser både forandring og medarbejdere og i sidste ende elever. Derudover mener skoleleder 1, at når vedkommende agerer paraply, er det fordi noget skal kommunikeres opadtil, hvilket er i tråd med ovenstående pointe om åben-illoyalitet. (Skoleleder 1:21).

De øvrige skoleledere synes nærmere at opleve paraplyfunktionen som en måde at have kontrol over, hvornår en beslutning skal gennemføres og i hvilket tempo overfor sien, der handler om at fortolke beslutningen og ift. den pågældende skole (Skoleleder 2:19 ; Skoleleder 3:15 ; Skoleleder 4:20).

”Hvis nu man kalder det en ’fortolker’ kan man gøre det sådan? (...) Der er det nogle gange, at jeg tænker: Argh, vi finder lige ud af, hvornår den her den skal på banen, hvornår tager vi den her ind. (...) jeg tænker at, paraply, det gør jeg i forhold til at time, hvornår vi tager hvilke ting ind.” (Skoleleder 2:19)

Paraplyfunktionen synes derfor at være en form for trade-off, hvor skolelederen prioriterer de beslutninger, denne har til opgave at implementere på sin skole. Hvilket i dette tilfælde må vurderes at være et tegn på de løse koblinger, der forekomme i organisationen mellem til og fravalg.

Samtidig analyseres si og paraplyfunktionen også til at bryde med enten/eller spørgsmålet om det fast- eller frakoblede system men fungerer snarere som bevis, for at Skoleforvaltningens ledelseskæder til- og frakobler

sig hinanden i *hastighed* og *fortolkning* af implementeringen af visse beslutninger. Skoleleder 4 siger hertil, at: "... *decideret at koble fra det tænker jeg ikke at jeg ville gøre. (...) Men så ville jeg vurderer på, hvor hurtigt eller, hvor langsomt skal vi køre den proces her.*" (Skoleleder 4:20). Skoleleder 2 giver udtryk for, at skolelederen ikke må beskytte fuldkommen mod forandringer men i stedet sikre, at disse faktisk sker. Her menes det, at skolelederen alene agerede si og lod beslutningerne risle ufortrødent ned til medarbejderne, og dermed ville forandringer aldrig ske, da medarbejderne ikke ville kunne kapere politikker, som ikke er fortolkede og sat i skolens kontekst. Således fungerer paraplyfunktionen som en måde at være *embedsmand* og *fagperson* på samme tid med loyalitet både opad til beslutningerne men også nedad til medarbejdersituationen. Samtidig må det vurderes, at dette mindsker hykleriet, hvor det bliver kommunikeret udadtil i højere grad også er det, der udføres uden at være fuldkommen implementeret, som det var tiltænkt. Dette må, i sammenhæng til analyseafsnit 2 også fordrer, at demokratiet i en organisation styret med afsæt i den parlamentariske styringskæde i sidste ende må opretholdes, men at skolelederen skal kunne agere *embedsmand* og *fagperson* på samme tid.

"(...) det værste der kan opstå det er jo et eller andet sted at vi 'lader som om', og dermed så lever der en skole videre i sit eget lag." (Chef: 6)

Det skaber ikke sammenhæng eller legitimitet som politisk organisation, der er sat i verdenen til at løse et stort område af kernevelfærden. Opadgående lederskab samt skolelederens evne til at agere si og paraply sikrer, at forvaltningsledelsen ikke lægger op til overdreven hyklery i organisationen, og at den dermed frakobles hinanden. Hertil fortæller skoleleder 5, at hvis politikere eller forvaltningsledelse fortæller, at der i organisationen er gang i diverse projekter, men at medarbejderne intet kendskab har til dette, er det problematisk. Dette har ikke interesse for en forvaltningsledelse, hvilket skolelederen dertil mener, at:

"(...) det er vigtigt at bidrage med både at få det sat i gang, men også at vide hvordan virkeligheden reelt ser ud." (Skoleleder 5:23)

Hvilket referer til at skolelederne har et ansvar for at sikre at politikkerne implementeres, men også giver udtryk for, hvordan realiteterne er, hvis visse dele af beslutningen føres igennem. I næste afsnit føres læseren gennem de problematikker informanterne har givet udtryk for ved at koble forvaltning og organisation sammen.

PROBLEMATIKKERNE VED KOBLINGERNE MELLEM SKOLE OG FORVALTNING

Dette delafsnit præsenterer læseren for de problematikker, informanterne har givet udtryk for, gennem undersøgelsen, ved at koble organisationen sammen via opadgående lederskab. De overvejende problemer, findes ved skabelsen af flaskehalse, selve inddragelsen af skolelederne som manipulation samt det trade-off, det er at være væk fra skolen under de store og mange inddragende forandringsprocesser.

FLASKEHALSE – MANGE SKOLELEDERE TIL ÉN CHEF

Som det er forklaret tidligere, gav informanterne udtryk for, at de største begrænsninger ved at skulle lede opad var, at skolelederne typisk kun har skolechefen, de leder opad til og dermed varetager deres informationer. Skoleleder 3 stiller hertil spørgsmålet, hvor mange en leder kan være leder for samtidig med at sikre kvaliteten i ledelsesopgaven? (Skoleleder 3:30) Dette giver størstedelen af skolelederne, samt chefen også udtryk for er et problem:

”Jeg tænker, at når nu [navn slettet] han er skolechef for 55 skoleledere, det er godt nok mange at skulle køre sparring med. Så det sker jo ikke.” (Skoleleder 4:25)

*”(...) når vi er mange der refererer til [navn slettet], hvordan håndtere vi så det dilemma? (...)
Det kan nemt give en flaskehals ”* (Chef: 15)

