

**Masterprojekt
Efterår 2012**

Rikke Pihl Hedelund

**Fagkoordinator: Morten Knudsen
Vejleder: Jacob Vase**

Anslag: 111.589

Lederen som oversætter og vejviser

Indhold

Abstract:.....	2
Indledning:	4
Problemformulering:.....	6
Afgrænsning:.....	7
Metodeovervejelser:	7
Overvejelser om valg af teori:	7
Metode til indsamling af empiri:	8
Interessentanalyse:	9
Faktuelt materiale:	10
Læsevejledning:	10
Analyse:	11
Den offentlige sektor under pres:	11
Styringsparadigmer:	12
Det funktionelt differentierede samfund:.....	18
Den heterofone velfærdsinstitution:	20
Oversættelse som idéoverføring:	23
Dekontekstualisering:	24
Kontekstualisering:.....	24
Virusteori :	30
2. ordens ledelse:.....	34
Opløsning af paradokser:.....	35
Diskursteori:.....	37
Retorik:	38
Selvledende medarbejdere:	40
Konklusion:	44
Metodekritik:	48
Perspektivering:.....	49
Litteraturliste:	50
Kildeangivelser (Anvendt litteratur):	51

Abstract:

This Masters project is about public managers' conditions and options in relation to translation of ideas from one context to another.

My motivation for investigating this topic springs from my role as an area manager for 5 daycares, where I metaphorically speaking am situated in a communication space between different levels in the organization. In this space I often experience divergent logics and expectations.

Many employees express that they feel an increase in demands from outside or from above them. I find myself in a dilemma where on one hand it seems like some employees find this very demotivating whilst there is an un-negotiable demand of implementation to me.

Thus I investigate how to understand the communicative encounter between the pedagogical operational institutions and the rest of the organization in relation to new initiatives, ideas and logics and what options I possess as a manager to ensure the engagement of the employees and avoid decoupling.

During the process of thesis writing I got a new job and I am about to start as a District Manager 1st of January in a different municipality at the same management level as in my present job.

This means that my interest in good communication in relation to new initiatives is general and not just connected to the context I am in presently.

Therefore the thesis has a normative purpose as I wish to become more knowledgeable on the communicative encounter between front employees and the other part of the organization and bring this knowledge with into my new work place and put it to action from day one.

The empirical data is produced by way of qualitative interviews where I speak with informants at all levels of the organization and in various communes.

As the topic can seem a little vague to some informants I have also developed a jigsaw as a tool to illustrate communication in the organization. The point of the jigsaw is that the parts can be put together according to the informant's perception of the communication.

The project uncovers that the communicative encounter between the pedagogical operational institutions and the rest of the organization is an expression of the encounter between different management logics and systems which form the organization's understanding of it-self.

These are self referential in the communication and therefore as a starting point not possible to observe from the inside of the organization.

Today the different management logics are embedded in the welfare institutions and this means that non comparable values clashes within each daycare when trying to balance different considerations.

Furthermore the project uncovers how communication about new ideas, initiatives and logics can be seen as a translation of an idea as a verbal representation from one context to another.

The idea can be picked up and represented in a more or less concrete form with more or less knowledge at the base and in different forums. This has consequences for the implementation.

This means that the manager must possess translation skills to avoid that the idea is rejected and perhaps decouples. The manager should also know about the factors that promote or inhibit ideas spreading.

Finally it is made clear that managers cannot dissolve the pressure of management but must act within it by noticing the difference which every management technology describes with the purpose of being able to evaluate the effects of this technology and the action and management space they create but also by attempting to dissolve the paradoxes through laboratories that open for new opportunities.

The manager can also attempt to affect discourses through rhetoric intervention and suggest relevant and meaningful room for action for the self managing employees.

Central concepts of the thesis are:

- Management paradigms
- The functionally differentiated society
- Autopoiesis
- The heterophone organization
- Translation as idea transfer
- Spread of ideas
- 2nd order management
- Dissolution of paradoxes
- Discourse theory
- Rhetoric
- Management of self managing employees

Indledning:

Jeg arbejder indenfor dagtilbudsområdet som områdeleder for 5 dagtilbud i Køge Kommune og har det overordnede ansvar for den pædagogiske udvikling, personalet, økonomi, administration, samarbejde med bestyrelsen og LMU samt det tværfaglige samarbejde og komplekse børnesager.

Hvert dagtilbud har en daglig leder der tager sig af den daglige ledelse i huset eller dagplejen.

Når dagtilbudslederens opgaver når en vis kompleksitet, træder jeg til – det kan fx være ved langvarig sygdom, ved svære personalesager, ved forældreklager, osv.

Herudover tager jeg mig af en række formidlingsopgaver, hvor jeg præsenterer intentioner med bestemte tiltag fra forvaltningen eller direktørgruppen, konsekvenser af ny lovgivning, forskellige perspektiver der skal medtænkes i opgaveløsningen, status på økonomi, opfølgning på fravær mv.

Mine arbejdsopgaver indebærer derfor dels kommunikation med forvaltningen og dagtilbudslederne, men også med medarbejderne i dagtilbuddene, selvom der er et ledelsesniveau mellem dem og mig.

Jeg befinder mig derfor billedligt talt i et kommunikationsrum mellem forskellige niveauer i organisationen og støder i den forbindelse ofte på logikker eller forventninger der ikke er samstemmende.

Mange medarbejdere udtrykker at de oplever mere og mere bestemmes udefra eller oppefra og jeg oplever det som et dilemma at det på den ene side virker som om nogle medarbejdere finder dette meget demotiverende, mens der er et ufravigeligt implementeringskrav til mig.

Samlet set kan jeg ind imellem opleve et uproduktivt mønster, hvor nogle medarbejdere demotiveres og mere eller mindre fremstår som lønarbejdere. Begrebet lønarbejdere refererer til Helle Hein, der gennem empiriske studier, fundet frem til fire forskellige arketyper af højt specialiserede kreative medarbejdere, hvoraf lønmodtageren så at sige er det sorte får i familien.

Arketyperne adskiller sig fra hinanden ved den måde de motiveres og deres tilgang til arbejdslivet i det hele taget. Man kan i den forbindelse skelne mellem personer der primært er styret af mangelbehov og dem der i højere grad styres af behovet for selvaktualisering, jf. Maslows behovspyramide. Behovet for selvaktualisering er *"...relativt uselvisk i sin karakter."* (1, s. 77), mens mangelbehov er egoistisk orienterede.

Lønmodtageren er *".. i arbejdsmæssig sammenhæng markant ydrestyret."* (2, s. 15) og går derfor meget op i oplevet retfærdighed. Arketyperne arbejder for at leve, – det går ud på at tjene mest muligt ved den mindste arbejdsindsats, så man kan komme hjem og nyde fritiden.

Det betyder også at lønmodtageren ikke har nogen interesse i at sætte høje faglige standarder og derfor er det heller ikke så tit at man møder dem blandt højt specialiserede medarbejdere.

Pointen er imidlertid at andre arketyper kan regrediere og blive lønmodtagere, ligesom de kan være mere eller mindre påvirkelige af lønmodtagerens argumenter.

En sådan tilgang til opgaveløsningen er bekymrende i en organisation hvis kerneopgave er at yde omsorg for børn og understøtte deres udvikling, hvilket bl.a. kræver et stort personligt engagement, nysgerrighed og fleksibilitet.

Hvis dette ikke er til stede, kan resultatet være at opgaverne ikke løses på et tilfredsstillende kvalitetsniveau, samt at nogle opgaver måske slet ikke løses.

De forskellige forventninger og logikker der støder sammen, genkendes af en bred skare af områdeledere, dagtilbudsledere og institutionsledere (sidstnævnte er ledere af selvejende institutioner), i samme kommune. Det kom til udtryk da jeg holdt oplæg for disse i september 2012 vedr. oversættelse mellem styringsparadigmer.

I Køge har det bl.a. drejet sig om følgende tiltag, hvor der kan være forskellig opfattelse af relevansen af disse, som forsøgt anskuet gennem nedenstående oversigt:

Implementeringskrav:	Medarbejder perspektiv:
Fraværet skal under 5 %	Hvis man er syg, så er man syg
100 % budgetoverholdelse og tilpasning af gennemsnitstimeløn	Hvis man har taget et kursus i fx marte meo, så skal man have løn for det, så ens kompetencer anerkendes
Sprogvurdering af 3 - årige	Det er spild af tid, vi kan sagtens finde børn med sproglige vanskeligheder uden en test
Dokumentation og planlægning	Vi har ikke tid til dokumentation og planlægning, det er vigtigere at vi er der for børnene
Pædagogisk tilsyn med efterfølgende handleanvisninger	Hvorfor skal de bestemme hvordan vi skal arbejde?
Forældretilfredshedsundersøgelse	Der er rigtig mange krav fra forældre i dag, vi kan ikke gøre alle tilfredse – og hvorfor skal det lige gøres på den måde forældrene vil have?

Tiltagene er alle repræsentanter for nye logikker i dagtilbudsverdenen, hvilket måske kan forklare besværlighederne i formidlingen, og er samlet set afledt af den generelle samfundsmæssige udvikling, hvor det offentlige er under pres, hvilket behandles i analysen.

I Køge har byrådet vedtaget en velfærdsfortælling hvor udfordringer og handlemuligheder skitseres (bilag 1). Her skitseres det at presset handler om demografi, politik og globalisering.

Det betones i fortællingen at der skal tænkes nyt om hvordan opgaver skal udføres, hvilke opgaver kommunen skal tage sig af, samt et opgør med forbrugertankegangen og fokus på borgerbegrebet - hjælp er som udgangspunkt midlertidig, med henblik på at sætte den enkelte i stand til at kunne selv.

Velfærdsfortællingen er suppleret af en kommunikations strategi, der har til formål at skabe forståelse for, afstemme forventninger omkring, og hente input til, ny kommunal service (bilag 2). I strategien betones lederne som oversættere.

Virkeligheden er altså at det ikke er slut med nye tiltag, som udfordrer medarbejderne – samt at der er en forventning om at lederne spiller en aktiv rolle i formidlingen af nødvendige budskaber.

Det betyder at det i fremtiden er vigtigt at ledere kan håndtere kommunikationen mellem niveauerne på en måde så medarbejdere arbejder med og ikke imod tiltag der skal implementeres, forandringer der skal ske, idéer som skal afprøves, logikker der skal videreformidles mv.

Ovenstående leder mig frem til følgende problemformulering:

Problemformulering:

Hvordan kan jeg forstå det kommunikative møde mellem de pædagogiske driftsinstitutioner og den øvrige del af organisationen set i forhold til nye tiltag, idéer og logikker og hvilke handlemuligheder besidder jeg som leder, for at sikre medarbejdernes engagement og undgå dekoblinger?

Jeg forstår her dekobling som den proces der sker, når handling løsriver sig fra snak og beslutninger. Brunsson analyserer dette fænomen i forhold til organisationer og Ulrich Smidt-Hansen og Søren Aalund fører det videre til individniveau (henvisning).

Dekoblingen opstår grundet modstridende krav og kan tolkes som hykleri. Brunsson siger at *"Hypocrisy is one of many ways of handling conflicts among groups. The incentive and opportunity for hypocrisy diminish when there are other ways out."* (3, s. 11), hvilket antyder at der er ting man kan gøre for at mindske forekomsten af dekobling.

Engagement ses her som lyst til, og interesse for at bidrage til opgaveløsningen i organisationen.

Problemformuleringen rejser nogle spørgsmål som søges besvaret gennemfølgende undersøgelse:

- Hvilken betydning har forskellige forforståelser i organisationen?
- Hvordan kan man beskrive vilkår og mønstre for kommunikation om nye tiltag, idéer og logikker i organisationen?
- Hvordan kan man håndtere paradokset mellem krav om styring og selvstyring?

Forforståelser ses her i betydningen det grundsyn som mennesker møder verden med, fx eksemplificeret ved Scheins grundlæggende antagelser i betydningen det, der tages for givet, (4, s. 29).

Paradoks ses her i betydningen modstridende krav og forventninger.

Afgrænsning:

Min analyse vil tage afsæt i det kommunale dagtilbudsområde.

Fokus vil blive lagt på kommunikation til og fra de aktører der er modtagere og formidlere af budskaber til og fra andre i organisationen, samt de aktører der primært er modtagere.

Det betyder at fokus vil være på de ansatte i organisationen og ikke på det politiske niveau.

Metodeovervejelser:

Jeg har fået nyt job under skriveprocessen og skal starte som distriktsleder i anden kommune, på samme ledelsesniveau, pr. 1. januar.

Det betyder at min interesse i den gode kommunikation omkring nye tiltag gælder området som sådan, og ikke blot kommunikation i den kontekst jeg er i nu. Jeg vil derfor rette mit blik mod andre kommuner når jeg indsamler empiri.

Det brede perspektiv kan, udover at give mig input til håndtering af kommunikation i min nye organisation, samtidig kvalificere opgaven og gøre den mere relevant for andre aktører på området. Jeg håber således at kunne gøre en række generaliserbare fund.

Opgaven har således et normativt sigte, idet jeg ønsker at blive klogere på det kommunikative møde mellem frontmedarbejderne og den øvrige del af organisationen, med henblik på at tage disse erfaringer med mig til min nye arbejdsplads og sætte dem i anvendelse fra dag 1.

Underspørgsmålene i opgaven skal således bruges til at lede mig frem til relevante overvejelser og handlemuligheder.

Overvejelser om valg af teori:

Jeg har valgt forskellig teori som jeg har mødt på min vej gennem uddannelsen eller fundet i min søgen efter indfaldsvinkler, der kunne belyse denne specifikke problemstilling. Fælles for de valgte teorier er at de giver mening for mig og bidrager til en øget forståelse.

Nogle teoretikere bruges især til at beskrive problemstillingens kontekst. Det drejer sig om Uffe Palludan, der giver et billede af de udfordringer velfærdssamfundet står i og John Storm, der forklarer om sammenhængen mellem disse udfordringer og de mange reformer som virker ind på dagtilbudsområdet.

Leon Lerborgs teori om paradigmer er valgt til at beskrive de forskellige verdensbilleder jeg oplever at møde, i mit arbejde som områdeleder. Jeg er klar over at denne teori ikke, som fx John Storm, bygger på empiriske undersøgelser, men ikke desto mindre står hans beskrivelser af paradigmer lyslevende for mig og har bidraget til et begrebsapparat om noget, der har været meget ukonkret for mig tidligere. Lerborg hævder at have et pluralistisk og eksplorativt perspektiv, idet han ikke forsøger at give en enkelt styringsopfattelse forrang, men derimod beskrive hvordan han oplever verden.

Niklas Luhmanns teori om det funktionelt differentierede samfund bruges til at supplere og uddybe forståelsen af forskellige verdensbilleder – og her anvendes videre Niels Åkerstrøms teori om den heterofone organisation, til at bringe Luhmanns teori fra samfundsniveau til organisationsniveau. Luhmanns teori er en sociologisk systemteori, der tager det afsæt at sproget skaber den sociale verden, og at der ved siden af denne er en fysisk verden. Jeg oplever derfor at teorien har et socialkonstruktivistisk udgangspunkt.

Kjell Arne Røviks teori om idéer som oversættelse, og virus som metafor for idéspredning, bruges til at se på de mekanismer der går i gang, når en idé forsøges overført fra en kontekst til en anden. Denne teori er spændende og relevant for mig, idet jeg jo oplever at der ind imellem er modstand på de idéer jeg præsenterer for medarbejderne. Altså er det ikke så ligetil bare at overføre idéer. Røvik nævner selv at hans udgangspunkt er pragmatisk institutionalisme, som han beskriver som en tredje vej mellem den modernistiske og den socialkonstruktivistiske tilgang.

Til at belyse konkrete handlemuligheder for at lede i styringspresset, bruger jeg Thyge Thygesen og Christian Tangkjærs perspektiv på ledelse i styringspresset, samt Klaus Majgaards fokus på håndtering af paradokser. Thygesen, Tangkjær og Majgaards betragtninger om samfundet refererer begge til Luhmanns teori og er derfor naturlige forlængelser af denne.

La Clau og Mouffe tager udgangspunkt i en poststrukturalistisk sprogteori, der mener at diskurs konstruerer den sociale verden i betydning og at denne aldrig kan fastlåses. Denne pointe giver mening for mig i relation til emnet.

Teori om retorik, her præsenteret af Ole Thyssen, kan i forlængelse af ovenstående anvendes til at give en viden om hvordan diskurser helt konkret kan påvirkes.

Og endelig bidrager Maravelias til indsigt om selvledende medarbejdere

Metode til indsamling af empiri:

Samfundsvidenskaberne skelner i almindelighed mellem to former for metodisk dataindsamling, nemlig kvantitativ og kvalitativ. De kvantitative metoder måler på objektive data, mens de kvalitative metoder har et "forstående" sigte, hvor formålet er at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden (jf. Habermas), med henblik på fortolkninger af meningen med de beskrevne fænomener.

Da jeg netop ønsker at få en viden om hvordan informanter oplever kommunikationen i organisationen, vælger jeg kvalitative interviews, jf. Kvaales (5) principper, som metode til indsamling af empiri.

Der vil være tale om semistrukturerede interviews, det vil sige delvist strukturerede interviews, hvor spørgsmålene er vejledende.

Spørgsmålene fremgår af interviewguiden, der er vedlagt som bilag og mine overvejelser i forbindelse med udarbejdelse af denne, er følgende:

- Jeg har lavet interviewguiden ret udtømmende i forhold til det jeg ønsker at få en viden om, af den helt lavpraktiske grund at det er nemmere at sortere spørgsmål fra undervejs, end at skulle finde på flere spørgsmål i situationen. Samtidig er jeg bevidst om at forfølge uklarheder eller interessante vinkler som informanten bringer på banen.
- Jeg undgår bevidst så vidt muligt teoretiske udtryk i mine spørgsmål, for ikke at lægge ordene i munden på informanten.
- Informanterne ser ikke spørgsmålene inden interviewet, idet jeg ønsker umiddelbare svar.

De foretagne interviews er delvist transskriberet og forefindes som lydfiler. Disse vil blive slettet efter eksamen. Jeg har desuden foretaget en meningskondensering af samtlige interviews, for på den måde at få et overblik over sammenfald i svarene. Denne er vedlagt som bilag.

Da emnet måske kan være lidt ukonkret for nogle informanter, har jeg desuden udarbejdet et "puslespil" der skal fungere som hjælperedskab til at illustrere kommunikationen i organisationen. Pointen med "puslespillet" er at brikkerne kan lægges som informanten oplever kommunikationen. Det grafiske billede laves som en del af interviewet.

Udsagn fra informanter vil indgå undervejs i opgaven, med henblik på at eksemplificere pointer fra teorierne og give et billede af hvordan kommunikationen foregår.

Interessentanalyse:

Jeg forestiller mig at kommunikationen løber gennem hele organisationen, fra et niveau til et andet, og at interessenterne derfor befinder sig derfor på alle niveauer. Derfor er det relevant at interviewe repræsentanter fra top til bund i organisationens hierarki.

Jeg interviewer medarbejdere og ledere fra følgende kommuner:
Roskilde, Albertslund, Køge, Ballerup, Stevns, Gladsaxe samt Tårnby.

Informanterne er fordelt på to medhjælpere (heraf en FTR), to pædagoger, to daglige ledere, to områdeledere, to direktører, samt en kommunaldirektør.

Jeg har brugt de kontakter jeg har gennem job og uddannelse samt mit netværk i øvrigt, for at finde frem til informanterne. Det er således tilfældigt at lige præcis disse personer er valgt ud.

Som det fremgår af nedenstående oversigt, er de nævnte kommuners organisation på området forholdsvis ens, hvilket gør forholdene for kommunikationen sammenlignelig:

Medhjælpere	Alle
Pædagoger	Alle
Dagtilbudsleder (eller alternativ titel: daglig leder, pædagogisk leder, husleder)	Alle
Områdeleder (eller alternativ titel: klyngeleder)	4 af 6 kommuner, i 1 kommune er der områdeledelse nogle steder og andre steder ikke
Chef for dagtilbud (eller alternativ titel: afdelingsleder for dagtilbud)	Alle (i en kommune er denne funktion delt mellem to chefer, der samarbejder om skole – og dagtilbudsområdet)
Direktør (eller alternativ titel: forvaltningschef)	Alle
Kommunaldirektør	6 af 7 kommuner (den sidste kommune har i stedet en fuldtidsansat Børne- og Unge borgmester)

Faktuelt materiale:

Jeg inddrager desuden faktuel materiale som aktuelle strategier, debatoplæg eller artikler.

