

Hvis konsultation er svaret på tværfaglige samarbejder, hvad er så spørgsmålet?

Krab, Jimmy; Skytthe Kaarsberg Schmidt, Lene ; Grith Kofoed, Kira

Published in:
Gjallerhorn

Publication date:
2015

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):

Krab, J., Skytthe Kaarsberg Schmidt, L., & Grith Kofoed, K. (2015). Hvis konsultation er svaret på tværfaglige samarbejder, hvad er så spørgsmålet? *Gjallerhorn*, (21), 72 -82.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@ruc.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Gjallerhorn 21

Tidsskrift for professionsstudier

Ledelse, magt og styring

GJALLERHORN

Tidsskrift for professionsstudier

Nr. 21, 2015

Alle numre af Gjallerhorn ligger elektronisk på
[via.dk > om VIA > Presse > Publikationer > Gjallerhorn](#)

UDGIVET AF

Professionshøjskolen VIA University College
Skejbyvej 1, 8240 Risskov

REDAKTION

Martin Blok Johansen (ansv. red.), Sanne Haase, Preben Thomassen,
Frits Hedegaard Eriksen, Hans Jørgen Staugaard og Søren Gytz Olesen

LAYOUT

Lene Schaarup

INDHOLD

TEMA – LEDELSE, MAGT OG STYRING

Introduktion til temaet	5
Redaktionen	
'Civil ulydighed' og modstridende rationaler i ældreplejen	6
Signe Mie Jensen og Kaspar Villadsen	
Samtidens skoleledelse – tegn og tendenser i toneangivende ledelsesdiskurser	18
Dion Rüsselbæk Hansen og Lars Frode Frederiksen	
Hvad handler ledelse af videnarbejde om? Et praksisteoretisk bidrag	28
Anders Buch og Vibeke Andersen	
Markedet for offentlig ledelse. En fortælling om hajen og pudsefisken	38
Søren Gytz Olesen	
Når talen er om ledelse. Læsninger i de kommunale ledelsesgrundlag	48
Niels Krause-Jensen	
Eksperimenter som innovationskraft i uddannelsespraksis	60
Camilla Hutters og Dorrit Sørensen	
Hvis konsultation er svaret på tværfaglige samarbejder, hvad er så spørgsmålet?	72
Lene S. K. Schmidt, Jimmy Krab og Kira Grith Kofoed	
Skal man være rask for at være syg? Om konkurrencestatens krav om en kompetent klient	82
Katrin Hjort	
Fra evidens til ledelse af ikke-viden	96
Morten Knudsen	
Interview med Moderniseringsstyrelsens direktør Niels Gotfredsen	107
Gjallerhorns redaktion	

NYE PH.D.-AFHANDLINGER

Sprogtest – når ord får betydning?	112
Lene S. K. Schmidt	
Samme side af samme mønt – om sociofaglig inklusion i matematikundervisningen	116
Maria Christina Secher Schmidt	

ANMELDELSER

Potentialeledelse – om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer	122
Jacob Brix	
Livshistoriefortællinger – nøglen til livet	124
Ruth Thygesen	

Velkommen til Gjallerhorn 21

Dette nummer af *Gjallerhorn* tematiserer ledelse, magt og styring. Traditionelt bliver disse ord associeret med noget, der kan besiddes og udøves bevidst. Det handler om – som den tyske sociolog Max Weber udtrykker det – ”inden for en social relation, at sætte sin vilje igennem, også over for modstand” (Weber 2003: 236). Det er en måde at opfatte ledelse, magt og styring på, hvor de entydigt kommer oppefra og er knyttet til hierarkiske makrosociale strukturer, hvor den underordnede pligtskyldigt følger et påbud og gør noget, han ellers ikke ville have gjort, fordi påbuddet kommer fra en overordnet, der besidder status og autoritet og på den måde legitimitet til at styre og kontrollere den underordnede. Ifølge den franske idéhistoriker Michel Foucault er en sådan entydigt asymmetrisk og hierarkisk modsætning mellem overordnede og underordnede ufuldstændig. Magt kommer ikke kun oppefra, og den er ikke ir-relationel: ”magten kommer nedefra; det vil sige, at der ikke som princip for magt-relationerne og som generel støtteform,

findes en binær og global modsætning mellem de herskende og de beherskede, i en tohed som sætter sig igennem ovenfra og nedefter”, som Foucault formulerer det i *Viljen til viden* (2011: 100). Magten er ”overalt”, den ”skabes hvert øjeblik” og den ”kommer alle steder fra”, og den er således ikke udtryk for, at roller på forhånd er udpeget og tildelt ud fra en allerede givet forestilling om undertrykker og undertrykt. Ledelse, magt og styring indgår tværtimod i et komplekst strategisk spil, hvor relationerne er foranderlige, bevægelige og reciprokke og rettet mod mennesker på alle sociale niveauer på tværs af politiske, økonomiske og kulturelle skel (Lindgren 2007: 323-325). Ledelse, magt og styring er således komplekse begreber, som man ikke umiddelbart kan reducere eller forsimpler til entydighed. De kan derimod beskrives, analyseres og diskuteres fra en lang række forskellige vinkler, og det er præcist, hvad vi forsøger at gøre i dette temanummer.

Velkommen til GJALLERHORN #21 ◆

REFERENCER

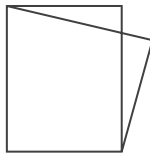
Foucault, M. (2011): *Viljen til viden: Seksualitetens historie I*. København: Det lille Forlag.

Lindgren, S.-Å. (2007): ”Michel Foucault” i: H. Andersen & L.B. Kaspersen (red.), *Klassisk og moderne samfundsteori* (s. 314-329). København: Hans Reitzels Forlag.

Weber, M. (2003): ”Sociologiske grundbegreber” i: Max Weber *Udvalgte tekster*, bind 2 (s. 189-239), København: Hans Reitzels Forlag.

'Civil ulydighed' og modstridende rationaler i ældreplejen

Signe Mie Jensen, projektleder ITD – Brancheorganisation for den danske vejgodstransport og Kaspar Villadsen, professor (mso), Department of Management, Politics & Philosophy, CBS



Gennem de seneste to årtier er velfærdsservices blevet gjort til genstand for reformer, der skal øge deres kvalitet, effektivitet og gennemsigtighed med hensyn til omkostninger og output. I dansk sammenhæng har disse reformer haft en vigtig inspirationskilde i New Public Management (NPM) og dens idé om, at traditionelle kerne-velfærdsservices skal underlægges vurdering og kontrol fra evalueringskriterier, som er eksterne i forhold til disse services. På linje med andre fagprofessionelle indenfor andre velfærdsservices er ansatte i hjemmeplejen desuden blevet udsat for stigende kritisk massemedieopmærksomhed med heraf følgende angst for at blive involveret i skandaler omkring omsorgssvigt og dårlig faglighed.

Denne artikel fokuserer på de udfordringer, som frontlinjemedarbejdere og -ledere står overfor i deres praksis. For at opnå en bedre forståelse af disse udfordringer gennemførte vi gennem syv måneder detaljerede observationer i fire enheder af hjemmeplejen i Tønder kommune. I samme periode blev der i hjemmeplejen gennemført et projekt for ledelsesudvikling og organisatorisk innovation. Projektet, som blev varetaget af en ekstern konsulent, tilbød en oplagt mulighed for at afdække de forskellige rationaler, som velfærdsprofessionelle må afveje i deres daglige praksis.

En central observation var tilstedeværelsen af modstridende rationaler – lovmæssige regulativer, omsorg og

økonomi – som medarbejderne oplevede placerede modstridende krav i forhold til deres mulighed for at levere professionel pleje til plejehjemsbeboerne. Til håndtering af disse modstridende krav havde plejehjemsarbejderne opfundet begrebet 'civil ulydighed' til at betegne aktiviteter funderet på faglig fornuft fremfor administrative regulativer og faste servicestandarder. Artiklen beskriver, hvordan ledere og hjemmeplejere søger at afveje de iboende modsætninger i nutidens velfærdsservices. Den argumenterer for, at arbejdsprincipper og nye løsninger udviklet i 'frontlinjen' og 'på gulvet' kan tilbyde en kilde til innovation, og at velfærdsledere bør overveje, hvordan de kan understøtte den form for kreativitet og 'ulydighed', der afføder sådanne innovationer. De præsenterede konklusioner er af relevans udover den specifikke kontekst af hjemmepleje og kan finde genklang indenfor andre velfærdssektorer, der i disse år udsættes for NPM-inspirerede reformer.

Presset fra modstridende rationaler

Ledere af plejepersonale har traditionelt udøvet lederskab på basis af en professionel omsorgsetik. Imidlertid kræves der i stigende grad af dem, at de tager deres organisations økonomiske parametre i betragtning og således leder på basis af økonomisk rationalitet, imens de samtidig overholder de lovgivningsmæssige krav til den omsorg, der ydes til borgerne. Sådanne situationer præget af modstridende krav er blevet betegnet som 'krydspres'. Med fokus på den borgerrettede velfærdsservice fremsætter Michel Lipsky (2010) sin tese om krydspres, der hviler på en præmis om, at velfærdsprofessionelle søger at behandle deres klienter som unikke individer med specifikke behov. Strukturerne i deres

organisation forhindrer dem imidlertid i at gøre dette, idet den individuelle sagsbehandling kræver, at den professionelle prioriterer ressourcer og kategoriserer klienter, således at de passer ind i bestemte ydelseskategorier, regulativer og servicetilbud. Niels Åkerstrøm Andersen (2002: 35-36) har anvendt begrebet 'organisatorisk polyfoni' til at beskrive sameksistensen af modstridende krav og situationer præget af grundlæggende ubestemmelighed mellem forskellige rationaler. Denne polyfoni siges at være intensiveret i den offentlige sektor som følge af de sidste to årtiers reformer, såvel i Danmark som i andre vestlige velfærdssamfund (Pedersen, 2008: 9). Studier af velfærdsreformer har beskrevet, hvordan målet om at opnå 'mere velfærd for færre penge' har givet anledning til en mængde teknologier, som skal skabe højere (økonomisk) effektivitet og ansvarlighed i produktionen af velfærdsydelser. Nye teknologier er blevet taget i anvendelse til at sikre bedre gennemsigthed, overvågning og dokumentation – og hermed muliggøre sammenligninger mellem service-leverende enheder og en styrkelse af det økonomiske ansvar hos frontlinjeledere (Pedersen, 2008: 29). Samtidig med denne forøgede kontrol er der imidlertid blevet iværksat sideløbende reformer, som skal decentralisere ansvar, deregulere visse administrative funktioner og fremme en større grad af selv-ledelse i frontlinjen af velfærdsproduktionen. Disse decentraliseringsbestrebelse hviler på en anerkendelse af, at den form for professionel viden, som er nødvendig for at sikre høj service-kvalitet, fundamentalt set bliver genereret 'på gulvet' i velfærdsinstitutioner. Et af kernemålene med decentraliseringen var således netop at "frigøre frontlinjemed-

arbejderens kreativitet og professionelle potentialer" (Majgaard, 2009: 267). Det var en udbredt antagelse, at frontlinjemedarbejderne havde været fastlåst af rigide professionelle og administrative strukturer, og at de i deres praksis i stigende grad stod overfor udfordringer med at afkode, forhandle og afbalancere forskellige værdier (Pedersen og Hatley, 2008: 327).

Ved første øjekast kan denne udvikling fremstå som en forøgelse af de lokale serviceproducerende enheders autonomi. Imidlertid blev den lokale autonomi ledsaget af større krav om at dokumentere og kontrollere, hvordan dette nye ansvar blev forvaltet. Der er således blevet argumenteret for, at selv-ledelsesparadigmet faktisk snarere udgjorde en form for re-regulering end deregulering (Majgaard, 2009: 267; Pedersen, 2008: 339). Denne dobbelthed af delegering og ansvarliggørelse har skabe modsætninger mellem selv-ledelse og kontrol og mellem central og decentraliseret forvaltning. Det er blevet påpeget, at disse modsætninger nu udgør en integreret og allestedsnærværende komponent i frontlinjeledernes arbejdsbetingelser (Majgaard 2009: 283, Thygesen 2009: 8).

Formålet med denne korte diskussion af aktuelle udviklingstræk i offentlige velfærdsservices er at sandsynliggøre tesen om, at frontlinjeledere i velfærdsinstitutioner i stigende grad er stillet overfor modstridende krav (Pedersen 2008: 29-31; Jensen 2009). Disse krav forstærkes af aktuelle velfærdsreformer (NPM) med deres krav om større tværfaglighed, mere økonomisk effektivitet og ydelseslevering i henhold til lovregulering og brugertilfredshed. Alt dette er desuden blevet ledsaget af stigende kritisk granskning af velfærdsprofes-

sionerne fra massemediernes. Vi hævder ikke, at denne polyfoni af krav er noget fuldstændig nyt men snarere, at der er tale om en intensivning af dybtliggende modsætninger i moderne velfærdsservice.

Mere end nogensinde må frontlinjepersonale, såsom hjemmeplejere og deres ledere, lokalt håndtere udfordringen om at udføre deres arbejde med blik for de usammenlignelige rationaler, som omsorg, økonomi og lovgivning repræsenterer. Som konsekvens må de ofte forsøge at træffe beslutninger i et svært bestemt rum, en gråzone mellem modstridende fordringer (Jensen, 2009: 16). Denne situation er ikke unik for udførelsen af hjemmehjælp. Majgaard har for eksempel beskrevet krydspres i børne- og ungeforvaltningen, hvor økonomiens, lovgivningens og de fagprofessionelles rationaler kolliderer med deraf følgende pres på lederne (Majgaard, 2009: 278). Tilsvarende har Villadsen undersøgt de udfordringer, der opstår, når offentlige og frivillige organisationer, som arbejder med hjemløse, opererer ud fra modstridende evalueringskriterier.

Tønder-undersøgelsen

Tønder studiet blev udført i samme periode, hvor et projekt om ledelsesudvikling og øget arbejds kvalitet løb af stablen i kommunens hjemmepleje. Det tilbød en unik mulighed for at udføre feltarbejde i denne periode, idet temaer af central relevans for vores forskningsproblem løbende blev sat på dagsordenen i diskussioner mellem medarbejdere og ledere. Konsulenten, der organiserede projektet, anvendte en semi-struktureret tilgang, som indebærer, at hun lod deltagerne aktivt forme såvel diskussionerne som aktiviteterne i projektet. Med henblik på at bringe deltagerne til at for-

mulere emner af vigtighed for hjemmeplejens arbejdspraksisser præsenterede hun tre temaer for fælles diskussion, nemlig kvalitet og effektivitet, velfærd og arbejds glæde samt kreativitet og innovation. Hvilke arbejdspraksisser skaber kvalitet og effektivitet? Og hvad forhindrer det? Dette var nøgle-temaer, som ansporede frontlinjeledere og ansatte til at diskutere deres arbejde i detaljer, og som gav konsulenten materiale at arbejde med. Prioritering i form af beslutninger om anvendelse af tid og ressourcer blev også centrale temaer i løbet af projektløbet. Forløbet omfattede en række workshops, supervision på hjemmepleje-enheder, interview med den centrale ledelse fra Tønders afdeling for Pleje & Omsorg, afdelingsledere (frontlinjeledere), tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter samt deltagerobservation ved afdelingsmøder og fælles seminarer.

Signe Mie Jensen foretog deltagerobservation ved 12 aktiviteter, som udgjorde omkring halvdelen af projektets aktiviteter, og som omfattede 4 ud af 6 af Tønder kommunes hjemmeplejeenheder. Vores tilgang bestod således af struktureret feltarbejde, med den præcisering at det var konsulenten, ikke os som forskere, der foretog struktureringen (Kristensen og Krogstrup, 1999: 47-48). Dette gav os mulighed for udelukkende at optræde som deltagende observatører, idet vi hverken medierede eller styrede diskussionerne. I alle tilfælde blev deltagelsesobservationer udført efter indhentning af informeret samtykke fra vores informanter. Når de ikke var muligt for os at deltage i møder og workshops, rapporterede konsulenten herfra telefonisk eller i form af noter.

Vi supplerede vores observationer med skriftlig dokumentation om udviklings-

projektet, omfattende Tønder kommunes brochure *Kvalitetsstandarder for personlig omsorg og personlig pleje* (Tønder kommune, Social- og Sundhedsforvaltningen, 2011), beskrivelser af de forskellige regulativer og procedurer anvendt til at afgøre, hvilke ydelser en ældre borger skal modtage, samt et informationsbrev om udviklingsprojektet adresseret til frontlinjelederne.

Vi fulgte følgende fremgangsmåde til at registrere og analysere den kommunikation, som udspillede sig ved møderne på de kommunale hjemmeplejecentre. For det første tog vi afsæt i, hvad deltagerne faktisk kommunikerede, deres synspunkter og de kollektive betydninger, som kunne iagttages, uden straks at forklare kommunikationen med reference til eksterne faktorer såsom underliggende strukturer og subjektive (udtalte) motiver. På dette fulgte vi David Silverman og Jaber Gubriums (1994) princip om at begynde med den lokalt producerede diskurs, før man bevæger sig til mulige forklarende faktorer. Dette betyder ikke, at der ikke antages at være nogen eksterne påvirkninger, som kan spille en afgørende rolle i institutionaliseret hverdagskommunikation, men blot at vores fokus var på at undersøge, hvordan sådanne påvirkninger artikuleres i en specifik kontekst og dermed formes af den lokale og institutionelle kultur (Gubrium og Holstein 1999: 530). For det andet ønskede vi at rette opmærksomhed på, hvordan bestemte institutionelle normer, værdier og kategorier i praksis artikuleres af de deltagende, og hvordan disse modificerer, forhandler og udvikler denne institutionelle diskurs. (Gubrium og Holstein, 1999: 524). For det tredje anerkendte vi talere som aktive i at 'performe' og udvikle diskursive kategorier over tid (Gubrium og Holstein, 1999: 526).

Vores analyse er generelt inspireret af Niklas Luhmanns systemteori, som er brugbar til at udpege kommunikative mønstre, paradokser og modsætninger. I denne sammenhæng fungerer systemteorien som et alternativ – eller i det mindste som en relativ sjældent benyttet tilgang i det engelsktalende forskningsmiljø om velfærdsproblematikker. Systemteorien er allerede blevet anvendt indenfor forskning i socialt arbejde i Tyskland (Baecker, 1994; Bommers og Scherr, 2000) og i den skandinaviske kontekst (Villadsen, 2007; Moe, 1998). Teorien tilbyder en mange-facetteret tilgang til at undersøge kommunikation i moderne organisationer, inklusive velfærdsinstitutioner præget af divergerende rationaler og komplekse krav. Luhmanns begreb om observationer er i særlig grad et nyttigt redskab til at analysere lokalt forankrede diskurser. Ifølge Luhmann (1993: 485) er en observation en operation, som kløver verden i dele ved at indikere noget indenfor rammen af en distinktion. Observationen skaber en positivt markeret inderside og en umarkeret refleksionsside, som i eksemplerne lovlig/ulovlig, sund/syg, læring/ikke-læring. Teorien hviler på den præmis, at det er umuligt at observere eller kommunikere om noget uden at indikere den ene side af en distinktion (Luhmann, 1993). Sådanne distinktioner er ikke mejslet i sten men skal betragtes som midlertidige måder at anskue verden på, som for en tid opnår stabilitet og installerer bestemte forventninger til, hvordan kommunikationen kan fortsætte (Villadsen, 2007: 3). Det er afgørende, at præmissen om, at kommunikation er betinget af at drage distinktioner ikke indebærer nogen teori om underliggende struktur, men derimod kræver detaljeret empirisk beskrivelse af rekursive

mønstre i konkret forekommende kommunikation.

Det afgørende mål med analysen er ikke blot at identificere tilstedeværelsen af en bestemt distinktion, men snarere omhyggeligt at beskrive de former for kommunikation og logikker, som udfolder sig, når en bestemt distinktion anvendes og sætter forventninger til efterfølgende kommunikation. En grundlæggende fordel ved at anskue kommunikation som dragning af distinktioner er, at analysen gør det meget tydeligt, hvad der tildeles en positiv værdi i de udsagn, som studeres. I det øjeblik et udsagn har indikeret for eksempel lovlighed i kommunikationen, bliver overvejelser af pædagogisk, økonomisk eller æstetisk af sekundær betydning som konsekvens. I de analyser, som følger, skal vi se tilfælde, hvor det bestemt gør en afgørende forskel, hvad der indikeres positivt af de talende på bekostning af andre, latente muligheder.

Centrale problematikker

Den stigende kompleksitet i velfærdsorganisationer, som beskrevet tidligere, bidrager til at forklare nogle af de centrale problematikker, der lå til grund for såvel frustration som udvikling af løsninger i hjemmeplejens daglige virke.

Legitim illegalitet

På et indledende møde i forløbet fortalte et medlem af den centrale administration i Pleje & Omsorg, at begrebet "civil ulydighed" af visse ledere samt SOSU'ere blev sidestillet med at bruge sin faglighed. I forlængelse heraf blev 'professionalisme' brugt som betegnelse for 'at bruge sin sunde fornuft'. Det refererede til at være kreativ med baggrund i ens erfaring og uddannelse. I denne ligning er 'faglighed' et udtryk for den korrekte form for omsorg – som blev sat i et mod-

sætningsforhold til regler, checklister, og andre nedskrevne krav. Som konsekvens blev handlinger baseret på forestillinger om korrekt omsorg opfattet som 'civil ulydighed'. Et begreb, som i denne kontekst fik positive konnotationer.

Udfordringen af fastsatte reglementer for omsorg kunne også spores i hjemmeplejernes efterlysning efter at få større indflydelse på den omsorg, de skulle levere, og deres ønske om, at den skulle tage mere udgangspunkt i den individuelle borger.

Under et interview satte en frontlinjeleder ord på sammenhængen mellem faglighed og civil ulydighed. Læg mærke til, at hun i følgende kommentar udtrykker en slags stolthed over medarbejdere, der "tager ansvar", selv når dette foregår på kanten af lovgivningen:

Jeg har det godt med, at mine medarbejdere er lidt ulydige, for eksempel at køre ned efter en liter mælk. De må gerne tænke selv og bruge deres faglighed.

Men jeg vil gerne vide det, så hvis nogen ringer og siger, at de har set en hjemmehjælper i Kvickly, så kan jeg bakke min medarbejder op. Hvis vi kan argumentere for, hvad vi gør, er der aldrig nogen, der kan komme efter os.

En stor andel af de medarbejdere, der deltog i projektet, betragtede ikke lovkravene og nedskrevne regler for udførelsen af deres arbejde som fremmede for den korrekte form for omsorg. Medarbejderne og en del af de ledere, som havde samme baggrund i omsorgsfagene som medarbejderne, iagttog derimod reglerne og andre retlig kodede krav som fremmede for deres faglighed. Deres modsvar på denne frustration bestod i såvel praktisk som diskursiv kreativitet. Det systemteoretiske perspektiv gjorde os i stand til at observere, hvordan medarbejderne og deres ledere diskursivt

Civil ulydighed blev brugt om **den korrekte form for omsorg, givet med udgangspunkt i medarbejderens faglighed og borgerens individuelle behov**, hvilket kunne stå i et modsætningsforhold til de administrative regulativer.



skelnede mellem 'legitim ulovlighed' og 'faktisk ulovlighed'. Brugen af begrebet 'civil ulydighed' blev knyttet til denne splittelse. Civil ulydighed blev brugt om den korrekte form for omsorg, givet med udgangspunkt i medarbejderens faglighed og borgerens individuelle behov, hvilket kunne stå i et modsætningsforhold til de administrative regulativer. En arbejdsmiljørepræsentant udtrykte under et interview samme 'lovløshedstematik', nu blot om det værktøj, der benyttes til at vurdere type og omfang af ydelser, som borgerne skal visiteres til, også kaldet 'pakkerne'. Repræsentanten forklarede, at medarbejderne sommetider så sig nødsagede til at inddrage minutter fra en borger og tildele dem til en anden, som de vurderede havde større behov: *Det, der er dumt ved pakkerne, er, at der er et spring fra 32 til 120 minutter, så*

*man må lege Robin Hood og tage lidt rundt omkring. Før kunne man rapportere, at man havde brugt 10 minutter ekstra hos en dårlig borger, og så fik man den ekstra løn. Det kan man ikke med pakkerne, der skal man give og tage. I forlængelse heraf, fortalte en medarbejder i indledningen af projektet: *Jeg føler mig begrænset af alle de regler. For eksempel må man ikke følge borgerne ned til bageren i stedet for at gøre rent.* På en workshop, hvis hovedtema var 'kvalitet' blev modsætningsforholdet mellem faglighed og legalitet udtrykt i form af bekymring for disponatorerne, som er ansvarlige for at visiterer borgerne: *Disponator er som en lus mellem to negle. Skal man overholde pakken, eller skal man være loyal over for sin faglighed?**

Det kan virke temmelig paradoksalt, at de lovkrav og regulativer, der skal sikre, at borgerne modtager den omsorg, de har retskrav på, af medarbejderne bliver betragtet som trussel mod samme. Konsekvensen af dette paradoks er, at konflikter løbende opstår som følge af den kommunikativt konstruerede forskel mellem korrekt omsorg og lov. Under en del interviews, møder og workshops skabte ledere og medarbejdere altså distinktioner i sproget, der sidestillede faglighed med den korrekte omsorg. Denne omsorg blev betragtet som 'legitim' men som modsætning til 'lovlig'. Sverre Moes (1998: 46-61) analyse af omsorg som funktionssystem bidrager til dels med en forklaring på, hvordan dette paradoks kan opretholdes. Moe applicerede systemteoretisk analyse på socialhjælp og omsorg, og han argumenterede for, at i systemets selvopfattelse

har kun omsorgssystemet og dets fagprofessionelle kompetencen til at definere omsorgsbehov. I vores case om Tønder har det politiske system mobiliseret mediet 'lov' i et forsøg på at bestemme borgernes behov og skabe øget kontrol over velfærdsydelserne. Vi kan antage, at det er denne kobling, som har gødet jorden for omsorgsmedarbejdernes betegnelse af (korrekt) omsorg som civil ulydighed. I princippet anerkender medarbejderne og deres ledere legaliteten i den retligt fastsatte omsorg, men ikke dens legitimitet, for den mener de ligger hos dem. Rigtig omsorg kan i omsorgssystemets perspektiv – altså her medarbejderne og til dels ledernes – kun udføres med udgangspunkt i deres faglige vurdering. Deres tilbagevendende kritik af de standardiserede, juridiske krav var, at de ikke efterlod rum til netop det faglige skøn, da skønnet blev fjernet fra den individuelle medarbejde.

Nedskæringer, faglig omsorg og skandale

Skærpelse af lovgivningen er ikke den eneste faktor, der skaber øget kompleksitet og bidrager til medarbejdernes opfattelse af, at deres faglighed er under pres. Frontlinjeledernes større ansvar for budgetstyring har medført en øget tilstedeværelse af økonomisk kodet kommunikation i frontlinjen. Da den økonomiske kode installerer en knaphedslogik i kommunikationen (Andersen, 2002: 31) er det ikke overraskende, at medarbejderne i Tønders hjemmepleje iagttager en direkte sammenhæng med øget økonomisk kommunikation og mindre tid til, hvad de opfatter som korrekt omsorg. Denne opfattelse blev udtrykt af en tillidsrepræsentant under et supervisionsmøde;

Der mangler tid hos borgerne. Man føler ikke altid, man får gjort tingene ordentligt, fordi der kun er et kvarter til det.

En medarbejder sagde på den indledende workshop:

Der er ikke tid til de svage. Der er ikke tid til omsorgstid. Man spørger ikke, hvordan det går, for man har ikke tid til at tage sig af det, hvis borgeren begynder at græde.

Under hele projektforløbet var økonomien et allestedsnærværende tema. Adspurgt på et ledelsesseminar om, hvad der optager lederne mest, udtalte en frontlinjeleder:

Økonomien. Alt er så økonomistyret, det er svært at få det hele til at hænge sammen.

På en workshop for ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter, sagde en anden frontlinjeleder:

Det er ikke behovsstyret – det er økonomistyret. En anden tilføjede dertil: Det er politisk styret.

Både ledere og medarbejdere refererede desuden til en fortid, hvor de mente at have haft mere rum til omsorgen i deres arbejde. Før de NPM-inspirerede reformer, var arbejdet i frontlinjen i højere grad præget af omsorgens logik, påpegede de. En arbejdsmiljørepræsentant sagde for eksempel:

Før havde man lidt mere tid. Nu hvor der er mindre tid, er der super meget fokus på at nå det, man skal ... Vores adfærd i dag er præget af rutiner, regler og vaner. På den indledende workshop fortalte to medarbejdere om, hvordan de nu, modsat før i tiden, skal dokumentere det, hvis de får brug for ekstra materialer: Før kunne man bede om ting og få dem, hvis man kunne begrunde, hvorfor man har brug for dem.

Disse citater er eksempler på, hvordan medarbejderne under projektet gen-

nemgående refererede til en fortid, hvor tingene var bedre. Men de viser også, hvordan medarbejderne i stigende grad føler mistillid til dem. Dette er ironisk, da visse NPM-reformer netop skulle genskabe befolkningens tillid ved at installere tillidsbaserede kontrolmekanismer (Van de Walle, 2011: 309).

I det følgende vil vi undersøge, hvordan mistillid blev italesat blandt medarbejderne i Tønder Kommunes hjemmepleje, og hvorledes intensivering af kompleksitet har gjort medarbejderne mindre tillidsfulde over for deres organisatoriske omgivelser.

Traditionelt kommer kontrolmekanismer og krav herom primært fra centrale politiske eller administrative myndigheder, men grundet den politiske ambition om en decentraliseret administrativ struktur, blev det delegeret til de lokale ledere at udforme dokumentations- og kontrolmetoder. En ambition med de senere års reformer var således en frisættelse af ledere og medarbejdere i udfører-leddene i velfærdssystemet skulle afføde effektivitets- og kvalitetsgevinster. Men uddelegeringen af ansvaret for udformningen af kontrollen havde den effekt, at det var svært for medarbejderne at vurdere, om de nye krav kom fra deres nærmeste ledere eller fra højere oppe i det administrative system. Udfordringen heri er, at de øgede dokumentationskrav ikke opfattes som nyttige værktøjer af medarbejderne. Kravene opfattes som udtryk for mistillid til medarbejderne og det arbejde, de udfører. Hvis deres arbejde blev anskuet som tilfredsstillende, var det ikke nødvendigt med øgede krav, lod ræsonnementet. Det mudrede billede af, hvor kilden til 'mistilliden' udspringer resulterede i, at medarbejderne blev usikre på, hvem de skulle tilfredsstille for at opnå tillid til

deres arbejde, og om deres nærmeste ledere også oppebar mistillid, på trods af at disse, som vist, udtrykte sympati for deres medarbejderes civile ulydighed. Følgende citater viser en udbredt følelse af manglende tillid blandt medarbejderne. *Der er manglende tillid. Man skal pensle alt ud og kende de rigtige ord for at få de rigtige ting.*

Der mangler tillid. Vi vil ikke gøre mindre, vi vil faktisk gerne gøre mere. Ellers var vi ikke i det her job.

Tilliden til, at medarbejderne laver deres opgaver, den skal være der. Også når de udfordrer reglerne.

Ud over økonomien og mistilliden var der endnu et tema, der ofte dukkede op under projektet i ledernes og medarbejdernes kommunikation, og det var skandaliseringsfrygt. Over en længere årrække har medierne haft stor fokus på enkelt-sager fra plejehjem og i hjemmeplejen forskellige steder i Danmark, hvor plejere har stjålet fra borgere, gjort private ærinder i deres arbejdstid eller behandlet borgere nedværdigende (Kristensen, 2010: 15). Medierne har anlagt en skarp skandalevinkel på historierne, og selvom ingen af historierne har omhandlet Tønder Kommune, er Tønder Kommunes hjemmeplejere meget bevidste om risikoen for skandalisering. En frontlinjeleder fortalte under et interview, at en af deres mandlige plejere havde købt en chokoladebar på en tankstation, da han tankede sin hjemmeplejebil. Dette skete kort tid efter, at en skandale om en plejer i København havde været i medierne. Nogle unge mænd havde set plejeren købe chokolade og var fulgt efter ham i den tro, at han brugte sin arbejdstid på at købe chokolade. De havde råbt ad ham og endda kastet sten efter ham. Lederen påpegede, at de meget sjældent har den slags episoder,

men at det er noget, som medarbejderne tænker over. En anden leder fortalte under et interview, at både lederne og medarbejderne er meget opmærksomme på ikke at gøre noget og skrive noget i journalerne, der ikke kan tåle en avisoverskrift.

Frygten for skandalisering og de historier, der nærer den, er et eksempel på, hvordan begivenheder i det eksterne miljø kan blive vigtige dele i en lokal diskurs og forstærke konflikten mellem allerede modstridende nationaliteter.

Håndteringsstrategier

I denne del undersøger vi, hvorledes medarbejderne har udviklet strategier til håndtering af den øgede kompleksitet i deres arbejdsbetingelser.

Regeloverfortolkning

En iøjnefaldende praksis blandt medarbejderne bestod i en tendens til rigid overholdelse af alle former for regler. Fra tidligt i projektet fremkom der mange eksempler på strikt overholdelse eller endda overfortolkning af krav, regler og lovgivning. Vores empiriske analyse tyder på, at denne regeloverfortolkning kan forbindes til en forstærkning af rationaler, som står i konflikt med hinanden, samt til skandaliseringsfrygten. Disse overdrivelser har dannet fundamentet for en modvægt i form af 'civil ulydighed'. Overfortolkningen tog forskellige former. Nogle gange turde medarbejderne ikke gøre noget, medmindre handlingen, stod præcist nedskrevet i checklister, protokoller, regulativer eller lignende. I andre situationer blev der handlet ud fra misforståelser eller myter om regler, som faktisk ikke eksisterede.

Medarbejderne udtrykte ofte, at de følte sig "begrænset af regler". De følte, at der i miljøet omkring dem ikke var tillid

til deres faglighed, og som følge heraf var de bange for ikke at leve op til regler og krav. Igennem de sidste to årtier har deres arbejde været genstand for stadig større granskning i kraft af diverse former for dokumentationskrav, hvilket af frontlinjemedarbejderne opfattedes som udtryk for mistillid (Hildebrandt, 2013). Problematikken er almindelig kendt, også uden for Tønder Kommunes grænser, hvilket blandt andet fik Indenrigs- og Økonomiministeriet til i 2013 at igangsætte en såkaldt tillidsreform af den offentlige sektor (Møller, 2013).

For blot at give et eksempel på en myte om en regel: En medarbejder var overbevist om, at man som hjemmeplejer ikke må koge et æg, når man anretter mad til borgeren. Denne begrundede antagelsen med, at man ikke længere måtte lave varm mad til borgerne, fordi de nu får mad udefra, som blot skal anrettes. Og fordi man ikke må lave varm mad, må man gå ud fra, at man ikke må bruge køkkenudstyr til tilberedelse af varm mad, som eksempelvis komfur, kasserolle og så videre. Ergo må man ikke koge et æg. På den indledende workshop blev der flere gange sagt: "*det må vi ikke*" eller "*jamen, det må vi jo ikke*", hvortil de centrale ledere ofte sagde: "*jamen, det står der da ikke nogle steder, du ikke må*", eller "*hvorfor tror du det?*". Ledelsesudviklingsprojektet afslørede udbredelsen af myter og overfortolkning over for den centrale administration i Pleje & Omsorg, som var overraskede over omfangets størrelse. Frontlinjelederne, derimod, var til en vis grad bekendt med myterne, men var ligeledes overraskede over omfanget af regeloverfortolkningen. En frontlinjeleder sagde: *Folk har svært ved at forstå, at de altså godt må gøre ting, der ikke står nedskrevet på et stykke papir.*

En iøjnefaldende praksis blandt medarbejderne bestod i **en tendens til rigid overholdelse af alle former for regler.**



En anden sagde:

Folk ringer og spørger om ting, de godt ville kunne finde ud af selv.

Endnu et eksempel på en regel-myte var mange hjemmeplejeres opfattelse af vigtigheden af at få redt sengen om morgenen. Mange morgenvagter anså det som værende et krav at rede borgers seng om morgenen. Morgenvagten er den vagt på dagen, der har mest travlt og ville derfor have fordel af at kunne overlade opgaver, der ikke er pressende, til en af de senere vagter. Desuden er det af sundhedshensyn bedst at vente med at rede sengen, til dynen er blevet kold, da man derved bedst undgår husstøvmider. Alligevel fandt mange medarbejdere det magtpåliggende at rede sengen om morgenen. Det viste sig, at fokus på denne 'regel' var forbundet med skandaliseringsfrygten. Som en medarbejder sagde:

Hvad ville de pårørende ikke tænke, hvis de kom på besøg og så var sengen ikke redt?

En frontlinjeleder kommenterede dette: *Folk har svært ved at lade ting ligge, som ellers ikke er livsnødvendige, af*

frygt for at naboen kommer ind ... De pårørende har fokus på det, der ikke er. For mange medarbejdere var en ekstrem overholdelse af reglerne, inklusive myter om regler, et skjold mod skandalisering. Rationalet var, at 'hvis jeg gør alt på checklisten, så er der ingen, der kan komme efter mig'. Denne mentalitet var naturligvis en stor forhindring i forhold til innovation og en fleksibel udvikling af professional-klient relationen. Ifølge mange medarbejdere betød tidspresset og øgede dokumentationskrav, at deres arbejdsgang var præget af fastlåste rutiner, selvom disse indskrænker rummet for det faglige skøn. Dette bidrog derfor til en oplevelse af ringere arbejdsglæde.

Overpleje

En anden måde at håndtere kompleksitetspresset og de dilemmaer, som dette medførte i arbejdsgangene var 'overpleje'. Overplejen sker, når medarbejderne er så optagede af at imødekomme forskellige krav og regler, at de risikerer at klientgøre de borgere, som de yder pleje. Risikoen for overpleje vurderes

at være en generel udfordring inden for ældrepleje (Mandag Morgen, 2013: 12), og medarbejdere og ledere var bekymrede for, at frygten for ikke at opfylde alle regler, kunne lede til situationer, hvor de hjælper ældre med opgaver, som de godt selv kan løse.

Ved et supervisors møde i en afdeling, som skulle genere input til det videre forløb, sagde en tillidsrepræsentant: *Der var en, der havde været i bad, og jeg begyndte helt automatisk at give ham trøjen på. Så sagde han tørt, at det kunne han da godt selv.*

En medarbejder gav et eksempel på eroderingen af selvstændighed hos en borger efter en debat om rutiner: *Jeg spurgte engang en borger: 'Hvad vil du have til morgenmad?' Han svarede: 'Jamen, din kollega har skrevet det ude i den blå bog'.*

Hverdagsinnovation

En tredje håndteringsstrategi, som viste sig at fungere som et positivt, drivende element i projektet, var at acceptere de opfattede modsætningsforhold og dilemmaer, som præger arbejdsdagen,

Netop på grund af de stramme rammer er der behov for faglighed og kreativitet.



som en integreret del af velfærdsarbejde i frontlinjen. Der er eksempler fra forløbet, hvor denne tilgang førte til kreative og innovative tilgange til dybtliggende dilemmaer, frem for at insistere på en ultimativ løsning af disse. Anerkendelse af, at modstridende rationaler og krav udgør en uomgængelig del af jobbet ansprede en medarbejder til på en workshop at fremføre det rammende udsagn:

Netop på grund af de stramme rammer er der behov for faglighed og kreativitet. I forhold til netop innovation af arbejdspraksisser skabte ledelsesudviklingsprojektet en sneboldeffekt. Projektet etablerede et kommunikativt rum, i hvilket der kunne tales om arbejdet, i modsætning til den normale dagligdag, hvor der kun var tid til at udføre det. I dette rum kunne der diskuteres, hvad ledere og medarbejdere var tilfredse med og utilfredse med, hvad der ville være rart at ændre, praktiske løsninger udviklet lokalt osv. Talen om opgaverne gav en pause fra selve opgaverne. Rummet tillod, at der pludselig blev delt erfaringer og ideer fra gulvet, som ellers ikke havde været en del af den organisatoriske fælleskommunikation. Delingen af erfaringer og de nye ideer, der fulgte i

kølvandet, banede forsigtigt vejen for en gen-legalisering af fagligheden i relation til de lovmæssige rammer.

Eksempelvis blev medarbejderne på en workshop om prioritering bedt om at opdele deres opgaver i 'skal-opgaver' og 'kan-opgaver'. I diskussionen af, hvor opgaverne skulle placeres opstod der nye ideer til, hvordan hverdagen og arbejdsgangene kunne lettes, så der kunne blive plads til flere 'kan-opgaver'. I denne ramme blev fagligheden mobiliseret til at håndtere problematikker, som var affødt af modsatrettede krav. I denne sammenhæng sagde en tillidsrepræsentant sagde for eksempel:

Det er de små, synlige ting, som betyder noget for de pårørende og det er det, hjemmehjælperne fokuserer på.

I denne sammenhæng foreslog en medarbejder, at der på opvaskebaljerne i de ældres hjem kunne sættes en seddel med teksten "opvasken tages en gang om dagen, således at medarbejderne ikke følte det nødvendigt at tage opvasken flere gange om dagen". Som en medarbejder sagde:

Vi er nødt til at blive bedre til at efterlade nogle opgaver til aftenvagten. Men vi prøver at nå det hele om dagen.

Opvasken for eksempel, så de pårørende ikke ser dem, når de kommer på besøg.

På en workshop påpegede en miljørepræsentant, at det sommetider er godt at få et par friske øjne på en borger og dennes plejebehov. At flytte en hjemmeplejer fra en bestemt borger er kontroversielt, men det kan være frugtbart, fordi det er anerkendt, at visse plejere begynder at føle ejerskab over borgere, som de har arbejdet med i længere tid. Det gør fleksibilitet i planlægningen sværere for lederen, fordi hun ved, at en medarbejder vil blive sur over, at en anden har fået tildelt Fru. Hansen.

Desuden blev det foreslået, at medarbejdere ville blive udfordret mere og få udviklet deres faglighed, hvis de i højere grad blev udsat for nye borgere i stedet for at have de samme i årevis. Risikoen ved at have de samme borgere er også, at plejeren kan blive blind for borgerens muligheder for at tage vare på sig selv. På prioriteringsworkshoppen berørte en medarbejder endnu engang emnet overpleje:

Jeg kan ikke lade være med at tænke på, at dengang vi strejkede, var der pludseligt mange, der kunne selv i den periode.

I forlængelse af diskussionen om friske øjne på især svagere borgere blev det forslået, at frontlinjelederne sommetider kunne tage med deres medarbejdere ud til borgerne. På den måde kunne de følge med i medarbejdernes hverdag og rutiner, hvilket kan skabe erkendelse af medarbejdernes kreativitet og sætte nye perspektiver og løsninger i spil. Set fra et systemteoretisk perspektiv er en vigtig nøgle til at formulere innovative ledelsesstrategier at fokusere på de paradokser, der kan observeres i kommunikationen, for eksempel indeholdt i begrebet om den 'korrekte form for omsorg'. I systemteorien kan paradokser og modstridende logikker ikke skydes til side eller én gang for alle elimineres. De driver derimod kommunikationens processer frem (Majgaard 2009). I stedet for at forsøge at udslette paradokserne, bør man i stedet for undersøge, hvordan modsætninger og konflikter i kommunikationen kan belyses og mobiliseres til at skabe innovation og dynamik i systemet. Antagelsen er, at paradokser kan gøres produktive, hvis de anerkendes som en iboende del af den måde, som organisationer eksisterer og fungerer på.

Konklusion

I denne artikel har vi undersøgt, hvordan modstridende rationaler håndteres af mellem-ledere og ansatte i frontlinjen af velfærdsproduktionen. Den institutionelle kontekst, hvori disse modstridende rationaler og de kreative modsvar herpå udspillede sig, er præget af adskillige komponenter: krav indeholdt i NPM-reformer, lovgivningsmæssige og økonomiske betingelser samt frygten for massemedie-skabte skandaler. Vores undersøgelse søgte ikke at afdække disse eksterne faktorer i deres 'objektive' realitet; vi anskuede dem i stedet, som

de blev italesat i den lokalt herskende diskurs i hjemmepleje-centrene. Undersøgelsen præsenterede de forskellige svar på de eksterne betingelser, som de professionelle anskuede som modstridende. De ansatte forfulgte en flersidet strategi, som dels bestod i at arbejde rigtigt efter de formelle regler og regulativer, dels i at insistere på at levere omsorg og udvikle løsninger på basis af deres faglige værdisæt. Disse modsætningsfyldte praksisser kan betragtes som et modsvar på særlige arbejdsbetingelser i hjemmeplejen – et modsvar, som søgte at udvide manøvrerummet i frontlinjen uden at overskride de administrative rammer, de lovgivningsmæssige regulativer og budgetkrav. De fleste af frontlinjelederne var bekendte med doktrinen om 'civil ulydighed', og nogle bifaldt den endda. I den givne kontekst er det måske forståeligt, at frontlinjelederne generelt udtrykte støtte til dette modsvar, hvormed ansatte søgte at håndtere de modstridende krav i deres daglige praksis. De seneste års NPM-reformer af velfærdsservices har tilbudt løsninger på målene om gennemsigtighed og effektivitet hentet i ledelsesteorier udenfor velfærdssektoren såsom systematisk målstyring, kontrakter og performance-baseret ressourcefordeling. Der er imidlertid mangel på robust dokumentation for, at sådanne reformer styrker den offentlige tillid til velfærdsinstitutionerne (Van de Wallen, 2011: 314). Prioriteringen af 'evidensbaseret viden' og hårde, målbare data risikerer at overse værdien af 'bløde data' i form af medarbejders holdninger og løsninger udviklet uformelt 'på gulvet': "Too often we are seduced by false polarities that would have us believe that only structural studies based on 'hard' data can provide satisfactory

explanations of social phenomena which leads to successful policy interventions" (Silverman og Gubrium, 1994: 194). Denne undersøgelse peger på potentialerne i at forskyde dette fokus på hårde data i retning mod velfærdsprofessionelles egne løsningsstrategier. ♦

**Denne artikel trækker på forfatterernes tidligere arbejde om Tønder-undersøgelsen (Jensen og Villadsen, 2014; Jensen og Villadsen, 2015).*

REFERENCER

- Andersen, Niels Å. 2000. Politisk administration, i: T. B. Dyrberg, A. D. Hansen & J. Torfing (red.) *Diskursteorien på arbejde*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Andersen, Niels Å. 2003. Polyphonic Organisations, i: T. Bakken & T. Hernes (red.) *Autopoietic organization theory: drawing on Niklas Luhmann's social systems perspective*. Oslo: Copenhagen Business School Press, p. 151-182.
- Appel-Nissen, Marie. 2005. *Behandlerblikket*. Ph.D. Afhandling, Institut for Sociale Forhold og Organisation. Ålborg, AUC.
- Baecker, Dirck. 1994. 'Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft'. *Zeitschrift für Soziologie* (23): 93-110.
- Bommes, Michael & Scherr, Albert. 2000. *Soziologie der Sozialen Arbeit*. Weinheim/München, Juventa.
- Dahl, Hanne M. 2012. Who can be against quality? A new story about home-based care: NPM and governmentality, i: C. Björnsdóttir & G. Perkins (red.) *Perspectives on care at home for older people*. London: Routledge.
- Gibson, Barry, Gregory, Jane and Robinson, Peter G. 2005. The intersection between systems theory and grounded theory: The emergence of the grounded observer. *Qualitative Sociology Review* (2): 3-21.
- Gubrium, Jaber F. & Holstein, James A. 1999. The Nursing Home as a Discursive Anchor Point for the Ageing Body. *Ageing and Society* 19(5): 519-538.
- Hildebrandt, Steen 2013. Efter New Public Management. MM Blog 14.05, Mandag Morgens hjemmeside: www.mm.dk/blog/efter-new-public-management
- Jensen, Annette 2009. Udfordring: Velfærdsledelse skal praktiseres, in FOA, CBS, UCC: *Velfærdsledelse. 6 indlæg om offentlig ledelse*, København, FOAs trykkeri.
- Jensen, Signe M. 2012. *Velfærdsledelse under pres - rapport fra hjemmeplejen, speciale ved cand.soc.*, Frederiksberg, CBS.
- Jensen, Signe Mie & Villadsen, Kaspar. 2014. Komplexitet i velfærdsstatens frontlinje. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 16(1): 39-53.
- Jensen, Signe Mie & Villadsen, Kaspar. 2015. 'Civil Disobedience' and Conflicting Rationalities in Elderly Care', in: T. A. Andreasen, J. F. Gubrium & P. K. Solvang (red.) *Reimagining the Relationship between Service Providers and Users*. New York: Columbia University Press (under udgivelse).
- Kristiansen, Søren & Krogstrup, Hanne Kathrine. 1999. *Observationsmetoden og dens former, i Deltagende observation - introduktion til en forskningsmetodik*, København, Hans Reitzels forlag.
- Kristensen, Dennis 2010. Velfærdslederen i fokus, i: FOA, CBS, UCC, KL: *Værdfærdsledelse - det handler om praksis. Syv indlæg om offentlig ledelse*. København: FOAs tryk.
- Lipsky, Michael. 2010. *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*, New York, Russell Sage Foundation.
- Luhmann, Niklas 1977. Differentiation of Society. *Canadian Journal of Sociology* 2(1): 29-53.
- Luhmann, Niklas 1993. Observing Re-Entries. *Graduate Faculty Philosophy Journal* 16(2): 485-498.
- Majgaard, Klaus. 2009. Slip paradokserne løs!. *Økonomistyring & Informatik* 32(4): 261-302.
- Mandag Morgen. 2013. Kærlig Kommune - fremtidens sundhed og omsorg, København: *Mandag Morgen Innovation ApS*.
- Moe, Sverre. 1998. *Den moderne hjælpens sociologi: Velferd i systemteoretisk perspektiv*. Oslo: Apeiros forlag.
- Møller, Bjarke. 2013. Den vigtige tillidsreform' on Mandag Morgens website. Link: www.mm.dk/vigtige-tillidsreform
- Pedersen, Dorthe. 2008. Strukturreformens styringspolitik: En overskridende dynamik, i: D. Pedersen, C. Greve & H. Højlund (red.) *Genopfindelsen af den offentlige sektor - ledelsesudfordringer i reformernes tegn*, København, Børsens Forlag.
- Pedersen, Dorthe & Hatley, Jean 2008. The Changing context of public leadership and management: Implications for roles and dynamic. *International Journal of Public Sector Management* 21(4): 327-339.

Silverman, David & Gubrium, Jaber F. 1994. Competing Strategies for Analysing the Contexts of Social Interaction. 64(2): 179-198.

Thygesen, Niels Thyge. 2009. Udfordring – når man skal udvikle teori om velfærdsledelse, i: FOA, CBS, UCC: Velfærdsledelse. 6 indlæg om offentlig ledelse. København: FOAs trykkeri.

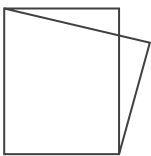
Tønder Kommunes Social- og Sundhedsforvaltning. 2011. *Kvalitetsstandarder for personlig pleje og praktisk hjælp*, Tønder Kommune. Link: www.swiflet.com/tk/aeogh/30/1/

Van de Walle, Steven. 2011. NPM: Restoring the Public Trust through creating Distrust? I: T. Christensen & P. Lægneid (red.) *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Farnham: Ashgate.

Villadsen, Kaspar. 2011. Ambiguous Citizenship: 'Modern' and 'postmodern' welfare at the margins. *Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory* 12(3): 309-329.

Villadsen, Kaspar. 2007. 'Polyphonic' Welfare: Luhmann's systems theory applied to modern social work. *International Journal of Social Welfare* 1(17): 65-73.

Samtidens skoleledelse – tegn og tendenser i toneangivende ledelsesdiskurser



Dion Rüsselbæk
Hansen, lektor & Lars
Frode Frederiksen,
lektor, Institut for
Kulturvidenskaber,
Syddansk Universitet

Artiklen sætter fokus på, hvilke ledelsesdiskurser der gør sig gældende i samtiden. Via en læsning efter tegn og tendenser i ledelseslitteraturen peges på, hvordan særligt fire konfliktuerende ledelsesdiskurser er toneangivende: en "standardbaseret diskurs", en "fagprofessionsbaseret diskurs", en "personskabsbaseret diskurs" og en "ressourcebaseret diskurs". Vi argumenterer for, at de (trans)nationale politiske krav og forventninger til uddannelsessektoren både er med til at producere såvel som reproducere disse diskurser med forskellige konsekvenser til følge for, hvordan man forholder sig til og italesætter skoleledelse i gymnasieskolen.

"... de centrale ledelsesudfordringer er jo, hvordan vi tænker og reelt lykkes med at skabe den kvalitet i undervisningen, vi ønsker, altså hvordan vi får lavet den her kobling mellem kvalitet i undervisningen, og hvordan får vi skabt et højt fagligt og pædagogisk niveau i undervisningen, samtidig med at vi lykkes med de øvrige kvalitetsparametre om at få bedre eksamensresultater, flere igennem, flere i videregående uddannelse efterfølgende, og om vi formår at løfte vores kursister. Hvordan får vi det til at harmonere, samtidig med at vi effektiviserer hele vores forretning? Det, synes jeg da, er en stor ledelsesmæssig udfordring".

Fire ledelsesdiskurser er dagsordensættende for tiden. De kan konceptualiseres som: en **“standardbaseret diskurs”**, en **“fagprofessionsbaseret diskurs”**, en **“personskabsbaseret diskurs”** og en **“ressourcebaseret diskurs”**.



Citatet stammer fra et forskningsprojekt, der har haft fokus på, hvordan samtidens skoleledelse i gymnasieskolen forholder sig til og italesætter de krav og forventninger, der er til dem fra nær og fjern (Rüsselbæk Hansen & Frederiksen 2015). Udsagnet fortæller os, at der fra ledelsesmæssigt hold er fokus på den kvalitetssikring, der skal finde sted overalt i organisationen. Der skal skabes et “højt fagligt og pædagogisk niveau i undervisningen”, samtidig med at man skal “lykkes med de øvrige kvalitetsparametre” såsom bedre eksamensresultater, flere der gennemfører, og flere der kommer i gang med en videregående uddannelse. Den store ledelsesmæssige

udfordring, der italesættes, er, hvordan man får det til at harmonere med den effektivisering, der også skal finde sted.

Gymnasieskolerne herunder VUC’erne har i de senere år skulle forholde sig til en lang række kvalitetsreformer af forskellig karakter. Det skyldes, at der for indeværende hersker ikke-uenighed om, at kvaliteten i uddannelsessystemet skal forbedres. Spørgsmålet er så, hvad der skal forstås ved kvalitet? Hvem har definitionsretten herpå? Hvilken kvalitetsmæssig forbedring er der tale om? Overordnet set knytter spørgsmålet om kvalitetsforbedring sig til skærpelsen af den nationale konkurrencekraft, til

det moralske opdragelsesprojekt gående på at få alle i uddannelse og i arbejde (Regeringen 2012), til målsætningen om at alle skal blive så dygtige, de kan, til udfordringen om at styrke elevernes/kursisternes trivsel samt til ønsket om at mindske betydningen af social baggrund i forhold til faglige resultater (Undervisningsministeriet 2013). Det er i det lys, at samtidens accelererende og mangfoldige krav og forventninger til skoleledelse kan ses og fattes. Skoleledelsen forventes at indtage ‘hele’ ledelsesrummet og lokalt set komme med kvalificerede bud på vor tids (trans)nationale uddannelsesproblemer uden at ty til gårsdagens løsninger. Der stilles

krav om, at skoleledelsen udviser økonomisk, taktisk og strategisk overblik samt ansvarlighed og konkurrencedygtighed (jf. gymnasieskolernes overgang til selveje pr. 1. januar 2007). Det forventes, at skoleledelsen kan udvise empati, motivere og igangsætte kreative og innovative processer i organisationen ved at få lærerne til at forholde sig til sig selv og andre samt til det uddannelsesmæssige opdrag, de skal forestå, på anderledes ressourcibesparende, effektive og 'nødvendige' måder. Det forventes, at skoleledelsen har den fornødne indsigt i samt lyst og vilje til at kvalitetssikre de undervisnings- og læringsmæssige opgaver, der skal varetages, og har indgående kendskab til lærerne, der skal forestå disse opgaver. Denne indsigt og dette kendskab skal muliggøre, at ledelsen kan indgå i tæt dialog med den enkelte lærer om, hvorledes en given opgavevaretagelse skal finde sted, herunder hvor mange (tidsmæssige)ressourcer læreren må bruge herpå. (Moderniseringsstyrelsen 2013; Regeringen 2012). Det forventes, at skoleledelsen decentralt – under hensyntagen til centrale bestemmelser – er i stand til at efterleve (trans) nationale standarder/mål for skolens virke. Der stilles krav til skoleledelsen om at synliggøre, hvordan dette gøres i den partikulære kontekst, så der bl.a. kan generes data om best practice (Undervisningsministeriet 2005a; 2005b). De mange krav og forventninger, der er til samtidens skoleledelse, kan siges at producere et polyfont vilkår for ledelse, eftersom der skal balanceres i et spændingsfelt mellem konfliktuerende rationaler og logikker og tages hensyn til flerstemmige og divergerende interesser og værdier (Rennison 2014; Jellesen & Gleerup 2014; Hjort & Raae 2014).

