

**Kvalitativ undersøgelse af
Københavns daginstitutionslederes
syn på deres arbejdsmiljø
2008**

**Udarbejdet af Scharling Research
for LFS og BUPL,
april-juni 2008**

scharling.dk

Den 1. juli 2008

Københavns daginstitutionslederes syn på deres arbejdsmiljø 2008

Indholdsfortegnelse

Kapitel		Side
1.	Hovedkonklusioner	3
2.	Metode	6
3.	Arbejdsmiljø	9
	a. Tre sæt hypoteser	9
4.	Daginstitutionsledernes arbejdsmiljø	13
	a. Et arbejdsmiljøbarometer	13
	b. Et stressbarometer	15
	c. Symptomer på stress	15
	d. Arbejdsbyrden	18
	e. Håndtering af stress	19
5.	Arbejdsglæde	17
6.	Belastningerne i arbejdet generelt set	21
7.	De eksterne faktorer	24
	a. Krav fra forvaltningen	
	b. Institutionernes arbejde med kravene	
	c. Synet på forvaltningen	43
	d. Ledelse af institutionslederne	47
	e. Politikernes rolle	56
8.	Ledelse	58
	a. Ændringer i lederrollen	58
	b. Personaleledelse	60
	c. Lederrekruttering	63
9.	Netværk og efteruddannelse	65
	a. Netværk	

b. Efteruddannelse

10. Hvilke hypoteser holder?

69

1. Hovedkonklusioner

Denne undersøgelse er gennemført med den kvalitative metode som består i lange og grundige interview med et forholdsvis begrænset antal, i alt 51, tilfældigt udvalgte daginstitutionsledere ud af de ca. 700 i Københavns Kommune. I det følgende er nogle af de væsentligste konklusioner i undersøgelsen.

De kommunale daginstitutionsledere er mere stressede og har et dårligere arbejdsmiljø end lederne af de selvejende daginstitutioner. Omkring halvdelen af daginstitutionerne er kommunale og den anden halvdel selvejende.

Årsagen til forskellen i arbejdsmiljøet er, at de selvejende ledere via deres paraplyorganisationer som fx Menighedernes Daginstitutioner får administrativ bistand, således at kontorarbejdet nemmere kan overkommes.

De kommunale ledere derimod er stærkt kritiske overfor den administrative service, som de kan opnå i Børne- og Ungdomsforvaltningens distrikter. De føler, at en række administrative funktioner formentlig ud fra rationaliserings- og sparehensyn er blevet skubbet ud i institutionerne, men uden at lederne af daginstitutionerne er blevet ordentligt klædt på til at løfte den opgave, og uden at de kan få tilstrækkelig bistand dertil fra distrikterne. De administrative systemer bliver også beskrevet som tungere og mere gammeldags end de tilsvarende i paraplyorganisationerne.

Årsagen til forskellen i arbejdsmiljøet er også, at de selvejende ledere får mere ledersupport i kraft af deres bestyrelser og paraplyorganisationer end de kommunale ledere får fra Børne- og Ungdomsforvaltningen, BUF. Faktisk føler de kommunale daginstitutionsledere, at deres kontakt med BUF's distrikter er yderst begrænset, hvorfor de føler sig overladt til sig selv i ganske betydeligt omfang og *ledersupport* kan man næppe tale om. Der er også den væsentlige forskel, at de selvejende ledere opfatter paraplyorganisationerne som serviceorganer, som de betaler til og hvor de forventer værdi for pengene. I distrikterne derimod ligger vægten ifølge de kommunale daginstitutionsledere på kontrolaspektet, mere end det gør på serviceydelsen.

Det er også en overraskende konstatering i undersøgelsen, at daginstitutionslederne i betydeligt omfang ignorerer krav fra forvaltningen, fordi de ikke kan overkomme at leve op til dem, og fordi

de synes, at tidsfristerne er urimelige, mængden for stor og interessen for at følge effektivt op på initiativerne er for begrænset. Der kan derfor fornemmes en vis autoritetskrise, hvor daginstitutionslederne mener, at politikerne og forvaltningen har hastet en række tiltag igennem uden at sikre sig, at de realistisk har kunnet gennemføres. Daginstitutionslederne har beskyttet sig imod uholdbart stress ved at prioritere deres arbejdsopgaver. Og eftersom omsorgen for børnene nødvendigvis kommer først, har de i mange tilfælde nedprioriteret nogle af de krav, som forvaltningen har stillet. Daginstitutionslederne kalder det selv for *civil ulydighed*.

Der er to gennemgående temaer i ledernes beskrivelser af deres arbejdsbetingelser. Den ene er *manglen på dialog* med den kommunale forvaltning. Den anden er *fraværet af anerkendelse*, når man synes, man har præsteret noget virkelig godt. Daginstitutionslederne befinder sig i den henseende i et fuldstændig tomrum i forhold til den kommunale forvaltning, synes de. Det er de færreste af daginstitutionslederne, der regner med, at distriktschefen ved, hvem de er. En af daginstitutionslederne bemærker endog, at hun ikke ved, hvem der er hendes chef, og spørger hun distriktet derom, svares, at det varierer fra sag til sag. De to fænomener, dialog og anerkendelse, er forbundet, fremgår det. Når man ikke synes interesseret i for alvor at høre ledernes meninger og ideer, opfattes det som manglende anerkendelse. Et tilgrænsende aspekt er desuden, at lederrollen har skiftet karakter, så der nu er et stort element af kontorarbejde i form af dokumentation, indberetninger, indtastninger o.s.v., og det røver af den tid, som lederne hellere ville bruge på fagligt pædagogisk udviklingsarbejde i institutionen. Kontorarbejdet er i øvrigt ikke særligt interessant, synes lederne generelt, og man er heller ikke just uddannet til det, og nogle få ledere har også kvaler med den udbredte skriftlighed, som er kommet ind i lederarbejdet. "*Fra at være pædagogisk leder er jeg blevet administrativ leder,*" er en typisk bemærkning.

Stress-symptomer er mere udbredte blandt de kommunale ledere end blandt de selvejende, og disse symptomer er ganske udbredte blandt de kommunale daginstitutionsledere, og optræder også hos de selvejende. Det interne miljø i institutionerne og arbejdsglæden giver imidlertid som regel et overskud, der afbalancerer de eksterne krav, som føles stressende, fordi de er mange, vanskelige, uvante og "*uhåndgribelige*", som det udtrykkes. Næsten halvdelen af de kommunale ledere arbejder omkring 45 timer ugentligt, hvilket faktisk svarer til en sjette arbejdsdag i løbet af en uge. Det er der kun omkring hver femte af de selvejende ledere, der gør. De ledere, der er involveret i opstart af institutioner, sammenlægninger og eventuelt byggeprojekter er typisk overbebyrdede.

Kravene fra forvaltningen følger hinanden i for højt et tempo, og tidsfristerne er for korte, siger lederne. De sættes i værk uden hensyntagen til den tid, det tager ude i institutionerne, og man har på fornemmelsen, at forvaltningens opmærksomhed er omkring det seneste projekt, mere end på at følge op på tidligere initiativer. Den fornemmelse fremmer imidlertid tendensen til civil

ulydighed. Mange ledere klager også over ”mailtyranni” fra forvaltningen. Men som nævnt er det største enkelte problem, at de kommunale ledere frustreres over deres administrative arbejde, som er en langt større byrde for dem, end den er for de selvejende ledere.

Selvom der er forskel på distrikternes serviceberedskab overfor lederne, så er det den generelle betragtning, at der ikke er megen hjælp at hente i distrikterne, når det gælder de administrative vanskeligheder. Mange siger, at de helt undlader at henvende sig i distrikterne for at få hjælp, fordi de godt ved, at distrikterne er underbemandede og selv er ramt af stress.

En megen generel løsning vil være at analysere hvilke ting man i den kommunale forvaltning kan lære af de selvejende daginstitutioners system.

Der er også den mulighed, som flere daginstitutioner benytter sig af, sammen med naboinstitutioner at deles om kontoruddannet bistand.

En mere konsekvent løsning, som foreslås af mange, vil være at analysere, hvilke administrative opgaver, der kan tilbageføres til distrikterne eller BUF centralt, så de kan blive varetaget af professionelle kontor- og administrativt uddannede fremfor af pædagoger. Det er en løsning, der er beslægtet med det at finde inspiration hos de selvejende.

På det helt overordnede plan synes der grund til at se kritisk på den styringsmetode, som har udviklet sig overfor bl.a. daginstitutionerne, hvor man først giver dem økonomisk selvforvaltning, for dernæst at regulere og kontrollere med henblik på at have snor i dem, og faktisk øger den indholdsmæssige regulering og kontrol gennem krav om dokumentation af indsatsen på stadig flere områder. *Vi os tillid*, siger institutionslederne.

2. Metode

Baggrunden for undersøgelsen er, at daginstitutionsledernes arbejdsmiljø og trivsel er under pres. De bruger meget tid på deres medarbejderes arbejdsmiljø, men der er ikke fokus på deres eget. Daginstitutionslederne i Københavns Kommune har længe efterlyst en undersøgelse af deres arbejdsmiljø. Formålet med undersøgelsen er at klarlægge kravene til lederne, og hvordan lederne håndterer disse krav samt at klarlægge hvilke forholdsregler, der bør tages generelt for i fremtiden at gøre arbejdet som leder attraktivt.

Undersøgelsen er gennemført med den kvalitative metode. Den går - i modsætning til den kvantitative metode - ud på at sondere holdningerne hos et mindre antal personer, der til gengæld udspørges mere dybtgående. Rapporten forsøger at fremlægge resultaterne på en måde, så læseren kan leve sig ind i de interviewedes forestillingsverden, for det er en af den kvalitative metodes styrker. At undersøgelsen er kvalitativ betyder også, at den ikke forsøger at samle tal og statistik over skoleledernes arbejdsmiljø, som derfor beskrives i ord og kun i begrænset omfang med tal. Det skal understreges, at undersøgelsen heller ikke prætenderer at give en præcis ”måling” arbejdsmiljøet og arbejdsbelastningen, selvom den dog nærmer sig spørgsmålet. En mere præcis måling bør være kvantitativ og ikke som her baseret på den kvalitative metode. Vægten i undersøgelsen er således lagt på beskrivelserne af de ting, der henholdsvis styrker og belaster arbejdsmiljøet, dog med understregning af belastningerne, for det er primært det, som lederne selv har draget frem i deres beskrivelser af arbejdsmiljøet.

Det skal understreges, at undersøgelsen udelukkende baserer sig på daginstitutionsledernes version af deres arbejdsbetingelser, hvad der kan medføre en ensidighed i beskrivelsen af fx de administrative relationer til den kommunale forvaltning. Som institutionsledere er deres arbejdsbetingelser jo i høj grad præget af den kommunale forvaltning, der styrer institutionen. Rapporten skal derfor læses med de briller, at fremstillingen kan være ensidig, fordi de andre parter i de administrative forhold ikke er hørt. Styrken i rapporten vil derfor være det indblik, den giver i ledernes opfattelse af virkeligheden. Der er ingen tvivl om, at daginstitutionslederne har følt et behov for at give deres version af, hvordan systemet opleves fra deres stol, og selvom rapportens læsere i forvaltningen højst sandsynligt vil kunne finde synspunkter, der ikke er balanceret af i forhold til de krav og det pres, som forvaltningen selv arbejder under, så er det håbet, at fremstillingen gør det muligt at leve sig ind i ledernes opfattelse af deres arbejdsbetingelser og dermed kan bidrage til en bedre forståelse og en konstruktiv dialog herom.

Undersøgelsen består af 33 personlige dybdeinterview og to fokusgrupper med daginstitutionsledere i København. I alt har 51 daginstitutionsledere været med i undersøgelsen ud af de i alt omkring 700 daginstitutionsledere i København.

Deltagerne i undersøgelsen er blevet rekrutteret af Scharling Research ud fra lister over daginstitutionslederne som tilfældige stikprøver samtidig med, at der er sørget for så stor repræsentativitet som muligt hvad angår de væsentligste kendetegn. Først og fremmest er der delt op, således at halvdelen af deltagerne repræsenterer kommunalt ejede institutioner (26 stk.) og den anden halvdel de selvejende institutioner (25 stk.). Denne skillelinie falder også sammen med fagforeningstilhørsforholdet, idet lederne i de kommunalt ejede institutioner i København er organiseret i LFS og lederne i de selvejende i BUPL. Dernæst er der sørget for en fordeling på

små, mellemstørrelses og store institutioner, og sluttelig er der en fordeling på de forskellige typer af institutioner d.v.s. vuggestuer, børnehaver, fritidshjem/klubber såvel som integrerede institutioner. I rapporten er der især fokuseret på forskelle mellem de kommunale og de selvejende institutioner, fordi stikprøven indeholder halvt af hver. Men det har i mindre grad været muligt at skelne mellem de forskellige typer institutioner ud fra det trods alt begrænsede antal deltagere. I en undersøgelse med den kvalitative metode må man for det meste holde sig til det generelle billede, fordi der bliver alt for små antal at prøve at generalisere ud fra, når man går ned i underkategorierne.

Undersøgelsen er forløbet i følgende faser:

Interviewfasen, hvor der gennemførtes 33 personlige dybdeinterview hver på halvanden times varighed eller mere ude på deltageres institutioner. Denne metode gav også mulighed for at danne sig et førstehånds indtryk af arbejdsmiljøet de pågældende steder. De 33 interview fordelte sig med 16 på kommunale og 17 på selvejende institutioner.

Herefter fulgte to fokusgrupper den ene med ledere af selvejende institutioner og den anden med ledere af kommunale daginstitutioner. Fokusgrupperne var af 2½ times varighed og afholdtes henholdsvis den 27. og 28. maj 2008 i LFS's og BUPL Hovedstadens lokaler på Rosenvængets Alle, Østerbro.

Der var 8 deltagere i den ene og 10 i den anden af disse to grupper. Fokusgrupperne blev optaget på lydbånd, som efterfølgende er skrevet af til brug for analysen.

Deltagerne i interview og fokusgrupper blev lovet anonymitet. Deltagerne i fokusgrupperne blev forsikret om, at lydbåndet ikke ville blive hørt af nogen uden for Scharling Research, og at båndet ville blive slettet efter brug. Deltagerne i fokusgrupperne og i de personlige interview modtog hver for deres indsats et gavekort til Inspiration.

Undersøgelsesarbejdet er blevet forberedt gennem møder med kontaktpersonerne Lisbeth Schmidt i LFS og Dan Lange i BUPL Hovedstaden.

Interviewene og fokusgrupperne er gennemført af Sven Scharling, der også har forfattet rapporten.

3. Arbejdsmiljø

Arbejdsmiljøet opfattes i denne undersøgelse som det psykiske arbejdsmiljø. Det er også det, som daginstitutionslederne primært selv tænker på i forbindelse med begrebet arbejdsmiljø. Det psykiske arbejdsmiljø ses i denne undersøgelse som de påvirkninger, der skyldes indretningen af den arbejdssituation, man skal fungere i, der sikrer den daglige trivsel såvel som de elementer, der kan indebære en risiko for en psykisk helbredsforringelse.¹ Undersøgelsen ser således ikke på personlige, individuelle psykiske forudsætninger eller private livsvilkår men på arbejdssituationen. Men det er naturligvis klart, at både de personlige forudsætninger for at håndtere stress såvel som personernes private livssituationer spiller ind. Stressforskningen peger i øvrigt på, at der kan være meget lidt gehør i organisationer for, at stress også kan være et organisatorisk og ikke udelukkende et individuelt problem.²

Der er mange definitioner på stress. Dog kan ”a general consensus be reached about a definition of stress which is centered around the idea of a perceived imbalance in the interface between an

¹ Skolelederens psykiske arbejdsmiljø i serien Psykisk arbejdsmiljø på skoler, Kroghs Forlag, for Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning, 2007.

² Utbrennt, af Atle Roness og Stig Berge Matthiesen, side 374

individual, the environment and other individuals. When people are faced with demands from others or demands from the psycho-social environment to which they feel unable to adequately respond, a reaction of the organism is activated to cope with the situation. The nature of this response depends upon the characteristics of different elements, including the extent of the demand, the personal characteristics and coping resources of the person, the constraints on the person in trying to cope and the support received from others”.³

Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning har følgende kortere definition af stress: “Stress opstår hos mennesker, der igennem længere tid er udsat for høje krav fra sig selv og deres omgivelser, uden at de nødvendige ressourcer for at løse opgaverne er til stede. Når kravene overstiger ens ressourcer, eller man mangler copingstrategier, kan der opstå stress både i kortere og i længere tid.”⁴

Begge definitioner peger på, at stress er et relativt begreb. Det samme arbejdsmiljø og de samme påvirkninger vil ikke nødvendigvis afføde samme stresstilstand hos forskellige personer.

Nærværende undersøgelse baserer sig på de interviewedes selvoplevede stress, hvor deltagerne således selv tager stilling til, om de har stress.

a. Tre sæt hypoteser

Hypotesesæt a

Der findes i litteraturen om psykisk arbejdsmiljø forskellige indikatorer for stress. De skal her refereres, idet de i undersøgelsen fungerer som hypoteser om daginstitutionsledernes psykiske arbejdsmiljø. Hypoteser som undersøgelsen i det følgende vil søge at bekræfte eller afkræfte.

- a) At der er indflydelse på arbejde og jobindhold d.v.s. ledelsesrum og beslutningsfrihed
- b) At der er mulighed for at udvikle sig fagligt og personligt
- c) At der er klarhed over rolle og opgaver
- d) At arbejdet opfattes som meningsfuldt
- e) At man får relevante informationer om vigtige ændringer og planer
- f) At der er støtte fra ledelsen d.v.s. distrikt og BUF / bestyrelser og paraplyorganisation

³ ILO, International Labour Organization, Safe Work, Introduction to the Preparation of Manuals on Occupational Stress, by Vittorio Di Martino, SafeWork, September 2000.

⁴ Skolelederens psykiske arbejdsmiljø i serien Psykisk arbejdsmiljø på skoler, Kroghs Forlag, for Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning, 2007.

- g) At der er støtte fra medarbejderne i institutionen
- h) At man kan leve op til institutionens mål, og at kravene ikke er så mange og evt. modstridende, at man ikke kan honorere dem
- i) At man kan følge med og tilpasse sig forandringerne i ens lederrolle og arbejde⁵
- j) At der er forudsigelighed i kravene og opgaverne.
- k) At der er generel jobtilfredshed.⁶

De ting, der fremkalder stress er store krav herunder urimelige tidsfrister og manglende information fra ledelsen, stor arbejds mængde og rollekonflikter herunder uklare krav fra ledelsen. De ting, der hæmmer stress er social støtte og fællesskab, indflydelse, rolleklarhed, forudsigelighed, udviklingsmuligheder og generel jobtilfredshed.⁷

Et af de centrale elementer i ovenstående stressopfattelse er den frihed den enkelte føler han eller hun har til at håndtere de krav, der er i arbejdet. Hvis der er stor frihed og indflydelse på arbejdet kan personen bedre indrette sig på en sådan måde, at kravene kan håndteres indenfor personens psykiske og fysiske kapacitet. Eller sagt på en anden måde: Hvis personen føler sig trængt op i en krog, hvorfra der ingen udveje er, opstår stressen.

Hypotesesæt b

Af interesse for denne undersøgelse af daginstitutionsledernes arbejdsmiljø er også nogle tanker om ”helsebringende og sygdomsfremkaldende arbejdskulturer”.⁸ Tanken er her, at den kultur og de værdier, der præger en organisation, kan indvirke på arbejdsmiljøet, fordi værdierne kan være mere eller mindre konkurrerende.⁹ Ræsonnementet er følgende:

1. Når vi taler om en virksomheds- eller organisationskultur udgår man fra, at medlemmerne optager i sig, accepterer og identificerer sig med virksomhedens grundlæggende værdier.
2. I dagens arbejdsliv lægges fx stadig mere vægt på fleksibilitet, omstillingsevne og effektivitet. Men der kan også være tale om en række andre værdier.
3. Individet har sit eget sæt af værdier, så man må differentiere mellem individuelle værdier og organisationsværdier. På samme måde kan man skelne mellem værdier i forskellige lag af en organisation.

⁵ Skolelederens psykiske arbejdsmiljø i serien Psykisk arbejdsmiljø på skoler, Kroghs Forlag, for Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning, 2007, side 17.
Kronik i berlingske Tidende den 20. januar 2008, ”Begrebsforvirring er stressens allierede” af Bo Netterstrøm, Bobby Zachariae og Bolette Christensen.

⁶ Arbejdsmiljørådets Service Center, Stress hos ledere i Danmark, side 14.