Problematikken, ved at skulle lede opad i Skoleforvaltningen, er således dens størrelse. Det er svært at få sparret skoleledere og forvaltningsledere imellem, når 55 skoleledere skal høres. Samtidigt kan det ved de ovennævnte fora være svært at finde fælles fodfæste, i det skolelederne leder opad, da de typisk repræsenterer forskellige syn på en beslutning: *”(...) vi er mange, og så det at vi repræsenterer noget så vidt forskelligt. Så det er sgu svært at generalisere noget ud fra (...)”* (Skoleleder 2:23). Skolerne kan variere i størrelsen 70-700 elever, hvilket giver naturlige forskelle mellem de beslutninger, der sparreres på af skolelederne (Skoleleder 2:16). Forvaltningsledelsen forsøgte at løse problemet ved at foreslå skoleudvalget en ny ledelsesstruktur, hvor de mindste skoler skulle under de største skolers skoleledelse, men ideen blev stemt ned i udvalget. Dette, anser Skoleleder 3, som en del af det politiske systems grundvilkår og ønsket om genvalg fremfor faglige argumenter vedrørende elevernes bedste. Skolelederen mener, at både forvaltningsledelsen og de fleste skoler var med på ideen, da løsningen var bedst for eleverne i sidste ende, men med udsigten til et snarligt valg ønskede politikerne ikke at beslutte noget, der kunne være et brændende fundament under dem (Skoleleder 3:28). Dette med hentydning til de mange interessenters utilfredshed med det, der vil blive opfattet som skolesammenslutninger. Der synes således at være en konflikt mellem det politiske, det administrative og de faglige begrundelser for skabe det, der potentielt kunne være løsningen på de problemer, der er med at lede opad ift. flaskehalse.

INDDRAGELSE SOM MANIPULATION – AT MINDSKE BROK EFTERFØLGENDE

Kun én af skolelederne angiver dette som en problematik. Trods kun en skoleleders tilkendegivelse vurderes den alligevel at være yderst sigende for de problematikker, der kan opstå ved at lede opad. Skoleleder 2 mener, at de store inddragende processer kan virke *manipulerende* ved at mindske brok efterfølgende. Skolelederen mener, at når der er så mange holdninger, der skal finde hinanden, vil nogle altid føle sig overset i processen og i den endelige beslutning, men hvis mennesker inddrages i visse processer, regner de også med at blive hørt. Hertil føles det ofte sådan, at: (...) *I har selv været med så kan I ikke være sure over det.* ” (Skoleleder 2:18). Skolelederen giver ikke udtryk for, at det ikke med sikkerhed er sådan, det faktisk forholder sig, men at det kan føles sådan. (Skoleleder 2:17-18)

På den måde kan det at skabe rammerne for opadgående lederskab som eksempelvis ved UFL eller større forandringsprocesser være et dilemma hos særligt skolelederne. På den ene side har skolelederne valget, hvis ikke porpligtelsen, til at deltage i inddragelsen og være væk fra deres kerneopgaver på skolen, og på den anden side ikke føle sig hørt samtidig med oplevelsen af at føle sig tilsidesat ved forsøg på at ”brokke” sig over beslutningen efterfølgende.

SKOLELEDEREN SKAL KUNNE GÅ FORREST OVERFOR SINE MEDARBEJDERE

Flere af skolelederne har givet udtryk for problemet ved at være væk fra skolerne og i stedet deltage i de mange processer i samarbejde med forvaltningen. Skoleleder 3 antyder, at det største problem opstår ved, at denne ikke kan gå forrest om at være på skolen, når presset stiger og er derfor fraværende for de ansatte, der så mangler støtte. Pointen er, at lederen kun kan være ét sted af gangen men i visse tilfælde har mødepligt uanset, hvordan skolen måtte køre på det pågældende tidspunkt. Samtidig skal lederen i visse tilfælde stille medarbejdere eller afdelingsledere til rådighed for forandringsprocesserne (Skoleleder 3:13). Lederens tilstedeværelse er essentiel for dagligdagen på skolen, samtidig ønsker lederen også at kunne motivere sine medarbejdere til at arbejde, selvom at arbejdsdagen formelt set er slut:

”Du kan kun være et sted af gangen, ikke også. Det at være leder på en skole betyder at dit tilstedeværelse er sindssyg vigtig.” (Skoleleder 3:13)

Hvis skolelederen gerne vil have medarbejderne til at være på skolen 200 arbejdsdage om året, ringe til forældre efter arbejdstiden skal lederen også ”vise flaget” på det område, hvilket kan være svært når denne ofte er væk (*ibid.*).

OPADGÅENDE LEDERSKAB I SKOLEFORVALTNINGEN OG GARY YUKLS GUIDELINES

Herunder analyseres, via Yukls guidelines til followers, hvordan opadgående lederskab praktiseres i Aalborg Skoleforvaltning. Hver enkelt af Yukls forslag analyseres ift. de redskaber, der anvendes i Aalborg Skoleforvaltning. Afsnittet fungerer således en slags rettesnor for, hvorvidt Skoleforvaltningen sætter rammerne 'korrekt' for at kunne lede opad.

Find ud af, hvad der forventes

Yukl argumenterer for, at det er centralt, at alle aktører i organisationen i relationen til hinanden kender egen arbejdsopgave, og hvordan denne har til hensigt at udfylde den. I Skoleforvaltningen er der udarbejdet såkaldte profiler for hvert enkelt led/niveau i organisationens kæde. Profilerne i 'Learning Pipeline' er udviklet på baggrund af OLP strategien. Jf. kapitel 3 skal hvert niveau i organisationen således være bevidst om, hvad dets arbejdsværdier, færdigheder og prioriteringer er og kræver for at agere på det pågældende niveau. Dertil skal det enkelte niveau også være opmærksom på dens rolle ift. niveauet over og under. Dette betyder, at der også er formuleret profiler til direktør- chef og skolelederniveauet. Processuelt har alle aktørerne været i dialog om hver sin rolle og relationen til hinanden ift., hvad forventes af hinandens arbejde i sammenhæng til den vertikale ledelseskæde og jobfunktionen i al almindelighed. Dette må vurderes at skabe høj grad af forventningsafstemning i jobfunktionen. Samtidig er Ledelselaboratorierne og Læringsamtalerne udviklet til at skolerne og forvaltningen skal være i dialog om målene for, og driften af den enkelte skole samt, hvordan disse mål opfyldes. Ovenstående må alene være indikator for, at der i Skoleforvaltningen arbejdes meget for at forventningsafstemme niveauerne imellem, hvilket ifølge Yukl kvalificerer det at kunne lede opad.