At læse efter tegn og tendenser i ledelsesdiskurser

Spørgsmålet er så, hvilke ledelsesdiskurser herunder rationaler og logikker disse krav og forventninger til samtidens skoleledelse 'trækker på' og således er med til at (re)producere? Hvordan kommer det til udtryk i tidens tale i gymnasieskolen og med hvilke mulige konsekvenser?

Artiklens afsæt for at besvare disse spørgsmål er samtididiagnostisk og rettet mod at undersøge, hvad vi ser tegn på for tiden, dvs. manifestationer på og ansatser til, og hvilke tendenser her forstået som en række anonyme, selvfølgelige og konfliktuerende: "'viljer', 'drivkræfter', 'drifter' eller 'strategier uden subjekt', der gør sig gældende" (Kristensen 2012: 12) i forskellige typer ledelsesdiskurser, herunder i konkrete ledelsesudsnit. Dette med henblik på at begribe, hvor det bærer hen med samtidens tale- og forholdsmåder, da vor tids dominerende diskurser på selvfølgelig såvel som konfliktuerende vis installerer en række generaliserede menings- og betydningshorisonter, der gør noget nærværende/fraværende (Schmidt 1999). Enhver diskurs stiller nemlig et givent vidensregime til rådighed, der influerer på, hvad man kan få øje på, hvad der (ikke) kan siges og gøres, og for hvem det gælder, at noget (ikke) kan siges og gøres. Sagt anderledes (re)produceres altid en given social orden inden for en given diskurs, ligesom den er virksom i forhold til, hvilke 'reelle' og legitime begrundelser der kan gives for dette og hint (Foucault 2001; 2005; Schmidt 1999).

I det følgende foretages tre træk. Det første træk består af en læsning efter tegn og tendenser i de ledelsesdiskurser,

der gør sig gældende i ledelseslitteraturen, og som influerer på og er influeret af samtidens krav og forventninger til (skole)ledelse. Der argumenteres herudfra, at særligt fire ledelsesdiskurser er dagsordensættende for tiden. De kan konceptualiseres som: en "standardbaseret diskurs", en "fagprofessionsbaseret diskurs", en "personskabsbaseret diskurs" og en "ressourcebaseret diskurs". Disse fire diskurser er på selvfølgelig og konfliktuerende vis med til at tilskrive skoleledelsen en bestemt type væren, der kalder på en bestemt type gøren og vice versa. Dette illustreres med inspiration fra den socialanalytiske måde at lave analytiske kors på (Schmidt 2005; 2008). Med afsæt i interviews med skoleledelsen¹ fra forskellige VUC'er², der som anført stammer fra et afsluttet forskningsprojekt (se hertil Rüsselbæk Hansen & Frederiksen 2015) består det andet træk i at demonstrere, hvordan de 'trækker på' og er med til at (re)producere disse diskurser, når de italesætter de krav og forventninger, de mødes med, skal forholde sig til og er optaget af i praksis. Følgelig kan man i praksis finde eksempler på, at der 'trækkes på' andre diskurser etc. Ikke desto mindre er det vores tese, som vi argumenterer for, at det er de fire ovennævnte diskurser, der er de dominerende for tiden, og som derfor også er dem, skoleledelsens italesættelser i gymnasieskolen hovedsageligt influeres af. Det tredje træk består af en sammenfatning af vores analyser, hvortil vi adresserer – efter vores vurdering – en række underbelyste, men ikke desto mindre kærkomne spørgsmål.

Fire dagsordensættende diskurser

Den første diskurs, som vi vil introducere, benævnes som den "personskabsbaserede diskurs". Denne diskurs hænger

sammen med den tiltagende humanisering og immaterialisering, der siden 1970'erne er blevet en selvfølgelig del af arbejdslivet. Det har betydet, at arbejdet er: "blevet essentielt for subjektivitetens udfoldelse og subjektiviteten er blevet væsentlig for arbejdets udførelse" (Fuglsang & Pedersen 2005: 1). Vi ser tegn på, hvordan indre anliggender tilhørende privatsfæren knyttes stadig tættere sammen med ydre organisatoriske anliggender (Kristensen 2001). Der er interesse for det, der kommer indefra, fx tanker, viljer og begær, som ses som potentielle ressourcer (Karlsen & Villadsen 2007; Andersen 2004). Influert af samtidens terapeutiseringshang og -tvang får skoleledelsen mere eller mindre (u)frivilligt en bestemt type opgave (Rose 1998; Furedi 2004; Rüsselbæk Hansen 2014). Næmlich med afsæt i terapeutiske selvteknologier at forsøge at forløse disse ressourcer (Staunæs, Juelskjær & Knudsen 2009; Holm 2014). Skoleledelsen skal således frekventere indre viden, indre forståelser samt arbejde på at åbne sind, vilje og hjerte (Scharmer 2009). Man skal være tilstede i nuet, hvilket fordrer, at der lyttes og mærkes efter personlige (autentiske) værdier og følelser, der kan danne basis for fremtidig ageren i den skolemæssige tjeneste (Avolio & Gardner 2005; Gardner et al. 2011). Skoleledelsen vil typisk inden for denne diskurs lede med udgangspunkt i sig selv og ud fra spørgsmål som: Hvad føler jeg i forhold til...? Kan jeg stå inde for...? Stemmer det overens med mine værdier eller...?

Anderledes forholder det sig med den "standardbaserede diskurs". Skoleledelsen skal her såvel styre som styres via forskellige typer incitamentsstrukturer (fx resultatløns) og resultatmålinger, Key

Performance Indicators (målepunkter). Der ledes i forhold til noget ydre, fx politiske bestemte standarder (Gronn 2003; Hopmann 2008). En afvigelse fra disse standarder/KPI'er anses som værende et symptom på, at noget er dysfunktionelt. Hermed også antydning, at hvis standarder efterleves og målene nås, så antages det, at tingene forløber, som de skal (Friis 2014). Som Qvortrup (2011) med belæg i Hatties 800 metaanalyser understreger, så opererer 'instructional leaders', som skoleledelsen ofte subjektiveres som i denne diskurs, med en eksplicit mål-middel-tilgang og med kernespørgsmål som: "Hvilke undervisningsmål skal vi nå? Hvordan og med hvilke strategier skal vi komme derhen? Og hvilke indsatser skal vi prioritere for at realisere disse strategier?" (Qvortrup 2011: 17). Den standardorienterede diskurs trækker på en lang række rationaler og logikker fra New Public Management-regimet.

Skoleledelsespositionen, der kan indtages, og måden hvorpå skoleledelsen subjektiveres i den "fagprofessionsbaserede diskurs" er ikke uafhængig af et givent skolefelts generaliserede og værdsatte 'fagprofessionelle habitus'. Der ledes med udgangspunkt i fagprofessionens værdier, ekspertise og indsigt (Cranston 2012). Skoleledelsen subjektiveres ofte som den første blandt ligemænd. De forventes at besidde viden om og indsigt i skolens kerneopgaver, fx (ud)dannelse, undervisning, opdragelse og læring, hvilket giver ledelseslegitimitet (Sehested 2005; Sløk 2009). Med Mintzberg (1983) kan vi hævde, at det bl.a. er en af grundende til, at en fagprofessionsbureautatisk organisationsform (stadigvæk) gør sig gældende i skoleregi. En form som betyder, at ledelsen ikke intervenserer vidt og bredt i lærernes praksisser (Raae

2008). En anden variant af 'instructional leadership' (det vi på dansk ofte kalder pædagogisk ledelse) ses inden for denne diskurs (Harris 2005). Her er fokus i mindre grad på entydige kvantificerbare mål som i den standardbaserede diskurs, men i højere grad på flertydige kvalitative (for)mål.

En fjerde diskurs, der i en del år har kunnet spottes på den transnationale scene, men som nu i tiltagende grad også er begyndt at gøre sig gældende nationalt set, betegner vi som den "ressourcebaserede diskurs". Denne diskurs knytter sig til de krav og forventninger flere skoler i lyset af overgangen til selveje pr. 1. januar 2007 mødes med (Pedersen & Sløk 2011). Med denne overgang handler det ikke blot for skolerne om gennemførelse, karakterer, resultater og løfteevne. Det handler snarere om, hvad de tildelte ressourcer bruges til, og hvordan der opretholdes og fremmes en 'sund økonomi' samt bedrives strategisk og rentabelt 'købmandskab' på såvel kort som på lang sigt (Hjort & Raae 2013). Skoleledelsens blik vil typisk – og ikke mindst i lyset af overenskomst 13 – være rettet imod ressourceudnyttelse og -forbrug i forskellige processuelle sammenhænge. Rationalet inden for denne diskurs er, at det i princippet altid er muligt at arbejde smartere, anderledes og mere effektivt (Rüsselbæk Hansen & Raae 2015; Raae & Jørgensen 2013). Skoleledelsen subjektiveres således som en art 'forandringssubjekt(er)', der dels er i stand til at opnå lokale ressourcebesparende gevinster ved at time, tilrettelægge og intervensere i lærernes arbejde, og dels er i stand til at subjektivere lærerne fra at være lærere i en fagprofessionel organisation og til at være selvoptimerende organisationsmedarbejdere, der har det

Når man som skoleledelse skal tage så mange modstridende hensyn, indtage så forskellige positioner og handle ud fra så konfliktuerende diskurser, **så er det uundgåeligt at forsøge at lave pragmatiske og uhellige alliancer i praksis.**



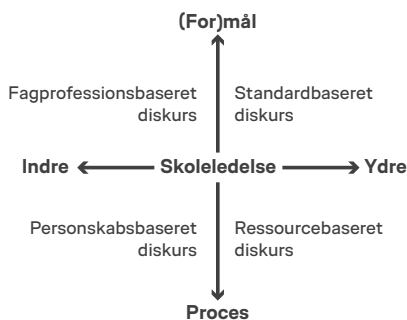
nødvendige blik for hele organisationens (økonomiske) virke slet og ret.

Ledelseskoret – et 'analytisk kort'

De fire beskrevne diskurser kan tegnes ind i et kors. Korset repræsenterer ikke 'virkeligheden', men skal forstås som et analytisk kort, man kan orientere sig ved hjælp af (Schmidt 2005; 2008). Korset består af to akser, en vertikalakse og en horisontalakse. Hvor den "personsbaserede" diskurs og den "fagprofessionsbaserede diskurs" tendentielt set kan siges at være orienteret mod indre sagsforhold knyttet til et subjekt eller til en fagprofession, så er den "standardbaserede diskurs" og den "ressourcebaserede diskurs" anderledes orienteret imod ydre sagsforhold såsom standarder eller (økonomiske) ressourcer (se horisontalaksen figur 1). Hvor to af diskurserne henter ledelseslegitimitet i forhold til (for)mål, henter de to andre det i forhold til processuelle sagsforhold (se vertikalaksen figur 1). Placeres

de fire dominerende diskurser i 'ledelseskoret', så optegnes et spændingsfelt, der indikerer, at diskurserne trækker på konfliktuerende logikker og rationaler. Når fænomenet skoleledelse placeres i korets midte, er det for at illustrere, at der finder forskellige subjektiveringer sted inden for de forskellige diskurser. Sagt anderledes, så har skoleledelse ikke væren i sig selv, men tilskrives hele tiden væren alt afhængig af, inden for hvilken diskurs fænomenet italesættes.

Figur 1 "Ledelseskoret"



Det er os magtpålgende at understrege, at diskurserne ikke er gensidigt udelukkende. Derfor kan man i praksis finde udsagn relateret til krav og forventninger til skoleledelse, der trækker på flere diskursive felter på en og samme tid. Udsagn kan fx balancere mellem forskellige diskurser, ligesom de kan skifte fra én diskurs til en anden eller flere andre. Ikke desto mindre er det tendentielt muligt at få blik for, hvilken én af de dominerende diskurser et udsagn hovedsageligt 'trækker på'. Det påvises i det følgende via en sensitiv pejling af og konkret lytning til, hvad der kommer til udtryk i praksis, og hvordan det gør det.

Italesættelser fra den gymnasiale praksis

Som det indledningsvise citat fortæller, så mødes samtidens skoleledelse bl.a. med krav og forventninger om at effektivisere og højne kvaliteten for færre ressourcer. I de interview, vi har

foretaget med skoleledelsen på VUC, falder talen hurtigt på, når samtidens krav og forventninger til skoleledelse tematiseres, hvordan en given effektivisering skal finde sted. Der samstemmes om, at det bl.a. kommer til at handle om den 'nødvendige' tidsregistrering af lærernes arbejde ud fra logikken: *Hvad der er sparet er tjent*. Hvad der heller ikke er uenighed om i den forbindelse er, at rationalet bag tidsregistrering er et opgør med lærernes fagprofessionelle autonomi til selvstændigt at planlægge og forberede, hvordan fx en given undervisningsopgave skal håndteres, udføres og værdisættes. Det er ikke ligetil at skulle tale med lærerne om deres tidsforbrug. Ligetil er det heller ikke at skulle sige til lærerne, at de ikke gør tingene på den 'smarteste' måde, at de ikke er effektive nok, som én fra ledelsen italesætter det:

Når man siger, du er nødt til at arbejde hurtigere, du er nødt til at bruge mindre tid på dét der, du må effektivisere dét der, så er det virkelig noget, der møder modstand, fordi lærerne har været vant til godt selv at kunne styre deres tid og tilrettelæggelse. Nu må de tage på sig, hvis de bruger mere tid på dét, der på forhånd er kanaliseret ud til dem.

Fra tidligere at indtage en *distanceret* position i forhold til lærernes arbejde, så skal skoleledelsen nu positionere sig tæt på dette arbejde, dels for at kunne bedømme, hvorvidt der arbejdes hurtigt og effektivt nok, og dels for at tale med lærerne om, hvordan en given opgave skal løses. Som det italesættes, så er det lærernes ansvar, "hvis de bruger mere tid på dét, der på forhånd er kanaliseret ud til dem". Hvad vi her ser tegn på og en tendens til, er flere ting. For det første

at tid ikke er noget, lærerne har a priori, men noget der løbende skal tildeles og forhandles med skoleledelsen om. For det andet at lærerne tilskrives ansvaret, hvis en opgave ikke løses inden for den forhandlede og tildelte tid. For det tredje at skoleledelsen indtager en privilegeret position med afgørelsesret og -pligt til at bestemme, hvorvidt en given opgave er løst på en tilfredsstillende/ikke-tilfredsstillende måde.

Til spørgsmålet om, hvorvidt en given opgave er løst tilfredsstillende eller ej, er der tegn på, at svaret skal findes i forhold til den tid, lærerne bruger sammen med kursisterne. Som det understreges, så er skoleledelsens opgave, at: "sørge for at alle får de bedste muligheder for at få en uddannelse, og her er vi nok af den overbevisning, at det bidrager lærerne ikke til ved at sidde hjemme og planlægge og rette, men ved at være sammen med kursisterne". Det italesættes, at: "det ikke længere er så væsentligt, at lærerne får rettet 20 stile om året eller 20 matematikopgaver. Det er måske mere væsentligt at få rettet en eller to opgaver og så bruge resten af tiden sammen med kursisterne og lave skriftligt arbejde". Der lægges altså op til en anderledes gøren end hidtil. Det legitimeres i forhold til objektive standarder såsom, at *flere* kursister skal gennemføre, og *færre* kursister skal falde fra.

VUC skal, som skoleledelsen samlet understreger i interviewene, leve op til mange krav og forventninger. Det antages imidlertid ikke kun at kunne realiseres ved at få de andre (her lærerne) til at ændre deres forhold til deres arbejdsform og -måder via forskellige ledelsesinterventioner. Heller ikke ved udelukkende at forholde sig til og lede i forhold *ydre*

standarder/mål. Det handler også om det *indre*, om én selv. Man skal kunne være i det, stå inden for det, og føle det er rigtigt, det man som skoleledelse gør. Men hvad nu hvis man føler, at det ikke er det 'rigtige', man gør? Er det så tegn på, at noget er galt? Nu kan følelser imidlertid være ganske flygtige størrelser og hurtigt ændre sig, ligesom de altid er regimeret af den socialitet, man er en del af (Parker 1997).

Som én fra skoleledelsen videre understreger, så er det vigtigt at gøre sig selv til 'samtalepartner' ved at spørge sig selv om: "hvad jeg oplever, hvad mine svage sider er, hvad jeg kunne arbejde videre med". Det handler om at kunne stille de rette krav og forventninger til sig selv og kunne problematisere de måder, hvorpå man forholder sig hertil. Én anden fortæller om, hvordan deltagelse i en række coachingforløb har skabt grobund for en anden ledelsestilgang til tingene. Ved at anskue sig selv ud fra en 'krigermetafor' og en 'offermetafor', så gik det op for den pågældende, at hvis noget skal ændres, så nytter det ikke at se sig selv som et offer for situationen, men: "at komme udover den der passive ikke handlende situation" og selv på 'aktiv krigerisk' vis at definere situationen. "Det er her, der ligger et ledelsespotentiale at udnytte", som det nævnes. Betingelserne og vilkårene er altså ikke nogle, der udelukkende er præ-determineret andetsteds fra, men nogle man selv aktivt er med til at determinere. Det rejser spørgsmålet om, i hvor høj grad samtidens skoleledelse har mulighed for at definere situationens beskaffenhed. Ikke mindst set i lyset af de fire stærke diskursive kræfter, der er på spil, og som influerer på skoleledelsens mulige gøren og væren.

Så det der tales frem i forhold til at opgive en offer-passivitet, tilskynder det reelt til andet end en række pseudo-aktiviteter, der ikke for alvor kan ændre på tingenes tilstand, den eksisterende sociale orden? Når en række sagsforhold individualiseres, jf. ovennævnte ledelsesudsagn, så kan der spørges, om man ikke blot konstruerer en fantasmatisk tro på og et håb om, at man som skoleledelse er i stand at gøre mere, end man reelt er i stand til under de nuværende historiske aprioriske betingelser, dvs. de sociale, strukturelle og økonomiske af slagsen (Zizek 2008). Og kan skoleledelsens individuelle bestræbelser på at kunne bemægtige sig situationen ikke snarere og på paradoksalt vis føre til afmægtiggørelse, eftersom det kan blive klart, hvor lidt der reelt kan ændres på situationens beskaffenhed, når så mange prædefinerede krav og forventninger skal efterleves, samtidig med at mange konfliktuerende logikker og rationaler skal imødekommes?

Sammenfattende betragtninger

Det har været vores ærinde at vise, hvordan samtidens skoleledelse i gymnasieskolen mødes med en lang række på samme tid selvfølgelige og konfliktuerende krav og forventninger. Disse har, som vi har argumenteret for, sit udspring i samt er med til at (re)producere *fire* dominerende ledelsesdiskurser, som på forskellig vis influerer på skoledelsens mulige *væren og gøren*. Der skal ledes i forhold til mål/standarder ud fra en mål-middel-tilgang, hvor det handler om at undgå afvigelser i forhold til disse. Ses afvigelser, er det tegn på, at noget er galt, og noget andet må gøres (jf. den standardbaserede diskurs). Der skal ledes ud fra *viden om og indsigt i* fagprofessionelle sagsforhold, der har

med undervisning at gøre (jf. den fagprofessionsbaserede diskurs). Der skal ledes ud fra et indgående *kendskab til og blik for*, hvad der foregår helt ind i klasserummet for derved at kunne bestemme, om nu alt foregår på den mest rentable og ressourcemæssige måde (jf. den ressourcebaserede diskurs). Der skal ledes ud fra *sig selv og ens indre* (jf. den personskabsbaserede diskurs).

Når man som skoleledelse skal tage så mange modstridende hensyn, indtage så forskellige positioner og handle ud fra så konfliktuerende diskurser, så er det uundgåeligt at forsøge at lave pragmatisk og uhellige alliancer i praksis. På den ene side kan det muliggøre, at man som skoleledelse kan konstruere et vist 'ledelsesrum'. På den anden side kan konsekvensen blive, at skoleledelsen på magtneutraliserende vis underspiller en række modsætningsfyldte rationaler og logikker. Eksempelvis kan peges på, hvordan skoleledelsen i deres italesættelser, godt foranlediget af kravene om at ændre på lærernes arbejde, negligerer de fundamentale konflikter, der gør sig gældende mellem netop den "fagprofessionsbaserede diskurs" (svag ledelsesintervenering i lærernes praksisser) og den "ressourcebaserede diskurs" (stærk ledelsesintervenering i lærernes praksisser). Trods det, at *der skal* arbejdes smartere, bedre og mere effektivt for færre ressourcer er spørgsmålet, om *man kan*. Vil skoleledelsens forsøg resultere i, at det er samme type arbejde, der udføres, eller ændres der radikalt herpå med en række uddannelsesmæssige konsekvenser til følge?

I forlængelse af ovennævnte kan det diskuteres, hvilke forandringer – udover de politiske bestemte – skoleledelsen

selv har mulighed for at forestå og iværksætte. For sætter de mange krav og forventninger, der skal efterleves og imødekommes, ikke grænser for, hvilke typer forandringer der overhovedet kan finde sted og komme på tale? Det paradoksale er i den forbindelse, at der efterspørges *mere* ledelse, i takt med der er *mindre* for ledelsen at afgøre, eftersom mangt og meget allerede er afgjort på forhånd, fx fra politisk hold.

Et andet ikke uvæsentligt spørgsmål, der rejser sig på baggrund af vores analyse, er, om og i hvilket omfang skoleledelsens *væren og gøren*, der legitimeres i forhold til noget subjektivt *indre*, altid kan afstemmes i forhold til de legitimeringer, der knytter sig til noget objektivt *ydre*? Kan det klassiske modsætningsforhold mellem det subjektive og det objektive overkommes og i givet fald hvordan?

Spørgsmålene er mange, men ikke uvæsentlige i en tid, hvor særligt *fire* dominerende ledelsesdiskurser kan siges at være toneangivende i forhold til samtidens skoleledelse. Vi har endnu ikke set og kender stadigvæk ikke alle konsekvenserne heraf. Men for på kvalificeret og informeret vis at kunne diskutere, problematisere og evt. ændre på de konsekvenser, vi på nuværende tidspunkt kan se, kræver det kendskab til de dominerende diskurser, der er medproducerende af disse konsekvenser slet og ret. ♦

REFERENCER

- Andersen, N. Å. (2004). Ledelse af personlighed – om medarbejderens pædagogisering. I: Dorthe Pedersen (red.). *Offentlig ledelse i managementstaten*. København. Samfundslitteratur.
- Avolio B. J. & Gardner, L. W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly* 16: 315-338.
- Cranston, N. (2013). School leaders leading: Professional responsibility not accountability as the key focus. *Educational Management, Administration and Leadership*, 41(2): 5-18.
- Foucault, M. (2001). Talens forfatning. Forelæsningsrapport: *Viljen til viden. Nietzsche – genealogien, historien*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Foucault, M. (2005). *Vidensarkæologien*. Aarhus. Philosophia.
- Friis, I. (2014). Kvalitetsstyring. I: Signe Vikkelsø og Peter Kjær (red.). *Klassisk og moderne organisationsteori*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Fuglsang, M. & Pedersen, M. (2005). Arbejdsliv og kritik. *Turbulens.net. Forum for samtidsrefleksion*.
- Furedi, F. (2004). *Therapy Culture: Cultivating Vulnerability in an Uncertain Age*. London. Routledge.
- Gardner, W. L.; Cogliser, C. C.; Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly* 22: 1120-1145.
- Gronn, P. (2003) *The New Work of Educational Leaders. Changing leadership practice in an era of school reform*. London. Paul Chapman Publishing.
- Harris, A. (2005). Leading from the Chalk-face: An Overview of School Leadership. *Leadership*, Vol. 1 (1): 73-87.
- Hjort, K & Raae, P. H. (2013). Mellem solospil og solidaritet – om strategisk selvstyre. I: Katrin Hjort, Ane Qvortrup & Peter Henrik Raae. *Der styres for vildt – om paradokser i styring af pædagogik*. Aarhus. Klim.
- Hjort, K. & Raae, P. H. (2014). *Velfærdsledelse i gymnasiet: hvorfor og hvordan*. Forlag: Gymnasieskolernes Rektorforening.
- Holm, I. S. (2014). Det personlige lederskab. *I et udviklingspsykologisk perspektiv*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Hopmann, S.T. (2008). No child, no school, no state left behind: schooling in the age of accountability. *Journal of Curriculum Studies*, vol. 40 (4): 417-456.
- Jellesen, A. & Gleerup, J. (2014). Den forførende ledelse – når anden ordens ledelse bliver til et didaktisk projekt. I: Frode Boy Andersen (red.). *Anden ordens ledelse. Ledelse af ledelse. i: organisationer*. Aarhus C. ViaSysteme.
- Karlsen, M. P. & Villadsen, K. (2007). Hvor skal talen komme fra? Dialogen som omsiggribende ledelsesteknologi. *Dansk Sociologi*, nr. 2/18.
- Kristensen, J.E. (2001). *Den urene økonomiske fornuft. I: Carsten Fenger Grøn & Jens Erik Kristensen (red.) Kritik af den økonomiske fornuft*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Kristensen, J. E. (2012). Diagnoserne diagnose – om diagnoser og samtidsdiagnostik. *Gjallerhorn – tidsskrift for professionsuddannelser*, nr. 15.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Moderniseringsstyrelsen (2013). *Vejledning om nye regler for gymnasielærere – 2. udgave* (stx, hf, hhx, htx).
- Parker, I. (1997). *Psychoanalytic Culture. Psychoanalytic Discourse in Western Society*. London. SAGE Publications.
- Pedersen, D. & Sløk, C. (2011). Reformpres og genopfindelse af gymnasieskolen – ledelse på potentialer i et postbureautratisk styringsregime. I: Maloue Juelskjær, Hanne Knudsen, Justine G. Pors og Dorthe Staunæs (red.). *Ledelse af uddannelse. At lede det potentielle*. Frederiksberg C. Samfundslitteratur.
- Qvortrup, L. (2011). *Det ved vi om skoleledelse*. Frederikshavn. Dafolo A/S.
- Regeringen (2012). *Danmark i arbejde. Udfordringer for dansk økonomi mod 2020*. Finansministeriet.
- Rennison, B. W. (2014). *Ledelsens genealogi – offentlig ledelse fra tabu til trend*. Frederiksberg C. Samfundslitteratur.
- Rose, N. (1998). *Inventing our selves. Psychology, power, and personhood*. Cambridge University Press.

Rüsselbæk Hansen, D. (2014). Fra (ud)dannelsesanstalt til terapianstalt. I: Ane Qvortrup, Dion Rüsselbæk Hansen & Marianne Abrahamsen (red.). *Den etiske efterspørgsel – i pædagogik og uddannelse*. Aarhus Klim.

Rüsselbæk Hansen, D. & Frederiksen, L.F. (2015). *Skoleledelse – en samtidsdiagnose*

Rüsselbæk Hansen, D. & Raae, P. H. Økonomididaktikkens indtog. *Gymnasieskolen* (15. jan. 2015).

Raae, P. H. (2008). Rektor tænker organisation. Organisationsforestillinger i lyset af den dobbelte reform af det almene gymnasium. *Gymnasiepædagogik*, 67. Odense. Syddansk Universitet.

Raae, P. H. & Jørgensen, K.-H. (2013). OK13 – mellem NPM og NPG? *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*, nr. 4.

Scharmer, C. O. (2009). *Teori U. Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi – presencing*. Hinnerup. Forlaget Ankerhus.

Schmidt, L.-H. (1999). *Diagnosis I - Filosoferende eksperimenter*. København. Danmarks Pædagogiske Institut.

Schmidt, L.-H. (2005). *Om respekten*. København. Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.

Schmidt, L.-H. (2008). *Om socialanalytikken*. GNOSIS Vedhæftninger nr. 4. Aarhus Universitet.

Sehested, K. (2005). *Ledere mellem profession, management og demokrati*. FTF's tænketank om ledelse og lederudvikling. www.ftf.dk.

Sløk, C. (2009). Strategisk skoleledelse: Hvad og hvorfor nu det? *Skolen i morgen*, nr. 2. Dafolo.

Staubæs, D., Juelskjær, M. & Knudsen, H. (2009). Psy-ledelse. Nye former for (skole)ledelse set gennem tre optikker. *Psyke & Logos*, 30, 510-532.

Undervisningsministeriet (2005a). *Bekendtgørelse af lov om gennemsigtighed og åbenhed i uddannelserne m.v.*

Undervisningsministeriet (2005b). *Bekendtgørelse om kvalitetsudvikling og resultatvurdering inden for de gymnasiale uddannelser*.

Undervisningsministeriet (2013). *Endnu bedre uddannelser – for unge og voksne*.

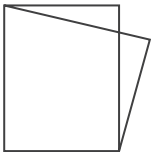
Zizek, S. (2008b). *The Plague of Fantasies*. London. Verso.

ENDNOTES

- ¹ I artiklen bruges termen skoleledelse. Når vi taler om skoleledelse henvises ikke til enkelte personer, fx skolelederen, men til en flerhed af personer. Det skal ses i forhold til de nye (mellem)ledelsespositioner, som vi har været vidner til opkomsten af de senere år. Hertil skal nævnes, at de interviewudsagn, der inddrages, stammer fra fire ledere tilknyttet forskellige VUC'er landet over. Der er tale om to rektorer og to mellemledere (se hertil Rüsselbæk Hansen & Frederiksen 2015).
- ² Selvom der er forskel på VUC og andre gymnasieskoler (stx, hhx og htx) i forhold, hvem der frekventerer skolerne mv., så er der vores tese, at de fire ledelsesdiskurser gør sig gældende og er toneangivende for hele gymnasieskolen. Dog på forskellig vis og med forskellige konsekvenser til følge.

Hvad handler ledelse af videnarbejde om?

Et praksisteoretisk bidrag



Anders Buch, lektor,
og Vibeke Andersen,
lektor, Institut for
Læring og Filosofi,
Aalborg Universitet

Den amerikanske ledelses- og organisationsguru Peter F. Druckers begreb om videnarbejde og ledelse af videnarbejdet har på mange måder været definerende for moderne ledelsestænkning. I denne artikel argumenterer vi via et empirisk case for, at ledelse i videnarbejdet omfatter meget mere og andet end Drucker har blik for. Med udgangspunkt i et praksisteoretisk perspektiv beskriver vi arbejdet i et lille team af ingeniører i en videnintensiv virksomhed. Gennem det empiriske materiale viser vi, at videnarbejdet i vid udstrækning er ordnet og styret af ingeniørernes (professionelle) praksisser og de materielle arrangementer, som arbejdet udspilles i blandt. Det praksisteoretiske perspektiv på videnarbejdet fremdrager således andre afgørende forhold i og ved videnarbejdet end Drucker. Artiklen bidrager til at forstå, hvad ledelse af videnarbejde må forholde sig til.

Det var den amerikanske ledelses- og organisationsguru Peter F. Drucker, der første gang i slutningen af 1950'erne introducerede begrebet 'videnarbejder' (knowledge worker) i sin bog *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post Modern' World* (1959/1996). Her beskriver han videnarbejderne som medarbejdere, der primært arbejder med information og udviklingsopgaver. Drucker indvarsler et kvalitativt skift i arbejdet: tidligere – i den fordistiske og tayloristiske organiserede æra, som strækker sig helt op til og med Anden Verdenskrig – var arbejdet styret via hierarkiske besluningsstrukturer med inspiration fra militæret. Drucker argumenterer for, at denne æra nu er slut, og at den i efterkrigstiden bliver afløst af videnssamfundets fremmarch. I en senere bog *The New Realities* fra 1990 (medtaget i *The Essential Drucker* fra 2007) beskriver han mere specifikt, hvad der kendetegner ledelse

i dag – altså i vidensamfundet. Vi citerer en lang passage fra Druckers bog (2007), da den på forbilledlig vis indfanger den moderne forestilling om, hvad (god) ledelse handler om i dag: *”Men hvad er ledelse? [...] ledelsens udvikling og historie – dens succeser såvel som dens problemer – viser os, at ledelse frem for alt er baseret på meget få essentielle principper. For at være præcis:*

- *Ledelse handler om mennesker. Ledelses opgave er at få mennesker til at præstere sammen, at gøre deres styrker effektive og deres svagheder irrelevante. Det er det organiserende handler om, og det er grunden til at ledelse er den kritiske afgørende faktor. [...].*
- *Fordi ledelse beskæftiger sig med at samordne mennesker om en fælles opgave, er den dybt forankret i kultur. Det ledere gør i Vesttyskland, i Storbritannien, i USA, i Japan, eller i Brasilien er præcis det samme. Hvordan de gør det er helt forskelligt. [...]*
- *Alle virksomheder har behov for forpligtelse til fælles mål og fælles værdier. Uden en sådan forpligtelse er der ingen virksomhed, kun en hob. Virksomheden må have simple, klare og forenede mål. En organisations mission må være klar nok og stor nok til at skabe en fælles vision. De mål der styrer den må være klare, offentlige og understøttet central. Lederes første opgave er at gennemtænke, sætte og eksemplificere disse mål og værdier.*
- *Ledelsen må også muliggøre, at virksomheden og hver af dens medarbejdere kan vokse og udvikle sig i forhold til ændrede behov og muligheder. Alle virksomheder er en lærende*

og undervisende institution. Træning og udvikling må indbygges på alle niveauer – træning og udvikling som aldrig holder op.

- *Alle virksomheder er sammensat af mennesker med forskellige færdigheder og viden, der laver forskellige arbejdsopgaver. De må bygges på engagement og personligt ansvar. [...]*
- *Hverken kvaliteten af output eller ’bundlinjen’ er i sig selv et tilstrækkeligt mål for ledelsens performance eller for virksomheden. Markedsposition, innovation, produktivitet, udvikling af mennesker, kvalitet, finansielle resultater – alle er de vigtige for en organisations performance og dens overlevelse. [...]*
- *Til sidst, den aller vigtigste ting at huske om enhver virksomhed er at resultater kun eksisterer udenfor. Resultatet af forretningsførelse er tilfredse kunder. [...]*

Ledere, der forstår disse principper og arbejder efter dem, vil præstere, succesfulde ledere”. (Drucker 2007, s. 8-9, vores oversættelse).

Det kan i høj grad diskuteres, om Drucker forsøger at beskrive, hvordan (god) ledelse i dag udfolder sig, eller om han i virkeligheden fremskriver en *idealtilstand*. Under alle omstændigheder tegnes et billede af, hvad ledelse er og handler om, der har fået stor udbredelse blandt ledere af videnarbejdere i dag. Vi kan finde spor, der ræsonnerer overordentlig godt med det tankegods, der bliver undervist i på mange Business Schools – fx humanistisk motivationspsykologi, Human Resource Management (HRM), Den Lærende Organisation, m.m. Men spørgsmålet er, om Druckers billede af, hvad ledelse er, er klart, og om det indfanger de væsentlige aspekter af,

hvordan ledelse praktiseres i moderne videnintensive virksomheder? Druckers fremstilling tegner et billede af ledelse, der primært handler om, hvordan (enkelte) individer (skal) interagere(r), kommunikere(r) og lære(r) i en (virksomheds)kultur for at producere ny viden som kunder (udenfor virksomheden) efterspørger. I dette billede er det fælles værdier, der bevirker, at enkelte individer koordinerer deres handlinger på en hensigtsmæssig og målrettet vis. Videnarbejderne er selvledede, og lederens opgave er grundlæggende at facilitere videnarbejdernes kreative arbejds- og læreprocesserne i virksomheden ved at sætte klare mål. Videnarbejderens fælles værdier og kultur sørger så for resten.

Denne funktionalistiske, individ- og videncentrerede forståelse af ledelse har vakt omfattende kritik i nyere kritisk organisationsforskning (for sammenfatninger af kritikken se fx Alvesson 2013, Hatch 2013). Kritikken har bl.a. peget på, at denne ledelsesopfattelse er *’managerialistisk*’, idet den ser ledelse som noget særligt *lederen* gør, og ikke som et relationelt og processuelt forhold mellem leder, medarbejder, kunder, m.fl. Kritikken har også peget på, at denne opfattelse primært ser ledelse som *symbolske* handlinger, og at den opfatter (virksomheds)kultur som noget relativt operationelt og statisk, der kan designes med henblik på at optimere. Og kritikken har påpeget, at det er for simpelt at operere med en organisationsforståelse, der demarkerer et klart *’indre’* og *’ydre’* i forhold til organisationer.

Vi tilslutter os kritikken. Men i stedet for abstrakt at diskutere, hvordan ledelse i videnarbejdet (bør) foregå(r), vil vi i denne artikel empirisk redegøre for, hvordan videnarbejde konkret udspil-

les i en aktuel situation i en dansk videnintensiv virksomhed. Vi følger Frank Blacklers (1995) opfordring til at analysere videnarbejde som aktive processer, der altid – når de undersøges empirisk – viser sig at være medierede, situerede, foreløbige, pragmatiske og problematiserede. På baggrund af vores observationer vil vi diskutere, (1) hvordan videnarbejdernes aktivitet i høj grad er *ordnede* på baggrund af deres (professionelle) praksisser, og (2) at *styringen* af vidensarbejdernes aktivitet i høj grad også er styret af den materielle infrastruktur, der gør sig gældende i arbejdsprocesserne. Denne redegørelse tegner et langt mere komplekst billede af, hvad ledelse i videnarbejdet handler om end Druckers.

I det følgende tager vi udgangspunkt i et etnografisk arbejde, som vi udførte i en rådgivende ingeniørvirksomhed. Vi kalder den Sarix. Her havde vi lejlighed til at følge arbejdet i et team af ingeniører igennem knap et år.² Vores analyse af videnarbejdet er informeret af Theodore Schatzkis praksisteori (Schatzki 2002). Vi redegør ikke særskilt for det praksisteoretiske perspektiv, men de centrale begreber i perspektivet vil blive forklaret undervejs i vores etnografiske fremstilling.

Situering af videnarbejdet

Sarix er en ingeniørvirksomhed, der leverer rådgivning vedrørende energi- og miljøforhold, planlægning og konstruktion af infrastrukturer samt udviklingsopgaver i den tredje verden. Der er ansat omkring 1300 videnarbejdere i virksomheden – hovedsageligt ingeniører. Sarix hovedkvarter ligger lidt udenfor København, men mange medarbejdere i virksomheden er udstationerede i mange forskellige lande.

I 2009 var København værtsby for

COP15 klimatopmødet. Denne begivenhed foranledigede en del offentlig og politisk opmærksomhed omkring klimaforandringer. Tidligere havde klimaspørgsmålet ikke stået højt på den borgerlige regerings dagsorden, men dette ændrede sig i opspillet til topmødet. Klimadagsordenen blev nu ledsaget af en politisk vision om, at clean-tech og miljøløsninger kunne blive en ny 'driver' for økonomisk vækst og beskæftigelse. Disse overordnede politiske visioner skabte en optimisme i miljøsektoren, og mange i sektoren så muligheder for nye markeder og forretningsmæssige initiativer. Dette er baggrunden for de initiativer, der blev taget i Sarix i 2008. Virksomheden besluttede sig for at etablere en ny division, der skulle fokusere på klimaløsninger. Tidligere havde Sarix udviklet 'reaktive' klimaløsninger – fx planlægning og dimensionering af infrastrukturprojekter, der kan håndtere oversvømmelser. Men nu skulle Sarix fokusere mere på 'proaktive' klimaløsninger, der kunne monitorere og reducere udledningen af drivhusgasser og dokumentere forbrugeres, virksomheders og regioners 'carbon footprint'. En engageret underdirektør blev sat i spidsen for den nye klimadivision. Han rekrutterede et team af 'holistisk indstillede' ingeniører, der skulle udvikle et klimaregnskab, der kunne specificere forretningsenheders totale 'carbon footprint' ved at kortlægge de indirekte og direkte udledninger i forbindelse med aktiviteter. I et interview motiverede han beslutningen om at ansætte 'holistiske ingeniører':

"Det holistiske perspektiv er vigtigt for klimaregnskaber. Jeg har arbejdet med mange forskellige slags ingeniører i mange år, og for at være helt ærlig, så foretrækker de fleste ingeniører at

arbejde med veldefinerede tekniske problemer, som de kan finde løsninger på [...] Da jeg blev sat i spidsen for at udvikle klimaregnskaber, så var der de her nye ingeniørprofiler....faktisk var de ikke særligt dygtige til at regne, men de havde sådan ... de ser ting i et større perspektiv. Hvad der er vigtigt, og hvad der ikke er så vigtigt. Sammenlignet med traditionelt uddannede hard core ingeniører, så var de ret nemme at uddanne til at lave klimaregnskaber" (interview med underdirektør). Underdirektøren håbede meget, at lovgivningen skulle pålægge virksomheder at måle og redegøre for deres 'carbon footprint'. Ved at gøre udledningen af drivhusgasser til et økonomisk spørgsmål for virksomhederne, kunne man regulere deres adfærd. Og i denne ligning var det væsentligt, at der fandtes klimaregnskabsmodeller, der præcist kunne kortlægge den enkelte virksomheds udledning.

Men som bekendt blev klimatopmødet i København en skuffelse. Der blev ikke indgået en global aftale om udledning af drivhusgasser, og optimismen omkring clean-tech og miljøbranchens rolle som økonomisk 'driver' falmede. Sarix' 'proaktive' strategi blev opgivet, og den miljøengagerede underdirektør forlod Sarix. Da vi startede vores etnografi i Sarix i 2011 var klimadivisionen nedlagt, og kun et lille team af fire engagerede ingeniører insisterede på at udvikle og sælge klimaregnskabsløsninger. Deres insisteren blev tolereret af ledelsen, men det blev indskærpet overfor dem, at de kun kunne beskæftige sig med dette projekt, hvis det var 'økonomisk bæredygtigt'. Hvis projektet ikke kunne 'udfaktureres' i tilstrækkeligt omfang, måtte ingeniørerne koble sig på andre mere 'økonomisk bæredygtige' projekter.

Det kan i høj grad diskuteres, om Drucker forsøger at beskrive, **hvordan (god) ledelse i dag udfolder sig, eller om han i virkeligheden fremskriver en idealtilstand.**



Praksisser og materialitet i videnarbejdet

Vores observationer af ingeniørernes daglige arbejdspraksisser i Sarix tydeliggjorde en række rutiner, aktiviteter, projekter, m.m. i den måde, videnarbejdet blev gjort her. Ingeniørerne kobledede virksomheders økonomiske regnskaber med emissionstabeller, og man forfinede og optimerede 'oversættelserne' mellem de økonomiske regnskabers nøgletal og virksomhedernes 'carbon footprint'. Problemet var, at de økonomiske regnskaber ofte brugte en række grove kategorier, som ikke let lod sig koble til de kategorier, der var opstillet i emissionstabellerne – og omvendt var emissionstabellerne tit for abstrakte til at kunne kobles til virksomhedernes konkrete aktiviteter. Ingeniørerne arbejdede med at finde de rigtige bindeled via computerprogrammer. Men ofte var programmerne ikke tilstrækkelige og parametre måtte ændres i programmerens algoritmer, eller man måtte fremskaffe yderligere informationer,

der mere præcist redegjorde for virksomhedernes produktionsfaciliteter, transportmønstre eller lignende. Hver uge holdt det lille team et møde. Her diskuterede de fire ingeniører i teamet hovedsageligt, hvordan man kunne finde nye markeder for klimaregnskabet, og hvordan klimaregnskabet kunne markedsføres bedre. Diskussionerne på møderne handlede derimod ikke om klimaregnskabets funktionalitet eller om, hvilke fordele klimaregnskabet kunne give brugerne. Ingeniørerne var som udgangspunkt overbevist om, at produktets manglende succes hos private virksomheder skyldtes, at det ikke var lovpligtigt for virksomheder at aflægge regnskab for deres emission af drivhusgasser.

I løbet af vores feltstudium tog en af de fire ingeniører i teamet konsekvenserne af klimastrategiens fallit. For at honorere kravet om fakturering af timeforbruget lod han sig i stigende grad engagere i andre projekter i Sarix, og efterhånden mistede han sin tilknytning til teamet.

Et andet teammedlem gik på halv tid i Sarix og supplerede sin indtægt ved at undervise i miljørelaterede emner ved et university college. De resterende to teammedlemmer kæmpede fortsat for at gøre klimaregnskaberne til en forretningsmæssig succes. Men også de måtte 'shoppe rundt' i Sarix og engagere sig i andre projekter for at kunne tilfredsstille deres arbejdsnormer. Når vi betragter ingeniørernes arbejdspraksisser i Sarix forekommer der en diskrepans mellem ledelsens strategiorik og medarbejdernes dag-til-dag-aktiviteter. Som en konsekvens forlod Sarixs ledelse den proaktive klimasatsning. Men klimateamet fik lov at fortsætte, og i løbet af det år, vores feltarbejde varede, kæmpede teammedlemmerne for at realisere deres projekt. I det følgende vil vi reflektere over ingeniørernes handlinger, gøren og sigen med henblik på at undersøge, hvordan deres aktiviteter reelt er ordnede og styrede – og dermed tegne et reelt billede af, hvordan ledelse udspiller sig i

Når vi betragter ingeniørernes arbejdspraksisser i Sarix forekommer der en diskrepans mellem ledelsens strategiretorik og medarbejdernes dag-til-dag aktiviteter.



et situeret perspektiv. Vi vil undersøge, hvordan ingeniørernes sociale praksisser sammenvæves med de materielle arrangementer, og hvordan materialiteten er med til at præfigurere arbejdspraksisserne. Vores refleksioner vil som nævnt være informeret af Schatzkis praksisteori. Schatzki beskriver, hvordan handlinger samordnes og organiseres i nexusser af praksisser. Her peger Schatzki på en række fænomener, der bidrager til samordningen. 1) Hvordan verden fremtræder og bliver gjort meningsfuld for aktørerne, 2) hvordan (eksplicitte) regler, procedurer, 'scripts', m.m. ordner handlinger og 3) hvordan aktørers normative mål, projekter og opgaver styrer handlinger. Disse organiserende fænomener må ikke forveksles med a priori principper og kategorier, der strukturerer social aktivitet. De er derimod fænomenologiske kategorier, dvs. opmærksomhedspunkter til en forståelse af, hvordan handlinger organiseres som praksisser.

Hvordan arbejdet

fremtræder meningsfuldt

Når man skal forsøge at forstå ingeniørernes aktiviteter, er det naturligvis nyttigt at se på deres færdigheder og kunnen. På et helt grundlæggende niveau véd ingeniørerne, hvordan de skal 'fortsætte' deres gøremål (cf. Wittgenstein 1958 - 'how to go on'), hvordan de skal fremme deres opgaver og projekter og forholde sig til de udfordringer, de møder i deres daglige arbejde. Ingeniørerne har således en praktisk forståelse (Schatzki 2002) eller en 'fornemmelse for' (Bourdieu 1990), hvad der er det rigtige at gøre, når man er ingeniør. Der eksisterer således grundlæggende - og langt forud for en ledelsesmæssig instruktion - fælles forståelser og erkendelser af, hvad der er 'fornuftige' (ingeniørmæssige) måder at håndtere situationer og problemer på. Domænet af mulige reaktioner på en situation må begrænses for at situationen kan fremstå som noget - i dette tilfælde som en 'professionel ingeniørmæssig situation',

der kan handles på. Alle tænkelige handlinger kvalificerer sig ikke som 'ingeniørmæssige' handlinger. Det er fx en grundlæggende antagelse, at problemer skal 'frames' på en særlig måde, for at de kan løses via ingeniørmæssige metoder og analyser: Problemer skal beskrives og forstås kvantitativt, og de skal kunne identificeres som og gøres til genstand for fysisk manipulation, instrumentering, kalkulation, kausal forklaring, kontrol, m.m. En grundlæggende antagelse i ingeniørprofessionen er, at problemer og løsninger indgår i middel-mål-relationer. Paul Rabinow og Gaymon Bennett (2012) kalder denne antagelse og tilgang for en optimerings- og kontrolmetrik. Det er tydeligt, at aktørerne i ingeniørteamet handler ud fra og performer 'ingeniørfaglighed'. De har en klar fornemmelse for, hvad det vil sige at være og handle som en ingeniør i en ingeniørvirksomhed. Deres aktiviteter var fokuseret på at udvikle et distinkt produkt, der kan sælges som en vare til en potentiel kunde, der ønsker at

optimere i forhold til tekniske specifikationer. Sarixs klimastrategi identificerer og oversætter klimaudfordringerne til en forretningsstrategi, hvor tekniske løsninger ses som svaret på klimaproblemerne. Ingeniørteamet blev rekrutteret til at udvikle klimaregnskaber som et produkt på et marked, der efterspørger tekniske løsninger. På baggrund af ingeniørernes praktiske forståelse af arbejdets mening – og i overensstemmelse med klimastrategiens intentioner – var ingeniørerne fokuseret på at udvikle et salgbart teknisk produkt. Det lå helt udenfor deres praktiske forståelser at problematisere, om det tekniske produkt i det hele taget var den bedste løsning på klimaudfordringerne. Det lå således helt udenfor ingeniørernes meningshorisont – og det 'spil' (Wittgenstein 1958), som ingeniører og ingeniørvirksomheder spiller – at problematisere, om klimaregnskaber som et salgbart produkt kunne betragtes som den bedste løsning.

Arbejdets regler

Et andet fænomen, der bidrager til at ordne aktiviteter, handler om de formelle og eksplicitte regler og instruktioner, som ingeniørerne i Sarix arbejder efter. Sådanne regler og guidelines findes både i relation til den professionelle adfærd (fx et etisk kodeks) i arbejdet, og i relation til hvordan ingeniørerne skal 'performe' for at være lønsomme for virksomheden. Hver medarbejder i Sarix (bortset fra medarbejdere i ledelsen og administrationen) skal kunne fakturere 75-80% af deres arbejdstid til kundeprojekter, og det påhviler den enkelte medarbejder selv at finde fakturerbare opgaver. Dygtige projektledere kan invitere kolleger med i hjemtagne nye projekter, men den enkelte medarbejder

må selv være opsøgende og individuelt stå til regnskab for at være produktiv. Ufakturerbar tid blev betragtet som 'uproduktiv tid'. Hver uge skulle medarbejderne udfylde et elektronisk tidsregistreringssystem og redgøre for deres tidsforbrug. Det var tydeligt for alle, at de fire ingeniører ikke kunne opfylde deres udfaktureringsstandard, når de beskæftigede sig med klimaregnskabsprojektet. Der var simpelthen for få betalende kunder til, at projektaktiviteten kunne opretholdes. Ingeniørerne måtte derfor finde andre projekter, hvor det var muligt at fakturere deres timer. På denne måde regulerede regelsættet om udfakturering ingeniørernes aktivitet til at rette sig mod kortsigtede projektopgaver, der kunne relateres direkte til en betalende kunde.

Som nævnt indebar dette, at én ingeniør i teamet helt forlod klimaregnskabsprojektet, en anden gik på halv tid og de to resterende ingeniører i teamet måtte 'shoppe rundt' for at opfylde deres arbejdsnorm. Det regelsæt, der lå til grund for det elektroniske faktureringsystem, stimulerede således en individualistisk, responsiv og instrumental tilgang til arbejdet og hæmmede ingeniørernes proaktive, holistiske og mulige innovative tilgange til arbejdet. På de ugentlige teammøder, havde ingeniørerne kun tid at koordinere og fordele deres arbejdsopgaver og reflektere over, hvilke potentielle nye kunder de kunne gøres interesseret i klimaregnskaberne. Der var slet ikke tid til at udvikle nye tilgange eller reflektere over klimaregnskaberens nytte og brugbarhed for kunderne.

Mål, opgaver og normativerede projekter i arbejdet

Et tredje fænomen, der bidrager til at ordne aktiviteten, er arbejdspraksissens

teleoaffektive strukturer. Schatzki beskriver teleoaffektive strukturer som "a range of normativized and hierarchically ordered ends, projects, and tasks, to varying degrees allied with normativized emotions and even moods." (2002, s. 80). Praksissens teleoaffektive strukturer specificerer, hvad der 'bør' gøres, og hvad der er acceptabelt at gøre i en situation. De teleoaffektive strukturer specificerer dermed, hvad der er vigtigt, relevant og hvilke mål, der styrer aktiviteten. Strukturernes behøver ikke at fremtræde som eksplicitte, bevidste mål for aktørerne, men de skal snarere ses som strukturelle 'vektorer', der giver en overordnet retning i handlingerne. Schatzki understreger, at strukturernes rekursive effekter af handlinger, og de må derfor ikke tolkes 'strukturel'. De teleoaffektive strukturer skabes derimod, når der er en social konsensus om, hvad der er rigtigt og forkert at gøre i en situation. De teleoaffektive strukturer udelukker ikke specifikke kontroverser og uenigheder, men giver derimod aktiviteten en overordnet rettet mod et formål. Strukturernes producerer og er samtidig produceret af en praksis. Louis Buc-ciarelli og Sarah Kuhn beskriver de 'objektverdener', som ingeniører lever i på følgende måde:

"Målet for historiefortælling og senarium opbygning er at få skabt afgørelser: at få skabt et design, der er afsluttet, repeterbart, stabilt, utvetydigt og internt konsistent. Objektverden-tænkning er tænkning om det rigide deterministiske. [...] Ingeniørens evne til at abstrahere fra en konkret situation med henblik på at se objektet som en samling af kræfter, eller som et parallel- eller serieforbundet netværk af ideelle strømgeneratorer, er afgørende

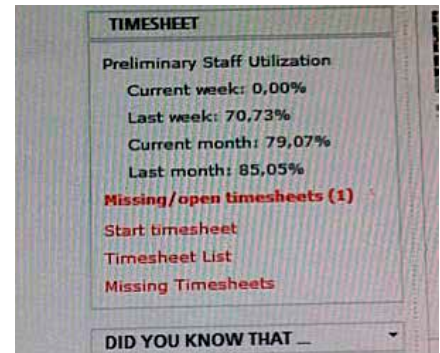
for problemløsning, og at kunne styre kompleksitet i en objektverden. En af de afgørende færdigheder man kan tilegne sig igennem faglig uddannelse er at kunne se på design, eller samlinger af objekter, som en abstraktion, hvor det er muligt at anvende videnskabelige principper" (Bucciarelli og Kuhn 1997, s. 212 vores oversættelse).

Disse observationer af de overordnede mål, der informerer ingeniørarbejde, beskriver både den generelle teleologi, der er installeret i ingeniørpraksisser, og den normativitet, de værdier og dyder, som ingeniørernes handlinger er informeret af. Der er ingen tvivl om, at Sarixs klimastrategi havde genklang hos ingeniørerne i teamet. Selvom klimastrategien på mange måder blev set som en 'progressiv' udfoldelse af en ingeniørvision, så er der heller ikke tvivl om, at strategien blev holdt indenfor den traditionelle ingeniørmæssige objektverdens middel-mål-metrik af optimering og kontrol. De nye mål, opgaver og projekter, som strategien fremskrev, var i princippet forenelige med ingeniørernes traditionelle objektverden – bæredygtighed og miljø var blot nye parametre, der skulle inkluderes i objektverdenen.