⁷ Arbejdsmiljørådets Service Center, Stress hos ledere i Danmark. Side 62-63

⁸ Utbrennt, af Atle Roness og Stig Berge Matthiesen, side 345

⁹ Cameron og Quiom, 1999, citeret i Utbrennt, af Atle Roness og Stig Berge Matthiesen, side 354. I Konkurrerende Værdier Modellen, KVM, er der fire kulturtræk og fire værdiorienteringer. Kulturtrækkene er støtte, nytænkning, regler og mål. Værdiorienteringerne er internt fokus, eksternt fokus, kontrol og fleksibilitet.

4. Der kan opstå en spænding mellem punkt 2 og 3 ovenfor. En trussel mod individets vigtigste mål og værdier kan være en meget belastende situation. Jo mindre sammenfald, der er mellem de individuelle værdier og organisationens værdier, jo større chance er der for at spændinger udvikles. Hvorimod en god overensstemmelse kan give god trivsel.

Hypotesesæt c

I en bog, der netop er udkommet, *Anerkendelsespolitik*,¹⁰ af Rasmus Willig og Michael Hvid Jacobsen fra Roskilde Universitetscenter, argumenterer forfatterne for, at en af årsagerne til at flere på arbejdsmarkedet bliver stressede eller ligefrem psykisk syge kan findes i en følelse af manglende anerkendelse, og at dette fænomen i særlig grad kan findes indenfor typiske kvindedefag som omsorgs-, pasnings og sundhedssektoren. Man finder i høj grad sin identitet på sit arbejde, siger de, og anerkendelse er vigtig for formningen af ens identitet, men det er ikke ukompliceret, netop fordi kriterierne for det anerkendelsesværdige er under forandring. I dag er fleksibilitet, mobilitet og kreativitet centrale omdrejningspunkter i modsætning til tidligere, hvor det fx kunne være 25 års tro tjeneste. Forfatterne siger videre, at man skal være sig for overfladiske løsninger på dette behov for anerkendelse. ”En fremadrettet strategi (fremfor en lønstrategi) havde været at kræve bedre arbejdsbetingelser, så de ansatte kunne koncentrere sig om deres kerneopgaver. Det ville ikke være svar på en klassisk fagpolitisk omfordelingskamp om mere i løn, men svar på en anerkendelseskamp,” siger Rasmus Willig¹¹ og fortsætter: ”Nok er kvinder i plejesektoren utilfredse med deres lønforhold, men det, de taler mest om, er den strøm af evalueringer og bureaukratisk kontrol, som de føler tager tiden fra deres kerneopgaver. Dermed mister de mulighed for at vise den faglighed, som kunne give dem anerkendelse og følelsen af stolthed i arbejdet.”¹²

To hypoteser er således, at det kan opfattes som stressende

- a. ikke i tilstrækkelig grad at kunne udfolde sin faglighed og
- b. ikke at modtage anerkendelse for sin faglighed.

¹⁰ *Anerkendelsespolitik*,¹⁰ af Michael Hviid Jacobsen og Rasmus Willig, Syddansk Universitetsforlag, 2008, Refereret i Weekendavisen den 30. april-8. maj 2008 side 1 og 3.

¹¹ Refereret i Weekendavisen den 30. april-8. maj 2008 side 1

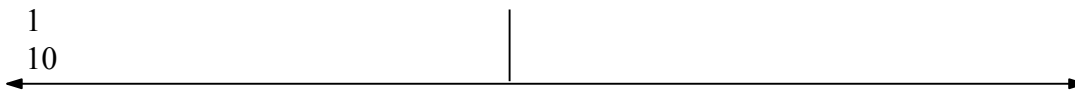
¹² Refereret i Weekendavisen den 30. april-8. maj 2008 side 1

4. Daginstitutionsledernes arbejdsmiljø

a. Deltagernes placering af sig selv på et arbejdsmiljø-barometer

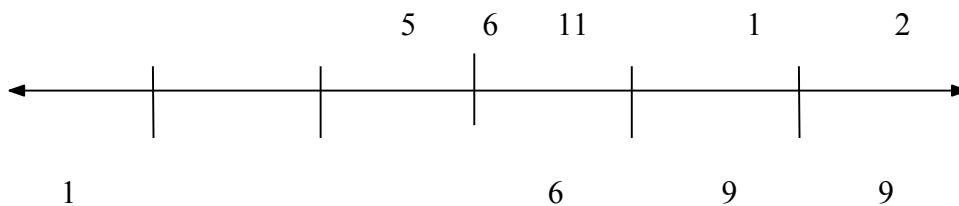
Deltagerne blev bedt om at placere sig selv på nedenstående skala over arbejdsmiljøet, hvor den venstre halvdel er den negative del, som er overvejende stressfyldt og hvor de belastende faktorer dominerer og den højre halvdel, er den positive del, som overvejende er ustresset, hvor man trives med jobbet, og hvor det er glæden ved arbejdet, der dominerer. Spørgsmålet, der dannede udgangspunkt for en nærmere diskussion, lød således:

”På en skala fra 1-10, hvor 10 er et glimrende og optimalt arbejdsmiljø og 1 er et elendigt og permanent stressfremkaldende arbejdsmiljø, hvor vil du så placere dig selv? Marker placeringen og evt. det interval, du befinder dig indenfor.”



Nogle af deltagerne syntes, det var vanskeligt at give en præcis angivelse af deres arbejdsmiljø. Dels kunne det jo være relativt i den forstand, at arbejdsmiljøet i nogle tilfælde kunne ses som problematisk, men man havde måske lært at trives i det alligevel. Dels kunne det variere fra dag til dag og eventuelt, som nogle få var inde på, kunne det variere på en sæsonbestemt måde, da nogle perioder i årets løb plejer at være hårdere end andre. Det fremgår af deltageres overvejelser om denne placering, at de opfatter spørgsmålet som svarende til et udtryk for deres generelle tilfredshed med deres arbejde.

Kommunale (ovenover strengen)



Selvejende (neden under strengen)

Placeringen af stregerne fremgår af tegningen ovenfor. I de tilfælde, hvor deltageren har markeret med et interval, er det valgt at lade intervallets midtpunkt være afgørende i ovenstående optælling. Det kan her ses, at der en enkelt af de selvejende ledere, der har et meget dårligt arbejdsmiljø og 5

af de kommunale, der også befinder sig under midterstregen. Ud af de 50 angivelser er der således kun i alt 6, der placerer sig under midterstregen. Hvis vi sammenligner med præcis den samme angivelse, som skolelederne havde¹³, var den fordelt med halvdelen på hver sin side af midterstregen. Daginstitutionslederne ser m.a.o. umiddelbart ud til at være mindre tilfredse med deres arbejdsmiljø end skolelederne i København eller sagt på en anden måde, at være mere tilfredse med deres arbejde end skolelederne. Det er faktisk også det generelle indtryk, der har aflejret sig efter at have gennemført den samme kvalitative undersøgelse hos begge typer af ledere, og i skemaet ovenfor er dette indtryk blot præciseret – selvom vi naturligvis stadig skal huske, at stikprøven kun er på 51 daginstitutionsledere.

Endvidere kan det konstateres, at blandt de anførte 50 streger på barometret ovenfor, er der en tydelig forskel på tilfredsheden, hvis man sammenligner de kommunale med de selvejende ledere. Hvor de kommunale streger kan tolkes som meget få, der tilkendegiver begejstring for deres arbejdsmiljø, og et tyngdepunkt, der balancerer omkring midten, så viser de selvejendes streger en tydelig tyngde over i den positive del af spektret. Det skal fortsat erindres, at dette ikke er egentlig kvantitativ analyse, men blot en præcisering af de kvalitative udsagn, som ganske tydeligt har netop denne tendens.

Overraskende mange af deltagerne og af dem særligt mange kommunale ledere reagerede på samme måde, da de skulle placere sig på ovenstående ”barometer”. ”*Det er svært,*” sagde de, ”*for egentlig bør jeg sætte to streger, en for det interne miljø og en for det eksterne.*” De interne forhold var næsten udelukkende i den gode ende af skalaen, hvor de eksterne belastninger blev placeret i den negative ende af kontinuummet. En del deltagere havde således svært ved at afveje disse modsatrettede faktorer overfor hinanden, så de samenfattes til en enkelt værdi på barometret.

Sådan reagerede skolelederne ikke. De delte ikke deres arbejdsmiljø tydeligt op på denne måde, og den forskel forekommer interessant om end svær at tolke. Et bud på en forståelse af forskellen er, at skolelederne i noget højere grad end daginstitutionslederne har en rolle som administratorer. For skolelederne præger det ”eksterne” d.v.s. ønskerne og kravene fra forvaltningen dagligdagen så meget, at det ikke falder dem ind at skelne på samme måde mellem eksternt og internt arbejdsmiljø.

b. Deltagernes placering af sig selv på et stress-barometer

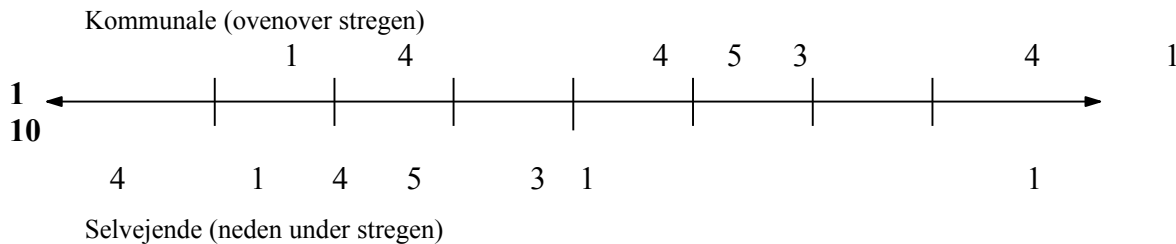
“Stress opstår hos mennesker, der igennem længere tider er udsat for høje krav fra sig selv og

¹³ Københavns skolelederes arbejdsmiljø. Rapport fra Scharling Research, 30. marts 2008, side 12

deres omgivelser, uden at de nødvendige ressourcer for at løse opgaverne er til stede. Når kravene overstiger ens ressourcer, eller man mangler metoder til at håndtere det, kan der opstå stress både i kortere og i længere tid.”

Deltagerne stilledes følgende spørgsmål samtidig med at de fik lejlighed til at læse ovenstående stressdefinition.

På en skala fra 1-10, hvor 1 svarer til ingen stress overhovedet og 10 svarer til en tilstand af udbrændthed, hvor vil du så placere dig selv på denne skala?



Det fremgår af stregerne fra de 41 deltagere, der udfyldte dette skema, (de første, der interviewedes, udfyldte det ikke), at der også her er en forskel på markeringerne hos de kommunale og de selvejende ledere. De selvejende ledere angiver et markant lavere stressniveau end de kommunale ledere.

c. Symptomer på vedvarende stress?

Slutteligt blev deltagerne bedt om i nedenstående skema at angive, om de havde nogen symptomer på stress:

Har du evt. nogle af symptomerne på vedvarende stress – som du mener skyldes dit arbejdsmiljø? Nogle af symptomerne på vedvarende stress er følgende: (Nej’erne er ikke medtaget i denne oversigt)

	Kommunale / selvejende		
	Ja	Delvis	Nej
a) Hovedpine.....	3 / 1	6 / 2	
b) Træthed og manglende energi.....	7 / 2	12 / 3	
c) Koncentrationsbesvær.....	6 / 2	10 / 4	
d) Oplevelse af nedsat livskvalitet.....	3 / 2	5 / 0	
e) Irritabilitet og utålmodighed.....	3 / 3	17 / 3	
f) Skyldfølelse og selvbebrejdelse.....	1 / 2	7 / 4	
Sammenlagt antal symptomer	<u>23 / 12</u>	<u>57 / 16</u>	
Antal personer, der har sagt ”ja” vedr. symptomer:	11 / 3		

Det fremgår af ovenstående oversigt over stress-symptomer, at der er 14 ud af de 51 ledere, der

har deltaget i undersøgelsen, der har markeret bekræftende, at de har en eller flere af disse symptomer (ja'erne). Det svarer til 27% af deltagerne. Men de er ganske skævt fordelt.

Ud af de 26 deltagere fra det kommunale område er der 11, der markerer i skemaet, at de har symptomer på stress. Det svarer til 41% af de kommunale deltagere.

Og ud af de 25 deltagere fra de selvejende institutioner er der 3, der oplyser, at de har en eller flere af disse stress-symptomer. Det svarer til 12% af de selvejende deltagere.

Igen skal det understreges, at vi her taler om indikationer, idet stikprøven jo er meget lille, men ikke desto mindre er der tale om tydelige fingerpeg om, at stress-symptomerne er mere udbredte blandt de kommunale ledere end blandt de selvejende, og at stress-symptomerne må siges at være ganske udbredte hos de kommunale ledere.

Det samme mønster gør sig gældende, når det drejer sig om de *delvise* symptomer på arbejdsrelateret stress. De må siges at være temmelig udbredte blandt de kommunale ledere. Her er der 23% af de 26 deltagere, der "delvis" har *hovedpine*, 46 % af deltagerne, der "delvis" har *træthed og manglende energi*, 38%, der "delvis" har *koncentrationsbesvær* og 65%, der "delvis" har *irritabilitet og utålmodighed*. Da det er en sandsynlig sammenhæng, at lederes stress kan smitte af på medarbejderne, er det forventeligt, at disse symptomer hvad enten de er "hele" eller "delvise" vil have en uheldig virkning på en institutions arbejdsmiljø.

Udbredelsen af stress-symptomer blandt deltagerne bidrager til en forståelse af det dilemma, som mange af deltagerne siger, de har, når de skal præcisere, hvordan deres arbejdsmiljø er. De eksterne krav trækker miljøet nedad og den interne arbejdsglæde påvirker det positivt. Det giver for de kommunale ledere et typisk svar midt imellem et dårligt og et godt miljø. Men samtidig kan de m.a.o. godt opleve stress og stress-symptomer som følge af mere vedvarende stress. En typisk situation, som vi således kan udlede af disse forskellige målinger ovenfor, er, at en leder på den ene side kan have stress-symptomer og på den anden side holde af sit arbejde, fordi det interne miljø i institutionen giver et overskud. Det er m.a.o. en typisk følelse, at det eksterne er belastende og det interne berigende. Forskellen føles af lederne så markant, at det er svært for dem at sætte de to elementer i deres arbejdsmiljø på samme formel. En deltager siger fx at *"jeg har to streger. For jeg er som leder i et krydsfelt i forhold til institutionen og dem, jeg samarbejder med. Det er to virkeligheder. Den med børnene, kollegerne og forældrene er een virkelighed."* En anden kommunal leder siger, at *"de interne forhold her i huset er m.a.o. til et 7-tal (på 10-skalaen), men de eksterne er et 1-tal. Altså den grad, som forvaltningen er i stand til at skabe et godt arbejdsmiljø for os ledere. Det interne er min virkelighed her i huset, så det er afgørende for min samlede opfattelse af mit arbejdsmiljø. Så selvom forvaltningen trækker nedad, så er jeg på den*

positive side af barometret.”

Deltagerne pointerer også, at evnen til at håndtere stress er individuel. Og tærsklen for at føle stress varierer tillige. Nogle tager tungt på et problem og andre er i stand til at gå let hen over det.

En af de kommunale ledere, der har været ramt af stress, siger, at *”jeg jo har været sygemeldt i en hel måned, fordi jeg har overskredet en grænse for min egen formåen, og jeg har derfor sat en del krydser. Der er en del af ens liv, der går i stå. Og da der er en sammenhæng mellem ens liv og ens arbejdsliv, kan det blive et lousy liv i en periode.”*

Det samme siger en leder fra en selvejende institution. *”Det er mit helbred og mit privatliv, der betaler prisen. Mavekramper og søvnproblemer. Det derhjemme er genopladningstid. Man svigter sine nærmeste. For når man kommer hjem, er der bare ikke noget tilbage.”*

En leder af en kommunal institution siger, at *”jeg burde stoppe. Der går mange måneder mellem, at jeg kommer hjem og synes, det har været en god dag. Jeg vil have ryddet ordentlig op, inden jeg trækker mig tilbage.”*

En anden kommunal leder siger, at *”jeg havde ikke indset, at det ikke var min skyld, at jeg ikke kunne nå at indfri alle forventninger. Det var ikke blot et spørgsmål om at tage sig sammen.”*

Det nævnes også, at det kan tage lang tid at komme sig efter en alvorlig stress situation. Der kan således være nogle eftervirkninger, hvor situationer, der minder om det, der i sin tid fremkaldte ens stress, kan give alvorlige mindelser.

Der er ingen tvivl om, at det giver stress, hvis en institution befinder sig i en uafklaret situation, som har varet ved i længere tid og i et par tilfælde i over to år. Her er der tydeligvis et ledelsesmæssigt ansvar fra forvaltningen, som bør tages meget tungt. Lederne forekommer ikke at være mennesker, der stikker halen mellem benene og forlader en institution i vanskeligheder. De forekommer at være så dedikerede i arbejdet, at de er parat til at holde ud, også selvom det går ud over helbredet.

d. Arbejdsbyrden

Deltagerne er alle blevet spurgt om, hvor mange timer, deres faktiske arbejdstid er ugentligt. Gennemsnittet for de kommunalt ansatte ledere er på 41,8 timer og for de selvejende ledere 39,8 timer. Der er m.a.o. en forskel på to timer i den gennemsnitlige arbejdstid i undersøgelsens

forholdsvis lille stikprøve.

Næsten halvdelen af de kommunale ledere arbejder omkring 45 timer ugentligt, hvilket faktisk svarer til en sjette arbejdsdag i løbet af en uge. Det er der kun omkring hver femte af de selvejende ledere, der gør. De ledere, der er involveret i opstart af institutioner, sammenlægninger og eventuelt byggeprojekter er typisk overbebyrdede. Flere af dem tager arbejde med hjem.

Nogle af lederne spørger, om ”det er inklusiv alt det tankespind, man sidder med hver aften?”, når de skulle angive, hvor mange timer de arbejder. Men angivelserne er uden den form for arbejde. ”Det er en livsstil at være leder ” siger en. ”Man vender arbejdet i hovedet, mens man går derhjemme og ordner andre ting.” En anden siger: ”Jeg er ikke daglig leder. Det er hele døgnet.”

Nogle af deltagerne understreger, at travlhed ikke er ensbetydende med, at man har stress, og at man nogle gange fornemmer, at de to ting blandes sammen. Der er imidlertid et ganske stort sammenfald blandt deltagerne i undersøgelsen mellem dem, der har lange arbejdstider og dem, der har stress symptomer. Men det er naturligvis ikke nødvendigvis en klar årsag-virkning sammenhæng, idet en typisk reaktion på stress vil være, at man prøver at arbejde sig ud af problemerne. Flere deltagere peger på, at et vist omfang af kriser og problemer er uomgængeligt, og nogle er inde på, at det ligefrem kan være gavnligt. En deltager siger således, at ”kriser og problemer opfatter jeg ikke som stressfremkaldende. Jeg mener, det er godt og udviklende med lidt modstand.” En anden siger: ”Der skal sgu da være lidt stress!” Men problemet er naturligvis, når det ikke blot er lidt, men meget.

e. Håndtering af stress

Deltagerne har mange forskellige måder, hvorpå de holder stressniveauet nede og som de prøver at håndtere stressen med. Denne undersøgelse ser i høj grad på de organisatoriske og strukturelle årsager til stress og kun i meget begrænset omfang på den individuelle stress håndtering. Men på spørgsmålet om håndteringen af stress svarer deltagerne naturligvis ud fra, hvad de selv umiddelbart kan gøre. Disse metoder kan inddeles i tre kategorier:

- I. At nedbringe stress-årsagerne
- II. At øge sin resistens overfor stress
- III. At søge støtte og hjælp

Ad I. Det er gennemgående, at deltagerne siger, at det er bydende nødvendigt at prioritere imellem sine arbejdsopgaver, hvis man skal undgå at ”gå ned med stress”. Nogle udtrykker det som, at man skal ændre fokus, andre siger, at man må koncentrere sig om det, man er god til. Et element heri er, så vidt muligt at undgå at gå ned i detaljer. Et aspekt kan være, at man skal sænke ambitionsniveauet og lade være at stile efter perfektionismen, men nøjes med de 80%’s udførelse.

Det nævnes også, at man må overveje at uddelegere eller at omstrukturere arbejdet og i det hele taget søge at strukturere sin arbejdsdag.

Ad II. En del deltagere foreskriver motion og sport som et godt middel til at opbygge modstandskraft overfor belastningerne på arbejdet. En vigtig mulighed er tillige at søge at skille arbejdslivet fra hjemmelivet, så man ikke tager arbejde med hjem hverken fysisk eller mentalt. Det er lettere sagt end gjort, indrømmer man, for det kan være ret individuelt, hvor god man er til at lægge problemerne fra sig, når man forlader sit arbejde og går hjem. Det er også særdeles individuelt, om man af natur er ”udadreagerende”, som nogle beskriver sig selv, så man er i stand til at afregere sine frustrationer og dermed læsse dem af fremfor at vende dem indad.