Tag initiativ og arbejd med problemerne

Ved at tage initiativ mener Yukl at belyse problematikker for en foresat med dertilhørende løsningsforslag (Yukl 2010:256), også selvom at dette kan skabe visse konflikter. Mødeforaene UFL, Ledelselaboratorier og Læringsamtaler tolkes her at imødegå dette men ikke alene som et *follower* ansvar men derimod som et samlet organisationsansvar for at få informeret om de problematikker, der forekommer til de beslutningsdygtige parter. Samtidig skaber dette minimalt med problematiske konflikter, da disse fora legitimerer det at lede opad. Samtidig gør nogle skoleledere brug af det, der i specialet sættes under *valgmuligheder*, hvor skolelederne initierer kontakten til forvaltningsledelsen selv, hvad enten det er et opkald som civilperson eller ved at invitere på skolebesøg for at forklare de problematikker, de oplever samt hvilke løsninger, de mener bør arbejdes med.

Informér overordnede om dine beslutninger

Herunder argumenterer Yukl for, at en follower bør informere om de beslutninger, som denne har truffet eksempelvis for egen skole. Dette kunne gælde hvilke projekter, der er begyndt implementeret, og på hvilken måde projektet afviger fra det, der var grundtanken. Det handler om at informere om de decentrale enheders

varierende forandringsprocesser. Særligt Læringsamtalerne synes at være en metode til at afstemme de beslutninger, der træffes på den enkelte skole om driften og målopfyldelsen. Overordnet set fortæller skolelederne dog, at der er forvirring omkring den store og tilgængelige 'opslagstavle', som hænger på centraladministrationens kontorgang. Denne viser alle skolenavne, og de kasser, der præsenterer de igangværende projekter, hver skole har. Forvirringen hos lederne går på, at tavlen ikke er fuldkommen, hvilket betyder, at mange af projekter ikke er skrevet op, samtidig skaber det en form for 'præstationsangst' for enkelte ledere, da de kan se, at nogle skoler har mange igangværende projekter kørende, men måske selv få, ifølge opslagstavlen. Dertil synes skolelederne ikke at være i stand til at afkode, om det er godt at have mange eller ej (Skoleleder 5:22). Problemet vurderes eventuelt at indikere manglen på systematisk feedback på de igangværende projekter eller, mere enkelt, at forvaltningens medarbejdere ikke opdaterer tavlen ofte nok.

Verificér nøjagtigheden af de informationer der videregives til foresatte

Yukl mener med denne guide, at *followeren* har en forholdsmæssig stor magt over, hvordan den foresatte kan tænke om et problem, da det er denne, der bestemmer hvilke informationer, der videregives, og hvordan diskursen af dem lyder. Dette betyder, at *followeren* bør kunne fremlægge evidens. Analysen viste, at det er et *krav*, at skolelederne kan fremvise evidens for det, de måtte lede opad. Heroverfor at det til enhver tid må være en færdighed, forvaltningsledelsen bør have for at kunne aflæse sandhedsværdien efterfølgende. Hertil beskrev Skoleleder 4 og 5 opadgående lederskab som det at skabe et veldokumenteret beslutningsgrundlag til de, der har beslutningsmagten. Dette indikerer også, at det typisk ikke handler om at imødegå rationelle ønsker snarere end at skabe grundlag for bedre beslutninger til fordel for både forvaltning og skole. Dette vurderes derfor også at være tegn på Skoleforvaltningens arbejde med et så objektivt informations-flow fra udføreledet til det politiske- og forvaltningsmæssige led, hvorfor verificeringen/evidens/dokumentation synes at være i højsædet.

Udfordr uhensigtsmæssige planer og forslag fremlagt af foresatte

Et af de mest værdifulde bidrag, en *følger* kan give, er nøjagtig og omhyggelig feedback vedrørende en foresattes planer og forslag (Yukl 2010:258). Særligt UFL har dette til formål. Forvaltningsledelsen bringer sine ideer, forslag, beslutninger til dialog med skolelederne. Her motiveres skolelederne til at bidrage med sine fagprofessionelle kendskab til detail i udføreledet, hvorfor det er ønskværdigt at få diskuteret de problematikker, disse anser ovenstående have. Samtidig er det analyseret, at skolelederne skal tilkendegive såfremt, de anser et forestående brændende fundament eller utilsigtede sideeffekter. Dette fordrer en vis lethed i at udfordre forvaltningsledelsens planer og forslag, da den er systematiseret samtidig med at være i en proces, hvor alle skoleledere er samlet til at diskutere det, sådan at det ikke er nødvendigt i samme grad at skabe koalitioner for at blive hørt og taget alvorligt.

Giv hensigtsmæssig rådgivning opadtil

Med dette henviser Yukl til at gøre den foresatte opmærksom på, og forstå, visse handlinger, som er ineffektive eller mangelfulde (Yukl 2010:258-59). Learning Pipeline profilerne gør, at hvert led har et ansvar for at "spille hinanden gode", hvilket også betyder at berette, hvis en foresat ikke opfylder de gængse krav, der er til dennes arbejde. Samtidigt synes mødeforaene i al almindelighed at skabe høj grad af legitimitet til at gøre forsatte opmærksomme på de ineffektive eller mangelfulde handlinger, hvilket tilmed kan mindske de ubehageligheder, en underordnet kan have med at skulle gøre dette. Hertil synes der stor opbakning fra forvaltningsledelsen til netop at gøre opmærksomme på disse ting, hvilket tilmed vurderes grundet forvaltningsledelsens ønske om at arbejde med Leadership Pipeline. Således "inviterer" Skoleforvaltningen til en hensigtsmæssig rådgivning opadtil, hvilket ifølge Yukl er vigtigt for samarbejdet i den dyadiske relation.