Praksisser blandt materielle arrangementer

Praktiske forståelser, regler og teleoaffektive strukturer er væsentlige strukturelle elementer, der kan hjælpe os til at forstå elementerne og dynamikkerne i sociale praksisser. Men det vil være forfejlet at forstå sociale praksisser som frit flydende aktiviteter af gøren og sigen i en abstrakt social verden. Tværtimod udspiller sociale praksisser sig altid som kropsliggjorte handlinger iblandt materielle objekter

– i tid og rum. Objekter – og materielle arrangementer generelt talt – påvirker således sociale praksisser kausalt i den betydning, at de præfigurerer og kanaliserer aktiviteter (Schatzki 2002, s. 44 ff.). Materielle objekter, teknologier, infrastrukturer, osv. kan gøre det nemmere eller sværere at handle på forskellige måder. Materielle arrangementer kan præfigurere handlinger i den forstand, at nogle handlinger bliver gjort umulige, mens andre handlinger bliver gjort oplagte, lige til og nemme. Det er ikke sådan, at materielle arrangementer determinerer, kontrollerer eller i en absolut betydning umuliggør handlinger. Materialitet præfigurerer sociale praksisser i en svagere betydning: Præfigureringer kan kun gøre noget nemmere eller vanskeligere – hverken logisk eller kausalt udelukke eller nødvendiggøre et særligt udfald. Endvidere kan aktører også i vid udstrækning ændre og forandre den materielle præfiguration af handlinger – gennem andre handlinger. Det elektroniske faktureringsystem er et godt eksempel på, hvordan inkorporeringen af et regelsæt i et computerprogram bidrager til at præfigurere ingeniørernes handlinger. Som tidligere nævnt er det en grundlæggende regel blandt Sarix medarbejdere, at man individuelt skal kunne udfakturere op mod 75-80% af sin arbejdstid. Hver uge skal medarbejderne udfylde et elektronisk timeregnskab (se nedenstående illustration). Det er den enkelte medarbejders eget ansvar at opfylde timenormeringen. Det var vanskeligt for medlemmerne af teamet at honorere systemet. I et interview med en af ingeniørerne kommenterede han på sit foto-snapshot:



Figur 1: Snapshot taget af en ingeniør i Sarix

"Hermed et snapshot af min computerskærm. Det er et billede af vores intranetside, hvor vi i starten af ugen får en påmindelse om at udfylde vores timesedler, hvis det ikke er gjort ved udgangen af den foregående uge. Det er en konstant stress- og irritationsparameter, specielt hvis man som i de her uger op til sommerferien, ikke har nok at lave. Som du kan se, så står der et 1-tal ud for Missing timesheet, og det indikerer at jeg ikke har udfyldt min timeseddel for den seneste uge. Der står 0,00 % ved Current week, og det er fordi at det er mandag morgen i en ny uge – der er endnu ikke registreret timer. Et andet irritationsmoment er de forskellige nøgletal du også kan se på billedet. Her kan man se det antal timer man har faktureret ud til kunder i løbet af én uge – altid ugen op til den seneste udfyldte timeseddel. Der er også et nøgletal der viser hvor mange timer man har faktureret ud til kunder i løbet af den seneste måned. Denne konstante påmindelse om – og kontrol af – ens timeforbrug er meget demotiverende" (kommentar til snapshot skrevet af en ingeniør i Sarix). Det elektroniske faktureringsystem er både en stor kilde til frustrationer

og diskussioner blandt ingeniørerne i Sarix, og – som en legemliggørelse af et tidsregistreringssystem – et betydningsfuldt materielt arrangement, der interagerer, påvirker og præfigurer ingeniørernes praksisser. Ingeniørerne ser tidsregistreringssystemet som en forhindring i deres bestræbelser på at lykkes med at udvikle klimaregnskaberne til en succes. Denne udviklingsproces kræver en langsigtet horisont, som tidsregistreringssystemet ikke giver dem mulighed for at sætte – de kan kun tænke en uge frem ad gangen. Det er tydeligt, at tidsregistreringssystemet bygger på en markedslogik: Produktiv arbejdstid defineres som muligheden for at respondere på kunders aktuelle behov – som disse er formuleret i aktuelle projekter. Hermed bliver der installeret en 'responsiv' logik i arbejdet, der forhindrer en holistisk og proaktiv arbejdstilrettelæggelse. Det elektroniske tidsregistreringssystem bliver et ledelsessystem, idet det kanalisere tid og ressourcer ved at gøre det vanskeligt for ingeniørerne fortsat at arbejde med udviklingen af klimaregnskaberne, idet de hver uge bliver udfordret af systemet i forhold til, at de ikke lever op til de ugentligt afregnede arbejdsnormeringer.

Konklusion

Vores fremstilling af, hvordan videnarbejdet i Sarix pågår, tegner på ingen måde et entydigt billede af, hvad (god) ledelse 'er'. Derimod illustrer vores 'mudrede' case, at ledelse – når man empirisk studerer videnarbejde i sin situerethed – eksisterer på mange niveauer, i mange afskygninger, former og dimensioner. Som vores case illustrerer, er ledelse ikke blot noget, som ledere gør. Faktisk var de formelle ledere meget lidt synlige i Sarix. Men det betyder på ingen måde,

at der ikke blev ledet i virksomheden. Ledelse handler nemlig også om, hvad aktører gør sammen – i de historisk og situationelt formede praksisser, som de indgår i. Ledelse handler *ikke* kun om mennesker (og deres individuelle 'beslutninger'), men også i høj grad om, hvordan konkrete praksisser og materielle arrangementer styrer og ordner handlinger. Denne styring og ordning er ikke (*pace* Drucker) blot et udtryk for koordinering af enkelt individer via kommunikation, motivation, osv. Styringen og ordningen finder derimod i vid udstrækning sted via indlejrede (professionelle) praksisser, der tilsiger, hvordan man skal 'fortsætte' med at handle i en konkret situation (praktiske forståelser), hvilke regelsæt og konventioner der er nedlagt i arbejdet (regler), hvilken rettet af følelser og projekter, der er udbredt blandt aktørerne (de teleoaf-fektive strukturer), samt hvordan de materielle arrangementer præfigurerer og kanalisere handlinger i situationer. Det er for simpelt at forstå ingeniørernes handlinger i Sarix som 'joined performance', som Drucker foreslår (Drucker 2007, s. 8-9). Deres handlinger er ikke styrede af 'shared values', men derimod deres engagement i en fælles praksis i det ingeniørfaglige arbejde og de udfordringer og tilskikkelser, der 'viser sig' i konkrete situationer. Denne praksis rummer ganske vist 'værdier', men ikke (blot) som individuelle forståelser af ledelsesmæssige prioriteringer. Praksissens værdier er derimod kollektivt reproducerede i det daglige arbejde og informeret af den professionelle historie, som ingeniørerne er socialiseret ind i. Det praksisteoretiske blik, som vi har lagt på videnarbejdet i Sarix, tegner således på mange måder en andet billede af, hvad videnarbejde er, og hvordan viden-

arbejde ledes og styres, end det som Drucker fremskriver. Når videnarbejdet studeres empirisk viser det sig – som med alt andet arbejde – at være materielt og socialt situeret i komplekse historisk formede praksisøkosystemer. Hvis man ikke forstår denne kompleksitet, er det ikke muligt at forstå de stærke dynamikker, der bidrager til at forme videnarbejdet. Ledelsesforståelsen bliver da afkoblet, forsimplet og rudimentær. Første skridt i bestræbelserne på at kunne lede videnarbejdere må da være, at (1) forstå (og respektere) den professionelle praksisøkosystem, sådan som den er formet og reproduceret igennem komplekse situerede praksisser. Ledelse handler med andre ord om at kunne forandre praksisser – ikke blot at kunne motivere enkeltindivider og forsøge at koordinere arbejdet. Dernæst bliver det afgørende, at (2) ledelsen er bevidst om, hvilke materielle arrangementer og regler, der gør praksisser lettere eller vanskeligere, hvordan materielle arrangementer og regler kan fastholde gamle praksisser og modarbejde nye, hvordan materielle arrangementer og regler kan kanalisere medarbejderes aktivitet og adfærd. I det praksisteoretiske perspektiv lægges der mere vægt på, hvad aktørerne *faktisk* gør, og hvordan praksisser (re)produceres og forandrer sig i tid og rum i virksomheden. Perspektivet lægger mindre vægt på (*pace* Drucker) det enkelte individs 'personlige ansvar' og 'forpligtigelse til fælles mål og fælles værdier'. Det er nemlig vanskeligt at afgøre (og i sidste ende faktisk uinteressant for ledelse), hvilke motiver de enkelte aktører 'i virkeligheden' handler på baggrund af. Det afgørende for ledelse er at kunne fastholde eller forandre praksis – afhængigt af hvilke mål virksomheden har. ♦

REFERENCER

- Alvesson, Mats (2013): *Understanding Organizational Culture*, 2nd edition, SAGE, London.
- Blackler, Frank (1995): *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*, *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.
- Bourdieu, Pierre (1990): *The Logic of Practice*, Polity, London.
- Bucciarelli, Louis & Kuhn, Sarah (1997): *Engineering Education and Engineering Practice: Improving the Fit*, in Barley, Stephen & Orr, Julian (eds.): *Between Craft and Science. Technical Work in U.S. Settings*, IRL Press/Cornell University Press, Ithaca.
- Buch, Anders, Andersen, Vibeke & Sørensen, Ole (2009): *Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Drucker, Peter (1959/1996): *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post Modern' World*, Transaction Publishers, New York.
- Drucker, Peter (1990): *New Realities*, Mandarin, New York.
- Drucker, Peter (2007): *The Essential Drucker*, 2nd revised edition: Routledge, London.
- Hatch, Mary Jo (2013): *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, 3rd edition, Oxford University Press, Oxford.
- Rabinow, Paul & Bennett, Gaymon (2012): *Designing Human Practices. An Experiment with Synthetic Biology*, Chicago University Press, Chicago.
- Schatzki, Theodore (2002): *The Site of the Social. A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*, Penn State Press, Pennsylvania.
- Wittgenstein, Ludwig (1958): *Philosophical Investigations*, Oxford University Press, Oxford.

ENDNOTES

- ¹ I vores bog *Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning* har vi problematiseret anvendeligheden af begrebet 'videnarbejder', som Drucker bruger det. Se især kapitel 3.
- ² Vi har haft lejlighed til at gennemføre feltarbejde på regelmæssig basis igennem næsten et år i løbet af 2011 og 2012 i Sarix. I løbet af feltarbejdet har vi deltaget i teammøder, fulgt de involverede ingeniører i forbindelse med kundebesøg, når de har interageret med eksterne og interne samarbejdspartnere og blot fulgt dem i deres daglige og mere rutineprægede arbejdsfunktioner, spist frokoster sammen med dem, m.m. Vi har også gennemført flere formelle interviews med teammedlemmerne, med deres overordnede, HR-ansvarlige, m.fl. I tilgift har teammedlemmerne i Sarix lavet 'snaplogs' (foto-snapshots og tilhørende logs, hvor de har kommenteret/forklaret fotoet). Vi har endvidere gennemført separate interviews med ingeniørernes kunder og andre aktører, der på en eller anden måde har relevans for feltet.

VIDEN FRA ØVERSTE HYLDE TIL UDDANNELSE OG PROFESSION

Siden begyndelsen af 2015 har Turbine Akademisk været en del af Turbine Forlaget med redaktion i Aarhus og København.

Turbine Akademisk har i dag mere end 30 nye titler på vej fra en lang række førende forskere, undervisere og erfarne praktikere. Udgivelserne skal på højt niveau bidrage med den nyeste viden inden for professionsområdet, humaniora og social- og samfundsvidenskaberne.

Se frem til kommende titler fra blandt andre:

Steen Nepper Larsen • Anne Marie Pahuus • Lene Tanggaard Pedersen • Lene Storgaard Brok • Jan Kampmann • Kjeld Høgsbro • Bo Walther Kampmann • Karen Borgnakke • Benedicte Madsen • Peter Heller Lützen • Bjørn Ribers • Katrin Hjort • Jan Thorhauge Frederiksen • Preben Bertelsen • Helle Skovbjerg Karoff

... og mange andre.

Er du forsker eller underviser – ekspert på dit felt? Vil du gerne dele din viden med fagfæller og studerende? Så kontakt os for en snak om mulighederne for udgivelse i samarbejde med Turbine Akademisk.

Kontakt Turbine Akademisk på e-mail: akademisk@turbine.dk eller på telefon 60524328

Hold dig orienteret om kommende titler og læs mere på turbineakademisk.dk



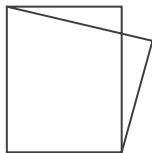
TURBINE AKADEMISK

BALTICAGADE 10, 2. SAL • 8000 AARHUS C • AKADEMISK@TURBINE.DK • WWW.TURBINEAKADEMISK.DK

Markedet for offentlig ledelse

En fortælling om hajen og pudsefisken

Søren Gytz Olesen,
gæsteforsker,
Institut for Læring
og Filosofi, Aalborg
Universitet og
ekstern lektor,
Institut for
Uddannelse og
Pædagogik, Aarhus
Universitet



Offentlig ledelse er assisteret af et marked for kursus og uddannelsesstilbud. Intern efterspørgsel i kommunerne kombineret med statslige forventninger om mere ledelse og styring har skabt grundlag for et bredt kursusudbud på det offentlige arbejdsmarked. Denne artikel diskuterer karaktertræk, mønstre og spor i disse kursustilbud i lyset af at velfærdsstaten gennem de sidste 25 år har gennemgået væsentlige forandringer i forhold til målstyring og krav om dokumenteret effektivitet. På hvilken måde ruster dette kursusudbud ansatte i den offentlige sektor? Hvilke teorier tilbydes mellemledere og dermed også det frontpersonale, der skal effektuere de centrale forventninger?

Indledning

Allerede i begyndelsen af 1970'erne var der debat om væksten i velfærdssamfundets udvikling. Daværende departementschef i finansministeriet Erik Ib Schmidt advarede om, at de offentlige udgifter var ved at løbe løbsk, og han introducerede som den daværende mest

magtfulde embedsmand flere perspektivplaner såvel som en betænkning om behovet for planlægning i centraladministrationen. Målet var at gribe fat om de økonomiske udfordringer Danmark stod overfor i forhold til underskud på betalingsbalancen såvel imødekommelse af behovet for en langsigtet politisk strategi, der kunne forbedre statens muligheder for at styre udviklingen.

I begyndelsen af 1980'erne indvarslede den borgerlige koalitionsregering en anden vej til omlægning af den offentlige sektor, hvor man kombinerede central styring med decentralt ansvar. Ressourcetildelingen skulle ideelt set følge den enkelte borgers eget valg af offentlig service, og også uddannelsessystemet blev, i hvert fald i retorikken, integreret i denne styringsfilosofi. Daværende undervisningsminister Bertel Haarder talte om 'Perestrojka i Uddannelsessystemet' (*Uddannelse* nr. 8, 1988), hvor ordlyden henviste til systemernes fald i Østeuropa. I Undervisningsministeriets publikation fra samme år, *Rammesty-*

ring og selvforvaltning, står det anført i forordet: "Formålet med projektet er både at forbedre den samlede økonomistyringsfunktion i Undervisningsministeriet i overensstemmelse med de nye krav om sammenhængende prioritering inden for totalrammerne og produktivitetsfremmende bevillingssystemer, og at opnå en bedre ressourcenyttelse gennem decentralisering af detailbeslutninger og med indførelse af taxametersystemer og selvregulerende mekanismer i økonomistyringen". Målet var at begrænse væksten i den offentlige økonomi, indføre regelsanering og skabe højere produktivitet og effektivisering i den offentlige sektor, på en måde som brød med plan-paradigmet til fordel for den private markedsøkonomi. Borgeren var både blevet målet og midlet i denne styringsfilosofi.

Den offentlige sektor har siden midten af 1980'erne været reguleret af en kombination af flere værktøjer. På den ene side skulle den danske økonomi styrkes ved politiske justeringer af samfundets institutioner (styring), og på den anden side skulle borgerne gennem deres handlinger virkeliggøre intentionerne (ledelse). Man kan også sige det på en anden måde: Økonomisk regulering blev i sig selv utilstrækkelig. Det handlede selvfølgelig om at præsentere politiske – og dermed institutionelle – svar på udfordringerne, som Danmark stod overfor, men disse kunne ikke stå alene. Skulle manøvrerne virke, måtte man inddrage befolkningen som aktør, dvs. ledelse blev aktualiseret som en afgørende drivkraft i omstillingen af både borger og samfund, så det kunne begå sig globalt og lokalt på en måde så vi overlevede som nation og som individ (Pedersen 2011, s. 135).

Den offentlige sektor i konkurrencestaten

Den offentlige sektor har til opgave at virkeliggøre de politiske beslutninger, herunder de mål- og resultatkrav der styrer disse. Ideelt set udgør den offentlige sektor ét sæt økonomiske aktiviteter underlagt regeringen og dermed ikke mindst finansministeriets styringsparadigmer eksemplificeret ved bl.a. dokumentation, evaluering, taxameterstyring, kontraktstyring mv. Statens altomfattende magt skal ses i sammenhæng med, at Danmark historisk har udviklet en relativ stor og decentralt organiseret offentlig sektor, hvor driftsansvaret for folkeskolen, ældreomsorg, sundhed og resocialisering har været placeret i kommuner og daværende amter/regioner. De danske kommuners andel af de samlede offentlige udgifter har udgjort ca. 60 % efter årtusindskiftet (Knudsen 2007, s. 346), hvilket indikerer, at der generelt er tale om decentralisering af opgaverne. Imidlertid er det såkaldte kommunale selvstyre under pres, og kommuner og regioner styres stramt fra statens side, illustreret ved et omfattende katalog af love og bekendtgørelser, der regulerer udbud af de lokale velfærdsydelser, samt ikke mindst stramme budgetlove der sætter grænser for det økonomiske handlerum i kommunerne.

Indtil 1960'erne var udviklingen af den offentlige sektor relativ begrænset, men herefter skete der en voldsom stigning i både omfang og udgiftsniveau (Lerborg 2010, s. 37). I 1990'erne introduceredes kontraktstyringen for alvor suppleret med brugerindflydelse og større valgfrihed. Den traditionelle politiske styring gennem regler blev afløst af et politisk vedtaget udbud af service (skoler, daginstitutioner, plejehjem

osv.), hvorefter borgerne som kunder i velfærdsbutikken responderer på de rettigheder de har ifølge lovgivningen (Knudsen 2007, s. 358). Rammen for dette kommunale marked sættes gennem forhandlinger mellem regeringen og Kommunernes Landsforening (KL). KL forhandler ikke kun de årlige økonomiaftaler, men også den lovgivning der regulerer den kommunale drift, og KL høres i øvrigt i forhold til øvrig lovgivning. Kommunalreformen, som skabte nye og større kommuner, blev fulgt op med en række andre reformer, udigningsreform, kvalitetsreform, politireform, skattereform, universitetsreform osv. Forenklet sagt, så medførte kommunalreformen, at den traditionelle politiske styring typisk blev afløst af kommunale direktionsmodeller med borgmesteren i spidsen og assisteret af embedsmænd, der indtog rollen som driftsherrer i de kommunale koncerner. Den nye organisering af det danske velfærdssamfund skulle tjene to hensyn, på den ene siden statens krav til økonomisk styring af de offentlige udgifter, og på den anden side tilfredsstillende befolkningens ønsker til kvalitet og service i velfærdsydelserne.

Idealet om at skabe en offentlig sektor, der fungerer som én samlet instans underlagt regeringens styring og kontrol, er derpå gjort til virkelighed (Pedersen 2011, s. 211). Det samlede aftalekompleks er omfattende: finanslovforhandlinger, aftaler med kommuner og regioner samt trepartsforhandlingerne er ryggraden i dette offentlige fællesstyre. Tilsammen reguleres her mål og resultatkrav udmøntet og fordelt på niveauer (stat, regioner, kommuner), på poster (løn, ydelser og service) og derpå også, hvilke grupper i befolkningen der kan forvente at opnå bestemte ydelser. Centralt i

dette system sidder Finansministeriet og Statsministeriet (Pedersen 2011, s. 213). Kombinationen mellem central statslig styring og ønsket om modernisering og regulering praktiseres gennem det, som Pedersen kalder for rendyrkede organisationsformer, dvs. kommunale selskabsdannelser, der fungerer på markedsvilkår, selvforvaltende institutioner, selveje samt såkaldt statslige reguleringsinstitutioner som eksempelvis EVA (Danmarks Evalueringsinstitut). Her er der skabt et (selv)regulerende sæt bureaukratiske relationer, som holder hinanden i skak, og som virker nedad i forhold til kommunerne såvel som opad i forhold til staten, og som samtidig skaber et ledelsesrum, som den enkelte instans og institution nødvendigvis må udfylde. Ledelsesrummet forventes at forene en række indbyrdes modstridende og paradoksale forventninger om udvikling og innovation på den ene side og effektivisering og effekt på den anden. Centralisering og styring kombineret med decentralisering og ledelse skal forenes i maskinrummet i den offentlige sektor, hvor hver enkelt institution gennem mål og rammer, incitamenter, evalueringer og kontrolmekanismer, love og regler samt brugerundersøgelser skal virkeliggøre intentionerne om det moderne velfærdssamfund. Det kan godt være pillen er bitter, men den er nødvendig, og den skal sluges. Ledelse er det sukkerlag, der skal sikre, at pillen glider ned.

Ledelsesparadigmer i den offentlige sektor

I denne artikel præsenteres ikke en gennemgang af udviklingen af ledelsesparadigmer i den offentlige sektor. Vi vil i stedet konstatere, at en række paradigmer kæmper om terræn i ledelsesfeltet (Lerborg 2010, s. 34-35), og at der ikke

er tale om klare demarkationslinjer eller entydige sejre til nogen side. På den anden side er det rimeligt at tale om, at et paradigme har formået at sætte en ikke uvæsentlig dagsorden, nemlig New Public Management (NPM). NPM er heller ikke i sig selv et entydigt paradigme, tværtimod er NPM snarere kendetegnet ved en bevægelse og omstilling af de vestlige samfund fra midten af 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne. NPM ses derfor ikke som et klart afgrænset ledelsesværktøj, men som et konglomerat af økonomiske og politiske styringsmekanismer og værdier og kan som sådan mere betragtes som netop en sammenfletning af kendte principper for regulering. Som nævnt i indledningen af dette kapitel har omstillingen af den offentlige sektor i Danmark været karakteriseret ved stram økonomisk styring af de offentlige udgifter gennem principper om afbureaukratisering, kundeorientering, resultatstyring (output), effektivitet (outcome), decentralisering af ansvar og handlerum, incitamentsstyring og kontraktstyring.

Den danske velfærdsstat har som nævnt ovenfor gennemført en række gennemgribende reformer, som ikke blot har ændret styringsteknologier og administrative regler, der virker gennem økonomiske prioriteringer og konkrete cirkulærer og bekendtgørelser. Ud over disse konkrete reguleringsmekanismer virker beslutningerne også gennem (ledelses)diskurser, der understøtter, hvordan de politiske løsninger skal implementeres i praksis (Østergaard Møller 2012, s. 165). Ude i de decentrale enheder er man overladt til at implementere disse overordnede beslutninger på en måde, som virker meningsfuld, og der er hos frontpersonalet i de yderste led

et stort behov for at have redskaber, der kan hjælpe med udfordringen. Paletten af værktøjer er bred, og der er mange tilbud og aktører på dette marked. Man kan sige, at de mange nyere ledelsesteorier repræsenteret ved varianter af systemteori, socialkonstruktionisme, teorier om den lærende organisation, teorier om anerkendelse (appreciative inquiry) osv. alle er karakteriserede ved et fokus på humane kompetencer, ressourcer, relationer og (sam)handling. Som sådan er der ikke tale om nye ideer, men tværtimod om reaktualisering og konvertering af klassiske traditioner indenfor socialpsykologi og sociologi i en ny aftapning.

Hajen og pudsefiskene

Man kan stille spørgsmålet, om humanistiske idealer om ledelse, som er repræsenteret i form af teorier om humane relationer, udtrykker en kritik og udgør et modspil mod NPM og bureaukratiske styringsprincipper? Det umiddelbare svar vil være et 'ja', fordi denne ledelseslitteratur netop fremhæver forskellene i forhold til NPM og bureaukratiske teorier (Lerborg 2010). Men pointen er, at man også kan se det i et andet perspektiv, nemlig beskrevet som en metafor om relationen mellem *hajen og pudsefisken*. Pudsefisk er mindre fisk, der lever i koralrev såvel som inde i munden på store rovfisk. Pudsefisk rengør rovfiskene og lever af de rester, der bliver til overs. Endvidere ses koncentrationer af pudsefisk samlet i såkaldte 'rengøringsstationer' som hajer og rokker søger til for at blive rengjort. Metaforen om pudsefisken og hajen illustrerer et forhold, som også eksisterer mellem NPM og dennes 'humanistiske ledelsesteorier nok tager afstand fra og udøver kritik af NPM, men grundlæg-

Er relationen mellem finansministeriet og borgere i Danmark af samme karakter som relationen mellem skoleleder og forældre? Er relationen mellem en kommunal forvaltning og en handicappet borger **en mental kommunikativ relation karakteriseret af mening og intersubjektivitet?**



gende lever af at 'rense' op i den offentlige sektor og få denne til at fungere under de betingelser, der er gældende. Set i dette perspektiv er de humanistiske og socialkonstruktionistiske ledelsesteorier aktører i en renselsesproces, hvor de implementerer diskurser om ansvar, kvalitet, kompetencer, relationer, nærvær og anerkendelse, i styringen af en velfærdsstat, som grundlæggende reguleres af ganske andre værdier.

Vi vender nu blikket mod et konkret eksempel hentet på kursusmarkedet, men inden gives en kort præsentation af ledelse i et feltperspektiv.

Ledelse i et feltperspektiv

Artiklen her behandler fænomenet ledelse i et feltperspektiv. Et socialt felt i Bourdieus forstand er karakteriseret ved,

at grupper af aktører og institutioner, og det vil i dette tilfælde sige ledere, forfattere til ledelseslitteraturen, teoretikere på ledelsesområdet, kursusudbydere på ledelsesområdet m.fl. er i stand til at manifestere specifikke værdier og normer i form af en doxa inden for feltet og med udgangspunkt i spørgsmålet: Hvad er god ledelse? Doxa betegner de 'naturlige' sandheder og 'tavse' værdier, der kendetegner et felt (Bourdieu 1997, s. 161, 167). Et socialt felt er karakteriseret ved konflikter mellem ortodokse (der repræsenterer feltets ikke-italesatte normer og værdier) og heterodokse (det vil sige 'kættre', der via en indtrængen i feltet skaber grundlag for et kritisk brud med doxa). På trods af forskellige opfattelser af, hvad der er 'god ledelse' og forskellige positioner i ledelsesfeltet, er det et kendetegn ved et socialt felt, at

der ses en grundlæggende accept af de forestillinger og sociale betingelser, der opretholder feltets eksistens. Det vil sige, at der foregår kampe mellem forskellige positioner i ledelsesfeltet vedrørende de spørgsmål, der er på spil, men på trods af forskellighederne ses der en grundlæggende konsensus vedrørende spørgsmål, der betinger selve feltets eksistens, f.eks. at ledelse er værdifuld og uundværlig i forhold til styring af moderne organisationer. Ledelsesfeltet er således karakteriseret ved uenighed om, hvordan man praktiserer-god-ledelse, men på tværs af striden mellem paradigmerne er man fælles om at forsvare ledelse som fænomen.

Ledelsesfeltet er afgrænset i forhold til andre felter, samtidig med at der ses en strukturel homologi mellem felter, det vil

sige, at dominante positioner i ledelsesfeltet modsvarer dominante positioner i et andet felt. På samme måde som der indenfor det litterære felt er forfattere med høj status og anerkendelse (for eksempel modtagere af Nordisk Råds Litteraturpris) samt lav status (forfattere af trivallitteratur), er der også i ledelsesfeltet ikoner, som feltets ortodokse selv promoverer og fremhæver. Ved at betragte ledelse i et feltperspektiv får man mulighed for at betragte fordelingen af goder, dvs. hvad tilskriver man værdi, og hvem har adgang til disse (hvilke sociale grupper priser NPM, og hvilke hylder humanistiske ledelsesprincipper). I en sociologisk optik kan man ikke ifølge Bourdieu fastsætte en specifik kvalitativ essens, dvs. fastslå og ophøje en given værdiskala som almengyldig: at en ledelsesteori vurderes som bedre end en anden i ledelsesfeltet skal ses i forhold til den værdiskala, som ledelsesfeltet selv har magt til at fastslå som gyldig, og som de kan få generel anerkendelse for. Der er altså tale om en *både* ledelsesmæssig og social vurdering, som er indlejret i feltets sociale orden og anerkendes som 'naturlove' og som socialt indskrevne principper for handling. I forhold til ledelsesfeltet har dette sine koryfæer, og man kan få en fornemmelse af fordelingen af prestige ved at betragte, hvilke aktører der fremhæves i feltet. Følgende kan betragtes som eksempler på feltets ortodokse, det er dem, som Tidsskriftet Mandag Morgen, Personalestyrelsen, Dansk Erhverv, DJØF, Mercuri Urval, C3, KVINFORM og Finansforbundet har udvalgt til at definere en kanon for god ledelse:

- Steen Hildebrandt, professor, Aarhus Universitet
- Majken Schultz, professor, CBS

- Kurt Klaudi Klausen, professor, Syddansk Universitet
- Per Nikolai Buch, professor, Aalborg Universitet
- Per Jenster, professor, China Europe International Business School

Denne kanonisering af god ledelse er element i doxaen for ledelse. Hermed har vi ikke påstået, at de er de mest kompetente. De er 'de udvalgte', og de repræsenterer aktuelt ledelsesfeltets herskende doktriner.

Der er ikke i denne artikel mulighed for at præsentere en egentlig feltanalyse. Dette vil kræve et større empirisk udredningsarbejde. I stedet vil vi præsentere eksemplariske positioner i ledelsesfeltet, dvs. i kort form beskrive de diskurser, som særligt mellemledere i den offentlige sektor tilbydes og benytter. Dvs. vi taler i denne artikel om markedet for offentlig ledelse om udøvelse af ledelse ude i de yderste led af den offentlige sektor, svarende til grupper af ansatte som antages, at have mindst magt og prestige sammenlignet med topledere i direktioner, styrelser og departementer. Vi taler om ledere, som er placeret nederst i velfærdsstatens hierarki, med begrænset myndighed, og som forventes at implementere økonomisk og administrativt motiverede beslutninger og målsætninger sat længere oppe i det offentlige system. Vi er nederst i ledelsesfeltet, hvor der ikke produceres ledelsesteori, men konsumeres diskursive fremstillinger formidlet af konsulentfirmaer der popper op og uddør i takt med de økonomiske konjunkturer. Ledelse kan i et feltperspektiv ses om en integreret del af det bureaukratiske og administrative felt; et felt, der er knyttet til den del af samfundet, hvor de økono-

misk motiverede beslutninger træffes, herunder ministerielle departementer.

Markedet for offentlig ledelse:

Grundlag og normer

Artiklen her koncentrerer sig om et relativt omfattende tema indenfor kursusmarkedet, nemlig det der kaldes det relationelle og socialkonstruktivistiske paradigme, og som er et populært paradigme i den offentlige sektor. Vi har her at gøre med en bred vifte af perspektiver med fokus på sprog, samhandling/interaktion og mening indenfor ledelse. Fælles for dem er en kvalitativ og normativ ansats og vel at mærke en ansats, der pointerer, at man specifikt tager udgangspunkt i menneskers oplevelse og forståelse af deres hverdagsliv. Perspektivet lanceres samtidig med, at det der betegnes 'traditionelt velfærdsarbejde' (Järvinen 2009, s. 29) indenfor pædagogik og socialt arbejde afløses af anvendelse af nyere sociale teknologier karakteriseret ved begreber om facilitering, coaching og vejledning af borgerne, som forventes selv at tage aktiv del i deres egen resocialisering.

Eksemplet, vi vil arbejde videre med, baserer sig på et udvalg af tekster, som bredt repræsenterer et konstruktivistisk paradigme (konsulentfirmaet Gitte Haslebo), hvor man kan følge argumentation og udvikling i diskurser og retorik fra artikler om videnskabs-teoretiske spørgsmål til kursusmateriale og powerpoints henvendt til ledere på kursus. Sagt forenklet vil vi træde ind på scenen i sidste akt, det vil sige diskutere resultatet af en transformation fra oprindelige kilder via egen publicering (*Relationer i organisationer 2004; Konsultation i organisationer 2003; Anerkendende ledelse 2007*) til state-

ments og slides på ledelseskurser. Der er tale om et ganske omfattende materiale, og her gengives kun få eksempler. Det teoretiske grundlag hos socialkonstruktionismen i Haslebos publicering hentes bl.a. hos den amerikanske socialpsykolog George Herbert Mead (Mead 1934), hvor det antages, at mennesker handler over for andre mennesker på baggrund af mening, og denne mening opstår og vedligeholdes af interaktionen. Også Ervin Goffmans dramaturgiske metaforer refereres (Goffman 1959), hvor Goffman udvikler begreber fra teaterverdenen til illustration af social interaktion. Socialkonstruktionisme er således karakteriseret ved et intersubjektivt perspektiv på de processer, hvormed man forstår sig selv og sine handlinger (Schutz 2005). Konstruktionismen, som Haslebo præsenterer den, opponerer også mod realisme og essentialisme, ligesom hun benægter eksistensen af objektiv viden. Haslebo taler om, at der er et valg mellem to døre og dermed to verdener (Haslebo 2004, s. 13): På den ene side henvises til det, der betegnes 'traditionel psykologi', individfokusering og lineære forklaringsmodeller, og på den anden side har vi socialkonstruktionismen som "åbner op for en verden, hvor forståelse af virkeligheden ses som kulturelt skabt gennem kommunikation mellem mennesker" (Haslebo 2004, s. 14). Denne dualistiske figur – mellem hvad man kan kalde den (onde) realisme og den (gode) konstruktionisme – er gennemgående i Haslebos ledelsesunivers. Mennesker og organisationer består ifølge Haslebo af 'helheder', der bindes sammen af kommunikation og sprog; Haslebo opererer ikke med begreber om personlighed eller bevidsthed, men med relation og interaktion. Mennesker er ikke noget i sig selv og har ikke en indre

kerne, men er karakteriseret ved deres handlinger og den mening, som skabes heri. Organisationer ses derfor ifølge Haslebo som dynamiske og ikke statiske begreber (Haslebo 2004, s. 91).

Hele dette kompleks er meget interessant, og eksemplerne illustrerer, hvordan man inden for Haslebos konstruktivistiske perspektiv opfatter sådanne udsnit af virkeligheden. Tolkningen står og falder med, at der må være en indre 'mening' med det, ledere og medarbejdere gør med hinanden. Det socialkonstruktivistiske paradigme i Haslebos aftapning sammenfattes således: "Organisationer er konstruktioner, der er skabt af det bekræftende og anerkendende sind" (Haslebo 2004, s. 92). Anerkendelse er et begreb, som har en central placering hos Haslebo, og appreciative inquiry betegnes som en særlig videreudvikling af socialkonstruktionismen (Haslebo 2004, s. 91). Eksemplerne illustrerer socialkonstruktionismens fokus på, hvordan social mening og sociale handlinger konstrueres under ét. De illustrerer også, at socialkonstruktionismen risikerer at gøre *epistemologien* til *ontologi*, det vil sige, at man gør den oplevelse, der skabes gennem sociale handlinger, til den sociale virkelighed, *sui generis*. Herved reduceres en given social virkelighed til handlinger 'on the spot' samt kollektive perceptioner af disse, og dermed er vejen kort til at hævde, at den sociale virkelighed skabes vilkårligt af meningsfulde individuelle og sociale handlinger.

Man kan med Durkheim spørge lidt polemisk om, hvordan individet alene gennem sin egen tankevirksomhed prætenderer at rekonstruere det, som ikke er et resultat af individuel tænkning? (Dur-

kheim 1975, s. 36). Og man kan spørge videre om forståelse af sociale kommunikative relationer virkelig er universel: Er relationen mellem finansministeriet og borgere i Danmark af samme karakter som relationen mellem en skolelærer og en forælder? Er relationen mellem en kommunal forvaltning og en handicappet borger en mental kommunikativ relation karakteriseret af mening og intersubjektivitet? En sådan mis-kendelse overser, at sprog ikke kun skaber forståelse og mening gennem kommunikation, men at der også udøves magt ved brug af sproget som et symbolsk instrument (præsten over for sin menighed, læreren over for sine elever). Sprog indgår ikke alene i kommunikative fællesskaber, men er også selv et socialt forhold. Dominans virker gennem sprog, men ikke gennem sprog alene (Callewaert 2003, s. 291). Sprog og kommunikation kan ikke udøve magt *i sig selv*, da sprogets magt også er baseret på den talendes sociale position. Det er således ikke (kun) en kommunikativ relation eller et spørgsmål om sproglig kompetence, men en magtrelation som både er symbolsk, og i sidste ende også en materielt funderet magt, samtidig med at dominansen netop ikke erkendes som en dominans af hverken den dominante eller den dominerede.

Haslebo skaber en idealiseret organisatorisk virkelighed, hvor alt er principielt muligt: "At udvikle nye værdier er en proces, hvor du sammen med dine medarbejdere skaber et værdisæt, som giver mening for jer i forhold til de opgaver i har ansvar for" (Haslebo 2007, s. 82). Værdier gøres her til et lokalt forhandlingsobjekt; et objekt, der kan manipuleres af deltagerne gennem konsensuale processer: "Gennem refleksion og dialog skaber I kundernes historie,

Hildebrandt og Haslebo optræder i samme branche hvor de udbyder kurser mv., **de agerer hver i sær indenfor samme paradigme og henviser ofte til hinanden og deres respektive websider.**



sådan som I godt kunne tænke jer, den blev fortalt. Hold jer ikke tilbage – det er jer der bestemmer” (Haslebo 2007, s. 82). Eksemplet er interessant, fordi ledelse primært gøres til en kommunikativ proces karakteriseret ved stemme og kropssprog (Haslebo 2004, s. 107). Skriftlig kommunikation beskrives tilsvarende negativt: ”Når skriftlig kommunikation håndteres som transport af informationer, bures tankerne inde i et lille rum” (Haslebo 2004, s. 118). Retorikken spiller her sammen med bestemte styringsmekanismer (for eksempel mål- og ramkestyring, økonomisk selvforvaltning, evalueringer og kontrol mv.), der fremmer bestemte adfærdsformer, som i sidste instans gøres til ”den enkeltes eget valg”. Det interessante er, hvordan Haslebo implementerer, konverterer og eufemiserer dette som et alment accepteret og givent perspektiv, hvor effekterne af for eksempel statens beslutninger nærmest italesættes som mentale konstruktioner.

Det dogmatiske skulderklap

Haslebos bog *Relationer i organisationer* blev anmeldt i Børsen i juni 2004 af en af ’de udvalgte’, nemlig Steen Hildebrandt. I anmeldelsen skriver Hildebrandt blandt andet: ”Dette er en klog, velskrevet, personlig og omfattende bog om organisationer. Jeg fristes til at bruge udtrykket afhandling, for den har afhandlingens karakter i den forstand, at den er grundig, omhyggelig i sin argumentation, dyb i sin forankring, men den er ikke kedelig og livløs som de fleste afhandlinger. Mange bøger om organisationer er uden liv, er livløse. Måske er de fleste organisationsbøger i virkeligheden døde, selv om de er til for levende mennesker. Mennesker dør også i organisationer, hvis de, organisationerne, ikke indrettes ordentligt, og hvis de, menneskene, ikke passer på. Se dig om i verden, evt. blot i dine nære omgivelser. Så vil du se døde mennesker vandre rundt i organisationer og downloade de samme forestillinger, de samme udsagn, myter og fordomme,

historier og problemstillinger hver dag – år ud og år ind. Konteksterne ændres ganske vidt, men det sker undertiden sådan, at de mest døde ikke bliver tvunget til radikale ændringer i deres tænke- og handlemåder. Det er forfærdeligt, men sådan er det. Hvor mon man selv hører hjemme?”.

Spørgsmålene er mange, men Hildebrandt leverer ingen svar. Anmeldelsen fremstår som en hyldest til Haslebo. Samtidig illustrerer den, hvordan ledelsesfeltets ypperstepræster sikrer intern stabilitet og rangorden. Anmeldelsen udtrykker et dogmatisk skulderklap fra den ene kollega til den anden. Hildebrandt og Haslebo optræder i samme branche, hvor de udbyder kurser mv., de agerer hver især inden for samme paradigme og henviser ofte til hinanden og deres respektive websider. Anmeldelser af denne type fungerer derfor også som sociale ritualer og en (selv)bekræftelse inden for en given doxa.

Det humanistiske og interpersonelle perspektiv spiller sammen med markedets behov. På websiden *Ingeniøren* fra 29. februar 2008 er Maja Loua Haslebo citeret for følgende: "Den anerkendende leder kan sammenlignes med den gode mor eller far. Altid parat til at se det bedste i sine medarbejdere, indstillet på at hjælpe dem videre og fuldstændig overbevist om, at de kan drive det vidt. Og der er mange gode grunde til at komme i gang med anerkendende ledelse: Det kan aflæses på bundlinjen, giver mere tilfredse medarbejdere og er en genvej til forfremmelse for de chefer, der praktiserer det". Modsætninger mellem moderlig kærlighed og markedets behov forenes her harmonisk, men ikke nok med det, også den enkelte leders karriere får et personligt rygstød af anerkendende ledelse: "Det er vanvittigt karrierefremmende. Det er den korte vej til at skabe fantastiske resultater, fordi folk er vilde med at bidrage. Og så går det hurtigere med at skabe resultater, samtidig med at kvaliteten bliver højere, fordi det ikke bare er dem, der råber højest, der får deres ideer igennem, siger hun og nævner i samme åndedrag, at glade medarbejdere sænker sygefraværet og er et effektivt fastholdelsesparameter" (Haslebo, *Ingeniøren*, februar 2008). Beskrivelsen er præget af superlativer, og konceptet tilskrives en atomfattende virkning.

Ledelsesfeltets doxa

Ovenstående eksempler på ledelsesretorik og statements udtrykker ledelsesfeltets doxa. Doxa som analytisk begreb betegner ledelsesfeltets 'naturlige indstilling' som en samstemmighed mellem objektive sociale strukturer og kognitive strukturer, det vil sige en social orden, der ikke fordrer en retfærdiggørelse

(Bourdieu 1997, s. 161). En internaliseret social struktur skaber en særlig virkelighedsforståelse; en fornemmelse for, hvor langt man kan gå. En sådan naturaliseret virkelighedsopfattelse medfører, at meningskritik og debat inkluderes i en common sense forståelse som 'collective belief'. Paradoksalt nok bliver ledelsesretorikken samtidig tavs, den har ikke svar på virkelighedens problemer hos medarbejdere i frontlinjen. De er overladt til et aflukket univers; et univers uden opinion samt en retorik om, at de skal se deres leder som en moder.

En tekst eller en italesættelse inden for ledelsesfeltet må på grund af sin doksiske karakter udmærke sig ved sine overtalelses- og virkemidler samt ønsket om konstant fornyelse og foryngelse af eksisterende diskurser. Sådanne omskrivninger indgår i den symbolske reproduktion af feltet. Ledelsesteoriernes ses i denne optik ikke alene som en velgennemført teknik og praktik, hvor man søger at indfange aktuelle og moderne begreber om for eksempel 'innovation'; det er også installeringen af et særligt kunstsprog, hvor der udvikles egne dialekter inden for givne rammer.

Som kursist på et ledelseskursus, som eksemplificeret ovenfor eller modtager af denne retorik, tilegnes en specifik måde at tænke ledelse på, hvor man forsøger at reinstallere metaforer, forenklinger, fortolkninger, særlige udtryksformer og begreber. Det er ikke et sprog, der tales nogen steder, det vil sige som et modersmål i en dialog mellem mennesker; det er en specifik retorik udviklet i et ledelsesfelt, der skaber bestemte skabeloner. Grundlaget for en sådan retorik er imidlertid ikke kun skabt i ledelsesfeltet selv. Den er genereret over

tid gennem feltets symbolske reproduktion, og som sådan er både kursusejerne og kursisterne 'tvunget' til at antage den samme retorik. Den er til rådighed så at sige, som en given social realitet, man med Durkheims ord ikke kan afvige fra uden at møde den kraftige modstand, som hindrer tilbøjeligheden til afvigelser. Retorikken producerer forestillingen om eksistensen af et særligt 'kommunikativt fællesskab' og erobrer, dominerer og reproducerer således en doksisk tavshed. Subjektive og idealistiske beskrivelser præsenteres som objektive kendsgerninger, og ledelsesretorikken bliver et eksempel på en begrebslogisk konstruktion, der fungerer som symbolsk magtmiddel for kursusejerne og bliver en legitimerende instans for f.eks. mellemledere i kommunerne, der efterfølgende er henvist til at reproducere det i forhold til en virkelighed, som ikke kan analyseres gennem denne jargon.

Hvad er drivkraften i disse processer? Er der tale om simpel manipulation på et rått marked. Nej, ingenlunde. Hvis man påstår dette, overser man, at kursusholderne, kursuslederne og mellemlederne gennem deres eget engagement bidrager til, at feltet opleves som meningsfuldt. Der er ikke tale om en kausal undertrykkelsesmekanisme, men om aktører der investerer sin energi som *illusio* (Bourdieu 1999, s. 16); om aktører, der gør det mulige, og fordi det mulige gøres meningsfuldt. *Illusio* som begreb kan nuancere forståelsen af, hvordan magtudøvelse dels foregår subtilt, dels ved den omstændighed, at man som aktør i et felt investerer sin interesse og energi i spillet, som 'den gode vilje'. Det vil sige, at man tager spillet alvorligt, man engagerer sig og bidrager gennem sine investeringer i spillets vedligeholdelse.

Samlet giver det indtryk af, at den etablerede orden er en naturlig orden, det vil sige en ortodoksi, fordi det udmøntes ved en tilsløret og dermed miskendt påføring af klassifikationer og mentale strukturer, som er objektivt tilpasset de sociale strukturer (Bourdieu 1996, s. 44-45).

Afslutning

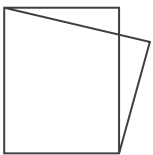
Frontlinjen i den offentlige sektor er befolket med socialrådgivere, sygeplejersker, pædagoger, lærere mv., som oplever et øget pres på deres muligheder for at udføre et professionelt stykke arbejde baseret på professionelle normer og viden (Priour & Gytz Olesen 2010). Traditionelle faggrænser er udfordret, det samme er professionernes autonomi (Pedersen 2011) samt deres status. Omlægningen af den offentlige sektor med introduktion af udlicitering og udbud, kvalitetsnormer, nye 'expert managers' og DJØF'ere placeret mellem

frontlinjens professionelle og topledelsen, krav fra borgere og brugergrupper, pres på budgetter mv. er tilsammen med til at skabe nye rammer for det professionelle arbejde. Disse rammer er grundlæggende afhængige af strukturelle mekanismer, økonomiske styringsprincipper, politiske beslutningsprocesser og organisatoriske tilpasninger i den offentlige sektor. Pointen i denne artikel har været at illustrere, at velmenende humanistiske ledelsesteorier ikke alene er ude af stand til at forklare og give svar på de udfordringer som frontlinjeprofessionelle står overfor; de er også med til at sløre og dermed forføre professionelle, som efterlades relativt forsvarsløse, når de står i konfliktfyldte situationer og anvises svar, der er baseret på, at de skal udvise større empati eller blive mere anerkendende. Ansvarer bliver dermed individualiseret og placeret hos aktørerne selv og i deres relation til andre aktører. ♦

REFERENCER

- Bourdieu, Pierre (1997): *Outline of a theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, Pierre (1999): *Meditasjoner*. Oslo: Pax Forlag.
- Bourdieu, Pierre (1996): "Om symbolsk makt" i: *Symbolsk makt*. Oslo: Pax Forlag.
- Callewaert, Staf (2003): "Pierre Bourdieus sociale teori om sprog" i: *Fra Bourdieus og Foucaults verden*. København: Akademisk Forlag.
- Durkheim, Emile (1975): *Opdragelse, uddannelse og sociologi*. København: Carit Andersens Forlag & Suensons Forlag.
- Goffman, E. (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Haarder, Bertel (1988): "Perestrojka i uddannelsessystemet", i: *Uddannelse*, Undervisningsministeriets tidsskrift.
- Haslebo, Gitte & Nielsen, Kit Sanne (1997): *Konsultation i organisationer*. København: Dansk psykologisk Forlag.
- Haslebo, Gitte (2004): *Relationer i organisationer*. København: Dansk psykologisk forlag.
- Haslebo, Maja loua & Lyndgaard, D.B. (2007): *Anderkendende ledelse*. København. Dansk psykologisk Forlag.
- Hildebrandt, Steen (2004): *Anmeldelse af Gitte Haslebo's bog "Relationer i organisationer"*. Børsen, juni 2004.
- Ingeniøren (2008): "Mød medarbejderen i øjenhøjde"; interview med Maja Loua Haslebo.
- Järvinen, Margaretha (2012): "Fra afhængighed til autonomi – at arbejde med stofbrugere" i: Järvinen, M & Mik-Meyer, N: *At skabe en professionel*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Knudsen, Tim (2007): *Fra folkestyre til markedsdemokrati*. København: Akademisk Forlag
- Lerborg, Leon (2010): *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*. København: Jurist- og økonomforbundets Forlag.
- Mead, George Herbert (1934): *Mind, Self and Society: from the standpoint of a social behaviourist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Pedersen, Ove K. (2011): *Konkurrencestaten*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Schutz, Alfred (2005): *Hverdagslivets sociologi*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Undervisningsministeriet (1988): *Økonomistyring af uddannelsesinstitutioner: rammestyring og selvforvaltning*. (Økonomistyringsprojektet).
- Østergaard Møller, Marie (2012): "Socialrådgiverrollen under aktiveringspolitikken" i: Järvinen, M & Mik-Meyer, N: *At skabe en professionel*. København: Hans Reitzels Forlag.

Når talen er om ledelse. Læsninger i de kommunale ledelsesgrundlag



Niels Krause-Jensen,
lektor, VIA University
College

Der tales om ledelse som aldrig før. Ledelse er blevet et fænomen, der synes at vedkomme os alle, og som har umiddelbare konsekvenser for, ikke bare vores arbejdsliv, men for hele samfundets ve og vel. Denne generelle optagethed af ledelse har måske vist sig med størst tydelighed i den offentlige sektor, hvor ledelse og ledelsesudvikling har stået centralt i de reformer, der indledes tilbage i 1980'erne under overskriften "Modernisering af den offentlige sektor". Med indførelsen af nye styrings- og organiseringsformer kommer ledelsen i fokus, og det påkalder nye forståelser af, hvad ledelse er og bør være. Reformerne har været kædet sammen med en ambition om

at professionalisere ledelsen af den offentlige sektor, og det har skabt et væld af lederuddannelser, kursustilbud og konsulentydelse, som sammen med en omfattende litteratur på området har bidraget med nye elementer til et sprog om ledelse. Professionaliseringen indeholder samtidig et eksplicit krav om, at ledelsen kan sprogliggøre sin egen ledelse både indadtil i organisationen og udadtil i en bredere offentlighed. Ledere forventes ikke bare at gøre det, de skal, men skal også sætte ord på det, de gør, og hvorfor de gør det. Ledelsen skal reflektere, begrunde og kommunikere, og det åbner et rum for nye typer af italesættelse af lederens praksis.

Moralske begreber og filosofiske statements blander sig med **reklamens slogans og sportens metaforer, lyriske anslag og begreber fra økonomi, pædagogik og forretningsverden.**



Professionaliseringen og ledelsens nye sprog om ledelse

For det meste vil det sprog, som omgiver lederens ledelse, være knyttet tæt til de konkrete problemer, som skal håndteres. Det er et sprog, som får sin betydning fra de situationer og relationer, som ledelsen udspiller sig i, og med den indforståethed som præger en hverdagskommunikation. Det er et pragmatisk og handleorienteret sprog, som ikke er på distance af den konkrete praksis, men tydeligt indfoldet i hverdagens konkrete problemer og handlinger. Det er det sprog, hvori der træffes afgørelser og skabes handling i den konkrete kontekst og oftest i et meget kort tidsperspektiv. Men med professionaliseringen opstår kravet om, at ledelsen skal

kunne reflektere, begrunde og kommunikere sin ledelse. Her bliver lederen tvunget til at overskride den sproglighed, som er knyttet til det konkrete og skabe en sprogliggørelse, som er abstraheret fra hverdagens handlingsperspektiv. Det er en sprogliggørelse, som kan have en mangfoldighed af forskellige udtryk, men som nødvendigvis må være præget af en distance til konkret praksis. Spørgsmålet er, hvilke sprogliggørelser der byder sig til, når ledelsen skal tale om ledelse, og når lederen skal udtrykke sin professionelle, ledelsesfaglige identitet som leder? Professionaliseringen af offentlig ledelse har indeholdt en afstandtagen til de faglige begrundelser og rationaler, som har præget velfærdsprofessionerne, og

netop bruddet med de eksisterende faglige og værdimæssige diskurser knyttet til professioner og fag har været set som en forudsætning for at skabe en ny og professionaliseret ledelsesmæssig selvforståelse. Pointen er, at italesættelsen af ledelse på et metaniveau bliver spændt ud i et mellemrum mellem hverdagens konkrete sprogbrug og kravet om at forankre og legitimere ledelsens nye (professionaliserede) selvforståelse i overordnede refleksioner over ledelse. Og denne udspændthed synes at skabe et vacuum, som tiltrækker en mangfoldighed af sproglige elementer. Disse elementer er relativt upåagtede og bliver måske også betragtet som trivielle i en akademisk forståelse af ledelse, men

de er helt dominerende, når lederen selv skal bidrage med at sprogliggøre og reflektere sin egen ledelse. Det er sprogliggørelser, som hæver sig udover det konkrete, og på den vis ofte kommer til at ligne "teoretiseringer", men uden at have afsæt i en faglig traditions forbindelseslinjer til bestemte vidensformer og diskurser. Det er sprogliggørelser, som f.eks. kommer til syne i virksomhedsgrundlag, visionserklæringer, personalepolitikker, ledelseskoncepter, samt i kursus- og konsulentbranchens brug af teorier og modeller.

I det følgende skal det forsøges at synliggøre nogle af de elementer, som installerer sig og koloniserer dette mellemrum mellem teori og praksis. Udgangspunktet er en læsning af de ledelsesgrundlag, som de fleste kommuner igennem de sidste år har udarbejdet. Det er ikke med sigte på at forstå ledelsesgrundlagene¹ som en særlig ledelsesteknologi, og det er med bevidstheden om, at ledelsesgrundlagene tjener mange herrer. De motiveres formentlig både af ønsket om at skabe et sprog om ledelse, et fælles grundlag for kommunens ledere og en branding af kommunen og kommunens ledelseslag. Her skal de blot tjene som eksempel på den sprogliggørelse, der byder sig til, når offentlig ledelse skal tale om ledelse.

