



Essay no. 1 # Februar 2022

At være fri til... at tænke sig om på ny!

Dette essay handler om frisættelse på dagtilbudsområdet i Rebild Kommune i forbindelse med velfærdsaftalen af 2021-2024. Velfærdsaftalen er regeringens frihedsforsøg, som skal løfte kvaliteten på udvalgte velfærdsområder. Essay er fransk og betyder tilmed forsøg. Følgende er således et forsøg på at skrive noget om frihedsforsøget knap et år inde i aftaleperioden. Et essay rummer ikke konklusioner eller endegyldige svar. I stedet inviteres du som læser ind i et refleksionsrum af tanker om dagtilbuddenes møde med friheden, om ansvaret og tvivlen der følger med friheden, om at lede gennem sproget, om fællesskab og tillid, og om hvordan dagtilbuddene i Rebild nu ser friheden som en gave til at løfte kvaliteten.

De tanker og spørgsmål, som foldes ud, er baseret på filosofiske samtaler om frisættende lederskab mellem ledere af dagtilbud i Rebild Kommune og ledelsesfilosof Kasper Warming samt samtaler mellem forvaltning og ledere. 'Vi' i essayet repræsenterer dette fælles 'vi'.

Forfattet af konsulent Helle Bitsch Pedersen

At være særlig udvalgt

"Nu foreslår vi noget, der er endnu mere vidtgående - noget, vi ikke har prøvet før. Jeg indrømmer, det er en lidt vild ide (...) De næste tre år får de fuldstændig frihed på daginstitutionsområdet [til] sammen med forældre og det pædagogiske personale at skabe Danmarks bedste dagpleje, vuggestuer og børnehaver."

Sådan præsenterede Statsminister Mette Frederiksen velfærdsaftalen og udpegede efterfølgende Rebild Kommunes dagtilbudsområde, som én af de særlig udvalgte, der blev sat fri fra en række omfattende nationale og kommunale regler og retningslinjer. Den første tanke - ARGH! Hvad er nu det for et nyt projekt forklædt i frihed, som de presser ned over os. Næste tanke - HMM! Kan vi virkelig frit vælge fra alle hylder og udvikle præcis det dagtilbud, vi drømmer om? Ved nærmere eftertanke - GISP! At blive herre i eget hus. Det er også et stort ansvar, hvad vil vi så vælge - og hvad hvis nu vi vælger forkert? Tre ud af mange tanker, der strøg gennem hovederne - og ikke alle sad på det tidspunkt med følelsen af at være en rigtig heldig kartoffel. For hvad betyder friheden egentlig? Hvad er vi sat fri fra? Og hvem har vores ryg, hvis vi træder ved siden af?

For vi hørte også hende statsministeren sige; *"De enkelte institutioner får friheden (...) til gengæld forpligter de sig på at levere bedre resultater. For med friheden, ja - der følger ansvaret."*

... og angsten.

For hvad er det egentlig, de vil have os til? At øge kvaliteten? Vi har altid haft fokus på kvalitet i vores pædagogiske arbejde. Hvad vil de måle på? Hvad er det, vi kan nu - med velfærdsaftalen - som vi ikke kunne før? Spørgsmål som disse er blevet stillet et utal af gange af både ledere og medarbejdere, og det har været ufatteligt svært for alle helt at svare på, hvis ikke det skal stå med noget så konkret som, at nu er vi sat fri fra at lave sprogvurderinger jf. lovgivningen. *Ja og...*

Dagtilbudsområdet er nemlig i forvejen ikke det velfærdsområde, som er mest lovreguleret. Tilmed har Rebild Kommune ovenikøbet en stærk tradition for decentral ledelse på institutionsniveau og central styring på rammer snarere end indhold. Intentionen med spørgsmålene har derfor ikke været et udtryk for flabthed eller en modstand mod frisættelsen, men en oplevelse af at være relativt fri i forvejen, og derfor et udtryk for et menneskeligt behov for at skabe mening med 'galskaben' for at kunne leve op til ansvaret - at ville det gode for børnene.