Ad III. Endelig er der en del udtalelser, der drejer sig om, at man i tilfælde af stress må søge støtte hos andre. Det hyppigst nævnte sted er ens netværk med andre daginstitutionsledere, men i det hele taget ens sociale netværk. For nogle få er det en overvindelse at skulle dele sine personlige problemer og ængstelse med andre og fx søge mere professionel bistand. Generelt er det dog en mulighed, der er inde i tankerne hos de stress ramte. Coaching, supervision og mentorordninger såvel som psykologbistand er metoder, som man er opmærksomme på. Enkelte har haft timer hos en psykolog, nogle i bl.a. Falck Healthcare regi og enkelte på en stress klinik.

Som nævnt var det prioriteringens kunst, som blev fremhævet som hovedmetoden. Og det var gennemgående, at deltagerne som prioriteringsprincip havde, at de eksterne krav og opgaver gemmes til senere så vidt det er muligt i situationen. ”En kommunal, kvindelig leder siger således herom: ”Jeg kan prioritere, hvad der er vigtigt og hvad der er mindre vigtigt. Jeg prioriterer. Jeg er civilt ulydig, og det har jeg været i mange år. Intet menneske kan leve op til alle de påbud, der kommer ud. Jeg må hele tiden tænke på, at børn, forældre og personale har det godt. Vi er en velfungerende børnehave. Men vi er lidt skæve, fordi vi prioriterer kerneydelsen og de glade børn. Jeg kan forsvare det overfor forvaltningen.” En anden leder siger, at det drejer sig om at ”koncentrere sig mere om min egen institution og mindre om det eksterne arbejde herunder udvalgsarbejde af forskellig art.” En leder, der er kommet tilbage på arbejdet efter en stress fremkaldt langtidssygemelding siger, at ”det hjalp med en forandringsproces, for jeg var nødt til at ændre tingene, så aben ikke flyttede med. Derfor uddelegerer jeg, og omlægger nogle

ting fx hvem der skal gøre hvad og ændrer fokus på, hvad der er vigtigt i det her job. Vi kommer let til at hænge fast i vores roller.”

5. Arbejdsglæde

Et indledende spørgsmål i interview og fokusgrupper var, hvad der er glæden ved arbejdet. Deltagerne lyste op ved spørgsmålet, måske fordi det kom bag på dem, men også fordi det må have rørt ved noget fundamentalt, for det var næsten overraskende, så megen begejstring, der i de fleste tilfælde blev lagt for dagen.

Det er interessant at konstatere, at halvdelen af bemærkningerne om glæden ved arbejdet drejer sig om den indflydelse på at forme daginstitutionen, som man har som daginstitutionsleder og de resultater, som man således kan være med til at skabe. At se, at nogle af ens pædagogiske visioner bliver ført ud i livet, at have indflydelse på sit arbejde, glæden ved at se, at personalet rykker om pædagogiske projekter er nogle af bemærkningerne. *”Der er en entreprenør i os. Det at man kan være med til at forme sin arbejdsdag og kollegernes og børnenes,”* siger en deltager. *”At være med til at skabe en institution, hvor der er glade børn, fordi der er glade voksne, og at lede personalet i den rigtige retning,”* siger en anden. *”At være med til at skabe vores virkelighed og at sætte en dagsorden,”* siger en tredje. *”Jeg kan lide den handlefrihed, der*

er, og at man bruger sine evner,” siger en fjerde.

Den øvrige halvdel af pointerne vedrører især glæden ved samværet med personalet i institutionen og de gode personlige relationer, personalet har indbyrdes, og den støtte, man yder hinanden. Det fremgår, at en daginstitution er en arbejdsplads med en udpræget fællesskabsfølelse og en god portion solidaritet og ansvarsfølelse overfor hinanden. Elementer, der nævnes, er bl.a. de ansattes arbejdsglæde, et godt samarbejde, at man skaber et miljø, der er attraktivt for børnene, forældrene og de ansatte og at det er *”fantastisk at have en personalegruppe, der giver en masse glæder og sparring.”*

Glæden ved børnene fremhæves også, og det fornemmes, at det sikkert rangerer endnu højere, men er implicit i de øvrige bemærkninger. En af deltagerne siger bl.a. herom følgende: *”Jeg er selv nået til den alder, hvor de store børn, vi sendte ud, de kommer tilbage med små børn så lige pludselig, så er man blevet bedstemor for de små og den mor, man en gang havde, hun er så også i mellem tiden blevet bedstemor. Og den fornemmelse af, at vi jo må betyde noget i distriktet, siden de vender tilbage, er rar.”*

Anerkendelse understreges også af flere som en væsentlig kilde til arbejdsglæden. Det ligger også i citatet ovenfor. Anerkendelsen kan komme fra forældrene, fra personalet, børnene og eventuelt bestyrelsen, og i sjældne tilfælde fra forvaltningen. *”Det fede er jo den anerkendelse, der kan komme, når man har præsteret noget godt. Anerkendelsen kan komme fra mine ledelseskolleger, fra forældrene og også børnene,”* siger en deltager således. Anerkendelse er ganske ofte noget, man som leder så at sige må gætte sig til og udlede, når man føler stolthed over, at et projekt og en indsats har båret frugt.

Arbejdsopgaverne nævnes også bl.a., at de er meget varierede og bredspektrede, så den ene dag er forskellig fra den anden, og man ikke med sikkerhed ved, hvad dagen vil byde på af overraskelser. Man er både stjerne og vandbærer, siger en fritidshjemsleder.

6. Belastningerne i arbejdet generelt set

Deltagerne skelner meget tydeligt mellem to typer belastninger i arbejdet. Dem der hører til i det interne miljø og de udefra kommende. De belastninger, der fremhæves mest, er dem udefra nærmere betegnet dem, som daginstitutionslederne mener, hidrører fra Børne- og Ungdomsforvaltningen, BUF. Der er dog delte meninger blandt de selvejende daginstitutioner, hvor nogle mener, det er de interne problemer, der kan være de værste, mens andre peger på de eksternt skabte byrder. Men de kommunale daginstitutioner er med ganske få undtagelser overbevist om, at det er de eksterne krav, der er de belastende.

Der er en sammenhæng mellem dette synspunkt og den beskrivelse, som har været ovenfor om både placeringen på et "arbejdsmiljøbarometer" og om arbejdsglæden. Arbejdsglæden hidrører jo fra det interne liv på institutionen og i høj grad fra samværet med personalet og børnene. Vi kunne også konstatere, at en del deltagere fandt, at der var en stor afstand på "arbejdsmiljøbarometret" mellem det interne og det eksterne. Det interne blev placeret højt oppe på skalaen, som det, der skabte det gode miljø, hvor det eksterne blev placeret i den lave ende af skalaen. Enkelte deltagere er inde på, at det interne vejer tungest.

En af deltagerne siger om denne afvejning mellem det interne og det eksterne, at "*det eksterne fylder ikke så meget som det interne. Mange af os ledere tænker, at når det eksterne halter, så*

lad os trække os tilbage på vores lille ø. Men naturligvis kan man ikke blot lukke af for omverdenen og forvaltningen.” En anden leder bemærker, at ”det interne, det er jo det, man er uddannet til og det, man kan. Det er håndgribeligt og noget, man kan gøre noget ved. Hvor det eksterne er noget uhåndgribeligt noget.” Vi vil senere komme nærmere ind på, hvad der kan ligge i udtalelsen om, at det eksterne er ”uhåndgribeligt”, men det er en vigtig pointe i stressforskningen, at stress hænger sammen med krav, man ikke selv er herre over, hvorimod ting, man kan have kontrol over, og som man kan gøre noget ved, er mindre stressfremkaldende. En leder siger herom, at ”dels er der det interne arbejdsmiljø, og dels de arbejdsbetingelser, som forvaltningen sætter for mig. Som daginstitutionsleder har man jo store muligheder for at påvirke sit arbejdsmiljø internt. Internt kan jeg selv styre det, men eksternt kan jeg kun brokke mig.”

Der nævnes også det synspunkt, at de interne ting, så som besværlige forældre og eventuelle personaleproblemer er vanskeligheder, der altid vil kunne forekomme. De er uomgængelige. Det fremgår også, at de interne belastninger forekommer mere sporadisk, og nogle synes ikke, de har nogen overhovedet. Der, hvor det virkelig tynger, er konflikter blandt og med personalet og fx afskedigelser. Det er til gengæld situationer, der er nært på, for daginstitutionerne er jo som regel forholdsvis små arbejdsfællesskaber, hvor man er tæt på hinanden. Det interne og det eksterne hænger også således sammen, siger nogle af deltagerne, at skal man kunne klare de eksterne krav, så skal man have ro i personalegruppen. Hvis man både føler store krav udefra og konflikter internt, så er situationen alvorlig for lederen.

De udefra kommende faktorer *kan* også være andet end forvaltningen. Som eksempel herpå nævnes, at det er svært at rekruttere kvalificeret personale. En fritidshjemsleder siger, at det bl.a. skyldes, at man ikke kan tilbyde fuldtidsstillinger.

Når skytset rettes mod forvaltningen er det i nogle tilfælde fordi BUF blot administrerer lovgivning, som de ikke har nogen større indflydelse på implementeringen af, men i daginstitutionsledernes optik er det alt sammen i praksis for det meste slået sammen til begrebet *forvaltningen*. Det nævnes af et par ledere, at udviklingen er gået så hurtigt, og at det er den egentlige årsag til den utilfredshed, der spores omkring de eksterne forhold. Men denne udvikling har helt tydeligt ført flere opgaver med sig, og uden at der er tilført tilsvarende ressourcer ifølge lederne. Forvaltningen kan i øvrigt også være andet en BUF. Der falder også enkelte bemærkninger om relationerne til socialforvaltningen.

Som nævnt, er vurderingen af de eksterne belastninger noget mindre hos de selvejende. En af dem siger fx, at *”jeg vil tro, at når man går ned med stress, så er det de interne personalekonflikter. For det eksterne burde man kunne parkere eller få hjælp til.”* En anden siger, at *”det er de*

interne ting, der stresser mig mest fx ansættelse af uegnede medarbejdere, hvor de eksterne ting kan jeg vælge at lukke øjnene for.” En af lederne siger ganske enkelt: ”*Jeg elsker at være på arbejde. Det er kun kommunen, der irriterer mig.*” Men irritation er naturligvis ikke nødvendigvis det samme som stress. En deltager bemærker, at ”*det interne er det mest belastende. Personalekonflikter trækker tænder ud, og der er ikke to konflikter, der er ens. Man bruger sine følelser på det, og det giver søvnløse nætter.*” En af de selvejende ledere har været gået ned med stress, fordi hun blev leder af en institution, der skulle rettes op, og herunder skulle hun afskedige fem ud af ni medarbejdere og ”*være problemløser non stop i over to år*” inden tingene faldt på plads.

7. De eksterne faktorer

Dette kapitel om de eksterne faktorer behandler først kravene fra forvaltningen, som institutionerne oplever dem. Dernæst gives en fremstilling af lederens syn på forvaltningen og dens service. Herefter følger en gennemgang af styringen af og dialogen med institutionerne, og endelig er der en behandling af den problemstilling, der kan kaldes ledelse af institutionerne.

a. Krav fra forvaltningen

Generelt kategoriserer daginstitutionslederne ikke de forskellige former for krav, som de pålægges fra BUF's side. De skelner heller ikke sædvanligvis mellem de krav fra BUF, som faktisk hidrører fra national lovgivning og ikke er ting, som Københavns Kommune selv har taget initiativet til. Senere i dette kapitel tager vi også spørgsmålet op, om opfattelsen af kravenes og initiativernes udspring, om det er BUF eller politikerne.

Kravenes kan siges at falde i to kategorier: Den ene er den *faglige, indholdsmæssige styring* af institutionerne og den anden kan kaldes *administration*, hvorunder hører bl.a. økonomi, regnskab, løn, refusioner og diverse ad hoc undersøgelser, forespørgsler og kontrolforanstaltninger.

Ad 1. De faglige krav

Der nævnes følgende krav, der har med indholdet af den pædagogiske aktivitet at gøre:

Pædagogisk perspektivplan

Årsplaner, som gradvis bliver udbygget. Udviklingsdelen revideres hvert år.

Læreplaner

Handleplaner for udsatte børn med særlige behov

Hygiejneplan

Planer for overgang fra institution til institution

Børnemiljøvurdering

Tre års sprogtest

Mangfoldighedsprojektet, om fordeling af danske og etniske børn

Miljøledelse

Økologisk mad og sund kost planer

Visionsdebatten

God ledelse i Københavns Kommune

Sorg- og krise planer

Antimobbepplaner

Sprogstimulering for to-sprogede børn, der har særlige behov derfor. Og i den sammenhæng indtastning om barnets situation og om indsatsen

Motion for at forebygge fedme

Hertil kommer den eksterne mødeaktivitet:

- Distriktsmøder, hvor der kan være forskellige typer møder fx administrative eller pædagogiske
- Dialogmøder
- Bestyrelsesmøder
- Ledernetværksmøder

- Deltage i tværfaglige møder med

- i børnepsykiatrien om udsatte børn
- med sundhedsplejerske
- med socialcenter
- med skole
- med tale/høre pædagoger
- med studerende

Ud over disse eksterne møder er der de interne som forældremøder og møder med personalet.

Det hovedpunkt, der nævnes, og som der er fuldstændig enighed om blandt daginstitutionslederne, er, at kravene kommer i et alt for højt tempo. Forvaltningen eller politikerne har, siger lederne, tilsyneladende ikke i tankerne, at det tager tid, at føre disse ting ud i livet. Daginstitutionslederne føler, at nye ønsker søges iværksat uden hensyn til den tid, det tager ude i institutionerne. De synes også, at der kan være en tendens til, at forvaltningen glemmer de

projekter, der blev søsat tidligere, idet forvaltningen så koncentrerer sig om de nyeste projekter. Dette kan forekomme at udhule autoriteten, der sættes bag gennemførelsen af projekterne. ”Jeg ville nok være varsom, hvis jeg var politiker med at sætte så mange ting i gang. Et projekt skulle gerne afsluttes før der kommer et nyt,” er en ud af mange udtalelser herom. Tidsfristerne er for korte konstateres det. ”Man når dårligt at læse om en ting, før de lancerer et nyt projekt,” formulerer en leder det. En leder i en større integreret selvejende daginstitution siger følgende: ”De ting, jeg selv styrer, er ikke de værste. Foråret her er travlt, for den 1. maj får vi et stort antal nye børn. Men samtidig får vi tre ret store opgaver fra forvaltningen bare i løbet af en uge. Og det kan jeg ikke selv styre. De tre opgaver er:

- Vidensoverdragelse fra børnehaver til skoler om børn med særlige problemer. Her skal der udfyldes et skema til skolerne.
- BUF forventer at alle daginstitutionerne drøfter en perspektivplan. For fritidshjem er det morgenåbning, samtænkning, målsætning for fritidshjem og desuden målsætning for fritidsklubben.
- Desuden skal vi drøfte principper for god ledelse.”

En anden leder siger: ”Der bliver lagt så mange opgaver ned over os med kort varsel fx visionsdebatten, hvor alt foregår indenfor to måneder. Det sprøjter ud med emner, man skal mene noget om. Så man må sortere fra. Vi var fx kun 12 ledere ud af ca. 60, der mødte frem til møde om, hvordan vi kunne motivere vores medarbejdere og forældre til at deltage i visionsdebatten. Vi skal også nu mene noget om, hvad god ledelse er i Københavns Kommune.”

Det er ganske enkelt svært for de fleste af daginstitutionerne at nå at leve op til disse ønsker. ”Vi bruger alle vores tre lukkedage om året til dokumentation, d.v.s. 12 ansatte gange tre dage. Og vi kan alligevel ikke nå det. Vi er jo ikke engang halvt færdige med børnemiljøvurderingen,” udtaler en deltager. Og en anden siger herom, at daginstitutionerne jo ikke kan gøre som nogle offentlige institutioner og blot lade sagsbunkerne vokse: ”Det er rart, at vi er på et område, hvor der er en politisk holdning til, hvad man vil med institutionerne. Men problemet med de ting, der kommer centralt fra, er den hastighed, hvormed de kommer. Det tyder på manglende forståelse for, hvordan vores arbejde er struktureret. Sammenlignet med andre offentlige institutioner, så har vi ikke bare papirdynger, der vokser. Vi kan ikke bare lade børnene være, og så kaste os over de centralt stillede opgaver,” siger hun.

Deltagerne mener som nævnt ikke, at forvaltningen følger op på de projekter, der søsættes, og at der kan være en tendens til at glemme de tidligere projekter og kaste sig over de seneste.

Der er et aspekt af kravene til dokumentation, som ligger lige under overfladen, men som ikke desto mindre forekommer at være af stor betydning. Det er den skriftlighed, som i løbet af en

ganske kort årrække er blevet nødvendig at beherske for daginstitutionslederne. For nogle er det ubesværet, men for andre er det en barriere at overvinde.

Nu kunne man måske tro, at lederne af daginstitutionerne har en skeptisk holdning til alle disse krav om dokumentation og stillingtagen, men det er dog ikke tilfældet. De fleste ser faktisk positivt på i hvert fald dele af denne udvikling, hvor institutionerne skal dokumentere deres indsats. En af de deltagere, der ser kritisk på denne udvikling, siger, at *"i gamle dage tog forvaltningen sig af det administrative og vi os af det pædagogiske. Nu har man slanket forvaltningen og lagt det administrative ud til institutionerne. Til gengæld blander de sig i det pædagogiske. Der er fx en pjece om 'Målsætning for bemandede legepladser.' Vores udviklingsplan fylder 75 sider og vi skal beskrive hver en prut vi slår. Vi er på vej til at blive "skoleficerede" med planer og årshjul for alting. Skoleinspektørerne er vant til skriftlighed og er meget strukturerede, så vi skal passe på, at skolerne ikke kommer til at præge os. Skoleverdenen udvider sine fangarme."*

Flere af deltagerne understreger, at det er udmærket, at politikerne og forvaltningen har ønsker vedr. det pædagogiske indhold, men at de skal styre via mål- og rammeplaner og ikke ved hjælp af detaljerede forskrifter. For institutionerne vil meget gerne have nogle frihedsgrader til selv at sætte disse ting i værk og tilpasse intentionerne til den pågældende institutions specifikke, lokale forhold. Som det er nu, mener man ikke, at årsplanerne indskrænker metodefriheden og handlemulighederne i institutionerne, men der advares dog herimod, idet der siges, at *"læreplaner, årsplaner og børnemiljøvurderinger sætter fokus på vores faglighed. Faktisk kan vi via læreplanerne vise kommunen, hvad vi kan. Men det er vigtigt, at disse ting er vide planer, så vi pædagoger selv kan fylde indhold i. Det giver en faglig-pædagogisk frihed. Men måske er der en tendens til, at dette vil blive indsnævret fx i form af tjeklister, som nærmere præciserer de pædagogiske ting, vi skal."*

De fleste ser årsplanerne som et godt værktøj til at holde gang i den pædagogiske udvikling i institutionerne. De ledere, der husker tiden før, er bevidst om, at årsplanerne repræsenterer et vendepunkt i styringen af institutionerne. Der kan muligvis være en svag tendens til, at det er lederne af de selvejende institutioner, der ser mest positivt på årsplanerne m.m.. Det kan hænge sammen med, at de føler sig administrativt mindre overbebyrdede end lederne af de kommunale institutioner.

Man understreger, at årsplanernes betydning i særlig grad består i den proces, det er at udforme dem, hvor personalet inddrages. *"Det er godt med planer i den forstand, at det sætter gang i nogle daginstitutioner. Det kan sætte en god proces i gang i personalet om, hvad det er, man gør,"* er en udtalelse herom, og det fremgår, at denne proces kan føre frem til en større grad af

bevidsthed om nogle fælles pædagogiske holdninger i institutionen. Der er en tendens til, at årsplanerne bliver mere og mere omfattende. Oprindeligt var en årsplan på 25-30 sider, siges det, men nu er den på 50-60 sider. Dette understreger den skriftlighed, der har holdt sit indtog. Nogle af lederne tvivler på, om forvaltningen rent faktisk læser årsplanerne, og enkelte mener, de er lovlig omfattende til, at forældrene har gavn af dem, for i så fald burde de gøres mere enkle og overskuelige.