Analysen af Yukls guidelines i sammenhæng til Skoleforvaltningens arbejde med opadgående lederskab må nødvendigvis også dokumentere organisationens store arbejde med netop at fremprovokere det at lede opad i organisationen og skabe de gode dyadiske relationer mellem ledelseskæderne og dermed koblingen mellem skolerne og forvaltningen.

DELKONKLUSION

Opadgående lederskab udføres hovedsageligt ved systematiseringen via ledelsesforaene Udvidet Forvaltningsledelse (UFL), Ledelseslaboratorierne samt Læringsamtalerne. Her er skolelederne i direkte dialog med forvaltningsledelsen om drift- og udviklingsspørgsmål for skolevæsen og skole. Analysen viste, at Skoleforvaltningen bør ansues som et løst koblet system, hvori argumentet er, at opadgående lederskab trives bedst. Analysen viste desuden, at skolelederen kan agere *si* eller *paraply*, når dens skole "rammes" af politiske- eller forvaltningsmæssige beslutninger. Sien synes at være *fortolkeren*, som tilpasser beslutningerne til skolens praktiske kontekst. Paraplyen er skolelederens mulighed for at bestemme hastighed i implementeringen af beslutningerne, samtidig med at lede opad såfremt denne ser problematikker. *Åben-illoyalitet* vurderes derfor at være i overensstemmelse med si- og paraplyfunktionerne. *Problematikkerne* i praktiske omstændigheder ved at lede opad tilskrives konsekvensen af, at ledelsesforaene udgøres af 55 skoleledere overfor 1-2 forvaltningsledere ad gangen, hvilket naturligt skaber flaskehalse. Samtidig kan inddragende forandringsprocesser virke manipulerende på skolelederne, hvorfor det føles som et værktøj til at mindske brok efterfølgende. Hertil viste analysen, at flere skoleledere oplever en slags tvungen trade-off, der modsiger legitimitetsprincippet om 'skole før opadgående lederskab', da skolelederen tvinges til at være væk fra skolen uanset dens forfatning på det pågældende tidspunkt.

KAPITEL 7

DISKUSSION

I størstedelen af afsnittet sættes de centrale resultater overfor den anvendte teori, og det diskuteres, hvorvidt det har været nyttigt til at analysere opadgående lederskab. Ydermere diskuteres det, hvorvidt resultaterne er generelle for skolevæsenet eller Aalborg Skoleforvaltning. Slutteligt diskuteres styrker og svagheder ved specialets forskningdesign.

SPECIALETS CENTRALE RESULTATER OVERFOR DEN TEORETISKE RAMME

På et overordnet plan har specialets teoretiske ramme været unik til at studere opadgående lederskabs *hvad*, *hvorfor* og *hvordan*. Modellen har kunnet give de svar, den var tiltænkt. Stewarts model er udviklet til det formål at undersøge lederes jobfunktioner og adfærd. Til trods for, at specialet konkrete fokusering er én slags lederadfærd, at lede opad, har anvendelsen af Stewarts model og operationalisering vist sig både væsentlig og relevant i sammenhængen men med visse udfordringer rent metodisk.

Stewarts henvisning, til at *krav* er de elementer, en leder *skal* udføre i sin jobfunktion, viste sig ikke, at kunne anvendes direkte på dataene, da Skoleforvaltningen ikke har faktiske nedfældede krav til, at skolelederen skal lede opad, som Martin fortalte det (Martin: 28). I stedet viste der sig at være forventningerne til med *hvad*, *hvorfor* og *hvordan* skolelederen leder opad, via *skal-opgaver* og *kriterier*. Her kunne Stewarts model anviser mødepligt som både skal-opgave og kriterie i skoleforvaltningens lederfora til opadgående lederskab, samt kravet om evidens. *Begrænsningerne* viste sig mere problematiske at undersøge. Først og fremmest da disse i Stewarts model indbefatter formelle begrænsninger som eksempelvis lovgivning, hvilket der, som tidligere nævnt, ikke eksisterer meget af ift. at lede opad. Samtidig problematiserede begrebet interviewsituationen, da informanterne i sine besvarelser typisk ikke skelnede mellem *problematikkerne* og *begrænsningerne*. Begrebets anvendelighed har til trods været legal, da dette har kunnet formulere strukturelle begrænsninger for at lede opad i lederforaene for skolelederne. Valgmulighederne har været væsentlige til at undersøge skoleledernes muligheder for at lede opad udenfor lederforaene. Samtidig har dette indikeret, at opadgående lederskab sjældent forekommer udenfor de formelle fora UFL, Ledelseslaboratorier og Læringssamtaler i Skoleforvaltningen, og desuden synes at inddrage alle parter i udførelsen af opadgående lederskab, når den systematiseres. Det er dermed også naturligt at anerkende disse ledelsesfora som andet end muligheden for at lede opad. De må nødvendigvis også være unikke muligheder for forvaltningsledelsen at lede nedad. Denne erkendelse giver grobund for at anse lederforaene som sammenkoblingen mellem nedadgående samt opadgående lederskab.

Koblingsteoriene ifm. *fast- fra- og løst koblede systemer* har vist sammenhæng mellem opadgående lederskab og organisationskobling mellem beslutter- og udførersystemet i Skoleforvaltningen og, at

opadgående lederskab øjensynligt er et fænomen bedst anvendt i de løst koblede systemer med centralstyring og decentral tilpasning. Undersøgelsen viser dog ikke, hvorvidt dette er sandt, blot at der er indikationer for påstanden. Heroverfor har *si* og *paraply* teorien vist skolelederens måde at håndtere nedadgående lederskab (beslutninger) som kontrollen over *hastighed* af implementeringer samt *fortolker* af beslutningerne. *Si* og *paraply* funktionerne har været gavnlige i interviewsituationen. De har været gode som forståelses og overgangsbegreber til spørgsmålene og koblinger mellem forvaltnings- og skoleledelsen.