Genrer og karakteristika

Det, som er det mest påfaldende genretæk ved de kommunale ledelsesgrundlag, er, at de trækker på en mangfoldighed af forskelligartede diskursive elementer – både i det enkelte dokument, og hvis man læser på tværs af et udvalg. Deres sproglige mangfoldighed og spændvidde er så prægnant, at det er en genre, der næsten sprænger sig selv indefra. Vi kan

begynde med en kort opsummering af de diskursive elementer, som er i spil. Der er mange elementer af hverdagssprogets umiddelbare og mundtlige fortællestil, hvor man benytter hverdagens sprogtone til at understrege det uformelle og kommunikere, så alle kan være med. Lederen skal f.eks. have "styr på økonomien"² og skabe "fælles fodslaw". Der er også de mere storladne og metafysiske bud på, hvad ledelse egentligt er – både som små "teoriafsnit", men oftest som isolerede statements. "Kun når vi er til stede i vores eget liv, kan vi vise nærvær over for andre. Kun ved nærvær kan vi lede" og "Kun når jeg er menneske, er jeg leder"³. De metafysiske statements handler ikke kun om ledelse, men har også karakter af mere almen livsvisdom, der f.eks. kan handle om fremtid og fællesskab. "Fremtiden kan kun formes klart af den, der ser den klart"⁴, "Vi er hinandens vilkår"⁵ og "For at behandle mennesker lige skal de behandles forskelligt"⁶. Der er sports- og konkurrencemetaforer om at være "bedst", "være foran"⁷, "gå efter bolden", "være attraktive medspillere"⁸ og om at "ledelse er en holdsport"⁹. Og ikke mindst er der et væld af udsagn, som vel bedst kan betegnes som pep-talk. Altså den form for sproglig motivation, som vi bl.a. kender fra sportens verden og ofte i kortfattede slogans, som også kan finde om reklamens sproglige virkemidler. "Vi rager op, sprænger rammer, viser vej"¹⁰ eller "Tænk indad, tænk udad, tænk fremad"¹¹, og med selvbeskrivelser der er præget af en accelereret og demonstrativ selvtillid: "fordi vi tror på os selv, fordi vi ved, vi er gode, fordi vi kan og vil, og fordi vi har mod til det"¹². Man finder også de mere poetiske indslag med malende metaforer og stor patos. Kommunen ligger i "de åbne vidder"¹³, og lederen "er redningsplanken, når vandet bliver

for dybt"¹⁴, eller prosaiske overvejelser fremstillet i knækprosaens verseform "Vi gør det, vi skal/vi gør det, vi siger, vi gør og/vi gør det, der virker"¹⁵. Til tider tenderer det lyriske sprog en næsten evangelisk sprogtone, når der tales om "sandhedens øjeblik"¹⁶, "ledestjerner", at lederne "har lys i øjnene"¹⁷, og når det kommunale ledelsesgrundlag kaldes "De ni bud"¹⁸. Der er selvfølgelig også helt prosaiske beskrivelser af organisation og ledelsesniveauer. Fordeling af opgaver og ansvar, samt fremhævelser af konkrete kommunale målsætninger og indsatsområder. Med til det prosaiske hører et sprogligt vokabular hentet fra et økonomi-, og managementsprog. Det er et gennemgående træk, at der tales om kunder, aftagere, servicering, ressourcer, økonomistyring, resultatskabelse, effektivisering, ressourceoptimering, kommunen som virksomhed etc. Og som en nabo til forretningsdiskursen finder vi et vokabular, som også er gennemgående, og som også kan fremlæses som en særlig diskursiv familie; nemlig videnssamfundets begreber og dogmer. Det er bekendelser til viden, vidensdeling, innovation, entreprenørskab, kompetenceudvikling, forandring og læring. Og endelig et sidste og det mest karakteristiske genretæk, nemlig beskrivelsen af ledelsesmæssige grundværdier. Alle ledelsesgrundlag bekender sig til værdiledelse, og de fleste formulerer det eksplicit som en modsætning til regelstyring. Det betyder, at alle ledelsesgrundlag oplister og omtaler en række almene værdiudsagn, som f.eks. vedrører respekt, dialog, åbenhed, tillid, anerkendelse, mangfoldighed, samarbejde, ordentlighed etc. etc. Der er en vis variation i valget af værdiudsagn, men alle værdibegreber tilhører en familie af alment accepterede moralske normer.

Ledelsens flerstemmige univers

Det er sjældent, at man møder prosatekster, der bringer så mange og forskelligartede elementer i så tæt relation til hinanden. Moralske begreber og filosofiske statements blander sig med reklamens slogans og sportens metaforer, lyriske anslag og begreber fra økonomi, pædagogik og forretningsverden. Med inspiration fra den russiske litteraturteoretiker og sprogfilosof Mikhail Bakhtin (Bakhtin 1982, Bakhtin 1993) kan man sige, at ledelsens sprog fremstår som en udpræget heterogen og polyfon sprogpraksis, hvor genreblanding og interferensen mellem forskellige sproglige elementer er helt dominerende. Der refereres til mange forskellige betydningshorisonter, og der er i ordene indprentet tydelige spor og aflejringer efter de mange andre sociale og historiske sammenhænge, hvori ordene tidligere har været brugt. Når ordene har en forhistorie i f.eks. akademiske, sportslige, forretningsmæssige eller økonomiske sammenhænge, så medbringer de en semantisk erindring, en toning, som viser tilbage til de diskurser, hvor de tidligere har haft hjemme, og det vil fortsat gøre sig gældende som betydningslag i det konkrete udsagn. Og når forskellige genreelementer placeres side om side i den samme tekst, så interfererer og richterer sproget i en polyfoni af med- og modbetydninger, som gør det svært at aflæse tekstens egentlige forehavende.

Med en metafor lånt fra Bakhtin kan man sige, at der er noget af markedspladsens sproglige tummel over ledelsens sprog. Det kan ofte aflæses helt nede på sætningsniveau, hvor forskellige stemmer og genretræk mødes i et mikrodialogisk spændingsfelt. Som f.eks. når et fragment af en teori om samfundet som helhed møder hverdags-

sprogets kontante metaforik: *"Vi lever i dag i det postmoderne samfund, hvor de traditionelle dyder er skrottet"*. Eller når utopien møder et af det danske sprogs mest gråvejrsgtige hverdagsbegreber – kommunen: *"Som ledere vil vi fokusere på drømmen om en ny kommune"*¹⁹. Det kan være, når innovationstænkning (eller er det kulturradikalisme?) går hånd i hånd med et klassisk marxistisk begreb: *"Vi udfordrer fordomme og fastlåste synspunkter med den hensigt at skabe merværdi for fællesskabet"*²⁰. Eller når en filosofisk Løgstrup-parafase møder en konkret og kommunal organisations-tænkning: *"Vi er hinandens vilkår: Du og din arbejdsplads er en del af Ringsted kommune som én samlet organisation"*. At ledelsesgrundlagene udtrykker et så spraglet og "samplet" univers, kan forklares som en konsekvens af, at teksterne er et mødested for en række underliggende ideologiske strukturer. Bakhtin beskriver fænomenet med en metafor om semantiske og ideologiske tyngdefelter, som i nogle sammenhænge kan gøre en tekst til en sproglig-ideologisk kampplads. I enhver tekst er der et eller typisk flere sådanne tyngdefelter, som trækker i sproget og dets betydninger. Disse tyngdefelter er at forstå som semantisk-ideologiske "points of view", og de forsøger at samle teksten omkring bestemte værdier og helhedsforståelser i en stadig konflikt med andre semantiske tyngdefelter. Hvis der er mange sådanne konfliktuerende ideologiske tyngdefelter tilstede i den samme tekst, så vil det sproglige udtryk fremstå flertydigt. Der opstår en polyfon og modsætningsfuld betydningsmasse, der vil åbne for en mangfoldighed af fortolkningsmuligheder, og som ikke tilnærmelsesvis kan beherskes af afsenderen.

Hvis vi antager, at noget sådant er på færde i talen om offentlig ledelse, så bliver spørgsmålet, hvad det er for ideologiske tyngdefelter, der kæmper om betydningerne, og hvad det betyder for ledelsens forhold til at skabe et sprog om ledelse? Lerborg (2011) opregner fire grundlæggende styringsparadigmer i den offentlige sektor: Det professionelle, det bureaukratiske, New Public Management og det humanistiske. De har hver deres udviklingshistorie, giver svar på forskellige problematikker og er forankret i forskellige opfattelser af ledelse og styring. Det professionelle paradigme har fokus på faglige hensyn, og den professionelle autonomi betragtes som afgørende. Det er sagen og ikke administrationen, der er i centrum for dette paradigme, som er forankret i professionernes faglighed og selvforståelse. Det bureaukratiske paradigme er derimod optaget af regler og retningslinjer, som bringes til udtryk i et administrativt hierarki. Begge disse paradigmer har været afgørende for opbygningen af velfærdsstaten og med en lang række velkendte modsætninger til følge; mellem bureaukратиets fokus på regelstyring og standardisering og de fagprofessionelles påberåbelse af professionel autonomi og kontekstfølsomhed. Det professionelle og det bureaukratiske styringsparadigme er begge tæt knyttet til udviklingen af det nationale demokrati og den klassiske velfærdsstat og repræsenterer i denne forstand traditionen.

New Public Management og det humanistiske styringsparadigme kommer først til senere og kan forbindes med de reformtiltag, der går under navnet "Modernisering af den offentlige sektor". New Public Management har fokus på effektivisering og afbureaukratisering og

Ingen ved deres fulde fem, kunne finde på at tage afstand fra de oplistede værdiudsagn, og de fremstår derfor, som det der i stilistikkens sprogbrug hedder "platheder".



har i forskellige varianter betonet brugen af markedsmekanismer og kontraktstyring som centrale styringsredskaber. Endelig forefindes et humanistisk paradigme, som ligeledes kan genfindes i flere varianter. Det afgørende er, at det er en styringstænkning, som er optaget af organisationens medarbejdere, og som har fokus på bløde, humanistiske og relationelle styringsteknologier. Hvert styringsparadigme har sin egen udviklingshistorie, men alle er stadig virksomme og ligger som lag i styringen af den offentlige sektor. Pointen i det følgende er, at ledelsens sprogliggørelse af ledelse er dybt præget af sådanne indbyggede diskursive og ideologiske konfliktlinjer og især af ledelsens behov for at neutralisere styringsmæssige konflikter vedr. offentlig ledelse.

Flertydighedens konfliktneutralisering

I ledelsesgrundlagene optræder ord og udsagn konstant med det, som Bakhtin (1993) kalder "et sideblik" til andre og fremmede diskurser. Ordene lader sig ikke knytte til et stabilt og centralper-

spektivisk semantisk univers, men er flimrende og tvetydige, fordi de på én gang skal kunne læses i sammenhæng med flere forskellige diskursive tyngdefelter. Det er nok den humanistisk orienterede og værdibaserede ledelse, der er skrevet frem i teksterne, men med et stadigt hensyn til at undgå konflikten med en "hårdere" og mere resultatfokuseret styringstænkning som New Public Management. Værdibegreber som tillid, anerkendelse, arbejdsglæde og åbenhed matcher ikke umiddelbart en mål- og resultatstyring med fokus på økonomi og effektivitet. Det er en modsætning, der er fortrængt i teksterne, men som alligevel definerer, hvad der kan siges, og hvad der ikke kan siges. Det betyder bl.a., at ledelsesgrundlagene har en forkærlighed for begreber og metaforer, der umiddelbart kan indgå både i en "blød" relationsorienteret ledelsessammenhæng og i en "hård" styringstænkning. Det gælder f.eks. begreber som "udvikling", "vækst", "forandringsparathed", "læring" og "innovation", der nemt kan flyttes frem og tilbage og veksle

betydning mellem en økonomisk og en humanistisk diskurs. Det tydeligste og bedste eksempel på denne veksling af betydning er selve værdi-begrebet, som er et nøglebegreb i alle de kommunale ledelsesgrundlag. "Værdi" henviser til det, som vi i et moralsk univers finder værdifuldt; at ledelse skal foregå på et grundlag af f.eks. "respekt", eller "dialog". Men samtidig kan begrebet hurtigt veksle til en betydning, der fungerer i et økonomisk sprogspil, hvor "værdi" og det at skabe "merværdi" henviser til et materielt-økonomisk univers. Centrale begreber kan således stå og vippe mellem meget forskellige betydninger og kan på én gang pege ind i meget forskellige forståelsesrammer. Det heterogene, tvetydige og konfliktneutraliserende sprog lader sig ikke fastholde, men er fyldt med det, som Bakhtin (1993) kalder "loopholes". Dvs. betydningsmæssige "smuthuller" som lader en bagdør stå åben, så det sproglige udtryk aldrig helt kan tages på ordet, men altid muliggør en anden betydning. Teksternes tvetydighed kommer også til udtryk, når

man forsøger at identificere en afsender bag ledelsesgrundlagene. I alle tekster er det stærkt betonet, hvordan det er et fællesskab, et "vi", der står som afsender. Men hvem der udgør dette fællesskab, præciseres sjældent og veksler undervejs i hvert enkelt ledelsesgrundlag. "Vi" kan være kommunen som et regionalt fællesskab af borgere, men det kan også være et "virksomhedsfællesskab" bestående af de ansatte i kommunen, eller det kan være et fællesskab af ledere som et "professionsfællesskab". I de enkelte ledelsesgrundlag er der en konstant og stærk påkaldelse af – og identifikation med dette "vi", men samtidig sker der konstante glidninger frem og tilbage mellem forskellige "vi", og det bidrager til en form for diffus anonymitet. Det afspejler, at det er en kommunikation, der prøver at skrive sig uden om hierarkiske autoritetsforhold ved på forhånd at indlemme afsender og modtager i det samme diffust definerede fællesskab. Der er ikke noget autoritativt center, hvorfra nogen udsiger, hvad der er god ledelse, men flere forskellige fællesskaber, som antages at kunne lægge stemme til vage, men enslydende værdi-bekendelser. Derved sløres en række potentielle konfliktlinjer mellem forskellige kommunale niveauer, interessefællesskaber og styringsparadigmer, og det fremstår som en grundantagelse, at der kan være en selvfølgelig konsensus f.eks. mellem den politisk forankrede forvaltning, kommunen som økonomisk koncern, lederen, medarbejderen og borgeren. Endelig er der et sidste aspekt, som bidrager til den generelle konfliktneutralisering. Alle ledelsesgrundlag bekender sig til værdiledelse, og opstillingen af ledelsesmæssige grundværdier står centralt i teksterne. Her er det karakteristisk, at de værdier, der lægges til grund for god

ledelse, typisk er så almene, at enhver kan forbinde sig med dem, og i de fleste sociale sammenhænge ville vi tage dem for givet og ikke forvente en eksplicit bekendelse til f.eks. "ordentlighed". Ingen ved deres fulde fem kunne finde på at tage afstand fra de oplistede værdiudsagn, og de fremstår derfor som det, der i stilistikkens sprogbrug hedder "platheder". Dvs. udsagn, der ikke kan negeres, uden at udsagnet bliver absurd, og som derfor er så selvindlysende, at modtageren tvinges til at erklære sig enig. At udsige det selvfølgelig på denne vis bevirker en sproglig pudsighed, som vi kender fra andre organisationer og virksomheders værdigrundlag. Det afstedkommer det paradoks for enhver grundlagstænkning, at gennem valg og sprogliggørelse af værdier fremviser værdibaseringen sin egen kontingens. Valget af ledelsesværdier bliver en synliggørelse af, at vi til enhver tid kan vælge at opliste helt andre værdier.

Det paradoksale ved de kommunale ledelsesgrundlag er ydermere, at selvom de virker konfliktneutraliserende ved deres vage og tvetydige sprogbrug, så virker de samtidig gennem et anonymt og underspillet magtsprog, der indebærer en form for tekstligt overgreb på læseren. For det første er der lukket hermetisk for, at læseren kan indtage en kritisk distance. Det er et sprog, hvori man bliver tvunget til tilslutning og enighed. Dertil kommer, at for den leder, som måtte læse kommunens ledelsesgrundlag, så er teksterne overalt præget af en projektiv figur, hvor fællesskabet (afsenderen) bekender og projicerer sine holdninger og antagelser over på den enkelte leder. Teksterne udtrykker overalt en fælles selvbeskrivelse som f.eks.: "*Hos os betyder det at vi udvikler*

hinanden"²¹, eller "*Vi har det godt med tempo og dynamik*"²², hvilket indebærer, at afsenderen tager kontrol over beskrivelsen af modtageren. Den enkelte leder bliver, hvad enten han vil eller ej, projiceret ind i et skæbnefællesskab, et "vi", som på forhånd har defineret hans værdier og selvbeskrivelse.

Ledelse mellem paradigmer og niveauer – et spørgsmål om legitimitet

Konfliktneutralisering bliver den grundlæggende grammatik i sproget om ledelse, og det afspejler, at offentlig ledelse udspiller sig mellem modsatrettede styringsparadigmer. Det er dog ikke alle paradigmer, der står frem med samme kraft i ledelsesgrundlagene. Det professionelle styringsparadigme, ledelsens tilknytning til professions-specifikke fagligheder og en professionsfaglig autonomi er næsten skrevet helt ud af teksterne. Det bureaukratiske paradigme er sporadisk til stede i korte pasager vedrørende organisationsopbygning og ansvarsområder. Men det er ikke tekster, der beskriver offentlig ledelse som en myndighedsinstans med formelle og upersonlige redegørelser for lovgrundlag, ressortområder, og juridiske teknikaliteter. Tværtimod finder man overalt en både implicit og eksplicit afstandtagen til bureaukratiet med dets hierarki, regler og procedurer. I ledelsesgrundlagene afsværges tilknytningen til de klassiske styringsparadigmer, men ikke desto mindre har ledelse brug for at skabe legitimitet om ledelse. For det synes at handle om legitimitet, når man skal forstå ledelsens tvetydige og konfliktneutraliserende sprogbrug. Det synes at handle om et fællesskab af ledere, der er intenst optaget af deres egen sociale værdi og anerkendelse. Som sådan er de kommunale ledelses-

grundlag tekster, der afspejler, hvad der sker, når det ikke længere er muligt at bero på en forhåndsgivet legitimitet. Den offentlige ledelse tvinges til at italesætte sig selv for herigennem at søge og forhandle sin egen anerkendelse og legitimitet. Snarere end "grundlag" er det derfor tekster, som tilbyder en plastisk og flertydig sprogliggørelse, som netop muliggør, at offentlig ledelse kan gøres legitim i mange forskellige ledelsesrum (jf. Pedersen, 2007). Legitimitet bliver noget, der skal produceres og vedligeholdes gennem forhandling og anerkendelseskampe – både indadtil i den offentlige forvaltning og udadtil i forhold til en større offentlighed. Ledelsens særegne sprogbrug er derfor et forsøg på at besvare spørgsmålet: Hvordan får ledelsen (legitim) magt til at lede?

Paul du Gay (2007) beskriver, hvordan opgøret med velfærdsstatens bureaukrati har resulteret i, at embedsmanden genopfindes dels som "forretningsmand" og dels som en selvstændig "moralisk repræsentant for civilsamfundets fællesskaber"²³. I de kommunale ledelsesgrundlag genfinder vi tydeligt denne konfliktfulde sammenstilling. De to ledelsesroller udgør meget forskellige kilder til legitimitet og vil typisk fungere hver for sig og i forskellige sammenhænge. Det forretningsmæssige sprogbrug findes overalt i teksterne, men helt i forgrunden står ledelsens forsøg på at skabe legitimitet gennem en bekendelse til almene moralske værdibegreber. "Først menneske, så leder"²⁴ er en formulering, der kunne stå som overskrift for mange af ledelsesgrundlagene. Her er det netop identifikationen med og bekendelsen til et alment civilsamfundligt norm og værdisæt, der står centralt. Ledelsen forpligter sig på en moralsk og

samvittighedsmæssig orientering, der kan forventes at møde anerkendelse i den bredest mulige offentlighed. Det udvisker grænsen mellem lederen som person og lederen som embedsmand og en tilsvarende grænse mellem civilsamfund og ledelse af offentlige institutioner.

Med en lidt forenklet betragtning kan man antage, at forpligtigelsen på det forretningsmæssige, økonomiske og resultatorienterede vil være afgørende "indad" og "opad" i den kommunale forvaltning, mens forpligtigelsen på det moralske og almenmenneskelige vil være afgørende "udad" og "nedad". I forhold til højere administrative lag i forvaltningen vil lederen skulle legitimere sin ledelse ved resultater og effektivitet. Her er det kommunen som virksomhed, der definerer "god ledelse". I forhold til medarbejdere og mødet med den konkrete borger skal ledelsen legitimere sin ledelse ved at bekende sig til almenmenneskelige værdier som dialog, anerkendelse og tillid etc. Her er det arbejdspladsen og civilsamfundets værdifællesskab, der definerer "god ledelse".

Det er et fundamentalt paradoks for moderne offentlig ledelse, at selvom ledelsen er pålagt at lede ud fra økonomiske og organisatoriske præmisser, der kan fremstå som tvingende nødvendigheder, så forventes det samtidig, at ledelse kan udfoldes som ledelse af selvledelse. Selvledelsen er en præmis i hele det humanistiske styringsparadigme, hvor ledelsen ikke kan fremstå "befalende", men må gå omvejen over medarbejdernes og organisationens værdier. Medarbejderen (som også kan være en leder) skal ikke kun gøre det, der skal gøres, men skal selv ville det, som skal gøres. Det kræver, at ledelsen rettes

mod medarbejderens vilje, motivation, indstilling og værdier for herigennem at skabe selvledende medarbejdere. Det indebærer, at det mere håndfaste magtbud usynliggøres for ikke at undergrave selve intensionen om, at medarbejderen selv skal lede sig selv (Krause-Jensen, 2012). Ledere, og ikke mindst kommunale mellemledere, vil ofte befinde sig i dette krydspres mellem resultatorienteret styring og kravet om selvledelse. Ledelsen synes tvunget til at befæste og vedligeholde sin legitimitet ved på én gang at leve op til de krav og forventninger, som stilles indenfor hvert af de to paradigmer. "Opadtil" legitimerer lederen måske sin ledelse ved at realisere givne resultatmål, og "nedadtil" præsenteres det samme tiltag som et fælles udviklingsprojekt, der fordrer medarbejdernes positive indstilling og ejerskab. Især mellemlederens legitimitet vil være afhængig af, hvordan denne sproglige omkodning eller oversættelse mellem styring og ledelse af selvledelse håndteres. Uden en mere stabil og måske traditionel faglig eller bureaukratisk semantisk forankring er legitimitetsbyrden, så at sige, blevet decentraliseret og den enkelte leders legitimitet bliver afhængig af strategiske sproglige neutraliseringer.

"Direktørgruppen vil skabe en ny kommune"²⁵

De kommunale ledelsesgrundlag skal beskrive ledelsens virkelighed, som den tager sig ud med opgaver, målsætninger og grundværdier. Men det er også tekster, som i sig selv skal bidrage til at skabe forandring. Derfor er de overalt præget af en performativ sprogton. Dvs. teksterne skal gribe ind i virkeligheden og "performe". De skal skabe anerkendelse, legitimitet og fællesskab omkring kommunal ledelse, og de skal fungere

Nogen skal slutte op om at forandre noget - i dette tilfælde den kommunale virkelighed, og **det bøjer ledelsesgrundlagene i retning af genren for (revolutionær) politisk retorik.**



som et redskab for at forandre den omgivende virkelighed, som ledelsen er en del af. Det skaber et tydeligt gennemæssigt slægtsskab med det politiske manifest.

Når "fællesskabet", "udviklingen" og "en ny tid" anråbes med gejst og patos, så er det for at skabe motivation, fremdrift og mobilisering. Nogen skal slutte op om at forandre noget - i dette tilfælde den kommunale virkelighed, og det bøjer ledelsesgrundlagene i retning af genren for (revolutionær) politisk retorik. Anråbelsen af fællesskab og fornyelse sker overalt og med udgangspunkt i en fast og simpel historisk skematik. Det er tekster, som overalt gør sig umage for at fremvise, at de er på omgangshøjde eller på revolutionerende forkant med udviklingen. "Vi vil gå fra nuet til fremtidsorientering"²⁶, hedder det f.eks. i Fredericia. Fortiden identificeres som statisk og bureaukratisk, mens fremtiden forbindes med udvikling og dynamik. Og som i mangt et politisk manifest så indskriver en ledelse sig selv som den centrale aktør i denne historisk nødven-

dige udvikling. "Fællesskabet har brug for os"²⁷ og "Ledelse former fremtiden"²⁸ - hedder det selvtilidsfuldt. Lederne forventes at være "kulturbærere", "rollemodeller", "normsættere", "værdiskabere" og "risk-takers". Ledelse skal ikke kun udføre de opgaver, som er dem pålagt af politikere. Det ligger allerede i begreber som 'innovation' og 'entreprenørskab', at de selv skal formulere og definere opgaven og på denne vis trænge ind i dele af det politiske felt. Her er ledelsesgrundlagene imprægneret med en helt anden ethos, end den vi kender fra den langt mere ydmyge forestilling om den klassiske embedsmand. Embedsmanden forventedes at være loyal, grundig, regelfølgende og upartisk. Han var servil og tjenende, og hans loyalitet overfor stat og offentlighed betød, at han måtte afsværge sine personlige overbevisninger. Helt anderledes og offensiv lyder beskrivelsen af den moderne kommunale leder. "Vi tør tage en chance, vi kalkulerer risikoen, vi griber muligheder"²⁹, "God ledelse er risikovillig og bruger sit ledelsesrum til

at udfordre grænserne for det mulige"³⁰, eller "Vi sprænger rammer for at prøve grænser af og bryde grænser ned"³¹. Det kunne se ud, som om lederen bliver en revolutionær politiker, der skal gå forrest og tage ansvar for at bryde grænser og skabe nyt. Men det er en tvetydig figur. For nøglebegreberne "entreprenørskab", "innovation", "forandring", "vækst" og "udvikling" forstås tydeligvis som neutrale og upolitiske begreber. Ledelsen er forpligtet på at skulle mobilisere og skabe forandring, og det afspejler, hvordan den kommunale ledelse i sin egen selvforståelse må undsige det statiske, som f.eks. kan ligge i forholdet til stat og lovgivning, og i stedet indskrive sig som en innovativ og udfordrende instans i den kommunale virksomhed. Man kan læse de kommunale ledelsesgrundlag som en slags ideologisk manifest for et nyt og selvbevidst ledelseslag. En ny "Managerial middle Class" der gør sig til talerør for den nye tids nødvendige innovation og forandringsparathed. Det er en selvbeskrivelse, som hvis man sammenholder den med den klare skepsis

overfor bureaukrati og regler, kan virke som en potentiel udfordring af enhver given politisk autoritet. Som f.eks. når man i Odense siger, at *"Direktørgruppen vil skabe en ny kommune ..."*, når man i Vejle siger, at man vil benytte sig af *"udfordringsretten"* for at blive fritaget for *"statslige og overenskomstmæssige regler"*, eller når man i Randers føler behov for at formulere dét, som må synes selvindlysende: *"Vi respekterer, at Randers er et demokratisk politisk styret system"*.

Når kommunal ledelse kan iscenesætte sig selv med så offensive og potente selvbeskrivelser, så er det på baggrund af en afgørende historisk præmis. At ledelsen forstår sig selv som en instans, der har historien på sin side. *"Vi tænker innovativt, fordi det er svaret på de udfordringer vi står overfor i fremtiden"*³². Den kommunale ledelse bekender sig til udvikling, forandring, vækst og innovation i en sådan grad, at ledelseslaget næsten får monopoliseret denne fortælling ved at gøre selve det innovative og udviklende til essensen af ledelse. Det er som bekendt en stærkt legitimerende fortælling, at fremtidens velfærd afhænger af samfundets innovationskraft, og hvad der er nok så væsentligt i denne sammenhæng, er det en fortælling, der kan formidle mellem forskellige ledelsesparadigmer. Udvikling og vækst, forandringsparathed og innovation er værdier, der kan gøres gældende både forvaltningsmæssigt, professionelt og individuelt og derved udgøre en formidlende fællesnævner for en forretningstænkning og et humaniseret arbejdsliv. Det er løse og luftige begreber, som måske mest af alt markerer en symbolsk bekendelse til tidsånden, men som ikke desto mindre

forventes at kunne mobilisere både ledere og medarbejdere.

"Vi skal som ledere skabe mening og sprog"³³

Ledelsens behov for at skabe legitimitet og det afledte behov for konfliktneutralisering er den grunddynamik, der præger det sproglige udtryks spraglede polyfoni. Teksterne afspejler imidlertid ikke kun, hvordan ledelsen er udleveret et fragmenteret og polyfont sprog om ledelse, men også hvordan ledelsen aktivt og intentionelt forventes at arbejde med sprog og betydning. Det gælder i forhold til det omgivende samfund, hvor lederen skal brande og profilere kommunen ved at fortælle *"den gode historie"*, og det gælder indadtil i organisationen. Når lederen skal skabe mening, motivere til selvledelse og skabe ejerskab blandt medarbejderne, så kommer der et naturligt fokus på at arbejde strategisk med sprog og fortælling. Lederen skal fremme *"stoltheden omkring Odense kommune som arbejdsplads ved at fortælle de gode historier ..."*³⁴ og *"formå at inspirere og skabe mening for den enkelte medarbejder"*³⁵. Det er i ledelsesgrundlagene tydeligt, hvordan selve sprogliggørelsen af værdier, opgaver og resultater udgør et centralt rum for ledelse og markerer en lederkompetence, der fremstår som afgørende.

Her kommer nogle elementer af en særlig sprogopfattelse til syne. En fællesnævner for optagetheden af sprog og kommunikation er, at det er lederens bevidste, intentionelle og skabende brug af sproget, der er i centrum. Sproget kan bruges som strategisk og praktisk ledelsesredskab til at skabe mening, identitet og virkelighed. Dvs. det er sprogets performative ydeevne, der er i fokus for ledelsen. Det skal bruges til noget – det

skal performe, og lederens individuelle sprogliggørelse af den kommunale og organisatoriske virkelighed skal tjene ledelsesmæssige formål.

Denne opfattelse af forholdet mellem ledelse og sprog kan måske også bidrage til at forklare nogle af de stilistiske særegenheder ved de kommunale ledelsesgrundlag. Overalt i teksterne finder man en beskrivelse af idealer, som om de er realiteter. Det, der er ideale værdimæssige målsætninger og sigt punkter, tilskrives lederen eller kommunen som faktiske egenskaber. Noget der allerede er realiseret. *"Vi tænker innovativt"*³⁶ *"vi er offensive"*³⁷, *"vi ser nye muligheder i stedet for gamle problemer"*³⁸. Her er det, som om teksterne ikke anerkender forskellen på ideal og realitet. Man spørger ikke, hvad der kendetegner den kommunale virkelighed for dernæst at udkaste idealer for ledelse i en kommunal sammenhæng. I stedet bruger man teksten til at *"tale noget frem"*, som man ønsker skulle eller burde være virkeligheden. Hvorved vores forventning om en sondring mellem det reale og det ideale, mellem virkelighed og fiktion destabileres og undermineres. Her slipper sproget taget i virkeligheden, fordi det ikke handler om at gengive virkeligheden, men om at teksterne skal performe og bidrage til at realisere en ny virkelighed. *"Vi fokuserer på drømmen om en ny kommune og den virkelighed vi ønsker at skabe ..."*³⁹. Det er forestillingen om, at sproget har en skabende kraft, hvormed lederen rent sprogligt kan præge virkeligheden. Virkeligheden er, eller bliver, som vi vælger at italesætte den. I Sønderborg kommunes ledelsesgrundlag finder vi denne sprogopfattelse beskrevet med en formulering, der næsten har trosbekendelsens karakter.

“Fundamentet som vi bygger vores ledelse på, er bl.a. en tro på den socialkonstruktivistiske teori og tankerne bag systemisk ledelse”. Og i en fodnote får vi en uddybning: “Socialkonstruktivisme: Virkeligheden er en social konstruktion. Vores forståelse af verden dannes af den mening, vi i fællesskab forhandler os frem til. Det sprog vi bruger – og det vi fokuserer på – bliver vores virkelighed, så kommunikation er det altafgørende værktøj”.

Sådanne formuleringer er på ingen måde et særsyn i ledelsessammenhæng, og i denne forkortede og folkelige udgave af socialkonstruktivismen antages det altså, at sproget er virkeligheds-skabende og derfor *“det altafgørende ledelsesværktøj”*. Det har imidlertid den konsekvens, at virkeligheden næsten forsvinder ud af billedet, mens en forestilling om sproglig konstruktion tager over. Det er benævnelsen, brugen af ordet, der danner lederens virkelighed – som var det besværgelser og magi. Det er en progopfattelse, man ikke kun møder her, men i en lang række forskellige tekster om ledelse. Og det er ikke mindst bemærkelsesværdigt, eftersom det må formodes, at det er kontraintuitivt for en praktiker i hendes daglige omgang med en virkelighed, der kan synes overordentlig materiel, træg og håndfast.

Når ledelsen forføres af sprogets performative kraft

Når det antages, at *“det sprog vi bruger ... bliver vores virkelighed”*, så må ledere agere i en verden af sprog, og det vi plejer at referere til som *“virkeligheden”* udgør ikke længere nogen begrænsning for en sprogliggørelse. Virkeligheden forsvinder som afgørelsesinstans for, hvad der er rigtigt og forkert at sige. Det

betyder, at fokus fjernes fra at tilnærme sproget til en sand repræsentation af virkeligheden, og i stedet rettes bestræbelserne mod at få sproget til at performe – skabe og konstruere det, som ønskes opfattet som virkeligt, motiverende eller meningsfuldt. Sprogliggørelsen bliver uden interesse for at afdække virkeligheden og er i stedet optaget af, hvordan taleren opfattes, og på hvilken effekt det kan have på tilhøreren. Det synes næsten som om, at det er sprogets *“natur”* at være spændt for bevidste intentioner og strategiske interesser. Og paradoksalt medvirker det til at løsrive sproget fra virkeligheden med den konsekvens, at teksten kommer til at fremstå som et på mange måder imaginært og forestillet sprogligt univers. Den amerikanske filosof Harry G. Frankfurt skrev for nogle år siden en lille bog om fænomenet bullshit. Hans pointe var, at bullshitteren har mistet interessen for sondringen mellem løgn og sandhed. Løgneren vil forsøge at skjule og føre tilhøreren bort fra en retvisende opfattelse af virkeligheden, og derfor har han brug for at vide, hvad der er sandt. Men bullshit er ikke nødvendigvis løgnagtig. Bullshit udtrykker derimod en ligegyldighed overfor, om noget er sandt eller falsk, fordi det alene handler om opportunistisk at fremme udsigrens agenda med de sproglige virkemidler, der er umiddelbart for hånden. Frankfurts pointe er rammende i forhold til den sprogspraksis som udfoldes, ikke kun i ledelsesgrundlagene, men i mange sammenhænge, når det gælder ledelse og arbejdsliv. Konsekvensen er, at ledelse løber risikoen for at reduceres til sproglig forførelse, og at modtageren af ledelsens kommunikation må påtage sig en konstant og mistillidsfuld motivgranskning.

Så hvad er kriterierne for vellykket kommunikation? Er det, at sproget performer og skaber motivation, forandring og ny virkelighed, eller er det, at sproget skaber muligheder for at sprogbrugeren (lederen og medarbejderen) kan orientere sig i arbejdslivets komplekse og ofte konfliktfulde virkelighed? Når ledelsen forlæser sig på den folkelige udgave af socialkonstruktivismen, bistået af konsulenter og kursustilbud, så skaber det paradoksalt en afgørende begrænsning af både ledelsens og medarbejderens sproglige orienteringsmuligheder. Alle organisationens medlemmer risikerer at *“løbe vild i sproget”*, hvis ikke sociale, materielle og økonomiske vilkår fastholdes, som relativt uafhængige instanser, der påkalder sig sprogliggørelse og åben diskussion med henblik på at opnå en sand forståelse. ◆

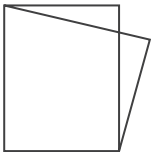
REFERENCER

- Bakhtin, M. M. (1993): *Problems of Dostoevsky's Poetics*, University of Minnesota Press.
- Bakhtin, M. M. (1982): *The Dialogic Imagination: Four Essays*, University of Texas Press.
- du Gay, P. (2007): *Organizing Identity - Persons and Organizations after theory*, Sage Publications.
- Frankfurt, H. G. (2005): *On Bullshit*, Princeton University Press.
- Krause-Jensen, N. (2012): Når ledelse af ledelse rettes mod selvet – Ledelse mellem magt og afmagt I det nye arbejdsliv, i: Andersen (mfl.): *Ledelse af ledelse*, ViaSysteme.
- Lerborg, L. (2011): *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*, Jurist og Økonomforbundets forlag.
- Pedersen, D. (2007): Ledelsesrummet i managementstaten, i: Pedersen D. (red.): *Offentlig ledelse i managementstaten*, Forlaget Samfundslitteratur.

ENDNOTES

- 1 De benyttede ledelsesgrundlag er indhentet 2012-2013.
- 2 Vordingborg.
- 3 Ringsted.
- 4 Fredericia.
- 5 Hjørring.
- 6 Sønderborg.
- 7 Hjørring.
- 8 Hjørring.
- 9 Guldborgsund.
- 10 Fredericia.
- 11 Struer.
- 12 Fredericia.
- 13 Ny Stevns (placeret på KL's hjemmeside som eksempel til efterfølgelse).
- 14 Odense.
- 15 Ny Stevns.
- 16 Sønderborg.
- 17 Odense.
- 18 Gentofte.
- 19 Odense.
- 20 Ringsted.
- 21 Fredericia.
- 22 Fredericia.
- 23 Som svar på to centrale kritikker af velfærdsstaten; at velfærdsstaten er henholdsvis ineffektiv og ikke tilstrækkelig responsiv.
- 24 Ringsted.
- 25 Odense.
- 26 Fredericia.
- 27 Ringsted.
- 28 Gentofte.
- 29 Fredericia.
- 30 Greve.
- 31 Fredericia.
- 32 Vejle.
- 33 Hjørring.
- 34 Odense.
- 35 Sønderborg.
- 36 Vejle.
- 37 Ny Stevns.
- 38 Fredericia.
- 39 Odense.

Eksperimenter som innovationskraft i uddannelsespraksis



Camilla Hutters,
områdechef,
Danmarks
Evalueringsinstitut
og Dorrit
Sørensen, lektor,
Professionshøjskolen
Metropol

Professions- og erhvervsrettede uddannelser står i dag overfor en række nye krav og udfordringer, som stiller krav om, at de må være i stand til løbende at kunne forny og innovere deres praksis. Eksperimenter vinder i disse år frem som metoder til at understøtte innovations- og forandringsprocesser, både i uddannelsessektoren og andre dele af den offentlige sektor. Dermed kan de bidrage til at håndtere nogle barrierer i forhold til at skabe innovation i den offentlige sektor, som tidligere forskning har peget på.

Selvom der er enighed om, at eksperimenter kan fremme innovation, så findes der imidlertid meget lidt viden om, hvordan man i praksis kan tilrettelægge og gennemføre eksperimenter, sådan at de fører til fornyelse og forandring af uddannelsernes praksis. I artiklen vil vi med afsæt i tre års forskning og ledelse

af et større uddannelseslaboratorium for professions- og erhvervsrettede uddannelser diskutere, hvordan uddannelseseksperimenter kan bidrage til at skabe og opbygge forandrings- og innovationskraft i uddannelsesinstitutioner.

Teoretisk tager artiklen afsæt i aktuell forskning om innovation i den offentlige sektor samt i forskning omkring designresearch, organisatorisk læring og forandring og transformativ forskning. Empirisk tager artiklen afsæt i empiri indsamlet fra over 130 eksperimenter, 47 kvalitative interviews og viden fra interne og eksterne evalueringer. Et særligt fokus er arbejdet med at designe og løbende forbedre det fælles metodiske koncept, der er anvendt i eksperimenterne; det såkaldte eksperimenthjul og de erfaringer, som brugerne af hjulet har haft i forhold til at bruge hjulet til at skabe forandringer og forbedringer af deres praksis.

Behov for innovationskraft i uddannelsessektoren

"2014 bliver eksperimenternes år". Sådan skriver tidligere innovationschef for MindLab, Christian Bason på sin blog i Mandag Morgen (Bason 2014). Over hele verden etablerer regeringer derfor i disse år forskellige former for laboratorier i deres bestræbelser på at øge reaktionssevnen og innovationskraften i den offentlige sektor. Afsættet er, at hvis de komplekse udfordringer, som samfundet og ikke mindst den offentlige sektor står overfor, skal løses, så kan man ikke fortsætte med den gængse praksis – man er nødt til at skabe nye løsninger. Uddannelseseksperimenter og udviklingslaboratorier kan her være med til at etablere nogle organisatoriske rammer og processer, som gør det muligt hurtigt at kunne adressere udfordringer, eksperimentere sig frem i forhold til mulige løsninger og derigennem at erfare, hvad der virker i en konkret kontekst (Bason 2010).

Samme ønske om at bruge eksperimenter til at fremme innovationskraft og innovationskultur har udgjort omdrejningspunktet i projektet *"Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium"* (herefter Uddannelseslaboratoriet), der blev gennemført som et større regionalt udviklingsprojekt i Region Hovedstaden i perioden 2012-2014 med deltagelse af en række professions- og erhvervsrettede uddannelser. Formålet med at etablere Uddannelseslaboratoriet blev i projektansøgningen knyttet til et ønske om at igangsætte *"et forandringsprojekt, der udvikler innovative løsninger på udfordringer, der knytter sig til erhvervsrettede uddannelser"*, og som kan *"være med til at nytænke og udfordre måden vi, som uddannelsesinstitutioner, tænker og udvikler uddannelse på"*. Uddan-

nelseslaboratoriet udgår således fra en ambition om at skabe en fælles platform for innovation af de involverede uddannelsers praksis – og derigennem forny og forbedre de involverede uddannelsers praksis, så den i højere grad kan imødekomme studerendes og aftageres behov.

Baggrunden for dette innovationsbehov er mangesidet. For det første står de professions- og erhvervsrettede uddannelser overfor en række aktuelle udfordringer og behov, som stiller krav om, at de kan gentænke deres praksis. Nye reformer, nye grupper af studerende, nye kvalifikations- og kompetencebehov på arbejdsmarkedet og nye teknologier. Indenfor alle områder foregår der i dag omfattende forandringer – og det på én gang – som stiller krav om at uddannelserne kan forny deres praksis og omstille sig indenfor en kort tidshorisont. Uddannelserne kan ikke bare fortsætte *"business as usual"*, men må aktivt arbejde for at innovere og forbedre deres praksis. For det andet slås mange professions- og erhvervsrettede uddannelser med sejlivede problemer, som det trods en massiv og mangeårig indsats ikke er lykkedes at løse. Som eksempel kan nævnes vanskelighederne med at skabe transfer mellem teori og praksis. Selv om der ofte er gennemført omfattende udviklingsarbejde både på de enkelte institutioner og nationalt, har det sjældent ført til, at problemet er løst. Vanskelighederne viser, at det ikke kun er et spørgsmål om mere udvikling og innovation, men i høj grad også om hvordan innovationsprocesser gennemføres, sådan at de fører til den ønskede forandring.

Barrierer for innovation

Den hidtidige forskning omkring innovation i den offentlige sektor, herunder

i uddannelsessektoren, peger her på en række barrierer i forhold til at skabe innovationskraft og innovationskultur. Barriererne kan naturligvis variere fra sektor til sektor og problem til problem, men navnlig tre barrierer synes at gå igen: et markant fokus på top- og talstyring, en organisatorisk adskillelse mellem udvikling og drift samt mangel på en fælles innovationskultur.

For det første synes den styringslogik, den såkaldte New Public Management (NPM), der aktuelt præger den offentlige sektor, herunder de professions- og erhvervsrettede uddannelser, på flere punkter at vanskeliggøre betingelserne for innovation (Sørensen & Thorfing 2012, Carstensen & Bason 2012). Kendeteggende for NPM har været et ønske om at effektivisere og rationalisere den offentlige sektor og gøre den mere konkurrencedygtig. Denne tendens gør sig også gældende i uddannelsessystemet, hvor de seneste års udvikling er sket med afsæt i økonomiske og administrative rationaler om at sikre et effektivt og målrettet uddannelsessystem, som kan klare sig i global konkurrence med andre landes uddannelsessystemer (Illeris et al. 2014).

Indførelsen af NPM-styreformen har på den ene side været med til at sætte innovation på dagsordenen ved at igangsætte en lang række forandringsprocesser, der har sat fokus på strategisk ledelse, målopfyldelse og evaluering, som vigtige elementer i at sikre en fælles organisatorisk ramme for innovation (Sørensen og Thorfing 2012 og 2014, Ansell & Thorfing 2014). På den anden side har styreformen medført en øget top- og talstyring, som har medført en række negative konsekvenser for sektorens innovationskraft. For det første har

Det at eksperimentere og udvikle praksis kan sætte fokus på, hvordan man kan skabe nyt – sammen. Dermed kan metoderne medvirke til **at overkomme nogle af de modsætninger mellem ledelse og medarbejdere, strategi og hverdagspraksis, som NPM-styreformen mange steder har affødt.**



udviklingen resulterer i et meget kvantitativt kvalitetsbegreb, hvor kvalitet først og fremmest forstås som noget, der kan måles og vejes (Hargreaves & Braun 2013). For det andet har styreformen haft en tendens til at dekollede medarbejderne fra arbejdet med at udfolde og implementere de strategiske processer (Brunsson 2002). Mange medarbejdere i uddannelsessektoren oplever således, at deres muligheder for at innovere deres praksis svinder ind i disse år. Tilsvarende er der mange steder mere fokus på at drifte de eksisterende opgaver effektivt end på at udvikle fremtidig praksis og forholde sig til fremtidige udfordringer (Carstensen & Bason 2012). Dermed forsvinder noget af den "undergrund" og hverdagsinnovation, der ellers har kendetegnet mange pædagogiske institutioner, hvor de enkelte undervisere

løbende har arbejdet med at forny deres undervisningspraksis (Hasselstrøm & Jacobsen 2014).

En anden barriere for innovationskraften i den offentlige sektor er, at der organisatorisk ofte opereres med meget skarpe skel mellem udvikling og hverdagspraksis, som betyder, at de innovationer, der opstår, ikke kobles til den daglige praksis (Sørensen og Thorfing 2012). Dette gør sig også gældende i uddannelsessektoren, hvor udviklingsarbejdet mange steder er kendetegnet ved "et projektmylder", hvor der er mange udviklingsprojekter i gang, men begrænset fokus på, hvordan projekterne kan føre til en fælles innovation af praksis (Andersen 2008). Det hænger blandt andet sammen med, at de fleste udviklingsprojekter er en tidsbegrænset aktivitet, der gennemføres ved

siden af hverdagspraksis, involverer et begrænset antal personer og ofte ikke har en klar forståelse af, hvad de vil forandre. Derfor opnår mange projekter ikke den forandringskraft, som de var tiltænkt. Det kommer blandt andet til udtryk i en aftagerundersøgelse, som blev udført i regi af Uddannelseslaboratoriet (Uddannelseslaboratoriet 2013). Undersøgelsen viser, at selv om alle de deltagende institutioner har gang i et tocifret antal udviklingsprojekter, og de fleste medarbejdere medvirker i et eller flere projekter, så giver over 70% af medarbejderne udtryk for, at projekterne kun i begrænset omfang er med til at forandre institutionens undervisningspraksis.

Endelig synes mange udviklingsprojekter således at have en tendens til at "re-arrangere praksis" forstået på den

måde, at de måske nok iværksætter nye indsatser og tiltag, men ofte ikke ændrer ved de grundlæggende mønstre, rutiner og logikker på uddannelsen (Davies & Hunt 2000). Dermed fortsætter mange uddannelser med at "gøre undervisning som vi plejer", efter et udviklingsprojekt er afsluttet. Set i et innovationsperspektiv er dette problematisk, fordi innovation, forstået som "en kvalitativ forandring i en given kontekst" (Sørensen og Thorfing 2014, p. 29), altid involverer et brud med gængs praksis og vante forestillinger – og tilsvarende udvikling af ny praksis, nye roller og nye forståelser. Innovation involverer med andre ord en organisatorisk læringsdimension, som fordrer, at deltagerne i et projekt er i stand til at "suspendere" deres vante forestillinger og sammen engagere sig i at udvikle nye forståelser af praksis, som forandrer deres syn på, hvad god praksis er (Argyris & Schön 1996, Illeris 2013).

Udviklingslaboratorier og uddannelseseksperimenter skal i dette perspektiv ses som et metodisk og organisatorisk svar på, hvordan innovationskraften i uddannelsessektoren kan styrkes. For det første kan etableringen af udviklingslaboratorier medvirke til at etablere nye rum i organisationen, der gør det muligt for forskellige faggrupper at mødes og udvikle og afprøve nye former i praksis i et tæt samspil med hverdagspraksis. Derudover kan arbejdet med uddannelseseksperimenter og udviklingslaboratorier på et mere generelt plan medvirke til at skabe en fælles innovationskultur på de enkelte uddannelsesinstitutioner. Dette fordi det at eksperimenter og udvikle praksis kan sætte fokus på, hvordan man kan skabe nyt – sammen. Dermed kan metoderne medvirke til at overkomme nogle af

de modsætninger mellem ledelse og medarbejdere, strategi og hverdagspraksis, som NPM-styreformen mange steder har affødt. Tilsvarende kan metoderne give plads til nogle mere kvalitative og praksisfunderede forståelser af kvalitet, hvor forandringer forstås og evalueres i forhold til, om de har medvirket til at forbedre og forny praksis.

Eksperimenter og laboratorier som ramme for forandringskraft i uddannelsessektoren

Ved at benytte uddannelseseksperimenter og udviklingslaboratorier som innovationsmetode skriver vi os ind i en mangeårig tradition for pædagogiske forsøg og forsøgsskoler i uddannelsessektoren, hvor eksperimenter er blevet brugt som middel til at udvikle og afprøve nye pædagogiske idéer og metoder i en konkret praksis. Historisk set er mange af de nye pædagogiske metoder, der efterfølgende har vundet indpas i uddannelsessystemet, blevet udviklet gennem konkrete pædagogiske forsøg (Hutters & Sørensen (red) 2013, Staunæs m.fl. 2014). Pædagogiske forsøg har her gjort det muligt at teste nye idéer og på den baggrund skabe nybrud i forhold til, hvordan undervisning og uddannelse kan gennemføres. Et eksempel er den projektbaserede undervisning, der er gået fra at være et forsøg til i dag at være en integreret del af de fleste uddannelser (Hansen 1997). Eksperimenter kan set i dette lys være en del af pædagogikkens DNA, da det er en indbygget del af pædagogikken, at lærere og undervisere løbende forbedrer deres praksis ved at eksperimenter.

Efter i en årrække at have været forsvundet ud af det pædagogiske udviklingsarbejde er eksperimenter og laboratorier

vendt tilbage som en signifikant strømning både i uddannelsespolitikken og uddannelsesforskningen (Staunæs m.fl. 2014, Tække & Paulsen 2013). Det er imidlertid en strømning, der dækker over mange forskellige metodiske tilgange og perspektiver, og som placerer sig forskelligt i forhold til ønsket om at bruge eksperimenter til at øge innovations- og forandringskraften i uddannelsessektoren.

En central dagsorden fra politisk hold er her, at eksperimenter kan bidrage til at kvalificere spørgsmålet om, "hvad der virker" på uddannelsesområdet. Det er et spørgsmål, som fylder stadig mere i den aktuelle debat, og som blandt andet viser sig i et øget fokus på at opnå evidens forstået som statistisk bevis for, at bestemte indsatser medfører bestemte effekter. Evidensmetoderne fokuserer her på at skaffe statistisk bevis for, at noget virker. Dette gøres blandt andet gennem kontrollerede forsøg, hvor effekten af en bestemt indsats måles ved at sammenligne resultater fra en stimuligruppe (der udsættes for indsatsen) med en kontrolgruppe (der ikke udsættes for tiltaget) (Bhatti m.fl. 2013). Indenfor de seneste år er der således igangsat flere store udviklingsprojekter indenfor uddannelsesområdet, hvor sigtet er at udvikle evidensbaseret viden gennem gennemførelse af kontrollerede forsøg. Blandt andet har Ministeriet for Børn og Undervisning i 2013 igangsat en række omfattende forsøgsprogrammer om blandt andet tolærerordning og modersmålsundervisning (Andersen et al. 2014).

Et problem med kvantitativ evidens er, at det ofte er meget omfattende, dyrt og tidskrævende at opnå sikker viden. Ofte vil man hverken have tid eller råd til denne proces, fordi institutionen står

med en brændende udfordring, som man har brug for at kunne handle på hurtigt (Bason 2010, Staunæs m.fl. 2014). En anden udfordring – navnligt i et innovationsperspektiv – er, at de metoder, der som oftest bruges i denne forbindelse, fokuserer på at skaffe statistisk bevis for, at noget virker. En sådan form for evidens vil imidlertid ikke give indblik i, hvilke kvalitative og kulturelle forhold i den konkrete kontekst, der gør, at et eksperiment virker eller ikke virker (Krogestrup 2011). Det er problematisk, når det handler om pædagogisk praksis, fordi pædagogisk praksis altid virker i en kontekst. Viden om, hvad der virker ét sted, vil derfor skulle "oversættes" forstået på den måde, at den skal indoptages og gøres meningsfuld i forhold til den lokale kontekst, hvori den skal fungere (Røvik 2007, Czarniawska 2005, Staunæs m.fl. 2014).

En anden aktuel strømning er at bruge uddannelseseksperimenter og udviklingslaboratorier som en ramme for "emergerende læringsprocesser", hvori forskellige aktører kan mødes og udveksle erfaringer, sprog og virkelighedssyn – og derigennem udvikle nye indsigter sammen (Maigaard 2008, Staunæs m.fl. 2014). Et eksempel er de såkaldte offentlige styringslaboratorier (Hviid og Plotnikov 2012, Maigaard 2008), hvor medarbejdere og ledere fra forskellige sektorer og institutioner mødes i et laboratorium og dels deler erfaringer og perspektiver på nogle af de paradokser, de møder i deres hverdag, og dels engagerer sig i dialoger om deres oplevelse og forståelse af faglig kvalitet.

Tanken er her, at laboratorier kan skabe et "dialogisk rum", hvor der er plads til flertydige og komplekse perspektiver,

og hvor flertydigheden kan åbne op for andre former for læring og tilblivelse, end dem deltagerne oplever i deres hverdagspraksis. Set ud fra et innovationsperspektiv er der ingen tvivl om at fokus på dialog og på at bringe forskellige aktører sammen kan skabe et godt afsæt for at arbejde med innovation af praksis. Udfordringen kan imidlertid her blive, at laboratorierne ikke kobles til konkrete eksperimenter i praksis og til en konkret afsøgning af, hvordan man i praksis kan arbejde med at håndtere de paradokser, der stilles op. Dermed vanskeliggøres deltagerens muligheder for at oversætte den læring og de refleksioner, der er fremkommet. Samtidig kan flertydigheden og kompleksiteten potentielt føre til frustration hos deltagerne, fordi de mangler anvisninger til, hvordan de i praksis skal agere – hvad kan vi egentlig stille op?

Både fokuset på evidens og på flertydighed kan således skabe barrierer i forhold til at skabe innovationskraft og synlige forbedringer. Vi har i stedet, i vores arbejde med uddannelseseksperimenter, arbejdet ud fra et innovativt og pragmatisk afsæt. Sigtet med at eksperimenter har således ikke været at "bevise", hvad der virker – for derigennem at udvikle evidens, universel viden. Tilsvarende har det heller ikke været at etablere dialogiske og flertydige rum for derigennem at udfolde paradoksal viden. I stedet har sigtet for os været at bruge eksperimenter som afsæt for at udvikle problemløsende og nyskabende viden, der kan give konkrete svar på udfordringer i de professions- og erhvervsrettede uddannelsers praksis.

Vi er her for det første inspireret af Ravens idéer om transformativ forskning

og om at bruge sociale eksperimenter som metode til forbedring og fornyelse af social praksis (Ravn 2006, 2010 og 2014). Transformativ forskning forstås her som "*gennemførelse af et socialt eller organisatorisk eksperiment, der med afsæt i den bedst foreliggende viden om humane og sociale potentialer afprøver nye interaktions- og organisationsformer med henblik på at tilfredsstille menneskers behov bedre. Heri ligger den benævnte transformation - når det altså lykkes forskerne og praktikerne i fællesskab at udvikle og kvalificere feltets praksisser*" (Ravn i Staunæs et al. 2014, p. 100).