Læsevejledning:

Jeg starter min analyse med at skitsere nogle grundvilkår for den offentlige sektor i disse år, og konsekvenserne af disse.

Herefter skitseres betydningen af forskellige styringsopfattelser og organisationers selvforståelse. Dette leder videre til en gennemgang af oversættelse som idéoverføring og faktorer der fremmer og hæmmer idéspredning.

Analysen slutter af med konkrete bud på hvordan leder kan handle i styringspresset.

Herefter svarer jeg på problemformuleringen.

Analyse:

Hvilken betydning har forskellige forforståelser i organisationen?

Offentlige driftsinstitutioner lever ikke løsrevet fra den offentlige sektor, men er en del af et større fællesskab. Det betyder at driftsinstitutionerne møder vilkår og krav, der har snæver sammenhæng med samfundsudviklingen. Derfor skal vi først se på denne kontekst.

Den offentlige sektor under pres:

Køge Kommune har som tidligere nævnt lanceret en velfærdsfortælling der tænker nyt om den måde velfærdsopgaver skal løses i fremtiden, grundet den samfundsmæssige udvikling, hvor det offentlige er under pres.

Der tales generelt meget om dette pres i diverse medier og Uffe Palludan kalder det for velfærds-klemmen som skal løses, hvis velfærden skal bevares. Ellers vil der ske det at *"I fremtiden vil mennesker i nød ikke blive hjulpet."* (6, s. 19).

Som årsager til velfærds-klemmens opståen, nævner han bl.a.:

- tab af arbejdspladser grundet afindustrialisering, hvor en afledt effekt bl.a. er at arbejdere er blevet erstattet af en krævende middelklasse
- globalisering, hvilket betyder at arbejdspladser eksporteres
- vækst i antallet af ældre, hvilket betyder øgede udgifter til pleje og færre skatteborgere
- finanskrisen, hvilket betyder tab af arbejdspladser og dermed skatteindtægter

Når situationen er så alvorlig, må der handles, og dem der har ansvaret for at kigge ud i fremtiden og sikre at pengene slår til, er de folkevalgte politikere, som reagerer ved at lave forskellige reformer som skal bringe balance i tingene.

Dette skitseres af John Storm, der gennemgår indhold og tilblivelse af de mange nylige reformer af den offentlige sektor.

I den forbindelse synliggør han hvordan den danske velfærdsstat spalter borgerne i brugere og skatteydere, hvilket skaber en situation hvor borgerne på den ene side fokuserer på høj og mere service - og på den anden side enten ikke kan eller vil betale for denne. (7, s. 221)

Grunden til at dette sker, er bl.a. at mange har en interesse i at få flere og bedre velfærdsydelser når de er gratis, at vi har et højt skattetryk og derfor er der opmærksomhed på at få dette ned, at det er svært gennemskueligt hvad pengene bruges til samt at dem der har mulighed for at betale, oftest ikke er dem der har mest behov for ydelserne.

Alt dette gør at borgerne presser politikerne til at "gøre noget" så deres ønsker om flere og bedre velfærdsydelser for de samme penge, kan blive opfyldt. Politikernes redskab til at søge at

minimere denne ubalance, er at gennemføre reformer som (måske) giver nye handlemuligheder og derefter stille top-down krav til driftsinstitutionerne om at udnytte disse.

Det betyder altså at når der kommer krav om at gøre ting på nye måder, så er det et resultat af en kompliceret vekselvirkning mellem borgere, politikere og embedsmænd.

Denne vekselvirkning, og det store pres den offentlige sektor befinder sig i, kan forklare at der i disse år er det John Storm kalder "*... reformtrængsel ...*" (7, s. 15). Et eksempel på en reform der har påvirket dagtilbudsområdet, er Kvalitetsreformen, der blev lanceret i 2007 som "*.. en håndfast opfølgning på Strukturreformen.*" (7, s. 115) hvilket hentyder til de mange konkrete forslag om alt lige fra måden man møder borgere på, til lederuddannelse.

Reformen fokuserer således på "*.. at sikre fortsat fornyelse og udvikling af kvaliteten i børnepasningen, i ældreplejen og på sygehusene.*" (7, s. 115)

Den måde en reform er skruet sammen på, afspejler den styringsopfattelse der ligger til grund for reformen. En sådan opfattelse kan ind imellem kollidere med selvforståelsen hos de fagprofessionelle på det område reformen er sat til at styre, hvilket kan eksemplificeres ved en gennemgang af forskellige paradigmer.

Styringsparadigmer:

Leon Lerborg skitserer forskellige styringsparadigmer, og dermed styringsteknologier, der tages i brug for at styre den offentlige sektor. Paradigmerne ses som idealtyper på billeder af virkeligheden, som står i modsætning til hinanden i forhold til styringsopfattelse og supplerer hinanden i forhold til styringspraksis.

Tanken er at paradigmer på et tidspunkt får en række anomalier, dvs. ting som bliver svære at forklare med det begrebsapparat der er til rådighed, eller uhensigtsmæssige bivirkninger. Disse anomalier udløser at et nyt paradigme kommer på banen.

Pointen er dog at der er tale om "*.. styringspraksisser, der sameksisterer i forskellige blandinger*" (8, s. 41) og betydningen af begrebet er derfor anderledes end i den naturvidenskabelige tradition, hvor Kuhn præsenterede paradigmer som at de "*.. afløser hinanden på en definitiv måde.*" (9, s. 74).

Paradigmer kan også sammenlignes med diskurser, som vil blive behandlet senere i analysen, eller med Scheins grundlæggende antagelser. (4, s. 29)

Det er dog muligt at tidsfastsætte opkomsten af de forskellige paradigmer og man kan derfor tale om nye og gamle paradigmer. De gamle er det professionelle og det bureaukratiske, mens de nye er det humanistiske, New Public Management (NPM) og det relationelle paradigme (DRP).

Dagtilbudsområdet hviler på det professionelle paradigme. Det kan diskuteres om det professionelle paradigme kan spaltes i flere, fx – traditionelt professionelt og neoprofessionelt, men det er ikke ærindet her. Generelt kan man derfor sige at det professionelle paradigme fokuserer på faglighed, autonomi, pligt og værdier.

Selvledende medarbejdere befolker dette felt, idet der håndteres komplekse opgaver som ikke kan løses efter en manual. Jeg vil senere i analysen komme nærmere ind på de selvledende medarbejdere.

De anomalier der kommer til udtryk indenfor det professionelle paradigme, er ”.. *snæversyn, og fagligheden bliver let et mål frem for et middel.*” Samt: ”.. *interne konflikter, indspisthed og samarbejdsproblemer i forhold til andre professioner. Desuden har det blinde pletter hvad angår effektivitet, regler og innovation.*” (8, s. 71).

Hvor det professionelle paradigme på dette område så at sige beskæftiger sig med hvad der er godt for børnene, så beskæftiger det humanistiske paradigme sig med hvad der er godt for medarbejderne. Her er nemlig fokus på medarbejderen som menneske, på processer, personlighedstyper, motivation og gruppedynamikker.

Det humanistiske paradigme supplerer derfor det professionelle ret gnidningsløst og det ses fx ved at medarbejdere fra dagtilbudsområdet ifølge min erfaring godt kan lide at snakke om tingene og helst taler sig frem til enighed.

Anomalier ses oftest ikke, fordi mennesker er i fokus. Det betyder at paradimets største problem i denne henseende er det Lerborg kalder ”undladelsessynder” – altså at der kan være styringsmæssige udfordringer som paradigmet ikke tager hånd om.

Når der er forandringer på banen, trækker det professionelle paradigme gerne på DRP. Det skyldes at det har rødder i det humanistiske og derfor er genkendeligt. Her er fokus at problemer skal ses i en social kontekst, at virkeligheden skabes gennem den måde den omtales, at positiv tænkning giver bedre resultater, på anerkendelse mv.

Lerborgs referencer til sætninger som ”*jeg tænker at*” som et udtryk for ”.. *at det der udtrykkes, er en aktørbaseret ”konstruktion”* (8, s. 110) samt tiltag som Bottom-up processer, Appreciative Inquiry mv. er meget genkendelige for mig som talemåde og metoder der er accepterede, hvilket betyder at jeg noterer dette paradigme som en velkommen gæst på dagtilbudsområdet.

Lerborg nævner at anomalier kan være terapeutisering af udviklingsaktiviteter med deraf følgende overtrædelse af privatsfæren og meget "religiøse" positioner blandt tilhængere.

Da paradigmet er nyt, kan der være flere anomalier, fx nænsomhedsattituden der kan gøre at man ikke får diskuteret problemer fordi *"Kritikken udraderes som mangeltænkning, der er både filosofisk og organisationspsykologisk uhensigtsmæssig. Således sættes al intern og ekstern kritik effektivt i parentes .."* (8, s. 123)

Det bureaukratiske paradigme opstod som en reaktion på den feudale verden, hvor magtanvendelse var tilfældig. Bureaukratiet sørgede for regler og procedurer, så man i fremtiden vidste hvad man kunne forvente af staten.

Det giver god mening når man fx skriver sit barn op til dagtilbud – der er regler og procedurer og alle er lige, men det giver mindre mening når man skal udfylde mange formularer og gennem en lang procedure for at få hjælp til at barn med særlige behov.

Derfor kan det bureaukratiske paradigme ind imellem kollidere med det professionelle. Anomalierne er kendte for de fleste og handler om manglende innovation, manglende hensyn til mellem menneskelige relationer, samt overdrevent fokus på regler, skriftlighed, hierarki mv.

Men den virkelige udfordring for det professionelle paradigme er NPM.

Christopher Hood opfinder i 1991 begrebet NPM som en samlebetegnelse for en række tiltag der afspejler en ny tænkning omkring offentlig ledelse, i flere dele af verden. Disse tiltag blev op gennem 1980'erne lanceret i Danmark som et forsøg på at bremse den offentlige sektors store vækst i 70'erne. (10)

Paradigmet er resultatorienteret og har fokus på leders rolle i forhold til at holde omkostningerne nede og få styr på de autonome professionelle. Herudover skal bureaukратиets anomali bekæmpes ved at indbygge incitamentstrukturer som skaber markeds lignende vilkår. Det sidste fx ved at fokusere på brugerens oplevelse af kvalitet. Lerborg opdeler på denne baggrund paradigmet i NPM marked og NPM kontrakt.

Markedet har fokus på innovation og effektivitet, som på dagtilbudsområdet forsøges skabt ved indførelse af brugerbestyrelser, brugerundersøgelser, samt fokus på effektive processer.

Lerborg oplever at NPM marked ikke er slået så meget igennem som NPM kontrakt, men markedet kan også slå igennem grundet overkapacitet.

Udtryk som at brande sit dagtilbud, at have en profil, at være serviceminded, samt at forældre er "kunder i butikken" er nye for mange dagtilbud og er blevet aktualiseret grundet faldende børnetal. Her trækkes på altså på en eksisterende markedsdiskurs.

Det kommer fx til udtryk når en informant siger at: *"..min vigtigste rolle lige nu er at sælge børnehaven til de nye forældre der kommer ind ad døren, ikke, altså og prøve at sælge den rigtig godt ikke, altså at vi leverer en god vare. Det synes jeg bestemt også vi gør, men vi er ekstra på mærkerne for at få fyldt op, for ikke at blive lukket simpelthen."* (medhjælper)

Anomalier ved denne variant af NPM er oplevelsen af forringet kvalitet ved udlicitering, samt overdrevent brugerfokus.

NPM kontrakt har fokus på overholdelse af budgetter, nedbringelse af fravær, øgede krav til faglig kvalitet (herunder dokumentation og evaluering) og konkrete tiltag som familiefleksordninger og big-sizing (fx fælles ledelse i skole og dagtilbud). Anomalier opleves som især som rebureaukratisering.

De forskellige paradigmer har altså vidt forskellige bud på hvordan den offentlige sektor skal styres og nogle generer dagtilbudsverdenen mere end andre.

Dette kan også ses, når man sætter de tidligere nævnte implementeringskrav og medarbejderperspektiv på disse, i sammenhæng med styringsparadigmerne, som vist i skemaet på næste side.

Implementeringskrav:	Paradigmer der kolliderer:	Medarbejder perspektiv:
Fraværet skal under 5 %	NPM kontrakt: nedbringelse af fravær gennem ledelse <i>Overfor</i> Det humanistiske paradigme: fokus på omsorg	Hvis man er syg, så er man syg
100 % budgetoverholdelse og tilpasning af gennemsnitstimeløn	NPM kontrakt: Overholdelse af budgetter <i>Overfor</i> DRP: løn som anerkendelse	Hvis man har taget et kursus i fx marte meo, så skal man have løn for det, så ens kompetencer anerkendes
Sprogvurdering af 3 - årige	NPM kontrakt: øget krav til faglig kvalitet <i>Overfor</i> Det professionelle: autonomi og faglig stolthed	Det er spild af tid, vi kan sagtens finde børn med sproglige vanskeligheder uden en test
Dokumentation og planlægning	NPM kontrakt: øget krav til faglig kvalitet <i>Overfor</i> Det professionelle: autonomi og faglig stolthed	Vi har ikke tid til dokumentation og planlægning, det er vigtigere at vi er der for børnene
Pædagogisk tilsyn med efterfølgende handleanvisninger	NPM kontrakt: Øget krav til faglig kvalitet <i>Overfor</i> Det professionelle: autonomi og faglighed	Hvorfor skal de bestemme hvordan vi skal arbejde?
Forældretilfredshedsundersøgelser	NPM marked: brugeroplevelsen <i>Overfor</i> Den professionelle: Autonomi og faglig stolthed	Der er rigtig mange krav fra forældre i dag, vi kan ikke gøre alle tilfredse – og hvorfor skal det lige gøres på den måde forældrene vil have?

Som et supplement til det sidste eksempel med forældretilfredshedsundersøgelse, kan man sige at der også kan være tale om at NPM marked anomali kommer til udtryk som overdreven brugerfokus, her forstået som nogle forældres fokus på rettigheder og hvad de får for pengene – og mindre fokus på hvad de skal bidrage med.

NPM stiller altså nye krav, samtidig med at anomali rammer medarbejderne.

Udsagn fra informanter bekræfter at NPM tiltag spiller en rolle i alle de organisationer jeg har besøgt.

Det ses fx gennem indførelse af områdeledelse, fokus på økonomi og kvalitet mv. og at det udfordrer det professionelle paradigme, fx udtrykt således: ” ... jeg har også oplevet ledere sige at det kan godt være at der er en lovgivning eller at der er en samfundsmæssig situation som gør at vi

er under pres, men så må I jo sige tilbage til nogen at det er urimeligt eller I skal beskytte os imod det eller noget andet...." (Kommunaldirektør)

Det ser altså ud til at paradigmerne ikke kun lever i Køge og i Lerborgs forestillingsverden, men at de store forskelle i opfattelsen af hvordan den offentlige sektor skal styres, kan genfindes i mange organisationer, og at disse opfattelser sameksisterer.

Herudover ser det ud til at der opleves flere tiltag der har karakter af NPM, i kommuner hvor der er faldende børnetal, og hvor økonomien på dagtilbudsområdet derfor kommer under pres. Dette er ikke overraskende, idet NPM jo har fokus på overholdelse af budgetter – gennem ledelse.

En informant udtrykker det således: "*.. det er meget økonomi, rigtig meget det er det, helt sikkert vi har jo haft besparelser i en del år ikke, men jeg vil sige altså det er rigtig spidset til her bare indenfor de sidste to år, ikke, altså og jeg har alligevel været her i 17 år ikke, så jeg har været med til rigtig meget ikke, så hvor jeg synes at førhen ... kunne der ligge nogle værdier man kunne forhandle lidt om og sådan noget, det kan man ikke mere, det er slut altså, der skal gøres sådan og sådan fordi vi skal spare så og så meget."* (medhjælper)

Lerborg oplever en fremtidig håndtering af de mange styringslogikker kan handle om at:

- integrere paradigmerne, dvs. opgive skyttegravskrig og bruge "*.. situationsspecifikke kombinationer..*" (8, s. 268)
- supplere paradigmerne med nye paradigmer
- ophæve paradigmer, i betydningen opløse de gamle og skabe noget nyt af disse
- fremme forskellige styreformer

Opfattelsen af relevant styring hænger sammen med organisationens selvforståelse, hvilket kan belyses yderligere gennem nedenstående gennemgang af Luhmanns teori.

Det funktionelt differentierede samfund:

Den tyske sociolog Niklas Luhmann udviklede i 1970'erne en teori om det moderne samfund, som han så som et funktionelt differentieret system, der har kommunikation som omdrejningspunkt. Han skelner mellem:

- levende systemer (det levende menneske)
- psykiske systemer (bevidsthed)
- sociale systemer (kommunikation)

Pointen er at man godt kan mene noget med sin bevidsthed, men at *"psykiske systemer kan have svært ved at fastholde tanker og følelser uden kommunikation"* (11, s. 183) samt at man rent fysisk er til stede med sin krop, men kommunikation er afgørende for den påvirkning kroppen udsættes for, i et samspil med andre.

Det sociale system, som altså er samfundet, ses som sammensat af en række delsystemer som fx økonomi, politik, familie, arbejdsplads osv. Systemerne eksisterer side om side uafhængig af hinanden, og med forskellige indbyggede koder som styrende logik.

Eksempler på delsystemer:	Kode:
Retsvæsen	Lovligt / ikke lovligt
Ægteskab	Elske / ikke elske
Sundhedsvæsen	Rask / syg
Undervisning	Læring / ikke læring

Disse koder bestemmer hvilken logik man styrer efter og dermed hvordan man agerer indenfor hvert delsystem og forholder sig til andre systemer.

Koderne må anses at være opstået gennem historisk tid og på et tidspunkt stabiliseret (s. 190). De tjener et kompleksitetsreducerende formål ved så at sige at udvælge distinktion eller forskellen mellem markeret og umarkeret, hvor det markerede har forrang.

Dette eksemplificeres herunder, hvor jeg har forsøgt mig med at sætte et begreb der er relevant for området, nemlig læring, ind i nedenstående model, der er hentet fra gennemgang af Luhmanns teori (11, s. 187).

I denne model er begrebet "læring" markeret og "ikke læring" er umarkeret:



Jeg forestiller mig her at distinktionen læreprocesser bliver det spejl der ses igennem, når dette funktionssystem møder andre funktionssystemer.

De enkelte funktionssystemer er autonome på den måde at intet system kan diktere hvordan et andet system skal agere. Retsvæsenet kan fx ikke kontrollere kærlighed.

Med alle de funktioner der varetages i det moderne samfund, har samfundet brug for alle systemer og intet system har derfor forrang fremfor andre. Luhmann mener således at det moderne samfund er uden top og centrum.

Fordi systemerne har brug for hinanden, forholder de sig til hinanden gennem det Luhmann betegner som strukturelle koblinger. Et eksempel kan være at *"politik og økonomi er koblet gennem skatterne"* (12, s. 385).

Omvendt er systemerne som udgangspunkt lukkede i forhold til hinanden, det vil sige at de er selvrefererende deres kommunikation. Dette betegner Luhmann som autopoietiske systemer (afledt af græsk auto: selv og poiesis: skabelse). Begrebet lånes fra biologien og refererer til levende celler der producerer sig selv.

Denne selvreference betyder at systemet ikke ser omgivelserne som de er, men som systemet selv beskriver sig. Omskrevet til individniveau kunne man sige at vi ikke ser verden som den er, men som vi er. Erkendelse er derfor *"... ikke afbildning, genspejling eller repræsentation, men konstruktion af virkeligheden."* (12, s. 395)

Luhmann siger endvidere at systemet kun kan se det, der betegnes og det vil sige at systemet har blinde pletter. Det skyldes at man *"... kan ikke se og samtidig se det, man ser med."* (12, s. 395). Hvis man skal få øje på den kode som funktionssystemet er koblet til, skal man derfor interessere sig for hvordan der observeres, altså hvilken kode og dermed distinktion der vælges.

Et eksempel kunne være refleksion over hvilke argumenter der bruges når der skal ske ændringer i en organisation – knyttes der fx an til distinktionen læreproces eller til fx budgetbalance som måske kunne være distinktionen mellem penge / ikke penge.