Børnemiljøvurderingerne (BMV'erne) modtages også generelt positivt, selvom nogle klager over mangel på tid til dette arbejde. En af deltagerne siger om disse vurderinger, at *"nogle af tingene kan man godt bruge konstruktivt. Fx både læreplanerne og BMV'erne. Vi har således brugt BMV'erne konstruktivt næsten som en profilering af os selv. I et vist omfang tager det dog tid fra børnene, men det skulle gerne komme igen, fordi det sætter nogle tanker i gang i institutionerne."* En deltager forklarer, at personalet syntes at børnemiljøvurderingerne var interessante at lave, og at det også interesserede forældregruppen. Det førte til en liste med mange ting, man havde lyst til at ændre, selvom det i og for sig var frustrerende, fordi man ikke i mange år fremover ville have midler til at realisere disse ideer.

Når det gælder miljøindsats i øvrigt og økologisk mad er der imidlertid mange kritiske bemærkninger. Der er for megen detailregulering i disse spørgsmål, er holdningen. En fritidshjemsleder siger herom, at *"vi er blevet miljøcertificerede og har været igennem hele møllen m.h.t. vandforbrug. Det er fint, men det tager meget af vores tid. I stedet kunne de nøjes med at lave et cirkulære, om hvordan de vil have det, fremfor at involvere os i en masse møder. Det er ikke det værd. Miljøcertificeringen forekommer endeløs. Vi skal evaluere og sætte nye mål og sortere affald i 3 containere. Man kunne i stedet ansætte en miljømand, der kunne drage rundt til institutionerne. Det ville være en besparelse og et kvalitetsløft."* En anden deltager bemærker, at man skal sortere papir, men at rengøringsselskabet herefter fylder det hele i samme container.

Konkluderende kan man sige om de indholdsmæssige krav fra forvaltningen, at de i princippet accepteres, og også i nogle tilfælde ligefrem modtages som gavnlige, men at kapaciteten til at fordøje dem og leve helt op til dem er begrænset ude i institutionerne, fordi de har svært ved at lægge de daglige gøremål til side. Det vil derfor ifølge deltagerne i undersøgelsen være godt, hvis der blev skåret ned på antallet af initiativer ovenfra, så man koncentrerede sig om de væsentligste ting og dermed lagde mindre beslag på ressourcerne hos institutionslederne. Initiativerne er sådan set gode og fornuftige nok, siger deltagerne, men problemet er især, at forvaltningen tror, at lederne kan koncentrere sig 100% i en kort periode om det senest udsendte projekt, og det kan ikke lade sig gøre. En deltager siger opsummerende, at *"en central årsag (til stress) er politikernes krav til os. Det kommer i stride strømme nærmest som vestenvinden, der aldrig*

stopper.”

En tilføjelse, som mange af deltagerne kommer med, er, at mængden af arbejdsopgaver er stigende, men at der ikke samtidig afsættes ekstra ressourcer til at føre dem ud i livet.

Ad 2. De administrative krav

Der nævnes følgende krav, der kan rubriceres som administrative spørgsmål:

- Ferieregnskab, -indberetning, -planlægning, -status
- Arbejdstidsopgørelser
- Afspadseringsregnskab
- Tilgang/afgang/ændringer
- Regnskab/KØR/elektronisk fakturering
- Kassebogsblad/kontant regnskab
- Bestille og hente penge
- Bogføring i KØR
- Kontakt med leverandører
- Budget og budgetkalkuler tre gange årligt
- Taste timeløn
- At få rettet fejl i lønudbetalingerne
- Refusioner
- Taste sygdom/Sygefraværstatistikker
- Taste ekstra ydelser
- Ugeskemaer/ferieskemaer
- MUS-samtaler med personalet
- APV for personalet
- Byggesager
- Mails fra BUF fx form af referater fra møder
- Holde sig a jour med BUF's CITRIX system om deres information
- Undersøgelser og afkrydsningsskemaer fx i en periode at indberette antal afskedigelsessager eller i tre tilfældigt valgte uger indenfor tre måneder at måle, hvornår alle børn kom og gik indenfor halv times intervaller
- Svare på statistiskemaer fra Danmarks Statistik
- Økologisk mad skal konteres på én konto og anden mad på en anden
- Månedligt indsende statusafstemning plus lønaftalerne
- Ny løn og lønaftaler

○ Straffeattester

Den økonomiske styring i det hele taget nævnes som en stressfaktor. Usikkerheden ligger i, at man forventer, at man hvert år skal spare penge på en ny måde. Det nævnes, at det i den henseende ville være godt, hvis man fx havde et 3-4 årigt budget. Det fremhæves også, at der ikke er tilstrækkelig klarhed over styringsmodellerne og at de udmeldes for sent. En fritidshjemsleder siger, at *"budgetvejledningen fra forvaltningen var fyldt med fejl. Der er nu kommet en version 4 på fire måneder. Lav dog et pilotprojekt og send det ud til tre institutioner og se, hvordan det virker."* En af de selvejende ledere kommenterer følgende vedr. budgetvejledningen: *"Vi havde en fra forvaltningen ude til et møde i Menighederne om budgettet. Han kunne simpelthen ikke forklare det. Ingen forstod, hvad han sagde. Menighederne har så fortolket det efter bedste evne."* Ikke desto mindre er det opgaverne, som man synes bliver læsset over på institutionerne, der optager de interviewede, og ikke i så høj grad som man måske kunne forvente, vanskelighederne med at få enderne til at mødes økonomisk. Man værdsætter den mulighed man har, for at kunne flytte overskud fra et år over til det næste. Så i den forstand er man tilfredse med den form for økonomisk styring, der er indført. Dog understreges det, at det ikke er nemt, og måske også er en stressfaktor, at man flere steder føler, man ikke har råd til at ansætte dyre uddannede pædagoger med en vis anciennitet, men må nøjes med de billigere nyuddannede og medhjælpere. *"Vi har vænnet os til denne her styring, og det har været vores lod i mange år. Vi har altid haft en relativ stram økonomisk styring. Det er ikke os, der har skabt det underskud,"* understreger en kommunal leder, der dog føjer til, at *"problemerne er, at hver gang, jeg har et økonomisk spørgsmål, så skal jeg spørge en, der ikke har forstand på det."*

Der er en del kommentarer om disse forskellige administrative krav.

Der gælder den samme indvending, som nævntes om de indholdsmæssige krav, nemlig for korte tidsfrister.

Hvis man skal holde sig a jour med de informationer, der dels udsendes via mails eller som man bør se på hjemmesiden, er det et omfattende arbejde. Der sendes fx rutinemæssigt referater ud fra møder, selvom de ikke er direkte relevante for alle modtagerne. Det påpeges, at dette skyldes internettet, som gør det fristende nemt at rundsende information til en bred kreds af modtagere uden præcis hensyn til behovet og relevansen. En deltager siger: *"Man får fire forskellige referater tilsendt, idet Amager er delt op i fire distrikter. Det er mailtyranni."*

"Deres indkøbsordninger er mange gange fuldstændig latterlige. Vi kan ofte få det billigere selv. Jeg havde en aftale med en elektriker, der fik mine unge som lærlinge, mod at få arbejde hos os. Men det kan man ikke længere."

Det nævnes, at man for at betjene de værktøjer, der er nødvendige for at indberette diverse oplysninger, skal man på kursus i programmerne. Enkelte mener, at disse programmer er forældede og meget besværlige, og at der er en stor risiko for, at man begår fejl under disse indberetninger. *"Og hvad er det for nogle systemer. Man indberetter refusioner, men systemet registrerer det ikke, og der er ingen grafisk flade på lortet, og man skal sidde og kende alle koderne. Det er jo så oldnordisk, så det er helt uhyggeligt. Det er værre end bankernes for 40 år siden,"* er en udtalelse herom.

En deltager mener, at forvaltningen af og til spørger om oplysninger, som de selv godt kunne trække ud af systemerne på grundlag af foreliggende informationer.

Andre peger på, at kommunen ikke altid forklarer, *hvorfor* man skal løse en opgave.

En særlig belastning er fejl i lønudbetalingerne. Det nævnes, at man i mere end et år efter, at fejlen er konstateret, kan arbejde med at få fejlen rettet.

Indtastningsopgaverne er ikke så nemme at gå til, nævnes det: *"Men siden vi har fået den der sammenlægning (til BUF) har vi ligesom fået alt ud om personalehåndtering og her mangler noget oplæring og noget overblik fordi det kører med nogle skærbilleder og nogle systemer, der er logisk ud over, hvad man selv kan tænke sig frem til. Jeg sad på et seminar for nogle dage siden og hørte, at hvis man ville være sikker på at få sine refusioner til tiden, så skal man ind på et skærbillede, jeg aldrig har hørt om før for at sikre sig, at systemet har registreret det, som vi rent faktisk har tastet."*

En deltager fremkommer med følgende synspunkt om vanskelighederne: *"En del af de administrative ting er totalt uigennemskuelige. Og den samme administrative opgave kan løses på 7 forskellige måder, og alt efter hvilket kontor du ringer til, så får du 7 forskellige svar om måden, du kan løse opgaven på, og det skaber i den grad forvirring. Min souschef ringer et sted hen og får en forklaring, og jeg til et andet og får en anden forklaring."*

Ny løn er en besværlig opgave for mange. *"Det bruger jeg masser af tid på. Jeg bliver aldrig lønexpert, og det kunne de godt spare mig for. Det burde de klare centralt,"* siger en leder.

Det påpeges også, at det kan være trægt at gå igennem Københavns Ejendomme, når det gælder den udvendige vedligeholdelse.

b. Institutionernes arbejde med kravene fra forvaltningen

1. De kommunale institutioner

"Fra at være pædagogisk leder er man blevet administrativ leder," er en typisk bemærkning fra en leder.

Det er et stort problem, at mange af lederne føler sig utilstrækkeligt klædt på til nogle af disse administrative opgaver. De synes ikke, de har kompetencen til at løse opgaverne, og ved ikke, hvordan de skal gribe dem an. De kan forekomme uoverstigelige. Derfor kan de ofte tage meget mere tid end forventet. *"Mange ledere slås med de små problemer m.h.t. administration,"* påpeges det. Det er tydeligt, at de administrative kontoropgaver ganske enkelt irriterer og også frustrerer mange af lederne, som i nogle tilfælde siger, at de hader det og betragter det som "slavearbejde". Indtastningerne på computeren er ikke nogen interessant opgave for lederne. *"Jeg vil være leder, men ikke HK'er. Det er jeg ikke uddannet til, og det administrative er faktisk ret kompliceret,"* siger en af lederne. *"Jeg kunne være sparet mange vågne nætter, hvis jeg havde fået bedre hjælp til de administrative rutiner, og hvis der var værktøjer som en budgetoversigter, der kom til tiden hver måned,"* siger en anden. En deltager fra en af de store institutioner nævner det argument, at en folkeskole ikke nødvendigvis har flere folk ansat, men at de alligevel har en hel del mere administrativt personale.

En enkelt leder vover den påstand, at nogle af lederne kan være fra generationerne før computeren, og at der kan være tilvænningsvanskeligheder. En af de lidt ældre ledere siger da også, at *"det værste i mit lederliv er den satan, der står derhenne, computeren. Tidligere kunne jeg både lave kasserapport og kigge efter børnene. Computeren er en tidsrøver, og ofte er systemet nede."* Men generelt er det dog ikke indtrykket at lederne har berøringsangst overfor computere.

Der er dog undtagelser fra reglen om, at indtastningen betragtes med dybt mishag. En fritidshjemsleder siger, at han *"laver sygdomsmeldinger og timeløn, og det er godt fordi det giver mig et overblik over sygdom og forbrug af timelønspersonale. Jeg er A-menneske og kan nå mit tastearbejde inden personalet kommer, for jeg er her inden kl. 6.30."*

En løsning kan være at få deltids assistance af en kontoruddannet, som man eventuelt deles om med en eller flere andre daginstitutioner. De, der således har en HK'er ansat siger, at arbejdet så kan blive gjort på den halve tid eller en tredjedel tid. *"Vi kunne godt have HK'er ansat, det har*

jeg også, og det er fantastisk. Det går 10 gange hurtigere. Jeg sidder og fedter med tallene,” siger en leder således. Typisk får man bistand i 4-15 timer om ugen. Enkelte tøver lidt m.h.t. kontorbistand i hvert fald til nogle af opgaverne, idet de siger, at man da som leder kan miste noget af overblikket, hvis fx kontordamen betaler regningerne. Og andre er tilbageholdende, fordi pengene til aflønning af en kontormedhjælp vil gå fra børnetimerne. Det vurderes, at man nok skal have over 10 ansatte, før en institution har råd til en kontorhjælp. Men perspektivet er, som en leder udtrykker det, at *”jeg ville kunne engagere mig mere i den pædagogiske udvikling og jeg ville kunne være mere for mine medarbejdere.”*

Forvaltningen roses for at have arrangeret såkaldte ”taste-cafeer”, hvor man kan komme og få individuel hjælp til at finde ud af indtastningerne.

En anden løsning, som foreslås af flere, kunne være at tilbageføre en del af de administrative opgaver til distrikterne eller eventuelt administrative centre, der kunne opbygge ekspertise og rutine til at ekspedere fx ansættelsesbreve, lønaftaler, indtastning af regninger, barsels- og dagpengeregistreringer, dagpenge ved sygdom og at institutionerne får deres dagpengerefusioner m.m.. Alene omkostningerne og ressourcerne, der bruges på at uddanne lederne til at håndtere disse ting er betydelige. På samme måde som der kan være besvær forbundet med at få rettet forkerte lønsedler, kan der være problemer med at få sine dagpengerefusioner. En vuggestueleder siger, at hun i 2-3 år har haft en halv million kr. til gode, men at det syltes et eller andet sted i kommunen. Enkelte ledere understreger, at hvis forvaltningen finder et system til at centralisere nogle opgaver, der egner sig hertil, så må det ikke gå ud over den økonomiske råderet og selvstændighed, som institutionerne har fået.

En fritidshjemsleder foreslår, at der etableres en praktisk rådgivning, så især de kvindelige daginstitutionsledere, der ikke har det store begreb om tekniske installationer og tilsvarende håndværksmæssige ting herunder forhandling med håndværkere, kan få råd og vejledning. En af de kvindelige ledere er da også inde på, at det er uhensigtsmæssigt, at hun har det bygningsmæssige ansvar, for som hun siger, *”er jeg hverken arkitekt eller håndværker.”*

2. De selvejende institutioner

Næsten alle de selvejende institutioner er medlem af en paraplyorganisation som fx Menighedernes Daginstitutioner, Frie Børnehaver og Fritidshjem, Børneringen og Asylselskabet.

Enkelte står udenfor disse organisationer, men køber sig så alligevel administrative ydelser derfra. Og ganske få er hverken medlemmer eller køber sig til administrative ydelser i en af

paraplyorganisationerne.

Det er et helt gennemgående - og også overraskende - træk, at de selvejende daginstitutionsledere ikke beklager sig over deres administrative arbejde. Det er på et så beskedent niveau, at de kan overkomme det uden at kny. En fritidshjemsleder med 130 børn nævner, at han kan klare det deciderede kontorarbejde på 5-9 timer pr. måned. En fritidshjems-, fritidsklubleder med 325 børn anslår, at han arbejder med ”det kedelige kontorarbejde” to dage om måneden, og det er i orden, siger han. En leder af en integreret institution med omkring 125 børn siger dog, at hun bruger ca. 32 timer om måneden på ”kontordamearbejde” herunder regnskab, løn, tillæg og bogføring.

Også nogle få af de selvejende ledere synes de har behov for kontoruddannet bistand, men behovet er dog klart mindre end hos de kommunale. En leder i en integreret institution med 315 børn nævner, at han har en fuldtids kontordame ansat. *”Det har jeg valgt, og det er dejligt”* siger han, *”for man er bedst til det, man har lyst til. Men hvis vi ikke havde paraplyen, skulle vi have én mere ansat.”* En anden leder af en stor integreret institution nævner, at man der har en fuldtids bogholder ansat, hvis løn stort set svarer til det, man ellers skulle have betalt til en paraplyorganisation for de administrative ydelser. Men lederen tilføjer, at det at stå uden for en paraplyorganisation på denne måde formentloig forudsætter, at lederen har mange års erfaring samt en dygtig bogholder.

Grunden til, at de selvejende kommer nemmere over de administrative opgaver er primært, at de mod betaling har overladt en stor del af det administrative arbejde til deres paraplyorganisation.

Der er tilfredshed med den support, man kan få i paraplyorganisationerne, når man henvender sig med administrative problemstillinger.

Men det nævnes også, at de selvejende institutioner har været bedre til den økonomiske styring, fordi man der har haft tradition for jævnlig budgetkontrol. Nogle peger også på, at de administrative edb-systemer ikke er så ”tunge” som de kommunale.

Paraplyorganisationerne yder også andet end administrativ bistand, nemlig psykologbistand enten i relation til personalet eller til børnene. En fritidshjemsleder nævner, at man betaler 12.000 kr. om året herfor i De Frie Børnehaver, og at man nogle år trækker på denne bistand og i andre ikke. En anden daginstitutionsleder redegør for, at *”man kan ringe ind til Menighedernes Daginstitutioner om alle ting: Bistand i økonomispørgsmål, løn, juridisk bistand, pædagogisk, personaleadministrativt samt vedr. kurser og uddannelse.”*

3. Civil ulydighed

Der er én meget udbredt metode til at håndtere de krav, der kommer ovenfra, og det er ”civil ulydighed”. Udtrykket er daginstitutionsledernes egen hyppigt benyttede betegnelse.

Denne civile ulydighed bruges af lederne både i de kommunale og i de selvejende institutioner, men der er en tendens til, at det er mere udbredt i de kommunale institutioner. *”Hvis man ikke sorterer, så ville man ikke overleve,”* er et af udsagnene. Eller som en fritidshjemsleder formulerer det: *”Hvis jeg skal holde længe i det her game og undgå at brænde ud, så må jeg prioritere og have en lidt tilbagelænet holdning til deadlines.”*

Den civile ulydighed består i, at man *”parkerer”* en opgave eller *”sparker den til hjørnespark”* indtil opgaven enten *”går over”* eller forvaltningen rykker for den, eller indtil man fornemmer, at nu vil det resultere i sanktioner, hvis man ikke får løst opgaven. Det er en udbredt opfattelse, at man kan slippe godt af sted med at ignorere krav oppefra, fordi forvaltningen enten ikke har ressourcer til at følge op på opgavernes udførsel eller ikke er indstillet derpå. Nogle af deltagerne antyder, at initiativerne følger hinanden så hastigt, at forvaltningen derfor ikke har tid til at følge op på dem. En af de interviewede siger, at *”vi oplever ikke m.h.t. den økonomiske styring især, men også den faglige styring, at man tager ansvar for det, man har sat i værk og sikrer, at implementeringen fungerer. Når styringsambitionerne møder praksis, sker der et eller andet. Det kan blive svært at se effekten, for vi har ikke tid til at føre det ud i livet. Jeg behøver ikke i detaljer at have folk til at fortælle mig, hvordan jeg skal drive min pædagogik. Så hvad med at vise os tillid til det, vi er sat i verden for? De sætter noget i værk uden at vide, hvad vi gør i forvejen. Altså: Tillid og respekt for vores faglighed.”*

Der er forskel i denne henseende på de nye ledere og dem der *”er gamle i gårde”*. De nye søger i højere grad loyalt at opfylde ønskerne fra forvaltningen, hvorimod de gamle ofte ser mere afslappet herpå, og nogle beskriver det som en forhandlingssituation, hvor de siger til forvaltningen, at *”hvis I vil have mig til at løse den opgave, så forudsætter det, at jeg får det eller det.”* En garvet institutionsleder siger følgende herom: *”De nye tager forvaltningen for alvorligt. Når man kender systemerne, så lærer man, hvordan den går. Jeg er god til at samarbejde og har gennem årene oparbejdet good-will. Jeg har derfor lang snor i forhold til forvaltningen. Jeg forhandler med forvaltningen. Der er ingen, der skal true mig. Jeg ville sige, at jeg vil tage fat i min forældrebestyrelse, og så vil jeg vende tilbage. Jeg sørger for at have forældrebestyrelsen og personalet bag mig.”* En lidt anden udlægning af det samme fænomen ligger i følgende udtalelse: *”Når man først har skabt sig en position i forvaltningen og i lokalområdet og blandt forældre og personale, så møder man megen fleksibilitet i forvaltningen og mulighed for at tilgodese vores særlige behov.”*

En nybagt vuggestueleder siger om sit forhold til lydighedsnægtelse, at *"jeg gør altid, hvad de skriver til mig, at jeg skal gøre. Og det er måske mit problem. De andre vuggestueledere i mit netværk ignorerer ofte disse opgaver. Jeg er begyndt at overveje civil ulydighed og fx ikke at deltage i nogle af de møder, hvor der er mødepligt. Det er tankevækkende."* En mandlig leder er inde på, at de kvindelige ledere muligvis er lidt mere autoritetstro end de mandlige. Der synes da også at være netop en tendens til, at de mandlige, garvede ledere ikke synes ligefrem at ligge under for autoriteterne. Om der kan være en sammenhæng med, at mange af dem er ledere af fritidshjem og -klubber skal være usagt. Men der er visse forskelle i arbejdet og reguleringen af vuggestuer og børnehaver på den ene side og fritidshjem og -klubber på den anden, hvor de sidstnævnte forekommer at være lidt mindre regulerede og at have større frihedsgrader i arbejdet.