For at kunne bedrive en sådan transformativ forskning må forskningen gøre op med den traditionelle positionering mellem på den ene side en positivistisk vidensforståelse, hvor fokus ligger på at forklare og beskrive årsager og påpege, hvad der er evidens for, og på den anden side den mere kritiske forskningstilgang, hvor fokus ligger på at problematisere og kritisere sociale forhold og magtrelationer. I stedet advokerer Ravn for, at forskningen skal være konstruktiv og bidrage til at forbedre og forandre verden og være en del af "*samfundets innovations- og udviklingskraft*" (Ravn 2006). Tilsvarende skal forskningen vurderes på dens praktiske konsekvenser og effekter forstået som de konkrete og dokumenterbare forbedringer af praksis, som et eksperiment medvirker til at skabe (Ravn 2006, Gynther 2012).

Et eksperiments forandringskraft og innovationskraft skal derfor ses i forhold til, i hvilket omfang det medvirker til at skabe en ny og forbedret praksis. Kriteriet for et vellykket uddannelseseksperiment er således at skabe nytte. Vigtige spørgsmål er her: Fungerer

det og hvordan? Er det nyttigt og for hvem? Skaber det merværdi og på hvilke måder? Har det været med til at forbedre praksis og hvordan? Har det vist potentialer i forhold til yderligere forbedringer og hvad skal der til? Hvorvidt noget er nyttigt og har værdi, afhænger i sidste ende af, hvad det er for forbedringer af den pædagogiske praksis, som et eksperiment sigter mod at skabe. Eksperimenter bør derfor udgå fra en forestilling om, hvordan man kan "bedre tingenes tilstand", ligesom de skal vurderes på, i hvilket omfang denne ambition lykkes.

Evaluering og dokumentation af "hvad der rent faktisk sker" spiller på den måde en vigtig rolle i et eksperimentforløb i forhold til at opbygge og "grounde" ny viden om, hvad der virker ved at tage afsæt i konkrete eksperimenterfaringer. Samtidig er et væsentligt element i den eksperimenterende metode også at have fokus på de virkninger og effekter, der viser sig undervejs i et eksperiment, så man hurtigt kan sprede det der skaber værdi, og korrigerer eller stoppe det, der ikke gør. Centralt for dette arbejde er kontinuerligt at indkredse "tegn" på, at de ønskede forandringer og forbedringer opnås gennem en bred vifte af kvalitative, antropologiske og statistiske metoder (Krogstrup 2011).

En anden vigtig inspiration, både forskningsmæssigt og metodisk, har været den såkaldte "design based research". Kendetegnene for denne tilgang er, at ny viden genereres gennem processer, som samtidig udvikler og forbedrer et konkret design (Gynther 2012, den Akker et al. 2006, DiSessa & Cobb 2004). Det betyder, at udvikling og afprøvning af prototyper bliver et centralt omdrejningspunkt. De første prototyper i et

design er blot "første udkast", som kun viser de grundlæggende principper i konceptet. Efterhånden udvikles prototyperne så til fuldt udviklede koncepter og designs. Tilsvarende er designprocesser iterative forstået på den måde, at de består af flere på hinanden følgende forløb, "som tester og forbedrer designet i praksis med det formål, at de udviklede designs kan blive så robuste, at de kan anvendes i forskellige kontekster" (Gynther 2012, p. 2). Eksperimenter kan i dette perspektiv forstås som de første prototyper på ny uddannelsespraksis, som gennem en serie af afprøvninger og forbedringer gradvist kan medvirke til at udvikle robuste bud på ny praksis.

Et andet vigtigt princip er, at intervention i praksis kan levere forståelse såvel som forbedring. Intervention betyder her, at de udviklede designs afprøves i en praksis – og at erfaringerne herfra bruges til at forbedre designet. Grundantagelsen er, at "kun ved at intervenere med nye designs kan vi udvikle bedre teorier med praksis samtidig med, at vi forsøger at forbedre praksis" (Gynther 2012, p. 3). Tilsvarende anvendes designforskningens metoder fra evalueringsforskningen, men med det klare formål at bruge evalueringen til at forbedre designet. Herunder også undersøge om designet er gennemførligt i en hverdagspraksis og er relevant for deltagerne.

Eksperimenthjulet

– et bud på ny innovationsmodel

I projektet *Uddannelseslaboratoriet* har fokus været at skabe et fælles laboratoriemiljø, der dels styrkede de involverede uddannelsers metodiske og organisatoriske kapacitet i forhold til at innovere deres praksis. Dels på et helt konkret plan at udvikle ny praksis indenfor en

lang række områder, hvor de professions- og erhvervsrettede uddannelser i dag slås med massive udfordringer.

I projektet er der over en tre-årig periode blevet gennemført over 130 uddannelseseksperimenter på otte forskellige uddannelsesinstitutioner – både erhvervsuddannelser, akademiuddannelser og professionsuddannelser. Eksperimenterne har været organiseret under fire udviklingslaboratorier omhandlende hhv. pædagogisk og didaktisk praksis, vekseluddannelse, ledelse og styring og karriere. I alt har 1749 undervisere/vejledere/ledere og 2358 elever/studerende været involveret i gennemførelsen af uddannelseseksperimenter, og der har været indgået samarbejde med 147 virksomheder i forbindelse med gennemførelse af uddannelseseksperimenter. Ovenstående tal viser, at der har været en stærk medarbejder- og brugerinvolvement, hvilket har været med til at sikre en metodisk forankring af uddannelseseksperimenterne og til at udvikle koncepter, der gør det muligt at oversætte ny praksis fra en uddannelseskontekst til en anden uddannelseskontekst.

En helt afgørende faktor for ovenstående resultater har været udviklingen af en fælles metodisk ramme i form af det såkaldte eksperimenthjul. Eksperimenthjulet beskriver de centrale faser i et eksperimentforløb – udfordring, formulering af transformativ hypotese, design, afprøvning, analyse, konceptualisering og spredning. Sigtet med eksperimenthjulet har været – med afsæt i designbased research og transformativ forskning – at udvikle en innovationsmodel, der kunne styrke uddannelsernes innovationskraft og skabe en fælles innovationskultur i forbindelse med fornyelse af praksis.

Nedenstående model viser eksperimenthjulet, som det ser ud efter syv prototyper.

Eksperimenthjulet er dermed en af de vigtigste innovationer, som det erhvervsrettede uddannelseslaboratorie har resulteret i.

Tilblivelsen af eksperimenthjulet er foregået i et samspil mellem udvikling, forskning og praksis. Kollaborativ udvikling har derfor været en forudsætning for at kunne frembringe metoden til at arbejde med uddannelseseksperimenter. Uddannelsesaktører på partnerinstitutionerne har på den måde været medskabere af metoderne. Når forskning udfolder sig i kollaborative processer mellem forsker og de aktører, som indgår i det konkrete felt, udspiller der sig en gensidighed, der potentielt kan være værdifuld og anvend-

delig for både forskere og deltagere (Lex 2013). Det betyder også, at vi som forskere har indtaget en dobbeltrolle. På den ene side har vi været (ud)forskende, samtidig med at vi har søgt at klæde eksperimentdeltagerne på til at være (ud)forskere i egen praksis. Det betyder helt konkret, at vi har arbejdet med at udvikle og forbedre de konkrete metoder (ofte i samarbejde med praksis), samtidig med at vi også har arbejdet med at samle data ind om, hvordan de involverede uddannelser i praksis anvendte hjulet, og hvilke innovationer og styrkelse af uddannelsens innovationskultur som arbejdet har medført.

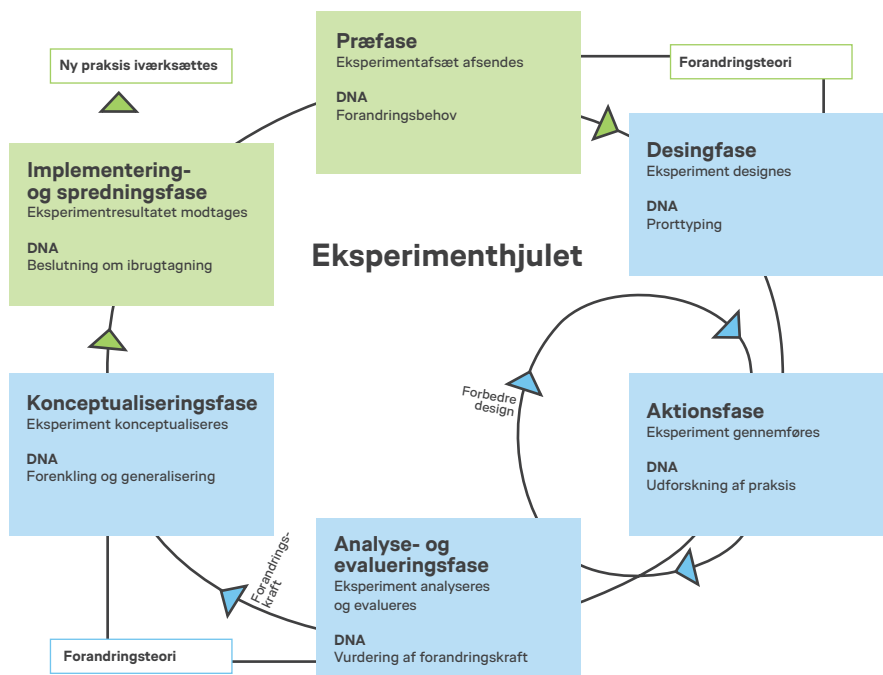
Uddannelseseksperimenternes innovationskraft

Den afsluttende evaluering viser, at stort set alle de deltagende institutioner planlægger at fortsætte med at bruge den eksperimenterende metode i deres

videre udviklingsarbejde. Samtidig planlægger ca. halvdelen af institutionerne i skrivende stund at arbejde videre med nogle af de koncepter, der er skabt via uddannelseseksperimenterne. Begge dele vidner om, at arbejdet med eksperimenthjulet har bidraget til at opbygge en ny innovationskultur og i forlængelse heraf også større innovationskraft. Deltagerne fremhæver her især fem faktorer som væsentlige for om uddannelseseksperimenterne og eksperimenthjulet som metode har medvirket til at skabe den ønskede forbedring af praksis.

1. faktor: Eksperimenthjulet kan som metode være med til at skabe en fælles systematik og ramme omkring arbejdet med innovation i en uddannelsessammenhæng.

Noget af det, deltagerne især fremhæver, er, at hjulet og de seks faser gør det muligt at arbejde systematisk med innovationsprocessen. Som en deltager siger, så er det en "gylden beskrivelse af god arbejdsform og praksis". Dels at sikre en fremdrift mellem de enkelte faser. Et vigtigt element er her løbende at evaluere, hvad der kommer ud af én fase, før man går videre til den næste. Endelig fremhæves det som en stor styrke ved modellen, at den medtager hele processen fra udfordring til konceptualisering og implementering. Ofte bevæger udviklingsprojekter sig kun i de første tre faser – fra udfordring til afprøvning og evaluering. Eksperimenthjulet gør det muligt at arbejde med udvikling i et 360 graders perspektiv og derved øges konditionerne for, at eksperimenterne også fører til egentlige praksisforbedringer. En forudsætning er dog her, at der opbygges organisatorisk kapacitet og kompetence i forhold til at



Kriteriet for et vellykket uddannelses-eksperiment er således at skabe nytte. Vigtige spørgsmål er her: **Fungerer det og hvordan? Er det nyttigt og for hvem? Skaber det merværdi og på hvilke måder? Har det været med til at forbedre praksis og hvordan?**



eksperimentere, samt i forlængelse heraf at der opbygges fælles arbejdsgange og processer omkring eksperimenterne. Dette understøttes af evalueringen, der peger på, at de institutioner, der har engageret sig mest i den fælles kompetenceudvikling og har haft mest fokus på at implementere den eksperimenterende metode, også får skabt en mere fælles og bæredygtig forsøgs- og udviklingskultur, hvor de uddannelseseksperimentere, der er gennemført, også skaber værdi for organisationen efter eksperimenternes afslutning.

2. faktor: Uddannelseseksperimentere medvirker til at konkretisere fremtiden og kan dermed danne afsæt for design af prototyper på, hvordan fremtidig praksis kan se ud.

Dette kommer til udtryk ved at flere af deltagerne formulerer, at især arbejdet

i designfasen har stor betydning for, hvilken praksis eksperimenterne skal skabe, og det fremhæves, at det giver god mening at udarbejde prototyper på ny praksis. Prototyperne åbner for muligheder og giver rum til at fejle. Samtidig er designfasen en af de faser, der har givet størst udfordringer for deltagerne. For det første er det svært at forestille sig, hvordan en fremtidig praksis konkret ser ud. For det andet er der en tendens til at igangsætte eksperimenter i sammenhæng til noget, der allerede er i gang med at blive udviklet, og dermed er der fare for at miste det potentiale, der er for at bruge eksperimentet som afsæt for at skabe ny praksis. En anden udfordring er hele tankegangen med at arbejde med prototyper. Det bryder med den kultur, der er mange steder i forhold til ikke at ændre løbende ved et udviklingstiltag, når først det er sat i gang. Begge dele

vidner om, at mange uddannelser ikke arbejder tilstrækkeligt innovativt med udviklingen af deres uddannelser, og at det kan udgøre i barriere i forhold til at eksperimenterere.

3. faktor: Uddannelseseksperimentere kan være med til at skabe et fælles "boundary objekt", forstået som et fælles og tværgående genstandsfelt, som forskellige afdelinger og grupper kan mødes om at udforske.

Deltagerne peger på, at eksperimenter både kan føre til forandringer inden for den enkelte uddannelse, men også føre til forandringer på tværs af involverede institutioner når de er organiseret i et fælles regionalt uddannelseslaboratorium. Flere institutioner peger på, at netop det tværinstitutionelle fællesskab med afsæt i en fælles udfordring har været meget befordrende for innovationskraften. En

Ofte bevæger udviklingsprojekter sig kun i de første tre faser – fra udfordring til afprøvning og evaluering. Eksperimenthjulet gør det muligt at arbejde med **udvikling i et 360 graders perspektiv og derved øges konditionerne for, at eksperimenterne også fører til egentlige praksisforbedringer.**



deltager udtrykker det ved *"Laboratoriet og eksperimenter kan det, der handler om at udfordre undervisningen. At lave noget der er på kanten"*. De udfordringer, som har vist sig i forbindelse med bevidst og konstruktivt at anvende uddannelseseksperimenter som fælles "boundary objekts" er, at de skal være synlige for alle og have organisatorisk plads. Det kræver mod til at dele ny viden, og det lægger op til ledelsesformer og roller, der tager mere del og ansvar for forsknings – og udviklingsarbejdes tilknytning og sammenhæng til kerneydelsen på tværs af organisationen.

4. faktor: Uddannelseseksperimenter kan danne afsæt for fælles organisatoriske læringsprocesser, hvor deltagerne gennem afprøvningsprocessen kan opbygge erfarings- og praksisbaseret

viden om, hvad der sker, hvis man ændrer ved praksis.

Flere af de deltagende institutioner giver udtryk for overstående ved i evalueringerne at pege på, hvordan eksperimenter kan opbygge en systematisk videnskulturer på uddannelserne. Deltagerne formulerer det ved, at man får en fælles viden om, hvad der virker – og hvad der ikke gør. Evalueringerne peger også på, at uddannelseseksperimenter er med til at kvalificere den ellers nogen gange "intuitive" tilgang, som mange undervisere har til deres undervisning. En deltager udtrykker *"Det gode ved det her eksperiment har jo været, at det er nogen med en anden baggrund som i virkeligheden også får en til at se ting i egen organisation, som du ellers ikke ville få øje på, fordi de er selvfølgelig"*.

En anden formulerer det som *"Den eksperimenterende tilgang har været med til at skabe et fælles fundament. Det er noget, vi bruger i forhold til kerneopgaven i forskellige sammenhænge. Det er noget, som har givet merværdi"*. Meget tyder på, at det er nyt for mange af de involverede institutioner at skulle involvere og organisere sig mere omkring forsknings- og udviklingsarbejdet end hvad der tidligere har været kultur for. Det har været en udfordring at involvere daglig ledelse i rollen som afsender af et udviklingsbehov og igen som modtager af resultater, der skal spredes og implementeres i organisationen. Dette er af stor betydning, at der bliver arbejdet med en udvidet organisatorisk deltagelse i forskellige typer arbejdsfællesskaber, hvis eksperimentbaseret læring skal have organisatorisk kraft.

5. faktor: Uddannelseseksperimenter kan bruges som afsæt for risikovurdering i og med, at metoden gør det muligt at afprøve potentiel ny praksis i en afgrænset proces og derefter kun sprede det, der viser sig at virke.

Det tyder på i evalueringer og i det empiriske materiale, at femte faktor også kræver, at der er ledelsesmæssig risikovillighed i forhold til at eksperimentere. Flere deltagere fremhæver betydningen af den ledelsesmæssige opbakning og siger dermed, at eksperimenter altid indebærer et organisatorisk sats, fordi man ikke på forhånd kan sige, hvad der kommer ud af det. I et interviewudsagn udtrykkes det således: *"Man skal også være indstillet på, at det ikke er sikkert, at det lykkes. Man skal jo ikke bare lave de sikre eksperimenter, men også kaste sig ud i noget, hvor man tænker, at det her det kunne godt være værd at prøve. Og man skal ikke være bange for, at man ikke kan revidere og gå tilbage i hjulet igen og tilpasse"*. Det skal dog nævnes, at det har været vanskeligt for flere institutioner at opbygge og udvikle egentlige forsøgszoner, hvor det er legitimt at fejle, og hvor afprøvning er en del af en professionel professions – og erhvervskultur. Når risikovurdering bliver en del af en fælles uddannelseskultur kræver det nye og anderledes roller for både ledere og undervisere, og meget tyder på, at denne forandring i roller udfordres af andre mere rationelle styringslogikker.

Afsluttende pointer

Den eksperimenterende tilgang betyder kort sagt, at der bliver skabt viden og god praksis om forskellige nyttige uddannelsesindsatser. Resultaterne peger på, at arbejdet med uddannelseseksperimenter gennem deltagelse af fagprofessionelle,

inddragelse af studerende og aftagere, sikrer nytænkning af en forsøgs- og udviklingstradition. De kollaborative arbejdsprocesser i eksperimenthjulet samler primæraktørerne om udvikling af kerneydelsen gennem praksisbaseret udviklings- og forskningsmetoder, der er med til at sikre uddannelsespraksis, der rykker og gør en forskel. Samtidig viser erfaringerne, at arbejdet med uddannelseseksperimenter kræver, at der opbygges en organisatorisk kapacitet og kultur, som gør det muligt at skabe nyt og arbejde sammen, og hvor der er mod og risikovillighed i forhold til at fejle.

Det får altså stor betydning at skabe en fælles uddannelseskultur. Uddannelsesinstitutionerne må arbejde med at finde nye former til at kunne dokumentere god praksis. Ikke for at kontrollere og måle, men for at dele viden og erfaringer og derigennem være med til sprede god praksis som andre kan lade sig inspirere af. Udviklingslaboratorier og arbejdet med uddannelseseksperimenter lægger op til større fællesskab om bl.a. fag, faglighed, tværgående projekter og strategier. Det betyder bedre forbindelser mellem:

- ledelse – medarbejdere
- uddannelse – omverden
- studerende – uddannelse

Arbejdet med uddannelseseksperimenter er med til at sikre ny myndiggørelse og kvalificering af fagprofessionelle, studerende og aftagere som udforskere og designere af ny praksis. Magten skal i denne sammenhæng udtrykkes ved at skabe nyt i fællesskab, og det nye skal vise vejen for morgendagens uddannelser. ◆

REFERENCER

- Andersen, S.C., Nielsen, Beucert-Pedersen, L.H, Nielsen, H.S. & Thomsen, M.K (2014): *Undersøgelse om effekten af tolærerordning*. Økonomisk Institut, Århus Universitet.
- Andersen, P. Østergaard (2008): *Pædagogik, udvikling og evaluering. Om pædagogiske udviklingsprojekter*. Socialpædagogisk Bibliotek, Hans Reitzels Forlag.
- Ansell, C. & Thorfing, J. (2014): *Public Innovation Through Collaboration and Design*. Routledge.
- Argyris, C. & Schön, A. (1996): *Organizational Learning II*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Bason, C. (2014): *2014 bliver eksperimenternes år*. Mandag Morgen 8. januar 2014
- Bason, C. (2010): *Leading Public Sector Innovation. Co-creating for a better society*. Policy Press.
- Bhatti, Y., Dahlgaard, J.O., Hansen, J. H. & Hansen, K.M. (2013): *Feltekspirer som en metode til at skabe bedre evidens*. Administrativ Debat December 2013.
- Brunsson, N. (2002): *The Organization og Hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. Fakkbokforlaget.
- Carstensen, H.V. & Bason, C. (2012): *Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Help?* | The innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal Volume 17 (1), 2012.
- Czarniawska, B. (2005): *En teori om organisering*. Studentlitteratur, Lund.
- Davies, B. & Hunt, R. (2000): Classroom competencies and marginal positionings, in Davis, B. (2000): *A Body of Writing 1990-1999*, AltaMira Pres, Walnut Creek.
- Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium og Damvad (2013): *Aftagerundersøgelse*. Udarbejdet af Damvad for Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium.
- DiSessa & Cobb (2004): *Ontological Innovation and the Role of theory in Design Experiments*. Journal of Learning Science, Vol 13, Issue 1
- Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J., & Poikela, R. (1996): *Change laboratory as a tool for transforming work*. Lifelong Learning in Europe, 1, 10-17.
- Gravemeijer, K., & Coob, P. (2006): *Design Research from a learning design perspective*. In J. V. D. Akker, K. Gravemeijer, S. McKenney & N. Nieveen (Eds.). 2006, Educational Design Research. London & New York, Routledge.
- Gynther, Karsten (2012): *Design Based Research – en introduktion*. www.educationlab.dk, UC Sjælland.
- Hansen, E. (1997): *En koral i tidens strøm. RUC 1972-1997*. Roskilde Universitetsforlag.
- Hargreaves, A. & Braun, H. (2013): *Data-driven Improvement and accountability*. Boston College
- Hasselstrøm, K. & Jacobsen A, (2014): *”Eksperimenter – det gør ikke noget, hvis det ikke lykkes”*. Kandidat speciale, Humanistisk fakultet, Københavns Universitet.
- Hviid, P. & M. Plotnikof (2012): *Nye muligheder for samarbejde i styring og organisering af dagtilbud. En forskningsberetning om mangestemmige resultater fra laboratorier*. Københavns Universitet og CBS
- Hutters, C. & Sørensen, D.: *Den eksperimenterende tilgang – fra tænkning til konkrete metoder*. Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium i Region Hovedstaden.
- Illeris, K. (2013): *Transformativ læring og identitet*. Samfundslitteratur.
- Illeris, K. (red) (2014): *Læring i konkurrencestaten. Kapløb eller bæredygtighed?* Samfundslitteratur.
- Krogstrup, H (2011): *Kampen om evidens. Resultatmåling, effektvaluering og evidens*. Hans Reitzels Forlag Samfundslitteratur.
- Lex, S. (2013): *Innovation i Praksis. Omstilling til Markedsorientering i Post Danmark*. s. 1-198. Frederiksberg: SL Grafik.
- Maigaard, K. (2008): *Slip paradokserne løs! Laboratorier for ny offentlig styring*. Økonomistyring & informatik. 24 (3):261-302
- Ravn, I. (2006): *Forskning i sammenhænge*. Multivers.
- Ravn, I. (2010): *Transformativ forskningsmetode – belyst gennem et projekt om mødefacilitering*. Tidsskrift for arbejdsliv, 12 årg. nr. 1.

Ravn, I (2014): Læringslaboratoriets rolle i udviklingsorienteret forskning. I Staunæs, D. (2014): *Læringslaboratorier og eksperimenter*, Århus Universitetsforlag.

Røvik, K. A. (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget, Oslo.

Staunæs, D. (2014): *Læringslaboratorier og eksperimenter*, Århus Universitetsforlag

Sørensen, E. & Thorfing, J. (2012): *Collaborative Innovation in the Public Sector*. I The innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal Volume 17 (1), 2012.

Sørensen, E. & Thorfing, J. red. (2014): *Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor*. Jurist- og økonomiforbundets Forlag.

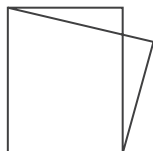
Tække, J. & Paulsen, M. (2013): *Sociale medier i gymnasiet, Mellem forbud og ligestilling*. Forlaget Unge Pædagoger.

ENDNOTES

- ¹ Erhvervsrettede uddannelser omhandler i projektet både eud, erhvervsakademi- og professionsuddannelser. Fælles for disse uddannelser er, at det er vekseluddannelser, der sker i et samspil mellem uddannelse og praktik i det konkrete erhverv eller profession.

Hvis konsultation er svaret på tværfaglige samarbejder, hvad er så spørgsmålet?

Lene S. K. Schmidt, adjunkt, UCSJ, Jimmy Krab, ph.d.-stipendiat, RUC/UCSJ og Kira Grith Kofoed, cand.mag, RUC



I denne artikel belyser vi, hvordan politiske dagsordner om inklusion har betydning for organisering af det tværfaglige samarbejde om børn i vanskeligheder, og på hvilke måder der organiseres konsultative processer for samarbejdet. Vi har fokus på, hvordan de professionelle i disse organiseringer forhandler om forskellige opfattelser af børn, og hvilke rammer der er nødvendige for at kunne udføre praksis. De konsultative processer er ofte betegnet som dialogiske, men vi finder, at selve organiseringerne er med til at hierarkisere, hvilke professionelle der kan være i kontakt med hinanden hvornår og hvordan. Endelig peger vi på, at de konsultative organiseringer ikke altid giver sikre svar på komplekse problemstillinger, og at det er nødvendigt også at forholde sig til de mange nye spørgsmål og dilemmaer, som disse organiseringer skaber.

Indledende

En ledende projektmedarbejder fra børne- og ungeforvaltningen i kommune V siger til et spørgsmål om visitation: "De ting, som jeg har med at gøre, er jo rettet mod, at man IKKE skal i gang med visitation. En psykolog fra PPR indskyder: Jah! Jah! Jah! Projektmedarbejderen fortsætter med at sige: For at vi skal styrke vores dagtilbud og vores skoler i at kunne håndtere de børn, så børnene gerne skal kunne blive der". Inklusion som politisk og kommunal dagsorden er ikke kendetegnet af et enkelt styringsrationale, men af flere samtidige rationaler, der trækker det i forskellige retninger (Ratner 2013). I artiklen belyser vi, hvordan professionelle fra børneforvaltninger og PPR samt skolefelt, som led i dagsordner om inklusion, typisk forventes at indgå i konsultative processer, når der opstår bekymring for et skolebarn. De profes-

Når danske kommuner organiserer det tværfaglige samarbejde omkring konsultative netværk, kan det således ses som måder at forsøge at imødegå styringsmæssige krav om at inkludere børn.



sionelle kan organisatorisk ofte ikke tage spørgsmål om visitation op, før de har været gennem konsultative processer. Når inklusion er sat politisk på dagsordenen, bliver spørgsmål om visitation af børn til specialinstitutioner eller til ekstra ressourcer ofte dilemmafyldte spørgsmål. De specialpædagogiske indsatser og tiltag, der tidligere uddannelsespolitisk blev formuleret som en løsning, forstås nu ofte som noget, der udgør et problem. I artiklen analyserer og diskuterer vi, hvordan professionelles tværfaglige samarbejdsrelationer i to danske kommuner løbende forhandles og forandres organisatorisk, samt hvilke konfliktsamarbejder dette omfatter. Vi opholder os ved, hvilke spørgsmål konsultative processer rejser frem for at foreskrive, hvad der skaber inkluderende praksis (se fx Dyssegaard m.fl. 2013). De samarbejder, som professionelle søger at etablere, når et barn giver anledning

til bekymring, betragter vi som en del af konfliktsamarbejder (Røn Larsen 2011). Dette gælder både, hvordan der mellem faggrupper og indbyrdes i faggrupper forhandles og konfliktes om forskellige opfattelser af børn, og hvilke rammer der er nødvendige for at kunne udføre praksis.

Inklusion som politisk dagsorden kan i et bredere perspektiv ses som en del af internationale og nationale strømninger. Internationalt og nationalt bliver politiske målsætninger om inklusion bl.a. begrundet i barnets rettigheder (jf. Salamancaerklæringen 1994) såvel som markedsøkonomiske rationaler (Kristensen 2012). Når danske kommuner organiserer det tværfaglige samarbejde omkring konsultative netværk, kan det således ses som måder at forsøge at imødegå styringsmæssige krav om at inkludere børn. Skolens økonomi styrkes eller svækkes, alt efter om den bibehol-

der barnet i skolen, idet midlerne følger barnet. Der er således bl.a. økonomiske incitament med henblik på at få skolerne til at arbejde inkluderende, og nationale mål om at 95 % af alle børn inkluderes i almenundervisningen inden 2015 (Deloitte 2010; Regeringen & KL 2012). Idealer om inklusion kobles internationalt og nationalt til et stort og heterogent netværk af konsulenter, vidensinstitutioner, bogforlag og politiske dokumenter, som konstruerer og cirkulerer inklusion som teorier, metoder og idealer, der møder institutionelle praksisser og vice versa (Ratner 2013). Det skaber dilemmaer og spændingsforhold i det tværfaglige samarbejde, og det er disse dilemmaer, som de tager sig ud for professionelle i to kommunale kontekster, som vi belyser i artiklen. I artiklen analyserer vi således, hvordan professionelle oplever organiseringerne af det tværfaglige arbejde, og vi gør det

De professionelle kan organisatorisk ofte ikke tage spørgsmål om visitation op, før de har været gennem konsultative processer. Når inklusion er sat politisk på dagsordenen, **bliver spørgsmål om visitation af børn til specialinstitutioner eller til ekstra ressourcer ofte dilemmafylde spørgsmål.**



ud fra et konglomerat af sociologiske, kulturalanalytiske og psykologiske inspirationer. Helt centralt på tværs af vores konglomerat af inspirationer er, at vi anskuer forvaltningsinitierede organiseringer af de konsultative processer som noget, der er udspændt mellem politik, viden og værdier i samspil (Hansen 2006). Politik anskuer vi ikke kun som noget, der foreligger i dokumenter, men også som noget der skabes og omskabes i sociale praksisser (Levinson & Sutton 2001). De tværfaglige samarbejder og dets aktører betragter vi som en del af de praksisser.

Forsknings- og udviklingsprojektet i to danske kommuner

Artiklen tager sit afsæt i et mindre forsknings- og udviklingsprojekt udført i to danske kommuner i efteråret 2014:

Kommune M, der er en bykommune, og kommune V, som er en landkommune. I hver af kommunerne er der udført to workshops for professionelle, et fokusgruppeinterview samt en situeret samtale om visitationspraksis. I projektet deltog et varieret udvalg af professionelle fra specialiserede faggrupper fra PPR og børneforvaltninger: Psykologer (hhv. visitations-, distrikts- og konsultative funktioner), tale-hørepædagoger, pædagogiske konsulenter, inklusionsmedarbejder, områdekoordinator for socialrådgivere, ergoterapeuter samt skoleledere, ledere for daginstitutioner, speciallærere og pædagoger. Projektet er blevet til som en ekstern aftale mellem Undervisningsministeriet, to kommuner og vores forskningsprogram i en professionshøjskole. I projektet har vi ved at afholde workshops mv.

været en del af ministerielle og kommunale udviklingsbestrebelse for tværfaglige samarbejder, samtidig med at vi har forsøgt at spørge reflektorisk, forstyrrende ind til netop disse dagsordner (Kofoed mfl. 2010). Projektets empiri omfatter de professionelles udvekslinger på udviklingsrettede workshops, hvor de beretter og forhandler om, hvilke muligheder og dilemmaer de finder, der er for de tværfaglige samarbejder omkring konsultations- og visitationsprocesser. Vi forstår her dilemmaer, som noget der opstår, når professionelle er splittet mellem at gribe til en eller flere modsatrettede handlinger, som i udgangspunktet begge forekommer velbegrundede (Højholt 2001). At der ikke er en samlet konsensus fortælling fra de professionelle, om hvad praksis skal være til for, er ikke genstand for kritik. Pointen

i artiklen er i stedet at tematisere, hvordan professionelles konfliktuelle forhandlinger kan ses som en måde at anskue og håndtere mangedeartede dilemmaer.

Inklusion som dagsorden

Den danske folkeskole fremstår politisk som en vigtig ressource i videnskøkonomi, hvor alle ressourcer skal frem, både i professionelles arbejde og i børn (Pors 2011). De konsultative teams bestående af psykologer fra PPR og andre specialiserede faggrupper etableres rundt omkring i kommuner med henblik på, at flere børn, der har særlige behov, skal fastholdes i den almene skole, og at lærere og pædagoger klædes på til at sikre, at børnene lærer ud fra egne forudsætninger i de lokale rammer (Tanggaard & Elmholdt 2006). De politiske idealer om inklusion er med til at ændre kravene til relationen mellem PPR og skoler. Tidligere leverede PPR primært en 'ydelse' i form af test og andre individuelle undersøgelser af enkelt børn (Bendixen 2006). I de senere år er PPR's arbejdsfelt forsøgt moderniseret til også at arbejde bredt med organisatorisk og institutionel udvikling, der ikke nødvendigvis retter sig direkte mod enkeltvise børn (Hansen 2010). De organisatoriske rammer for professionelles tværfaglige samarbejder om børn er således under stadig forandring og bevågenhed, og der bliver konsultative organiseringer og arbejdsmetoder gjort til en del af svaret. I de senere år er PPR således påvirket af øgede forventninger om at give konsultative ydelser, hvor skolelederes, læreres og pædagogers forståelse af børnene bliver mere direkte genstand for konsultation og ikke kun selve børnene (Andersen 2011). Skoleledere, lærere og pædagoger skal som led i

inklusions dagsordner opkvalificeres til at arbejde med børn i vanskeligheder i almenmiljøerne. Skoleledere får en anden legitimitet og ansvar i forhold til at træffe beslutning om, et barn skal indstilles til en pædagogisk psykologisk vurdering (PPV), der er forudsætning for, at specialpædagogisk bistand til barnet kan iværksættes (BEK nr. 693 af 20/06/2014 § 4). Der sker her forskydninger mellem PPR's og skolelederens bemyndigelse til at indstille et barn til visitation, og det rejser organisatorisk problemstillinger om, hvem der i grunden skal konsultere hvem. Det institutionaliseres på nye måder, at både professionelle i PPR, forvaltninger og indenfor skolefeltet skal lære at beskrive og håndtere de børn, der ikke umiddelbart passer ind i de almene skole- og uddannelsesarrangementer. De to kommuner i vores projekt har også de skitserede politiske rammer som vilkår. Begge kommuner er kendetegnet ved styringsmæssige rationaler om, at PPR skal bidrage til organisatorisk udvikling af de inkluderende indsatser på børneområdet. De konsultative processer i de to kommuner er forsøgt organiseret omkring PPR-teams, som primært har rammer til at yde konsultation i form af dialogmøder. De måder, som professionelle i de to kommunale kontekster skaber mening i de organisatoriske bestræbelser omkring at arbejde konsultativt vedrørende 'børn med særlige behov', og de forhandlinger, som de har med hinanden, må forstås i de bredere sammenhænge, som de er en del af. I det tværfaglige samarbejde opstår dilemmaer om, hvad konsultationer forventes at kunne give professionelle mulighed for at udrette i skoler, og hvordan der sker brud med de idealer, når et barn og dets omgivelser befinder sig i så svære vanskeligheder, at det vurderes til, at

barnet må overgå til visitationsprocesser.

Konsultative processer som organisering af tværfaglige samarbejder

"Hele grundpræmissen for det konsultative er, at ejerskabet stadigvæk ligger hos dem, der konsulterer. Man kan ikke give ejerskab til nogle andre her. Man ejer stadig problemet og udfordringen, når man går derfra" (Psykolog, kommune V). De konsultative processer ansvarliggør både de, der søger konsultation, og de, der yder konsultation til at arbejde med børns behov og vanskeligheder i den almene skole, fremfor at enkelte børn visiteres til andre forløb (Tanggaard 2003:380). Som skoleleder, lærer og pædagog skal man modtage konsultation om, hvilke nye perspektiver ens faglige opgave omkring barnet kan ses med, men samtidig også tage ejerskab over selv at skulle løse de oplevede problemstillinger i praksis. De konsultative processer giver nye måder at styre og organisere tværfaglige samarbejder på, som giver andre muligheder end tidligere, men som også gør det vanskeligt at afgrænse og definere, hvem der skal gøre hvad, og hvem der skal vide hvad. De konsultative processer organiserer i form af PPR teams, der har dialogmøder med skoleledere, pædagoger og lærere, er ofte italesat af de involverede som et refleksionsrum. Den tværfaglige opgave – at støtte barnet i dets udvikling og hvad der skal til for at det skal kunne indfries – forstås ret forskelligt afhængigt af, om man yder konsultation, eller er den, der modtager den.

De professionelle fra PPR og andre dele af forvaltningen, der skal give konsultation om børnene, har ikke nødvendigvis tid og rammer til at møde de børn, som møderne handler om. Skolelederen

fra kommune V beskriver dette som et dilemma: "Jeg har både positive erfaringer og nogle udfordringer med det konsultative team (red. synonym). En ting er, at det jo oftest, hvis ikke barnet lige er med på mødet, det er de jo nogle gange, så møder vores gode samarbejdspartnere jo barnet, men uden for den kontekst barnet er i i klassen eller frikvartererne, og der arbejder man jo ud fra de beskrivelser, som de involverede voksne er i stand til at give". Skolelederen uddyber, at den beskrivelse af barnet, som voksne fra barnets hverdag giver til de konsultative teams, er "med den viden, og det de nu har lagt mærke til, og de øjne, de nu engang ser med - men det er jo ikke den samarbejdspartners øjne (red. det konsultative team), det er jo ikke dine øjne (red. psykologen), der har set barnet, hvor du måske ville se noget andet ud fra din viden, eller vi er jo lullet ind i dagligdagen, hvor vi ikke kan se skoven for bare træer".

De konsultative teams har ikke nødvendigvis et førstehåndskendskab til de børn i vanskeligheder, som dialogmøderne handler om, men skal i stedet gennem andres beskrivelser af barnet danne sig et andenhånd indtryk. Både professionelle i PPR og skoler i de to kommuner peger på, at dialogmøderne kan blive baseret på for abstrakte beskrivelser af børnene. I den interne faglige sprogbrug går disse børn også under betegnelsen "papirbørn" og modstilles betegnelsen "levende børn". De konsultative dialogmøder modstiller skolelederen til, når det konsultative team har haft ressourcer og muligheder for at "komme og iagttage noget i klassen ... måske snakke med barnet og komme ind og tage nogle seancer" Skolelederen udtrykker det, som at det er en balancegang at sikre, at man ikke "sidder og

taler ud fra andres observationer alene". Hvorimod den pædagogiske konsulent fra samme kommune siger, at det for skolens leder og personale gælder om at "få taget et udførligt referat, i konsultationsøjemed så er det jo en forståelse af hjælp til selvhjælp ... Jeg synes, at det er fedt at komme ud og observere, spørgsmålet er bare 'Hvor meget giver det?' Kan man også spørge".

Den pædagogiske konsulent og skolelederens dialog om de konsultative processer kan i et bredere perspektiv forstås som, at der er forskel på, om professionelle mødes om barnet, eller om de er sammen med barnet, og at dette forhold er noget, der konflikteres om i relation til de konsultative processer (Schmidt 2014). En klassisk metode for PPR har foruden test og screeninger været observationer af børn. Når observationer udføres, er det typisk ud fra et ideal om en vis grad af social distance, som dog forudsætter, at man i kortere tid opholder sig i praksis som observatør. Men hvad sker der, hvis der ikke er organisatoriske betingelser for, at de, som skal udøve den konsultative bistand, er til stede i praksis, og hvis kontakt med aktører alene sker i refleksive rum, der på sin vis er fritaget fra den daglige handling? Ved de konsultative processer opstår der dilemmaer om, hvordan det konsultative team kan konsultere om den kontekst, som barnet befinder sig i uden selv at være i den sammenhæng, og hvordan teamet kan konsultere om børn, der berettes om af andre professionelle, men som de ikke selv træffer? Både PPR-medarbejdere, skoleledere, pædagoger og lærere problematiserer det som vanskeligt, hvem som skal vurdere, hvor lang tid de konsultative processer skal strække sig over, og hvor

længe en problematisk situation for et barn må udvikle sig, og hvornår det ikke længere er udviklende for barnet.

Deltagelse i de konsultative processer som forudsætning for visitation?

Det tværfaglige samarbejde organiseret gennem konsultative processer er ikke kun en løsning på komplekse udfordringer, men producerer selv en kompleksitet for de involverede aktører. I dette afsnit belyses det, hvor komplekst det kan være at forhandle, hvilke professionelle der skal have ansvaret for at vurdere igangværende tiltag, og hvem der i grunden har adgang og ret til at forhandle det.

Skoleledere, lærere eller pædagoger skal, hvis de ønsker at modtage konsultation, henvende sig til den ansvarlige i PPR for teamet i begge kommuner, frem for at de selv kan rette kontakt direkte til konkrete fagpersoner. I kommune M konsulterer distriktpspsykologer, der er på selve skolerne, andre psykologer med ansvar for visitation. Først når distriktpspsykologerne har gjort det, kan de rådgive skoleledere og lærere om, hvorvidt visitation kan komme på tale, eller om "man skal arbejde noget mere, før man tænker, at det giver mening at visitere et barn". Inklusions- medarbejderen fra samme kommunale forvaltning siger således: "Til os skal man jo også skrive. Hvis de ringer, får de af vide, at de skal sende en mail med en problemstilling, og så er der nogle gange, vi ikke hører mere". Der opstår et dilemma mellem en konsultativ praksis, hvor alle skal forbindes tættere organisatorisk til hinanden, og samtidig bliver den daglige adgang til at kunne tage kontakt til hinanden formaliseret og hierarkiseret.

Det tværfaglige samarbejde om børn i vanskeligheder er i begge kommuner

omfattet af procedurer for arbejdsgange. Psykologen fra kommune M siger: "Jeg har også tænkt lidt i, hvad det illustrerer af dilemmaer, og jeg synes meget ofte, at det for nogle psykologer lyder til, at sagen er klappet og klarer med skolen – barnet skal i specialklasse, så hvorfor skal vi have et dialogmøde? Det, jeg så prøver at byde ind med, er at sige: Okay, men frem til en visitation, hvad er det så, at denne her skole med deres inklusionsstrategier osv. kan byde ind med? Har de været tilstrækkelige omkring det? Men det er lidt et dilemma, tænker jeg, fordi at vi nogle gange oplever, at der er en skole, som siger; 'Jamen vi har udtjent alle muligheder, og barnet skal sådan set bare visiteres – og dialogmøderne er ikke beslutningstagere – det er skolen, der er beslutningstager'. Skolen beslutter, at her er et barn, de gerne vil betale for endda får et andet og mere kvalificeret tilbud. Så nogle, tænker jeg, kan se dialogmødestrukturen som et benspænd, som en forsinkelse i processen. Så der tænker jeg, at der kan være nogle forventningsafstemninger. Ifølge psykologen (red. anonymiseret) kan nogle skoler godt være besluttet på, at barnet ikke skal blive der, hvorfor de kan se det som skørt at skulle have nogle stemmer ind i det". Konsultation handler for alle parter om at kunne blive vurderet for, om der er forsøgt med nok tiltag. Psykologerne betragter også de konsultative processer i form af dialogmøderne ganske forskelligt afhængigt af, om de er distriktpsychologer, der er placeret på skolerne, psykologer med visitationsansvar, eller om de indgår i de konsultative teams. Helt gennemgående rejser konsultation som en måde at organisere tværfaglige samarbejder styringsmæssige problemstillinger om, hvem der får adgang til konsultation, og hvad den i forhold til

eventuel senere visitation giver professionelle og børn ret til eller mindsker adgang til. Der er også, som det diskuteres i næste afsnit, bestemte kategorier af børn, som er tilbagevendende, når det vurderes, om det er børn, som skal bringes op til konsultation, eller senere om de kan indstilles til visitation.

Kategorier af børn til forhandling

De konsultative teams kan forstås som kommunale svar på styringsmæssige udfordringer om så vidt muligt at skulle fastholde børn med særlige behov i almenmiljøet. De pædagogiske interventioner, der i en samtid iværksættes, afspejler historiske og kulturelle bestemte forståelser af børn, deres behov, og hvornår noget er særligt afgørende (Holst 2012). Kultur spiller ind på, hvad der bliver regnet for sociale og psykiske afvigelser (Mirdal 2001). Ifølge Mirdal er vi kulturelt indstillet på, "at folk gør, som de før har gjort, og som andre gør" (ibid. 2001:37). Når den sociale adfærd, vi oplever hos andre, svarer til vores forventninger, forstås vi dem. Dvs. "vi oplever en mening med det, de siger, og det de gør" (ibid. 2001:37). Men det hænder også, at folk agerer på måder, der bryder med de forventninger. Når der sker den type af normbrud, oplever vi at mangle forudsætninger "for at få mening i den andens adfærd" (ibid. 2001:38). De konsultative netværk er bl.a. de fora, hvor professionelle forsøger at forhandle mening om, hvordan et barn kan forstås og håndteres. Til PPR's konsultative teams sker der foruden henvendelser om børns skolefaglige udvikling også henvendelser om elevens adfærd. Fokuspunkter for skolelederes, læreres og pædagogers henvendelser kan være at forholde sig til et klassisk pædagogisk paradoks om,

hvorfor en elev ikke ønsker at deltage i undervisningen, og hvordan eleven kan hjælpes til at ønske det. Skolen som institution handler ikke kun om, at børn skal lære noget skolefagligt, men også at de skal lære sig, hvordan man er elev. Skolen kan ses som en institution, der bidrager til, at børn tidligt lærer at danne sig en socialitet, der afstemmes med kulturelle forventningsmønstre om hvad, der opfattes som normal elevadfærd (Bartholdsson 2007). En del af de børn, som tages op til konsultative møder, fortæller de professionelle, lærer med tiden "almindelig opførsel", og de forbliver i den almene skole. Der er samtidig kategorier af børn, som de professionelle betegner som børn, der ind imellem overgår til visitation til specialskoler eller specialrettede forløb, enten som midlertidige eller mere permanente løsninger til børnene. De børn karakteriseres som "børn med socio-emotionelle vanskeligheder som udviser udadreagerende adfærd" og "stille børn med lav kognitiv formåen". Kategorien 'børn med socio-emotionelle vanskeligheder', beretter de professionelle fra PPR og skoler, udfordrer den sociale orden og bliver betegnet ved "udadreagerende adfærd". Børn, der slår lærere og andre børn, kan gøre voksne afmægtige. Psykologen fra kommune M siger: "Jeg synes også tit, at det ender, eller min erfaring er, at det (red. konsultation) tit sådan bliver en rigtig lang proces, hvor det ikke nødvendigvis er målrettet, at målet til sidst er, at det skal være en specialklasse. Det kommer nogen gange, altså ikke ud af den blå luft, men det er meget panikløsning nogen steder, når man når til den beslutning, fordi børn med socio-emotionelle vanskeligheder får det SÅ svært, når de bliver presset tilstrækkeligt, at det går ud over både de andre børn og de voksne og sådan nogen

ting... Så kan der godt gå to år, hvor man prøver ting af, og alt hvad man overhovedet kan for de børn, og stress niveauet stiger bare gradvist, fordi det ikke er nok, eller fordi de egentlig har brug for nogle andre rammer". Når der iværksættes akutte løsninger for enkelt børn, sker det ikke altid som led i konsultative processer, men er mere medvirkende til, at de processer abrupt bringes til ophør. Det forklares af psykologen som et påtrængende problem, der institutionelt bygger sig op over tid. Pædagogen fra en specialskole i samme kommune ser imidlertid mere problemstillingen som individuelt omkostningsfuld for det enkelte barn, der giver dem "nederlagsfølelser", og som gør det svært at få dem til at "ville skole igen". Dette handler om et dilemmafyldt samspil mellem de sociale forventninger, som pædagogisk praksis stiller individer overfor, og den enkeltes selvoplevelse og handlerum.

En anden kategori af børn, som de professionelle beretter om, overgår fra konsultative processer til visitation, er 'børn, hvor der er tvivl om deres kognitive formåen'. Børnenes sociale udvikling giver ikke nødvendigvis anledning til bekymring, men det gør deres skolefaglige udvikling, når de i 3. klasse "ikke har brudt læsekoden endnu". Kategorier og kategoriseringer af børn er referencenepunkter for professionelle i deres forhandlinger om, hvor længe deres indsatser for barnet skal være genstand for konsultation og rejser tilbagevendende dilemmaer som: Hvornår er det 'særlige behov' så særligt, at det kan udløse ressourcer, specialklasse eller specialskoleplacering, og hvornår vurderes det til at være noget, skolen selv skal arbejde med? Har kommunen det tilbud, der passer til barnet, hvis barnet besluttet visiteret til specialskoleforløb? Hvordan er

sammensætningen af børn i den klasse, som barnet henvises til i en specialskole? Og hvornår ser man sig nødsaget til at placere et barn i en specialklasse ud fra en vurdering om, at de øvrige børn og voksne i barnets nuværende skole ikke kan mere, og hvor der er tvivl om, det er den rette løsning for barnet?

Konsultative processer giver ikke universelle svar eller holdbare, organisatoriske løsninger på alle givne problemstillinger. Det hænder også, at andre tværfaglige tiltag må sættes ind med henblik på at stabilisere de institutionelle rammer, der er blevet udfordret omkring lærere og børn. De organiseringer, der er omkring det tværfaglige samarbejde, er etableret for at koordinere indsatser, men er samtidig porøse strukturer, som ind imellem midlertidigt kollapser.

Afsluttende: Konsultative processer som svar og nye spørgsmål?

Som svar på politiske dagsordner om inklusion bliver der kommunalt iværksat en række konsultative processer. De konsultative teams skal ud fra politiske målsætninger være med til at nedsætte antallet af børn, der når til visitationsprocesserne. Konsultation udgør på en gang en mulighed og en barriere: Børn bliver fortalt og genfortalt af forskellige professionelle, hvor forskellige perspektiver, på hvilke indsatser der kan sættes ind med, forsøges sat i spil, samtidig med at spørgsmål om visitation først kan tages op, når der har været en række konsultationer. Som vi har søgt at belyse, rejser det en række nye spørgsmål og dilemmaer for de professionelle, der dagligt skal forholde sig til komplekse dilemmaer og til hinanden.

De mange dilemmaer, som professionelle oplever i forbindelse med organisatoriske bestræbelser for at samarbejde tvær-

fagligt omkring børn i vanskeligheder, kan måske foranledige til at tænke, at det er et spørgsmål om at udforme de rette handlevejledninger for, hvordan der skal og bør samarbejdes. I megen litteratur om organisationer tales der om, at de professionelle, der berøres af forandringer, ofte har modstand mod dem, og at det er et spørgsmål om den rette forandringsledelse og transformation hos den enkelte medarbejders 'mindset' (fx Anderson & Anderson 2011). I stedet for at sætte spørgsmålstejn ved om professionelle nu også har den rette forandringsvillighed, kan en anden optik anlægges. Næmlig, at professionelle både handler med og mod de organiseringer af tværfagligt samarbejde, som de er en del af, for at kunne tilpasse deres ageren til de daglige kontekster, som de befinder sig i og oplever, at de fagligt hører hjemme i. De professionelle forsøger både at agere inden for de styringsmæssige krav, som omgiver deres daglige arbejde, og tilgodese de forskelligrettede hensyn til andre professionelles arbejdsmiljø samt de børnegrupper og enkelte børn, som indsatserne omhandler. At have handleplaner for det tværfaglige samarbejde kan eksempelvis ses som en del af, at der i kommunerne forsøges imødegået styringsmæssige krav om at dokumentere egen praksis, men de krav kan omvendt også betyde, at det bliver mindre legitimt for professionelle fra forvaltning såvel som institutioner at italesætte og tage højde for arbejdets kompleksitet. Dvs. at handleplanernes fremstilling af, hvad der er de rette procedurer og god praksis, kan kompleksitetsreducere, hvilke arbejdsopgaver der egentlig er tale om. Pædagogisk og anden social praksis har det med at være ganske dilemmafyldt, og de gensvar, som professionelle som en del af de tvær-

Der opstår et dilemma mellem en konsultativ praksis, hvor alle skal forbindes tættere organisatorisk til hinanden, **og samtidig bliver den daglige adgang til at kunne tage kontakt til hinanden formaliseret og hierarkiseret.**



faglige samarbejder søger at forhandle sig frem til, er tilsvarende komplekse. Der er mange forestillinger om at skulle opnå sikker viden for at undgå den paradoksalt, især når det drejer sig om børn i vanskeligheder. Men en anden måde at gribe det an på kunne være at tage fat i pædagogik, som en risikofyldt affære (Biesta 2012). De professionelle har en risikovillighed i de tværfaglige samarbejder, hvor de gør noget for børn, som det gør en forskel for, og samtidig bliver de jævnligt konfronteret med institutionelle organiseringer for børn og egne indsatser, som viser sig ikke at fungere. De konfliktuelle forhandlinger, som opstår mellem professionelle, kan næppe elimineres, men handler om den paradoksalt, der ligger i at forsøge at udstikke en retning for en pædagogisk praksis, som endnu ikke har fundet sted, og som ingen kan kende det endelige udkom af. I de processer er det ikke kun den skolefaglige udvikling hos børn, der vægtes, men også den sociale udvikling.