Det var vores første møde med frisættelsen. Som du sikkert fornemmer, en kende angstfyldt, frustrerende og fyldt med tvivl. Heldigvis viste tvivlen sig at være vores ven - en ven, der fik os til at tænke os om. For det er svært at frisætte ledere og medarbejdere, som allerede føler sig frie eller ikke kan se, hvad de er frie fra. I stedet for at tvinge velfærdsaftalen ned over virkeligheden, hvilket i øvrigt også ville gå stik imod den frisættende tanke, valgte vi at lade os ramme af virkeligheden, reagere herpå og starte et andet sted for at kunne åbne os for muligheden og tilfældigheden i at være særlig udvalgt. Hvordan kan vi tage det 'irriterende' som en gave?

Hvad er egentlig frihed?

Til kick off på velfærdsaftalen i Rebild inviterede vi en erhvervsfilosof til at tale om frihed. Vi måtte ind til kernen og starte med helt grundlæggende spørgsmål som; hvad er frihed, og hvornår er du egentlig fri? Nu hvor vi efterhånden kender filosofen Kasper Warming ganske godt, tør vi godt at sige, at det i den grad også var med angst og bæven at hyre en filosof til at tale til så bredt et forum af forældre, medarbejdere, ledere, politikere og forvaltning med vidt forskellige forudsætninger og viden om velfærdsaftalen. MEN det viste sig, at filosofien lige præcis gemte på det, vi havde brug for - nemlig et både eksistentielt, konkret og utrolig virkningsfuld sprog.

Det betyder bl.a., at når vi nu taler om velfærdsaftalen, er det ud fra tanken **A-HA! Vi er sat fri til...** ikke fri fra! Ikke fri til hvad som helst. Nej, i frihed *til* ligger en forpligtelse og et ansvar. Vi er fri til at skabe kvalitet. I stedet for at fokusere på, hvad den nye verden; hvad velfærdsaftalen kræver af os, har vi i højere grad fået fokus på, hvad den nye verden *ikke* længere kræver af os. Velfærdsaftalen er blevet vores drivkraft for at sætte vores pædagogiske praksis og 'plejer-kultur' under lup. At give os selv et serviceeftersyn ved at kigge ind i intentionerne bag lovgivningen og sætte dem over for vores egen fortolkning for at kunne vikle os ud af selvopfundne og ubevidste selvfølgeligheder i vores arbejdsgange, som vi holder fast i og bruger kræfter på, selvom de måske ikke længere giver mening. Først her mærker og oplever vi friheden.



Det, vi gør og kan gøre nu, er selvvalgt. Der er ingen, som har tvunget det ned over os. Vi har truffet et pædagogisk valg, fordi det giver mening her hos os. På den måde ser vi ikke længere velfærdsaftalen som et projekt fra oven, men en del af vores daglige praksis - det vi allerede gør. Velfærdsaftalen betyder for os nu, at

... vi er fri til at tænke os om - at tænke os om på ny.
... vi er fri til at bruge vores faglighed og sunde fornuft.
... vi er fri til at bruge vores dømmekraft!

... og hvad betyder det så for vores ledelse?

Sprog skaber virkelighed

Med sprog begriber vi verden. Når vi har ord for det, kan vi tale ind i det. Vi kan gribe det og gøre noget ved det. Vi har fået et mere klart sprog om, hvad vi rent faktisk gør, når vi gør frisættende ledelse - at vi kan lede gennem sproget, og det er her i vores handlingerne, at forandringerne sker. Vi har ingen garantier for, at vi gør det rigtige, for ledelse er også blot et forsøg - et forsøg på at skabe de bedste rammer for, at vores medarbejdere kan trives og præstere.

At være *fri til* har gjort velfærdsaftalen mere meningsfuld og håndgribelig. Mødet med filosofien har været et vendepunkt for vores tilgang til frisættelsen og den spirende energi, der er omkring den. Den vokser på os. Vi har et fælles sprog på tværs af vores dagtilbud. Vi er begyndt at tale og gøre ting anderledes - vi betragter vores lederskab og bedriver ledelse *på ny*. Vi sætter børnene, det lokale og pædagogikken i centrum *på ny*.

Det kræver mod at tåle at være i den proces, uden at vi kender svaret eller resultatet på forhånd, men vi har åbnet os for muligheden, og taget de første skridt sammen. Det siges, at sprog og kultur er forbundet - er det sandt, er vi i gang med at påvirke både vores mindset og kultur.