En sådan refleksion kalder Luhmann 2. ordens observation. I forbindelse med en sådan refleksion skal man være opmærksom på at observatøren af observationen også har egne blinde pletter – derfor kan man aldrig påberåbe sig en endegyldig sandhed.

En følge af samfundets opdeling i delsystemer er at *"... individer er inkluderet i eller ekskluderet fra de forskellige funktionssystemers kommunikation."* (12, s. 385) På denne måde kan mennesker så at sige koble sig på forskellige systemer eller udelukkes, alt efter om man forstår de andre systemers kode eller ej.

Den heterofone velfærdsinstitution:

Det billede Luhmann giver af samfundet, overfører Niels Åkerstrøm til moderne velfærdsinstitutioner, hvor han mener at udviklingen er gået fra homofone til heterofone organisationer.

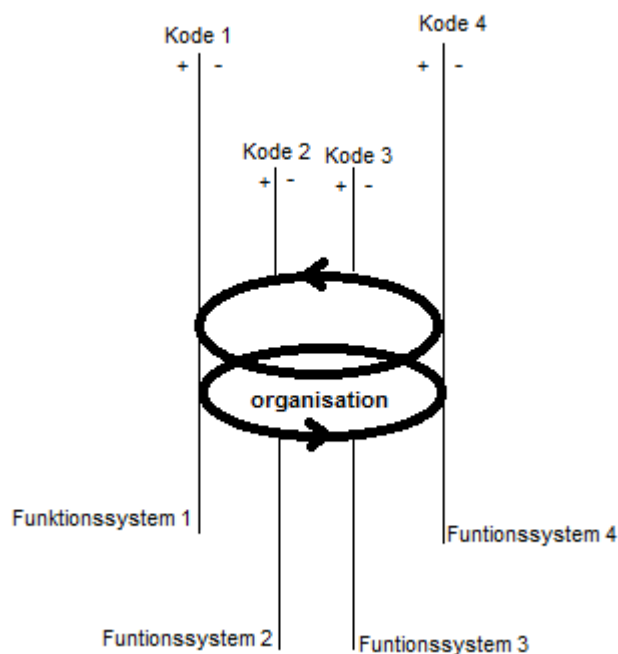
Udtrykket homofone og heterofone er lånt fra musikverdenen, hvor homofone betyder ”.. *ligestemmighed .. flerstemmig musikalsk satstype, hvori én stemme ... dominerer..* ” og heterofone betyder ” .. *form for flerstemmighed, der består i , at en melodi fremføres samtidig af to eller flere stemmer, således at den varieres eller udsmykkes i en eller flere af stemmerne.*” (den store danske encyklopædi).

Den homofone organisation har en kobling til ét primært funktionssystem, mens den heterofone organisation knytter an til flere.

Det kunne fx være et dagtilbud der tidligere har haft primær tilknytning til først pasning og senere udvikling, men som nu også skal håndtere krav relateret til sundhed (børns og familiers sundhed skal fremmes grundet frygt for fedmeepidemi), skole (regeringskrav om at 95 % af en ungdomsårgang skal have en ungdomsuddannelse betyder øget interesse for læring i dagtilbud), eller økonomi (budgetter skal overholdes og krisen betyder færre midler) mv. Organisationen skal nu altså på én gang forholde sig til flere koder samtidig, hvilket gør at den bliver heterofon.

I praksis betyder det at flere forskellige logikker efterhånden er indlejret i organisationen og at dagtilbuddet så at sige møder omverdenen indenfor egen organisation. Organisationen skal derfor kunne knytte an til forskellige koder.

Illustration - den heterofone velfærdsinstitution:



Kilde: Niels Åkerstrøm: 13, s. 53

De mange forskellige koder uden nogen dominerende kode, gør at *"Den heterofone velfærdsinstitution er derfor en hvor usammenlignelige værdier støder sammen...."* (13, s. 52) og som vi så før i gennemgangen af Luhmanns systemteori, er det aldrig muligt for observatøren helt at gøre sig fri af anknytning til en bestemt kode.

Derfor kan en leder heller ikke gøre sig håb om at kunne betragte organisationen udefra og finde den til enhver tid passende kode organisationen skal knytte an til.

Det betyder at mange værdiafvejninger skal træffes af medarbejderne i mødet med borgere, konkrete udfordringer osv. og derfor bliver ledelse i høj grad et spørgsmål om ledelse af selvledende medarbejdere, hvilket behandles senere i analysen.

En anden konsekvens bliver desuden at ledelsen går fra at være fremmedreferent til at være selvrefererende ledelse. Hermed menes at lederrollen går fra at være administrator, til i højere grad at være skaber af velfærd, i betydningen definition af velfærd, fordi der er mange bud på dette.

Desuden bliver det vigtigt at lede på diskurser, fordi *"Velfærdsinstitutionernes autonomi er ikke længere givet, men noget som skal generobres i den diskursive kamp..."* (13, s. 65)

Velfærdsledelse er således skabende ledelse og diskursledelse, der fordrer at man knytter an til forskellige sprogkoder.

Denne lederrolle genkendes af John B. Krejsler, ph.d. lektor, Aarhus Universitet, der forsker i definitionskampe på dagtilbudsområdet. Han siger at: *"Vores projekt viser helt klart at institutionslederen har fået en mere central placering. Lederen bliver italesat som et formidlingsled mellem kravene udefra og de indre linjer. Det er gennemgående, at hvis lederen er i stand til at formidle de krav, der kommer ind i institutionen, så er der langt større sandsynlighed for at de bliver positivt modtaget."* (14, s. 33)

Sammenfattende kan man sige at:

- Den offentlige sektor er under pres grundet en velfærds-klemme der handler om demografisk udvikling, globalisering og finanskrisen. Dette pres udløser reformer, der afspejler bestemte styringsopfattelser.
- I den offentlige sektor kan der iagttages forskellige styringsparadigmer, som udtryk for forskellige styringsopfattelser. Paradigmerne ses som idealtyper på billeder af virkeligheden, som står i modsætning til hinanden i forhold til styringsopfattelse og supplerer hinanden i forhold til styringspraksis. Det vil sige at de sameksisterer. Paradigmerne får på et tidspunkt får en række anomalier, hvilket udløser at et nyt paradigme kommer på banen. Dagtilbudsområdet hviler på det professionelle paradigme, der er meget gammelt, og har fokus på faglighed, autonomi, pligt og værdier. Opgaveløsningen indenfor paradigmet varetages af selvledende medarbejdere, idet der håndteres komplekse opgaver som ikke kan løses efter en manual. Paradigmet udfordres især af New Public Management (NPM), der fokuserer på resultater, leders rolle i forhold til at holde omkostningerne nede og få styr på de autonome professionelle, samt bekæmpelse af bureaukatiets anomalier vha. incitamentsstrukturer som skaber markedslignende vilkår, gennem fokus på brugerens oplevelse af kvalitet.
- Samfundet er sammensat af en række delsystemer som fx økonomi, politik eller familie, der eksisterer side om side uafhængig af hinanden, og med forskellige indbyggede koder som styrende logik. Koderne bestemmer hvordan man styrer og agerer, samt forholder sig til andre systemer og tjener et kompleksitetsreducerende formål ved at udvælge distinktion, i betydningen forskellen, mellem markeret og umarkeret, hvor det markerede har forrang. Systemerne er autonome og strukturelt koblet, men samtidig selvrefererende. Derfor ses omgivelserne ikke som de er, men som de betegnes. Da systemerne således har blinde pletter, må man gå i en 2. ordens position når man reflekterer, hvor man iagttager hvordan der observeres, altså hvilken kode der knyttes an til. I den forbindelse skal man være opmærksom på at observatøren også har egne blinde pletter og der er derfor aldrig tale om en endegyldig sandhed.
- Velfærdsinstitutionerne knytter i dag an til mange forskellige funktionskoder og er derfor blevet heterogene, hvilket får den konsekvens at usammenlignelige værdier støder sammen inde i organisationen. Man kan aldrig helt gøre sig fri af anknytning til en bestemt kode, derfor kan leder ikke betragte organisationen udefra og finde den til enhver tid passende kode, som skal være gældende. Det betyder at ledelse bliver et spørgsmål om ledelse af selvledende medarbejdere, om skabende ledelse og diskursledelse. En leder skal således kunne knytte an til forskellige sprogkoder, for på den måde at kunne påvirke definitionen af velfærd, træffe relevante valg i forskellige situationer og sikre autonomi.

At forskellige forforståelser eksisterer i organisationen, og har konsekvenser, er således klart, men spørgsmålet er nu hvordan kommunikationen omkring nye tiltag, idéer og logikker foregår i en sådan organisation. Dette leder os frem til en analyse af næste underspørgsmål.

Hvordan kan man beskrive vilkår og mønstre for kommunikation om nye tiltag, idéer og logikker i organisationen?

Oversættelse som idéoverføring:

Kjell Arne Røvik taler om oversættelseskompetence som en af de vigtigste ledelsesmæssige kompetencer i dag.

Begrebet oversættelse, kommer oprindeligt fra sprogvidenskaberne og handlede i starten om ren oversættelse af tekst fra et sprog til et andet, ord for ord, så nøjagtigt som muligt.

I 1980'erne sker der imidlertid en udvikling af den måde begrebet bruges på, hvor oversætteren får frihed til at *"... ændre det som oversættes slik at det er tilpasset språket, og ikke minst den kulturen, det oversættes til."* (15, s. 252).

Udviklingen blev igangsat af dels en essaysamling, hvor bidragyderne fik betegnelsen Manipulationsskolen, dels af et essay der fik betegnelsen Skoposteorien (skopos betyder formål på græsk).

Sammenfaldet mellem de to er at formålet med oversættelsen primært er at oversættelsen *skal* *"... forstås og fungere på det språket og i den kulturen som det oversættes til."* (15, s. 252)

Den nye drejning i opfattelsen af oversættelse indeholder også en ny opfattelse af genstanden for oversættelse, som nu ikke kun kan være ord, men også overføring af *"... ideer, dvs. immaterielle repræsentationer af og fra bestemte kontekster."* (15, s. 253)

Det betyder at begrebet oversættelse nu kan forstås som et bredt begreb, der indeholder *"...brede sett av kulturelle ytringer, bl.a. idéer, konsepter, trosforestillinger etc. ..."* (15, s.253)

På samme måde som der er forskellig opfattelse af hvad oversættelse er, er der også forskellige opfattelser af hvordan organisationer fungerer.

Translationsteorien lægger modsat organisationsteori vægt på det unikke ved en kultur og Røvik arbejder derfor, inspireret af translationsteori, med et udgangspunkt hvor idéer ikke bare er gengivelse, men i høj grad gendigtning, idet en direkte oversættelse måske ikke ville give mening i en ny kontekst.

Dekontekstualisering:

Når idéer rejser mellem organisationer kan man sige at de hentes ud af en sammenhæng og sættes ind i en anden.

Processen omkring at identificere og hente denne praksis, kaldes dekontekstualisering, mens processen med at idéer forsøges oversat til praksis i konkrete organisationer, kaldes kontekstualisering.

Dekontekstualisering indebærer at en idé løsriver sig fra dens organisatoriske sammenhæng og forsøges fremstillet i en sproglig repræsentation.

Dette kan ske ved udhentning, hvor en idé opdages tilfældigt af en udenforstående, eller ved at der systematisk fokuseres på bedste praksis, fx gennem et konsulentfirma. I begge tilfælde er der tale om at organisationer og de processer der foregår i disse "*... antas å være universelle...*" (15, s. 267).

Et problem ved denne antagelse, kan være at der ikke ses på de lokale forhold der fik idéen til at lykkes, samt at oversætterne måske ikke taler et sprog der kan forstås i begge organisationer.

Løsrivelse kan ske ved udbringning, hvor aktører med erfaring fra en bestemt praksis, videregiver idéen fx ved et oplæg. Fordelen ved dette er at vedkommende kender praksis og derved bedre kan videregive en sproglig repræsentation af idéen.

At dette er noget som virker i praksis, ses af følgende eksempel: "*.. vi havde en pædagogisk konsulent ude, som fortalte om uformelle læringsmiljøer og det synes jeg jo var hammer spændende simpelthen, men det er også noget man gerne vil ha oppefra at vi arbejder med og så videre, ikke, men ved at det kom ind ad den vej så blev man enormt nysgerrig på tingene fordi hun var jo rigtig go til sådan at sætte nogle ting i gang og sige hvordan kunne man måske prøve at arbejde med det her og sådan nogle ting ...*" (medhjælper).

Kontekstualisering:

Processen hvor sproglige repræsentationer af idéer forsøges implementeret i en organisation, kaldes kontekstualisering. Røvik mener at disse processer ofte gennemføres af andre aktører end dekontekstualiseringsprocesserne, og at de nogen gange er meget tydelige repræsentationer af idéer, mens det andre gange er svært at skelne tilknytningen til en bestemt praksis.

Spørgsmålet om hvordan de sproglige repræsentationer bliver implementeret, kan imidlertid have flere svarmuligheder.

Den hierarkiske oversættelseskæde leverer et bud, som jeg har samlet i nedenstående oversigt:

Kendetegn:	Antagelse:
Top – down orientering	Nye idéer kommer ind i organisationen via topledelsen og spredes oppefra og ned i kraft af topledelsens autoritet
Problembetinget søgning efter løsning	Ledelsen kan identificere problemer og udfordringer som organisationen står overfor og de idéer der lægges vægt på, ses som løsninger på disse
Begrænset frihed til oversættelse	Topledelsen må have plan for implementering, herunder forskellige aktørers rolle og sikre sig at aktører agerer som krævet
Stimulus – respons baseret sekvensialitet	Processen starter i toppen og rykker så etapevis nedover, niveau for niveau, gennem en serie oversættelser
Fra det abstrakte til det konkrete	Idéerne bliver mere og mere tydelige og konkrete jo længere ned i niveauerne de kommer

Røvik oplever at mange tilfælde af implementering ikke foregår efter denne model og at der derfor er behov for en ny model.

Et forhold der kan pege på dette behov, er at mange idéer spredes via oplæg om bestemte emner og gennem udviklingsfora for fagfolk og dermed kommer *fra "... (ut)siden, og av ulike yrkesgrupper som oftest er plassert på ulike hierarkiske nivåer i organisasjonen."* (15, s. 296) og dermed ikke fra topledelsen.

Disse forskellige arenaer kalder Røvik for udviklingsarenaer. En naturlig følge af forekomsten af disse er at den hierarkiske kontrol får svære vilkår.

En af informanterne nævner et eksempel på en sådan udviklingsarena, idet teamkoordinatoren i huset deltager i tværgående udviklingsteam i institutionen og bringer idéer med sig tilbage til huset, fra dette forum. (Pædagog)

Som et alternativ til den hierarkiske oversættelseskæde foreslår Røvik en spiralmodel, hvor spiralen skal illustrere *".. oversettelsesprosessers spiralliknende bevegelser mellom abstrakte og mer materialiserte former..."* (15, s. 299). Det vil altså sige en model der tager højde for at idéer kan bevæge sig frem og tilbage mellem forskellige fora og vel at mærke fora som ikke alle er besluttet af topledelsen, hvilket anfægter at topledelsen kan kontrollere hvilke aktører som inddrages hvornår.

Røvik supplerer spiralmetaforen med en metafor mere, nemlig en svamp. Denne skal illustrere at organisationsidéer ofte materialiserer sig flere steder på én gang og uden at der kan findes empirisk belæg for at idéerne kommer fra en og samme masterplan. Dette udfordrer selvsagt stimulus – respons logikken, ligesom det antyder at der findes en kraft i organisationer til selv *at "... konstituere en lokal og konkret variant av en generell og utydelig idé ..."* (15, s. 301)

Oversættelsen tilpasses altså så at sige til konteksten. Det kan være det der sker når en informant (pædagog) oplever at hendes leder er god til at finde ud af hvordan nye tiltag kan passes ind, så man stadig når at gøre det færdig man var i gang med.

Røvik kalder dette lokalisering og fremhæver at der her knyttes an til sproglige markører som er genkendelige i den lokale kontekst, samt at dette ofte sker gennem fortællinger der knytter an til lokale referencer.

På samme måde kan en idé forsøges knyttet til en lokal tidsmarkering, det vil sige en lokal historie (fortid) og fremtid og den kan gives et lokalt navn.

Formidlingen af selve indholdet i oversættelsen kan variere, og Røvik skitserer forskellige metoder, som jeg har samlet i nedenstående oversigt: (15, s. 305 – 318)

Kopiering	Reproducerende modus	En praksis hentes fra en kontekst, gives en idémæssig repræsentation og sættes ind i en ny kontekst på en måde så praksis genskabes <u>Forhold der påvirker sandsynlighed for kopiering:</u> Tydelighed (stor grad af eksplicitet) Lille grad af kompleksitet Let at afgrænse
Addering	Modificerende modus	Der lægges nogle elementer til (addering) en idémæssig repræsentation, når denne overføres til en ny kontekst og dermed kan man tale om at der tilføjes detaljer (eksplicitet). Eller: der trækkes nogle elementer fra (fratrækning) og dermed udelades detaljer (implicitet). <u>Forhold der påvirker sandsynlighed for addering eller fratrækning:</u> Beregning af hvilken lokal version der vil give bedst afkast Undgå at de idéer som gennemføres bliver for gennemgribende Undgå at udfordre lokale traditioner og konflikt dimensioner Uintenderet
Fatrækning		
Konvertering	Radikal modus	Grundlæggende ændring af praksis og / eller idé <u>Forhold der påvirker sandsynlighed for konvertering:</u> Lille grad af eksplicitet Stor grad af kompleksitet Svær at afgrænse (indvævet i praksis) Fravær af manual for implementering

Røvik betoner at translatørkompetence er en vigtig forudsætning for at oversættelse af organisationsidéer mellem forskellige kontekster lykkes.

Er der ikke styr på dette, kan det resultere i uintenderede afledte effekter af oversættelserne, som fx:

- Frikobling: ”.. ideer tas inn men ikke tas i bruk.”
- Frastøting: ”.. ideer tas inn og forsøkes taget i bruk i praksisfeltet, men bliver lagt væk..”
- Eller: ”..ideen tas inn og tas i bruk, men gir andre effekter enn forutsatt.” (15, s. 320)

Sådanne mislykkede forsøg på idéoverføring kan ifølge Røvik både skyldes problemer med dekontekstualisering, og problemer med kontekstualisering:

- I forhold til dekontekstualisering kan problemet være at det ikke er lykkedes at lave en idémæssig repræsentation der dækker de væsentlige forudsætninger for at den har virket godt i én praksis.
- I forhold til kontekstualisering kan problemet være at idéen ikke er konkretiseret, eller at oversætteren vælger et oversættelsesmodus der ikke er hensigtsmæssigt.

Som tidligere nævnt, oplever Røvik at oversættelsesopgaven i organisationer i dag er vigtigere end nogensinde før, hvilket skyldes fremvæksten af mange ”universelle” organisationsidéer, der skal oversættes til lokale forhold.

Derfor er oversætteres kompetencer vigtige og Røvik mener der er brug for at oversætteren kan integrere bestemte typer af kompetencer, som kommer til udtryk på forskellig måde, (15, s. 325 – 337) hvilket jeg har forsøgt at illustrere gennem oversigten på næste side.