De professionelle skal løbende forholde sig til et overordentlig komplekst arbejde med at vurdere, hvad der er bedst for de børn, som de indenfor de institutionelle kontekster finder er for påfaldende til ikke at give særlig opmærksomhed. At løbe den risiko – at vurdere hvad der er bedst for børn – kræver tillid, hvor man ikke nødvendigvis ved, hvad der sker med de tværfaglige indsatser, som man sætter ind med, men hvor man handler ud fra den viden, de rammer og de samarbejds-konstellationer, der kan etableres. For videre udforskning kunne det være relevant at udforske spørgsmål om, hvordan de professionelle i de nye konsultative organiseringer, der er præget af en stærk grad af politisk bevågenhed og formel hierarkisering af samarbejdet, forsøger at etablere tillidsbårne kontakter og relationer til hinanden. Et andet oplagt spørgsmål at rejse for videre udforskning kunne være, hvordan børn og forældre oplever og erfarer betydningerne af de nye styringsbestrebelse. ◆

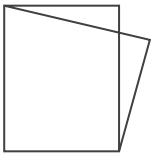
REFERENCER

- Andersen, Peter Ø. (2011). *Pædagogikken i evalueringssamfundet*. Hans Reitzels Forlag.
- Anderson, Dean & Anderson, Linda Akerman (2011). *Nøglen til ledelse af forandring*. Gyldendal
- Bendixen, Carsten (2006). *Psykologiske teorier om intelligens og folkeskolens elevdifferentiering*. Ph.d.-afhandling. Forskerskolen for livslang læring, RUC.
- Biesta, Gert (2012). (Re)constructing the Theory and Philosophy of Education: An Introduction | Biesta Gert (ed.). *Making Sense of Education. Fifteen Contemporary Educational Theorists in their own Words*. Springer Link, pp. 1-4 .
- Dyssegaard, C, Søgaard Larsen, M; Tiftikci, N. (2013). Effekt og pædagogisk indsats ved inklusion af børn med særlige behov i grundskolen. Systematisk review. København: IUP, Aarhus Universitet
- Hamre, Bjørn (2012). *Potentialitet og optimering i skolen: problemforståelser og forskelssætninger af elever – en nutids-historisk analyse*. Ph.d.-afhandling. Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet.
- Hansen, Hanne Foss (2006). *Den organiserede forvaltning. Politik, viden og værdier i samspil*. København: Forlaget Politiske studier.
- Hansen, Dorte (2010). *Modernisering i logopædisk praksis: En undersøgelse af tre logopædiske faggruppers fremstillinger af deres praksis vedrørende børn med sproglige vanskeligheder – set i relation til modernisering af den offentlige sektor*. Ph.d. afhandling. Institut for Sprog og Kommunikation, Syddansk Universitet.
- Holst, Jesper (2012). Det normale og det afvigende. I Peter Ø. Andersen & Tomas Ellegaard. *Klassisk og moderne pædagogisk teori*. København: Hans Reitzel.
- Højholt, Charlotte (2001). *Samarbejde om børns udvikling*. København. Gyldendal Uddannelse
- Mirdahl, Gretty M. (2001). Om oplevelsen af de andres lidelser. I Psyke & Logos årgang 22, nr. 1, p. 37-49.
- Kofoed, Jette; Allerup, Peter; Larsen, Jane & Torre, André (2010). *Med spredning som muligt svar. Følgforskning af Københavnermodellen for integration*. Danmarks Pædagogiske Universitets-skole. Aarhus Universitet nr. 1.
- Larsen, Maja Røn (2011). *Samarbejde og strid om børn i vanskeligheder: organisering af specialindsatser i skolen*. Ph.d.-afhandling. Ph.d.-programmet i Hverdagslivets Socialpsykologi. Roskilde Universitet.
- Levinsson, Bradley A.U & Sutton Magaret (2001). Introduction: Policy as/in Practice – A sociocultural Approach to the study of Educational Policy. I Levinsson, Bradley A.U & Sutton Magaret (eds.). *Policy as Practice: Toward a Comparative Sociocultural Analysis of Educational Policy*. Westport: Greenwood Press.
- Ratner, Helene (2013). *Inklusion, dilemmaer i organisation, profession og praksis*. København: Akademisk forlag.
- Pors, Justine Grøn bæk (2011). *Evaluering indefra. Politisk ledelse af folkeskolens evalueringskultur*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Schmidt, Lene S. K. (2014). *Sprogtest – når ord får betydning? Analyser af hvilke samspil der opstår mellem standardisering af en sprogtest til treårige børn og pædagogisk praksis*. Ph.d.-afhandling. Københavns Universitet. Det Humanistiske fakultet. Institut for Medier, Erkendelse og Formidling, afdeling for Pædagogik

Dokumenter og lovgivning

- BEK nr. 693 af 20/06/2014 § 4. (Bekendtgørelse om folkeskolens specialundervisning og anden specialpædagogisk bistand). Undervisningsministeriet.
- Implement consulting group (Januar 2013). *Pejlemærker for fremtidens pædagogisk-psykologisk rådgivning*.
- Deloitte (2010). "Specialundervisning i folkeskolen – veje til en bedre organisering og styring", KL, Undervisningsministeriet og Finansministeriet, juli 2010.
- Regeringen & KI (2012). *Aftale om kommunernes økonomi for 2013*
- Verdenskonference om Specialundervisning (1994). *Salamanca-erklæringen og handlingsprogrammet for specialundervisning*. Salamanca. Spain.
- Undervisningsministeriet (2000). *Vejledning om PPR – Pædagogisk Psykologisk Rådgivning*. Uddannelsesstyrelsens håndbog.

Skal man være rask for at være syg? Om konkurrencestatens krav om en kompetent klient



Katrin Hjort,
professor, Institut for
Kulturvidenskaber,
Syddansk Universitet

Den sociale ulighed i sundhed i Danmark stiger. Der er et bemærkelsesværdigt tidsmæssigt sammenfald mellem denne stigning og de neoliberalt inspirerede forsøg på at transformere velfærdsstaten til en konkurrencestat bl.a. via New Public Management. Spørgsmålet her er, om der også er en sammenhæng? Medvirker de nye økonomiske og politiske styringsstrategier til at skabe nye praksisformer, der forstærker den sociale selektion, fordi de skærper kravene til borgerne om at være kompetente klienter, hvis de vil have adgang til al den excellence sundhedssektoren kan tilbyde? Og hvordan sker det i givet fald. Analysen vil pege på, hvordan den aktuelle orientering mod rehabilitering, resultater, rettigheder og partnerskaber sammen med nye organisatoriske teknologier kan favorisere de borgere, der har den tilstrækkelige handlekraft, forhandlingskraft og købekraft til at klare sig i konkurrencen om begrænsede ressourcer.

§ 1. Sundhedsvæsenet har til formål at fremme befolkningens sundhed samt at forebygge og behandle sygdom, lidelse og funktionsbegrænsning for den enkelte.

§ 2. Loven fastsætter kravene til sundhedsvæsenet med henblik på at sikre respekt for det enkelte menneske, dets integritet og selvbestemmelse og at opfylde behovet for 1) let og lige adgang til sundhedsvæsenet (Sundhedsloven 2005).

De nyeste tal fra CASA 2014¹ viser, at vi i Danmark ikke kun har social ulighed i sundhed, men også social ulighed i adgang til sundhedsydelser. De bedst socialt stillede overlever i større omfang alvorlige sygdomme som apopleksi og hjertesvigt, og tallene tyder på, at de både får den bedste og den dyreste behandling (Geckler & Hansen 2014). Til dem, der har, skal der åbenbart gives. Hvordan kan det forklares? Er det de veluddannede og velstillede borgere, der højlydt kræver ind på bekostning af

fællesskabet? Eller er det lægerne og det øvrige sundhedspersonale, der af snobberi eller skødesløshed prioriterer de patienter, der ligner dem selv mest, eller som de gerne selv vil ligne? Selvfølgelig er der brodne kar i alle lejre – også hos os, der arbejder som professionelle med sundhed, uddannelse og social sikring. Men problemerne kan næppe løses med kontrol eller moralske appeller. Spørgsmålet er, hvordan den sociale ulighed i velfærd kan forstås i relation til de politisk besluttede økonomiske og administrative forandringer af velfærd i Danmark og det øvrige Norden? Hvad betyder velfærdstransformationerne – den neoliberale bølge, konkurrencestaten, New Public Management (NPM) etc. – for den frie og lige adgang til sundhed og velfærd? Hvad sker der, når de nye styringsprincipper rammer "bunden af styringskæden", klienterne der skal styre sig selv? (Esping-Andersen 1990, Brunsson & Olsen 1990, Brunsson 1996, Røvik 2007, Pedersen, 2011, Herløv Lund 2014).

I denne artikel vil jeg på baggrund af de nyeste tal om social ulighed i sundhed underbygge pointen fra min doktordisputats, *Farvelfærdsstaten*: Moderniseringen af den offentlige sektor betyder ikke kun *professionalisering* af velfærdsarbejdet, men også *selektering* af borgerne. Kampen om den excellente velfærd skærpes (Hjort 2012). Det er en situation, der kalder på en række politiske og dybest set etiske overvejelser. Den sociale ulighed i sundhed repræsenterer et afgørende brud med velfærdsstatens ethos – bestræbelserne på i demokratiets navn at give "alt det bedste til alle" (Briggs 1962, Petersen 2007, Hansen 2010). Der er et bemærkelsesværdigt tidsmæssigt *sammenfald* mellem stigende sociale ulighed i

sundhed og bestræbelserne på bl.a. via implementering af NPM at transformere velfærdsstaten til en konkurrencestat. Et sammenfald, der går på tværs af såvel økonomiske konjunkturer som af regeringernes politiske farve (Martin 2004, Knudsen 2007, Evald & Freytag 2007, Christiansen 2008, Herløv Lund 2015). Spørgsmålet er, om der ikke kun kan beskrives et sammenfald, men også en *sammenhæng*? Medvirker konkurrencestatens styringsstrategier til at skabe nye praksisformer, der skærper kravene til at være en "kompetent klient", hvis man vil have adgang til den excellence et højtspecialiseret og hyperprofessionaliseret sundhedssystem, som det danske kan tilbyde? Hvordan sker disse processer i givet fald? Og med hvilke sociale konsekvenser?

Jeg vil derfor her sætte fokus på, hvad jeg vil karakterisere som en række nye praksisregimer, dvs. særlige måder, hvorpå problemer og løsninger i sundhed defineres i dag. Jeg vil benævne dem *rehabiliseringsregimet*, *resultatregimet*, *rettighedsregimet* og *partnerskabsregimet*. Det empiriske nedslag vil blive Århus Kommunes "Strategi for Sundhed og Omsorg". Jeg vil specielt interessere mig for, hvordan de nye organisatoriske teknologier, regimerne vil benytte sig af (Teams, Lean, Stream og "Keen"), stiller nye krav til klienternes affektive, kognitive, sociale og økonomiske ressourcer og dermed også beforder nye sorteringsprocesser: *Handlekraft*, *forhandlingskraft* og *købekraft* bliver stadig mere afgørende for at få "adgang til omsorg". Man skal i bogstaveligste forstand være rask for at være syg.

Nedenfor en redegørelse for de seneste tal om ulighed i sundhed og en nærmere

beskrivelse af den politiske og økonomiske kontekst, de nye praksisregimer og organisatoriske teknologier skriver sig ind i, før analyse og diskussion af de kompetencekrav, der i dag stilles til klienterne. Det afsluttende eksempel her vil også blive fra Århus.

Ulighed i sundhed

Finn Diderichsen, professor i Socialpsykologi ved Københavns Universitet fremlagde på Christiansborg i september 2014 et forslag fra "Vidensråd for Forebyggelse" om reduktion af social ulighed i sundhed. Han understregede det paradoks, at vi i dag har en meget stor viden om, hvad der øger folkesundheden og reducerer den sociale ulighed i sundhed, men at vi omvendt kan konstatere, at dødeligheden – især blandt de lavtuddannede – stiger markant. Internationalt har lande med lav økonomisk ulighed, som vi har haft i Danmark, lav gennemsnitlig dødelighed. Men i Danmark er dødeligheden ikke bare høj, der er også en markant social ulighed i dødelighed. En ulighed, der næsten er fordoblet de sidste 20 år, og som falder sammen med en generel øget ulighed i samfundet som helhed (CEVEA 2014, Piketty 2014, Roin 2014)².

Diderichsens udtalelser om social ulighed i sundhed bygger bl.a. på Sundhedsstyrelsens rapport fra 2011, "Ulighed i Sundhed – årsager og indsatser", som han var ankerperson på (Diderichsen 2011). Rapporten redegør – ud fra internationale studier og nybearbejdning af danske registerdata – for, hvilke faktorer der fremmer og hæmmer sundhed og social lighed i sundhed. Rapporten understreger, at der ikke kun er tale om individuelle valg af livsstil eller genetiske dispositioner, men om et

... er det lægerne og det øvrige sundheds- personale, der af snobberi eller skødesløshed prioriterer de patienter, der ligner dem selv mest, eller som de gerne selv vil ligne?



samlet mønster af opvækst og levevilkår, herunder uddannelse, bolig- og arbejdsforhold. Eksempelvis er sygdomsbyrden defineret som leveår tabt ved for tidlig død og langvarig sygdom, ulige fordelt for de forskellige uddannelsesgrupper, og her er det lunge- og hjertesygdomme, demens og depression, der står for 2/3 af uligheden. Disse tal bekræfter aktuel forskning på området (Louis 2012, Larsen 2013, 2014, Rix 2015). På denne baggrund foreslås en række almene forebyggende indsatser rettet mod forskellige aldersgrupper, herunder at minimere børnefattigdom, støtte læsefærdigheder, give børn og unge en følelse af at lykkes, adgang til praktikpladser, stressreduktion i arbejdslivet, opmærksomhed på tidlig aldring og koordinerede indsatser for ældre, der har svært ved at argumentere for deres behov.

Rapportens appél til en almen forbebyggende og ulighedsreducerende indsats for sundhed har imidlertid ikke stået uimodsagt i Danmark de sidste 20 år.

Perioden har i allerhøjeste grad været præget af konkurrerende diskurser. Allerede i 2004 udgiver Mandag Morgen f.eks. et notat "Evidens – politik og ledelse", hvor der i forlængelse af en NPM-dagsorden tales for en mere selektiv eller prioriteret indsats inden for velfærd. På baggrund af evidens er det muligt – argumenterer rapporten – at afgøre, hvilke indsatser der er faktisk virker, og derudfra prioritere de mest effektive for at sikre den bedste resourceudnyttelse. Argumentationen er velkendt i dag på mange områder, bl.a. inden for miljø (Lomborg 2001), men det er værd at notere sig, at den repræsenterer et menneskesyn, der ikke harmonerer med velfærdsstatens humane og sociale idealer. (Briggs 1962, Petersen 2007, Hansen 2010). Notatet nævner f.eks., at hvis man via gentest kan få indikatorer på, hvilke børn der har særlig risiko for at blive asociale eller kriminelle, hvis de udsættes for vanrøgt, så kan man koncentrere den sociale indsats om dem og nedprioritere de børn, det ikke

kan betale sig at hjælpe. Herunder de mere "robuste" børn, der bedre kan tåle omsorgssvigt uden at belaste samfundsøkonomien (Mandag Morgen, 2004, s. 85). Eksemplet kan ses som ekstremt, men af mere generel interesse er, at den styringsfilosofi, som notatet repræsenterer, i stigende grad er blevet forsøgt implementeret i hele den offentlige sektor i perioden, og at der som nævnt er et bemærkelsesværdigt tidsmæssigt sammenfald med den stigende sociale ulighed, som den bl.a. viser sig i sundhed.

De seneste tal fra CASA tyder i hvert fald på, at de sundeste også får de bedste sundhedsydelse i dag. CASA peger som nævnt ikke kun på den sociale skævhed i sundhed, men også på den sociale skævhed i kvantitet og kvalitet af de sundhedsydelser, borgerne modtager.

De sundeste får mest sundhed

CASA ved Søren Geckler og Henning Hansen har (finansieret af Rockwoolfonden) undersøgt forholdet mellem på

den ene side apopleksi- og hjertesvigtspatienters socioøkonomiske baggrund og på den anden side deres overlevelseschancer og kvaliteten af – herunder udgifterne til – deres behandling. (Geckler & Hansen 2014)³.

	Ressourcestærke	Ressourcesvage
Apopleksi – døde inden 30 dage		
- Pensionister	8,3 %	18,0 %
- Beskæftigede	4,7 %	7,3 %
Hjertesvigt – døde inden 365 dage		
- Pensionister	8,9 %	19,4 %
- Beskæftigede	I alt 3,2 %	I alt 3,2 %

Tabel 1 Dødelighed efter indlæggelsen ved apopleksi og hjertesvigt

Som ovenstående tabel viser, så er det statistisk set en stor fordel at være beskæftiget og ressourcestærk, hvis man gerne vil overleve *apopleksi* (hjerneblødning og blodprop i hjernen) eller *hjertesvigt*. Forskellene viser sig ifølge Casa i alle aldersgrupper, men når der tages højde for alderssammensætning, tidligere sygdom osv., så er parforhold, videregående uddannelse og højere indtægt "beskyttende faktorer". Men rapporten peger også på, at situationen ikke er umulig at forandre. De socioøkonomiske forskelle og forskellene mellem enlige/parforhold og mænd/kvinder formindskes faktisk fra 2010-2012. Forskellene kan altså ikke kun forklares ved, at de "ressourcesvage" længe har levet et for usundt liv eller går for sent til læge. Sundhedsydelsernes kvalitet spiller også en central rolle, og de varierer socioøkonomisk. Her kommer tallene for kvalitet og udgifter specielt til apopleksibehandlingen:

	Ressourcestærke Døde inden 30 dage	Ressourcesvage Døde inden 30 dage
Indlæggelsesdage i alt	12	9
Udgift pr. dag	27.411 kr.	16.207 kr.
	Ressourcestærke Overlevede 30 dage	Ressourcesvage Overlevede 30 dage
Indlæggelsesdage i alt	20	17
Udgift pr. dag	15.683 kr.	13.868 kr.
Rigtig behandling + overleve 30 dage	46%	37%

Tabel 2 Kvalitet og udgifter til apopleksibehandling

At det største ressourceforbrug går til de patienter, hvis situation er mest kritisk, og hvor risikoen for dødsfald derfor er højest, er der jo intet besynderligt i. Det bemærkelsesværdige i disse tal er, at indsatsen i forhold til de truede ressourcestærke er så markant større, og at deres overlevelseschancer bliver så meget bedre. Så spørgsmålet er, hvordan disse selekterende processer sættes i gang? Er der en sammenhæng mellem den sociale selektion og den måde, hvorpå vi i dag organiserer arbejdet med mennesker eller det affektive arbejde? Hvordan medvirker de politiske, organisatoriske og personlige dynamikker, der sættes i spil med NPM og konkurrencestatstænkning, til at etablere nye socialt selekterende praksisformer?

Organiseringer af det affektive arbejde
Det affektive arbejde – arbejdet med at understøtte og regulere levende processer i og mellem mennesker – er kontekstuel og historisk blevet organiseret på meget forskellig vis. I Norden kan vi i det 20. århundrede beskrive en proces, der dog er foregået i forskellig takt og tempo alt efter bl.a. regionale og geopolitiske forhold: Arbejdet med at tage vare på børn, syge og gamle var i fisker- og

landbrugssamfundet en integreret del af arbejdet med dyr og jord, men blev særligt efter 2. verdenskrig en opgave for *kernefamiliens* "hjemmegående" kvinde for i sidste halvdel af århundredet at blive overladt til *velfærdsstatens offentlige institutioner*. I det 21. århundrede ser vi i stigende grad, at arbejdet med uddannelse, sundhed og social sikring bliver overtaget af private *velfærdsvirksomheder* eller af partnerskaber mellem offentlige aktører, private investorer og civilsamfundets frivillige foreninger (Nielsen & Rudberg 2006, Hjort 2012).

Denne proces har på den ene side betydet *hyperprofessionalisering* i form af specialisering og stadig mere teknologisk avancerede behandlingsmetoder, herunder muligheder for individualisering (Hofmann 2008). På den anden side har den også betydet *deprofessionalisering*, rationalisering og standardisering af omsorgsarbejdet, prioritering af ydelser og selektion af klienter. Ikke mindst hygiejnen, den fysiske pleje og psykiske kontakt nedprioriteres og rutineres – eller bliver en dyr specialitet. Vi ser etableringen af A-, B-, C- og måske D-hold. En arbejdsdeling, der ikke blot er kønnet, men som også i stigende

etnificeret, og hvor C- og D-holdet er ansat på usikre vilkår (Hochschild 2005, Clough 2007, Weeks 2007, Hjort 2012). Den britiske professor i arbejdsmarkedsforhold Guy Standing taler i den forbindelse om udviklingen af en ny global "klasse", *prekariatet*, hvis medlemmer dog ofte udelukkende har det til fælles, at de befinder sig i en skrøbelig og uvis situation uden fast forsørgelsesgrundlag, socialt sikkerhedsnet eller positive, fremtidsudsigter (Standing 2011).

Bestræbelserne på at konstruere, hvad vi i Danmark kaldes konkurrencestaten (Pedersen 2011), kan i en international kontekst ses som en del af den neolibérale bølge, der tog fart i 1990'erne efter Murens Fald, og som både kan forstås som en *politisk filosofi*, en økonomisk teori og en statslig styringsstrategi. Med reference til bl.a. Milton Friedman og 1980'ernes Chicago-økonomers anses det som naivt, urealistisk og ineffektivt, når den klassiske nordiske velfærdsstat forsøger at realisere sin ambition om at skabe demokrati og social lighed ved at *kompensere* for markedets konjunktursvingninger og skabelse af økonomiske forskelle. En sådan keynesiansk politik forhindrer markedets selvregulering. I stedet bliver statens opgave at *facilitere* markedet – skabe de bedste betingelser for økonomisk vækst via bl.a. strukturreformer som hel eller delvis privatisering af velfærdsstatens offentligt drevne og finansierede institutioner, deregulering af arbejdsmarkedet og brug af markedslignende styringsinstrumenter som NPM (koncerndrift, konkurrenceudsættelse, kontrakter, kvalitetskontrol). Social ulighed ses i denne optik ikke som et problem, men som en nødvendig forudsætning for at skabe incitamenter til økonomisk vækst (Friedman 1962,

Friedman & Friedman 1980, Harvey 2005, Toynbee 2015).

I takt med disse trans-nationale forandringer i den internationale velfærdsdagsorden er striden blevet skærpet mellem – hvad Gösta Esping-Andersen i 1990 beskriver som – den *liberale residualmodel*, der kun sikrer et eksistensminimum, den konservative eller *kommunitaristiske* model, der baserer sig på civilsamfundets instanser som familie og kirke, og den *universalistiske*, keynesianistiske eller socialdemokratiske model. Den sidste model er i noget forskellige versioner blevet særligt udviklet i Norden i løbet af sidste halvdel af 1900-tallet og omtales derfor ofte som den klassiske nordiske model. Velfærdsstatens ambition er som nævnt at give "alt det bedste til alle", den finansieres via progressiv beskatning, og dens overordnede formål er formuleret som skabelsen af et demokratisk samfund (Briggs 1961, Esping-Andersen 1990, Hansen 2010, Prætorius 2012).

Den aktuelle danske konkurrencestatskonstruktion – hybrid- eller konglomeratstaten – kombinerer elementer fra den klassiske velfærdsstat med marked og civilsamfund og kan ses som enten en permanent bestræbelse eller som et overgangsfænomen til det markedsdrevne velstandssamfund. Under alle omstændigheder omdefineres velfærdssamfundet fra velfærdsstatens nationale *forsikringsfællesskab* som til et nationalt *investeringsfællesskab*, hvor udgifter til uddannelse, sundhed og social sikring skal begrundes med, at de styrker nationens internationale konkurrencedygtighed på et globaliseret marked, herunder evnen til at tiltrække transnationale investorer (Pedersen 2011,

2014, Herløv 2014). Centralt er overgangen fra *Welfare* til *Workfare* knyttet til en overgang fra *efterspørgsels-* til udbudsstyring. Social og arbejdsmarkedspolitik kobles sammen i kampen om, hvor lave de sociale ydelser skal være for, at det kan "betale sig at arbejde". Den politiske filosofi er som bekendt, at mennesket lader sig motivere af strategisk egeninteresse, og den økonomiske teori er, at et stort udbud af arbejdskraft – flere arbejdssøgende – vil sænke lønningerne, så det kan betale sig for virksomhederne at ansætte flere. Udbudspolitikken skulle således i sidste instans føre til en reduktion af antallet af arbejdsløse og dermed en vækst i velstand og velfærd. Erfaringerne fra bl.a. Hartz-reformerne Tyskland viser dog, at dette ikke nødvendigvis bliver tilfældet. Tværtimod produceres "*arbejdende fattige*" – mennesker der ikke kan forsørge sig selv via deres arbejde, men som netop befinder sig i, hvad Standing ville kalde en permanent prekær situation (CEVEA 2014).

Her vil jeg imidlertid især fokusere på den dimension af de igangværende forandringer i opfattelsen og organiseringen af velfærd, der er særlig relevante for at forstå nogle af de krav, der i dag stilles til klienterne, hvis de vil navigere succesfuldt i sundhedssystemet, og som kan have betydning for, at nogle får bedre sundhedsydelser end andre. Det drejer sig som sagt om, hvad jeg kalder det aktuelle *rehabiliseringsregime*, *resultatregimet*, *rettighedsregimet* og *partnerskabsregimet* samt de særlige teknologier: Teams, Lean, Stream og "Keen", der tages i brug for at realisere disse regimers visioner om kvalitet og effektivitet, herunder kontakt med brugere eller borgere præget af tillid og transparens, tæthed og tryghed.

Det bemærkelsesværdige i disse tal er, at indsatsen i forhold til de ressourcestærke er så markant større, og at deres overlevelseschancer bliver så meget bedre.



Velfærdsregimer

De britiske sociologer Niklas Rose og Mitchell Dean, der bl.a. har studeret velfærdstransformationerne i Storbritannien og Australien i 1980'erne og 90'erne, definerer med reference til Michel Foucault et praksisregime som en særlig form for styring via selvstyring, der kobler decentralisering og frivillighed med re-centralisering og standardisering i, hvad Rose og Dean betegner som *avanceret liberal styring*. Styring baseret på individets egne frihedspraksisser eller frie valg. For at analysere et praksisregime kan man spørge til, hvad der *diagnosticeres* som problemer, hvilke *strategier* for problemløsning der angives, hvilke teknikker eller *teknologier* der tages i brug, samt hvilke *succeskriterier* eller *visioner* for den problemfri tilstand der beskrives. Et praksisregime afgrænser, hvad der er selvfølgelig og logisk, og hvilke positioner det er muligt at indtage – og udgrænser dermed også det urimelige, uforståelige og utænkelige. Det man ikke kan mene, de synsvinkler, man ikke kan anlægge, og de standpunk-

ter, man ikke kan indtage (Foucault 1982, Rose 1999, Dean 1999).

Hvis man læser nogle af de danske kommuners officielle kommunikationer henvendt til borgerne, vil man kunne beskrive en række mere eller mindre udfoldede praksisregimer, der dog ikke nødvendigvis er fri for selvmodsigelser eller uoverensstemmelser. Eksemplet her vil blive Århus Kommunes Strategi for Sundhed og Omsorg 2010-2014: "Ledetråde for et bedre liv" (Århus Kommune 2010). Dette strategipapir kan læses som resultatet af en hegemonisk bestræbelse – et mere eller mindre succesfyldt forsøg på at erobre magten til at definere kvalitet i velfærd. Men det kan også betragtes som et forhandlet dokument, dvs. som repræsenterende en række konkurrerende politiske positioner, der – på kreativ vis – har været i stand til at konstruere en vis midlertidig diskursiv konsensus eller magtbalance, der forener forskellige administrative og mere brugerorienterede interesser. Hvilke praktiske konsekvenser strategien får,

vil tiden vise. Jeg citerer her formuleringerne fra dokumentets forside:

Strategien indeholder fire ledetråde:

- Hold borgerne væk
- Al magt til borgerne
- Slip medarbejderne fri
- Vi er sammen med borgerne

Århus Kommune (2010): *Ledetråde for et bedre liv*.

Udgangspunktet for strategien i "Ledetråde" er konstateringen af et *ressourceproblem*. Antallet af ældre borgere stiger, og også flere yngre får behov for hjælp. Hvis denne udfordring skal løftes med de givne ressourcer, kræver det en ny strategi byggende på *målrettet indsats, målsætning og målinger*. Visionen er en situation, hvor *alle borgere er sunde og trives*. Denne overordnede ambition konkretiseres i en række delregimer:

Rehabiliseringsregimet: "Vi holder borgerne væk". Det problem, der diagnosticeres, er, at for mange borgere bliver *afhængige af offentlig hjælp*.

Løsningsstrategierne er forebyggelse, (genop-)træning, øget anvendelse af velfærdsteknologier og (tværfagligt) samarbejde i *Teams*. En målsætning er: "I 2013 skal 9 ud af 10 borgere over 65 år ikke modtage praktisk hjælp". Visionen er *selvhjulpne* og selvforsørgende borgere, og visionen ligger således helt i forlængelse af bestræbelserne på skifte fra Welfare til Workfare og indebærer en prioritering af de offentlige ressourcer til de borgere, der potentielt vil kunne klare sig selv uden offentlig hjælp.

Resultatregimet, "Vi er sammen med borgerne", tager udgangspunkt i det problem, at der fås for lidt kvalitet for pengene. Strategien er organisering af den offentligt finansierede velfærd på markeds(-lignende) præmisser, bl.a. via udvidet brug af BUM-modellen (adskillelse af "bestiller", "udbydere" og "modtagere"). Afbureaukratisering og rationalisering skal fremmes f.eks. ved hjælp af *Lean*-principper, så der kun bruges ressourcer på det, som bidrager til borgernes trivsel og livskvalitet. En målsætning er bl.a.: "I 2014 er 9 ud af 10 borgere tilfredse med hjemmehjælperens imødekommenhed over for individuelle ønsker og behov". Visionen er permanent *innovation*, og risikoen er sub-optimering, dvs. at de enkelte enheder prioriterer ud fra den kortsigtede egeninteresse uden sans for et mere langsigtet helhedsperspektiv.

Rettighedsregimet, "Al magt til borgerne", tager sit udgangspunkt i det problem, at borgerne kan opleve sig *umyndiggjorte* i et (bureaukratisk) offentligt system. Strategien er tættere *kommunikation* mellem myndigheder og borgere, bl.a. via *Stream* eller digitalisering, men også mere indsigt

og medbestemmelse i forbindelse med egen sagsbehandling, tydeliggørelse af klagemuligheder, frit valg af serviceleverandør, beboerdemokrati og brugerstyring samt brugerdriven innovation. En målsætning er f.eks. "I 2014 har borgerne mulighed for at visitere sig selv til tilbudene i Sundhed og Omsorg". Visionen er *myndige borgere*. Risikoen er bl.a. den eksploderende belastning af det (civil-) retslige system, der i dag regulerer forholdet mellem myndigheder og borgere (eksempelvis Patientklagenævnet).

Partnerskabsregimet: Under punktet "Vi er sammen med borgerne" formuleres "Vi styrker og udvikler samarbejdet med frivillige" og "De pårørendes muligheder for at bidrage til deres slægtninges trivsel og livsglæde skal styrkes". Problemstillingen kan formuleres som et for isoleret fokus på *individet*, og strategien er bestræbelser på at opbygge *relational kapacitet*, hvor den enkelte indgår i trygge sociale netværk med pårørende og ligesindede, der (bedre end den kommunale indsats) kan sikre initiativ, motivation og engagement. For ordlydens skyld vil jeg kalde det "Keen": Alt det, vi alle er vilde med i velfærd – de varme hænder og de store hjerter! En målsætning i Århus er bl.a. "I 2014 har 75 % af medarbejderne i plejeboligerne gennemført et kompetenceudviklingskursus med fokus på samarbejde med pårørende". Visionen er selvbærende eller *bæredygtige netværk*.

Gerne initierede af kommunen og gerne i partnerskab med frivillige organisationer eller kommercielle aktører, men oftest puljefinansierede, dvs. baseret på konkurrenceudsatte, kortvarige indsatsmidler uden støtte til stabil drift.

Selvhjulpne, tilfredse og myndige borgere i bæredygtige sociale netværk. Det er ikke så ringe endda, for nu at tale mit fødelands sprog. Hvem vil tale for afhængighed, utilfredshed, umyndiggørelse og isolation? Men hvis man f.eks. ser lidt nærmere på de organisatoriske teknologier, der bringes i anvendelse, kan sagerne vise sig mere komplicerede end som så. Anvendelsen af teknologierne kan trods gode intentioner have (uønskede) bivirkninger, der bidrager til den sociale ulighed i sundhed.

Organisationsteknologier

Vi vil selvstyrende og selvstændige teams, der handler i hverdagen tæt på borgeren. Alle teams arbejder tværfagligt og inddrager nye faggrupper (...). Det er i mødet med borgeren, at den gode pleje og omsorg skabes. Derfor luger vi ud i alt, som ikke bidrager til borgerens trivsel og livsglæde (...). Arbejdet med forenkling og fjernelse af unødige regler og dokumentation fortsætter. Samtidig øger vi fokus på kommunikation og gode arbejdsgange. Vi giver fuld åbenhed og indsigt og fremmer borgernes medvirken i egen sag. (Århus Kommune: (2010): "Ledetråde...").

	Team	Lean	Stream	Keen
Intention	Tillid	Transparens	Tæthed	Tryghed
Implikation?	Anonymitet	Atomisering	Autisme	Afmagt

Figur 3 Organisationsteknologiske muligheder og trusler

Begreberne *Team* og tværfagligt samarbejde, som de bruges ovenfor, kan referere til forskellige fænomener. Én mulighed er, at medarbejderne arbejder sammen på en måde, så alle er i stand til at påtage sig alle opgaver, herunder besvare alle henvendelser fra borgerne. En anden mulighed er, at professionelle med forskellige specialkompetencer mødes omkring en borgers særlige sag og bidrager med hver deres ekspertviden. Den sidste model kan være ressourcekrævende. Den første model kan – selvom den sigter mod tillid i mødet med borgerne – betyde *anonymisering*. Borgeren kan, hver gang der etableres kontakt, risikere at møde en ny person, der enten skal "læse op på sagen" – ofte mens borgeren er til stede – eller love, at "vi ringer/skriver tilbage". Teamene kan desuden blive så lukkede og selvreferentielle, at de udelukkende kan henvise til egne kategoriseringer (syg/ikke syg, arbejdssøgende/ikke-arbejdssøgende) uden koblinger til omverdenen, herunder borgernes specifikke livsverden og livsvilkår (Høyby-Mortensen 2010, Dalsgaard & Jørgensen 2010).

Implementeringen af *Lean*-principper ophæver ikke anonymiseringen. Begrebet *Lean* kan referere til mange forskellige organisatoriske praksisbefalinger, men den overordnede filosofi er som nævnt at skære alt "overflødig fedt" væk fra produktionsprocessen, så der kun gøres det, der skaber "værdi for kunden". Hvad der defineres som kerneopgave skal prioriteres, og arbejdsprocesser skal organiseres rationelt efter lineære principper, så alle medarbejdere ved, hvad de er ansvarlige for i hvilken rækkefølge fra start til slut (Blaxekjær & Schlæger 2008)⁴. Denne form for strømlinethed eller "alignment" bidrager imidlertid ikke nødvendigvis til at skabe den ønskede klarhed og gennem-

sigtighed eller *transparens* i velfærds-systemet. Tværtimod kan den forstærke *atomiseringen* ved at gøre borgerne ansvarlige for selv at finde ud af, hvem de skal henvende sig til om hvad hvornår.

Kanalstrategi 2.0 bidrager desuden til at inkludere flere borgere i den digitale udvikling gennem strategiske partnerskaber, folkeoplysning og via krav om digitale henvendelseskanaler. Der laves en handlingsplan for effektiv telefonservice som skal aflaste for personlige henvendelser og emails og sikre mere straksafklaring. Det skal kommunikeres tydeligt og positivt, hvordan man henvender sig, hvilket serviceniveau og hvilken sagsbehandlingstid, man kan forvente. (Århus Kommunes Kanalstrategi 2014). Digitalisering eller streaming er den teknologi, hvormed det offentlige Danmark, herunder Århus Kommune, forsøger at adressere såvel kommunikationsvanskeligheder som ressourceproblemer. Den tætte kontakt mellem myndigheder og borgere skal i fremtiden sikres via obligatorisk digitalisering af alle henvendelser til og fra det offentlige, men heller ikke det er ukompliceret. En mulighed er, at der kun vil blive tale om overgangsvanskeligheder, der fører til digitale forbedringer og borgeropdragelse. En anden mulighed er, at klienter/patienter/brugere/borgere i fremtiden vil opleve et mere eller mindre automatiseret offentligt system, der ikke kun er anonymt og atomiseret, men også tendentielt *autistisk*. En diagnose, vi med større eller mindre rimelighed hæfter på vores medmennesker, men som er velplaceret til at karakterisere et system, der ikke kan foretage perspektivskifte, men kun er i stand til at envejskommunikere ud fra ud fra egne kategoriseringer og rationaler. Når en meddelelse er afsendt, er den også modtaget og godtaget. "Send

en mail, hvis mailen ikke virker", som vittigheden siger.

Her er et eksempel fra Århus Kommunes Klagevejledning 2014, der viser, hvor kompliceret det kan blive, og hvordan kommunen forsøger at tackle denne kompleksitet.

Skulle der opstå problemer med hjælpen, skal du først henvende dig til den leverandør, du har valgt. [...] Hvis der generelt er problemer med hjælpen skal du henvende dig til din visitator. Du vil altid blive gjort opmærksom på klagemulighederne, når du modtager den skriftlige afgørelse. Du kan ifølge loven klage over det meste af den hjælp, der er nævnt i denne pjece. Hvis du vil klage, skal du indsende klagen til Sundhed og Omsorg (visitationskontoret) inden 4 uger, fra du har modtaget den skriftlige afgørelse. Visitator vil derefter se på din sag igen, og tage stilling til, om du kan få medhold i din klage. Du vil få skriftlig besked inden for fire uger, efter du har indgivet klagen, om visitator har givet dig medhold eller om visitator fastholder afgørelsen, hvorefter klagen sendes videre til Det Sociale Nævn eller Patientklagenævnet. [...] Du er velkommen til at kontakte visitationslinjen på telefon. Århus Kommunes Klagevejledning 2014 (fremhævninger KH).

I et sådant system bliver der ekstra anledning til at overlade *Keen*-princippet i velfærd – den trygge fysiske og psykiske kontakt mellem mennesker – til civilsamfundets og det frie markeds aktører med de muligheder og umuligheder for mestring og afmagt, dette måtte indebære for forskellige mennesker alt efter deres personlige, sociale og økonomiske relationer.

Klientkompetencer

Hvis vi accepterer, at ovenstående karakteristisk af nye velfærdsregimer og organisatoriske teknologier har en vis gyl-dighed, så kan vi give et bud på, hvordan man kan systematisere de nye klientkom-petencer, som klienter/patienter/brugere har gavn af, hvis de vil navigere suc-cesfuldt i velfærdssystemerne. For god ordens skyld skal det dog understreges, at her ikke er tale om kompetencekrav, der er helt nye, men at de i dag dels stilles i forstørret og forstærket omfang, dels ofte er indbyrdes modsætningsfyldte eller konkurrerende. Med Max Weber eller Jürgen Habermas kunne man sige, at der er sket en forskydning mellem livssfæ-rerne til fordel for en systemrationalitet, og med Pierre Bourdieu at vekselkursen mellem forskellige kapitalformer er ændret til fordel for "den kognitive kapi-tal", når det drejer sig om at erobre det eftertragtede gode i feltet, den excellente omsorg (Weber 1995, Habermas 1997, Bourdieu 1997).

I dag skal patienterne ikke ligge ret i sengene. At få ret til en seng kan til gengæld være svært. "Den gode patient" i et fortravlet og stærkt arbejdsdelt mere eller mindre *anonymiseret* system er den, der har de *affektive ressourcer til at positionere sig positivt i de skiftende relationer til personalet*, herunder på én gang demonstrere behovet for hjælp – og i forlængelse af rehabiliteringsregimet – viljen til selvhjælp. Også selv om det kun er i det små. Det kræver evne og viljen til selvindsigt, eksempelvis at kunne beskrive egne symptomer i tide og så præcist som muligt uden hverken at under- eller overdrive. Det er en dårlig ide at spille sej nordjyde m/k, der aldrig fejler noget". Til gengæld er det som udgangspunkt godt – ikke kun at *erkende egne behov* – men også at anerkende de professionelle arbejdsindsats, herunder at de på grund af uddannelse og erfaring har en viden og kunnen og en professionel tilgang, man som patient af gode grunde sjældent har. Alt i alt også et spørgsmål om, i hvilket omfang man

delers – eller kan og vil tilpasse sig – et verdensbillede, hvor problemforståelsen eller opfattelsen af sundhed og sygdom, behandling og helbredelse stemmer nogenlunde overens med de profes-sionelles.

I det moderniserede, mere eller mindre *atomiserede* sundhedssystem er det imidlertid ofte utilstrækkeligt at opføre sig som et venligt, høfligt og samarbejvs-villigt menneske. Kravene til patienternes *kognitive ressourcer* stiger i det omfang, de selv skal være (med-)ansvarlige for at orientere sig og navigere i organisatio-nens procedurer. Patienten skal kunne forklare sig – og forstå de professionelle forklaringer, og i stort omfang selv holde styr på – eller ligefrem styre – *logistik og koordinering* af enkeltindsatser: Hvilke prøver er taget? Hvilke prøvesvar er kommet ind? Hvilke planer er lagt, hvilke aftaler om hvad er indgået hvornår? Ja, det burde stå i journalen og aftales mellem de professionelle faggrupper, men det forudsætter, at journalerne er skrevet, kommet frem, læst og forstået, og at koordineringen er foretaget. Og hvordan etableres forbindelse mellem praktiserende læge, hospitalssystemet og eksterne instanser som hjemmesyge-plejeske, fysioterapi og anden genoptræ-ning, patient- og pårørende grupper osv. osv? Antagelig en væsentlig grund til, at socialt sårbare kræftpatienter får mindre genoptræning end andre (Kræftens Bekæmpelse 2015).

De professionelle modtræk mod den tendentielle *autisme* i et streambaseret system kan være at personliggøre deres professionalisme: Tage en personlig kontakt, lige tage telefonen og give en besked videre, lægge en seddel de ved bliver læst osv. Det er godt for

	Affektive res-sourcer	Kognitive res-sourcer	Sociale Res-sourcer	Økonomiske ressourcer
Krav til klienten:	<i>Positionere sig positivt</i> i relationerne til de professionelle	<i>Orienter sig og navigere</i> i organisationens procedurer	<i>Etablere rele-vante netværk</i> i og uden for sundheds-systemet	<i>Foruddiskontere</i> potentielle behov for hjælp og støtte
Klienten skal kunne:	Vise brug for hjælp og vilje til selvhjælp	Forklare sig og forstå de professionelle forklaringer.	Skaffe infor-mationer, finde kommunika-tionskanaler og influere på beslutninger	Indhente viden om supplerende eller alternativ finansiering af sundheds-ydelser
Der kræver, klienten kan:	Erkende egne behov og anerkende de professionelle indsats	Holde styr på og styre logistik og koordinering	Skabe tillidsfor-hold til personer med indsigt og indflydelse	Finde finansie-ring via arbejds-pladsrelaterede eller private forsikringer eller via egenbetaling

Figur 4 Krævede klientkompetencer

patienterne, men ikke nødvendigvis for de professionelle arbejdsbelastning. Patienterne kan omvendt professionalisere deres person, herunder arbejde på at etablere *relevante netværk* i og uden for sundhedssystemet. Hvem kan man have tillid til? Hvem kender nogen, der kan skaffe informationer f.eks. om behandlingsmuligheder og risici, finde kommunikationskanaler og influere på beslutninger? Her bliver det afgørende at have de rigtige *sociale ressourcer* at trække på (Rix 2015, Kræftens Bekæmpelse 2015).

Og så er der endelig den mulighed for patienten at have sørget for at være forudseende og formuende i tide for at få adgang til mere *Keen* eller kærlig omsorg: have familie, venner, naboer eller kolleger, der stiller op og hjælper – af altruisme eller som led i gensidige byttehandlende, selvom selv gode mennesker kan blive trætte⁶. Være betalende medlem af en sygekasse eller sygeforsikring, have et abonnement, der sikrer transport til og fra behandlinger, være ansat på en arbejdsplads, der forsikrer medarbejderne, eller slet og ret have de *økonomiske ressourcer* til at købe det ekstra, man måtte savne.

Så *handlekraft*, *forhandlingskraft* og *købekraft* er alt andet lige befordrende for adgang til den excellente omsorg, som et top-specialiseret og hyper-professionaliseret sundhedssystem kan tilbyde.

Ulige konkurrenceforhold

Hvis det i dag kræves, at man har de rette affektive, kognitive, sociale og økonomiske ressourcer at trække på for at agere som den kompetente klient i sundhedssystemet, så er den sociale selektion i

sundhedsydelsernes kvantitet og kvalitet meget forklarligt. Som jeg nævnte indledningsvis, så har det ikke nødvendigvis noget at gøre hverken med snobberi eller sløseri, men kan lige så vel forstås som konsekvenser af en række komplekse og uhensigtsmæssige dynamikker, der med bestræbelserne på at transformere velfærdsstaten sættes i gang i relationerne mellem sundhedssystem(erne) og borgerne. Konkurrencen om velfærd er skærpet, men konkurrencevilkårene er ulige:

eller "den søde bedstemor" er godt. At være den evigt krævende "google-patient" eller den knapt så delikate misbruger er næppe så heldigt. Hvis google-patienten til gengæld kan styre sig – og på ikke-fornærmende vis – sætte sin uddannelse og erhvervs erfaring ind på at styre sit eget behandlingsforløb, så stiger mulighederne for at "forhandle sig til velfærd". Ensomhed er skidt. "Gode børn er en gave" (Ditlevsen 1947). Ikke mindst, hvis de kan supplere med den IT-viden, der er nødvendig for at klare sig

	Affektiv kompetent	Logistisk kompetent	Social kompetent	Økonomisk kompetent
Hæmmer	Angst, frygt, smerter, træthed, krise, medicinering. Sproglige vanskeligheder.	Angst, frygt, smerter, træthed, medicinering. Nedsatte kognitive evner pga. sygdom, skade eller aldring.	Ensomhed Utilstrækkelige IT-kompetencer. Ukendskab til rettigheder og muligheder.	Fattigdom Få eller utilstrækkelige økonomiske ressourcer.
Fremmer	Kulturel, sproglig og personlig match med de professionelle.	Uddannelse og erfaring med processtyring.	Aktivisering af netværk baseret på gensidighed eller kollektiv organisering.	Muligheder for at klage formelt eller via pressen.
Der kræver, klienten kan:	Erkende egne behov og anerkende de professionelles indsats	Holde styr på og styre logistik og koordinering	Skabe tillidsforhold til personer med indsigt og indflydelse	Finde finansiering via arbejdspladsrelaterede eller private forsikringer eller via egenbetaling

Figur 5 Hvad kan hæmme og fremme klienten i at agere kompetent?

Angst, frygt, smerter, krisereaktioner, træthed og medicinering hæmmer, som alle uddannede og erfarne sundhedsprofessionelle har lært, evnen til at mobilisere affektive og kognitive ressourcer. Det samme gælder sproglige vanskeligheder. Til gengæld kan en matchning mellem personalet og patienterne på mange planer være en fordel: at blive set eller positioneret som "det kære barn"

i Stream-systemet eller skaffe informationer om rettigheder og muligheder, det være sig offentlige eller private. Medlemskab af patientforeninger og brug af de rådgivningsmæssige og juridiske ressourcer, de kan stille til rådighed fra frivillige eller professionelle ansatte, kan styrke en patients position. Fattigdom eller begrænsede økonomiske ressourcer reducerer handlerum og købekraft, mens

At blive set som "det kære barn" eller "den søde bedstemor" er godt. **At være den evigt krævende "google-patient" eller den knapt så delikate misbruger næppe så heldigt.**



høj social status, titler mv. øger muligheden for at (true med) sagsanlæg eller mediasager osv.

At investere i velfærd

Nå, og hvad så... for nu at fortsætte eller afslutte med det århusianske. Århus Kommunes Strategi for Sundhed og Omsorg (2010-2014) kan i sagens natur ikke være evalueret i sin helhed på skrivende tidspunkt (april 2015), så i hvilket omfang de formulerede succeskriterier er mødt, vides ikke. Måske er meget gået efter planen, så det faktisk er lykkedes på én gang at holde budgetterne, reducere bureaukratiet, gøre borgerne selvhjulpne og skaffe mere kærlig omsorg til de trængende. Digitaliseringen er i hvert fald en realitet. Måske er der noget, der ikke er lykkedes, og måske er der dukket utilsigtede og uønskede bivirkninger op. Den sidste århusianske mediasag tyder imidlertid på, at den særlige grusomhed,

som det konkurrencestatslige rehabiliteringsregime også kan indebære, har stukket hovedet frem. Måske ikke i alle tilfælde, men hvis man skal tro medierne, i hvert fald én gang – og dermed én gang for meget:

Anne Kjeld Pedersen, mor til en handicappet dreng, skriver i Politikens Kronik 27. marts 2015 om Århus Kommunes fortolkning af reglerne for forældrebetaling til handicappede børn, som de har været nødt til at lade anbringe på døgninstitution. Vi taler her om svært multihandicappede børn, der måske har en kort levetid, måske resten af deres liv vil være afhængige af stimulation og pleje, hvis de ikke skal sygne hen, eksempelvis trafikofre eller børn med fødselsskader. Kommunen tolker en afgørelse fra Ankestyrelsen fra 2012 sådan, at der kun gives friplads til børn, der via den professionelle behandling *skønnes at kunne udvikle sig*

i tilstrækkelig grad – efter en målestok som kommunen ikke redegør for. Forældre til børn, der ikke skønnes at kunne opnå en høj grad af selvhjulpnehed, skal selv betale. Disse børn kan det – hvis man følger en konkurrencestatslogik – åbenbart ikke betale sig at investere offentlige midler i. To af sagerne er nu af forældrene igen anket og tilbagevist til kommunen med påpegning af dårlig sagsbehandling. Ankestyrelsen fastholder, at hvis der skal dispenseres for forældrebetalingen, så skal der være tale om udpræget behandling, men det understreges også, at målet om selvhjulpnehed ikke kan anvendes. (Pedersen 2015).

Så måske er her bare tale om en enkelt århushistorie. Måske ikke. Men under alle omstændigheder er det en historie, vi bør skamme os over. Både som indfødte, tilflyttede og fraflyttede århusianere. ♦

REFERENCER

- Annemette.grundtvig@pol.dk. (2015): "Mange pårørende bliver selv syge, stressede og triste". *Politiken* 04-04-2015
- Kræftens Bekæmpelse (2014): *Nøgletal om Kræft*, www-cancer.dk 30-04-2014.
- Kræftens Bekæmpelse (2015): *Socialt sårbare patienter får mindre genoptræning*. www.cancer.dk\nyheder\kraeftpatienter-lades-i-stikken 18-04-2015.
- Blaxekjær, L. & J. Slæger (2008): "Lean i Japan: New Public Management og Lean i Offentlig Administration". *Politik*, No 1, Årgang 11.
- Bourdieu, P. (1997 [1994]): *Af praktiske grunde*. København: Akademisk Forlag.
- Briggs, A. (1961): The Welfare State in Historical Perspective. *Archives Euroéennes de Sociologie*. 2, 221
- Brunsson, N. & J.P. Olsen (1990): *Makten at reformera*. Stockholm: Carlsson.
- Brunsson, N. (2009): *Reform as routine: organizational change and stability in the modern world*. New York: Oxford University Press.
- Christiansen, P. M. (2008): *Den utænkelige reform. En analyse af strukturreformens tilblivelse*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Clough, P. T. (2007). *The affective Turn – Theorizing the Social*. Durham: Durham University Press.
- Dalsgaard, L. & H. Jørgensen (2010): *Kvaliteten der blev væk. Kvalitetsreform og modernisering af den offentlige sektor*. København: Frydenlund.
- Dean, M. (1999): *Governmentality*. London: Sage Publications. London: Sage Publications.
- Diderichsen, F., Andersen, I. og Manuel, C.: (2011): *Ulighed i Sundhed – årsager og Indsatser*. København: Sundhedsstyrelsen.
- Ditlevsen, T. (1947): *Blinkende Lygter*. København: Athenæum.
- Esping-Andersen, G. (1990): *The Three Worlds of Welfare Capitalism* Cambridge Polity Press. Cambridge: Polity Press.
- Esping-Andersen, G. (2009): *The Incomplete Revolution – adapting t women's new roles*. Cambridge: Polity Press.
- Evald, M.-R. & P.V. Freytag (2007): *Forandring gennem styring og markedstænkning*. København: Børsens Forlag.
- Folketinget (2005): *Sundhedsloven*. 24-06 2005. Hentet 7. 2. 2015 fra <https://sundhedsstyrelsen.dk/da/udgivelser/2005/sundhedsloven>.
- Forum for Mænds Sundhed (2013): Hentet 04. 04 2015 fra www.sundmand.dk.
- Foucault, M. (1982): "Afterword. The subject and Power" in H.K. Dreyfus & P. Rabinov (ed.) *Michel Foucault, Beyond Structuralism and Hermeneutics*. London: The Harvester Press.
- Friedman, M. (1980): *Free to choose: A Personal Statement*. New York: Harcourt Brace Jovanowich.
- Friedman, M. (1962): *Capitalism and Freedom*. Chicago: Chicago University Press.
- Geckler, S. H. (2014): *Afdækning af uligheder i behandling*. København: CASA.
- Glavind, N. (2004): *Daginstitutioner: Ulige vilkår mod "negativ social arv"*. København: Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.
- Habermas, J. (1997 [1981]): *Teorien om den kommunikative handlen*. Ålborg: Ålborg Universitetsforlag.
- Hansen, N. J. (2010): *I himlen således også på jorden*. Odense: Odense Universitetsforlag.
- Harvey, D. (2005): *A Brief History of Neoliberalism*. NY: Oxford University Press.
- Herløv Lund, H. (November 2014): *Neoliberalisme:historie:Danmark*. Hentet 20. 12 2014 fra www.henrikherloevlund.dk/artikler.htm.
- Herløv, Lund, H. (Maj 2015): *Thornings Dagpengereform løser ikke problemet*. Hentet 4. 5 2015 fra www.henrikherloevlund.dk/artikler.
- Hjort, K. (2012): *Det Affektive Arbejde*. København: Samfundslitteratur.
- Hjort, K. (2012): *Farvelærdsstaten*. Odense: Odense Universitet.

- Hjort, K. (2014): "MIG A/S International" in *Gjallerhorn 19 – Tidsskrift for Professionsstudier*, p. 9-17. Århus: VIA.
- Hobel, P. N. (2015): *Interkulturel Pædagogik – Kulturmøder i sprog, pædagogik og uddannelse*. Århus: U Press.
- Hochschild, A. R. (2005): "Rent a Mom and other services: Marked, Meaning and Emotions" *International Journal of Work Organisation and Emotion* (1 (1), s. 74-86). London: Interscience Publishers.
- Hofmann, B. (2008): *Hva er sygdom*. Oslo: Universitetsforlaget.
- www.cevea.dk/files/materialer/analyser/140324notat_ulighed_stiger_mest_i_danmark.pdf. (24. 03 2014). Hentet 10.12. 2014.
- Høyby-Mortensen, M. (2010). *Velfærdsstatens dørvogtere. Procesregulering af visitationer på socialområdet*. København: Institut for Statskundskab. Københavns Universitet.
- Kjelden, A. (27. 03 2015): *Jeg har mistet tilliden til velfærdsstaten*. Hentet 27. 03 2015 fra <http://politiken.dk/debat/kroniken/ECE2605823/jeg-har-mistet-tilliden-til-velfaerdsstaten/>.
- Knudsen, T. (2007): *Fra Folkestyre til Markedsdemokrati*. København: Akademisk Forlag.
- Kræftens Bekæmpelse: (2013): *Nøgletal om Kræft*. Hentet 04. 04 2015 fra www.cancer.dk.
- Kræftens Bekæmpelse: (18. 04 2015). *Socialt sårbare kræftpatienter får mindre genoptræning*. Hentet 21. 04 2015 fra www.cancer.dk/nyheder/kræftpatienter-lades-i-stikken.
- Laclau, E. (2001 [1985]): *Hegemoni and Socialist Strategy. Towards a radical democratic Politics*. London: Verso.
- Larsen, K. (2014): *Changing Social Risk and Social Policy in the Nordic Welfare States*. London: Palgrave MacMillan Press.
- Larsen, K. M. (2013): *New Health Risks and Personal Investment in the body in the context of changing Nordic Welfare States*. In *Harsløf & Ulmestig (ed.): Changing social risks and social policy adaption in the Nordic welfare States*. Palgrave Macmillan.
- Lomborg, B. (2001). *Verdens sande tilstand*. København: Centrum.
- Lous, J. F. (2012): *Social Marginalization reduces use of ENT physicians in primary care*. *International Journal of Pediatric Otorhinolaryngology*, No. 76 p. 370-371.
- Martin, C. (October 2004). Reinventing Welfare Regimes – Employers and the Implementation of Active Social Policy. *World Politics* 57, p. 39-69.
- Morgen, M. (2004): *Virker Velfærden? Et debatoplæg om evidens og velfærd*. København: Huset Mandag Morgen.
- Nielsen, H. B. & M. Rudberg (2006): *Moderne Jenter – Tre generationer på vei*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Pedersen, A. K. (27-03-2015). *Jeg har mistet tilliden til velfærdsstaten*. Politiken.
- Pedersen, O. (2011): *Konkurrencestaten*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Piketty, T. (2014): *Capital in the Twenty-First Century*. NY: Harvard University Press.
- Prætorius, N. (2012): *Den etiske udfordring i en global tid*, Dansk Psykologisk Forlag. Dansk Psykologisk Forlag.
- Rix, B. (2015): *Fra viden til handling i rehabiliteringsindsatsen i forbindelse med kræft*. København: Kræftens Bekæmpelse.
- Roin, J. (2014): *Introduktion til Thomas Pikettys Kapitalen i det enogtyvende århundrede*. København: Informations Forlag.
- Rose, N. (1999): *Governing the Soul – the shaping of the private self*. London/NY: Free Association Press.
- Røvik, K. A. (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisation*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Standing, G. (2011): *The Precariat – the new dangerous class*. London NY: Bloomsbury Academic.
- Toynbee, P. (2015). *Cameron's Coup. How the Tories took Britain to The Brink*. London: Guardian Books.
- Weber, M. (1995 [1905]). *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*. København: Nansensgades Antikvariat.
- Weeks, K. (2007): "Life Within and Against Work: Affective Labor, Feminist Critique, and Post-Fordist Politics" in *Ephemera, theories of politics in organization*. Vol 7, no. 1.
- Århus Kommune (2014): *Kanalstrategi 2.0*. Hentet 23. 03 2015 fra www.aarhus.dk/.