Velfærdsaftale

Rebild sætter dagtilbuddene fri

Brug fællesskabet til plussumsspil

I fri *fra* ligger tanken om frigørelse, løsrivelse, selvrealisering - at jeg kan gøre, hvad jeg vil uafhængigt af andre. Og ja, på papiret kan vi med velfærdsaftalen hver især lokalt udvikle det dagtilbud, vi mener, er det rigtige. Der er *næsten* ingen bånd, der binder os. Men er det den frihed, vi ønsker? Hvem skal jeg, som leder så spille bold med, hvem kan 'forstyrre' mig, hvem kan jeg imponere, hvis jeg brillerer, og vigtigst hvem samler mig op, hvis jeg snubler? Føler du dig fri her? Tom? Alene...?

Angsten og tvivlen - det diffuse i velfærdsaftalen - har synliggjort et behov for at rykke endnu tættere sammen i bussen. Det filosofiske sprog har hjulpet os igen. Velfærdsaftalen er blevet en samarbejdsaftale, for vi har brug for fællesskabet for at kunne sætte hinanden fri. Frihed er ikke noget, vi bare kan tage. Frihed er en gave, vi giver til hinanden. Jeg sætter dig fri til, at du kan bruge din dømmekraft, ligesom du sætter mig fri til at bruge min. Det kræver vi har tillid - at vi har hinandens ryg, ledere og medarbejdere. Vi er ikke i konkurrence med hinanden om at skabe det bedste dagtilbud i Rebild Kommune eller i Danmark for den sags skyld. Der er ikke en taber og én vinder. Nej, vi spiller plussumsspil med friheden, for friheden er netop noget, vi kan give hinanden uden selv at miste det.

Videndeling er et plussumsspil, vi alle er medskabere af, og som kan løfte kvaliteten. Derfor tænker vi os om sammen, vi giver plads til refleksion, vi bliver klogere sammen og styrker hinandens dømmekraft, så vi kan styrke vores medarbejders dømmekraft, så de kan styrke børnenes osv. Frisættende ledelse påvirker hele styringskæden fra top til gulv, og omvendt.

Dømmekraft er frihed

Hvis man som leder og medarbejder oplever, at tilliden og dømmekraften er til stede, vokser friheden. Vi skal turde møde vores medarbejdere åbent og uden agenda, og vi skal kunne dosere friheden, så den matcher medarbejdernes dømmekraft - vi ved, det modsatte er angstfyldt. Frihed er at være bundet af de rette bånd. Det kræver ledelse tæt på.

Vi sætter sammen de bånd - leder og medarbejder - de gør os forbundne. Det er lettere at stramme båndet end at løsne, og måske det er lettere at tage kontrollen end at slippe den. I det frisættende lederskab skal vi kunne sætte en tydelig ramme og retning, som gør, at vi kan være i det frisættende element, også der hvor vi som leder ikke nødvendigvis stoler på egen eller andres dømmekraft. Vi skal have mod til at tåle (s)tilstanden som leder - og mod til også at lade medarbejderne udfordre rammen med deres dømmekraft, vise at de også 'tager' vores ryg. Det er her i samspil, vi opøver den stærke dømmekraft, at vi sætter hinanden fri til at gøre 'det rigtige' i en given situation. Ofte en dilemmafyldt situation, hvor der ikke er én bestemt løsning.

Som ledere bliver vi ofte 'fikseren'. Medarbejderen kommer til os, de forventer et 'klar-parat-svar', hvorfor vi ofte agerer med handlekraft eller handletrang; vi er jo lederen, vi giver en løsning - et svar. Men hvad hvis det medarbejderen kommer med, i virkeligheden er et dilemma med to ligeværdige præmisser, hvor der ikke er et rigtig eller forkert svar, men at det i stedet kræver, at man træffer et valg. Ikke baseret på synsninger, men på god dømmekraft? Hvad vil der ske, hvis vi i stedet siger dilemmaerne højt, og som leder tør sige; "Tja, jeg ved det faktisk ikke, jeg er selv i tvivl? Hvad tænker du?" At vi griber muligheden for at spille plussumsspil med hinanden og åbner os for hinandens perspektiver - at leder og medarbejder i højere grad bliver hinandens sparringspartnere. En total frisættelse?

Hvad hvis det faktisk er tvivlen, som skaber god dømmekraft - at det er den, der får os til at tænke os om sammen. Kan vi så sammen tåle, at der ikke altid kommer en løsning fra lederen, kan vi befri os herfra som leder og medarbejder? Tør vi stille os åbent over for et andet menneske og os selv og oprigtig udforske valget?