Kompetencer:	Udtrykt gennem:
Den kundskabsrige og flerkontekstuelle	Indgående kendskab til det som skal oversættes, samt til konteksten idéen kommer fra, herunder: • Dekontekstualisering: - Viden om hvad der har haft betydning for idéens succes (kompleksitet) - Viden om grad af indvævedhed i lokale forhold, som evt. kan spille en rolle for - Viden om idéens eksplicitet der evt. skal udvides • Rekontekstualisering: at finde organisationer som har erfaring med en idé, der fremtræder utydelig Kendskab til det der skal oversættes til, herunder: • Indsigt i organisationens reformhistorie • Sorteringskompetence: sortere mellem relevante idéer og greb • Konfigurationskompetence: kunne flette den nye idé ind mellem det der i forvejen er i organisationen Generel viden om oversættelsesprocesser At kunne det sprog der oversættes til og fra (helt nødvendigt ved oversættelse af tekst og et stort plus, men generelt en mangelvare, i oversættelse af idéer mellem kontekster)
Den modige og kreative	At kunne sprogsætte en idé, fx ud fra tavs viden, der kan mangle sprog at knytte an til, både i den sammenhæng idéen oversættes fra og i den der oversættes til. Derfor skal man kunne tilføje nye begreber Valg af hensigtsmæssig oversættelsesmodus, afhængig af situationen
Den tålmodige	Oversætteren skal tage højde for at det kan tage tid inden idéen manifesterer sig i organisationen og skabe gode betingelser for at idéen lever og ikke dør ud, i den tid det evt. tager før idéen får fast grund. Oversætteren skal derfor sørge for at der tales om idéen og at idéen får en konkret form. Dette forudsætter at oversætteren er meget til stede i organisationen
Den stærke	Være opmærksom på at reformidéer kan møde modstand, hvilket kalder på oversætterens styrke. Modstanden kan komme i form af inkompatibilitetsargumenter som går på at: - idéen passer ikke ind i praksisfeltets kompleksitet - idéen passer ikke ind i de normer og værdier der er i organisationen, eller de samfundsmæssige hensyn organisationen varetager Oversætter skal kende praksisfeltet for at kunne vurdere argumenterne og for at sikre legitimitet. Hvis argumenterne ikke er gyldige kan de bunde i frygt for at ens kompetencer ikke slår til, eller at anseelse og magt vil blive reduceret. Oversætter skal desuden fremstå med en vis autoritet, evt. i et samarbejde med egen ledelse.

Et eksempel på en idé der ikke vandt gehør, kommer fra en informant der fortæller om dengang hun i huj og hast skulle informere personalet om at huset skulle have en gruppe for børn med særlige behov.

Hun siger at:

".. med indsatsgruppen der havde jeg ikke tid til at forberede mig jeg havde fået mundkurv på, at jeg ikke måtte tale med mit personale om det, fordi at (et andet hus) skulle lukke ned som forslag og de havde ikke fået noget at vide, hverken leder eller personale, forældre og pludselig så får jeg at vide ... at .. pludselig kom forslaget ud før tid og der måtte jeg bare kalde alle ind kl. 10 jeg havde slet ikke nået at kunne sende en varsling ud på det her ... og det har jo selvfølgelig nok været det, der har gjort at det har været svært at acceptere det for alle parter, eller for medarbejderne og der var mange ting jeg ikke kunne svare på ... jeg har faktisk ikke været klædt godt nok på ... jeg vidste jo ikke hvad for nogle udfordringer vi ville komme ud for." (Pædagogisk leder)

Man kan sige at der er flere ting galt med denne kontekstualisering. For det første får oversætteren ikke tid til at forberede sig, hvilket af flere informanter fremhæves som afgørende for om en idé kan formidles så den gribes.

Det betyder at oversætteren ikke får lejlighed til at overveje modus, ligesom idéen bliver meget utydelig fordi hun ikke har kendskab til det hun skal oversætte om.

At den samme leder rent faktisk besidder kompetencer der bidrager til en vellykket oversættelse, kommer til udtryk da hun fortæller om et andet tiltag:

"... det tager tid og det er ikke altid det lige slår til første gang, men for eksempel det jeg indførte efter ham Ole Henrik Hansen havde været der sidste efterår, så var jeg bare sådan helt, så jeg skyndte jeg mig at lave skemaer fra 1. januar hvor det bare sådan var puttet ind i, den dag gjorde den det og med forberedelse....der var de også bare sådan at kunne de ikke vente til februar... og så sagde jeg bare ro på, I skal skrive et kvalitetsskema og jeg vil vide hvad I vil med gruppen og alle de her ting og der panikkede de, men altså, så lod vi det bare ligge lidt og nu elsker de det, og nu er det ude af skemaet, nu finder de selv tiden og det var det jeg ville frem til, at de selv ligesom blev så glade for det så de selv skaber rummene ..."

I dette eksempel har oversætteren tid til forberedelse, hvilket betyder at hun kan overveje modus. Eksemplet går på et oplæg med eksempler på praksis. Om der i oversættelsen til medarbejderne i institutionen er tale om kopiering eller modificering ved vi ikke, men der er under alle omstændigheder tid til at overveje hvordan det gribes an.

Det vi derimod kan se, er en oversætter der kender feltet, hvilket gør at hun kan vurdere medarbejdernes argumenter. Samtidig er hun tålmodig, idet hun lader tingene ligge lidt og modnes og endelig er hun stærk, idet idéen i første omgang møder modstand, men hun formår at holde fast i den.

Tålmodighed er et meget vigtigt element, idet et gennemgående tema for argumenter imod nye tiltag er manglende tid – 7 informanter nævner således specifikt ordet "tid" og som en udtrykker det: *".. jeg savner at vi ku få to år hvor de ikke rør ved os ... "* (Pædagogisk leder), hvilket antyder at forandringshastigheden er høj og at oversættererne derfor må regne med at idéer kan have brug for tid til at flette sig ind mellem øvrige projekter og idéer.

Men spørgsmålet er hvilke vilkår oversætterne egentlig har for at oversætte. Det kan virusteorien hjælpe med at belyse.

Virusteori :

Røvik bruger virus som metafor for organisationsidéer, idet han anfører at der er mange lighedstræk som måske kan føre til nye erkendelser om måden organisationsidéer spredes på.

Idéerne kan spredes gennem direkte kontakt eller gennem indirekte kontakt, i form af idébærere – fuldstændig ligesom smittebærere. Som eksempler på vigtige idébærere er uddannelsesinstitutioner som fx handelshøjskoler. Røvik gentager her sin pointe fra tidligere med at der ikke er tale om transport af idéer men om oversættelse af idéer.

Immunitet:

Organisationer kan også have forsvarsmekanismer mod spredning af idéer, på samme måde som kroppen har det overfor virus. De mulige årsager til organisatoriske forsvarsmekanismer kan være:

Det ydre forsvar:

At de steder hvor idéerne undfanges, er adskilte fra de steder i organisationen hvor der er primærproduktion, og at grænserne mellem disse fora virker som spærreklodser. Effekten af dette forstærkes hvis lederne tror tingene går af sig selv og idéerne ikke behøver oversættelse til konteksten, eller hvis leders opmærksomhed er så tunet ind på den nye idé at vedkommende helt glemmer at tænke på implementering.

Empirien understøtter at der er forskellige lag kommunikationen skal igennem, forudsat at der er tale om top-down tiltag. Det generelle billede er nemlig at informanterne, udover kommunikation på eget niveau, primært taler med niveauet under og over sig selv, samt at nye tiltag formidles gennem nærmeste leder.

Kommunikation der springer over niveauer forekommer, men kun systematisk på niveauet områdeleder – pædagogiske medarbejdere, mens det i den øvrige del af organisationen kun sker ved særlige lejligheder som fx en nyansat direktør der tager ud og hilser på organisationen eller hvis informanten samtidig har en funktion i MED systemet. Det betyder altså at der potentielt er risiko for at det ydre forsvar aktiveres.

Herudover nævner Røvik at der kan være så stor gennemstrømning af ledere i en organisation, at idéer ikke bliver implementeret eller som Lerborg siger: *"Slike aktørers exit fremmer derfor gjerne organisatorisk "glemsel" om vedkommende idé."* (15, s. 346)

Det indre forsvar aktiveres når det ydre ikke slår til og består af forskellige argumenter om hensyn der handler om:

- idéen passer ikke ind i praksisfeltets kompleksitet
- idéen passer ikke ind i de normer og værdier der er i organisationen, eller de samfundsmæssige hensyn organisationen varetager
- hensynet til varetagelse af enkeltpersoners eller gruppers interesser

Et eksempel der kunne dreje sig om indre forsvar, kommer fra en pædagogisk leder der fortæller om personalets modstand mod områdeledelse: *"... vi havde nok i hverdagene, hvordan sku vi ku få puttet endnu mere ind, besøg til de andre institutioner, mødevirksomhed og sådan noget, hvordan skulle de få puttet det ind i dagligdagen, hvis de skulle, hvad ku det så give dem?"*

Røvik mener desuden man kan tale om at organisationer kan have en erhvervet immunitet, som følge af tidligere smitte eller vaccination. I biologien har erhvervet immunitet tre kendetegn: specificitet, hukommelse og tolerance.

Overført til organisationer kan man sige at organisationen kan have modstand mod et bestemt tiltag som følge af dårlige erfaringer (specificitet), at dårlige erfaringer vil blive husket længe i organisationen (hukommelse) og at modstanden kun går på den idé der er dårlige erfaringer med og ikke på alle idéer (tolerance).

I forhold til specificitet kan denne også gå på grupper af idéer der har et indbyrdes slægtskab. Her nævner Røvik NPM, hvilket kan være en forklaring på at netop denne type af tiltag kan møde modstand.

Noget der kan svække den erhvervede immunitet, kan være gennemstrømning af nøglepersoner eller at idéerne lanceres under et nyt navn.

Inkubationstid kan også spille en rolle i organisationer, altså den tid det i biologien tager fra et individ smittes, til en sygdom bryder frem. Pointen er at det kan tage tid fra en *"...idé "smitter" som språklig virus, og til den eventuelt materialiseres.."* (15, s. 350).

Idéens aggressivitet, graden af modstand og endelig risikoen for simpelthen at dø ud, ligesom virkelige vira, spiller ind på tidsaspektet.

Virusspredning kan også ligne idéspredning ved den måde de kommer ind i hhv. kroppen og organisationen. Organisationens smittes med sprog i det øverste organisatoriske lag og idésmittningen forekommer derfor først i overfladen. Det samme sker med virus.

Spørgsmålet er hvad der så fremmer at idéerne ikke kun ligger på overfladen, men rent faktisk manifesterer sig i organisationen.

Røvik har identificeret følgende mekanismer:

- Idéer som klare instrukser. Et eksempel kan være besparelser, der som en informant siger ” *... de bliver bare implementeret og så bliver de realiseret, for der er ikke så meget andet at gøre.... det gør ondt og så er vi i mål det er ret sjovt at se at det der helt klassiske styring.. det er sgu det nemmeste at få styr på, hvorimod det der med at flytte kvalitet, det er svært..*” (Direktør)
- Konsistensregler for snak og handling (hvis det opdages at man ikke efterlever ting i praksis)
- Replikation og institutionalisering; modstanden mod en idé overvindes vha. argumenter, udtrætning eller overbevisning af nye aktører, fx tidligere modstandere og spreder sig i organisationen, hvilket i øvrigt kan ske i en sådan grad at ” *...idéen bliver så dominerende at tydelige alternativer nærmest ikke er tænkelig for involverte aktører...*” (15, s. 354).

Et sådant eksempel kan være indførelse af områdeledelse, hvor begge informanter på niveauet pædagogisk leder, nævner at de var forbeholdne overfor de argumenter der blev brugt i forbindelse med implementering, men at de nu ser mange fordele ved denne organisationsændring.

Ind imellem kan det ses at idéer muterer, akkurat som virus kan gøre. I de tilfælde hvor en mutation ikke får vira til at dø ud, kan det findes i en lidt anden form, evt. med et nyt navn. Det kan fx være afstedkommet af ønsket af ”... *forsøk på identitetsmarkering.*” (15, s.355) eller forsøg på at omgå immunitet. Røvik påpeger således at meget tyder på at den rette sproglige indpakning kan være afgørende for om idéer slår igennem.

Nogle vira bliver i kroppen i lang tid og kan blusse op igen når immunforsvaret er svækket. Det samme kan iagttages med idéer. En idé kan veksle mellem mere og mindre aktive perioder, og hentes måske frem af andre aktører end dem der tidligere har bragt den på bane.

Dette kan dels være et udtryk for at der sker ting i samfundet som påvirker hvad der er interesse for, eller at der over tid er bestemte udfordringer som gentager sig og som organisationen på denne måde har et beredskab for at håndtere.

Et eksempel på idéer der blusser op igen, gives af en informant der, efter en ansættelsesperiode i en anden kommune, vender tilbage til sin gamle arbejdsplads og modtages af borgmesteren der siger at nu må hun gerne gå i gang med at etablere det familiecenter hun foreslog for år tilbage, for nu er de klar. (Direktør)

Sammenfattende kan man sige at:

- Oversættelsesbegrebet er i dag udvidet til også at omfatte oversættelse af immaterielle repræsentationer fra en kontekst til en anden, hvilket vil sige at idéer kan oversættes. Når disse oversættes, er der i høj grad tale om gendigtning, idet en direkte oversættelse måske ikke ville give mening i en ny kontekst.
- Idéer dekontekstualiseres når de gives en sproglig repræsentation og hentes ud af en sammenhæng, og kontekstualiseres når de sættes ind i en anden. Dekontekstualisering kan ske ved udhentning, hvor en idé opdages tilfældigt af en udenforstående, eller ved at der systematisk fokuseres på bedste praksis. Løsrivelse kan ske ved udbringning, hvor aktører med erfaring fra en bestemt praksis, videregiver idéen fx ved et oplæg. Kontekstualisering kan dreje sig om en mere eller mindre nøjagtig gengivelse af idéen der kan gå fra kopiering til en radikal omformning.
- Kommunikation om idéoverføring kan anskues som en spiral, der kører frem og tilbage mellem forskellige beslutningsarenaer og udviklingsarenaer, hvor idéer forsøges dekontekstualiseret og kontekstualiseret. Samtidig med spiralen, ses kommunikationen som et mønster af svampe, der skyder op uafhængig af hinanden, måske fordi idéerne forsøges givet en lokal mening.
- Idéer kan afvises, hvis det ikke lykkes at lave en idémæssig repræsentation der dækker de væsentlige forudsætninger for at den har virket godt i én praksis eller hvis idéen ikke er konkretiseret, eller oversætteren vælger et oversættelsesmodus der ikke er hensigtsmæssigt. Oversættelseskompetence er derfor en vigtig lederkompetence, ikke mindst fordi der er fremvækst af "universelle" organisationsidéer, der skal oversættes til lokale forhold. Oversætteren må derfor både være kundskabsrig og flerkontekstuel, modig og kreativ, tålmodig og endelig stærk.
- Idéspredning har mange lighedstræk med virusspredning og konsekvensen er bl.a. at leder skal holde øje med forsvarsmekanismer. I forhold til det ydre forsvar skal man sikre at idéspredning ikke bremses grundet manglende information og i forhold til det indre forsvar skal man sikre sig kendskab til organisationen og dens historie, så man kan vurdere argumenternes gyldighed, både fordi argumenterne kan dække over andre hensyn og fordi organisationen kan have en erhvervet immunitet, som følge af tidligere smitte eller vaccination. Denne kan svækkes via gennemstrømning af nøglepersoner eller at idéerne lanceres under et nyt navn.

Leder skal også være opmærksom på at inkubationstid kan spille en rolle i organisationer, og at ting derfor kan tage tid at realisere, samt at idésmitte optræder først i overfladen af organisationen og ikke nødvendigvis forplanter sig længere ned.

Der er altså mange ting lederen skal være bevidst om, i sin rolle som oversætter. Men samtidig er det nødvendigt at kunne se vejen, i betydningen selv at vide hvad der skal oversættes om, hvornår og hvordan, samt at kunne vise vejen for de selvledende medarbejdere. Det leder frem til analysen af næste underspørgsmål.

Hvordan kan man håndtere paradokset mellem krav om styring og selvstyring?

2. ordens ledelse:

Niels T. Thygesen og Christian Tangkjær er, med henvisning til de mange nyligt gennemførte reformer i det offentlige, optaget af det styringspres velfærdsinstitutionerne oplever i disse år og de vilkår det giver lederen for at lede. De mener at presset skaber en situation hvor *".. et øget styringspres fratager lederen suveræniteten over egen organisation.."* samt at *".. dette pres hurtigt ender i et opbud af alt for mange styringsredskaber med øget ustyrlighed til følge."* (13, s. 181).

De betoner i den forbindelse at der både er direkte diktater om styring, men også krav til at lederen, indenfor eget handlerum, træffer valg om brug af forskellige metoder der styrer organisationen i den ene eller den anden retning.

Oplevelsen er at lederne på den ene side befinder sig midt mellem styringsoptimisme, i form af arven fra tidligere tiders ledelsesprincipper og i nyere tid NPM, der sætter ind med mere styring når styringen svigter – og på den anden side styringspessimismen, der kritiserer styringsiveren.

Og kritikken kommer ikke kun fra de medarbejdere der er underlagt styringen. Tidligere medarbejdere fra finansministeriet lavede i 2007 en kronik i Politiken" .. under overskriften: *"Tilgiv os, vi vidste ikke hvad vi gjorde.."* (13, s. 186) hvor bl.a. det store tidsforbrug på dokumentation og evaluering problematiseres.

Desuden har en gruppe fremtrædende forskere i foråret 2012 fremlagt et debatoplæg der kan læses på forvaltningspolitik.dk og som handler om at der er brug for en ny forvaltningspolitik som bl.a. fokuserer på at: *"... fremme mangfoldighed frem for ensretning i den offentlige sektor; skabe tillidsbaseret samspil frem for omkostningsfuld kontrol; styrke frem for at underkende fagprofessionel viden og erfaring; fremme tværgående samarbejde og borgerinddragelse frem for konkurrence; og skabe mere åbenhed, offentlighed og demokratisering i forhold til beslutningsprocesser, sagsbehandling og resultater."*(16)

Begge indlæg siger noget om at der aktuelt er andre end de fagprofessionelle der oplever NPM bølgen som gået for vidt.

Thygesen og Tangkjær mener dog omvendt at styringspessimisterne genererer nye styringsmetoder i forsøget på at frigøre medarbejderne fra styringen.

De foreslår derfor en alternativ vej, hvor lederne koncentrerer sig om at udøve 2. ordens ledelse, hvilket svarer til at benytte sig af 2. ordens observation, jf. afsnittet om Luhmann, til at lægge mærke til den forskel (distinktion) som den enkelte styringsteknologi "... stiller til rådighed for ledelsesfunktionen" (13, s. 193).

På den måde kan man "vurdere de sociale konsekvenser af (kommende) styringsteknologier, ved især at gennemskue, hvordan de skaber organisationen og deraf afledte handle- og styringsrum." (13, s. 192)

Pointen er nemlig at teknologierne også har uhensigtsmæssige sociale effekter, der overses hvis man ikke reflekterer over teknologiernes effekter.

Herudover mener de at organisationer i dag indeholder mange forskellige styringsteknologier – bl.a. fordi en del ikke kan dekobles. Et eksempel på en styringsteknologi der ikke kan dekobles, kan fx være besparelser der skal implementeres.

Da der ikke findes en metateknologi der er de andre overlegne, foreslår de at kompleksiteten ledes fra siden "... gennem anerkendelse og erkendelse af de selvstændige sociale domæner der løber på tværs af organisationen, og som følger styringsredskaberne fremfor funktionerne." (13. s. 205) og evt. gennem ansættelse af ledere der håndterer de forskellige redskaber.

Ledere skal altså håndtere et styringspres og hvordan dette gøres, har Klaus Majgaard også et bud på.

Opløsning af paradokser:

Klaus Majgaard beskriver hvordan usammenlignelige hensyn støder sammen i organisationer og skaber paradokser. Han mener at der lige nu er specielt mange modsætninger som skal håndteres, grundet kvalitetsreformen som er "...bristefærdig af modsigelser og krydspres." (17 s. 267)

Majgaard skitserer forskellige strategier til at håndtere de usammenlignelige hensyn, - disse er samlet herunder:

Fundamentalistisk standpunkt	Faglighed frem for alt; en enkel værdi, her fagligheden, sættes her i højsædet
Dekobling	Handling løsrides fra snak og beslutninger, hvilket kan tolkes som hykleri (Brunsson mener dog også det kan være en kompetence (3) Abekastning: "aben", som en metafor for det usammenlignelige hensyn, der sendes opad eller nedad
Skizofreni	Sort tale, hvor man ikke kan finde hoved eller hale i argumenteringen
Bevidst balancering	Kombinerer forskellige hensyn til et både- og, som bliver vagt fordi hensynene ikke kan balanceres
Refleksions- og supervisionsstrategi	Forsøg på at iagttage modsigelserne fra højere logiske niveauer, hvilket blot uddyber kløften fordi der er modstridende logikker

Pointen er at ingen af disse strategier er særlig konstruktive, hvilket kalder på en ny strategi til håndtering af det han kalder paradokser. Majgaard forstår paradokser som "*.. to modstridende fordringer, som gælder på en og samme tid.*" (17, s. 268).