På spørgsmålet i den kommunale fokusgruppe om, hvordan et sådant system med udbredt civil ulydighed kan fungere, svarede deltagerne kort, at det kan det heller ikke. Der er tale om en vis portion kynisme eller som en deltager kalder det, en *Robin Hood-agtig* indstilling: *"Siden 1979 har der været seks strukturændringer. Der har nok været internt gode grunde, men den yderste række har nok fået en vis kynisme, fordi de tænker: Jeg er den yderste række og min opgave er at drive en daginstitution. Der er jo en kulturforskel mellem forvaltningen og os i den yderste række. Vores kode er børn, hvor forvaltningens er økonomi og politik,"* som en leder af en selvejende institution formulerer sig. *"Nogle af os, der har været der nogle år, vi siger så, ja det går over, i løbet af 3-4 år så har de glemt det om miljøledelse, os., og om 5-6 år sidder der en ny ledelse,"* siges det i fokusgruppen med kommunale ledere. *"Hvis folk ikke vil være med til det, så kan de sende nok så meget ud,"* tilføjes der, og dette uddybes med følgende udtalelse: *"Der sættes en masse skibe i søen, og det er ikke meningen, at de alle sammen skal sejle, det ved alle. De kan miste overblikket derinde, lige som vi kan. Der er masser af de der mål, de sætter op, som ikke er realistiske, og det er en af forklaringerne på, at det ikke bliver til noget. De mål, der er realistiske, de bliver til noget. For at man skal have realiseret nogle mål og værdier, så skal man have folk til at samarbejde om de mål. Og når man ikke har de samme mål, og når man ikke er realistiske, når man anlægger en kurs, så er det derfor, vi er i den situation, vi er. Og der skal jo også være viden dertil. Så jeg synes, vi skal bare tage det stille og roligt og lade de der opgaver ligge en gang imellem."* *"Man skal ikke bekymre sig om ting, der alligevel ikke bliver til noget,"* som en fritidshjemsleder formulerer det.

En af de erfarne ledere erkender med en vis beklagelse, at han ikke bruger kommunens indkøbsordning, fordi de er dyrere end det, han selv kan fremskaffe. *"Og derfor begår jeg altså et brud på disse regler. Det generer mig voldsomt, at de begrænser mine frihedsgrader. Jeg får så tilbud også fra indkøbsordningen, men de er dyrere, end det, jeg selv indhenter. Det er altså mit eget lille oprør,"* siger han.

I den kommunale fokusgruppe, hvor man i denne henseende satte tingene ganske meget på spidsen, og betydeligt mere end tilfældet var i de personlige interview, ytrede dog en form for tvivl om det hensigtsmæssige i denne strategi med civil ulydighed: *"Men vi skal også passe på ikke at sparke for meget til hjørne, for hvis vi gør det hele tiden, så tror jeg bare, vi vil opleve en stadig accelerering af de opgaver, som vi kan nå at løse i løbet af kort tid, og så er vi i øvrigt blevet hørt og har en god mening om det. Her for nylig dukkede der kun tre ledere op i Bispebjerg, da man skulle diskutere pædagogiske perspektiver, men ikke desto mindre så bliver det altså det, der kommer til at stå i det store forkromede hørings svar om, hvad institutionerne mener på Bispebjerg. Og vi får så ikke sagt, at det holder ikke, at vi ikke i den grad siger, at de processer, de sætter i gang fra kommunens side, er så dårlige, at dem vil vi ikke lægge navn til, og derfor mener jeg, det er vigtigt, at vi siger fra."*

En enkelt bemærkning antyder, at civil ulydighed af nogle i forvaltningen opfattes som naturligt. En kvindelig leder siger nemlig, at *"jeg refererer til souschefen i distriktet. Han har engang fortalt mig, at jeg er alt for loyal opad i systemet. Jeg tænkte, at det var en underlig bemærkning at få. Måske skal jeg ikke være så naiv, men det er svært, når man altid har været pligtopfyldende."* Det nævnes, at vuggestuernes og børnehavernes tidligere forvaltning, FAF, havde tradition for en decentral styring, hvor fritidshjemmenes og skolernes forvaltning, U&U, var mere central. I så fald kan man forestille sig, at det kan give visse vanskeligheder at forene disse traditioner i samme forvaltning og samme distrikt. En fritidshjemsleder bemærker, at distriktsopdelingen har været et fremskridt i forhold til det mere centrale styre under U&U. *"Det giver mere nærhed og kendskabet til os er blevet bedre,"* siger han. En leder af en stor integreret institution siger, at *"skolerne har fået presset en administrativ decentralisering ned over sig, som vi har haft hele tiden. Vi havde en super forvaltning, som støttede os. Det distrikt, jeg er i, er domineret af en styringstankegang fra den gamle skoleforvaltning."* En deltager i den kommunale fokusgruppe siger, at *"det er den centralistiske kurs og traditionen fra U&U, der har bedst greb i styrepinden i dag."*

Den civile ulydighed giver sig også udslag ifølge de interviewede i mødedeltagelsen, som ofte er meget ringe vedr. distrikternes møder. En vuggestueleder beretter om, hvordan hun oplevede et heldagsmøde om overgange til skolesystemet. Det indledtes med, at distriktschefen gav deltagerne en reprimande om, at det var for ringe, at fremmødet ikke var bedre. Til bemærkningen om, at det ikke forekom så relevant for vuggestuer, svarede chefen, at man ikke kunne få lige stort udbytte hver gang. *"Vi blev sat i gang med et spil. I min gruppe boycottede vi en del af det, og enedes om at tale om det, der var relevant for os,"* tilføjede lederen.

Den lidt skeptiske holdning til forvaltningen afspejler sig også i det synspunkt, som en af de

interviewede lægger for dagen, at *"i dag handler det ikke om, hvad vi gør men om, hvad vi skriver, vi gør. De kommer jo ikke for alvor og ser, om det er rigtigt, hvad der står i årsplanen."*

Den civile ulydighed flourer også blandt de selvejende ledere. En af dem giver følgende beskrivelse heraf: *"Det kan være irriterende at skulle regne ud, hvor stor økologiprocenten var. Desuden skulle man i en periode hver måned indberette, hvor mange afskedigelsessager, vi havde. Det ignorerede jeg, og det har jeg indtil videre overlevet. Det er ikke bare fordi, jeg er selvejende, for de kommunale gør det også. Men et eller andet sted har jeg vel i hovedet, at skulle min distriktschef ringe, så kan han få nummeret på min institutionsbestyrelsesformand."*

I dette afsnit om civil ulydighed er holdningen beskrevet ud fra de bemærkninger, som spontant er faldet herom. Spørgsmålet indgik ikke i spørgerammen, men usædvanlig mange deltagere kom ind derpå af egen drift. Det er ikke på det grundlag muligt at vurdere præcist, hvor omfangsrigt problemet er. Citaterne ovenfor kan give det indtryk, at det er en næsten altomfattende indstilling, der gennemsyrrer institutionerne, hvad det ikke er. Men hvis man sammenligner med undersøgelsen af skoleledernes arbejdsmiljø, kan det konstateres, at skolelederne kun i meget sjældne tilfælde luftede denne indstilling, så skønnet er, at problemet er udbredt blandt daginstitutionslederne, selvom det ikke gælder dem alle.

4. Selvstændighed

Daginstitutionslederne siger, de føler, at deres institutioner har en ganske stor selvstændighed. Det gælder både de kommunalt ejede og de selvejende. Lederne siger, at der er en lang tradition for denne selvstændighed. Det er formentlig også på den baggrund, at man skal forstå den utilfredshed, der kan spores, når det gælder forvaltningens initiativer indholdsmæssigt og administrativt. De selvejende understreger dog deres følelse af selvstændighed i endnu højere grad end de kommunale.

Om den historiske baggrund siger en selvejende leder, at *"for 17 år siden var kulturen i høj grad sådan, at institutionerne opfattede forvaltningen som fjenden. Det var dem og os. Men i dag føler man mere en fælles interesse. Der er en større forståelse i dag af, at institutionerne er en del af en politisk organisation. Så vi sidder ikke i hver sin skyttegrav."* Forholdet forekommer egentlig ikke *skyttegravspræget*, men der kan dog konstateres nogen afstand mellem parterne også for så vidt angår en helhjertet accept af at være en del af *en politisk styret organisation*.

En enkelt leder har den forestilling, at et af motiverne til at sammenlægge institutioner er, at de så kan være nemmere for forvaltningen at styre, og vedkommende mener, der overalt er en tendens

til at kommuner trækker institutionsledere tættere ind til sig. Han siger videre, at *"ellers er jeg, synes jeg, ofte mere kommunalt tænkende end mange kommunale ledere fx m.h.t. at acceptere den politiske styring."*

Der er nogen uenighed om, der er en tendens til, at forvaltningen prøver at stramme styringen på det pædagogisk indholdsmæssige område. Nogle mener, at der fortsat er udstrakt metodefrihed, andre at den er på retur.

"Vores selvstændighed bliver voldsomt indskrænket, især fordi de foreskriver os metoder fx om hvordan vi skal tackle forskellige vanskelige børn," siger en leder, som bakkes op af en anden, der udtaler, at *"jeg bliver ledet af nogle chefer, der alt andet lige ikke er så vældig kvalificerede på området, så hvorfor lytter de ikke mere til mig? Hvorfor er det nu så kompliceret at slippe den selvkontrol løs? De er ekstremt kontrollerende."* En leder af en selvejende institution udtaler, at *"man siger, vi har fået selvforvaltning, men den er meget mere begrænset end tidligere. Man får mindre selvforvaltning ud af "selvforvaltning" sammenlignet med det gamle system med cirkulærer. Man skemalægger institutionernes tid, og det er vel for at gøre institutionerne ens; men det er sjovere at få lov at udvikle det selv."* Til gengæld er der andre synspunkter som, *"jeg føler mig ikke detailstyret fra distriktet. Det er ikke så top-down agtigt og i så fald mest om økonomien. Men vedr. det pædagogiske har vi frie rammer,"* og at *"det vigtigste for forvaltningen er, at økonomien er i orden, og der ikke kommer nogen klager fra forældrene. Ellers kan det gå på jævla vis. Så til en vis grænse har vi udstrakt frihed."* Nogle af lederne har gjort den iagttagelse, at det først er, når det går galt i en institution, at forvaltningen træder til.

Lederne af de selvejende institutioner mener, at der er en afgørende forskel på deres forhold til kommunen sammenlignet med de kommunale institutioners. De siger, at der er en armslængdes afstand ind til forvaltningen især baseret på det forhold, at lederne er ansat af deres bestyrelse og ikke af kommunen. De kan ikke fyres af kommunen. Kommunen kan opsigte driftsoverenskomsten med institutionen, men det føles ikke af lederne som nogen overhængende fare eller som et mere personligt rettet pressionsmiddel, selvom man er opmærksom på eksempler på, at kommunen har nedlagt en selvejende institution ved at opsigte driftsoverenskomsten. En af de selvejende ledere formulerer selvstændigheden på den måde, at hans institution er en *ekstern samarbejdspartner* i forhold til forvaltningen, hvor de kommunale daginstitutioner m.a.o. er interne. *"De selvejende har jo den kultur, at man er distanceret fra Københavns Kommune, og at man så kan se på opgaverne ovenfra med en vis distance,"* siger en leder af et stort selvejende fritidshjem.

De selvejende institutioners ledere mener generelt også, at de har et ganske slagkraftigt og indflydelsesrigt bagland dels i form af paraplyorganisationen og dels i forældrebestyrelsen. Man mener, at kommunen har respekt for bestyrelserne i de selvejende institutioner, fordi de ofte er

”engagerede mennesker”. De kan således få bl.a. økonomisk, budgetmæssig såvel som juridisk rådgivning i paraplyorganisationen. Det er en bistand, som de mener, er kompetent. I nogle situationer henvender paraplyorganisationen til forvaltningen på vegne af institutionslederen.

Et konkret eksempel på en konflikt nævnes af en leder af en lille integreret selvejende institution, som siger, at *”hvis det stod til forvaltningen, kom jeg til møde i distriktet en gang om ugen. En gang sagde de, at de ville pålægge mig at deltage. Min juridiske konsulent i Menighederne har så sagt, at jeg ikke har pligt til at møde op. Men naturligvis skal jeg have et godt samarbejde med kommunen. Jeg får stikpiller en gang imellem om, at jeg ikke kommer til møderne, og jeg svarer, at jeg får sådan nogle gode referater.”*

Et udslag af denne opfattelse af selvstændighed er, at de selvejende ledere siger, at de ikke er bange for om nødvendigt at udtale sig offentligt om emner i relation til deres daginstitution. Det er til gengæld ikke indtrykket, at de kommunale ledere har den opfattelse. Hos dem støder man flere gange på frygt for forvaltningens reaktion, hvis de udtaler sig offentligt. En enkelt siger, at hun er blevet ringet op af sin distriktschef, der antydede muligheden af en fyring, fordi en journalist havde brugt hende som kilde.

En selvejende leder siger, at *”der er mange her i huset, som bevidst har søgt en selvejende institution for at få en armslængde til politikerne. Der er nok en lille mentalitetsforskel, fordi man sætter pris på den større forældreindflydelse. Man kan lide den tættere kontakt til forældrene. Man foretrækker forældrene som arbejdsgivere fremfor forvaltningen. Man har også en følelse af friere rammer for, hvad man kan sige overfor pressen.”*

De selvejende institutioners ledere er lidt i tvivl om, hvordan forvaltningen ser på dem. Men generelt er de af den opfattelse, at forvaltningen har en positiv indstilling til dem. *”De er jo lidt afhængige af vores pladser. Jeg håber, de ser noget godt i os selvejende. Jeg tror, de ser os som besværlige, men at de trods alt værdsætter denne forskellighed. Men i sidste ende, så tænker de nok mest på økonomi,”* siger en af de selvejende ledere herom. *”Jeg er sikker på, at der er folk i den kommunale forvaltning, der finder det selvejende system skide irriterende, fordi de ikke har ledelsesretten, og dermed ikke kan lægge så meget pres på os. Forvaltningen tænker vel grundlæggende, at de ikke kan undvære os, og så kan de lige så godt leve godt med os. Forvaltningen kan måske finde på at se, at vi er et mere dynamisk, engageret, kvalitetsbetonet system end deres eget. Jo højere op man kommer i forvaltningen, jo mere forståelse er der for, at det er godt med to systemer,”* udtaler en leder af en stor integreret institution.

c. Synet på forvaltningen

Generelt er opfattelsen af forvaltningen ret negativ, men der er dog undtagelser fra denne regel, fordi nogle af lederne har kontakt med fx pædagogiske konsulenter, som de anerkender for deres dygtighed m.v. og fordi, der er forskel på distrikterne. Men det generelle billede er præget af opgivenesshed. Der er dog stor tolerance og forståelse for distrikternes situation. De er stærkt underbemandede, og også de er stressede, og deres kompetence er uklar i forhold til BUF centralt, siger daginstitutionslederne.

Flere af lederne peger på, at distrikterne er i en så vanskelig situation, at det fører til gennemtræk af personale, og at de dygtigste personer forsvinder. En leder bruger ordet ”kompetenceudfasning”. Enkelte søger ud i paraplyorganisationerne, nævnes det. Distrikterne drænes for kompetence, siges det i fokusgruppen med de kommunale ledere.

Der er stort set ingen ende på beretninger om dårlig service i distrikterne. Man kan ikke finde frem til nogen, der kan tage sig af en sag, siges det, og finder man frem til én, så er det ofte tydeligt, at vedkommende ikke behersker sit felt ret godt. Generelt er det forbundet med vanskeligheder og besvær at få kompetent rådgivning og vejledning i distrikterne, fremgår det. Men det skal understreges, at der er lyspunkter. Der er distriktschefer, der bliver rost, og der er flere eksempler på meget positive bemærkninger om de pædagogiske konsulenter. Men der er til gengæld også kommentarer om en distriktschef, der taler nedsættende og har en ledelsesstil overfor institutionsledere, der er kritisabel. Institutionslederne er dog så hensynsfulde, at de forklarer det med vanskelige arbejdsbetingelser.

Enkelte ledere sporer en vis usikkerhed internt i forvaltningen m.h.t. opgavefordelingen mellem BUF og distrikterne. Som eksempel nævnes kontoret for pædagogik og læring i BUF. Dette kontor kommunikerer direkte med institutionslederne i nogle spørgsmål, men via chefer i distriktet om andre emner. Der peges også på, at de forskellige kontorer i BUF, der er dannet omkring særlige indsatsområder, hver ser deres eget felt som særligt vigtigt, men at det ude i institutionerne skal gå op i en højere enhed i den pædagogiske praksis.

Kontakten til distrikterne bliver af institutionslederne ofte holdt på et minimum, fordi man fornemmer, at personalet der er pressede, og man ikke ønsker at overbebyrde dem. *”Man bliver vist fra den ene til den anden, og ingen har svaret. Man kommer derfor længere ved at gøre det selv, men under ansvar,”* siger en leder, og en anden føjer til, at *”jeg bruger slet ikke distriktet, og jeg ringer måske til dem et par gange om året. Der har været så meget rod og kaos. De har det hårdt, har ikke ret meget overskud og er underbemandede. Det er sjældent, at jeg har oplevet, at de kan hjælpe mig med noget. De er helt klart stressede. Især dem, der arbejder med løn. Det er godt med distriktsopdelingen, det giver mere kendskab og personlig kontakt – i*

princippet. Hvis der er nogen, og det er de samme, der er der. Vi har haft tre distriktschefer på halvandet år.” En af lederne påpeger, at det måske ville være en fordel for distrikterne åbent at erkende, at de har problemer. ”De mangler folk, og nye er ikke kørt i stilling. Men problemet er, at de ikke melder det ud. Vi er jo parat til at udvise en stor portion forståelse. De skal stole lidt mere på os. De burde have tillid til os som ledere,” siger han. Yderligere en udtalelse fra en kommunal leder belyser synspunkterne: ”Distriktet har manglet folk helt vildt de sidste tre år. De er normeret til 17 og har på et tidspunkt været nede på fem. Det er en stor kilde til frustrationer for os, for vi serviceres ikke. Juridiske og økonomiske råd er det svært at få. Og vi tænker så, at vi ikke vil overbelaste dem. De siger selv, at det, de laver, er brandslukning.” En anden leder siger om det samme distrikt, at ”det er totalt øde. Du kan gå igennem gangene uden at se et menneske. Man kan blive helt dårlig af det.”

Man skal sørge for at holde fast i de kontaktpersoner, som man oprindeligt havde, påpeges det, for selvom de er kommet over i en anden stilling i en anden forvaltning, så kan man godt ringe dem op og få et godt råd vedr. deres gamle arbejdsfunktion.

Det er det generelle og udbredte billede, der tegnes her. Men der er undtagelser, hvor distrikterne roses. En fritidshjemsleder har høje tanker om Brønshøj-Husum og siger, at de har dygtige sagsbehandlere, der har støttet ham meget. En anden kommer med den bemærkning, at ”BUF og distriktet fungerer godt. Ringer man til dem, kan man få al den hjælp, man har brug for. De er hjælpsomme.” En tredje, der er fra Amager distriktet, siger, at ”jeg fik rigtig god hjælp m.h.t. personalesager. Det er heldigvis den samme knalddygtige mand, der sidder der, som også tidligere gjorde det. Han er en sådan type, at er der behov, så kommer han herud.” Også andre roser Amager distriktet ikke mindst deres pædagogiske konsulenter.

Der er en vis forståelse for, at BUF's ledelse skal genoprette økonomien i forvaltningen, og at det må medføre forandringer og sammenlægninger. I mange udtalelser fornemmer man dog, at daginstitutionslederne har svært ved at skille deres førstehånds oplevelser af distrikterne fra synet på den øverste ledelse. Men en af de positive bemærkninger skal her refereres: ”Jeg har stor respekt for Else Sommer, og jeg tror, hun er knald dygtig. Modig, direkte og sympatisk. Det er ikke lige de ord, jeg vil bruge om den tidligere direktør. Men jeg ved ikke om den ånd, hun gerne vil have, om den siver videre ud i distrikterne. Her halser de lidt med tungen ud af munden for at nå det, de skal.”