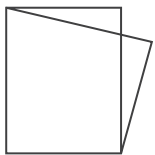
Århus Kommune (2014): *Klagevejledning*: Hentet 17. 03 2015 fra www.aarhus.dk/da/borger/aelde/hjaelp-og-pleje/hjemmehjaelp/klagevejledning.

Århus Kommune (2010): *Ledetråde til et bedre liv – strategi for Sundhed og Omsorg 2010-2014*. Hentet 17. 02 2015 fra www.aarhus.dk/omkommunen/.

ENDNOTES

- ¹ CASA, Center for alternativ samfundsanalyse.
- ² Danmark er det vesteuropæiske land, hvor uligheden er steget mest fra 2005 til 2012. CEVEA, centrum-venstre tænketank, har på baggrund af tal fra Eurostat vist, hvordan Gini-koefficienten i Danmark, dvs. uligheden i fordelingen af indkomster i befolkningen, er steget med 4,2 point, mens den i Sverige kun er steget med 1,5 og i Finland, Island og Norge faldet med henholdsvis -0,1, -1,1 og -5,6. Med hensyn til den hastighed, hvormed uligheden er steget, overgås Danmark kun af Bulgarien, og vi ligger nu som nummer 14 ud af 31 vesteuropæiske lande. Hvis uligheden fortsætter med at vokse i samme takt, vil Danmark i 2019 ligge på samme niveau som Rumænien og Bulgarien i dag. CEVEA fremhæver i deres analyse, at der ikke er nogen sammenhæng mellem ulighed og økonomisk vækst. De lande, der er mere lige end Danmark, har klaret sig lige så godt eller bedre gennem den økonomiske krise end Danmark (CEVEA 2014).
- ³ Den undersøgte gruppe er alle apopleksi- (hjerneblødninger og blodpropper i hjerne) og hjertesvigtspatienter i alderen 41-90 år 2010-2012. Der arbejdes dels med traditionelle socioøkonomiske variable som køn, alder, oprindelsesland, samlivsforhold, bopæl og sygdomshistorie, dels med en kategorisering i "ressourcestærke" og "ressourcetsvage", beskæftigede og pensionister alt efter uddannelse og indkomst. Kvaliteten af behandlingen vurderes efter kriterierne fra de landsdækkende kliniske kvalitetsdatabaser, dvs. der ses på, i hvilket omfang indikatorerne for god behandling er opfyldt (NIP, det nationale indikatorprojekt).
- ⁴ Inspirationen bag Lean er som bekendt organisationsændringerne på de japanske Toyota-fabrikker i 1980'erne, men det er væsentligt at erindre, at her var tale om reformer af materiel samlebåndproduktion i top-downstyrede organisationer med et klart kommercielt sigte. Begrebet "værdi for kunden" refererer f.eks. entydigt til den pris, vedkommende vil betale for varen. Situationen kompliceres imidlertid, hvis principperne forsøges kalkeret i en offentlig (velfærds-)kontekst (Blaxekjær & Schlæger 2008). For det første indebærer affektive arbejdsprocesser – produktion og regulering af fysiske og mentale processer mellem levende mennesker – altid elementer af uforudsigelighed, herunder risikoen for at tage fejl, og fordrer derfor plads til professionelt skøn og dømmekraft (van Manen 1992). For det andet er Lean-ambitionerne om permanent medarbejderdrevet innovation ikke enkle at realisere i offentlige institutioner placeret i krydspres mellem centrale kontraktstyringsbestrebelse og decentraliseringsintentioner, og for det tredje er det uklart, hvem den kunde er, der skal gøres glad: den konkrete bruger, de kommunale myndigheder eller skatteborgerne? (Pedersen 2011, Hjort 2012).
- ⁵ Også pårørende kan løbe tør for ressourcer. En spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt 1140 danskere af Kompas Kommunikation for Foreningen "Pårørende i Danmark" viser, at 18 % af de pårørende til mennesker, der lider af livstruende eller kroniske sygdomme, selv rammes af kronisk sygdom som smerter i ryg og hofter, fordi hjælpen overbelaster dem fysisk. Mere end 1/3 lider af søvnproblemer eller stress, og næsten halvdelen svarer, at de føler sig nedtrykte eller deprimerede (pol.dk. 04-04-2015).

Fra evidens til ledelse af ikke-viden



Morten Knudsen,
lektor, Institut for
Organisation, CBS

Styring og ledelse skal i stigende grad være baseret på evidens, dvs. på viden. Samtidig er uvidenhed, ja ligefrem dumhed, en udbredt erfaring i organisationer. Denne artikel argumenterer for, at uvidenhed er kommet for at blive. Jo mere de andre ved, jo mere er der også, som jeg ikke ved (nemlig det de andre ved). Det rejser spørgsmålet om, hvordan man kan lede ikke kun sin viden, men også sin ikke-viden. Kan vi komplementere bestræbelserne på at lave evidensbaseret ledelse med en 'ikke-vidensledelse'?

Evidensbølgen

Evidensbaseret er i dag et vigtigt begreb i forhold til styring. Med evidensbaseret medicin (Sackett et al. 1996; Berg & Timmermans 2003; Knudsen 2007) som inspiration er evidensbegrebet vandret ind i en række velfærdsområder spændende fra socialområdet, kommunale forebyggelsesprogrammer, pædagogik og

undervisning til politi. I en dansk kontekst har evidensbegrebet haft en rivende karriere siden Ugebrevet Mandag Morgen i 2004 kom med et evidenspolitisk kampskrift (Mandag Morgen 2004). I Danmark såvel som internationalt er idealerne om evidensbaseret blevet institutionaliseret i bl.a. Cochrane-institutter indenfor medicin og clearinghouses indenfor uddannelse. Også Kommunernes Landsforening og Socialstyrelsen har på forskellig vis arbejdet på at få institutionaliseret evidens-tankegangen i form af temadage, vidensnotater o.l. Specialiserede evidensproducerende offentlige organisationer er under etablering på stadig flere områder (Hansen, Rieper og Bhatti 2006; Rieper og Hansen 2010) ligesom professionshøjskolerne er begyndt at udbyde kurser i, hvordan man arbejder evidensbaseret. Med Finansloven i 2013 blev det også markeret, at professionshøjskolernes egne uddannelser skal evidensbaseres.

Styring og ledelse skal i stigende grad være baseret på evidens, dvs på viden. **Samtidig er uvidenhed, ja ligefrem dumhed, en udbredt erfaring i organisationer.**



Evidensbaseret er blevet et element i professionernes kamp for legitimitet og ressourcer. Men det er også blevet en del af styringen af velfærdsstatens indsatser, bl.a. fordi der åbnes for en eksplicitering af en viden, som hidtil har været professionernes privilegium (Knudsen 2007). Samtidig er det ikke evident, hvori evidensbaserede indsatser består. Evidensbegrebet er ikke entydigt, og der udspiller sig løbende videnspolitiske kampe om at definere begrebets indhold og dets grænser. En af de forestillinger, der ofte knytter sig til evidensbaseret praksis, handler om, at evidensbaseret medfører effektivisering af den offentlige sektor – blandt andet fordi evidensen medvirker til at fastslå, "hvad der virker" på et givent område. Evidensbølgen er således også båret af håbet om at komme til at vide, hvad man gør, og hvilke effekter det har. *Forestillingen* om evidens og viden varmer og giver tryghed. Vi ved måske ikke helt,

hvad vi gør lige nu, men evidensstanken er forbundet med et *håb* om, at vi på et tidspunkt får styr på effekten af vores handlinger. Overfor den evidens-orienterede ledelse vil jeg slå et slag for udviklingen af en særlig type uvidenhedsledelse. Kun de mest uvidende eller uerfarne kender ikke eksempler på organisatoriske handlinger kendetegnet ved uvidenhed eller måske ligefrem dumhed. Fx havde en kollega for nylig et slagsmål med et eksamenskontor, som havde begået en fejl og derfor tre dage inden eksamen besluttede at skubbe eksamen tre uger. Dumheden bestod ikke så meget i, at de havde begået en fejl. I stedet bestod den i, at eksamenskontoret ikke kunne se, at det kunne være et problem for de studerende at flytte den eksamen, de var godt i gang med at læse op til. Først efter at have haft grædende studerende i røret, og ved udsigten til at det blev en sag i den lokale presse, fandt eksamens-

kontoret den ekstra eksamensvagt, der skulle til for at afholde eksamen som planlagt. Den slags dumhed iagttager vi ofte som udtryk for moralske brist: som om det er for dårligt og udtryk for manglende moral, at man gør dumme ting. Man burde have tænkt sig bedre om. Men man kan også se det som udtryk for uvidenhed: eksamenskontoret ved ikke, hvad det vil sige at være studerende og læse til eksamen (samtidig med at man muligvis har et studenterjob eller tager fag på andre uddannelsesinstitutioner). Den slags uvidenhed er der meget af – og den kan næppe afskaffes med 'evidensbaseret eksamensplanlægning'. Jeg skal i de to følgende afsnit argumentere for, at der er nogle mere principielle grunde til, at man ikke kan fjerne uvidenhed ved at producere mere viden. Det er selvfølgelig bedre at vide, hvad man gør, end at handle i blinde. Men med viden følger også typisk indsigt i, at der er meget, man ikke ved. Forholdet

Forholdet mellem mening og viden er ikke klar, ikke en gang inden for den 'hårde' naturvidenskabelige-medicinske forskning.



mellem viden og uvidenhed er ikke et nulsumsspil, hvor vi reducerer vores uvidenhed i samme takt, som vi får mere viden. Snarere tværtimod: jo mere vi ved, jo mere opdager vi også, at vi ikke ved. Og jo mere de andre ved, jo mere er der også, som jeg ikke ved. Det er derfor relevant at adressere den uvidenhed direkte – og ikke foregøgle os selv, at vi med stadigt mere viden kan udrydde uvidenhed.

Weber, videnskab og dæmonerne

Samtidig med at evidensbølgen accentuerer viden og baseringen af praksis på viden på nye måder, så er selve ambitionen om at basere praksis på viden ikke ny. Evidensbølgen kan ses som nyeste skud på stammen i en lang proces, som i sociologien er blevet karakteriseret som rationalisering eller affortryllelse. I Max Webers foredrag *Videnskab som erhverv*, som han holdt i 1917, finder man et af de oftest citerede steder om verdens 'Entzauberung' – affortryllelse:

"Den tiltagende intellektualisering og rationalisering er altså *ikke* ensbetydende med et tiltagende almindeligt

kendskab til de livsbetingelser som man er underkastet. De betyder noget andet, nemlig: en viden om eller tro på, at hvis man *ønskede* det, *kunne* man når som helst få det at vide; at der altså principielt ikke findes hemmelighedsfulde uberegnelige magter, som dér spiller ind, men at man tværtimod – i princippet – kan *beherske* alting gennem *beregninger*. Og det betyder igen: at verden mister sin magi." (Weber 2003: 193).

Citatet udtrykker ånden i dagens fokus på evidens, nemlig troen på, at man, hvis man vil, kan beregne og dermed beherske effekten af sine indsatser gennem viden. Webers tekst diskuterer grænserne for rationalisering. Den centrale pointe er her, at videnskaben kan fremme erkendelsen af faktiske sammenhænge, men den kan ikke sige, hvordan noget bør være, eller om noget er værdifuldt. Ligeledes er professorerne ikke fodboldmestre på livets bane, som Weber udtrykker det. Weber lægger ikke direkte afstand til troen på rationaliseringens mulighed og verdens affortryllelse. Men alligevel er teksten drilsk. Den beskriver nemlig rationaliseringen og

videnskabens egen praksis på en måde, der antyder, at den ikke selv er rational, altså at den ikke selv er beregnelig. Det hedder eksempelvis

"Den matematiske fantasi hos en person som Weierstrass er naturligvis, hvad indholdet og resultatet angår, helt anderledes beskaffen end en kunsters <fantasi>, og kvalitativt helt forskellig fra den. Men ikke, når det drejer sig om den psykologiske proces. Den er hos dem begge: rus (i samme betydning som Platons "mania") og "inspiration". Det afhænger af en skæbne som vi ikke kender, om man får videnskabelige inspirationer, men desuden også af, om man har den 'gave'." (Weber 2003: 191).

Ifølge Weber betyder intellektualisering og rationalisering ved hjælp af videnskab en viden om eller tro på, at der "principielt ikke findes hemmelighedsfulde uberegnelige magter", men samtidig rummer Webers egen tekst mange hemmelighedsfulde magter i beskrivelsen af videnskaben. Webers tekst rummer en række begreber, der henviser til videnskabens ikke-videnskabelige forudsæt-

ninger. Det er samtidig begreber, som typisk markerer noget, vi ikke kender, noget uberegneligt, vi ikke ved, hvor kommer fra og som vi ikke behersker. "Skæbne", "gave", "inspiration", "fantasi", "rus" er termer for noget, vi netop ikke kan beregne eller beherske. Snarere end præcise betegnelser er det en slags forlegenhedsbegreber, der skal benævne noget, man ikke ved, hvad er. Det vil sige, at noget, man ikke kan iagttage, er konstitutivt for det, der iagttages. Viden hænger sammen med ikke-viden. Der ligger hemmeligheder og uberegneligheder bag videnskaben. Eller med andre ord: Videnskaben er ikke selv affortryllet, den kan ikke selv beherskes gennem beregninger. Og når affortryllesen ikke gælder videnskaben selv, så gælder den næppe heller resten af verden.

Hvorfor den fulde viden er et fantasme

Både mere principielle argumenter og empiriske studier støtter Webers problematisering af muligheden for en fuldstændig beherskelse af verden gennem viden. Der er fx mange forskellige definitioner på, hvad der tæller som god evidens. Forholdet mellem mening og viden er ikke klar, ikke en gang inden for den 'hårde' naturvidenskabelige-medicinske forskning. Fx har et studie indenfor medicin fundet 121 forskellige måder at vurdere kvaliteten af enkelte studier på. Det peger tydeligvis på usikkerhed om, hvad der tæller som viden (Steinberg & Luce 2005: 82). Det er med andre ord ikke evident, hvad der tæller som viden, og hvad der ikke gør. Tilsvarende gælder det, at empiriske studier kan berette om uenighed om, hvordan man faktisk oversætter videnskabelige resultater til retningslinjer, som igen kan informere – eller beherske – praksis. Et studium af relationen mellem guidelines

og den bagvedliggende evidens har for eksempel vist, at læger, selv indenfor det samme speciale, vurderede relationen forskelligt. Nogle mente, at den videnskabelige litteratur støttede retningslinjerne, mens andre mente, at den ikke gjorde det (Porzolt 1998: 579). Også på anvendelsessiden af viden sniger Webers dæmoner sig ind. Patienten (eleven, klienten, situationen...) eller sagen kan på den ene side karakteriseres ud fra mere generelle kategorier (ADHD o.l.), men er samtidig også altid unik, singulær. Der er altid et mellemværende mellem den enestående sag og så loven, reglen, evidensen (som det er beskrevet af Derrida (1992: 23 ff.) i hans analyse af forholdet mellem loven og den retfærdige afgørelse). Det går aldrig helt op. Forskellige børn lærer noget forskelligt af den samme time. Selv indenfor medicinen er dette tilfældet, hvilket bl.a. ytrer sig i den stigende fokus på individualiseret medicin, hvor medicinen forsøger at indoptage det forhold, at forskellige patienter reagerer forskelligt på den samme medicinske behandling. Hvor der altid er noget i den enkelte situation, der ikke passer med en generaliseret viden eller en generel standard, så er der omvendt også en tendens til at større sammenhænge forsvinder, når der søges etableret evidens om specifikke effekter. Der kommer, som Lukács har udtrykt det, rationalitet i detaljen og irrationalitet i helheden (Lukács 1988: 195). Rationaliseringen forudsætter opløsningen af ethvert kompleks i sine elementer. Adskillelsen af analyse/design og så udførelsen betyder, at man i analysen splitter op i stadig mindre del-funktioner, som så kan optimeres. Men heri ligger der et indbygget problem: En optimering af delfunktioner giver et problem med at få føjet det adskilte

sammen igen. Eksamenskontoret kan igen fungere som eksempel. Det er som institution resultat af en centralisering af nogle administrative funktioner, som tidligere lå på institutterne. Det har gjort det muligt at standardisere og rationalisere eksamensplanlægningen i mindste detalje. Men har altså også ført til, hvad Lukács kalder en 'misagtelse af det konkrete stof', altså en ignorans ift. hvad det egentlig vil sige at læse til eksamen og i videre forstand, hvad det vil sige at være studerende med de mange og komplekse forventninger, aktiviteter, hensyn osv., der knytter sig til det.

Vi kan udvide Webers og Lukács' kritik af muligheden for fuld viden og fuld rationalitet ved at inddrage Luhmann og hans teori om funktionel differentiering. Ifølge Luhmann er det moderne samfund differentieret i en række systemer (politik, økonomi, videnskab, uddannelse, religion, jura osv.), som iagttager verden forskelligt og har forskellige relevanskriterier. Hvad der tæller som vigtig viden for det ene system kan være støj for det andet. Ligeledes kan den 'samme' videnskabelige viden betyde noget vidt forskelligt i forskellige funktionssystemer. Ser vi fx på et sygehus som helhed, så skal det i dag tænke i økonomi, i produktion, i service, i kvalitet osv. Her er der i sygehusvæsenet forskellige delsystemer, som hver især søges optimeret, men hvor der ikke findes én helhed. Sygehuset ser forskelligt ud, alt efter om man betragter det fra et medicinsk perspektiv, et organisatorisk, et juridisk eller et økonomisk perspektiv. Økonomiske, kvalitetsmæssige og faglige aspekter føjer sig ikke sammen til en enhed, men trækker i stedet i hver sin retning. Det afspejler det forhold, at det i dag er umuligt at tage højde for alle aspekter af en sag eller et område. Det rummes med

Ifølge Weber betyder intellektualisering og rationalisering ved hjælp af videnskab en viden om eller tro på, at der "principielt ikke findes hemmelighedsfulde uberegnelige magter", **men samtidig rummer Webers egen tekst mange hemmelighedsfulde magter i beskrivelsen af videnskaben.**



begrebet om kompleksitet.

Sociale problemer er i dag så komplekse, så de ikke kan overskues fra ét sted. Eller med andre ord: Uvidenhed er et vilkår. Med viden om nogle generelle sammenhænge følger både uvidenhed om dét i den specifikke situation, som undviger sig den generelle viden og om overordnede sammenhænge på tværs af systemer. Fx ved psykiatrien nok noget om sammenhængen mellem et givent medikament og nogle effekter. Men den ved ikke præcist, hvordan den enkelte patient vil reagere på medikamentet, ligesom den heller ikke ved, hvordan denne viden vil blive iagttaget af et politisk system – måske den bliver brugt til at legitimere besparelser ift. mere samtale-orienterede terapier? Også inden for organisationsteorien er påpegningen af grænser for fornuft

et klassisk tema. Det er velkendt fra beslutningsteorien, at blindhed (dvs. begrænset inddragelse af information) snarere er normen end undtagelsen, når man skal træffe beslutninger – ellers risikerer man at fortabe sig i uendelige undersøgelser af mulige konsekvenser og får aldrig truffet en beslutning (Cyert & March, 1963; March, 1978, 1988; March & Simon 1993). Simon har således lanceret begrebet 'begrænset rationalitet' (bounded rationality) som en markering af aktørers begrænsede evne til at træffe (mål)rationelle beslutninger pga. mangel på tid, information og informationsbearbejdningskapacitet (Simon 1945).

Ovenfor har jeg skitseret nogle markeringer af, at der er grænser for viden, uvidenheden følger med. I næste afsnit skal jeg kort nævne nogle forskningsmæssige vinkler på uvidenhed.

Uvidenhed er nemlig ikke blot et fravær af viden, uvidenhed har forudsætninger, funktioner og effekter – og det kan analyseres hvilke.

Agnotologi

Filosofisk og sociologisk er rationalitetskritik en klassisk genre med Oplysningens Dialektik fra 1947 af Adorno og Horkheimer (1993) som det mest prægnante værk. Grundfiguren i kritikken er en påpegning af fornuftens indbyggede ufornuft, en ufornuft, der viser sig i kontraintentionelle effekter. Den omfattende litteratur om risiko og risikoledeelse er også relateret til uvidenhed i form af usikkerhed om fremtidige tilstande. Indenfor sociologien er uvidenhed bl.a. blevet tematiseret i form af diskussioner af hemmelighed, hvor nogen ved noget, andre ikke ved (Simmel 1992;

Goffman 1990). Diskussionen af hemmeligheder er beslægtet med, hvad Proctor har kaldt 'agnotology' (en neologisme dannet ud fra det græske ord 'gnosis' som betyder viden, erkendelse, visdom) (Proctor og Schiebinger 2008). Termen dækker studiet af kulturelt produceret uvidenhed. Proctor har bl.a. studeret, hvordan den amerikanske tobaksindustri har arbejdet på et forplumre den eksisterende viden om sammenhængen mellem rygning og kræft. Der er således tale om strategisk produktion af uvidenhed. Eller med McGoeys udtryk: Der er tale om 'strategic unknowns' (McGoey 2007). Der er andre studier med et mere funktionalistisk udgangspunkt, der har studeret (en selvskabt) uvidenhed (Gross 2010; Luhmann 1992). Hvor uvidenhed altså ikke studeres som noget, der er skabt af andre, men som noget, der følger med som videns skyggeside og som måske også løser typer af problemer. En klassisk artikel er her 'Some social functions of ignorance' af Wilbert Moore og Melvin Tumin (1949). De viser i artiklen, hvordan uvidenhed har sociale funktioner, bl.a. kan uvidenhed beskytte privilegerede positioner og derved være konflikt-dæmpende (1949: 790). Et nyere dansk studie viser tilsvarende, hvordan tilsigtet uvidenhed spiller en afgørende rolle i forbindelse med professionelles håndtering af tendentielt konfliktende hensyn i forbindelse med organ donation (Høyer, Jensen & Olejaz 2015). Selv har jeg studeret, hvordan viden – der kan problematisere retningen i en beslutningsproces – holdes uden for opmærksomheds-sfæren (Knudsen 2011). Det skete i et studie af konstruktionen af en omfattende national model rettet mod sikringen af kvaliteten i det danske sundhedsvæsen (Den Danske Model for Kvalitet i Sundhedsvæsenet).

Det slog mig som påfaldende, hvordan der ikke blev kommunikeret om nogle af de mest oplagte emner (hvilke problemer skal modellen løse, er der alternative måder at adressere problemerne på, ved man, om den slags modeller virker, hvilke omkostninger har det for sundhedsvæsenet at blive underlagt modellen osv.). Har man på den ene side et ideal om beslutninger baseret på evidens, viden, information og på den anden side en langstrakt beslutningsproces (som ved designet af den omtalte kvalitetmodel), som er karakteriseret ved fraværet af centrale, relevante temaer og dermed ved fraværet af viden/information – ja, så rejser der sig et spørgsmål om, hvordan man har kunnet undgå at blive opmærksom på disse temaer og informationer. I besvarelsen af det spørgsmål udviklede jeg et begreb om 'uopmærksomhedsformer'. Jeg kunne også have kaldt det 'former for selvskabt uvidenhed' eller, hvis jeg havde været polemisk, måske ligefrem 'selvfordummelsesformer'. I en artikel fra 2012 argumenterer Mats Alvesson og André Spicer for, at begrebet om uvidenhed fokuserer på indhold og dermed indikerer, at det ville være tilstrækkeligt at tilføje mere viden. Men uvidenhedsbegrebet siger os ikke meget om grænserne for den aktive brug af kognitive og intellektuelle evner. De foreslår derfor at indføre et begreb om 'functional stupidity'. Funktionel dumhed definerer Alvesson og Spicer som 'inability and/or unwillingness to use cognitive and reflective capacities in anything other than narrow and circumspect ways. It involves a lack of reflexivity, a disinclination to require or provide justification, and avoidance of substantive reasoning' (2012: 1201). Ud fra denne definition kan man overveje, om ikke institutionaliseringen af evidens i form af retningslinjer

og standardiserede programmer risikerer at øge den organisatoriske dumhed – nemlig i form af en mangel på refleksion. Jeg er enig i Alvessons og Spicers kritik af det utilstrækkelige i at forestille sig, at uvidenhed kan kureres med mere viden. Men i stedet for at gå videre i dumhedssporet skal jeg stille spørgsmålet: Hvordan ser en *intelligent* omgang med uvidenhed ud? Overfor den megen fokus på evidens og viden er der grund til at diskutere, hvordan organisationer kan styre ikke viden men netop uvidenhed eller deres mangel på viden. For at kunne diskutere spørgsmålet om 'intelligent omgang med uvidenhed' mere præcist skal jeg starte med at bestemme viden og uvidenhed – eller rettere: ikke-viden – lidt nøjere.

Ikke-viden

Der er mange forskellige begreber for, hvad man forstår ved viden. Overfor et indholds-fakta-orienteret vidensbegreb, hvor man forstår viden som noget, man kan have mere eller mindre af (viden som parat-viden a la trivial-pursuit viden), skal jeg sætte et mere sociologisk vidensbegreb. Inspireret af Luhmann skal jeg foreslå at se viden som struktureringen af iagttagelse (Luhmann 1992; Seidl 2007; Baecker 2002). Viden er en selektions-struktur, der selekterer, hvad der reageres på og hvad ikke. Vores iagttagelse af fænomener i verden er karakteriseret ved, at vi ikke kan iagttage alt på én gang. I stedet selekterer vi noget ud, som vi hæfter os ved. Her er det systemteoretiske forslag at forstå viden som de strukturer, der styrer disse selektioner. Viden vælger noget – og ikke andet – ud som information. Når lægen iagttager en patient vil hun ud fra sin ofte meget specialiserede viden hæfte sig ved særlige typer af symptomer

hos patienten. Den medicinske viden fungerer altså her som en strukturering af lægens selektive iagttagelse af patienten. Det er en iagttagelse, der struktureres af lægens viden samtidig med, at det er en iagttagelse, der producerer viden om patienten. Denne viden om patienten vil så typisk strukturere de efterfølgende iagttagelser (udført af andre læger eller sygeplejersker) af patienten. Der er således et cirkulært forhold mellem viden som strukturering af iagttagelse og så iagttagelserne. Viden strukturerer iagttagelserne, men kan også ændre sig som følge af sine iagttagelser.

Når vi på denne måde iagttager viden som strukturer, der selekterer vores iagttagelser, så er det også klart, at viden indebærer produktion af ikke-viden. Socialrådgiveren, politimanden eller psykologen foretager andre selektioner end speciallægen. Ud fra deres videns-strukturer ville de have iagttaget patienten anderledes og altså også have produceret en anden viden om patienten. Viden indebærer selektioner af særlige typer iagttagelser og dermed også fravalg af iagttagelser. Mulige iagttagelser ekskluderes qua videns måde at strukturere iagttagelser på. Disse ekskluderede iagttagelser kan vi kalde ikke-viden (Luhmann 1992; Seidl 2007: 13. Se også Oettingen 2012 for en diskussion af typer af ikke-viden ift. professionerne, ikke mindst pædagogik). Det er karakteristisk for ikke-viden, at den er skjult. Man ved ikke, at ens iagttagelser er selekterede og medproducerer ikke-viden. Man iagttager, men man iagttager ikke de selektioner, der strukturerer iagttagelsen, ligesom man i sagens natur ikke iagttager det ekskluderede. Systemteoretikere har foreslået at begrebsliggøre organisatorisk intelligens i relation til viden og særligt i relation

til den stadige produktion af ikke-viden (Baecker 2002: 62; Seidl 2003). Forslaget er at se intelligens som evnen til at forholde sig til den anden side af viden, til ikke-viden. Ifølge det forslag, så er en organisation intelligent for så vidt, som den er vidende om sin ikke-viden og tager hensyn til denne ikke-viden i sine operationer. Det er en paradoksal figur, som måske alligevel kan give mening. At have viden om sin ikke-viden handler om at lave repræsentationer af det, man ikke ved. Intelligensen ligger i evnen til at kunne repræsentere, hvad man ikke ved. Repræsentationen af ikke-viden kan have forskellige former. Seidl diskuterer tre eksempler på organisatorisk intelligens: interorganisationelle netværk, heterarki og organisatorisk interaktion. Vi kan illustrere repræsentationen af ikke-viden i forhold til de interorganisationelle netværk: Socialrådgiverne i Børne- og familierådgivningen (BFR) kan få en repræsentation af deres ikke-viden om psykologiske fænomener gennem deres netværk med psykologerne i Pædagogisk-Psykologisk-Rådgivning (PPR). BFR ved ikke, hvad PPR ved, men kan ved at kommunikere om sin relation til PPR få en repræsentation af sin ikke-viden. Eller for at vende tilbage til det tidligere eksempel: Eksamenskontoret kunne formodentlig øge sin organisatoriske intelligens ved at indgå i netværk med nogle studenter-bårne organisationer og dermed få anledning til at kommunikere om sin relation til de studerende.

Ledelse af ikke-viden

Den systemteoretiske idé om at repræsentere ikke-viden på videns-siden giver et problem med det, der er blevet kaldt *unknown unknowns* – altså det vi ikke ved, at vi ikke ved. Der er glidende overgange mellem den kendte og den

ukendte ikke-viden. Jeg ved, at der er noget, jeg ikke ved. Men hvis jeg ikke ved, hvad det er, jeg ikke ved, så kan jeg heller ikke lave repræsentationer af min ikke-viden. Spørgsmålet er, hvordan man kan omgås den uspecifikke ikke-viden, altså den ikke-viden, vi ikke kan repræsentere. Et muligt svar finder man i Michel Foucaults skildring af liberalismens fremkomst (Foucault 2009). En central del af liberalismen som økonomisk-politisk tænkning handler om, at staten bør begrænse sine indgreb i samfundet. Friedrich A. Hayek, nobelpristager i økonomi, liberal filosof og en central figur bag neoliberalistiske statskritiske strømninger, er fx en prominent fortalere for, at samfund kan håndtere større mængder viden decentralt end gennem central planlægning (Hayek 1945). Staten skal derfor begrænse sine styrings- og planlægningsambitioner. Det er fremkomsten af denne forestilling om det nyttige i regeringsmagtens selv begrænsning, som Foucault analyserer. Foucault viser, hvordan ideen om regeringsmagtens selv begrænsning kom frem som en reaktion på politiske strømninger i 15-1700-tallet, som sigtede mod detaljeret styring af samfundsmæssige områder. Kameralisme og merkantilisme var overskrifter på statslige bestræbelser på at øge statens velstand gennem regulering af ikke mindst udenrigshandel. Forudgående og parallelt med den økonomiske regulering var der i 15-1700-tallet bestræbelser på en omfattende regulering af samfundet i Europa. Der var regionale forskelle og usamtidigheder, men i tysksprogede områder relaterede bestræbelserne sig til et ideal om "den velordnede politistat" (Raef 1983; Oestreich 1982). Politi skal her ikke forstås i nutidig betydning, men var udtryk for langt bredere bestræbelser

Overfor den megen fokus på evidens og viden er der grund til at diskutere, **hvordan organisationer kan styre ikke viden men netop uvidenhed eller deres mangel på viden.**



på at skabe samfundsmæssig orden. Sammenfattende taler Oestreich om en "regulation-mania" (Oestreich 1982: 157), om en uhyre omfattende bestræbelse på at regulere praktisk taget alle områder i såvel det offentlige som det private liv – rækkende fra byernes og staternes egne forhold til private forhold som sundhed, hygiejne, rengøring af gaderne, brandforebyggelse, sundhed, bygninger og trafik. Hertil kom efterhånden regulering af utroskab, forbrug ved dåb, begravelse, bryllup, beklædning osv. Hvad der var af offentlig interesse, og hvad staten blandede sig i, udvidedes kolossalt fra 1500-1700tallene.

Overfor disse styringsambitioner analyserer Foucault fremkomsten af en idé om, at regeringsmagten må afstå fra styring for at opnå sine mål. Den må suspendere eller begrænse sig for at give plads til andre typer fornuft, til andre måder at ordne produktioner på. Der trækkes et skel mellem de ting, der skal gøres og de ting, der ikke må gøres: "Hele den kritiske regeringsfornuft angår nu spørgsmålet om, hvordan man undgå at regere for

meget" (Foucault 2009: 28). I stedet for at styre og regulere fx udenrigshandlen så kan staterne øge den samlede handel og dermed produktion ved at afstå fra at styre – altså gennem frihandel, bliver tankegangen i 1800-tallet.

Ideen om regeringsmagtens selvbe-grænsning hænger sammen med fremkomsten af en idé om, at genstandene for regeringsudøvelsen har deres egne naturlove, deres egen måde at fungere på. Som Foucault beskriver tankegangen: "når regeringen krænker disse naturlove, så er det ganske enkelt, fordi den miskender dem. Den miskender dem, fordi den ikke kender til deres eksistens, den kender ikke til deres mekanismer, den kender ikke til deres virkninger. Med andre ord kan regeringerne tage fejl. Og den største fejl ved en regering, det, der gør den dårlig, det er ikke, at fyrsten er dårlig, det er, at han er uvidende" (Foucault 2009: 33). Problemet, som det fremstod i starten af 1800-tallet, er altså ifølge Foucault regeringernes uvidenhed om de genstande, de har med at gøre. Og et af svarene bliver, at regeringen

må begrænse sig selv for ikke at agere i modstrid med de genstande, den har med at gøre. Netop fordi regeringen ikke kan vide alt om det sociale felt, den interesserer sig for, så må den trække sig tilbage og overlade struktureringen af det sociale felt til sig selv, til 'den usynlige hånd'. Den indsigt, der vokser frem i 1800-tallet er, at dominans og uvidenhed er en skidt kombination.

Det er en tankegang, som siden er blevet udbredt i forbindelse med en liberalistisk økonomisk tænkning. Hayek har som ovenfor nævnt givet den et informationsteoretisk fundament: Markedet kan som decentral størrelse håndtere langt større mængder viden, end staten kan som central planlægningsinstans. Eller sagt på en anden måde: Staten skal begrænse sig, fordi den sammenlignet med markedet er dum og uvidende. Forudsætningen for en sådan selv-begrænsning, hævder Foucault, var i 1800-tallet fremkomsten af en ny type statslig selvbeskrivelse, nemlig det der hed 'politisk økonomi'. Politisk økonomi var både a) en regeringsmetode, der

kunne tænkes at befordre en nations fremgang og rigdom og b) en overordnet refleksion over organiseringen og fordelingen og begrænsningen af magtinstanser i et samfund (29). Det var med andre ord produktionen af en ny type viden, der gjorde det muligt at adressere statens ikke-viden. Jeg skal ikke her gøre mig til talsmand for en ny omgang neoliberalisme. I stedet skal jeg lægge op til at overveje, om man kan generalisere den liberale figur, hvis fremkomst Foucault diagnosticerer. Altså: hvis ikke blot staten, men også enkelte organisationer har at gøre med 'genstande' (undervisning, medicinsk behandling, omsorg, socialt arbejde...), som de kun har en meget begrænset viden om, hvordan kan de så undgå at komme til at arbejde i modstrid med de genstande, de har med at gøre? Jeg vil mene, at den problematik om forholdet mellem styring og ikke-viden, hvis fremkomst Foucault diagnosticerer i 1800-tallet, har en mere generel dimension indbygget i sig. I dag handler styring ikke kun om forholdet mellem stat og marked. Det handler også om fx forholdet mellem organisationer og professioner. Sygehuset som organisation er helt afhængig af læger, sygeplejersker og terapeuter. Samtidig er den viden, der strukturerer de sundhedsprofessionelles selektioner ikke skabt af organisationen (sygehuset har som organisation en uhyre begrænset viden om fx kræft og kræftbehandling), men af de professionelle (og til en vis grad af forskning). Der ligger en parallel mellem 1700-tallets politimæssige ambitioner om en detaljeret regulering af sociale forhold og så en tendens i evidens-bevægelsen til at stræbe mod stadigt flere detaljerede retningslinjer og generiske programmer. Der er muligvis tale om en paradoksal

udvikling, hvor der på den ene side kommer mere viden om enkelt-indsatser og deres effekter (i form af evidensbaserede programmer), men på den anden side kommer et stigende problem med ikke-viden. Det er en ikke-viden, der er parallel til den ikke-viden, som liberalisterne har kritiseret staten for. Det re-aktualiserer spørgsmålet om regeringsmagts, den styrendes, mulige selv begrænsning. Når organisationer er afhængige af, at andre (professioner) producerer noget, hvordan kan organisationerne så begrænse sig, så de ikke står i vejen for professionerne? Professioner og organisationer har forskellige vidensstrukturer og dermed også forskellig ikke-viden. Her vil den liberale pointe være, at organisationer må begrænse sig selv, så deres egen ikke-viden ikke også bliver til professionernes ikke-viden. Hvis man med organisatoriske midler prøver at ordne folkeskolen, så risikerer man at gøre den dummere. Organisationen må indse, at den har en meget begrænset viden om læring og uddannelse. Organisatorisk kan man lave læreplaner og læringsmål, men at man fortæller eleverne, hvad læringsmålene er, betyder ikke, at de har lært noget. Som organisation kan skolen sørge for, at lærerne får løn, at de fordeles i ft. klasser osv. Men disse beslutninger betyder ikke, at eleverne lærer noget. Jo mere skolen som organisation vil organisere undervisningen, jo dårligere risikerer den med andre ord at blive – fordi den blokerer lærernes professionelle viden. Organisationen må med andre ord tage hensyn til sin ikke-viden ved at begrænse sig, altså ved at afstå fra mulige operationer. Ovenstående lægger op til at overveje, om selv begrænsning også i dag er svaret på ikke-viden? Det findes der ikke endelige og generelle svar på. Som utal-

lige kritikker af (neo)liberalisme har vist, kan man også regulere og styre for lidt. Styring har det med at pendle mellem at være for meget og for lidt. Snarere end at gå efter det gyldne styrings-niveau kan det handle om at adressere problemet om ikke-viden så direkte som muligt. Kan organisationerne give sig selv spørgsmålet om, hvordan de skal begrænse sig selv for at nå deres mål – så er de godt på vej til at bedrive en lidt mere intelligent ledelse af deres ikke-viden. ♦

 REFERENCER

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012) A stupidity-based theory of organizations. I *Journal of Management Studies* 49(7), 1194-1220.
- Baecker, D. (2002) Why systems. I *Theory, Culture and Society* 18(1), 59-74.
- Berg, M., & Timmermans, S. (2003). *The gold standard. The challenge of evidence-based medicine and standardization in health care*. Philadelphia: Temple University Press.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963) *Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Derrida, J. (1992) Force of Law: The "Mystical foundation of authority", i Cornell, D., Rosenfeld, M., and Carlson, D.G. (eds.) (1992) *Deconstruction and the possibility of Justice*. Abingdon: Routledge, 3-67.
- Foucault, M. (2009) *Biopolitikens fødsel. Forelæsninger på collège de France 1978-1979*. København: Hans Reitzels forlag.
- Goffman, E. (1990). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin.
- Gross, M (2010) *Ignorance and surprise. Science, society, and ecological design*. Cambridge: the MIT Press.
- Hansen, H. F., Rieper, O., & Bhatti, Y. (2006). *Evidensbevægelsens udvikling, organisering og arbejdsform: En kortlægningsrapport*. København: AKF-Forlaget.
- Hayek, F.A. (1945) The Use of Knowledge in Society, *the American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Horkheimer, M. & Adorno, T. (1993) *Oplysningens Dialektik. Filosofiske fragmenter*. København: Gyldendal.
- Hoeyer K., Jensen, A.M.B., & Olejaz M. (2015) Transplantation as an abstract good: practising deliberate ignorance in deceased organ donation in Denmark. *Sociology of Health & Illness* (Early view online) s. 1-16
- Jacqueline, B. (2012) Bureaucratic ambiguity, *Economy and Society* 41(1), 84-106.
- Knudsen, M. (2007) Structural Couplings Between Organizations and Function Systems: Looking at Standards in Health Care, *Cybernetics & Human Knowing*, 14(2-3), 111-131.
- Knudsen, M. (2011): Forms of Inattentiveness: The Production of Blindness in the Development of a Technology for the Observation of Quality in Health Services, *Organization Studies*, 32(7) 2011, 963-989.
- Luhmann, N. (1992) *Beobachtungen des Nichtwissens. I: Beobachtungen der Moderne*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lukács, G. (1988) *Geschichte und Klassenbewusstsein*. Darmstadt: Sammlung Luchterhand.
- Mandag Morgen 2004 *Virker velfærden? Et debatoplæg om evidens og velfærd*.
- March, J. G. (1978) Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, 9, 587-608.
- March, J. G. (1988). *Decisions and organizations*. London: Basil Blackwell.
- March, J. G., & Simon, H. (1993 [1958]) *Organizations*. Oxford: Blackwell.
- McGoey, L. (2007) On the will to ignorance in bureaucracy. *Economy and Society* 36(2), 212- 235.
- Moore, W. E., & Tumin, M. M. (1949) Some social functions of ignorance. *American Sociological Review*, 14, 787-795.
- Oestreich, G. (1982) *Neostocism and early modern state*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oettingen, A. von (2012) Professionel omgang med "ikke-viden", i Johansen, M.B. & S.G. Olesen (red.)(2012) *Professionernes sociologi og vidensgrundlag*. Aarhus: Systime.
- Porzsolt, F. (1998). Wann nutzen Leitlinien dem Arzt, dem Patienten, dem System? In Merke, K. (Ed.), *Umbau oder Abbau im Gesundheitswesen? Finanzierung, Versorgungsstrukturen, Selbstverwaltung* (pp. 579-584). Berlin: Quintessenz-Verlag.
- Proctor, R.N. og Schiebinger, L. (eds.) (2008) *Agnology. The making and unmaking of ignorance*. Stanford: Stanford University Press.
- Raeff, Marc (1983) *The Well-ordered Police State. Social and Institutional Change through Law in the Germanies and Russia 1600-1800*. Yale University Press.

Rieper, O. & Hansen, H.F., (2010) The politics of Evidence-Based Policy-Making: The case of Denmark, *German Policy Studies* 6(2) 87-112.

Sackett, D. L., Rosenberg, W. M., Gray, J. A. M., Haynes, R. B. & Richardson, W. S. (1996) Evidence Based Medicine: What It Is and What It Isn't, *British Medical Journal* 312: 71-72.

Seidl, D. (2007). *The dark side of knowledge*. E:CO, 9(3), 16-29.

Simmel, G. (1992 [1908]). *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Gesamtausgabe Band 11*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Simon, H. (1945) *Administrative behaviour: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press.

Steinberg, E. P. & Luce, B. R. (2005). Evidence Based? Caveat Emptor! *Health Affairs*, 24(1), 80-92.

Weber, Max (2003) Videnskab som levevej, i: *Udvalgte tekster*, bind 1, København: Hans Reitzels Forlag.

Interview med Moderniseringsstyrelsens direktør **Niels Gotfredsen**

Til dette temanummer om ledelse, styring og magt har redaktionen gerne villet indramme de videnskabelige analyser med udsagn om ledelse og styring, som det ser ud fra den højeste myndighed for offentligt ansatte, nemlig Moderniseringsstyrelsen (tidligere Personalestyrelsen). Vi har derfor bedt om et interview med styrelsens direktør, Niels Gotfredsen. Interviewet blev gennemført den 5. maj 2015. Niels Gotfredsen har i mellemtiden forladt Moderniseringsstyrelsen for at blive direktør i 'Nets', men interviewet er blevet efterredigeret af Styrelsens sekretariat. Forud for interviewet blev det præciseret, at temaerne skulle dreje sig om generelle forhold omkring styring og ledelse i det offentlige og ikke om konkrete sektorer som f.eks. uddannelsessektoren. Som det fremgår, er temaerne koncentreret om det, som kunne kaldes 'den standardbaserede' og 'den ressourcebaserede diskurs' med henvisning til Dion Rüsselbæk Hansens og Lars Frode Frederiksens artikel i dette nummer. Også i henhold til hjemmesiden (www.modst.dk/HR-og-ledelse) fremgår det, at Moderniseringsstyrelsen altovervejende beskæftiger sig med styring i forhold til de offentlige institutioners lokale arbejdsgivere og disse arbejdsgiveres håndtering af ledelse af de fagprofessionelle.

GJALLERHORN: I Moderniseringsstyrelsens præsentation af 'God arbejdsgiveradfærd' omtales udvikling af målbillede for god arbejdsgiveradfærd, som vil blive stillet til rådighed for de statslige arbejdsgivere primo 2015. Kan du trække målbilledets hovedlinjer op og fortælle om motiverne for at opstille et fælles målbillede for statslige arbejdsgivere?

NIELS GOTFREDSEN: Den største ressource i den offentlige sektor er medarbejderne. God arbejdsgiveradfærd skal sikre, at vi anvender de ressourcer bedst muligt til at løse kerneopgaverne til gavn for borgerne. Det er grunden til, at vi i Moderniseringsstyrelsen arbejder med begrebet 'god arbejdsgiveradfærd' og har opstillet et såkaldt målbillede for god arbejdsgiveradfærd i staten, som giver en fælles tilgang til, hvordan vi udvikler de statslige arbejdspladser. God arbejdsgiveradfærd handler grundlæggende om, at de statslige ledere og arbejdsgivere tager deres ledelsesansvar på sig. Erfaringen viser, at de institutioner, som løser deres opgaver bedst og mest effektivt, er dem, hvor fokus er på at anvende mest muligt af arbejdstiden på kerneopgaverne, og hvor medarbejderne er motiverede, oplever et tillidsfuldt samarbejde med ledelsen og forstår mål og retning for organisationen. Det er dér, vi gerne vil hen.

Målbilledet for god arbejdsgiveradfærd har fire overordnede dimensioner. Det handler om 1) en klar strategisk retning, 2) effektive personaleressourcer, 3) en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur og 4) ledelsesinformation og benchmarking. Det gælder først og fremmest om, at ledelsen skal være skarp på, hvad kerneopgaverne er. På den baggrund skal der formuleres en klar strategisk retning, samt defineres hvilke konkrete mål der skal nås. Her er vores budskab, at det er meget vigtigt, at medarbejderne kan se sig selv i disse mål, og at det giver mening for deres daglige opgaveløsning. Det mener vi er et meget vigtigt element i god arbejdsgiveradfærd. Det spiller også sammen med den pjeces om mål- og resultatstyring, som vi udgav i 2014. Altså det med, at man har en strategisk retning, og at den forankres hos medarbejderne, så de har ejerskab til den strategiske retning. Det er det ene. Den anden dimension vedrører som sagt effektive personaleressourcer. Det handler om personale, løn og arbejdstid – og her er hovedbudskabet, at den måde, man arbejder med personaleressourcerne på skal understøtte løsningen af kerneopgaverne. Det er vigtigt for os at sige, at der ikke er én rigtig måde at gøre tingene på. Det afgørende er, at man som arbejdsgiver har gennemsigtighed i forhold til personale, løn og arbejdstid, og at man hele tiden træffer sine valg med åbne øjne,

så man bruger personaleressourcerne bedst muligt og med fokus på løsningen af kerneopgaven. For at gøre det mere konkret så handler det for eksempel om at iværksætte indsatser rettet mod at nedbringe sygefraværet eller opnå en mere effektiv vagtplanlægning, så personaleressourcerne anvendes bedst muligt. Det er den anden dimension. Den tredje dimension i målbilledet vedrører en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur. Vi kan konstatere, at virksomheder og organisationer, der har en tillidsbaseret og åben kultur, leverer bedre resultater. De løser simpelthen deres opgaver mere effektivt. Det er altså vigtigt, at en tillidsbaseret kultur er noget, man arbejder aktivt for at skabe, da det er med til at gøre opgavevaretagelsen bedre. I den forbindelse er det vigtigt at gøre sig klart, hvad kerneopgaverne og den strategiske retning er og bruge det som grundlag for at skabe en kultur, der understøtter målene. Og så er det selvfølgelig oplagt på den baggrund at opstille klare forventninger til medarbejderne samt anerkende de medarbejdere, som gør det godt i forhold til leve op til de forventninger, man har sat op. Anerkendelsen kan for eksempel komme i form af mere ansvar i det daglige, ros eller en højere løn. Det centrale er, at det er gennemsigtigt for medarbejderne, hvilken kultur, indsats og adfærd man ønsker fremmet. For det fjerde, og det understøtter de tre andre ting, drejer det sig om ledelsesinformation. Det vil sige, at man som ledelse systematisk får viden om de vigtigste ting, så man træffer beslutninger på et oplyst grundlag. Det er faktisk et fantastisk banalt budskab. At få den relevante viden kan imidlertid være svært. Derfor lægger vi også rigtig meget vægt på, at man får information om det

relevante og ikke om alt muligt andet.

GJALLERHORN: I omtalen af målbilledet for god arbejdsgiveradfærd fremhæves det især, at effektivitet og tillid ikke må ses som modsætninger. I den offentlige debat om nye ledelsesparadigmer er det sjældent effektivitet og tillid, der beskrives som modsætninger. Modsætningsparret er her som oftest kontrol og umyndiggørelse set fra de offentligt ansattes synspunkt som modsætning til kvalitet/effektivitet og tillid. Hvordan stiller du dig til dette modsætningspar?

NIELS GOTFREDSEN: For lige at tage det første først, så tror jeg, at når det gælder arbejdsgiverne i staten, så har mange den opfattelse, at vi bruger nogle "hårde redskaber" for at få en høj effektivitet. Altså "hårde redskaber" der handler om arbejdstid, løn og personale. Til gengæld giver vi så noget åbenhed og tillid til SU [samarbejdsudvalget, red.], for at få det til at glide ned. Det er en opfattelse, vi har mødt: "Effektivitet, det opnår man med de hårde redskaber, og så må man give lidt på de bløde ting". Vores budskab er, at det er to ting, der hænger tæt sammen, og man ikke bare bruge den ene slags redskaber. Man er nødt til at se det som en helhed. Medarbejderne skal forstå, hvad det er, man gør som ledelse, ellers får man ikke den ønskede effekt. Jeg er med på, at hvis man kigger på den faglige litteratur, så fylder den misforståelse ikke så meget. Men det tror jeg, den gør hos mange arbejdsgivere, så derfor er det relevant at italesætte det. I forhold til kontrol og umyndiggørelse, så hører jeg det ofte italesat som en kamp om magten over opgavevaretagelsen. Men det mener jeg er en forkert tilgang. Selvfølgelig skal personalelederen

interessere sig for, hvordan den daglige opgavevaretagelse foregår – ikke i en kamp om magten, men på et fælles åbent grundlag, og så er spørgsmålet, hvordan løser vi egentlig vores opgaver? Gør vi det på en god måde, eller hvordan skal vi udvikle vores opgavevaretagelse? Det vil sige, at samspillet er afgørende – at man har en dialog med sine medarbejdere om opgaverne. Og dialogen skal bygge på et fælles grundlag i form af viden om, hvordan man løser opgaven, og hvilken effekt det har. Så det er ikke et spørgsmål om, hvem der har magten, og hvem der blander sig eller ikke blander sig. Lederen skal selvfølgelig interessere sig for, hvordan den daglige opgavevaretagelse foregår, men i dialog med medarbejderne.

GJALLERHORN: Men betyder det også, at I er opmærksomme på, at der tit er et modsætningsforhold mellem lokale ledere og professionelle i det offentlige? At de ansatte opfatter styringen som kontrol og netop, at der mangler et fælles grundlag?

NIELS GOTFREDSEN: Jeg er helt opmærksom på, at der er en debat om det, og jeg tror, det er vigtigt at skille tingene ad. Noget af det, vi ofte hører, det er jo fra beskæftigelsesområdet, hvor der angiveligt er et meget stort antal procesregler, som styrer, hvordan man som ansat skal agere. Men antallet af procesregler de enkelte ressortministerier eller den enkelte kommune har stillet op ligger langt hen af vejen uden for arbejdet med god arbejdsgiveradfærd. God arbejdsgiveradfærd handler derimod om, hvordan man inden for de regler, der nu engang er, kan agere fornuftigt som arbejdsgiver og som leder. Det er klart,

hvis der er nogle regler, som for eksempel sikrer lighed for loven, så er det ikke noget, vi går ind og forholder os til. På samme måde er overenskomster og aftaler også noget, der skal overholdes, og som man så skal udøve god arbejdsgiveradfærd inden for.

Så er der på den anden side alt det, som handler om den måde, man opstiller strategier eller mål på, og den måde man har en dialog med medarbejderne om det. Det mener vi noget om. Vores budskab er, at det er utroligt vigtigt, at målene giver mening for medarbejderne. Der er nogle fagfolk, som mener, at de bliver holdt op på nogle mål, som ikke giver mening. Og det mener jeg, man skal være opmærksom på at undgå som arbejdsgiver og som leder.

GJALLERHORN: Det er nemlig lige præcis spørgsmålet om, hvordan man så måler effektivitet og kvalitet, for det jo meget tit, at debatten går på, at man kvantificerer kvaliteten ved at tale om antal publikationer, antal behandlinger, antal ekspeditioner, antal færdiguddannede, antal frafaldne elever eller studerende, karakterniveau, antal igangsatte ph.d.-studerende osv. Men samtidig glemmer man ofte at få en diskussion om, hvad formålet er med den aktivitet, der er sat i gang, så: Hvordan stiller du dig til indvendingen om, at man måler kvalitet med kvantitet, f.eks. i resultatlønskontrakterne, som der også er en livlig debat om ude omkring på institutionerne.

NIELS GOTFREDSEN: Det, som er vores hovedpointe, er spørgsmålet om at gøre sig sine kerneopgaver meget klart. Jeg tror, det er rigtig godt at bruge noget tid på det spørgsmål, så man ikke ender med at måle på noget, som ikke er

vigtigt, når det kommer til stykket. Jeg vil være ked af at komme med konkrete eksempler. Der har været nogle livlige diskussioner i forhold til mål i for eksempel politiet og på undervisningsområdet, men jeg kender simpelthen ikke de områder godt nok, så jeg er nødt til at holde mig på det mere overordnede plan.

GJALLERHORN: Men jeg tænker også mere principielt, at netop når du nævner eksemplet med politiet, så kan det f.eks. dreje sig om antal sigtelser, som rejses i en region. Man er kommet bagud og skal skynde sig i november/december at rejse en masse sigtelser for at nå de målkriterier, som er opstillet. Det er den effekt, som meget tit bliver kritiseret. Det er nok ikke intentionen, men resultatet bliver vel, at man kvantificerer og glemmer kvaliteten.

NIELS GOTFREDSEN: Jeg tror, at der er to ting at sige til det. Det ene er, at man skal være meget omhyggelig med at sætte målene, således at de stadigvæk er de rigtige, når man kigger på dem efter et halvt år. Diskussionen om at sætte mål er utrolig vigtig. Den handler jo om, hvordan man prioriterer sine ressourcer: Hvad synes vi egentlig er vigtigst, hvad skal vi vælge, skal vi gøre A eller B, hvilken vej skal vi gå ned ad? Her er det vigtigt at tage stilling til, hvilke ting man helt grundlæggende prioriterer. Den dialog tror jeg er ekstremt vigtig at have. Jeg tror, at man som arbejdsgiver skal definere nogle ting, ledelsen følger med i, for at se, om arbejdet går den vej, man gerne vil have. Man skal tænke sig grundigt om, for som du selv er inde på, betyder det faktisk noget for, hvordan medarbejderne opfører sig, og hvordan de løser deres opgaver. Det er den ene del.