Han skelner mellem fikserede og frie paradokser, hvor det fikserede fortolkes som fastlåst og derved bliver til et krydspres, mens der i det frie paradoks ligger at de modstridende interesser accepteres men hvor man samtidig "*.. bliver i den spænding paradokset udgør.*" s. 281 med henblik på at "*..reformulere siderne i paradokset og dermed skabe nye betydninger og synliggøre nye handlemuligheder.*" (17, s. 282)

De modstridende interesser som Majgaard skitserer, kan sammenlignes med Lerborgs paradigmer eller Luhmanns funktionssystemer. Hvor Lerborg, som tidligere nævnt, tænker udviklingen i en højere grad af integration, supplerende, ophævelse eller pluralisme paradigmerne imellem, tænker Majgaard i at håndtere de modsætninger der kommer til udtryk – samtidig.

Han mener paradokserne skal håndteres gennem såkaldte laboratorier, hvor der så at sige leges med modsætningerne, så der skabes nye muligheder. I den forbindelse kan man bruge følgende guidelines: side 297

Afsæt	Problem uden umiddelbar løsning, sigtet er ikke at finde en løsning men at åbne nye muligheder for fortolkning og handling
Deltagerkreds	Åben, løst afgrænset
Arbejdsform	Genrefrihed: forskellige processer giver forskellige måder at formulere problemet på. Herved opnås nye vinkler. Fra tanke til eksperiment : det skal være nemt at afprøve eksperimenter
Resultater og udbredelse	Der må hele tiden skabes nye resultater i nye sammenhænge, fordi indholdet skal tilpasses situationen.

Man kan både bruge laboratoriet som en planlagt metode, eller som en chance man griber, når muligheden foreligger. Under alle omstændigheder mener Majgaard at "*... laboratorierne kan være med til at reformere reformerne.*" (17, s. 300) og "*At tæve sig gennem paradokserne uden at ville anerkende dem giver pseudo-handlinger og forkvaklet rationalitet ..*" (17. s. 300)

Paradokser opstår af modstridende fordringer og kan opløses ved at blive i modsætningen og lege med den, så nye muligheder åbnes, i betydningen at udfordringen reformuleres. En metode til opløsning kan være etableringen af såkaldte laboratorier, som enten kan opstå spontant eller planlagt.

Det at se nye muligheder for fortolkning og handling, hænger tæt sammen med måden man oplever verden på og da sproget, og refleksion omkring dette, er redskabet i både 2. ordens ledelse og laboratoriet, kan det være nyttigt at se nærmere på diskursbegrebet.

Diskursteori:

Diskurs kan lidt forenklet siges at være *"en bestemt måde at tale om og forstå verden...."* (18, s. 9). Man kan fx tale om en medicinsk diskurs, en pædagogisk diskurs mv. Jeg tager udgangspunkt i LaClau og Mouffes teori der tilhører en tradition som mener at *"sproget konstituerer den sociale verden"*. (18, s. 18) og at man derfor kan forandre den sociale verden ved at påvirke diskursen.

De ser sproget som sammensat af nogle tegn (ordene) som vi hele tiden forsøger at give en bestemt mening, ved at knytte dem til andre tegn.

Tegn hvis betydning er fastlåst, kaldes momenter, mens elementer er de tegn der ikke har fået fastlåst deres betydning.

Diskurs opfattes dog ikke som en størrelse der kan fastlåses helt, men derimod som noget der hele tiden er i forandring. Man kan derfor kun gøre sig håb om midlertidig lukning af en diskurs. Når feltet rører på sig og forskellige diskurser konflikter, er der tale ifølge LC og M en antagonisme på spil. En antagonisme *"opløses gennem hegemoniske interventioner"* (18, s. 60).

Hegemoni ses i denne sammenhæng som et udtryk for at man lægger vægt på én opfattelse af virkeligheden som den gældende og søger at udelukke andre opfattelser. Hvis interventionen lykkes, er diskursen fastlåst i en ny betydning – i hvert fald for en tid - og derved er nogle betydninger fjernet og elementerne er ændret til momenter.

Nogle tegn er *"i særlig høj grad ... åbne for forskellig betydningstilskrivning..."* (18, s. 39). Disse tegn kan både være flydende betegnere, når deres betydning ikke er fastlåst eller nodalpunkter, som er privilegerede tegn, som de andre tegn ordner sig i forhold til.

John B. Krejsler er en af tre forskere der for tiden undersøger definitionskampe der foregår på dagtilbudsområdet, gennem projektet "Kampen om kvalitet". I den forbindelse har han skrevet en artikel hvor han fremhæver sammenhængen mellem opkomsten af NPM, global vidensøkonomi og kvalitetsreformens betydning for den måde man taler om kvalitet og læring.

Han siger bl.a. at: *"... the politically ordained framework for thinking and practicing ECEC in Denmark has been tightened considerably, largely by means of floating signifiers like quality."* (19, s. 105).

Han identificerer således kvalitet og læring som flydende betegnere, hvis aktuelle betydningstilskrivning får en effekt i forhold til hvordan man arbejder på området, relationen mellem medarbejdere og ledelse, samt hvad der kan stilles spørgsmålstejn ved.

Processen har betydet at *"In relation to quality and quality reform playing is thus increasingly being replaced by learning as the dominant keyword guiding the purpose of ECEC."* (19, s. 99). Samlet set har det altså haft stor effekt på området at betydningstilskrivningen på nogle flydende betegnere har ændret sig.

John B. Krejsler mener derfor det er vigtigt at: *"Pedagogues must, consequently, develop further and more explicitly their own professional discourse about quality in ECEC. Inversely, they risk losing their professional autonomy ..."* (19, s. 102).

Det betyder altså at begreberne kvalitet og læring er vigtige begreber, som lige nu er fastlåst i en ny betydning, men som udgangspunkt er åbne overfor betydningstilskrivning, idet der kan være mange meninger om hvad de dækker over – og derfor kan det være begreber som jeg skal holde ekstra meget øje med, i kommunikationen i organisationen.

Men et er at identificere flydende betegnere, noget andet er at påvirke betydningstilskrivelsen. Her kan retorikken være et redskab man kan bruge, som leder.

Retorik:

Retorik handler om at overbevise i situationer uden sikker viden. En leder befinder sig oftest eller måske ligefrem altid, i et krydsfelt mellem mange forskellige hensyn og interesser, og dermed i situationer hvor der må lægges vægt på noget frem for noget andet, uden at der findes en endegyldig sandhed.

Ole Thyssen siger således at: *"Retorikken taler i en situation, hvor logikken er tavs, nemlig når verden skal beskrives og forandres."*(20, s. 212) og beskæftiger sig med at *"forføre til at dele en vision"*(20, s.200). Derfor er retorik et vigtigt redskab for en leder.

Retorik beskæftiger sig med at søge at påvirke stemtheder og herigennem følelser. Retorikken tilbyder i denne forbindelse 3 hovedområder man kan trække på, nemlig logos, etos og patos.

Logos

Denne del af retorikken handler om indholdet i talen og de argumenter der bruges.

For det første er det vigtigt at udvælge en vinkel på en sag som er brugbar i forhold til den historie man gerne vil formidle.

Dernæst er det vigtigt at kunne overskride vidensfelter, altså at kunne sætte forskellige områder i forhold til hinanden, på baggrund af en praktisk klogskab, som ikke binder sig til en videnskab, men til en mere politisk praksis, hvor forskellige hensyn afvejes.

Det er desuden vigtigt at fremskaffe det rette stof til talen (inventio), herunder finde det fokus man vil snakke ud fra. I denne forbindelse anbefales det at arbejde med billedmønstre, så fantasien sættes i gang hos tilhørerne.

En informant giver et fingerpeg om hvordan billeder kan bruges, med dette eksempel:

".. jeg tror jeg prøver meget at tale i billeder, kan jeg skabe et billede af hvor er det vi skal hen, altså kan jeg skabe nogle ting man kan huske, jeg tror en af de ting jeg er begyndt at sige i ... denne her organisation hvor vi har stærke faglige enheder, pædagoger der brænder for deres pædagogiske faglighed og synes den her relationelle dannelse af de små børn er noget af det vigtigste Der er jeg begyndt at sige det her det handler om at sende børn videre med de bedste

kort på hånden. Det kan de sådan huske efter man har sagt det nogle gange, ikke, for det handler sgu ikke om hvad du gør for dem mens du har dem, det handler om hvad giver du dem med når de siger farvel. Og det er et eller andet sted et forsøg på at skabe nogle få enkle billeder på hvad er det egentlig for en opgave vi har.” (Direktør)

Et vigtigt punkt er også at afsender skal søge at skabe et sprog som fanger alle tilhørere uanset faglig baggrund og uanset interesse. Dette kalder retorikken for vidensarkitektur.

Indenfor det pædagogiske felt, er det fx relevant at notere sig at man som leder oftest taler ind i et forum hvor der er både uddannede og ikke-uddannede medarbejdere, hvilket gør at nogle måske kender fagudtryk, mens andre ikke gør.

Sluttelig er det nødvendigt at vælge en slutning ud, et link mellem det fremførte og den konklusion man vælger. Her bruger man igen fronesis.

Patos

Dette område af retorikken handler om at motivere gennem følelser. Der har gennem tiden været flere bud på hvordan man med forskellige greb kunne overføre bestemte følelser til modtager, men faktum er at det er en svær størrelse at ramme alle tilhørere, uanset afsenders talegaver, idet *”intet garanterer at modtager er velvillig og modtagelig eller blot tunet” (20, s. 219).*

Når en leder alligevel skal gøre forsøget, er det fordi der er store gevinster at hente, såfremt det lykkes at præge tilhørerne i den retning som ønskes. Gennem påvirkning af stemthed og dermed følelse, er det muligt at ændre tilhørernes vilje.

En af informanterne siger at hun mener at *”.. når man ved bedre, skal man også gøre bedre ..”*(pædagogisk leder). Et sådant argument kan man formode vil tale til medarbejdernes følelser og motivere, idet man formentlig kan se det barn for sig, som får bedre vilkår af at man nu *”ved bedre”* og derfor gør noget andet.

Etos

”Etos handler om afsenders troværdighed, som er med til at bestemme modtagers villighed til først at lytte og dernæst at acceptere.” (20, s. 229).

Modtagernes parathed til at lytte og slutte op om afsender, handler altså også om den måde de opfatter afsender på. Forhold som kan spille ind kan fx være oplevelser knyttet til fortiden, afsenders position eller titel, afsenders generelle talegaver osv.

Et eksempel på en oversættelse hvor der formentlig trækkes på etos, er en informant, der fortæller at:

”Jeg har lige haft en med mine medarbejdere om at fordi vi er forpligtet ind i et fællesskab her i områdeinstitutionen, så var vi nødt til at udlåne en medarbejder til et andet børnehus og det gør jo noget ved vores hus, fordi det er jo ikke fordi pædagogerne her ikke løber stærkt, men vi var nok det børnehus der havde det største overskud på det tidspunkt, så vi skulle afgive en medarbejder ... og der brugte jeg rigtig lang tid på at finde ud af hvordan jeg skulle servere den og havde en meget

lang indre dialog om hvad der var det rigtige at gøre, fordi der var et andet børnehus der hang med enden i vandskorpen... og det krævede også en vis portion mod at gå ud i medarbejdergruppen og fortælle at nu havde jeg taget den her beslutning om at det selvfølgelig var os der afgav en medarbejder, men på en eller anden led så fik jeg præsenteret det på en måde så det blev accepteret som om at ja, det er vi nødt til, vi er nødt til at hjælpe, det skal vi og det var måske fordi at troværdigheden fra min side det er en af mine grundlæggende værdier at man skal hjælpe andre hvis man kan og det har jeg åbenbart fået tydeliggjort det kom til at virke ægte... ” (Pædagogisk leder)

Det er altså vigtigt at leder har fokus på den måde argumenter og idéer fremføres. Dette har også en betydning i forhold til at medarbejderne i det professionelle paradigme er selvledende.

Selvledende medarbejdere:

I begyndelsen af det 20. århundrede var der stort fokus på at rationalisere produktionen i virksomhederne gennem en stram styring af medarbejdernes arbejdsopgaver.

Denne måde at lede på, har dog vist sig ikke at fungere i servicevirksomheder, ligesom mange virksomheder varetager komplekse opgaver, som kræver at medarbejderne involveres i flere processer rundt omkring selve ydelsen.

Derfor er der nu kommet fokus på den enkelte medarbejders ledelse af sig selv.

Selvledelse defineres af Center for ledelse som *”individets evne og vilje til at tage ansvar for planlægningen og gennemførelsen af eget arbejde inden for accepterede rammer mellem individ og virksomhed.”* (21 s. 49).

Selvledelse er ikke det samme som fx tidligere tiders håndværkere, der selv styrede egen arbejdsdag og bestemte hvilke produkter og ydelser de tilbød. Flemming Andersen siger således at selvledelse er *”... en proces, som forudsætter en veludviklet organisation, store kompetencer samt et velfunderet selvværd...”* (21, s. 49).

Vi har allerede set at Røvik har kategoriseret pædagoger som tilhørende det professionelle paradigme, som billigt talt befolkes af selvledende medarbejdere, men i forhold til de store kompetencer som selvledelse fordrer, kan pædagoger så – i denne sammenhæng - rubriceres som sådanne medarbejdere?

Ja, mener Helle Hedegaard Hein, der i sin gennemgang af højt specialiserede medarbejdere nævner pædagoger som en af de grupper der udfører *”... arbejde, der ikke kan gøres rutinepræget, og som kræver en særlig metaviden, der hører et bestemt fag til.”* (1, s. 187) og det er derfor relevant at kigge mere på selvledende medarbejdere.

At være selvledende fordrer at man er fri (og ikke slave) idet man ellers ikke har et frirum hvor man kan lede sig selv. Frihed kan dog opfattes på forskellig måde, af forskellige selvledende medarbejdere, og derfor kan der være forskel på, hvilket rum de opfatter at de har at lede i. Det får betydning for lederens opgave som oversætter.

Christian Maravelias taler om to forskellige typer selvledende medarbejdere, - som på dansk kan oversættes til den selvbestemmende og den selvrealiserende.

De selvbestemmende medarbejdere opfatter frihed som autonomi.

Denne måde at opfatte frihed på, knytter sig til det bureaukratiske samfund, som var styret af stærke institutioner, som fx familien eller arbejdspladsen. Rollerne og forventningerne var tydelige og det gav også mulighed for at distancere sig fra disse.

Maravelias siger således at: *"... individuals lived their lives in successions between such distinct institutional sites, which at once fettered them to specific roles and identities and provided them with autonomy – in the form of distance from the roles played at work, at school, in the family etc."* (22, p. 560)

I denne tankegang er frihed altså koblet til en negativ forståelse - frihed er fravær af magt, så enten er man fri til at vælge selv, når man fx ikke er i skole, eller også er man underlagt magt og føler sig derfor ufri.

Maravelias siger endvidere om de selvbestemmende medarbejdere at *"...roles based on technical skills are replaced by networks of self-created and self-governed roles where the person and his or her potential to adapt and evolve are as important as the technical skills..."* (22, s. 564) og det er måske grundet dette, at nogle medarbejdere kan virke optaget af begrænsninger – de argumenterer ud fra deres faglighed, fordi de er meget kompetente – og fagligheden kan aldrig blive god nok, fordi normeringerne er forringet, lovgivningen har påført pædagogerne nye opgaver mv.

Samtidig forklarer det hvorfor det, ifølge min erfaring, ofte er den samme gruppe af medarbejdere, der udfører implementeringskrav.

De selvrealiserende medarbejdere: opfatter frihed som potentiale.

Denne opfattelse knytter sig til det post-bureaukratiske samfund, hvor magten ikke længere opfattes som centreret i institutioner som fx familien eller skolen, men findes i mere flydende form.

Maravelias siger således at: *"... whereas bureaucratic organization configured "freedom as autonomy", post-bureaucratic organization configures "freedom as potential."* (22 s. 556)

I denne forståelse er frihed ikke en modsætning til magt, tværtimod: *"... power is no longer an antithesis to freedom..... it requires power – power to act and to seize on opportunities."* (22 s. 559).

Frihed er altså et spørgsmål om hele tiden at udnytte de muligheder der åbner sig og ikke et spørgsmål om man kan, eller ikke kan, bestemme selv.

At kunne se mulighederne, kan betyde at den selvrealiserende medarbejder er god til at finde mulighed for at realisere sig selv, hvilket kan være det der kommer til udtryk når kompetente medarbejdere stiller forslag, laver projekter, hurtigt fanger en idé og arbejder videre med den osv.

Lederen skal altså være opmærksom på at oversættelsesrollen også indbefatter at oversætte kravene til den enkelte medarbejder på en måde der giver mening for den enkelte, selvledende medarbejder – og sørge for et handlerum til opgaveløsningen.

I forhold til de selvledende medarbejdere kan det handle om at sætte et nyt og realistisk handlerum der fokuserer på det vi er sat i verden for at levere (fx lav den bedst mulige modtagelse af et barn på de 4 dage mor har til rådighed) og i forhold til de selvrealiserende medarbejdere kan leders opgave være at spore medarbejderne ind på organisationens behov, da der ellers kan være risiko for at de samler opgaver op som de selv synes er interessante, men som måske ikke er relevant for den opgave der skal løses.

Sammenfattende kan man sige at:

- Ledere står i et styringspres, hvor der er en forventning om at de dels efterlever krav og dels vælge mellem forskellige metoder indenfor eget handlerum. Frem for at søge at opløse dette pres gennem mindre eller anden styring, skal ledere lægge mærke til den forskel som den enkelte styringsteknologi beskriver, med henblik på at kunne vurdere effekterne af styringsteknologien og det handle- og styringsrum de skaber.
- Paradokser opstår af modstridende fordringer og kan opløses ved at blive i modsætningen og lege med den, så nye muligheder åbnes, i betydningen at udfordringen reformuleres. En metode til opløsning kan være etableringen af såkaldte laboratorier, som enten kan opstå spontant eller planlagt.
- Diskurs kan ses som en bestemt måde at tale om og forstå verden. Når diskurser støder sammen opstår antagonismer, som kan søges opløst gennem hegemoniske interventioner, for på den måde at fastlåse den ønskede betydning. Nogle tegn beskrives som flydende betegnere, fordi de er særligt åbne overfor betydningstilskrivning og det er dem man skal hæfte sig ved, hvis man ønsker at påvirke en diskurs. I tilfældet dagtilbudsområdet, er læring og kvalitet eksempel på flydende betegnere.
- Retorik er en metode der kan bruges til at overbevise i situationer uden sikker viden, gennem kommunikative greb. Gennem logos (indhold og argumenter), patos (motivation gennem følelser) og etos (afsenders troværdighed) søges det at påvirke på en måde, så tilhørerne stemmes positivt og de derved kommer til at føle positivt for den vej eller pointe, som taleren skitserer
- Medarbejdernes opfattelse af frihed er bundet til en samfundsmæssig organisering og bestemmer om de tolker rammer som begrænsende eller som muligheder indenfor hvilke man kan handle. Det betyder at leder skal sikre et handlerum der er tilpasset den enkelte medarbejder. Den selvbestemmende medarbejder har brug for at kende rammerne indenfor hvilke kompetencerne kan udfoldes frit og den selvrealiserende medarbejder skal spores ind på organisationens behov, så de rigtige opgaver samles op.

Konklusion:

Det jeg ville undersøge var:

Hvordan kan jeg forstå det kommunikative møde mellem de pædagogiske driftsinstitutioner og den øvrige del af organisationen set i forhold til nye tiltag, idéer og logikker og hvilke handlemuligheder besidder jeg som leder, for at sikre medarbejdernes engagement og undgå dekoblinger?

Belyst gennem følgende underspørgsmål:

- Hvilken betydning har forskellige forforståelser i organisationen?
- Hvordan kan man beskrive vilkår og mønstre for kommunikation om nye tiltag, idéer og logikker i organisationen?
- Hvordan kan man håndtere paradokset mellem krav om styring og selvstyring?

Hvilken betydning har forskellige forforståelser i organisationen?