Nogle af daginstitutionslederne kommer ind på, at de synes, at distrikterne domineres af skolefolk, der ikke har nogen større indsigt i daginstitutionernes arbejde. Interessant nok var det også en pointe, som flere skoleledere fremførte men med modsat fortegn i undersøgelsen om deres arbejdsmiljø. Begge dele kan næppe være rigtigt. Med et glimt i øjet kan man måske sige, at

fordelingen må være passende, siden begge parter er utilfredse. Men det nævnes dog også i lighed med det, nogle af skolelederne var inde på, at forvaltningen har ansat mange DJØF'ere, og enkelte daginstitutionsledere mener, at *"der er blevet færre i forvaltningen, der har forstand på vores kerneydelse."*

Det stress, som lederne oplever bl.a. som følge af deres administrative arbejde, har en sammenhæng med, at de åbenbart ikke får den nødvendige servicering fra distrikterne. Der forekommer også at være en sammenhæng mellem den civile ulydighed og så den omstillingsproces, som forvaltningen befinder sig i, hvor der ikke er kræfter til at følge op på initiativerne, og hvor kontakten mellem distrikt og institution sænkes til et minimum. Det er til en vis grad et spørgsmål om respekt. *"De skal tage ansvar for det, de har sat i værk og sikre at implementeringen fungerer,"* siger en leder. *"Jeg kan spørge flere instanser i distriktet og i BUF, men ingen af dem vil tage et problem på sig,"* fortsætter hun. En selvejende leder udtaler, at *"kommunens folk har hvert andet år gang i en omstrukturering, og derfor har de ikke tid – i år – til at komme efter mig."*

Lederne af de selvejende institutioner har generelt de samme oplevelser og indtryk af forvaltningen som de kommunale ledere har. Men problemet opfattes som en lille smule mindre, fordi de selvejende har deres paraplyorganisation at gå til.

Her kommer der også en særlig forskel ind i billedet, for relationen til paraplyorganisationen har ikke den samme blanding af myndigheds- kontrol- og servicefunktion, som relationen mellem en kommunal institution til forvaltningen. *"Jeg har både arbejdet i selvejende og i kommunale institutioner. Forskellen er den, at rent kollegialt er det noget andet at ringe ind til fx Menighedernes Daginstitutioner. For hun har ingen line op til min distriktschef og bliver dermed mere direkte mere en sparringspartner,"* siger en kommunal leder. *"Livet er helt klart lettere som selvejende. Man kan altid finde råd og vejledning i paraplyorganisationen. Folkene derinde har ekspertise, og det er guld værd, hvorimod de er underbemandede og overbebyrdede i distrikterne,"* siger en selvejende leder, der tilføjer, at *"min oplevelse af samarbejde med kommunen har været udelukkende positiv. Den tidligere chef har været herude i 2-3 timer."* En yderligere kommentar tyder på, at det kan gå fremad: *"Det har været ét stort kaos, siden BUF skabtes. Men siden nytår synes jeg, det begynder at lysne. Distriktet har efterhånden fået styr på tingene internt."*

At ledere af selvejende institutioner også kan have en kritisk indstilling til forvaltningen fremgår af følgende citat: *"Da vi gik fra FAF til BUF skete der en ændring. De er ikke til stede. Man får ikke den service og hjælp som tidligere. Tonen er blevet meget formynderisk: ' Det er os, der bestemmer.' Jeg har intet hørt om min årsplan indsendt for et år siden. Sender jeg en mail til*

den pædagogiske konsulent, svarer de ikke. Distriktschefen ser faretruende stresset ud. Man har ondt i maven, når man går fra møder derinde. Chefen taler grimt. Høflighed findes ikke. De har det sikkert selv svært. Så jeg er meget glad for, at jeg ikke arbejder i en kommunal institution."

Daginstitutionslederne har ikke løsningen på de forvaltningsmæssige problemer. Der peges på, at man kunne indføre en ordning, hvor man blot havde en enkelt kontaktperson i forvaltningen. *"Man burde i distrikterne ansætte mange flere pædagogiske konsulenter, som så fx hver kunne have 8 institutioner at betjene og hjælpe os med personaleproblemer og problemer med udsatte børn, så vi kun har kontakt med én fra forvaltningen. I Firenze har de et sådant system, hvor de har kontakt med blot én,"* nævner en leder. En anden mener, at man kunne starte med at *"rekruttere nogle kompetente ledere til distrikterne. Dem vi har, er mindre uddannelsesmæssigt kvalificerede end en hel del af os institutionsledere."* Der er nogen uenighed om distriktsstørrelsen. Nogle mener, de er for store, andre, at det ikke er det, der er problemet.

d. Ledelse af institutionslederne

Når det gælder ledelsen af daginstitutionslederne bliver man nødt til at skelne mellem de kommunale ledere og de selvejende, fordi der er meget store forskelle.

Af årsager, som vi har været inde på ovenfor, har distrikterne, som har den direkte kontakt med daginstitutionerne, ikke i tiden siden BUF oprettedes, haft ret mange ressourcer til overs til at tage vare på den ledelsesopgave, som de har i forhold til de kommunale institutioner, de har under sig.

De fleste af daginstitutionslederne siger, at de ikke regner med, at distriktschefen ville kende dem, hvis de mødte vedkommende. Så det er kun et fåtal af institutionslederne, der føler, at de har en form for personlig kontakt til distriktets ledelse. Det er formentlig enten dem, der har været i speciel fokus på grund af sammenlægninger eller alvorlige problemer, eller de få, der har været bevidst udadvendte og opsøgende, der har en personlig relation til deres chef.

Det store flertal siger, at de aldrig har været til nogen MUS-samtale med deres chef. Det er jo ellers noget, de selv skal afholde med deres egne medarbejdere. De efterlyser et lidt tættere forhold, så de ved, hvad man forventer af dem som ledere. *"Jeg har haft fem distriktschefer på 3½ år, og jeg har aldrig fået tilbudt en MUS-, omsorgs- eller kompetenceudviklingssamtale. Så man tænker: Nå, så arbejder vi, som vi selv synes er bedst. Man får m.a.o. ingen sparring fra distriktet,"* siger således en kommunal institutionsleder. En leder siger, at *"jeg får at vide, at jeg skal holde omsorgssamtaler i forbindelse med sygefravær, og så skal man hurtigere til en*

- Daginstitutionsledernes arbejdsmiljø -

tjenstlig samtale. Men min chef siger så på et møde, at hvis lederne har for meget sygefravær, så bliver de kaldt ind til en tjenstlig samtale. Så får man en anmærkning i sin personalesag. Det brokkede vi os over, og resultatet blev, at hun blev sur. Men signalet er, at man truer folk. Men der er andre ting, der skal til end trusler, fx anerkendelse. Og det har jeg aldrig fået fra kommunen. Jeg har jo heller ikke snakket løn med nogen i disse 3½ år." Ledelse "by fear", nævnes det, og trusler om firing, er mere almindelige end tilfælde af anerkendelse. Det er stressfremkaldende og bremsende for udvikling, tilføjes det. Relationen forekommer således at have mere vægt på kontrolaspektet end på ledelses- og servicefunktionen.

Det påpeges, at dette fravær af ledelse må være et problem for i særlig grad nye ledere bl.a. fordi Københavns Kommune er *"et kæmpeapparat at komme ind i"*. *"En ny leder har det som Palle alene i verden. Da jeg tiltrådte for over 20 år siden fik jeg en vejleder d.v.s. en erfaren leder, som jeg kunne ringe til på alle tider af døgnet. Ham har jeg kontakt med endnu. Som ny leder skal man vide, at der er en, der vil tage hånd om en. Det skal distriktet sørge for. Også hvis man bliver ringet op af forvaltningen og tonen ikke er så pæn,"* fortæller en erfaren leder.

Den kontakt, der hyppigst refereres til, er med en pædagogisk konsulent, som man lærer at kende, fordi de kommer på tilsynsbesøg i princippet en gang om året. De pædagogiske konsulenter bliver ikke af institutionslederne anset for at være deres ledere. Hvis de påtager sig den rolle, så kan de få at vide, at *"du har vist fået den forkerte kasket på"*.

En leder bemærker, at hun ikke ved, hvem der er hendes chef. Når hun spørger derom, får hun at vide, at i den sag er det den og i den sag er det den osv.

Ellers er der tale om større møder, hvor der ikke rigtigt kan siges at være nogen dialog, dels fordi antallet er for stort dertil og dels fordi møder ofte er informationsmøder med en-vejs kommunikation.

Der er samstemmende enighed blandt deltagerne i undersøgelsen, at der er et alvorligt fravær af dialog med forvaltningen.

Det fremgår også af en hel række af deltagernes udtalelser, at de fuldstændigt savner anerkendelse for deres indsats. Som det tidligere er nævnt, så kan man som daginstitutionsleder risikere kritik, hvis noget går helt galt, men aldrig anerkendelse, når man har præsteret noget usædvanlig godt. Anerkendelse, siger de, er ikke noget, der kommer fra BUF eller distriktet, og forvaltningen gør intet for at skabe et godt arbejdsmiljø for lederne. *"Jeg har ikke en leder, der anerkender mig for det, jeg gør,"* er en typisk udtalelse. *"Der er ingen, der tager hånd om os,"* er også en grundtone.

Det gælder fx i tilfælde af, at man går ned med stress. *”Der er ingen omsorgsplan i tilfælde af stress. Ingen tager hånd om en, hvis man lægger sig med stress. Den enkelte souschef burde være ansvarlig for at melde det ind. Og dernæst et tilbud om hjælp. Og der kan være opgaver, som souschefen ikke kan klare, så man undgår en dominoeffekt,”* siger en leder, der selv har prøvet en stress-betinget sygdomsmeddelelse. En anden, der havde været langtidssygemeldt p.g.a. stress beretter, at det tog fire måneder før hun blev kaldt ind til en samtale. Den var sådan set beroligende, fortæller hun, men hun blev dog ikke tilbudt nogen form for hjælp.

Det fremgår, at dialog og anerkendelse er to sider af samme sag. Det at blive hørt og taget alvorligt, opfattes som anerkendelse og værdsættelse. Omvendt føler lederne, at de ikke bliver værdsat, når de ikke reelt bliver hørt. Både de kommunale og de selvejende ledere efterlyser respektfuld dialog og anerkendelse.

Sammenfattende kan det konstateres, at de kommunale daginstitutionsledere må siges at have befundet sig i et ledelsesmæssigt tomrum, og de fuldstændig mangler *ledersupport*. Det er stressfremkaldende, siger de.

Lederne af de selvejende institutioner efterspørger ikke i samme grad som de kommunale ledere ledelse fra forvaltningen. Deres paraplyorganisationer og deres bestyrelser udfylder i det væsentligste denne funktion. Kontrasten i beskrivelsen af paraplyorganisationerne til den tilsvarende vurdering af distrikterne og af BUF fra de kommunale lederes side er slående.

Dialog

Der er meget store forskelle på opfattelsen af, om forvaltningen i forbindelse med sammenlægningerne har informeret og lyttet til institutionerne.

En leder, hvis institution er blevet sammenlagt med en anden, fortæller om sin oplevelse af denne proces, at distriktet var helt tavst. I fire måneder gik man i uvished. *”Distriktet burde have været herude eller holdt møde med os. De var så konfliktsky.”*

En leder i en selvejende institution siger herom, at *”omkring sammenlægningerne har forvaltningen lyttet meget til os, og har faktisk ringet til mig meget hyppigt. Jeg forsøger at gøre en indsats for at lære distriktskonsulenterne at kende og at skaffe mig information ved at deltage i alle de møder, der har været. Man er jo i en politisk styret organisation, og det må man tilpasse sig. Skolelederne har været udsat for flere omvæltninger (end os).”*

En ret ny leder siger om mulighederne for at få indflydelse, at *"senere, når jeg får overskud, vil jeg gerne involvere mig i udvalg m.m. og derved få indflydelse. Så muligheden er der. Der lægges meget op til at invitere til diverse udvalg. Nogle gange sker der dog skrivebordsløsninger, så de kunne godt høre os mere bl.a. ved at give os længere tid til både små og store beslutninger. Jeg ved godt det er besværligt."*

Disse to ovenstående citater illustrerer også, at der er nogle af lederne, der ser aktivt på spørgsmålet om dialog, hvor der til gengæld er en stor gruppe, der antager, at dialog skabes og indledes oppefra. De siger bl.a., at *"distriktet er domineret af en styringstankegang fra den gamle skoleforvaltning. I Valby har de en rigtig flad struktur, hvor de tager daginstitutionslederne alvorligt og har tæthed og nærhed."* *"Vi har været vant til at blive lyttet til. Nu taler man meget om dialog, men det er der ikke."* *"De lægger op til, at der er stor indflydelse og mulighed for kommentarer, men reelt er det skindemokrati. Distriktschefen prøver at sælge ideen til os, men han er reelt kun en mellemstation."* *"Hvis jeg var borgmester, ville jeg inddrage mine ledere meget i beslutnings- og opstartsprocesserne: Hvad rør sig i daginstitutionerne? At føle sig hørt og værdsat som de eksperter, vi er på vores område."*

Som et eksempel på mangel på dialog nævner en fritidshjemsleder tolketjenesten. Han siger, at *"de har lige lavet tolketjenesten om, men de burde have snakket med os ledere. Uanset hvor mange to-sprogede, vi har, så får vi de samme penge pr. barn. Vi får bare en mail, at nu er tolkepengene delt ud. Vi sidder jo inde med en kanon viden på gulyplan. Vi tænker tit om politikerne, at hvorfor har de ikke spurgt os? 'Lad os lige trækkevejret', skulle de tænke. Jeg tror ikke rigtigt, de regner os. Altså en anerkendelse af vores arbejde. Vi snakker jo med sindsygt mange forældre. Vi skal søge at gøre dem alle tilfredse. Det er et hestearbejde."*

Noget af opfattelsen af manglende dialog hidrører fra erfaringer med høringsrunder, hvor man ikke bliver givet tilstrækkeligt med tid til at svare. Måske hænger det sammen med en vanskelighed ved i forvaltningen at forstå, at lederne ikke er administratorer, men er fuldtidsbeskæftiget med at holde dagligdagen i institutionen kørende. En del misnøje omkring en manglende dialog stammer også fra erfaringer med møder i distriktet og i BUF, hvor det fx siges, at *"nogle gange spilder vi vores tid på ledermøder, hvor der er for megen envejsorientering, der lige så godt kunne foregå på mail."* Ganske mange kommer med kommentarer som denne: *"At sidde med 60 ledere til et møde, giver ikke mening, hvis det er ment som dialog."* En leder siger herom, at *"møderne er præget af information, og der er ikke megen dialog. Der kunne fx laves temamøder, men det kræver jo, at de har overskud dertil."* Og en anden leder foreslår følgende: *"Hvorfor nedsætter man ikke en gruppe af ledere her i distriktet til at arrangere sådan en lederkonference eller lignende, altså et ad hoc udvalg. Vi vil jo også gerne som ledere komme*

med vores gode råd til distriktet.”

I den kommunale fokusgruppe siger en deltager, at *”en af de mantraer, jeg er godt træt af at blive slået oven i hovedet med som leder, det er, at jeg er en del af en politisk organisation. Jeg ved ikke, om I andre hører det på ledermøder, men jeg er begyndt at sige det højt, at jeg ikke gider høre det mere. Når distriktsfolkene kommer med endnu en opgave, som jeg skal løse, og det eneste argument derfor er, at vi er i en politisk organisation, så er det en om'er.”* Hertil replicerer en anden af deltagerne, at *”vi er vel ikke reelt en del af forvaltningen, for de bruger os jo ikke som kvalitative samarbejdspartnere, og vi kunne komme med så mange guldkorn, hvis det skulle være, og de ville høre på os.”*

Anerkendelse

Som nævnt falder der mange bemærkninger om anerkendelse og ofte i tilknytning til efterlysninger af mere reel dialog. Her er nogle citater til illustration af nogle af bemærkningerne:

”I det gode gamle Sundby Syd under bydelsforsøget blev man anerkendt. Det er måske det vigtigste med et klap på skulderen. Her sejler man bare sin egen sø.”

”Men det er jo rigtigt, at der ikke er nogen, der takker én, når man gør tingene ordentligt. Man får kun en reaktion, når der er problemer.”

”Jeg har aldrig været inde til en MUS- eller lønsamtale. Men jeg har et godt samarbejde med en af de pædagogiske konsulenter. Hun kommer herud på tilsynsbesøg, og jeg glæder mig rigtig meget til, at hun kommer.”

”BUPL har for lidt fokus på de arbejdsvilkår, som politikerne byder os, og de har i stedet for meget fokus på vores løn.”

Anerkendelse kan være et vidt begreb. En leder i Valby siger, at *”legepladsen i Kirsebærhaven forfalder. Den er offentlig og der er egentlig et herligt soppebassin. Det er ødelagt, fordi man ikke afsætter penge dertil. Vi institutioner i området samt skolen kunne få ansvar for at holde det ved lige. Det har noget med arbejdsglæde og anerkendelse at gøre.”*

Forståelsesvanskeligheder

Enkelte deltagere kommer ind på nogle kulturforskelle mellem pædagoger, skolefolk og økonomer.

Som det tidligere er nævnt, er pædagogernes *"primære kode børn, hvor forvaltningens er økonomi og politik."* En af deltagerne uddyber dette med følgende bemærkning: *"Man skal have tillid til, at sociale problemer ikke løses over en nat. Der er en rationel økonomisk tænkning, som overføres til den pædagogiske tænkning, at man ingeniørmæssigt kan løse problemer, og det konstituerer også en tænkning, hvor de er de kloge, og at vi derfor ikke er ligeværdige. Deres kultur er bedre. Altså føler jeg mig ikke respekteret og anerkendt."* I den kommunale fokusgruppe siger en deltager, at *"jeg er meget, meget enig i, at der er et paradigmeskift, selvom det har været undervejs i et stykke tid. At der er en meget stor forskel på det resultatorienterede felt som forvaltningen repræsenterer og det humanistiske felt, som vi står for. Den kontrast bliver så tydelig efterhånden, og det vil resultere i kontraktstyring. Det, der mangler, er den pædagogiske rådgivning i forvaltningsapparatet. De mangler en rådgivning som en feedback på, hvad det er, der rent praktisk sker i praksisfeltet. Der mangler en dialog. En pædagogisk rådgivning der, kunne være et bindeled."*

Lederne er tydeligvis på vagt overfor sprogbrug, som de forstår som *"lidt for smart"*, som når en besparelse omtales som en *strukturforandring* og som *flere hænder* og *"pakkes ind i smukke pædagogiske intentioner"*. I det hele taget er man opmærksom på, om ord og handling passer sammen. Det gælder Københavns Kommunes værdigrundlag om bl.a. respekt og dialog eller *"fine ord om ledernes arbejdsmiljø"*. Der skal ikke meget til, før der opstår et troværdighedsproblem og lederne fornemmer *"tvetunget tale"*. *"Man må gerne være lidt tydeligere,"* siges det. Nogle ledere finder det også *"pseudo"*, når forvaltningen sætter for mange skibe i søen, som ikke følges tilstrækkeligt op bagefter.

En deltager ser selvkritisk på pædagoggruppen med følgende betragtning: *"Som pædagog vil man nok gerne have, at tingene bliver, som de plejer at være. Det er ejendommeligt, at vi ofte er negative, når vi præsenteres for noget nyt som fx pædagogiske læreplaner. Det er pudsigt, for vi er jo et fag, som slår meget på udvikling."* En del heraf kunne bunde i sammenstødet med en kultur baseret på en hel del praktisk erfaring, som møder krav om dokumentation og skriftlighed. Således siger en fritidshjemsleder, at *"i dag handler det ikke om, hvad vi gør, men om, hvad vi skriver, vi gør. Derfor skal man ikke skrive: Vi tager til svømning en gang om ugen, men derimod i stedet skrive en masse om, hvorfor man tager til svømning og fylde en hel masse ting ind her."*

Nogle af deltagerne har den opfattelse, at der er meget stor forskel mellem pædagoger og skolefolk. Som tidligere nævnt, er der også enkelte, der bruger udtrykket *"skoleficering"* om en

udviklingstendens i daginstitutionerne. Man finder, at skolefolk er gode til at strukturere og til det skrevne ord. En enkelt siger, at skolefolk føler sig bedre end pædagoger.

Der er dog grænser for, hvor dybt disse kulturforskelle forekommer at stikke. Det var faktisk mere udtalt i undersøgelsen blandt skolelederne, at de syntes, der var en forskel mellem dem og DJØF'erne i BUF. Men det er dog vigtigt at være opmærksom på disse måder at opfatte tingene på, så man gennem tydelig tale og handling, der følger ord, opbygger sin troværdighed og autoritet.