Den anden del af det – mener jeg – handler om, at man skal være omhyggelig med, hvordan man bruger de her mål, og hvordan man følger op på dem. Ledelsesinformation og forskellige indikatorer skal vise, hvordan det går. Men de skal ikke nødvendigvis afføde automatreaktioner for, hvordan man skal handle.

Hvis der er noget, man synes er vigtigt, så skal man selvfølgelig følge med i det, og hvis det så udvikler sig på en anden måde, end man havde forestillet sig, så skal man bruge noget energi på at forstå hvorfor. Det skal ikke automatisk lede til en form for sanktion, hvis tallene udvikler sig negativt. Man skal få den læring ud af ledelsesinformationen, som man nu kan. Derefter kan man så træffe en mere kvalificeret beslutning og selvfølgelig prøve at rette op på det, hvis der er tegn på, at tingene går skævt. Det kan også være tilfældet, at man måler på noget, som er rimelig ligegyldigt. Så skal man selvfølgelig overveje at udskifte sine mål med nogle, som man synes er vigtigere at følge med i.

Derfor er det også vigtigt, at man ikke laver en mekanisk kobling til aflønning eller en anden konsekvens, som kan være uhensigtsmæssig i forhold til, at opgaverne bliver varetaget professionelt. Der kan være mange ting, der spiller ind, som man ikke er herre over. Det vigtigste er, at ledelsen træffer sine beslutninger på et oplyst grundlag.

GJALLERHORN: Og vel også fordi der kan være en voldsom inert i den effekt, når man opstiller f.eks. en resultatlønskontrakt, der skal udmøntes i løbet af et år, og der så sker de ændringer, du omtaler. Så vil de fleste ledere vel alligevel skele til, at de skal have de point i land, som er angivet i kontrakten, selv om de faktiske forhold viser sig at tale

imod at fortsætte i den retning, som kontrakten angiver.

NIELS GOTFREDSEN: Nu er vi ovre i vores retningslinjer for mål- og resultatstyring, som kom i efteråret 2014. Hvis vi tager eksemplet fra min egen kontrakt i Moderniseringsstyrelsen, så har vi et mål om at lave sammenhængende systemunderstøttelse for de administrative funktioner i staten. Vores delmål i 2014 var, at vi skulle have forelagt programplanen for Statens IT-projektråd. I løbet af foråret 2014 blev vi klar over, at det sådan set var klogere at gå en anden vej i forhold til at nå endemålet i form af et system. Derfor var det vigtigt for os – og for mig – at mål- og resultatplanen var formuleret således, at det var endemålet, som vi fulgte med i. Den dialog, jeg havde med min leder, gik så på, om vi nåede endemålet, og om der var en klogere måde at gøre det på. Det var en super god anledning til at diskutere, om vi var på rette vej og gjorde det rigtige, eller om vi skulle gøre noget andet – og det er meget den måde, vi gerne vil have, at det gøres på. Det er vigtigt at sætte milepæle, men man skal ikke bruge dem mekanisk. Der skal simpelthen være mulighed for, at man kan blive klogere hen ad vejen.

GJALLERHORN: I fortsættelse af diskussionen om kvantitet og kvalitet i jeres eget styringsdokument kan man med henvisnings til styringsdokumentet stille næsten det samme spørgsmål på en anden måde:

Citat fra: "Styringsdokument for Moderniseringsstyrelsen 2014: "De strategiske mål for 2014 er en blanding af mål, der i vid udtrækning kan opgøres kvantitativt, og mål, der i højere grad omfatter forberedelse af politiske initiativer samt

gennemførelse af analysearbejde og forhandlinger mv."

Som mål for intern administration, pkt. G, står der: "For at nå målet, er det væsentligt, at scoren for organisationens sundhedstilstand specifikt for Moderniseringsstyrelsen er mindst 5 pct.-point bedre i 2014 end i 2013."

Her har vi kvalitative begreber som sundhedstilstand, styringskultur, genomsigtighed, som udmøntes kvantitativt, så derfor er mit spørgsmål: Hvordan tackler I det, altså hvordan forstår I det, at I f.eks. skal være 5% bedre i 2014 end i 2013 mht. sundhedstilstanden. Hvilke kriterier kan du nævne for, om de data, der bruges, er valide?

NIELS GOTFREDSEN: Det gode ved de kvantitative mål er, at det er meget nemt at se, om man er på sporet eller ej. Bagsiden er, at det forenkler tingene og ikke nødvendigvis måler det, man gerne vil. Derfor prøver vi, som jeg har været inde på før, at definere vores langsigtede mål kvalitativt, men selvfølgelig så præcist som muligt. Og så forsøger vi at sætte nogle kvantitative milepæle op, så man kan følge med i, hvordan det går med dem og bruge det som grundlag for vores dialog. Hvis vi så ikke når målene, må vi se på, om det er de rigtige mål, vi har stillet op, eller om vi er blevet klogere, og vi derfor måske skal justere på målene. Jeg tror, at det er vigtigt at tilstræbe at have kvantitative mål, så man har noget konkret at forholde sig til med hensyn til, om det går den ene eller den anden vej. Men igen afhænger det af, hvor firkantet man fortolker det, og hvor ensidigt man bruger det. At opstille mål og følge op på dem skal bruges til at blive klogere. Det skal ikke bruges til automatisk at gøre noget, bare fordi man tidligere har opstillet et mål.

GJALLERHORN: Så hvad vil dit råd være, når lad os sige en mellemlider har en udviklingskontrakt, hvor der står, at så og så meget kvantitativt skal nås, så stor en procentdel af personalet skal have været igennem det og det, og man så finder ud af, at der er en anden måde, der er mere hensigtsmæssig, kan man så skrive det som svar på udviklingskontrakten i stedet for at gøre op, at lederen har opfyldt det her punkt i et omfang af 46%?

NIELS GOTFREDSEN: Det naturlige vil jo være, at man, inden man indgår kontrakten, bliver enig med sin leder om, hvad de overordnede strategiske mål er. Det vil være dem, det er vigtigt at forsøge at nå, men der er ofte forskellige veje til målet. Når man først har lavet kontrakten, og man har bundet sig til nogle mål, som man ikke rigtig synes giver mening, så er det selvfølgelig svært. Når man formulerer den strategiske retning, handler det også om at opnå enighed om, hvilke mål man sætter sig, og hvordan der skal følges op. Som eksempel kan man prøve at se på den resultatplan, vi har for 2015. Der har vi sat nogle milepæle op, men overskriften er: "Efter første kvartal af 2015 følger vi som udgangspunkt op på følgende".

Der står ikke, at milepælene skal være opfyldt. Der står i stedet, at der er en række punkter, som vi følger op på, hvordan det er gået med i forhold til de formulerede mål. Det er de mål, vi mente var vigtige milepæle at nå i første kvartal af 2015, men vi er åbne for, at man finder en bedre måde at nå endemålet på. Det er den aftale, jeg lavede med min leder, inden vi gik ind i 2015.

GJALLERHORN: Man taler jo også tit om forskellen mellem produktivitet i en produktionsvirksomhed og i den

offentlige sektor. Kan du kort forklare, hvad Moderniseringsstyrelsen forstår ved høj produktivitet i den offentlige sektor. Udtrykket bruges ofte i debatten, også om den offentlige sektor.

NIELS GOTFREDSEN: Det tror jeg ikke, at jeg kan give dig et klart svar på. Det afhænger jo igen af den konkrete opgave, som man arbejder med.

På et overordnet niveau kan man sige, at højere produktivitet er et andet ord for at frigøre ressourcer. Om man så bruger de ressourcer til at levere en bedre kvalitet eller en større produktion, det er noget, man hele tiden konkret afvejer. Det afhænger helt af, hvad det er for en opgave, man løser.

For mig handler højere produktivitet om at få mere for mindre. Om det så går til at producere mere, bedre kvalitet eller til at omprioritere ressourcerne til noget helt andet, det mener jeg ikke, man kan sige på forhånd.

GJALLERHORN: En anden side af det er jo forholdet mellem output og outcome. Resultatmålinger på henholdsvis output og outcome indgår i mange kontrakter, også i projektkontrakter i den offentlige i de her år. Har du nogle bud på, hvordan man måler kvalitet i outcome?

NIELS GOTFREDSEN: Diskussionen om output og outcome er rigtig interessant. At måle på outcome, altså indsatsens effekt, det kan nogle gange være utrolig svært, og derfor måler man så på sit output. Det er ofte meget nemmere at måle på, og derfor mener jeg sådan set også, at det er klogt nok at gøre. Man skal jo både vide, hvad man gør, og man skal vide, hvilken effekt det, man gør, har. Begge dele er nødvendige, hvis man vil forbedre effekten.

Jeg mener sådan set ikke, at det ene nødvendigvis er vigtigere end det andet, men udfordringen er bare, at output er noget nemmere at følge med i end outcome. Det gør jo selvfølgelig, at man ofte er nødt til at vælge at følge med i output, selv om man egentlig hellere ville følge med i outcome. Jeg mener principielt, at man bør følge med i begge dele, hvis det er muligt.

GJALLERHORN: Problemet kommer så, når man f.eks. skal afrapportere et projekt, så skal man gøre det i forhold til et skema, som er blevet udfyldt ved starten af projektet, altså en projektstart, som måske ligger tre eller fire år tilbage. Her har man givet nogle bud på outcome, men ofte falder projekter jo meget anderledes ud, end man lige kunne forudse, dengang man skulle opstille nogle kvantitative mål.

NIELS GOTFREDSEN: Ja, det er rigtigt.

GJALLERHORN: Til sidst, helt overordnet endnu en gang om kvalitet i den offentlige: Verdensbankens oversigt 'Worldwide Governance Indicators' har i 2011 målt den danske offentlige sektor til at være den mest effektive i verden næstefter Finland og med Sverige lige efter. Når det i debatten om effektivitet i den offentlige ofte lyder som om, at Danmark befinder sig meget langt ned i skalaen i forhold til andre lande, rejser dette selvfølgelig spørgsmålet: Er du enig i den vurdering, som 'Worldwide Governance Indicators' angiver?

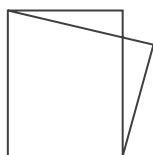
NIELS GOTFREDSEN: Det er jeg ikke i stand til at vurdere. Nå det er sagt, så er det interessante jo, om vi får så meget ud af ressourcerne, som vi kan, og der tror jeg, at vi kan få mere ud af dem,

end vi gør i dag, for verden udvikler sig hele tiden – blandt andet i kraft af den teknologiske udvikling.

Der kommer hele tiden nye muligheder for at løse opgaverne, som gør, at man kan gøre tingene på en anden og bedre måde. Derfor kan vi altid gøre tingene bedre. ◆

Sprogtest – når ord får betydning?

(ph.d.-forsvar: maj 2014)



Lene S. K. Schmidt,
adjunkt, UC Sjælland

Analyser af hvilke samspil der opstår mellem standardisering af en sprogtest til treårige børn og pædagogisk praksis

Sprogtest af småbørn – mellem hverdagsrytmer og gøremål

Sprogtiltag på daginstitutionsområdet har særlig taget fart i en årrække: Forskellige lovkrav om at sprogvurdere småbørn er blevet harmoniseret, og der er fra ministerielt hold udbredt en sprogtest til treårige børn til landets kommuner og daginstitutioner. Pædagoger er med sprogtesten blevet instrueret i at spørge treårige børn: "Mand-vand – kan du pege på mand?", og bede dem gentage ord som "Gul". Nationale evalueringsenheder har løbende evalu-

eret kommuners og daginstitutioners sprogindsatser, "sprogpakken" har kørt som efteruddannelse af pædagoger, og et forskningscenter har fortløbende anvendt data fra pædagogers brug af sprogtesten. Altså er der en markant politisk og videnskabelig interesse i at indføre pædagoger i, hvordan de skal bære sig ad med at vurdere småbørns sprog og understøtte børnenes sproglige udvikling. Når talen falder på sprogtest af småbørn og diverse sprogtiltag, fremstilles det i "sagens natur" som at handle om børns sprog og som et spørgsmål

om at anvende de rette metoder til sikre børns sproglige udvikling. I min ph.d.-afhandling vender jeg problemstillingen på hovedet og spørger i stedet: Hvorfra kommer sprogtesten til treårige børn egentlig? I ph.d.-afhandlingen belyser jeg, hvordan sprogtesten er blevet spredt til danske kommuner og daginstitutioner som en særlig velegnet standard at tage i brug til at vurdere børns sprog. Helt centralt for afhandlingen er mit etnografisk inspirerede feltarbejde i to daginstitutioner i forskellige kommuner og i tilstødende nærområder. Jeg udforsker gennem feltarbejdet, hvilke samspil der opstår mellem standardiseringen af sprogtesten og pædagogisk praksis. Ud fra materialitets-, krops- og kulturanalytiske perspektiver belyser jeg, hvordan testen indplaceres i institutionelt hverdagsliv. Det vil sige, hvordan pædagogisk praksis udfolder sig, når pædagoger, forældre, talehørepædagoger og børn forholder sig til testen og hinanden. Her finder jeg, at sprogtesten omfatter daglige konflikter og ambivalenser, når tidligere selvfølgeliggjorte hverdagsrytmer og gøremål – omkring hvordan voksne vurderer børn og er sammen med børn – bliver draget i tvivl. Pædagogen Vibeke finder, at sprogtesten er det, som hun kalder for "kunstig", og nedenfor inddrages et empiriuddrag fra en samtale med hende efter en udført test.

Pædagogen Vibeke siger adspurgt, om det er situationen med at sidde alene med et barn, som hun finder kunstig: "Nej, jeg synes egentlig ikke, det er så meget den situation. Det er mere det der, at du skal køre det i den der strikse linje. Hvor man kan sige normalt, hvis jeg ville have et barn inde og have en snak med et barn til en voksen, så ville jeg jo sidde og lave alt muligt andet og snakke

og lege og 'Prøv lige' og 'Hvad siger du?' og 'Nååå, gud, hvad sagde mor egentlig?', og det gør du jo ikke i den situation, fordi det lægger det jo ikke op til, vel? Og det er det, der gør den kunstig, akavet". Pædagogen Anna indskyder: "Dit formål, når du sidder der, det er jo i bund og grund en test af, om du kan det her" (Schmidt 2014).

På dette tidspunkt befinder pædagogerne Vibeke og Anna sig i den situation, at de er ved at tilegne sig at anvende sprogtesten, og tidligere handlemønstre, der med tiden er blevet vanemønstre, bliver udfordret. Sprogtesten skaber potentielle brud på oparbejdede hverdagsrytmer, omkring hvordan man er sammen, og samtidig bliver testen en del af de rytmer, når voksne og børn tilegner sig den. Det er mest i de øjeblikke, hvor handlemønstre brydes, at de bliver synlige, og forståelser af barnet og deres egen rolle bliver udfordret. Den enkelte pædagog søger gennem sprogtesten at etablere et bestemt blik på barnet og sig selv og fastholder ofte samtidig vante samspilsformer og orienteringer. Der er fx et modsætningsforhold mellem, at pædagogerne på den ene side ofte roser barnet, uanset hvilket svar det giver, og at barnet inden sprogtesten ikke får direkte besked om, at det vurderes. På den anden side forstår pædagogerne børnenes præstationer som noget "nogen klarer og andre gør ikke". Eller som da Anna på et møde med kolleger meddeler, at børnene "dumper i forholdsordene". I min afhandling søger jeg at overskride sprogtestens egen-logik om at være en aflukket situation, der kun foregår, når pædagogen forelægger testøvelserne for barnet. Det vil sige, at jeg ikke kun følger pædagoger og børn, når sprogtesten finder sted som en-

til-en situation, men at jeg også følger, hvordan testen på forskellige måder bliver en del af det øvrige hverdagsliv. Jeg går helt tæt på daglige organiseringer såsom: Sprogværksteder, madpakker og måltider, mundmotorik-øvelser, andre test og skemaer til at kortlægge børn, sociale konventioner for børns sprogbrug, forældremøder og personalet, som afvikler deres pauser. Herigennem analyserer jeg, hvilke sociale kategorier, viden og positioner voksne aktører forsøger at gøre signifikante, når de til daglig vurderer børns handlinger og hinanden. Som når pædagoger taler sammen i personalerummet om en talehørepædagogs kommende besøg, og om hvordan de kan "få barnet til at vise det bedste han har i sig" set i forhold til, at talehørepædagogen bruger en anden sprogtest end den, de anvender. Afhandlingen udgør således analyser af institutionelle forhold og dynamikker og stiller analytisk skarpt, ikke kun på sociale forbindelser mellem voksne og børn, men også på de kampe og fortolkninger som udspiller sig mellem voksne om børn.

Standardisering af sprogtesten i dansk kontekst og udsyn til andre nordiske lande

Jeg etablerer i starten af afhandlingen et udsyn til andre nordiske lande for at gøre det muligt at tænke i andre scenarier for, hvilke andre mulige sprogtiltag og metoder der er for småbørn, end dem der er forsøgt gjort gældende i dansk kontekst. Herigennem finder jeg, hvordan det i de forskellige nordiske lande varierer i hvilken udstrækning ministerier og styrelser står for distribution og regulering af metoder til daginstitutioner mht. at arbejde med sprog og til at vurdere småbørn, eller om det mere er private konsulenter og institutioner, der udbreder metoder som en vare. Når det

er sidstnævnte, foregår der stadig forsøg i nordisk kontekst på en regulering ved, at ministerier på forskellig vis giver nationale retningslinjer for, hvilke af de metoder der cirkulerer på markedet, som er mest egnede, og hvilke der er i modsætning til love og hensigter. Blandt andet varierer det, om der overvejende er lagt vægt på, om det er det pædagogiske miljø, der skal vurderes, eller om det er det individuelle barns sproglige kompetencer og udvikling, der skal vurderes. Hermed fremanalyserer jeg, hvordan forsøg på spredning og regulering af metoder – uanset om vægtningen er på miljøet eller barnet – er en del af videnskabelige kampe og politiske prioriteringer, og dermed ikke kun er et spørgsmål om rene og skære tekniske instruktioner til pædagoger. Når sprogtesten og andre tiltag spredes i dansk kontekst, har jeg således som afsæt, at der ikke kun sker en udbredelse af viden og metoder, men at der også sker forsøg på at styre, hvilken viden og hvilke metoder der bliver udbredt til daginstitutionsområdet. Ud fra inspirationer fra bl.a. ny-institutionel teori og anden politologisk teori analyserer jeg, hvordan sprogtesten – på udbud fra et ministerium – er udarbejdet af testkonstruktører, og på hvilke måder den viden, som pædagoger frembringer lokalt gennem brugen af testen, er tiltænkt statistiske formål. På denne baggrund analyserer jeg, hvilke forbindelser der etableres mellem offentlige institutioner og private institutioner omkring at udbrede sprogtesten, og jeg belyser og problematiserer, hvilke videnskonstruktions- og interesser der etableres som gyldige. De nationale statistikker, som der eksempelvis opgøres på baggrund af børns testresultater, er bl.a. baseret på et rationale om, at børns sproglige udvikling har sammenhæng med senere læsefær-

digheder, og om senere skolegang bliver succesfuld eller ej. Pædagogen skal give adgang til at kortlægge udsnit af årgange af børn, og deres brug af testen skal gøre de data, som de selv frembringer, statistisk anvendelig for andre. De data, som pædagoger frembringer, bliver således en viden, som understøtter og begrundet bestemte videnskabelige og politiske rationaler om målbarhed. Sprogtesten er baseret på et bestemt videnskabeligt ideal om, at pædagoger skal instrueres i at gennemføre testøvelser så objektivt, sammenligneligt og ensartet som muligt. Jeg er i afhandlingen ikke optaget af, om pædagogen gør, som testen foreskriver, eller om børn svarer rigtigt eller forkert. Det er alt sammen spørgsmål i deres egen ret, og jeg afviser heller ikke, at børn, der har sproglige vanskeligheder, skal modtage bistand fra voksne, at børn skal have gode rammer for at lære sprog, eller at test skal afskaffes. I stedet forsøger jeg at stoppe op midt i alle sprogtiltagene og se på, hvilke sociale og kulturelle mønstre som tegner sig for de tiltag, der er omkring testen, dvs. hvad de betyder for, hvilken viden og ageren der anerkendes i praksis, og for dem der er involveret.

Sprogtesten som "en-til-en situation" bryder med voksnes og børns forståelse af leg

Når jeg i afhandlingen benævner sprogtesten som en test frem for en sprogvurdering eller screening, er det for at understrege dens ideal om målbarhed. Selve sprogtesten skal ifølge instruktionerne helst foregå i et lukket eller uforstyrret rum som "en-til-en situation" mellem pædagog og barn. Et lignende ideal gjaldt set i et kulturhistorisk perspektiv for det 20. århundredes tidlige kliniske studier af

børn i laboratorier, og jeg optegner på hvilke måder, den nutidige test har visse lighedstræk med sådanne studier. Den materielle opsætning for testen afspejler et bestemt videnskabeligt ideal ud af mange mulige om at søge at minimere den sociale påvirkning mest muligt. Hvad der kan forekomme som en simpel materiel opsætning af sprogtestens redskaber, understøtter bestemte måder at vurdere og opfatte børn på frem for andre. Jeg problematiserer, at sprogtesten som enhver anden metode ikke bare er et spørgsmål om, hvordan man bedst bærer sig ad med at vurdere og udvikle børns sprog, de afspejler også til hver en tid kulturelle værdier og normer. Midt i en strøm af daglige hverdagsrytmer, som indkredses i feltarbejdet, fremtræder, at det er blevet almindeligt, at både pædagoger og børn skal indgå i at blive vurderet. Børn og voksne vurderer også hinanden på andre tidspunkter ud fra andre parametre end diverse kortlægninger. Det er altså en del af det daglige sociale liv. Når pædagogen på forskellig vis vurderer børns trivsel, læring og udvikling, sker det typisk, uden at børnene deltager direkte, fx i et personalerum eller til et stuemøde. Men ved en sprogtest forudsætter det, at pædagogen lægger testøvelser frem for barnet og ikke mindst, at barnet deltager. Pædagogen bliver ved barnets direkte deltagelse i sprogtesten konfronteret med, hvad barnet gør og siger, når det placeres i en situation, hvor det vurderes. Som når barnet Bjarke griber ned i sprogkufferten og tager løven op i et hurtigt tag og udbryder: "WRRRR", mens han drejer den rundt i luften og har en figur af en dreng i den anden hånd. Her kalder pædagogen Vibeke ham tilbage til at forholde sig til løven på andre måder og siger: "Sæt drengen op

på løven”, sådan som testen angiver. At blive kortlagt fordrer en vis alvor både fra pædagogens og barnets side. Det er ikke selve testen i sig selv, der skaber testsituationerne, omvendt ville dele af det, der foregår, formentlig ikke have fundet sted uden testmaterialet.

Sprogtesten er en del af videnskampe

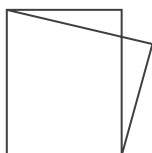
Når jeg taler om `standardisering af sprogtest, `pædagogisk praksis, `hverdagsrytmer´ og `gøremål´, er det teoretisk og empirisk oparbejdede etableringer. Igennem det udforsker jeg, hvordan sprogtesten bliver en del af videns- og uddannelsespolitiske tiltag og interesser og ikke mindst, hvordan testen bliver en del af aktørers daglige kampe om, hvilke kategorier, viden og positioner der skal gøres signifikante, når børn vurderes. Det handler ikke kun om, hvilken viden der kendes gyldig, men også hvilken ageren der bliver regnet for gyldig for voksne og børn at udvise i pædagogiske institutioner og situationer. Sprogtesten er i et bredere perspektiv en del af videnskampe om, hvad der skal ske med daginstitutioner, og hvad de skal være til for. Tiltagene fra centralt hold omkring sprogtesten anskuer jeg som politiske markeringer, som ikke nødvendigvis realiseres, men hvor forskelligartede aktører såsom ministerier, forsknings- og evalueringscentre forsøger at komme med indspil til, hvad der skal ske på daginstitutionsoverområdet. Disse politiske indspil og den pædagogiske hverdagspraksis forstår jeg som noget, der arbejder med og mod hinanden i spørgsmål om, hvad der skal gøres dominerende, når børn vurderes. Sprogtesten er ikke et neutralt redskab – på linje med andre ting og sager gør den noget ved praksis, og praksis gør noget med den. Sprogtesten studeres i min afhandling

i forhold til en række af hverdagslivets tilsyneladende tilfældige og vilkårlige hændelser, der samtidig ved nærmere udforskning viser sig at være en del af vidtrækkende processer. Da jeg efter afsluttet ph.d.-stipendium holdt et oplæg om et udvalg af fund fra afhandlingen ved ministeriets årlige konference om Børns sprog i november 2014, var der forskellige indsigtfulde kommentarer fra deltagerne på konferencen. Flere af de nyuddannede pædagoger rejste spørgsmålet, om det, at sprogtesten forekom kunstig, kun var noget, der ”gjorde sig gældende i starten, da testen blev udbredt”, og ”at nu har vi lært, hvordan man skal gøre”. Det interessante er – foruden at tilegne sig metoder til at arbejde med sprog og vurdere børn – også at bevare en undren over for de forskellige strømninger og metoder, der vinder indpas til forskellige tider. I forhold til sprogtesten kan det fx omfatte at holde sig for øje, hvordan det er muligt, at en test, der først virkede fremmedartet for pædagoger og forældre, siden er blevet en nærmest naturlig og selvfølgelig del af daginstitutioner. Afhandlingen kan i et bredere perspektiv bidrage til at rejse spørgsmål, der ikke kun relateres til den kontinuerlige debat om, hvad daginstitutionen skal udfylde af rolle, og hvordan voksne aktører skal bære sig ad over for børn, men også pirke til diskussionen om, hvor mange metoder, der udvikles, spredes og reguleres, egentlig kommer fra. Det vil sige ikke kun at spørge, hvad pædagoger og børn skal med metoder, men også hvad metoder skal med pædagoger og børn? ◆

Samme side af samme mønt – om sociofaglig inklusion i matematikundervisningen

(ph.d.-forsvar: juni 2015)

Maria Christina Secher Schmidt, lektor, Institut for Skole og Læring, Professionshøjskolen Metropol



Artiklen præsenterer resultater fra dele af ph.d.-afhandlingen: *Inklusionsbestræbelser i matematikundervisningen. En empirisk undersøgelse af matematiklæreres klasseledelse og elevers deltagelsesstrategier i folkeskolen*. Med afsæt i en praksisteoretisk tilgang til undervisning og læring relaterer artiklen matematikvanskeligheder til sociale og didaktiske forhold. Samtidig udvikles et analytisk blik på elevdeltagelsesformer i relation til inkluderingsprocesser. Analyserne viser, at praksiseringen af klasseledelse bl.a. sker gennem lærerens situerede fagdidaktiske praksisformer – og at inkluderende matematikundervisning er et yderst komplekst fænomen

at iscenesætte og dirigere. Undersøgelsens resultater bidrager teoretisk og empirisk til den didaktiske forskning ved at sammentænke klasseledelse og didaktik gennem et fokus, som griber såvel faglige som sociale aspekter i matematikundervisningen. Det er dermed en udvikling af en forskningstilgang, hvor almenpædagogiske overvejelser kombineres med fagdidaktik i arbejdet med at undersøge inklusionsbestræbelser i matematikundervisning.

Manglende viden om inklusionsbestræbelser i matematikundervisningen

I 2012 vedtager Folketinget en lov, som afgrænser specialundervisning til kun at

omfatte elever med et ugentligt støttebehov på ni timer og derover. Derved går idealet om at skabe en mere inkluderende undervisning fra at være formuleret som en hensigt til at være et krav. For undervisningen i matematik betyder det, at elever, der tidligere havde mulighed for at få specialundervisning i matematik, nu deltager i almenundervisningen. Matematiklæreren har med andre ord fået overdraget det faglige ansvar for alle klassens elever og dermed fået til opgave at imødekomme deres læringsmæssige behov inden for almenundervisningens rammer. Men der eksisterer begrænset forskning i forhold til inkluderende og forebyggende undervisningsstrategier

i matematikundervisningen, hvilket kan illustreres ved at skitsere eksisterende forskning på området.

Ifølge en forskningsoversigt af Magne (2006) er den første publikation om "failure to master mathematics" forfattet af en østrigsk læge i 1885. Efterfølgende har en betydelig del af forskningen været foretaget af læger og psykologer med udgangspunkt i hjernens funktion og har omhandlet elementær regning. Dette står i modsætning til at se matematik som andet og mere end regning og en opfattelse af matematikvanskeligheder som et socialt konstrueret fænomen (Heyd-Metzuyanin, 2013; Lange, 2009; Magne, 2006; Sjöberg, 2003).

I det inklusionsteoretiske forskningsfelt undersøges det fx, hvordan inkluderende læringsmiljøer kan skabes gennem ændret undervisningspraksis (fx Carington, 2006; Ferguson, 2008; Hede-gaard-Sørensen, 2010; Tetler & Baltzer, 2011). Dette forskningsfelt har dog ikke eksplicit fokus på lærerens ledelse af klassen. Omvendt har forskningsfeltet, der beskæftiger sig med klasseledelse (fx Doyle, 2006; Evertson & Weinstein, 2006; Landrum & Kauffman, 2006; Krejsler & Moos, 2014; Oliver, Wehby & Reschly, 2011; Plauborg, Andersen, Ingerslev & Laursen, 2010), ikke tradition for at medtænke resultater fra inklusionsforskningen. Denne manglende sammentænkning gør Brophy (2006) opmærksom på gennem en forskningsoversigt, som synliggør, at der mangler forskning om inklusion og specialundervisning i forhold til klasseledelse.

Hvis blikket rettes specifikt på inkluderende klasseledelse i matematik, har et systematisk review (Schmidt, 2013) kun fundet ti internationale studier af den almene matematikundervisning, der peger på forskellige undervisnings-

strategier over for elever i læringsvanskeligheder i begynderundervisningen. Reviewet viser samtidig, at der ikke er forskning, som kan redegøre for, hvorvidt danske matematiklæreres klasseledelse bidrager til henholdsvis en inkluderende og en ekskluderende klassekultur. Når der ses nærmere på matematikdidaktisk forskning, der inkluderer elevers perspektiv på undervisningen, er Lange (2009) et sjældent dansk eksempel. Hvis blikket rettes specifikt på indskolingsbørns opfattelser af og holdninger til matematikundervisning, findes der ifølge McDonough og Sullivan (2014) ganske få studier. Den opridsede vidensproblematik ledte frem til følgende overordnede forskningsspørgsmål: *Hvilke betydninger kan matematiklæreres forskellige klasseledelsesstrategier få for lavt præsterende elevers mulighed for deltagelse i begynderundervisningen i matematik i den danske folkeskole?*

Datagenerering gennem litteratur- og casestudier

Problemstillingen er belyst dels gennem (special)pædagogiske og (fag)didaktiske teorier, dels gennem at hente analytiske ressourcer i praksisteori. Ved at forstå elever i matematikvanskeligheder som en del af sociale og kulturelle processer bliver det muligt med en sociologisk og kulturanalytisk inspireret optik at bidrage til didaktisk forskning. Empirien er produceret gennem tre delstudier. *For det første* et systematisk review, der sammenfatter internationale forskningsresultater i forhold til, hvordan matematiklærere praktiserer klasseledelse i den almene matematikundervisning, samt hvilke betydninger forskellige praksisformer kan få for elever i matematikvanskeligheder. Der er fundet ti studier af den almene matematikundervisning, der

peger på forskellige undervisningsstrategier over for elever i læringsvanskeligheder på begynder- og mellemtrin. *For det andet* et etnografisk inspireret casestudie, der består af lærerinterviews, elevsamtaler, elevessays og klasserumsobservationer fra matematikundervisning i fire indskolingsklasser på to forskellige skoler. Matematiklærerne er valgt ud fra den hypotese, at de har et overskud til at fokusere på inkluderende klasseledelse, fordi de har særlig indsigt i elever i matematikvanskeligheder gennem projektet Tidlig Matematik Indsats (TMI). I hver klasse er der udvalgt to fokuselever, som af matematiklæreren er blevet vurderet til at være i matematikvanskeligheder. *For det tredje* et litteraturstudie, som synliggør forskellige faglige forståelser af elever, der præsterer lavt i matematik. Forståelser, som kan registreres i nordiske matematikdidaktiske tidsskrifter og fagblade for matematiklærere i perioden 1995-2014. I det følgende fokuseres der på at præsentere dele af resultaterne fra casestudiet om lærerens undervisning og elevernes deltagelse.

Matematiklæreres klasseledelse og elevers deltagelsesstrategier

Et væsentligt empirisk fund fra det etnografisk inspirerede casestudie er, at elever i matematikvanskeligheder i mindre grad forventes at anvende fagsprog samt forklare og reflektere over deres læreproces. Samtidigt praktiserer disse elever i høj grad den pædagogiske norm om at være aktivt involveret i opgaven. Men det læringspotentiale, der eksisterer i den aktivitetsorienterede undervisning, forbliver uforløst for eleverne i matematikvanskeligheder. Hensigten er, at eleverne agerer i og med læringsmiljøet på en måde, så eleverne selv får mulighed for at udtænke løsningsstrategier, men

der er ikke etableret en læringsituation, der i sig selv kan give feedback på, om eleven har valgt en løsningsstrategi, der virker. I stedet gør eleverne i vanskeligheder det, som der forventes af en 'god' elev gennem forskellige deltagelsesstrategier såsom at udføre ting, de er gode til, få kammerathjælp og imitere de andre elever. Eleverne passer ind. Det resulterer i, at matematikvanskelighederne kan blive usynlige for lærerne. For at sige det på en anden måde så kan eleverne i matematikvanskeligheder komme til at usynliggøre deres vanskeligheder, fordi de deltager i klassens aktiviteter på en måde, hvor de med et særligt 'ansigtsarbejde' (Goffman, 1963; 2005) efterligner den anerkendelsesværdige praksisform. På den led slår den institutionelle norm betydeligt igennem: I skolen laver elever ting, der ligner skole. Analyserne viser, at dette resultat kan hænge sammen med måden, hvorpå man kulturelt anskuer god læringsadfærd: Det er ønskværdigt at kunne finde en løsning på kort tid. Forestillingen om den dygtige elev indebærer, at eleven ikke tøver eller snubler på vej rundt i det matematiske landskab. Elevernes deltagelsesstrategi kan derfor hænge sammen med, at læreren i mindre grad praktiserer en norm, der anerkender fejl som vigtige læringsfremmere. Med andre ord at eleverne ikke socialiseres til at håndtere benspænd gennem en bevidst didaktisering af problembehandling, hvor det synliggøres, at det er efterstræbelsværdigt at 'kæmpe' for at forstå matematik. I studiet af in- og ekskluderingsprocesser står deltagelsesbegrebet centralt (Lave & Wenger, 2003), og det, som børnene i datamaterialet er sammen om, betegnes som et elevfællesskab. Elevfællesskaber skabes ved, at eleverne lærer gennem et fælles engagement omkring et videns-

domæne (matematik) og ved, at eleverne lærer gennem at opleve sig 'forbundet' til hinanden, hvilket vil sige, at de hører til og er anerkendt som betydningsfulde i fællesskabet. For at producere viden om elevernes perspektiver på disse fællesskaber har afhandlingsarbejdet rettet opmærksomhed på, hvad eleverne helt konkret lavede i undervisningen, hvad de talte om, hvad de var optaget af, og hvem der gav hvilken støtte. De empiriske fund viser, at en af de strategier, eleverne anvender, er at nyttiggøre etablerede venskaber i processen for at blive en legitim deltager. Analysen af elevperspektiver peger på, at venskaber virker positivt ind på elevernes selvbillede og udbytte i matematikundervisningen. En anden deltagelsesstrategi er at få hjælp gennem en insisterende adfærd og ved at holde andre elever på afstand af fællesskaber. Eleverne indgår således i elevfællesskaberne som ven eller som dominerende partner. Samtidig viser studiet af elever, at positionen som perifer legitim deltager ikke er statisk, men derimod bevægelig og omskiftelig. Hvad der er i høj kurs som social kapital i relation til ét elevfællesskab, er ikke nødvendigvis adgangsgivende møntfod i et andet fællesskab. Gennem studiet af elevernes samarbejde viser det sig, at deres faglige deltagelse kontinuerligt væves ind i deres sociale deltagelse. Hvorvidt de fagligt støtter hinanden handler om anerkendelsen af deres sociale kapital. I den proces kan det faglige og det sociale ikke skilles ad. Det er, hvad der (med en omskrivning af en gængs talemåde) beskrives som: *samme side af samme mønt*. Denne omskrivning er for at understrege sammenvævningen af elevernes sociale og faglige praksisformer, som kommer til syne gennem elevinterviews og videoobservationer. Derudover synlig-

gør casestudiet et potentiale i jævnaldrendes betydning for elevdeltagelsen, som kunne anvendes i en udvikling af elevfællesskaber. Lærerne har fokus på, at elever skal være aktive, men lærerne ville også være de rette agenter til at tilrettelægge samarbejdet mellem eleverne, så eleverne i mindre grad selv skal opsøge og udvikle støtte fra kammerater. På baggrund af studiet af elevernes deltagelsesstrategier udledes det, at matematiklærere ikke kun må have blik for at organisere samarbejdsstrukturer mellem eleverne, men også må forsyne eleverne med specifik matematikfaglig vejledning. En yderligere pointe er, at det ikke er tilstrækkeligt, at matematiklæreren organiserer aktiviteter med tanke på, at elever i matematikvanskeligheder skal samarbejde med andre elever for at øge deres faglige udbytte. Det alene er ikke nok. Lige så vigtigt er det, at elever også skal lære, hvordan de kan hjælpe hinanden. Med andre ord: Matematiklærerne i undersøgelsen er opmærksomme på relations- og adfærdsledelsen i forhold til elevsamarbejde, men lærerne tilrettelægger i mindre grad læringsledelsen i forhold til at udvikle faglig støtte gennem klassekammerathjælpen. Analysens fund inviterer til, at der fokuseres på *sociofaglig inklusion* for at skabe flere deltagelsesmuligheder for elever i matematikvanskeligheder. I den proces kan gruppestrukturen, eksplicit undervisning af hvordan elever samarbejder, og iscenesættelse af læringsmiljøet være omdrejningspunkter. ♦

REFERENCER

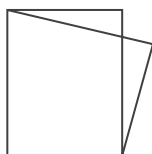
- Brophy, J. E. (2006). History of Research on Classroom Management (17-43). I Evertson, C. M. & Weinstein C. S. (red.), *Handbook of Classroom Management. Research, Practice, and Contemporary Issues*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Taylor and Francis.
- Carrington, S. (2006). *Systems models to support inclusive education practices: Engaging Queensland students and teachers in school review and development using The Index for Inclusion*. Paper at AARE Conference November 2006 Retrieved 13.08.14 from: www.aare.edu.au/data/publications/2006/car06476.pdf.
- Doyle, W. (2006). Ecological Approaches to Classroom Management (97-125). I Evertson, C.M. & Weinstein C.S. (red.), *Handbook of Classroom Management. Research, Practice, and Contemporary Issues*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Taylor and Francis.
- Evertson, C. M. & Weinstein, C. S. (2006). Classroom Management as a Field of Inquiry (3-15). I Evertson, C. M. & Weinstein C. S. (red.), *Handbook of Classroom Management. Research, Practice, and Contemporary Issues*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Taylor and Francis.
- Ferguson, D. L. (2008). International trends in inclusive education: The continuing challenge to teach each one and everyone. *European Journal of Special Needs Education*, 23(2), 109. doi:10.1080/08856250801946236.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. New York: Simon and Schuster.
- Goffman, E. (2005). *Interaction ritual. Essays in face-to-face behavior*. New Brunswick, NJ/London: Aldine Transaction.
- Hedegaard-Sørensen, L. (2010). *Pædagogiske og didaktiske rum for elever med diagnosen autismespektrumforstyrrelse: om læreres selvforståelse og handling i (special) pædagogisk praksis. Ph.d.-afhandling*, København: Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet.
- Heyd-Metzuyanim, E. (2013). The Co-Construction of Learning Difficulties in Mathematics-Teacher Student Interactions and Their Role in the Development of a Disabled Mathematical Identity. *Educational Studies in Mathematics*, 83(3), 341-368.
- Krejsler, J. B. & Moos, L. (2014). Fænomenet klasseledelse i praksis, pædagogik og politik – en introduktion til "klasseledelsens dilemmaer" (5-31). I Krejsler, J. B. & Moos, L. (red.), *Klasseledelsens dilemmaer*. Fortsatte magtkampe i praksis, pædagogik og politik. Frederikshavn: Dafolo.
- Landrum, T. J. & Kauffman, J. M. (2006). Behavioral approaches to classroom management (47-71). I Evertson, C.M. & Weinstein C.S. (red.), *Handbook of Classroom Management. Research, Practice, and Contemporary Issues*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Taylor and Francis.
- Lange, T. (2009). *Difficulties, meaning and marginalisation in mathematics learning as seen through children's eyes. Vanskeligheder, mening og marginalisering i matematikundervisning set fra børnehøjde, Ph.D. thesis in Mathematics Education*. Aalborg: Department of Education, Learning and Philosophy, Aalborg University.
- Lave, J. & Wenger, E. (2003). Situeret læring (13-103). I J. Lave & E. Wenger, *Situeret læring - og andre tekster*. København: Hans Reitzel.
- Magne, O. (2006). Historical aspects on special education in mathematics. *Nordisk matematikk didaktikk*, (11) 4, 7-36.
- McDonough, A. & Sullivan, P. (2014) Seeking insights into young children's beliefs about mathematics and learning. *Educational Studies in Mathematics*, Retrieved 24.06.2014 from: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10649-014-9565-z#>.
- Oliver, R. M., Wehby, J. H., Reschly, D. J. (2011). *Teacher classroom management practices: Effects on disruptive or aggressive student behavior*. Campbell Systematic Reviews 2011.4 DOI: 10.4073/csr.2011.4.
- Plauborg, H., Andersen, V. A., Ingerslev, G. H. & Laursen, P. F. (2010). *Læreren som leder: klasseledelse i folkeskole og gymnasium*. København: Hans Reitzel.
- Schmidt, M. C. S. (2013). Klasseledelse i matematik. Hvad ved vi egentlig? – Et systematisk review om matematiklæreres bidrag til et inkluderende læringsfællesskab på skolens begynder- og mellemtrin. *MONA 2013* (3) 23-43.

Sjöberg, G. (2003). Dyskalkyli, skolans största pedagogiska problem? En granskning av forskningslitteraturen mellan 1993-2003 (261-282). I Engström, A. (red.), *Democracy and Participation A Challenge for Special Needs Education in Mathematics*. Örebro: Örebro University, Department of Education, Forskningskollegiet.

Tetler, S. & Baltzer, K. (2011). The climate of inclusive classrooms: the pupil perspective. *London Review of Education*, 9 (3), 333-344.

Søren Barlebo Rasmussen: **Potentialeledelse** – om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer

Barlebo Forlag, 2014, 325 sider



Anmeldt af Jacob Brix, adjunkt, School of Business and Social Sciences, Aarhus Universitet

Endelig er der skrevet en bog om ledelse, der kan begejstre med en ny vinkel, og som ikke blot genfortæller, hvad andre kloge hoveder før har skrevet. I denne anmeldelse giver jeg mine personlige refleksioner på bogen og ikke en slavisk gennemgang af indholdet. Jeg er nemlig ret sikker på, at du alligevel bliver nødt til at læse bogen inden for nærmeste fremtid.

Allerede efter at have læst de første 10 linjer i forordet havde jeg fortrudt, at jeg sagde 'ja' at anmelde bogen. Intet nyt: et fokus på vidensarbejderne og et samfund, der ikke længere kun er kendetegnet ved industriel produktion. Det skrev Drejer og Printz – og mange før dem – også for otte år siden i 'Luk op'. Men heldigvis fangede Søren Barlebo Rasmussens forord mig hurtigt igen med klare budskaber om

fordele, ulemper og faldgruber, som eksisterer i fagprofessionelle organisationer såsom sygehuse, offentlige og private forskningsinstitutioner samt specialiserede servicevirksomheder.

Søren Barlebo Rasmussens beskrivelse af medarbejderenes og ledernes hensigtsmæssige og uhensigtsmæssige adfærd i de fagprofessionelle organisationer er spot-on, hvad jeg oplever i mit arbejde som erhvervsforsker. Og forfatteren formår at formidle rigtig meget tungt, teoretisk stof på en elegant og let læselig måde via beskrivelserne fra sine cases og de erfaringer, han har gjort sig i sin karriere. "Fokus frem for bredde er grundlaget for fremtidens strategiske styrke," skriver Søren Barlebo Rasmussen, og "man skal være mere end bare gennemsnitlig god (...) for at være god nok i den internatio-

nale konkurrence". Omdrejningspunktet er her direkte på den dybt specialiserede faglighed og værdien af denne i den globale konkurrence. Og denne fokusering mener forfatteren, er en svær opgave at løse for eksempelvis partnerejede virksomheder så som revisionsfirmaer, advokater og arkitekter. Især fordi forfatteren gentagne gange har oplevet, at et eller flere fagområder er mindre lukrative end andre. Og her har ledelsen ifølge forfatteren to valg: Skal man investere sig ud af problemet, eller skal man sige farvel til en partner? Der er her tale om meget, meget interessant og inspirerende læsning for enhver leder. Især fordi forfatteren undgår lange forklaringer om samt definitioner af teorier. Han kunne let være faldet i en lang udredning om konstruktioner så som 'cognitive bias', 'organisational mindlessness', 'knowing-doing gaps' og 'the illusion of explanatory depth', men han formår at få budskabet ud til læseren uden at skulle bruge disse teorier som et nødvendigt anker. Her ser man virkelig forfatterens videndybde, for han formår at efterleve Albert Einsteins gode gamle citat: "if you cannot explain it simple, then you do not understand it well enough".

Under læsningen af bogen skriver jeg flere steder i marginen "lige til kernen". Og det er rigtig godt. Forfatterens hovedpointe med bogen er at få "de kloge medarbejders mål og organisationens ditto til at gå op i en højere enhed". Derfor tager han også udgangspunkt i den enkelte medarbejder og dennes motivation, ligesom han beskriver, hvordan ledelse og organisationens design samt kultur påvirker de ansattes adfærd og rutiner. Og netop derfor er bogen så anbefalelsesværdig. Den viser en dyb forståelse for ledelsesdisciplinen, og den

formår at diskutere ledelse på et niveau, hvor den kan understøtte eksekveringen samt implementeringen af organisationens strategi og ikke blot (re)formuleringen af den. Ingen slinger i valsen.

Søren Barlebo Rasmussens løsning er 'Potentialeledelse'. Det er en ledelsesform, der kan håndtere stærkt motiverede faglige ildsjæle og få dem til at skabe endnu bedre faglig viden. Ledelsesformen sigter efter at identificere områder i fagprofessionelle virksomheder, hvor uudnyttet potentiale eksisterer for dermed at skabe grobund for viden af bedre kvalitet – og måske endda også af mere økonomisk værdi. Forfatteren mener, at de tværfaglige opgaver repræsenterer et unikt potentiale. På side 97 skriver han "Det er ikke ved at få de højt specialiserede kernemedarbejdere til at arbejde mere og endnu mere specialiseret hver for sig. Det er ved at få dem til at koble den viden og de kompetencer, de hver især besidder, på en ny og smartere måde".

Hen mod slutningen mener jeg, Søren Barlebo Rasmussens bog begynder at miste fodfæste. Her giver han 20 gode råd og herunder anbefalinger til, hvordan implementeringsprocessen af ledelsesfilosofien 'Potentialeledelse' kan forløbe. Rådene er alle gode, relevante og forståelige. Men jeg ville ønske, at han netop her havde skrevet en meget mere uddybende anbefaling til hvert enkelt råd, og at han havde brugt flere konkrete eksempler fra sin erfaring med fagprofessionelle organisationer. Altså at han i dette kapitel havde gjort det, som han mestrer til fulde i de foregående 12 kapitler. Når han har haft så meget samarbejde med sådanne organisationer, som han har, så er det en skam, at

empirien her i afsnittet om implementeringsprocessen ikke kommer mere i spil.

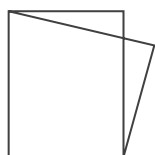
Det unikke ved bogen er det snævre fokus på ledelse af fagprofessionelle organisationer – og kun dem. I bund og grund bruger forfatteren anerkendte ledelsesteorier og metoder som byggeblokke til at opbygge den ledelsesfilosofi, han kalder 'Potentialeledelse'. Og det er en fornøjelse at læse, hvordan hans erfaring med og forståelse for fagprofessionelle organisationer bruges til at skabe en bog, som både kan inspirere ledere, og som kan fungere som opslagsværk i forskellige ledelsesmæssige situationer.

Bogen er oplagt som supplerende materiale til undervisning inden for ledelse, organisationsteori og organisationsadfærd, men den bør ikke stå alene som fagbog, da den netop er så fokuseret. Dog kunne jeg sagtens se bogen brugt direkte i pensum på eksempelvis Master in Public Administration og andre direkte offentligt relaterede uddannelser.

Den helt korte version af denne anmeldelse er soleklar: Her er ikke bare tale om endnu en ny altoverdækkende mirakelkur af en "management bog". Der er noget at komme efter. ♦

Jónas Gústafsson (red.): Livshistoriefortællinger – nøglen til livet

Frydenlund, 2014, 182 sider



Anmeldt af
Ruth Thygesen,
lektor, Pædagog-
uddannelsen Aarhus,
VIA University
College

Bogen præsenterer sig som en inspirations- og praksisbog om livshistoriefortælling som metode – her specifikt i forhold til psykosocial rehabilitering. Udover en kort redegørelse for teori, etik og metode beskrives en rig mængde erfaringer med anvendelse under forskellige former og i forhold til forskellige målgrupper vurderet fra både medarbejder-, borger- og ledelsesperspektiv. Beskrivelserne følger fordringer for god socialpsykiatrisk praksis, herunder metodens konkrete anvendelse og læringsudbytte samt anbefalinger. Bogen afsluttes med handleanvisninger og øvelser for dem, som selv måtte ønske at gå i gang. Det er en både faglig og saglig bog, som har et bottom-up-perspektiv på emnet – med afsæt i praksis, koblet til aktuelle teo-

retiske referencer, som gør den meget anvendelig for både professionsuddannelserne og professionel praksis.

Livshistoriefortælling som metode indenfor det psykosociale rehabiliteringsarbejde beskrives som et brud med diagnose- og sygdomsfortælling som dominerende for den enkeltes identitet. Ved at udfordre de negative fortællinger kan skabes en ny mening både gennem små fortællinger i hverdagen og en mere sammenhængende livshistoriefortælling. Dette knyttes til recovery-processen – herunder Alan Topors kriterier for at komme sig, hvor mening står centralt samt Aron Antonowskys begreber *begribelighed*, *håndtérbarhed* og *meningsfuldhed* (s. 48). I forhold til f.eks. narrativ

terapi har livshistoriefortællingen værdi i sig selv, uden at skulle gøres til genstand for fortolkning. En etisk pointe er fortællerens ejerskab til livshistorien – den må ikke "flytte ind i de professionelle konferencerum" (s. 35) for evt. at blive tolket og vendt imod fortælleren. At fortælle kan ses som identitetsstøtte og en læreproces i Bruners terminologi: en større bevidsthed om én selv skabt i det gensidige fællesskab omkring fortællingen. Der refereres også til en dokumenteret virkning af positive fortællinger fra neurovidenskaben: at dominerende negative historier og handlinger danner relativt tykke neurale netværk i hjernen, mens positive nye fortællinger over tid kan danne nye spor – læs: "muligheder" i hjernen/bevidstheden.

Især udmærker bogen sig ved ni kapitler, hvor erfarne medarbejdere, ledere og borgere beskriver deres erfaringer. I fortællende stil gives mange nuancer på anvendelser af metoden og af mulige gevinster og risici. Stærkt står bl.a. Preben Meilvangs beretning i kap. 4 om sin recoveryproces – nu pædagog og medarbejder med brugerbaggrund: en proces, som i det virkelige liv ofte har ujævnt forløb, hen imod en meningsfuld tilværelse på egne præmisser. Eller Helle Riis' beretning om livshistoriearbejdet i et autismecenter, f.eks. en episode, hvor man havde fjernet et testel fra en borger – hvilket denne blev meget ulykkelig over. Historien gav en forklaring: testellet var det eneste objekt, borgeren forbandt med erindring om sin mor. Som formuleret: *Vi ønsker ikke, at der bliver smidt flere 'testel' ud. Derimod vil vi gerne arbejde henimod, at andre væsentlige historier om beboerne dukker op, og at de indhold, som er vigtigt i beboernes liv, sættes i fokus* (s.161).

Andre kapitler omhandler f.eks. livshistoriearbejde på Katrinebjergcentret i Aarhus igennem 10 år, livshistoriefortælling anvendt i forhold til borgernes kost- og motionsvaner eller arbejdet med handleplaner. Et kapitel er helliget ledelsens perspektiv, hvor medejerskab i personalegruppen, kulturændring og kvalitetssikring er nøglebegreber. Bogen afsluttes med en let tilgængelig anvisning på, hvordan man selv kan gribe arbejdet an, skulle man have lyst at starte.

Livshistoriefortælling som metode er ofte beskrevet. Styrken ved netop denne bog er dens systematiserede formidling af erfaringer og kobling til psykosocial rehabiliterings teori- og praksisunivers på en interessant og let tilgængelig måde. Bogen giver mange forskellige billeder på, hvordan arbejdet kan forme sig. Udvidelsen af begrebet og hermed handlemulighederne for læseren illustrerer bogens pointe: Fortællinger virker herigennem. Som studiebog – f.eks. i den nye pædagoguddannelse med fokus på kompetencer og praksisnær undervisning – er bogen godt nyt for studerende i specialiseringen indenfor social- og specialpædagogik. Også i modulet professionsviden og forskning repræsenterer bogen en relevant genre: et bottom-up-perspektiv på forholdet mellem forskning og praksis, hvor professionelles og borgeres erfaringer er vigtige kilder til dokumentation og refleksion i en forskningsbaseret uddannelse og praksis. Bogen er på min litteraturliste i begge moduler. ♦

INDHOLD

TEMA - LEDELSE, MAGT OG STYRING

Introduktion til temaet	5
Redaktionen	
'Civil ulydighed' og modstridende rationaler i ældreplejen	6
Signe Mie Jensen og Kaspar Villadsen	
Samtidens skoleledelse – tegn og tendenser i toneangivende ledelsesdiskurser	18
Dion Rüsselbæk Hansen og Lars Frode Frederiksen	
Hvad handler ledelse af videnarbejde om? Et praksisteoretisk bidrag	28
Anders Buch og Vibeke Andersen	
Markedet for offentlig ledelse. En fortælling om hajen og pudsefisken	38
Søren Gytz Olesen	
Når talen er om ledelse. Læsninger i de kommunale ledelsesgrundlag	48
Niels Krause-Jensen	
Eksperimenter som innovationskraft i uddannelsespraksis	60
Camilla Hutter og Dorrit Sørensen	
Hvis konsultation er svaret på tværfaglige samarbejder, hvad er så spørgsmålet?	72
Lene S. K. Schmidt, Jimmy Krab og Kira Grith Kofoed	
Skal man være rask for at være syg? Om konkurrencestatens krav om en kompetent klient	82
Katrin Hjort	
Fra evidens til ledelse af ikke-viden	96
Morten Knudsen	
Interview med Moderniseringsstyrelsens direktør Niels Gotfredsen	107
Gjallerhorns redaktion	

NYE PH.D.-AFHANDLINGER

Sprogtest – når ord får betydning?	112
Lene S. K. Schmidt	
Samme side af samme mønt – om sociofaglig inklusion i matematikundervisningen	116
Maria Christina Secher Schmidt	

ANMELDELSER

Potentialeledelse – om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer	120
Jacob Brix	
Livshistoriefortællinger – nøglen til livet	124
Ruth Thygesen	

Gjallerhorn er rangeret som niveau 1-tidsskrift på den danske Autoritetsliste og som niveau 1-tidsskrift på den norske Publiseringsindikator.