- Den offentlige sektor er under pres grundet en velfærds-klemme der handler om demografisk udvikling, globalisering og finanskrise. Dette pres udløser reformer, der afspejler bestemte styringsopfattelser.
- I den offentlige sektor kan der iagttages forskellige styringsparadigmer, som udtryk for forskellige styringsopfattelser. Paradigmerne ses som idealtyper på billeder af virkeligheden, som står i modsætning til hinanden i forhold til styringsopfattelse og supplerer hinanden i forhold til styringspraksis. Det vil sige at de sameksisterer. Paradigmerne får på et tidspunkt får en række anomalier, hvilket udløser at et nyt paradigme kommer på banen. Dagtilbudsområdet hviler på det professionelle paradigme, der er meget gammelt, og har fokus på faglighed, autonomi, pligt og værdier. Opgaveløsningen indenfor paradigmet varetages af selvledende medarbejdere, idet der håndteres komplekse opgaver som ikke kan løses efter en manual. Paradigmet udfordres især af New Public Management (NPM), der fokuserer på resultater, leders rolle i forhold til at holde omkostningerne nede og få styr på de autonome professionelle, samt bekæmpelse af bureaukatiets anomalier vha. incitamentsstrukturer som skaber markeds-lignende vilkår, gennem fokus på brugerens oplevelse af kvalitet.
- Samfundet er sammensat af en række delsystemer som fx økonomi, politik eller familie, der eksisterer side om side uafhængig af hinanden, og med forskellige indbyggede koder som styrende logik. Koderne bestemmer hvordan man styrer og agerer, samt forholder sig til andre systemer og tjener et kompleksitets-reducerende formål ved at udvælge distinktion, i betydningen forskellen, mellem markeret og umarkeret, hvor det markerede har forrang. Systemerne er autonome og strukturelt koblede, men samtidig selvrefererende. Derfor ses omgivelserne ikke som de er, men som de betegnes. Da systemerne således har blinde pletter, må man gå i en 2. ordens position når man reflekterer, hvor man iagttager hvordan

der observeres, altså hvilken kode der knyttes an til. I den forbindelse skal man være opmærksom på at observatøren også har egne blinde pletter og der er derfor aldrig tale om en endegyldig sandhed.

- Velfærdsinstitutionerne knytter i dag an til mange forskellige funktionskoder og er derfor blevet heterogene, hvilket får den konsekvens at usammenlignelige værdier støder sammen inde i organisationen. Man kan aldrig helt gøre sig fri af anknytning til en bestemt kode, derfor kan leder ikke betragte organisationen udefra og finde den til enhver tid passende kode, som skal være gældende. Det betyder at ledelse bliver et spørgsmål om ledelse af selvledende medarbejdere, om skabende ledelse og diskursledelse. En leder skal således kunne knytte an til forskellige sprogkoder, for på den måde at kunne påvirke definitionen af velfærd, træffe relevante valg i forskellige situationer og sikre autonomi.

Hvordan kan man beskrive vilkår og mønstre for kommunikation om nye tiltag, idéer og logikker i organisationen?

- Oversættelsesbegrebet er i dag udvidet til også at omfatte oversættelse af immaterielle repræsentationer fra en kontekst til en anden, hvilket vil sige at idéer kan oversættes. Når disse oversættes, er der i høj grad tale om gendigtning, idet en direkte oversættelse måske ikke ville give mening i en ny kontekst.
- Idéer dekontekstualiseres når de gives en sproglig repræsentation og hentes ud af en sammenhæng, og kontekstualiseres når de sættes ind i en anden. Dekontekstualisering kan ske ved udhentning, hvor en idé opdages tilfældigt af en udenforstående, eller ved at der systematisk fokuseres på bedste praksis. Løsrivelse kan ske ved udbringning, hvor aktører med erfaring fra en bestemt praksis, videregiver idéen fx ved et oplæg. Kontekstualisering kan dreje sig om en mere eller mindre nøjagtig gengivelse af idéen der kan gå fra kopiering til en radikal omformning.
- Kommunikation om idéoverføring kan anskues som en spiral, der kører frem og tilbage mellem forskellige beslutningsarenaer og udviklingsarenaer, hvor idéer forsøges dekontekstualiseret og kontekstualiseret. Samtidig med spiralen, ses kommunikationen som et mønster af svampe, der skyder op uafhængig af hinanden, måske fordi idéerne forsøges givet en lokal mening.
- Idéer kan afvises, hvis det ikke lykkes at lave en idémæssig repræsentation der dækker de væsentlige forudsætninger for at den har virket godt i én praksis eller hvis idéen ikke er konkretiseret, eller oversætteren vælger et oversættelsesmodus der ikke er hensigtsmæssigt. Oversættelseskompetence er derfor en vigtig lederkompetence, ikke mindst fordi der er fremvækst af "universelle" organisationsidéer, der skal oversættes til lokale forhold. Oversætteren må derfor både være kundskabsrig og flerkontekstuel, modig og kreativ, tålmodig og endelig stærk.
- Idéspredning har mange lighedstræk med virusspredning og konsekvensen er bl.a. at leder skal holde øje med forsvarsmekanismer. I forhold til det ydre forsvar skal man sikre at idéspredning ikke bremses grundet manglende information og i forhold til det indre forsvar

skal man sikre sig kendskab til organisationen og dens historie, så man kan vurdere argumenternes gyldighed, både fordi argumenterne kan dække over andre hensyn og fordi organisationen kan have en erhvervet immunitet, som følge af tidligere smitte eller vaccination. Denne kan svækkes via gennemstrømning af nøglepersoner eller at idéerne lanceres under et nyt navn.

Leder skal også være opmærksom på at Inkubationstid kan spille en rolle i organisationer, og at ting derfor kan tage tid at realisere, samt at idésmitte optræder først i overfladen af organisationen og ikke nødvendigvis forplanter sig længere ned.

Hvordan kan man håndtere paradokset mellem krav om styring og selvstyring?

- Ledere står i et styringspres, hvor der er en forventning om at de dels efterlever krav og dels vælge mellem forskellige metoder indenfor eget handlerum. Frem for at søge at opløse dette pres gennem mindre eller anden styring, skal ledere lægge mærke til den forskel som den enkelte styringsteknologi beskriver, med henblik på at kunne vurdere effekterne af styringsteknologien og det handle- og styringsrum de skaber.
- Paradokser opstår af modstridende fordringer og kan opløses ved at blive i modsætningen og lege med den, så nye muligheder åbnes, i betydningen at udfordringen reformuleres. En metode til opløsning kan være etableringen af såkaldte laboratorier, som enten kan opstå spontant eller planlagt.
- Diskurs kan ses som en bestemt måde at tale om og forstå verden. Når diskurser støder sammen opstår antagonismer, som kan søges opløst gennem hegemoniske interventioner, for på den måde at fastlåse den ønskede betydning. Nogle tegn beskrives som flydende betegnere, fordi de er særligt åbne overfor betydningstilskrivning og det er dem man skal hæfte sig ved, hvis man ønsker at påvirke en diskurs. I tilfældet dagtilbudsområdet, er læring og kvalitet eksempel på flydende betegnere.
- Retorik er en metode der kan bruges til at overbevise i situationer uden sikker viden, gennem kommunikative greb. Gennem logos (indhold og argumenter), patos (motivation gennem følelser) og etos (afsenders troværdighed) søges det at påvirke på en måde, så tilhørerne stemmes positivt og de derved kommer til at føle positivt for den vej eller pointe, som taleren skitserer.
- Medarbejdernes opfattelse af frihed er bundet til en samfundsmæssig organisering og bestemmer om de tolker rammer som begrænsende eller som muligheder indenfor hvilke man kan handle. Det betyder at leder skal sikre et handlerum der er tilpasset den enkelte medarbejder. Den selvbestemmende medarbejder har brug for at kende rammerne indenfor hvilke kompetencerne kan udfoldes frit og den selvrealiserende medarbejder skal spores ind på organisationens behov, så de rigtige opgaver samles op.

Sammenfattende kan jeg ud fra ovenstående konkludere at tendensen peger i retning af at:

- Det kommunikative møde mellem de pædagogiske driftsinstitutioner og den øvrige del af organisationen, er et udtryk for mødet mellem forskellige styringslogikker og systemer, der former organisationens selvforståelse. Disse er selvrefererende i kommunikationen og derfor som udgangspunkt ikke mulige at iagttage. De forskellige styringslogikker er i dag indlejret i velfærdsinstitutionerne, og det betyder at usammenlignelige værdier støder sammen inde i det enkelte dagtilbud, i afvejningen af forskellige hensyn.
- Kommunikation omkring nye idéer, tiltag og logikker kan ses som oversættelse af en idé som en sproglig repræsentation fra én kontekst til en anden. Idéen kan hentes og gengives i mere eller mindre konkret form, med større eller mindre viden lagt til grund, samt i forskellige fora, hvilket har betydning for implementering. Det betyder at leder må besidde oversættelseskompetencer for at forhindre at idéen forkastes og der fx sker en dekobling. Leder bør desuden have kendskab til faktorer der fremmer og hæmmer idéspredning.
- Ledere kan ikke opløse styringspresset men i stedet agere i dette ved dels at lægge mærke til den forskel som den enkelte styringsteknologi beskriver, med henblik på at kunne vurdere effekterne af styringsteknologien og det handle- og styringsrum de skaber, dels forsøge at opløse paradokserne gennem laboratorier hvor der åbnes for nye muligheder. Desuden kan lederen forsøge påvirkning af diskurser gennem retorisk intervention, samt anvise relevante og meningsgivende handlerum til de selvledende medarbejdere

Metodekritik:

Ovenstående gennemgang af teori og mine koblinger til denne kan ikke betragtes som udtømmende, men derimod som et udtryk for, hvad jeg har fundet relevant i forhold til opgavens perspektiv.

Jeg kunne have valgt andre teoretikere til at belyse emnet, ligesom jeg kunne have suppleret med andre metoder, fx spørgeskemaundersøgelser, hvorved der måske havde tegnet sig et lidt andet billede.

Jeg har anvendt primærlitteratur, suppleret med empiri og faktuel materiale i opgaven.

Vedrørende interviews, så var det min mening at interviewe på alle niveauer i organisationen og jeg ville derfor også gerne tale med en chef for dagtilbud. Her spillede forskellen mellem de titler i de forskellige kommuner anvender, ind.

Det viste sig nemlig at vedkommende fungerede som direktør på området. Og jeg kunne af tidsmæssige årsager ikke nå at finde en ny informant. Vedkommende er dog relativt ny i sin stilling og har derfor erfaring med arbejdet som chef.

Desuden arbejder hun i en kommune hvor hun har den direkte kontakt med institutionslederne, idet der ikke er områdeledelse, hvilket giver samme erfaringer med kommunikation med dette niveau, som en chef for dagtilbud.

Jeg oplever derfor informanten bidrager til at indsamle empiri vedr. oplevelser på chef niveau og dermed kan anses for at være en valid informant.

De øvrige informanter havde alle erfaring fra praksis på deres niveau og alle interviews blev gennemført uden tekniske problemer.

Et interview blev gennemført som telefoninterview. Det betød at der her ikke kunne suppleres med et grafisk overblik, lavet af informanten. Imidlertid var denne informant kommunaldirektør, hvilket må formodes at betyde at informanten har et stort overblik over egen organisation, samt over emnet og det grafiske overblik ville derfor formentlig ikke bidrage nævneværdigt til en supplerende forståelse af informantens oplevelse af kommunikation i organisationen.

Jeg vurderer derfor at det anvendte materiale er pålideligt og at reliabiliteten derfor er i orden.

De teoretikere jeg har anvendt, har haft en brugbar vinkel, i forhold til opgaven og jeg mener derfor at have undersøgt det jeg gerne ville undersøge. Jeg vurderer derfor at opgaven kan anses for at være valid.

Opgaven går på en generel problematik og med de forbehold jeg beskriver i det ovennævnte, mener jeg derfor at kunne konkludere at opgaven er generaliserbar.

Perspektivering:

Et gennemgående tema i masteruddannelsen har for mig været et ønske om en stadig større grad af forståelse omkring forskellige temaer og problematikker, der kunne give mig nye og bedre handlemuligheder som leder.

Mit udgangspunkt var ikke ringe – personalet gav generelt gode tilbagemeldinger i lederfeedbacks, samt i lederspejlet, der gennemførtes i forbindelse med uddannelsen, men samtidig er der altid rum for forbedring – også hos mig.

I løbet af uddannelsen har jeg været leder for en helt ny institution under opbygning, blev områdeleder da dette indførtes i kommunen og er nu på vej til en ny kommune.

Det har gjort at jeg har stået i forskellige kontekster og overfor forskellige udfordringer, hvilket har kaldt på forskellige kompetencer og handlinger.

Derfor har jeg ikke haft fokus på udviklingen af ét bestemt udviklingsområde hos mig selv, men har snarere brugt uddannelsen til at analysere og håndtere de konkrete udfordringer jeg har stået i, hen af vejen – hvilket selvfølgelig har bidraget til selvindsigt og aha – oplevelser.

Uddannelsen har således givet mig en meget større indsigt i de forhold jeg leder under, faktorer der har indflydelse på den offentlige sektors udvikling, forskellige perspektiver på medarbejderudvikling og forandring og meget mere.

Dette har tilsammen bidraget til flere handlemuligheder og en langt større kompetence til kritisk at vurdere input, meninger og metoder i forhold til deres hensigt og effekt, hvilket giver større mulighed for at lede i den retning, der tjener organisationens formål bedst.

Masterprojektet har specifikt bidraget til at en til tider besværlig opgave er blevet foldet ud og har fået nye vinkler og dermed handlemuligheder.

Tidligere har fx jeg oversat nye tiltag, idéer og logikker pr. instinkt, uden kendskab til oversættelse (i betydningen oversættelse af idéer) som en disciplin - og uden egentlig at gøre mig klart hvor vigtig en kompetence oversættelse er gået hen og blevet i de heterogene velfærdsinstitutioner.

Det er for altid slut nu, for mit vedkommende, og jeg kan tage denne læring med mig i min egen praksis, til min nye arbejdsplads.

Samtidig er det mit håb at denne læring kan bidrage til refleksion i mit nye kollegafællesskab, hvor vi sammen kan reflektere over måden vi kommunikerer om nye tiltag og effekterne af de tiltag vi bliver bedt om at sætte i gang, eller selv sætter i gang.

Litteraturliste:

1. Palludan, Uffe (2011): Veje ud af kommunernes økonomiske klemme: seks mulige velfærdsfremtider. Palludan Fremtidsforskning s. 9 – 156 **(147)**
2. Storm Pedersen, John (2010): Reformerne i den offentlige sektor – skab seks plusser. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1. udgave, 1. oplag. s. 15 – 286 **(271)**
3. Lerborg, Leon (2011): Styringsparadigmer i den offentlige sektor. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2. udgave, 1. oplag s. 9 – 306 **(297)**
4. Røvik, Kjell Arne (2007): Trender og Translasjoner – idéer som former det 21. århundredes organisasjon. Universitetsforlaget 2. opplag 2009 s. 15 – 59 og 247 – 362 **(160)**
5. Helder, Jørn og Bredenkøw, Torbjørn samt Lautrup Nørgaard (red.) (2009): Kommunikationsteori – en grundbog. Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 1. oplag s. 175 – 193 **(19)**
6. Andersen, Heine og Kaspersen, Lers Bo (red.) (2004): Klassisk og moderne samfundsteori. Hans Reitzels Forlag, 2. reviderede udgave, 5. oplag s. 382 – 399 **(18)**
7. Sløk, Camilla og Villadsen, Kaspar (red.) (2008): Velfærdsledelse – i den selvstyrende velfærdsstat. Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 1. oplag s. 33 – 65 **(23)** og s. 179 – 206 **(27)**
8. Majgaard, Klaus: Slip paradokserne løs! Laboratorier for ny offentlig styring, i Økonomistyring og informatik, 24. årgang, 2008/2009 nr. 3 s. 261 – 301 **(40)**
9. Winther Jørgensen, Marianne og Philips, Louise: Diskursanalyse – som teori og metode. Roskilde Universitets Forlag, 1. udgave 1999, 7. oplag 2010 s. 1 – 71 **(71)**
10. Krejsler, John B. 2012: Quality reform and the learning pre-school child in the making – potential implications for Danish pre-school teachers, Nordic studies in education, Vol. 32, page 98 – 110 **(12)**
11. Thyssen, Ole (2003): Æstetisk ledelse, Nordisk forlag a/s, 2003 s. 182 – 252 **(74)**
12. Maravelias, C. (2007): Freedom at Work in the Age of Post-Bureaucratic Organization, in ephemera, s. 555 – 571 **(17)**
13. Andersen, F. (2006): Hvad er selvledelse? Selvledelse: Selvet på arbejde. Dansk Psykologisk Forlag s. 43 – 58 **(16)**
14. Schultz, Majken (2004): Kultur i organisationer – funktion eller symbol. Handelshøjskolens forlag, 1. udgave, 9. oplag s. 26 – 42 **(17)**
15. Hein, Helle Hedegaard (2009): Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse. København: Hans Reitzels Forlag, s. 67 – 80 **(13)** og 187 – 214 **(28)**
16. Hein, Helle Hedegaard (2009): Primadonnaen, Præstationstripperen, Pragmatikeren... og Lønmodtageren. Ledelse i Dag, s. 1 – 19 **(19)**
17. Brunsson, Niels: Organized hypocrisy, materialesamling SL Books forår 2010, organisationspsykologi s. 5 – 17 **(13)**

I alt 1269 sider

Kildeangivelser (Anvendt litteratur):

1. Hein, Helle Hedegaard (2009): Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse. København: Hans Reitzels Forlag.
2. Hein, Helle Hedegaard (2009): Primadonnaen, Præstationstripperen, Pragmatikeren... og Lønmodtageren. Ledelse i Dag.
3. Brunsson, Niels: Organized hypocrisy, materialesamling SL Books forår 2010, organisationspsykologi
4. Schultz, Majken (2004): Kultur i organisationer – funktion eller symbol. Handelshøjskolens forlag, 1. udgave, 9. oplag
5. Kvale, Steinar (2003): Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag, 9. oplag
6. Palludan, Uffe (2011): Veje ud af kommunernes økonomiske klemme: seks mulige velfærdsfremtider. Palludan Fremtidsforskning,
7. Storm Pedersen, John (2010): Reformerne i den offentlige sektor – skab seks plusser. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1. udgave, 1. oplag.
8. Lerborg, Leon (2011): Styringsparadigmer i den offentlige sektor. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2. udgave, 1. oplag.
9. Thurén, Torsten (2003): Videnskabsteori for begyndere. Rosinante, 1. udgave, 13. oplag
10. Hood, Christopher: A public management for all seasons?, Public Administration Vol. 69 Spring 1991
11. Helder, Jørn og Bredenkøw, Torbjørn samt Lautrup Nørgaard (red.) (2009): Kommunikationsteori – en grundbog. Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 1. oplag
12. Andersen, Heine og Kaspersen, Lers Bo (red.) (2004): Klassisk og moderne samfundsteori. Hans Reitzels Forlag, 2. reviderede udgave, 5. oplag
13. Sløk, Camilla og Villadsen, Kaspar (red.) (2008): Velfærdsledelse – i den selvstyrende velfærdsstat. Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 1. oplag
14. John B. Krejsler, ph.d.lektor ved Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet, Børn og unge: Forskning, særnummer, oktober 2012, s. 33.
15. Røvik, Kjell Arne (2007): Trender og Translasjoner – idéer som former det 21. århundredes organisasjon. Universitetsforlaget 2. oplag 2009
16. Forvaltningspolitik.dk (hjemmeside)
17. Majgaard, Klaus: Slip paradokserne løs! Laboratorier for ny offentlig styring, i Økonomistyring og informatik, 24. årgang, 2008/2009 nr. 3
18. Winther Jørgensen, Marianne og Philips, Louise: Diskursanalyse – som teori og metode. Roskilde Universitets Forlag, 1. udgave 1999, 7. oplag 2010
19. Krejsler, John B. 2012: Quality reform and the learning pre-school child in the making – potential implications for Danish pre-school teachers, Nordic studies in education, Vol. 32, page 98 – 110
20. Thyssen, Ole (2003): Æstetisk ledelse, Nordisk forlag a/s, 2003
21. Andersen, F. (2006): Hvad er selvledelse? Selvledelse: Selvet på arbejde. Dansk Psykologisk Forlag
22. Maravelias, C. (2007): Freedom at Work in the Age of Post-Bureaucratic Organization, in ephemera

Bilag:

1. Køge Kommunes Velfærdsfortælling
2. Køge Kommunes Kommunikationsstrategi
3. Interviewguide
4. Sammendrag af interview
5. Grafiske overblik over kommunikation i organisationerne



KØGE KOMMUNE

NOTAT

Dato	Sagsnummer	Dokumentnummer	Direktionsstaben
22-11-2011	2010-3706	2011-107936	

HOVEDFORTÆLLING: VELFÆRD PÅ NYE MÅDER

Færre penge til at finansiere vores velfærd, større efterspørgsel på offentlige ydelser og færre hænder til at løse opgaverne betyder, at vi ikke kan opretholde den velfærd og offentlige service, vi kender i dag. Der er derfor brug for fundamentale ændringer for at kunne sikre god velfærd til Køges borgere i fremtiden – ikke blot i prioriteringen og udførelsen af vores enkelte velfærdsydelser, men også i hele tilgangen til dét at være borger og del af et velfærdssamfund.