Heroverfor har de teoretiske rammer ikke givet anledning til at analysere *viden* og *loyalitet* eller *embedsmands-* og *fagpersonrollerne* men er i stedet empirisk udledte begreber. Begreber har været væsentlige omdrejningspunkter for at skabe sammenhæng mellem *hvad*, *hvorfor* og *hvordan* analyserne samt opadgående lederskabs sammenhæng til de fast- fra- og løst koblede systemer. Samtidig har *problematikkerne* været frugtbare teorier til at kæde opadgående lederskabet og koblingsteorien sammen, hvor *åben-illoyalitet* har været et nøglebegreb.

Modellen er anbefalelsesværdig som rammeteori for studiet af opadgående lederskab i de offentlige organisationer men skal i interviewsituationer gøres ekstra klart for informanten, hvilke dele forskeren søger svar på. Eventuelt med direkte oplæsninger af begrebsdefinitionerne. Opadgående lederskab synes desuden at være et lederskabsfænomen, de fleste ledere har en idé om, hvad indbefatter i deres organisation. Derfor bør en interviewer ikke være betænkelig med at stille direkte spørgsmål til informantens umiddelbare definition af begrebet. Begrundelsen er, at det i en senere analyse alligevel vil kunne uddrages på baggrund af Stewarts model. Informantens eventuelle definition kan således sammenlignes med resultaterne fundet via Stewarts model.

HVORVIDT ER RESULTATERNE GENERELLE FOR SKOLEVÆSENET

Generelt for det kommunale skolevæsen

På et teoretisk plan må de fleste af analysens pointer synes generelle for skolevæsenet i alle kommunerne. Forskellen må snarere være, hvorvidt opadgående lederskab er et begreb som arbejdes med i alle kommuner. At opadgående lederskab indebærer at informere sine foresatte om beslutningsproblematikker, uro og forbedrende tiltag med baggrund i detailviden og evidens vurderes at være ens for skolevæsenet i alle kommunerne. Lovmæssigt er det et krav, at videreformidle nøgletal og evalueringsrapporter m.m., hvilket dermed også er ens for alle landets kommuner og skoler. At viden er det essentielle element kan der argumenteres er generelt. Skolelederen har en fagspecifik viden samt ofte lav politisk tæft og organisationsforståelse overfor forvaltningsledelsen, der har en generel viden om kerneopgaven og høj politisk tæft og organisatorisk forståelse. At opadgående lederskab således skal kunne binde niveauerne sammen med det formål ikke at ende enten frakoblet eller mere usandsynligt fastkøbt må nødvendigvis være en generel betragtning for det kommunale skolevæsen. At skolelederen tilmed skal agere i et krydspres af loyalitet opad og nedad udgør da også skoleledernes roller som fagperson og embedsmand. Ønsket må da være at mediere mellem viden og loyalitet i opgaven, hvor substansen af åben-illoyalitet sandsynligvis ikke anvendes i generelt men vil kunne anvendes af alle. Valgmulighederne afdækket i specialet må synes så

umiddelbare, at alle er generelle handlinger, at initiere skolebesøg, ringe eller sende en mail med informationer, som skoleledere i alle kommuner kan og gør brug af i større eller mindre grad.

Specifikt for Aalborg Skoleforvaltning

Særligt lederforaene UFL, Ledelseslaboratorier og Læringsamtaler, hvori opadgående lederskab systematiseres i Aalborg Skoleforvaltning må betragtes som unik. Først og fremmest vidner dette om politisk og forvaltningsmæssig vilje og evne til skabe inddragende processer. Samtidig vidner det også om at skolevæsenet er stort og økonomisk mere duelig end de fleste. At opretholde foraene er dyrt, da skolelederne skal "købes fri" af deres daglige arbejde. Foraene indbefatter mange, som leder opad på samme beslutninger og ofte på samme tid, hvilket skaber flaskehalse. Dette faktum må nødvendigvis være fraværende hos de fleste skolevæsener, da de udgøres af betydeligt færre skoler og skoleledere. Hertil er Aalborg Kommune en magistratkommune, hvilket gør, at Skoleforvaltningen har sit eget politiske udvalg med egen beslutningskompetence. Heroverfor skal beslutninger i de fleste andre kommuner gennem byrådet, kommunaldirektør og en områdechef, hvilket gør, at opadgående lederskab har andre forudsætninger i disse organisationer.

STYRKER OG SVAGHEDER VED SPECIALETS FORSKNINGSDESIGN

Casestudier har til formål at undersøge kompleksiteten (Bryman 2012:66) i dette tilfælde både fænomenet opadgående lederskab i Aalborg Skoleforvaltning. Dette skaber naturlige generaliseringsproblemer. Specialets design er et *single-casestudie*, hvilket gør det svært at sammenligne resultater på tværs af cases. Heroverfor kunne et *komparativt casestudie* have styrket undersøgelsens udledte årsagssammenhænge (Miles 2014:30). Således ville det kunne studere forskelle og ligheder for opadgående lederskabs hvad, hvorfor og hvordan. Her ville det være essentielt at sammenligne Aalborg Skoleforvaltning med et mindre dansk kommunalt skolevæsen med færre skoleledere og anden organisering. I stedet skal specialet sammenlignes med eksisterende og lignende forskning, men dette er problematisk da lignende undersøgelser ikke er foretaget. Alligevel argumenteres specialets design for at være af væsentlig betydning, da Aalborg Skoleforvaltning i sammenhæng til opadgående lederskab vurderes at være en *kritisk case* grundet dets åbenlyse arbejde med opadgående lederskab. Her er casen valgt på baggrund af at kunne give dybdegående forståelser af omstændigheder ud fra veludviklet teori. Derfor er Aalborg Skoleforvaltning en organisation, der har kunnet give frugtbare resultater til videre studier af opadgående lederskab i sammenhæng til specialets teoretiske fundament.