De selvejende institutioners ledere

Lederne af de selvejende institutioner kan som nævnt støtte sig til paraplyorganisationen og til deres bestyrelse eller bestyrelser, for ofte har de to.

Med meget få undtagelser roser de paraplyorganisationernes indsats. Det er ikke ret mange kritiske bemærkninger, der falder. De er kompetente, de er til at få fat i, når man skal bruge dem, de er servicemindede, og som regel er deres edb-systemer og programmer hensigtsmæssige og brugervenlige. Det er dog på sidstnævnte punkt, at der var nogle få mislyde i den almindelige tilfredshed. Det er dog for intet at regne sammenlignet med den kritik, der rettes imod de kommunale systemer blandt de kommunale ledere.

"Jeg er med i Børneringen, som har omkring 50 institutioner i københavnsområdet. De er meget kompetente. Vi betaler jo også for det. De laver al vores løn, regnskab, og der er kurser og ledermøder samt studieture for ledere og øvrige medarbejdere. Og så har vi lige været med til et årsmøde i Bellmans Saloner," siger en vuggestueleder.

Ud over den service, som paraplyorganisationerne yder indenfor økonomisk vejledning, juridisk bistand, psykologhjælp og pædagogisk ekspertise, fremhæves det også, at man har et årligt personalearrangement, hvor man ofte tager udenlands på et seminar med både seriøst fagligt og turistmæssigt og socialt indhold.

"Min relation til Menighederne er mere tæt og familiært, hvor distriktet er fjernere. Menighederne er jo også et mere støttende organ, hvor distriktet er kontrollerende. Men distriktet kunne nok lægge mere vægt på det støttende fremfor det kontrollerende. De ville få bedre ledere og bedre personale ud af det. Det er et spørgsmål om at vise lederne tillid," udtaler en leder af en selvejende børnehave.

Herudover har de selvejende ledere en tættere relation til deres bestyrelser end de kommunale ledere. Dette nære forhold fremgik i særdeleshed af de fleste af de personlige interview og i mindre grad af fokusgruppen med selvejende ledere. Under alle omstændigheder har bestyrelsen ansættelsesretten, hvilket er med til at styrke relationen. En del af de selvejende institutioner har to bestyrelser. Den ene er en forældrebestyrelse og den anden en såkaldt *institutionsbestyrelse*. Det er i disse tilfælde institutionsbestyrelsen, der ansætter og har arbejdsgiveransvaret og det store ord at skulle have sagt. Forældrebestyrelsen fungerer i så fald omtrent som den gør i de kommunale institutioner. Det er indtrykket, at disse bestyrelser til en vis grad er med til at udfylde det behov for ledelse, som de fleste af institutionslederne efterspørger. Nogle ledere, der kan betegnes som de gamle og garvede, har egentlig ikke noget stort behov for ledersupport, og de behøver ikke at støtte sig til deres bestyrelse, som på sin side er tilfreds med at kunne overlade store dele af ansvaret til lederen, så længe, økonomien er på den sikre side. *"De behøver ikke at blande sig i den daglige drift og har overladt al ansættelse og afskedigelse til mig. Så længe jeg sørger for en buffer på 200.000 kr. så er de tilfredse. Jeg passer dem og overdynger dem ikke med materialer,"* siger en af de gamle i gårde således.

Et problem, når det gælder forældrebestyrelser, er kontinuiteten, for det svækker bestyrelsesarbejdet, hvis der er for hyppige udskiftninger, så ingen når at få virkelig forstand på arbejdet, før de erstattes af nyttilkomne. I det spørgsmål er de integrerede institutioner en fordel, for her kan institutionen have en relation til forældrene igennem mange år. En leder siger endvidere, at det er svært at få en forældrebestyrelse op at stå i hans område, hvor der er 80% to-sprogede, men til gengæld har han så en tæt relation til sin institutionsbestyrelse. En anden bemærker, at det er godt at have det to-strengede bestyrelsessystem, fordi der er mere kontinuitet i institutionsbestyrelsen.

De selvejende ledere kommer ikke til nogen form for MUS-samtale i distriktet, og det vil sige, at det stort set ikke finder sted. En af lederne mener, at distriktet heller ikke kan afholde en MUS-samtale med en selvejende leder al den stund, distriktet ikke har arbejdsgiveransvaret. I stedet kan institutinslederne have MUS-samtaler med bestyrelsesformanden for institutions- eller forældrebestyrelsen og i nogle tilfælde med hele bestyrelsen samlet. En leder siger herom, at *"jeg har aldrig været til MUS-samtale i distriktet. Jeg har holdt en med min bestyrelse efter min egen anmodning. Det ville være et udtryk for respekt for os, for de er jo både kontrollerende, men har også en slags arbejdsgiveransvar i kraft af driftsoverenskomsten. MUS-samtaler er jo gode til både at lære personalet at kende og til at samle op på nogle ting. Og der kender distriktet os ikke godt nok."*

Paraplyorganisationernes chef, der ofte blot tituleres *regnskabsfører*, kan også yde *ledersupport* i kombination med bestyrelsen for institutionen. Det er det, som de kommunale institutionsledere

tydeligvis mangler. En leder af en stor selvejende integreret institution siger herom, at *”det, der er afgørende for mig, er min bestyrelse. Og der er ikke langt fra mig til min ledelse, men det er dog et forretningsmæssigt forhold, for de er mine arbejdsgivere.”* En anden leder (af en børnehave), der har været igennem en hård periode, hvor størstedelen af personalet blev skiftet ud, siger, at *”bestyrelsen var på min side hele tiden. Jeg bruger dem meget som arbejdsgiver, og er der et problem, så tager jeg det op med dem. Det er vigtigt, at man har det godt med bestyrelsen. Der er ret stor kontinuitet. Det er vigtigt, at der er nogle medlemmer, der giver stafetten og erfaringerne videre.”* En tredje leder siger, at *”vi institutionsledere ser anderledes på vores lederrolle end de gør i distriktet. Vi selv mener, man bør have en relation til dem, vi leder. Det synes ikke at være tilfældet i distriktet. Det er nok fordi, de er pressede. I forbindelse med sammenlægningen har de afsat ganske mange penge til HR-bistand og coaching-sessioner til de berørte ledere, og det er til gengæld meget glimrende.”*

f. Politikernes rolle

Set ”nedefra” institutionerne er Københavns Kommune en kolossalt stor organisation. Det kan således være svært for lederne at gennemskue samspelet mellem politikere og forvaltning. Selvom lederne oftest nævner forvaltningen som ophavssted for de forskellige initiativer, så er det først og fremmest fordi, det er forvaltningen, som lederne har kontakten med. Generelt forestiller de sig, at det er politikerne, der ønsker en hel del, og lederne siger stort set alle, at politikerne ønsker mere, end der er ressourcer til ude i institutionerne. *”Politikerne i Borgerrepræsentationen vil gerne profilere sig, og er mere ambitiøse end politikere i mindre kommuner. De lever så ambitionerne ud på vores felt fx om idræt, økologi, miljø, sund kost, nedsættelse af taksten, læreplaner og alt, der er forældrestermer i. Jeg er jo ikke uenig i fx sund kost, men de økonomiske rammer skal jo følge med. Politikerne giver forældrene forventninger, som vi ikke kan indfri,”* siger lederen af en selvejende, integreret daginstitution.

I forlængelse heraf er der nogle af dem, der mener, at forvaltningen ikke i tilstrækkelig grad dæmmer op for alle disse politiske ønsker. Det er også i lyset heraf, at lederne efterlyser mere dialog og dermed forståelse for ”forholdene i jernindustrien”. De peger også på, at distrikterne efter deres opfattelse kører så meget på pumperne, at de ikke magter at være troværdige kanaler opad i BUF for de informationer, som de kan få fra institutionslederne. Lederne antyder også, at underskuddet på den halve milliard og strukturændringerne kan have været en så stor mundfuld for BUF, at forvaltningen i en periode har været optaget af disse forhold og dermed ikke har haft kræfter til at dæmme op for politikernes ønsker. *”De er ekstremt kontrollerende. Hvis det er politikerne, der er årsagen, og vil styre mere, så må Else Sommer stritte imod. Politikerne reducerer sig måske til at være sagsbehandlere og går ind i fejlfinding,”* siger en deltager, og en

anden kommer med den kommentar, at *"distrikterne er sagesløse, fordi beslutningerne kommer ovenfra og reelt fra politikerne, der sætter forvaltningen under pres."*

Lederne regner også med, at de stadige krav om dokumentation hidrører fra politikerne, der vil vide, hvad de får for pengene. *"Men hvorfor de vil det nu, og ikke for 15 år siden, ved jeg ikke. Måske er det for, at de skal holde sig beskæftiget alle sammen,"* siger en af lederne, og en anden har følgende overvejelse: *"Mængden af opgaver, vi får, er politisk bestemt. Bo Asmus sælger sig på en række ideer, som mere tækkes hans vælgere, end et realistisk syn på daginstitutionerne. Politisk fylder børn mere, for der er fokus på børn. Men politikerne skulle have mere tillid til vores faglighed. Politikerne er vel uvidende om, hvad vi kan. I gamle dage kaldte man det for en pasningsordning, men dengang havde vi mere tid til pædagogisk udvikling. I dag kalder man det pædagogisk udvikling, men nu har vi ikke tid,"* bemærker en kommunal vuggestueleder. En anden kommer med følgende overvejelse: *"Politikerne siger, at de vil vide, hvad pengene går til, og statsministeren mener, at verden kan styres ud fra en drejebog, og dette drives ned over kommunerne og dernæst ned over daginstitutionerne."* En deltager ser det som en tendens i samfundet, at alting skal dokumenteres: *"Men kvalitativ pædagogik er faktisk ret vanskelig at dokumentere, og det er problematisk, for tiden går fra børnene. Det må være et ønske hos politikerne om at dække sig ind og forhindre at komme på forsiden af aviserne. Spørgsmålet er så, om det også er pålidelig dokumentation."* En leder mener, *"det er forståeligt, at politikerne vil vide, hvordan det står til i institutionerne, og at de kan se, at der sker en kvalitetsudvikling. Men det skaber et pres i velfungerende institutioner. Det er jo doktorafhandlinger, vi laver hvert år og det er mangel på tillid."* Yderligere en kommentar til belysning af holdningerne er denne: *"Det er jo ikke embedsmændenes skyld. Men det er politikerne, der ikke tænker på, hvor grotesk det er at sætte nye ting i værk uden at skele til, hvad de tidligere har sat gang i."*

Det er tidligere nævnt, at daginstitutionslederne ikke skelner mellem de kommunal- og landspolitiske initiativer.

Om muligheden af en direkte forbindelse til politikerne siger en leder, at *"det er ikke særlig velset at have en sådan relation til politikerne, og det er ikke portofrit at henvende sig til dem. Men man kunne jo bare melde sig ind i SF."*

Som et eksempel på en ide, som mange af deltagerne refererer til med hovedrysten, og som man mener, kan føres tilbage til politikerne, nævnes, at forvaltningen *"pludselig trak to dage ud af vores budget pr. medarbejder, fordi man så var to dage mindre syg."*

8. Ledelse

a. Ændringer i lederrollen

De er sket meget store ændringer af lederrollen inden for de seneste 10-15 år, men ifølge deltagerne accelererende siden årtusindskiftet.

Den ændring, der fremhæves af de fleste, er den ganske betydelige vækst i rollen som administrator, der indebærer økonomisk og personalemæssig selvforvaltning og meget decideret kontorarbejde. Det sidste især for de kommunale ledere.

Holdningen sammenfattes i følgende udsagn: *"Ja, rollen har ændret sig. Der er kommet meget mere administration. I gamle dage tog kommunen sig af de administrative opgaver og institutionerne af de pædagogiske. Så har man slanket forvaltningen og lagt de administrative opgaver ud til institutionerne. Til gengæld blander de sig i det fagligt pædagogiske."* Der er ingen af deltagerne, der er glade for den udvikling. *"Man bliver jo trukket væk fra den oprindelige kerneydelse og ind på kontoret,"* som det typisk formuleres. *"Jeg vil aldrig nogen sinde definere mig selv som administrativ medarbejder, det er der ingen der skal få mig til at sige,"* siger en af de kommunale ledere i fokusgruppen, hvortil en anden replicerer: *"Men det er jo det, der er virkeligheden."* *"Vi er blevet papirnussere,"* fastslår en yderligere deltager. Endnu en tilføjer, at forvaltningen mellem linierne stiler mod, at institutionslederne bliver direktører, og at dette er led i en centralisering for at gøre området så nemt at styre som muligt.

Rolleændringen har formentlig bragt mindre glæde i arbejdet. *"Det er lidt trist og fattigt, at jeg har mistet den daglige kontakt med børnene,"* siger en leder. *"Det er vigtigt, at lederen har fingeren på pulsen og kender alle børn og forældre. Det er også det, der giver mig glæden. Jeg tror mange ledere havner på kontoret og laver kontorarbejde,"* siger en anden. Ændringen kan også reducere den tid, man har til at beskæftige sig med det pædagogisk faglige. Det frygter fx en nyudnævnt leder af en stor sammenlagt institution.

Der er delte meninger, om selvforvaltningen er et fremskridt. Nogle mener, at selvforvaltningen i realiteten er lig med besparelser og ikke med økonomisk handlefrihed i større udstrækning. Man

tvinges til i et betydeligt omfang at ansætte uuddannet personale og uddannede med lav anciennitet, for at få enderne til at mødes, nævnes det. Dertil kommer, at man nærmest skal være revisor, som en deltager udtrykker det. Man skal også have IT-færdigheder og være meget mere systematisk, fremhæves det. Mange mener, at det samtidig har indebåret, at man har overtaget meget af det administrative arbejde, som rettelig burde ligge i distriktet. Det er computeren og internettet, der har muliggjort dette, nævnes det.

Til den økonomiske selvforvaltning kommer så udviklingen hen i retning af mere dokumentation og evaluering. Man afviser ikke fuldstændig, at dette kan have sine gode sider, fordi det kan sætte gang i en pædagogisk udvikling i institutioner, der måske på det felt er stillestående. Men det indebærer også et stort tidsforbrug, og, hvad der måske er værre, fordrer det en betydelig skriftlighed, som ikke ligger til alle lederne. Det er ikke sikkert, at det er en kvalifikation, som der lægges vægt på, når man ansætter en leder til en lille institution, anføres det bl.a.. Kravene om dokumentation kan også betyde, at man overfor forældrene i højere grad end tidligere skal kunne argumentere for sin pædagogiske praksis.

Rolleændringen har også indebåret, at man bruger mere tid på ledelse og faktisk nu er fuldtids leder i de fleste tilfælde. I nogle mindre institutioner klarer lederen både i hovedparten af sin tid at være på stuerne og i en mindre del af tiden at være leder. En vuggestueleder siger således, at hun er leder mellem kl. 12-14, mens børnene sover. En anden siger, at hun indgår i normeringen tre dage om ugen og de resterende to dage er hun leder fra kl. 10-14 eller nogle gange til kl. 15. En af lederne siger, at hun har tre jobs. Sit eget og souschefens, som er på barsel, og før da fordi den tidligere souschef var langtidssygemeldt. Desuden vikarierer hun på stuen 5-15 timer ugentligt. Der berettes om en leder, der gik ned med stress, fordi hun både var leder og fuldtids i børnegruppen.

Ud over at være administrator og leder, indebærer rollen også, at man er altnuligmand. *"Jeg er også servicemedarbejder en gang imellem. Dryppende vandhaner og indkøb, og intet er for stort eller småt til, at jeg kan beskæftige mig med det,"* siger en fritidshjemsleder.

Over en lang periode er der også sket den ændring, at man er blevet reel leder og ikke blot den første blandt ligemænd. På daginstitutionsfeltet har der været en tradition for en flad ledelsesstruktur, hvor *"alting var til diskussion og flertallet bestemte,"* som det udtrykkes. *"De nye pædagoger har derimod en klar fornemmelse af, at de får ledelse, og at lederen klart siger, at dette her er til diskussion og dette ikke,"* tilføjes det.

Den gamle rolle kan hænge ved, og *"jeg kan nogle gange blive lidt ærgerlig over, at jeg ikke er skarp nok og måske er lidt konfliktsky,"* siger en deltager. I tilbageblik siger en anden, at *"den*

gang da jeg startede som konstitueret leder i min gamle institution, havde jeg svært ved det administrative arbejde og var bange for det. Jeg skulle også vænne mig til ikke at være en del af flokken. Der var nogle ting, jeg ville have ændret og træde i karakter og sige, at det er faktisk mig, der er leder, og at der er nogle ting, jeg vil have ændret.” Den nye lederrolle betyder også, at *”man nogle gange skal have en rationel tilgang og ikke kun, som det er hyppigt blandt pædagoger, en følelsesmæssig.”* Men denne nye rolle har også som konsekvens, at man ikke længere er en del af flokken og dermed kommer til at stå alene. Det er også i det lys, at det fravær af ledelse fra forvaltningen, som de kommunale ledere siger, de oplever, skal ses.

Flere deltagere konkluderer, at disse store ændringer af lederrollen betyder, at der er et vældigt behov for netværksdannelse, coaching, supervision og uddannelse af lederne. Lederne skal have viden redskaber, lære skriftlighed og finde en definition på deres lederrolle, siges det. *”Man uddannes ikke til at være leder,”* som det kort konstateres. *”Systemet hjælper heller ikke en nytiltrådt leder til at finde denne rolle,”* som det tilføjes.

Som en sidebemærkning peges der på, at lederne ikke kan siges at blive specielt meget belønnet for at udfylde den nye rolle. Nogle deltagere, der har stået for enten en lang og krævende sammenlægningsproces eller som har startet en helt ny institution op, nævner, hvilken temmelig ubetydelig økonomisk belønning, de har modtaget for dette givetvis store ekstra ansvar og denne øgede arbejdsindsats.

b. Personaleledelse

Personaleledelse kan være det mest belastende i perioder, fordi det handler om mennesker og ikke om papir, som det bliver sagt. Det er især personaleproblemer, man tager med hjem og som i værste fald kan få en til at ligge søvnløs om natten.

Nogle af de kommunale ledere nævner, at afskedigelsessager kan trække urimeligt langt ud. Enkelte siger, at de har fået god hjælp i distriktet og andre, at de ingen hjælp har fået, når de har haft en sådan sag. En deltager har følgende synspunkt: *”Vi har en masse administration, men vi har også en personaleside, som faktisk er den sværeste. For det er ikke papir, men mennesker, og der føler vi os nogle gange lost. At man ikke sidder helt alene med en personalesag, og at det ikke skal tage så lang tid, at få folk fyret. Naturligvis skal man have sikkerhed i ansættelsen, men der, hvor personen, slet ikke fungerer, der tager det for lang tid, og kræver for megen energi både for personen og for personalegruppen. Det tager halve og hele år, fordi man går med livrem og seler. Man mangler hjælp hertil fra distriktet, og det tager lang tid. Distriktet kunne være med som bisidder eller selv tage en samtale. Man mangler nogen at støtte sig til, som*

præcis ved, hvad der skal gøres her. Man har måske sådan en sag hvert andet år, og man vil godt gøre det ordentligt."

Nogle af de selvejende ledere siger, at de har større fleksibilitet m.h.t. afskedigelsessager, og at de ikke behøver at tage mere tid end det fagretslige system kræver. *"Jeg har lige fyret en medhjælper, der havde flere sygedage end arbejdsdage. Man skal se folk an allerede den første måned, hvis man skal nå at sige en medarbejder op inden prøvetiden. Men for de kommunale institutioner kan det trække ud i årevis. Vi selvejende er mere autonome,"* siger en af de selvejende ledere. En anden fra en selvejende institution mener, at de selvejende institutioner bedre end de kommunale kan lave en personalepolitik, der er tilpasset ens egne, lokale behov.

Af andre pointer, som nævnes af flere er følgende:

- At rekruttere kvalificeret personale
- Sygefravær
- At have frihed til fælles arrangementer af faglig – social karakter
- At undgå nedsættende køkkensnak og klikedannelse

Det opfattes som et problem, at det er svært at tiltrække kvalificeret personale. En leder fortæller, at hun i over et år har forsøgt at få ansat uddannet og kvalificeret personale. Først femte gang lykkedes det og der kom to velegnede ansøgere, som hun ansatte. En af deltagerne foreslår, at der oprettes et fælles, kommunalt eventuelt distriktsbaseret vikarkorps.

Sygefravær kan være belastende. *"Det giver mig daglige problemer,"* siger en deltager. I en af institutionerne, hvor lederen interviewedes, var der dagen før, en mandag med højt solskin, syv ud af 22 medarbejdere syge. Det var en typisk overbevisning i de små institutioner, at de mente, at deres sygefravær var meget lavere end i de store institutioner. En af lederne forklarede det med, at *"i et lille hus er hver enkelt meget mere betydningsfuld."* I en af de selvejende institutioner nævntes, at de præmierede "nærvær" i form af fysisk tilstedeværelse lønmæssigt.