Det siges, at sprog skaber virkelighed, men skaber sprog også mennesker? Hvad mon der vil ske ved at give os selv lov til at lede endnu mere på den måde? At sætte vores lid til den professionelle og menneskelige dømmekraft? Vil det give mere kvalificerede handlinger? En øget faglig bevidsthed? Mere kvalitet? For ja, hvad er egentlig handlekraft uden dømmekraft?

Hvad kommer den vilde ide til at betyde?

I takt med at statsministeren i sin nytårstale løftede sløret for, at flere kommuner nu kan komme med i frihedsforsøgene, er interessen for os som forgangskommune vokset. Andre kommuner, velfærdsområder og interessenter er optaget af, hvad vi gør for at løfte kvaliteten. Hvilke aktiviteter og indsatser har vi sat i gang. Hvad gør vi nu, som vi ikke kunne før. Hvor har vi revet os fri... fra.

Vi taler et forskelligt sprog. Og vi er langt fra sikre på, om spørgsmål om aktiviteter reelt kommer til at fange essensen af frisættelsen, i hvert fald sådan som vi oplever den. For hvad nu hvis udbyttet af statsministerens vilde ide slet ikke kommer til at handle om konkrete aktiviteter, eller hvad vi kan gøre uden om lovgivningen - for der kan vi vist godt afsløre, at der ikke er meget guf at hente - i hvert fald ikke på dagtilbudsområdet. Måske det i virkeligheden handler mere om vores egen fortolkning af love og regler, og at det dermed er vores selvskabte procedurer, strukturer og 'plejer-kultur', som binder os og kan tænkes om på ny.

I Rebild er vi måske på vej til at få et nyt fælles mindset og et sprog, der sætter os fri til at sætte barnet og pædagogikken i centrum. Vi er ikke frisat fra dagtilbudslovens formålsparagraf - og vi kan derfor betragte det som at være fri til at sætte formålet øverst og lede efter det. Før var det læreplanen og målene, der gik forud - nu er det børnene, dømmekraften og formålet, der definerer arbejdet.

Friheden betyder ikke mindre ledelse, tværtimod - men ledelsesopgaven er en anden. Det handler nu i højere grad om, at bruge sin ledelsesret til at give ansvaret ud til medarbejderne og udvise tillid til at den professionelle dømmekraft kan få os i mål. En ny tilgang, der tager ansvar for at løfte kvaliteten ved hele tiden at sætte den pædagogiske faglighed og praksis under lup - hvad er det, der spænder ben for os, hvad giver mening lige her, lige nu.

Kan det tænkes, at kvaliteten løftes lige netop her - i kraft af at skabe en sådan kultur, der konstant forholder sig tvivlende til sig selv og det omkring, en kultur der sætter formålet øverst og dømmekraften i centrum?

Velfærdsaftalen har givet os en unik mulighed for at bygge det fundament op og gøre det stærkere. For har vi for mange regler og faste procedurer følger vi dem og tænker ikke selv - især når vi er usikre på egen dømmekraft. Det svækker vores dømmekraft og evne til at tænke os om.

Hvad hvis det viser sig, at det helt vilde - det som virkelig flytter - kommer til at handle om vores måde at bedrive ledelse på i hele styringskæden? Sker der med velfærdsaftalerne et paradigmeskifte i offentlig ledelse? I nytårstalen nævnte statsministeren netop, at arbejdet med frisættelse kommer til at kræve stærkere ledelse. Måske en ledelse som er tæt på, en ledelse som kan 'forstyrre' og stille nysgerrige spørgsmål til praksis, en ledelse som har tillid til og giver plads til medarbejderens dømmekraft, en ledelse som kan dosere friheden i forhold til den enkelte medarbejder og tør slippe kontrollen, en ledelse som kan sætte en tydelig ramme og retning, hvor inden for medarbejderens dømmekraft kan udfoldes?

En ledelse som tør tage og give friheden uden at kende målet og resultatet på forhånd? Det fordrer noget andet af både lederen og medarbejderen - individuelt og i fællesskab. Det kræver stærk ledelse ... og øvelse!

... Måske er det faktisk større, end vi tror.

Dette var blot tanker eller sprog og ikke en konklusion. Flere spørgsmål end svar, men er det egentlig i svarene, at vi bliver klogere? Måske det næste punktum derfor ikke bliver slutningen, men starten idet en ny tanke er vakt til live. Hvad tænker du?



Velfærdsaftale
Rebild sætter dagtilbuddene fri