Det politiske niveau er ikke inddraget i specialets undersøgelsesfelt, hvilket har medført, at medlemmer af skoleudvalget i Aalborg Kommune ikke indgår som en del af empirien via interviews. Det politiske niveau har stor indvirkning på, både hvad, der ledes nedad, og hvad indgår som en del af et politisk beslutningsgrundlag samt i visse henseender det administrative. Derfor er det politiske niveau en væsentlig del af beslutter-systemet og er en relevant aktør ift. opadgående lederskab. Det politiske niveau udebliver af undersøgelsen af ønsket om at studere det administrative niveau alene men også af praktiske overvejelser

om datamængde og tilgængelighed. Det politiske niveau har ikke gjort analyserne ugyldige, men fremtidige undersøgelser af opadgående lederskab bør have som mål at inddrage det politiske niveau i analyserne af opadgående lederskab i de offentlige organisationer.

KAPITEL 8

KONKLUSION

At lede opad i de offentlige organisationer konkluderes i hovedreglen at være en handling, der har til formål at koble beslutnings- og udføresystemet sammen. Her informerer underordnede ledere eller medarbejdere, i relation til sin foresatte, om fag- og praksisspecifik viden samt evidens. Dette skaber basis for sammenhængene beslutningsgrundlag mellem politik, administration og udførelse af kerneopgaven. Den underordnede informerer dermed om beslutningsforslags sandsynlige problematikker i et fag- og praksisperspektiv. Det medfører desuden også, at der videregives initiativer, der fremadrettet kan forbedre organisationen på diverse drifts- og udviklingsfelter. Den foresattes reaktion på opadgående lederskab kan variere. Den foresatte har den formelle magt til at afvise informationerne til anvendelse i et beslutningsgrundlag. Dette foreslår, at opadgående lederskab ikke alene indbefatter magtforskydning, men nærmere vidensdeling og organisationskobling.

Undersøgelsen af Aalborg Skoleforvaltning viste, at *kravene*, til at lede opad som skoleleder, primært består i at informere foresatte i tilfældet af, at beslutningsforslag kan have anseelige konsekvenser for skolen, forvaltningsledere eller skaber et "brændende fundament" for den politiske ledelse. Samtidig skal skolelederen også informere foresatte om uro i organisationen. Hertil er det et krav, at der er *evidens* bag de informationer, med hvilke skolelederen baserer si opadgående ledelse. Undersøgelsen viste desuden, at skolelederen oftest må indordne sig efter et bestemt *kriterie* for at lede opad til forvaltningsledelsen. Dette er at deltage i lederforaene Udvidet Forvaltningsledelse (UFL), Ledelseslaboratorier samt Læringsamtaler. Formålet er at drøfte drifts- og udviklingssager for skolevæsenet og skolen internt mellem ledelseskæderne. Undersøgelsen viste således også, at opadgående lederskab i denne sammenhæng begrænses af lederstrukturen, hvor mange informationer, holdninger og perspektiver kæmper om være fundamentet i en given politisk- eller forvaltningsmæssig beslutning. Desuden kan inddragende processer, hvori der ønskes opadgående lederskab, virke manipulerende for skoleledere ved at agere værktøj til at mindske brok over den efterfølgende beslutning. Skolelederen kan i visse tilfælde udvide sine valgmuligheder ved på egen hånd at skabe kontakt til sine foresatte udenfor lederforaene ved en opringning, mail eller invitere på skolebesøg.

Undersøgelsen foreslår desuden, at *viden og loyalitet* er essentielle faktorer for, hvorfor opadgående lederskab kobler beslutnings- og produktionssystemet sammen. Forvaltningsledelsens og skoleledelsens differentierede viden vedrørende det faglige, generelle og politiske skal medieres mellem lederniveauerne. Her konkluderes det, at skolelederen agerer i et krydspres mellem to roller hhv. *fagperson* og *embedsmand*. Disse indeholder hver sin loyalitetsfølelse og viden. Hvis ikke systemet skal være enten *fast-* eller *frakoblet*, må skolelederen kunne veksle mellem disse roller på rette tidspunkt. Redskabet navngives i analysen som *åben-illoyalitet*, hvilket lader skolelederen indtage begge roller og giver mulighed for at lede opad og dermed tilpasse sit lederskab og skole centralstyring samt decentral tilpasning. Sidstnævnte gør, at systemet kan

forekomme *løst koblet*. Dette vurderes, at resultere i at *hykleri* mindskes til et niveau, hvor det giver mening og legitimitet for både politiker, forvaltningsledelse og skoleledelse, samtidig med at styrke relationen mellem beslutnings- og udføresystemet. Samtidigt kan skolelederen styre *hastigheden* og *fortolkningen* af koblingsprocessen mellem beslutninger og udførelse ved at enten at agere *si* eller *paraply*. Det konkluderes dertil, at skolelederen ofte agerer paraply ved at bestemme tidspunkt eller hastighed for implementeringen af visse politiske- eller forvaltningsmæssige beslutninger, samtidig med at fortolke dem i relation til dennes skole, som si.

Opadgående lederskab i Aalborg Skoleforvaltning er således dynamo for at koble organisationens differentierede viden sammen med det klare formål at skabe fælles organisatoriske løsninger på problemer til fordel for både politik, administration samt kerneopgave.

KAPITEL 9

PERSPEKTIVERING

Herunder præsenteres læseren for specialets perspektivering. Perspektivering deles op i to felter; implikationer for praksis og implikationer for forskningen. Til sidst fremvises opmærksomhedspunkter for de kommunale forvaltningsledere og institutionsledere med afsæt i specialets resultatet.

I et samfundsmæssigt perspektiv har specialets konklusioner relevans for det lederskab, der udføres i de offentlige organisationer. Ledelse bør anerkendes som andet end traditionel magtfordeling, som det ofte betragtes ved nedadgående lederskab fra leder til medarbejder. Hvis de offentlige organisationer fremover skal kunne servicere kernevelfærden ved at skabe sammenhæng mellem politisk beslutning og implementering, er lederskabet nødsaget til at kunne være en vekselvirkning mellem at lede opad og nedad.