Køge Rådhus
Torvet 1
4600 Køge

www.koege.dk

Tlf. 56 67 67 67
Fax

Kontakt:
Amanda H. Justesen
Direkte tlf. +45 56 67 20 28
Amanda.justesen@koege.dk

Dette papir uddyber velfærdsudfordringerne og Køge Kommunes håndtering af disse med det formål at sætte retning for organisationen og afstemme borgernes forventninger til fremtidig service.

Situationen

Vores velfærdssamfund er under forandring. Danmarks offentlige økonomi er presset, og kommunerne har derfor ikke længere penge eller ressourcer nok til at kunne levere velfærd i den form, vi kender i dag.

Det skyldes især fem forhold:

- **Underskud på de offentlige budgetter**

Danmark har et stort underskud på de offentlige budgetter, som i 2012 rammer et minus på 95 mia. kr. Regeringen har besluttet at mindske de offentlige udgifter frem mod 2020, og det skal også kommunerne bidrage til. Kravet om nulvækst betyder, at kommunerne ikke længere får penge fra staten til at kompensere for udviklingen, hvor flere og flere borgere skal have offentlig hjælp. Der bliver altså flere og flere modtagere af offentlige ydelser, men *uden* flere

penge til at finansiere det.

Der er på Christiansborg generel politisk enighed om, at den offentlige sektor i fremtiden skal udgøre en mindre del af den samlede økonomi end i dag for at sikre mere arbejdskraft og vækst i den private sektor – og den vej rundt skabe mere finansiering af den fremtidige velfærd. I tillæg kommer der stadig flere krav om standardisering og centralisering af offentlige ydelser, som i sig selv betyder serviceomlægninger.

- **Flere borgere på offentlig forsørgelse**

Fra 2011 er balancen mellem erhvervsaktive og forsørgede borgere tippet, så over halvdelen af Køge Kommunes borgere nu er *udenfor* arbejdsstyrken. Udviklingen tegner til at fortsætte de kommende år, hvor flere og flere borgere skal forsørges af det offentlige, mens der er færre skatteborgere til at betale regningen. Det betyder ekstra træk på kommunekassen og i sidste ende færre penge til velfærdsopgaver som eksempelvis dagtilbud for børn, skoler og ældrepleje. Samme udvikling kendetegner Region Sjælland som helhed.

- **Flere ældre borgere med brug for hjælp**

For hver dag bliver der massivt flere ældre borgere i vores samfund – også i Køge. Her vokser andelen af borgere over 65 år med 33 procent over de næste ti år, mens andelen af borgere i alderen 18- 65 år blot vokser med 3 procent. Flere ældre borgere betyder flere omkostninger for kommunerne, fordi vi oftest får brug for mere offentlig service – fx praktisk hjælp i hverdagen eller pleje efter sygdom – i takt med, at vi kommer op i årene. Det stigende antal ældre borgere sætter dermed vores velfærd under voldsomt pres - dels fordi der skal bruges flere penge til social- og sundhedsområdet end der er råd til, dels fordi der ikke vil være personale til at udføre de kommunale opgaver og ydelser, som kendes i dag.

- **Færre ansatte til at løfte opgaverne**

Kommunerne vil i fremtiden komme til at mangle arbejdskraft på grund af både små årgange og mindre budgetter. Hver gang fire personer forlader arbejdsmarkedet, vil der kun være tre personer til at tage over, hvilket i sig selv gør det svært at levere samme service som i dag.

- **Globaliseringens udfordringer**

Globaliseringen skaber mange muligheder for danske virksomheder, men lægger også øget pres på deres konkurrence- og indtjeningsevne. Når lokale virksomheder taber terræn til udlandet, påvirker det også den offentlige sektor, som mister skatteindtægter og dermed finansiering af velfærd. Selvom erhvervs- og vækstmulighederne i øjeblikket tegner positivt for Køge Kommune, er globaliseringen en potentiel udfordring.

Betydningen

Konsekvensen er, at Køge Kommune ikke kan fortsætte med at levere samme ydelser som nu. Det vil der hverken være penge eller arbejdskraft til. God velfærd om fem, ti eller femten år kan alene sikres ved, at vi tænker nyt og anderledes i forhold til offentlig service.

Der er brug for fundamentale ændringer - ikke blot prioriteringen og udførelsen af vores enkelte velfærdsydelser, men også i hele tilgangen til dét at være borger og del af et velfærdssamfund. Vi må som borgere ændre vores syn på, hvilken service vi kan modtage i fremtiden – og hvordan vi

kan modtage den. Det fordrer også et grundlæggende opgør med hele "forbrugertankegangen"; at vi ikke gør krav på, hvad vi har ret til, men kun på, hvad vi reelt har behov for – og i større grad selv bidrager til den fælles velfærd.

I praksis vil velfærdsforandringerne betyde tre ting for Køge Kommunes fremtidige service:

- **Nytænkning og udvikling** af ydelser og tilbud, som gør det muligt at fastholde den nuværende service med færre midler til rådighed. På nogle områder vil udviklingsindsatsen også kunne skabe helt nye muligheder og forbedringer for brugerne ved netop at gøre tingene på nye måder – fx gennem brug af nye velfærdsteknologier.
- **Omlægning, nedtrapning eller afvikling** af andre ydelser og tilbud for at kunne sikre velfærd på de mest vitale områder. Skarp prioritering af kernevelfærden bliver således endnu vigtigere fremadrettet; når der ikke er råd til alt, hvad er så det vigtigste inden for de enkelte områder – og hvad kan undværes eller udføres af andre?
- **Involvering** af nye aktører – borgere, institutioner, foreninger, virksomheder – i velfærdsopgaven, både i forhold til at tage ansvar og bidrage til varetagelsen af konkrete ydelser. Køge Kommune vil fortsat være primær velfærdsleverandør, men kan ikke opretholde nuværende velfærd alene.

Køge Kommune vil således møde velfærdsudfordringerne proaktivt for at sikre mest mulig velfærd i situationen med flere brugere og færre penge/hænder til rådighed. Alternativet – hvis vi forholder os passivt og ikke justerer vores nuværende velfærd – vil være en Køge Kommune, som konstant skal gennemføre store brede besparelser med stadig dårligere service og velfærd til følge over hele linjen – og i værste fald får svært ved at overholde lovgivningens servicekrav.

Forandringen af vores velfærdssamfund er en af de største opgaver, den offentlige sektor i Danmark længe har stået over for. Men det bliver også en udfordrende udviklingsopgave, der vil kræve alle gode idéer og kræfter fra både politikere, medarbejdere og borgere. Derfor er det også vigtigt allerede nu at få italesat udfordringerne, og hvad der skal til for at løse dem.

Håndteringen

Køge Kommune ønsker at imødegå udviklingen ud fra følgende fem overordnede principper og pejlemærker, som vil være udgangspunkt for det konkrete arbejde med at sikre god velfærd til kommunens borgere i fremtiden. Disse er:

- **Vækst og udvikling som platform**
Vores velfærd kan ikke længere bygges op omkring bevillinger fra Christiansborg, som kun bliver mindre og mindre. I stedet skal vi sørge for at tiltrække flere borgere og mere erhvervsliv, som kan genere indtægter i kommunekassen – og på den måde understøtte vores velfærd på den lange bane. Det kræver vækst og udvikling, hvilket Køge Kommune i flere år har arbejdet målrettet med.

Lige nu blæser vindene særdeles gunstigt over Køge, hvor vi har fået adgang til stort set al den udvikling, vi kunne ønske os med regionens nye hovedsygehus, ny jernbane fra Ringsted til København via Køge, Femern-forbindelsen, udvidelse af Køge Bugt motorvejen, udvidelse af Skandinavisk Transportcenter, ny stor erhvervshavn og hele byudviklingen på Søndre Havn i Køge Kyst-projektet.

Vores område vil dermed få en helt anden karakter og rolle, når det hele står klart omkring 2020. *"Sjællands nye kraftcenter"* blev Køge for nylig kaldt. Udviklingen skal nu bindes sammen – også på tværs internt i Køge Kommune som organisation – så den gavner vores lokalsamfund mest muligt. Parallelt skal vi fortsat skabe økonomisk råderum til at investere i vækst og udvikling – velvidende at det på den kortere bane er med til at sætte vores service under pres.

"Vi finansierer fremtidig velfærd gennem vækst og udvikling"

- **Investering i nye idéer**

De store udfordringer, vi står overfor, kræver nye løsninger. Vi skal derfor systematisk nytænke og udvikle vores ydelser og arbejdsgange for at understøtte mest mulig kvalitet i vores service – lige fra dagtilbud til børn, skoler og social omsorg til beskæftigelsesindsatsen, kulturtilbud og teknikområdet – trods færre penge og hænder.

Det kræver mere kreativitet i tilgangen til offentlige ydelser. Og det kræver mere samarbejde og udnyttelse af viden og ressourcer på tværs af medarbejdere og faglige skel internt i kommunen. Samtidig skal Køge Kommune i højere grad trække på kompetencerne hos brugere, borgere og virksomheder – og på ny viden og gode erfaringer, som løbende bliver tilvejebragt omkring os.

Dernæst skal vi skabe rum til også at omsætte de gode idéer til virkelighed. Mange omlægninger kræver startinvesteringer eller rummer særlige omkostninger i starten, som ofte ikke er i de enkelte fagområders budgetter. Der skal skabes råderum til disse investeringer i vores budgetter.

"Vi investerer i gode idéer, som nytænker vores service"

- **Nye teknologier på banen**

Vi vil indføre langt mere teknologi, der kan levere velfærd på bedre og smartere måder end i dag – eller gøre det muligt for borgerne selv at løse opgaver, som i dag varetages af kommunens medarbejdere.

Det gælder blandt andet velfærdsopgaver på det sociale område, hvor vi ved at bruge nye velfærdsteknologier til fx rengøring eller praktisk hjælp, kan vi sikre menneskelige ressourcer til de mere omsorgsrettede opgaver. Eller på børne- og ungeområdet, hvor nye teknologier kan styrke læringen hos børn og unge.

Det gælder også digitalisering af den generelle kontakt til kommunen, hvor borgerservice og sagsbehandling på tværs af kommunen i stigende grad skal foregå digitalt over internettet,

så borgerne vil være i stand til selv at klare tingene i lighed med hvad de allerede gør hos SKAT og mange private virksomheder.

Med brug af nye teknologier vil Køge Kommune således skabe mest mulig værdi for borgerne i form af hjælp til selvhjælp og mere effektive arbejdsgange som kan frigøre offentlige ressourcer til andre velfærdsopgaver.

"Vi udvikler vores service gennem nye teknologier"

- **Mere medborgerskab**

Vi skal i højere grad se borgere som *medborgere*, som også kan tage ansvar og bidrage til vores velfærd og lokalsamfund – frem for kun at være forbrugere. Ikke blot med tanke på økonomi og mangel på arbejdskraft, men også for at styrke den sociale sammenhængskraft i vores lokalsamfund, få input til at skabe nye velfærdsløsninger – og øge kvaliteten i eksisterende gennem mere feedback.

Borgernes egne ressourcer skal bringes mere i spil. Der følger således ikke kun rettigheder, men også pligter med dét at være borger i et velfærdssamfund. At være en aktiv medproducent i forhold til den fælles velfærd – og en aktiv medspiller i forhold til egen individuel velfærd. Det betyder også en tydeliggørelse for den enkelte borger, at offentlig hjælp fordrer samarbejde for at kunne lykkes. Velfærd er et fælles ansvar.

Mere medborgerskab handler også om at involvere borgere og lokalsamfundet i flere beslutninger for at sikre mere ejerskab og udvikle kvaliteten i serviceydelser for færre penge – og dermed give mere frihed og rum for variation. Eksempelvis kunne børnehavens åbningstider tilrettelægges mere frit i samarbejde med forældrene, så åbningstiden kan udvides i travle perioder på året - og indsnævres, når forældrene er mindre pressede.

Endelig kræver mere medborgerskab styrket – og nye former for – samarbejde mellem de professionelle fagfolk og frivillige organisationer, hvilket Køge Kommune skal prioritere og organisere. Det frivillige engagement vil ikke blive en erstatning for, men et supplement til den offentlige service. Eksempelvis i forhold til at løse sociale opgaver – herunder tanke på udsatte og marginaliserede grupper i lokalsamfundet - som ellers ikke vil blive løst.

"Vi vil styrke og udvide medborgerskabet"

- **Bedst at kunne selv**

Vi skal gøre op med de traditionelle forestillinger om, hvad god offentlig hjælp og omsorg er. De fleste mennesker vil gerne kunne klare sig selv uden hjælp, og det skal også være udgangspunktet for den offentlige service – frem for at se borgere som klienter med krav på varig hjælp.

Gennem træning og vejledning – og med afsæt i den enkelte borgers egne ressourcer - skal vi som kommune støtte flest mulige borgere i at blive selvhjulpne. Syge borgere skal have hjælp til at genvinde deres færdigheder. Ledige borgere skal have hjælp til at komme tilbage på arbejdsmarkedet. Og udsatte borgere skal have hjælp til at finde ind på rette vej gennem livet. Men hjælpen er som udgangspunkt midlertidig – og med klar forventning om,

at borgeren også selv hjælper til. Hjælp til selvhjælp.

Større grad af selvhjulpenhed vil for mange borgere kunne øge livskvaliteten – og samtidig frigør det ressourcer til at hjælpe de mest trængte borgere, som ikke har eller får mulighed for at klare sig selv. For vi skal selvfølgelig stadig give varig hjælp til borgere med behov for det.

“Vi hjælper med dét, du ikke kan – og vi hjælper dig til at kunne selv”.

Når vi kommunikerer i Køge Kommune

SAMARBEJDER
INFORMERER

ILLUSTRERER *leder*
hjælper UNDERVISER
COACHER TALER *lytter*
MØDES *involverer* RÅDGIVER
annoncerer telefonerer
VISER E-MAILER *smiler*
diskuterer
betjener



Indhold

Når vi kommunikerer i Køge Kommune	2
Fælles ansvar for kommunikation	5
Kodeks for god kommunikation	6
Indsatsområder	8
Intern kommunikation	9
Nyhedsformidling	10
Borgerdialog	11
Digitalisering og velfærdsteknologi	12

Når vi kommunikerer i Køge Kommune

Køge Kommune bliver mødt af stadig flere krav og forventninger fra omverdenen. Vi skal levere god, effektiv service til vores brugere. Vi skal sikre at rammerne og udfoldelsesmulighederne for borgere og virksomheder er i orden. Vi skal tilbyde indsigt og deltagelse i de lokale beslutningsprocesser. Og ikke mindst skal vi være en god og attraktiv arbejdsplads. Det forudsætter – blandt andet – god og vel-fungerende kommunikation.

Kommunikation er ikke et mål i sig selv, men er et vigtigt middel til at nå vores mål – og møde de udfordringer, vi står overfor. En helt særlig udfordring er her omlægningen af vores velfærdssamfund, som bliver en af de største opgaver, den offentlige sektor har stået over for i mange år. Færre penge til at finansiere vores velfærd, større efterspørgsel på offentlige ydelser og færre hænder til at løse opgaverne betyder, at vi ikke kan opretholde den offentlige service, vi kender i dag. Fremtidig velfærd kræver fundamentale ændringer i vores offentlige service, som indebærer både nytænkning, afvikling og involvering af nye aktører.



Kommunikation indgår i alt

Kommunikation har stor betydning for, om eksempelvis et nyt initiativ eller en beslutning bliver mødt med forståelse eller modstand af omverdenen. Derfor tænker vi kommunikation ind i alt, hvad vi laver. Fra start til slut. Planlægning er her nøglen; hvem har brug for at vide noget, hvad skal de vide, hvem fortæller om det, hvornår skal der kommunikeres – og hvordan? Kort sagt skal vi sikre, at information når de rigtige mennesker på det rette tidspunkt.



Køge Kommune vil således gå foran og møde velfærdsudfordringen offensivt. Afsættet er den strategiske fortælling om VELFÆRD PÅ NYE MÅDER, som viser udfordringerne og løsningsmulighederne. I praksis vil måden, vi kommunikerer med hinanden og omverdenen på, skulle bane vejen for den nye velværd. Både politikere, medarbejdere og borgere har her en central rolle.

Gennem kommunikation skal vi skabe forståelse for vores virke og beslutninger, afstemme forventninger og hente input til ny kommunal service – og pleje kommunens offentlige profil. Ligesom kommunikation skal understøtte trivsel, engagement og resultater blandt kommunens medarbejdere og ledere. Det handler på samme tid om at imødekomme fremtidens store udfordringer og sikre gode relationer med vores interessenter i hverdagen.

Køge Kommune vil med denne kommunikationsstrategi styrke og give retning for vores kommunikation frem mod 2014. Strategien definerer et sæt kommunikationsprincipper, som danner et fælles afsæt for vores kommunikation.



Samtidig identificerer strategien de vigtigste udviklingsfelter i vores kommunikation. Begge dele skal understøtte Køge Kommune som en moderne velfærdsvirksomhed, der arbejder professionelt og strategisk med kommunikation både internt og eksternt – og ser kommunikation som en integreret del af det daglige arbejde.



Strategien omfatter hele Køge Kommune og skal på den måde styrke en stærkere kommunikationsbevidsthed på tværs af organisationen. Samtidig skal strategien understøtte sammenhængen mellem den interne og eksterne kommunikation, mellem identitet og omdømme, mellem værdier og handlinger. Endelig binder strategien an til brandingprojektet "KøgeLiv", fordi god kommunal kommunikation er en central del af arbejdet med at profilere Køge som et attraktivt bosætningsområde.

Strategien tages op til revision i 2014, hvor et nyt byråd er på plads.

Udfordringerne

Køge Kommune står over for fundamentale ændringer i vores velfærd og offentlige service, hvor forståelse, opbakning og involvering af borgere og medarbejdere bliver vigtig for, at Køge Kommune lykkes med velfærd på nye måder.

Udover VELFÆRD PÅ NYE MÅDER bliver en udfordring at styrke interessen for det lokale demokrati i en tid, hvor kommunerne generelt – også Køge – oplever vigende stemmedeltagelse og svingende borgerengagement.

Samtidig skal Køge Kommune også i fremtiden kunne fastholde og tiltrække dygtige medarbejdere, som kan være med til sikre og udvikle god service til kommunens borgere.

Alle tre udfordringer – udvikling af ny velfærd, interesse for lokaldemokrati og rekruttering af medarbejdere – er på samme tid store kommunikationsopgaver, som denne strategi afspejler og understøtter.



Fælles ansvar for kommunikation

Kommunikation er en del af vores kernevirkksomhed, hvor der hver eneste dag bliver kommunikeret på alle niveauer i organisationen. Alle medarbejdere og ledere i Køge Kommune har således ansvar for og skal tage del i vores kommunikation.

- **Direktionen** skal sætte retning for og sikre de grundlæggende rammer om Køge Kommunes kommunikation – og tænke kommunikation ind i Direktionens eget arbejde.
- **Afdelingsledere og institutionsledere** skal sikre, at kommunikation indgår i den daglige opgaveløsning med sigte på både interne og eksterne målgrupper – og at der sikres rette ressourcer og kompetencer til at varetage kommunikationen.
- **Medarbejdere** skal understøtte og udføre god kommunikation på eget arbejdsfelt og i egne arbejdsrelationer. MED- og tillidsrepræsentanter har tillige en særlig forpligtigelse til at sikre information til/fra MED-fora og understøtte god dialog på arbejdspladsen.