De selvejende institutioner har frihed til at lave fælles arrangementer for ledere og for personale. Ofte indebærer det en tur til udlandet med et fagligt såvel som et socialt indhold. En paraplyorganisation tog lederne og herunder også souscheferne på en tur til Skt. Petersborg, hvor de første tre dage havde et fagligt indhold og de to sidste var udflugter. I en måned havde man arbejdet hver især på opgaver om ledelsesmæssige dilemmaer til fremlæggelse og diskussion på turen. *"Vi får så udover det faglige en masse socialt samvær. Så generer det mig ikke efterfølgende at ringe til disse kolleger og spørge om råd,"* siger en leder, der var med på den

tur. En lille børnehave brugte 30.000 på en 3-dages tur for personalet til Firenze. I en vuggestue blev to ældre medarbejdere sendt på en uges rygeafvænningskursus på La Santa Sport til 6.000 kr. stykket. *"Hvis man plejer sit personale ordentligt - fx tager vi en gang om året 3-4 dage til udlandet og besigtiger institutioner og andre fagrelevante ting - så får man nogle fællesoplevelser, og det fører til, at folk bliver her, og at vores sygefravær er meget langt nede,"* siger en selvejende fritidshjemsleder således. En af de kommunale deltagere kommer ind på, at det er temmelig tungt i kommunalt regi at få lov til at præmiere personalet med fx en julegave eller tilsvarende.

At skabe et godt socialt miljø uden klikedannelse er også en af problemstillingerne. *"Jeg har besluttet mig for, at der ikke skal være sladder i krogene, at der er ansat mænd, og at faglige diskussioner ikke er negative. Men det er svært for kvinder at gå fra en sådan faglig diskussion uden at bære nag. Det er jo faglighed, vi taler om, og ikke noget personligt. Folk ved det, og jeg siger det til hver diskussion,"* udtaler en kvindelig leder. Det nævnes også af andre, at det er nødvendigt at understrege, at faglige uenigheder er legitime og kan være konstruktive. En leder understreger, at det er nødvendigt at arbejde på denne respektfulde omgangstone hver dag, at professionel uenighed er i orden, og at der ikke bør være nedsættende snak bag folks ryg. I det hele taget er der flere af lederne, der har en bevidst holdning til det at opdyrke en professionel kultur og et godt arbejdsmiljø. *"Det kan være svært at få trukket nogle af de gamle kolleger op og få pustet ny energi i dem,"* er der en, der nævner. Og en anden siger, at *"personalet kan være rimeligt reaktionære m.h.t. at omstille sig til noget nyt."* I det hele taget er der altid behov for træning i personaleledelse, siger en af lederne.

c. Lederrekruttering

Der er bred enighed om, at det bliver sværere i fremtiden at rekruttere ledere til daginstitutionerne. Der er nogle forholdsregler og ideer, som kan være med til at ændre på denne situation.

For det første fremgår det, at der er behov for en indsats for at gøre arbejdet som leder mere attraktivt. Det kan næppe virke ansporende på mulige lederkandidater, hvis det virker stressende at være leder. Det er muligvis heller ikke attraktivt at forestille sig, at man skal *"ind på kontoret og lave kontorarbejde,"* som det udtrykkes. For søger man en lederstilling, så er det fordi man vil arbejde med pædagogik på et mere generelt plan, understreges det. *"Vi er ca. 90 kommunale ledere, der kan gå af i løbet af næste år. Jeg er bange for, at de ikke kan skaffe ledere til erstatning p.g.a. vores arbejdsvilkår og løn. Alle vil have en anerkendelse for deres arbejde. Min*

souschef vil ikke overtage min stilling. Folk står ikke på ryggen af hinanden for at blive ledere. Man vil ikke frem og have de øretæver. De kan godt se, at det er mig, der får pryglene,” bemærker en leder. En anden fremfører følgende bemærkninger: *”Københavns Kommune kan slet ikke tillade sig at have utilfredse ledere, for de mangler allerede ledere, og der kommer et generationsskifte, hvorefter manglen bliver større. Der er ikke ansøgninger til lederstillingerne, og de, der er, er ofte ikke kvalificerede. De unge pædagoger gider ikke alt det bøvl, men egentlig kunne de være interesserede, hvis vilkårene var bedre.”*

Nye ledere bør hjælpes i gang med mentorordninger, netværksdannelse og et introduktionsprogram, hvor de lærer de grundlæggende, praktisk orienterede færdigheder, som en leder skal beherske. De bør også have en lederuddannelse, siges det. Også for at understrege og opvurdere betydningen af ledelse i daginstitutionerne.

Der kunne indføres en førlederuddannelse, hvor mulige kandidater og potentielle talenter kunne få en fornemmelse for mulighederne i lederjobbet. I den sammenhæng siges det, at der burde laves en undersøgelse af souschefernes ønsker om at blive ledere. Og det noteres, at det har et rekrutteringsmæssigt aspekt at inddrage souscheferne mere i fx møder i forvaltningen og tage dem med på råd. Det argument fremføres også, at det er godt at have de små institutioner, hvor ledere kan avancere fra til de store institutioner i en fødekæde. For de små steder virker muligvis ikke så afskrækkende på nye ledere.

Som en positiv udvikling nævnes, at de nye pædagoger fra seminarierne er klar over *”at der foregår ledelse på det her felt, hvor min egen generation gik ind for kollektiv ledelse og hængte røde faner ud af vinduerne,”* som det malerisk udtrykkes. Til gengæld kan de blive afskrækkede ved tanken om, hvor komplekst det er at være leder i dag i forhold til uddannelsen på seminariet, hvor de ikke hører meget om ledelse, påpeges det. I den sammenhæng kunne det være godt, hvis seminarierne gjorde brug af praktikere i ledelse fra daginstitutionerne, der kunne så nogle frø vedr. interesse for ledelse.

”Man skal kunne se en udviklingslinie og en karrierestige foran sig, og disse ting er meget lidt synlige i dag. Herudover skal man have anerkendelse og en løn, der viser, man værdsættes,” fremhæves det.

9. Netværk og efteruddannelse

a. Netværk

Netværk med andre daginstitutionsledere er meget udbredt og har en overraskende stor betydning for lederne. Betydningen forekommer at være proportional med de vanskeligheder, som de fortæller om, at de oplever. For netværket er ofte det sted, hvor noget af behovet for *ledersupport* og *sparring*, bliver udfyldt. *"Man kan godt føle sig meget alene som leder,"* er der flere, der bemærker, eller som det følgende udsagn: *"Har man det rigtig skidt, tager det toppen at snakke med nogen. Der er nogle af dem, jeg bruger, når noget er rigtigt svært."*

Deltagerne i undersøgelsen kommer med forskellige pointer om netværk, som her skal opsummeres:

* Det forudsætter tillid og diskretion hos deltagerne, for man skal holde disse oplysninger for sig selv.

- * En enkelt beretter om virkelig gode erfaringer med en netværksgruppe, hvor man giver kollegial supervision inklusiv reflekterende team. Det var initieret på et fremragende kursus i kollegial supervision arrangeret af den gamle U&U forvaltning for fire år siden.

- * Netværksgrupperne varierer i størrelse fra 4-6 personer til 40. Sidstnævnte nævnes som et 23 år gammelt netværk af ledere på Ydre Nørrebro, og det beskrives som en referencegruppe, der er uundværlig til at *"støtte hinanden i alle ting, der kommer ovenfra såvel som vedr. personaleproblemer."* Her betaler man både kontingent og har en bestyrelse.

- * I nogle tilfælde er netværkene, som det nævnt ovenfor, meget gamle og ofte 8-10 år gamle.

- * Enkelte er ikke med i noget netværk, og en leder siger som årsag, at man godt kan betragte hinanden som konkurrenter om de samme børn. *"Dog ikke værre end at vi kan tale sammen,"* understreges det. En anden beretter som sit indtryk, at *"jeg orker ikke at høre på alt det fnidder og fnadder. Der er for meget lokalsladder. Der er en vis sammenspisthed i den gruppe. Jeg følte mig ikke 100% velkommen."* Netværkene kan man således forstå spænder vidt m.h.t. indholdet lige fra yderst struktureret kollegial supervision til det meget uformelle. Dog kan det uformelle også have sin berettigelse som *"et frirum, hvor jeg kan få luft,"* som det udtrykkes. En deltager taler også om det som *"en overløbsventil, som er en utrolig vigtig forudsætning for arbejdsmiljøet"*, hvor man *"kan få lukket damp ud"*.

- * Mødeaktiviteten varierer fra et møde om året til et hver måned. Men mellem møderne kan der være megen kommunikation på kryds og tværs.

- * Netværkene kan være på tværs af institutionstyper og kommunal-selvejende institutioner. Men ofte er de med personer og institutioner, der føler, de har særligt meget til fælles. *"Man finder sammen med dem, man institutionsmæssigt, aldersmæssigt og måske også kønsmæssigt passer med. Det tager nok et par år at etablere sådanne nære relationer med lederkolleger,"* siges det.

- * Netværkene kan også have et socialt islæt. *"Vi hygger os med god mad og rødvin hver anden måned,"* nævnes det.

- * Oftest er netværksmøderne uden deltagelse fra distriktets medarbejdere. Som regel er det bedst, at forvaltningen ikke er med, selvom man i en opstartsfasen kan have behov for en tovholder, nævnes det. Det berettes også, at man nogle gange kan invitere forvaltningen med.

- * En leder fortæller, at i hendes netværk udformer man hørings svar til forvaltningen, fordi *"nogle er skarpe på et område og andre på noget andet."*

* *"Man kunne godt i distriktet hjælpe mere med til at nye ledere får et netværk,"* påpeges det. Paraplyorganisationerne fremhæves i nogle tilfælde for deres indsats for at skabe netværk.

b. Efteruddannelse

Lederrollen bliver beskrevet som meget mere kompleks end for blot få år siden. Der er da også ganske mange ledere, der har lyst til at tage lederuddannelse, og fx siges det:

"Hvis jeg skal blive ved med at bevare gejsten, skal jeg have noget mere videreuddannelse."

"Som institutionsleder bør man tage en diplomuddannelse i ledelse. Det åbner ens øjne for nye tænkemåder."

"Diplomuddannelse giver mig rigtig megen ballast. Det ville være rigtig godt at tilbyde lederne som forebyggelse af stress. Man ser tingene lidt på en anden måde. Man kastes jo ind i lederjobbet uden at have speciel uddannelse dertil."

Der er muligvis mere efterspørgsel blandt lederne efter faglige pædagogiske efteruddannelseskurser end efter ledelsesuddannelse. De ønsker, der ytres, er meget spredte. Nogle ønsker systemisk lederuddannelse, andre en coaching uddannelse, atter andre vil lære noget om forandringsprocesser, kommunikationsteori, mediation eller personaleadministration.

"Mit diplom i forsøg og udvikling klædte mig mere på til mit lederjob end de moduler jeg har taget i ledelse. Man skal derfor give lederne en vifte af muligheder, som kan give god mening i lederrollen, også selvom de ikke direkte handler om ledelse," siger en deltager.

En enkelt kommer ind på, at han nødig vil have, at BUF skal bestemme, hvilken efteruddannelse, han skal tage.

En del af lederne synes, de er blevet for gamle til at tage fx diplomuddannelse i ledelse.

Mange siger, at de ikke synes, at de har tid til at tage en diplomuddannelse i fx ledelse. Om vanskelighederne fortæller en kvindelig leder følgende: *"Jeg har overvejet at tage diplomuddannelse i ledelse. Men jeg har svært ved at se, hvordan jeg kan klare både at være leder og tage uddannelse. Det ville også være for tidligt i denne institutions levetid at tage et år fri. Så en mulighed ville være den anden model med enkeltdage eller moduler. Men det er*

aftenarbejde, og det kan jeg ikke holde til og har ikke overskud dertil. Jeg har også en familie. Den pædagogiske konsulent opfordrer mig dertil. Jeg er nok lidt svag i det med strategisk ledelse.”

Der mangler uddannelse på det praktiske plan, er der flere, der kommer ind på. Der er et behov herfor bl.a. vedr. budget og løn, siges det, og i det hele taget et kursus om administration og drift af en institution samt personaleadministration og –ledelse. *”De skulle have et team, der kunne rykke ud som en slags personlige coaches eller supervisorer omkring det administrative,”* er der en, der kommer ind på.

Diplomuddannelsen i ledelse anses af nogle for at være ret teoretisk og af enkelte for at være for meget baseret på tidens trend som fx systemisk ledelse.

Nogle foretrækker kortere kurser.

De kommunale kurser er også åbne for lederne af de selvejende institutioner. Men de har tillige efteruddannelsesstilbud i deres paraplyorganisationer herunder lederuddannelse.

10. Hvilke hypoteser holder?

I det indledende kapitel om arbejdsmiljø blev der ud fra litteraturen om arbejdsmiljø opstillet nogle hypoteser om sammenhænge mellem arbejdsmiljøet og stress-belastningerne. Der var tre sæt hypoteser om det, der fremmer et godt arbejdsmiljø:

Hypotesesæt a

- a) At der er indflydelse på arbejde og jobindhold d.v.s. ledelsesrum og beslutningsfrihed
- b) At der er mulighed for at udvikle sig fagligt og personligt
- c) At der er klarhed over rolle og opgaver
- d) At arbejdet opfattes som meningsfuldt
- e) At man får relevante informationer om vigtige ændringer og planer
- f) At der er støtte fra ledelsen d.v.s. distrikt og BUF / bestyrelser og paraplyorganisation
- g) At der er støtte fra medarbejderne i institutionen
- h) At man kan leve op til institutionens mål, og at kravene ikke er så mange og evt. modstridende, at man ikke kan honorere dem
- i) At man kan følge med og tilpasse sig forandringerne i ens lederrolle og arbejde
- j) At der er forudsigelighed i kravene og opgaverne.
- k) At der er generel jobtilfredshed.

Hypotesesæt b

At kulturforskellene mellem lag i organisationen ikke er så store, at der på det grundlag opstår spændinger mellem organisationens værdier og en underafdelings værdier eventuelt individers personlige værdier. En trussel mod individets vigtigste mål og værdier kan være en meget belastende situation. Jo mindre sammenfald, der er mellem de individuelle værdier og organisationens værdier, jo større chance er der for at spændinger udvikles. Hvorimod en god overensstemmelse er fremmede for trivslen.

Hypotesesæt c

- a) At man kan udfolde sin faglighed
- b) At man modtager anerkendelse for sin faglighed

Vedr. hypotesesæt a

Mange af hypoteserne peger faktisk i retning af et godt og ikke belastende arbejdsmiljø.

Der er indflydelse på arbejdet og jobindholdet, for de fleste af deltagerne i undersøgelsen mener, at de har stor selvstændighed. De kommunale ledere føler dog mindre selvstændighed end de selvejende. I et vist omfang tiltager man sig selvstændighed og håber på, at det går.

Arbejdet opfattes i høj grad som meningsfuldt.

Der er i usædvanlig grad social støtte og ansvarlighed overfor hinanden på arbejdspladsen. Lederne har desuden i de fleste tilfælde støtte fra deres ledernetværk.

Der er mulighed for at udvikle sig fagligt og personligt. Men dette punkt kan dog styrkes på forskellig vis.

Der må også siges at være generel jobtilfredshed, men for lederne begrænses dette dog af de krav, der stilles fra forvaltningen.

Men der er også en del af hypoteserne, der i bedste fald delvist må siges at afkræftes i den forstand, at der her kan konstateres mangler eller belastninger.

Klarheden over roller og opgaver må siges at være nogenlunde. Dog er der uklarhed om, hvad der ligger i rollen at være en del af en politisk styret organisation. Det hænger sammen med spørgsmålet, om man har kunnet følge med udviklingen i sin rolle. Denne udvikling er foregået så hurtigt i de seneste år, at det er forståeligt, hvis der er tilpasningsvanskeligheder, og disse vanskeligheder kan være belastende. Der er ikke i tilstrækkelig grad forudsigelighed i kravene og opgaverne. Budgetterne udmeldes ofte for sent, og man klager over det, man opfatter som en strøm af krav ovenfra, som ofte kommer med korte tidsfrister og uden tilstrækkeligt varsel, alene af den grund, at man ikke opfatter, at man er blevet taget med på råd derom. D.v.s. at man ikke synes, man får relevante informationer om vigtige ændringer og planer. Der er også problemer med at leve op til de krav, der stilles. Derfor omdefinerer man dem i ret udbredt omfang, så man bedre er i stand dertil, men det giver selvsagt en utilfredsstillende situation, at man ved, at man synes, man tvinges til at overtræde bestemmelserne. Men det gør man, så man bedre er i stand til

at opfylde organisationens mål d.v.s. dem, som man synes er vigtigst, nemlig omsorgen for børnene fremfor betjening af forvaltning og politikere. Der er ikke tilstrækkelig støtte fra forvaltningen i forhold til lederne af institutionerne. Det gælder i særlig grad de kommunale ledere, hvor de selvejende ledere kan støtte sig til deres paraplyorganisationer og bestyrelser.

Hvis vi skal sammenligne med den tilsvarende undersøgelse af skoleledernes arbejdsmiljø forekommer der at være nogle forskelle i forhold til disse hypoteser. Daginstitutionslederne har efter deres egen opfattelse en ret stor selvstændighed, og i særlig grad de selvejende. Deres opfattelse af selvstændighed er betydeligt større end skoleledernes. Forvaltningen føles et stykke længere væk end skolelederne synes den er. De styres tilsyneladende mindre stramt end skolerne. Daginstitutionslederne har også, selvom de er ledere, en usædvanlig stor støtte i miljøet blandt deres medarbejdere, og hertil har de som regel meget gode ledernetværk. Men på ét punkt forekommer de kommunale daginstitutionslederes situation mere belastende end skoleledernes, og det er m.h.t. kontorarbejdet. Skolelederne har en vis administration til hjælp, hvor den kommunale daginstitutionsleder selv i mange tilfælde skal agere administrativ leder, kontordame, IT-ekspert, m.m.. Daginstitutionslederen føler også, at hun har ansvaret for omsorgen af børnene tæt på, hvorfor hun vil føle et stærkt træk i sig fra to vidt forskellige sider. Fra den ene side trækker forvaltningen konstant i hende, synes hun, og på den anden side er ansvaret for børnene, et ansvar, der ikke bare kan lægges til side. Det træk kan være så stærkt, at nogle knækker. Det kræver naturligvis stærke nerver og en del selvtillid at parkere opgaverne fra forvaltningen i et fjernt hjørne af skrivebordet. Det ville skolelederne ikke turde gøre.

Vedr. hypotesesæt b

Der kan konstateres nogle kulturforskelle, nemlig mellem det, som af en deltager beskrives som den *resultatorienterede* tilgang og den *humanistiske*. Det er også her, at problemstillingen ligger omkring det at opfatte sig som en loyal eksekutor af politikernes ønsker kontra det at være institutionens og børnenes beskytter. Det er også det, der ligger i udtalelsen om, at forvaltningens kode er *økonomi* og vores er *børnene*. Den udbredte civile ulydighed forekommer også at hænge sammen med denne forskel. Daginstitutionslederne kan forsvare deres prioriteringer, fordi de synes, at forvaltningens krav har mangler i legitimiteten. Forvaltningen og politikerne har ikke, synes man ude i daginstitutionerne, stukket fingeren i jorden og fornemmet, hvad der er realistisk at kræve. Kravene kommer uafsladeligt "*som vestenvinden*" og de følges ikke op, og ergo er der ikke alvor og overbevisning bag dem. Når daginstitutionslederne igen og igen efterlyser reel dialog er det en bøn om, at forvaltningen søger at bygge bro over den "kulturkløft" eller forskel i værdisæt, som kan fornemmes, der eksisterer. Det er dog vurderingen af dette aspekt i undersøgelsen, at kløften ikke er større, end at den kan udjævnes, men en god begyndelse vil være

at se i øjnene, at der er denne forskel.

Vedr. hypotesesæt c

At man kan udfolde sin faglighed, og at man modtager anerkendelse for sin faglighed er to hypoteser, der kan afkræftes i den forstand, at lederne føler, at de hæmmes i udfoldelsen af deres faglighed på grund af kravene ovenfra, og at de ikke mindst synes, at de ikke modtager nogen anerkendelse for deres præstationer fra deres ledere, d.v.s. forvaltningen og politikerne. Det hænger sammen med den mangel, som daginstitutionslederne opfatter, der er, på reel dialog. Det har også sammenhæng med den mangel på fokus på det faglige, som lederne fornemmer, der hersker, fordi forvaltningen har opmærksomheden rettet på økonomien.