Først og fremmest kan resultaterne gøre forvaltningsledere og mellemledere opmærksomme på vigtigheden af at opadgående lederskab anerkendes, systematiseres og arbejdes med i organisationens ledelseskæder, og at dette skaber sammenhæng mellem organisationens beslutter- og produktionssystemer. De offentlige forvaltninger bør således oprette lederfora med det klare formål at skabe basis for at lede opad på drifts- og udviklingsspørgsmål i kommunens politik og administration som led i samskabelse og videndeling mellem organisationens aktører. Dette kan tilmed skærpe implementeringen i udførelsende. Nedenfor i tabel 2 er der formuleret opmærksomhedspunkter, enhver forvaltningsleder og skoleleder bør tage til sig eller overveje i sammenhæng til opadgående lederskab i sin organisation.

Fremadrettet bør forskningen koncentreres om at studere opadgående lederskab som andet end en magt og indflydelsesteknik som det hidtil er blevet gjort gennem *følger- og indflydelsesforskningen*. Denne tilgang beror sig typisk på et rationelt perspektiv, hvilket ikke tilgodeser den praktiske anvendelse af opadgående lederskab i de offentlige organisationer. Resultaterne fra de rationelle perspektiver vil øjensynligt alene skabe mistillid mellem aktørernes bevæggrunde for at lede opad, hvor forsøget på indflydelse er et forsøg på egennyttmaksimering. I stedet bør forskningen indhente viden på opadgående lederskab i et normperspektiv. Her er det ikke egennyttmaksimering men videndeling, der skal være i centrum. Således kan der formuleres et lederskab, der kan være samskabende, inddragende og legitimerende for de forandringer og implementeringer, organisationen og det offentlige står overfor. Desuden bør forskningen søge at opnå yderligere viden på opadgående lederskab som et lederskab, der skal koble organisationens beslutter- og produktionssystem tættere sammen.

Forskningen bør desuden gøre sig bestræbelser på at opstille komparative casestudier, hvor små og store kommunale forvaltningers opadgående lederskab sammenlignes. Således kan forskelle og ligheder frembringes samt hvad dette betyder for måden at udføre opadgående lederskab på i det offentlige system. Her bør sammenlignes krav, begrænsninger, valgmuligheder og eventuelle alternativer til mødefora, da det

antages at være anderledes. Desuden bør forskningen også koncentrere sig om problematikkerne ved at lede opad, således at de offentlige forvaltninger kan opbløde mulighederne for at skabe opadgående lederskab i organisationen.

Forskningen bør fremadrettet også søge at inddrage det politiske niveau samt medarbejderniveauet. Således kan hele organisationskæden indgå, hvilket vil medføre mere nuancerede forståelser af opadgående lederskab som proces i et politisk styret system.

Tabel 2 – Opmærksomhedspunkter til forvaltnings- og skoleledere

Forvaltningsledere	Skoleledere
Definér de vertikale ledelsesrelationer og profiler. Eventuelt via Offentlig Leadership Pipeline.	Led opad til foresatte med detailviden, evidens og løsningsforslag – gerne i et fremadrettet blik.
Sæt krav til at mellemlederen leder opad. Hvad <u>skal</u> ledes opad? Skab en legitimitet for udførelsen.	Gør opmærksom på uro i organisationen og uhensigtsmæssige beslutninger ift. skolens aktører.
Skab drifts- og udviklingsfora med afsæt politik, organisation og institution, hvori opadgående lederskab systematiseres for organisationens ledere.	Afvej dine valgmuligheder og tag initiativ til at lede opad med ovenstående. "Spil dine foresatte gode".
Vær hertil opmærksom på at forholdet mellem inddragelse og endelige beslutninger kan virke manipulerende på visse personer. Uddyb klart og sagligt for beslutningen i relation til politik, organisation og institution.	Husk på at din skoledrift i sidste ende er vigtigere end at lede opad.
Vær opmærksom på organisationens differentierede viden og brug det til at kvalificere beslutningsgrundlaget.	Indgå aktivt i eventuelle lederfora.
Gør bestræbelser på at forvaltningsledelsen indeholder personer med erfaring og viden fra kerneopgavens fag. Mediering mellem politisk tæft, generel- og fagspecifik viden om kerneopgaven er vigtige for koblingerne.	Aflæs din loyalitet. Vær opmærksom på rollen som både embedsmand og fagperson.
	Vær opmærksom på at fortolke, og bestemme hastigheden og tidspunktet for implementering af beslutninger.
	Gør foresatte opmærksom på de lokale fortolkninger af politiske beslutninger og implementeringer og grunden herfor.
	Anerkend at opadgående lederskab ikke nødvendigvis indebærer magt og indflydelse, men videndeling og politisk legitimitet.

LITTERATUR

Aalborg Kommune (2015): *"Velkommen til Skoleforvaltningen – I Aalborg Kommune"*. Aalborg Kommunes Skoleforvaltning.

Aalborg Kommune (2016a): *"Skoleforvaltningen"*. Aalborg Kommune.
<http://www.aalborg.dk/om-kommunen/organisation/skoleforvaltningen>. Set d. 20/09-2016.
Vejledning: Organisationsdiagrammet findes ved at klikke på pdf-filen *"Se organisationsdiagram i pdf-fil"*.

Aalborg Kommune (2016b): *"Learning Pipeline – sammen om læring og ledelse"*. Aalborg Skoleforvaltning.

Aarhus Universitet (2016): *"Interviewtyper"*. Aarhus Universitet.
<http://metodeguiden.au.dk/interviews/>. Set d. 01/12-2016.

Andersen, Lotte Bøgh; Hansen, Kasper Møller; Klemmensen, Robert (2012): *"Metoder i statskundskaben"*. Hans Reitzels Forlag. 2. udgave, 1. oplag.

Atwater, Leanne ; Roush, Paul ; Fischthal, Allison (1995): *"The Influence of Upward Feedback on Self- and Follower Ratings of Leadership"*. Personnel Psychology. årg. 48, hft. 1, mar. 1995, pp. 35-59.

Bakka, Jørgen Frode ; Fivelsdal, Egil (2010): *"Organisationsteori – Struktur, kultur, processer"*. Handelshøjskolens Forlag. 5. udgave, 1. oplag.

Bengtsson, Annette Klausen (2015): *"At lede opad – få succes med din chef"*. Jurist- & Økonomforbundets Forlag.

Berg-Sørensen, Anders; Grøn, Caroline Howard; Hansen, Hanne Foss (2011): *"Organiseringen af den offentlige sektor -grundbog i offentlig forvaltning"*. Hans Reitzels Forlag

Brunsson, Nils (2002): *"The organization of Hypocrisy – Talk, Decision and Actions in organizations"*. Abstract forlag AS. Second Edition.

Bryman, Alan (2012): *"Social research methods"*. Oxford University Press, 4th edition

Christensen, Jørgen Grønnegaard ; Christiansen, Peter Munk ; Ibsen, Marius (2011): *"Politik og forvaltning"*. Hans Reitzels Forlag. 3. udgave, 2. oplag.

Dahl, Christian ; Molly-Søholm, Thorkil (2012): *"Leadership Pipeline I den offentlige sektor"*. Dansk Psykologisk Forlag. 2. udgave.

Dahler-Larsen, Peter (2008): *"At fremstille kvalitative data"*. Syddansk Universitetsforlag. 2. udgave.

Duedahl, Poul ; Jacobsen, Michael Hviid (2010): *"Introduktion til dokumentanalyse"*. Syddanske Universitetsforlag

- Epitropaki, Olga ; Martin, Robin (2013): *"Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader– Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS)"*. The Leadership Quarterly. Vol. 24, Iss. 2, Apr. 2013, pp. 299-315.
- Fivelsdal, Egil (1990): *"Nogle problemer ved interviewing af personer i ledende stillinger"*. I Ib Andersen (Ed.): *"Valg af organisations-sociologiske metoder – et kombinationsperspektiv"*. Samfundslitteratur.
- Forum for Offentlig Topleddelse (2005): *"Public Governance – kodeks for god offentlig topleddelse i Danmark"*. Forum for Offentlig Topleddelse. København.
- Hammer, Sverri ; Høpner, James (2014): *"Meningsskabelse, organisering og ledelse: en introduktion til Weicks univers"*. Samfundslitteratur.
- Hansen, Morten Balle (2016): *"Performance management og evaluering"*. In T. Bredgaard (Ed.), *"Evaluering af offentlig politik og administration"*. København: Hans Reitzels Forlag. pp. 115-144.
- Hansen, Morten Balle ; Vedung, Evert (2005): *"Fælles sprog i ældreplejens organisering: Evaluering af et standardiseret kategorisystem"*. Syddansk Universitetsforlag.
- Hansen, Morten Balle (1995): *"Kommunaldirektørens roller i den kommunale organisation: en sammenlignende undersøgelse af 15 kommunaldirektørers arbejde"*. Odense Universitet.
- Højbjerg, Henriette (2009): *"Hermeneutik – Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne"*. I L. Fuglsang & P. B. Olsen (Ed.), *"Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne"*. 2. udgave, 4. oplag. Roskilde Universitetsforlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar ; Thorsvik, Jan (2008): *"Hvordan organisationer fungerer – Indføring i organisation og ledelse"*. Hans Reitzels Forlag. 2. udgave, 5. oplag.
- Kipnis, David ; Schmidt, Stuart M. (1988): *"Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress"*. Administrative Science Quarterly. Vol. 33, No. 4 Dec. 1988, pp. 528-542.
- Klausen, Kurt Klaudi ; Michelsen, Johannes ; Nielsen, Dan Michael (2011): *"Den decentrale leder"*. København. Lederne.
- Kvale, Steiner & Brinkmann, Svend (2008): *"InterView – Introduktion til et håndværk"*. Hans Reitzels Forlag. 2. Udgave, 4. Oplag.
- Lipsky, Michael (1980): *"Street Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Service"*. Russell Sage Foundation.
- Miles, Matthew B. ; Hubermann, A. Michael ; Saldaña, Johnny (2014): *"Qualitative Data Analysis – A Methods Sourcebook"*. SAGE Publications, Inc. 3. Edition.

Orton, Douglas ; Weick, Karl E. (1990): *"Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization"*. The Academy of Management Review, Vol 15, No. 2, pp. 203-223.

Pollitt, Christopher ; Bouckaert, Geert (2004): *"Public Management Reform – A Comparative Analysis"*. Oxford University Press. Second Edition.

Ry Nielsen, J.C. (1988) *"Tanker om ledelse – fra hierarki til kollektiv ledelse"*. Nyt fra samfundsvidenskaberne. 2. reviderede udgave.

Salomonsen, Heidi Houlberg (red.) (2013): *"Offentlig ledelse og strategisk kommunikation"*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Stewart, Rosemary (1982): *"A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior"*. The Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp. 7-13.

Thompson, James D. (1967): *"Organizations in Action"*. New York. McGraw-Hill.

Useem, Michael (2003): *"Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win"*. Three Rivers Press. New York

Yukl, Gary (2010): *"Leadership in Organizations"*. Pearson. Global Edition. Seventh Edition.

APPENDIKS

Nævnte bilag findes elektronisk på det tilsendte USB-stik.

Bilag 1:

Interviewlydfiler, hhv. direktør, chef og skoleleder 1-5.

Bilag 2:

Interviewtransskriptioner inkl. koder, hhv. direktør, chef og skoleleder 1-5.

Bilag 3:

Interviewguides, hhv. direktør, chef og skoleleder.

Bilag 4:

Kodeliste.

Bilag 5:

Display step 1 – Informantcitater inddelt efter *kodetema* og *informant*.

Display step 2 – Informantcitater inddelt efter *kodetema* og *emne*.

Display step 3 – Kondenserede displays, inddelt i *kodetema* og *emne*.