Roller

Den enkelte forvaltning, afdeling og institution har selv ansvar for at planlægge og føre kommunikations- og informationsopgaver ud i livet. Det gælder alt lige fra pjecer, web og annoncer til pressemeddelelser og borgerdialog.

”Det centrale kommunikationsteam, Kommunikation, har til opgave at understøtte og udvikle både kommunens eksterne og interne kommunikation – herunder sparring til organisationen.

Køge Kommune har samtidig et tværgående kommunikationsnetværk, som skal styrke og kvalificere kommunikationsarbejdet på tværs af organisationen.



Kodeks for god kommunikation

Vores kommunikation er bygget op omkring fire grundlæggende principper:

Vi kommunikerer som én organisation

Vi sørger for at samarbejde, koordinere og vidensdele på tværs af vores arbejdsområder – og har et fælles grafisk og kommunikativt ansigt udadtil.

Vi kommunikerer klart, målrettet – og om det væsentlige

Vores budskaber er let forståelige både på skrift og i tale, ligesom vi sørger for at kommunikere i rette doser – og til rette tid. Klarhed er også sammenhæng. At vi siger, hvad vi gør – og gør, hvad vi siger.

Vi lytter og går i positiv dialog

Vi er imødekommende og har en anerkendende, ligeværdig og respektfuld tilgang til vores målgrupper – også når vi selv ser anderledes på tingene. Dialog betyder også, at vi er opsøgende og tilgængelige i forhold til vores målgrupper.

Vi fortæller proaktivt om, hvad vi laver

Vi ønsker at styrke vores profil og selv præge kommunens offentlige omdømme ved at fortælle om vores daglige virke, resultater og udfordringer.

De fire principper indrammer vores forståelse af, hvad god kommunikation er. Men principper får alene værdi, når vi hver især – i hele organisationen – tager dem til os og tænker dem ind i vores hverdag.



Målgrupper

Køge Kommune er en stor organisation med mange forskellige målgrupper. Derfor er der stor forskel på, hvem vi kommunikerer med – og hvordan vi gør det. Vores målgrupper tæller blandt andet:

- Borgere
- Brugere – og pårørende
- Virksomheder
- Ansatte – ledere, MED- og tillidsrepræsentanter, medarbejdere
- Byråd
- Foreninger
- Medier
- Faglige organisationer og interesseorganisationer
- Rådgivere og leverandører
- Statslige, regionale og kommunale myndigheder
- Kommende borgere, virksomheder og ansatte.

Kanaler

Køge Kommune kommunikerer gennem en bred vifte af kanaler – lige fra massekommunikation i trykt eller elektronisk form over store borgermøder til telefonsamtalen og det personlige møde. Afgørende er, at kanalvalget altid understøtter bedst mulig kommunikation i den enkelte situation.

Den teknologiske udvikling skaber hele tiden nye kanaler og nye muligheder – eksempelvis kommunikation via sociale og digitale medier. Vi har derfor løbende fokus på at integrere de nye kanaler i vores kommunikation, hvor det giver fordele.



Indsatsområder

God kommunikation kræver stadig udvikling. For at kunne understøtte kommunikationskodekset – og håndteringen af aktuelle udfordringer – er der behov for at styrke vores kommunikation på fire områder: Intern kommunikation, nyhedsformidling, borgerdialog samt digitalisering og velfærdsteknologi. Det betyder ikke, at vi nedprioriterer andre kommunikationsfelter, men at de fire områder kræver særlig opmærksomhed og udviklingskraft i de kommende år.

De fire indsatsområder understøtter hver især den strategiske velfærdsfortælling og er centrale for, at Køge Kommune lykkes i at nå målet; VELFÆRD PÅ NYE MÅDER. Samtidig vil indsatsområderne styrke kommunens virke i dagligdagen.

Kommunikation, herunder de fire indsatsområder, indarbejdes fremadrettet i virksomhedsplaner. Fra centralt hold udarbejdes værktøjer, vejledninger, workshops mv., som skal støtte organisationen i at nå de fastsatte mål – ligesom der vil blive evalueret på de enkelte mål.

Intern
kommunikation

Nyhedsformidling

Borgerdialog

Digitalisering og
velfærdsteknologi

1 Intern kommunikation



Velfungerende intern kommunikation er en forudsætning for, at vi kan levere gode resultater og kommunikere optimalt med omverdenen – og er samtidig med til at skabe engagement, arbejdsglæde og ansvarlighed blandt medarbejderne. Medarbejderne er i mange henseender kommunens vigtigste ressource – og ambassadører. Det er i høj grad også tilfældet i velfærdsudviklingen, hvor medarbejderne ikke blot skal komme med input til ny velfærd, men også stå på mål for konkrete forandringer i mødet med borgeren.

Nøgleord er viden, indsigt og dialog. Det gælder både inden for den enkelte afdeling og institution og på tværs af organisationen. Kommunikation bidrager således til samarbejde og koordination mellem fagområder – og er med til at understøtte en fælles identitet og hel-

hedsorientering på tværs af kommunens mange arbejdspladser. Intern kommunikation handler også om at styrke kommunens image indefra og styrke vores rekruttering fremover. God intern kommunikation er en blanding af central og lokal kommunikation. Lederne – på alle niveauer – har her en særlig vigtig rolle i forhold til at sætte retning, oversætte budskaber og ikke mindst gøre det muligt for medarbejderen at tilegne sig nødvendig viden for, at man kan gøre sit arbejde. Ledelseskommunikation – især linjekommunikationen – er derfor et centralt fokusfelt for Køge Kommune.

Alle ansatte har også selv ret og pligt til at opsøge – og give – relevante informationer, blandt andet via intranettet, som udgør en fælles vidensbank for hele organisationen. Udfordringen er dog, at en tredjedel af kommunens medar-

bejdere ikke har adgang til intranettet i dagligdagen. Det er derfor nødvendigt at arbejde med alternative kanaler, der kan sikre adgang til budskaber og viden for hele organisationen.

Mål

- » **Køge Kommune skal have klar ansvars- og rollefordeling for intern kommunikation.**
- » **Alle medarbejdere skal have adgang til fælles viden og informationer om kommunen, som de skal bruge i deres arbejde.**
- » **Alle MED- og tillidsrepræsentanter skal bidrage til god kommunikation indenfor og til/fra MED-organisationen.**

2 Nyhedsformidling



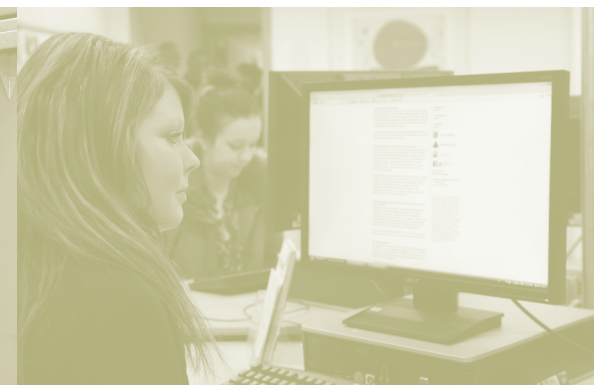
Køge Kommune ønsker selv at bidrage til det offentlige billede af os frem for at lade andre tegne det alene. Det fordrer en mere proaktiv og målrettet formidling af historier og nyheder fra vores kommunale hverdag – også med sigte på aktører og medier uden for kommune-grænsen.

Nyhederne skal kommunikere de store linjer om kommunens væsentligste visioner, beslutninger og projekter. Eksempelvis byudviklingen i Køge Kyst og Køge Nord, Campus Køge, nyt universitetssygehus og ny infrastruktur, som gør Køge mere attraktiv for nye borgere og virksomheder. Men vi skal også fortælle



om de små sejre: de mange indsatser og resultater, som kommunens medarbejdere laver hver eneste dag til glæde for borgere og virksomheder – blandt andet VELFÆRD PÅ NYE MÅDER. Ligesom vi skal fortælle om de udfordringer, vi også har som offentlig velfærdsvirksomhed – og som vi arbejder på at løse. Vores nyheder og historier skal på den måde styrke kommunens offentlige omdømme – og understøtte opbakningen til vores lokale demokrati og tiltrækningen af nye borgere, virksomheder og medarbejdere.

En udfordring er at få skærpet bevidstheden om vores historier, så de kommer ud over rampen – og samtidig relaterer sig til kommunens overordnede mål. Køge Kommune vil derfor løbende arbejde med strategiske fortællinger på de enkelte fagområder og for organisa-



tionen som helhed, som nyhederne skal relatere sig til. De strategiske fortællinger har et dobbelt sigte; dels at sikre at der er en rød tråd i – og et strategisk formål med – kommunens nyheder, dels fungere som en slags løftestang, der hjælper os med at "se" nyhederne i en travl hverdag.

Mål

- » **Alle fagområder skal bidrage proaktivt til nyhedsformidlingen ved at fortælle om opgaver, resultater og beslutninger.**
- » **Køge Kommune skal have en samlet PR-score¹ på mindst +30 i mediedækningen.**

1 PR-score viser medieomtalen kvalitet baseret på fem faktorer: læsertal, eksponering i overskrift, eksponering i artiklen, størrelse på artiklen samt hvorvidt artiklen er positiv, neutral eller negativ. PR-scoren går fra +100 til -100.

3

Borgerdialog



En god, åben og positiv dialog med borgerne er vigtig for Køge Kommune – i særdeleshed hvis vi skal nå i mål med VELFÆRD PÅ NYE MÅDER på en god og ordentlig måde.

Mange borgere forventer – med rette – at blive involveret og lyttet til i større beslutninger og sager, som handler om deres hverdag. Samtidig er dialog og involvering med til at skabe forståelse og medejerskab for Køge Kommunes beslutninger og prioriteringer – også de sværere af slagsen som eksempelvis velfærdsforandringer – og kan være med til at generere idéer til nye måder at levere god, men billigere service. Vi skal således i højere grad se borgerne som *medborgere*, der kan tage ansvar og bi-

drage til vores velfærd og lokalsamfund. Køge Byråd træffer de politiske beslutninger, som sætter rammerne og retningen for Køge Kommune. Borgernes deltagelse i de politiske processer erstatter altså ikke det repræsentative demokrati, men kan styrke beslutningsgrundlaget og interessen for nærdemokratiet – og bidrage til opgaveløsningen som medborgere. Køge Kommune vil derfor arbejde mere systematisk med mål, principper og metoder for borgerdialog, hvor spørgsmålet om borgerinddragelse tænkes ind i alle beslutninger, hvor det er relevant.

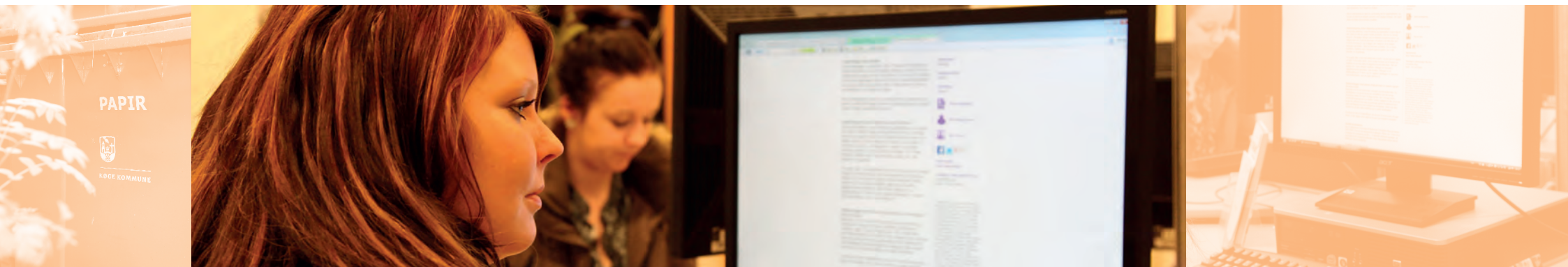
Køge Kommune ønsker samtidig at udvikle og kvalitetssikre den direkte kontakt med borgerne i takt med den

øvrigt samfundsudvikling. Det handler både om at sikre borgerne nem adgang til information, have et stadigt fokus på den daglige kommunikation i form af eksempelvis breve – og om at have øje på nye måder at kommunikere med vores borgere på.

Mål

- » **Kommunens borgere skal ind-
drages i større beslutninger, som
har betydning for deres hverdag.**
- » **Kommunens borgere skal have
nem adgang til – let forståelig
– information og vejledning.**

4 Digitalisering og velfærdsteknologi



Køge Kommune vil sikre velfærd gennem brug af ny teknologi, som kan levere service til borgere på nye, bedre eller smartere måder. Det kan eksempelvis være digitale selvbetjeningsløsninger til at bestille en vuggestueplads på vores hjemmeside eller mere teknologi på ældreområdet, som kan erstatte praktisk hjælp – VELFÆRD PÅ NYE MÅDER.

Kommunernes fælles mål er, at digitale selvbetjeningsløsninger skal være det naturlige førstevalg i 2015. Udvikling af nye brugervenlige løsninger er et første skridt til at nå målet. Afgørende for succes er dog at få borgere og medarbejdere til at bruge de nye løsninger i praksis. Det er også en forudsætning, at

kommunens hjemmeside er intuitiv og nem at finde rundt på. "Bedst på nettet" brugertest fra 2011 viser, der er udviklingspotentialer i forhold til bl.a. informationsstruktur og navigation.

Køge Kommune vil gennem en målrettet kommunikationsindsats ændre borgernes holdninger og adfærd i forhold til nye teknologier – og gøre op med grundholdningen om, at den bedste service sker i det fysiske møde mellem borger og medarbejder. Vi skal gøre det attraktivt at være selvhjulpne, men også drage den nødvendige konsekvens af, at en ny måde at gøre tingene på logisk nok må medføre et farvel til den "gamle" måde, vi brugte før.

Medarbejderne skal samtidig rustes til at blive gode digitale ambassadører, der på bedste vis kan sælge de digitale varer på koege.dk's hylder og understøtte brugen af nye velfærdsteknologier generelt.

Mål

- » **Borgere skal kende og bruge nye teknologiske løsninger som naturligt førstevalg – og forstå baggrunden for velfærd på nye måder.**
- » **Mindst 50 procent af alle henvendelser fra borgerne til kommunen skal være digitale i 2015.**

Interviewguide

Leder, chef, direktør – med personaleansvar:

Indledning

Jeg skriver master om den kommunikation der foregår mellem de forskellige niveauer i organisationen, med udgangspunkt i dagtilbudsområdet.

Jeg interesserer mig især for kommunikation om nye tiltag, idéer og logikker.

Du kan både referere til oplevelser i dit nuværende job eller tidligere jobs på samme niveau, da interessen gælder dagtilbudsområdet generelt.

1. Hvad er dine primære opgaver i dit nuværende job
2. Hvor mange niveauer er der i den organisation du arbejder i? (fra pædagogisk medhjælper til kommunaldirektør)
3. Hvem kommunikerer du normalt med i din organisation?
4. Hvordan foregår kommunikationen primært? Envejs eller begge veje? Skriftligt eller mundtligt på møder?)
5. Hvad gør at nye idéer, tiltag eller logikker kommer på banen i din organisation?
6. Hvilken rolle spiller du selv i forbindelse med nye tiltag der skal implementeres, forandringer der skal ske, idéer som skal afprøves, logikker der skal videreformidles mv.
7. Hvordan får du information om nye tiltag der skal implementeres, forandringer der skal ske, idéer som skal afprøves, logikker der skal videreformidles mv.
8. Hvad synes du skal være bestemmende for hvilke nye tiltag der skal implementeres, forandringer der skal ske, idéer som skal afprøves, logikker der skal videreformidles mv.
(Hvilke argumenter tager du for gode varer, hvilke hensyn synes du er vigtigst at tage)
9. Har du oplevet situationer hvor du ikke var enig i de tiltag der blev sat i værk / de argumenter der blev brugt overfor dig?
Eksempler?
10. Hvad gør du hvis du ikke er enig i det der kommunikeres til dig / synes det er svært at efterleve det du bliver bedt om?
11. Har du oplevet situationer hvor en svær besked gled lettere ned end ellers?(både til og fra dig)
Hvad skete der? Hvorfor tror du det gik nemmere?
12. Har du oplevet situationer hvor du kommer i et dilemma grundet modsatrettede forventninger / krav til dig?
Eksempler?

13. Hvad gør du, når du skal håndtere et dilemma?
 - Hvad siger du, hvem siger du det til
 - Hvordan handler du
14. Hvilke argumenter benytter du dig oftest af når du skal præsentere en idé, nye tiltag mv. for medarbejdere?
15. Har du oplevet at medarbejdere ikke ville tage dine argumenter til sig / ikke ville godtage dem?
Hvad siger du så? Hvad gør du?
16. Hvilke argumenter benytter medarbejderne sig oftest af, hvis de ikke vil godtage dine argumenter?
17. Har du oplevet at den idé du gerne vil have omsat eller de tiltag / logik du gerne vil have implementeret, ikke slår igennem?
Eksempler? Hvad tror du gjorde at det ikke slog igennem?
18. Er der et mønster i hvilke idéer / tiltag det er vanskeligt at omsætte?
19. Har du oplevet at den idé du gerne vil have omsat eller de tiltag / logik du gerne vil have implementeret, slår igennem?
Eksempler? Hvad tror du gjorde at det slog igennem?
20. Er der et mønster i hvilke idéer / tiltag det er let at omsætte?

Interviewguide

Spørgsmål til medarbejdere

Indledning

Jeg skriver master om den kommunikation der foregår mellem de forskellige niveauer i organisationen, med udgangspunkt i dagtilbudsområdet.

Jeg interesserer mig især for kommunikation om nye tiltag, idéer og logikker.

Du kan både referere til oplevelser i dit nuværende job eller tidligere jobs på samme niveau, da interessen gælder dagtilbudsområdet generelt.

1. Hvad er dine primære opgaver i dit nuværende job
2. Hvor mange niveauer er der i den organisation du arbejder i? (fra pædagogisk medhjælper til kommunaldirektør)
3. Hvem kommunikerer du normalt med i din organisation?
4. Hvordan foregår kommunikationen primært? Envejs eller begge veje? Skriftligt eller mundtligt på møder?)
5. Hvad gør at nye idéer, tiltag eller logikker kommer på banen i din organisation?
6. Hvilken rolle spiller du selv i forbindelse med nye tiltag der skal implementeres, forandringer der skal ske, idéer som skal afprøves, logikker der skal videreformidles mv.
7. Hvordan får du information om nye tiltag der skal implementeres, forandringer der skal ske, idéer som skal afprøves, logikker der skal videreformidles mv.
8. Hvad synes du skal være bestemmende for hvilke nye tiltag der skal implementeres, forandringer der skal ske, idéer som skal afprøves, logikker der skal videreformidles mv.
(Hvilke argumenter tager du for gode varer, hvilke hensyn synes du er vigtigst at tage)
9. Har du oplevet situationer hvor du ikke var enig i de tiltag der blev sat i værk / de argumenter der blev brugt?
Eksempler?
10. Hvad gør du hvis du ikke er enig i det der kommunikeres til dig?
11. Har du oplevet situationer hvor en svær besked gled lettere ned end ellers?(både til og fra dig)
Hvad skete der? Hvorfor tror du det gik nemmere?
12. Har du oplevet situationer hvor du kommer i et dilemma grundet modsatrettede forventninger / krav til dig?
Eksempler?

13. Hvad gør du, når du skal håndtere et dilemma?
 - Hvad siger du, hvem siger du det til
 - Hvordan handler du
14. Hvilke argumenter benytter din leder sig oftest af når der præsenteres en idé, nye tiltag mv. for medarbejdere?
15. Har du oplevet at medarbejdere ikke ville tage din leders argumenter til sig / ikke ville godtage dem?
Hvad siger de så? Hvad gør de?
16. Hvilke argumenter benytter medarbejderne sig oftest af, hvis de ikke vil godtage din leders argumenter?
17. Oplever du der er tiltag / logikker din leder gerne vil have implementeret, som ikke slår igennem? Eksempler? Hvad tror du gjorde at det ikke slog igennem?
18. Er der et mønster i hvilke idéer / tiltag det er vanskeligt at omsætte?
19. Oplever du der er der er tiltag / logikker din leder gerne vil have implementeret, som slår igennem? Eksempler? Hvad tror du gjorde at det slog igennem?
20. Er der et mønster i hvilke idéer / tiltag det er let at omsætte?

Opsamling interview

Forkortelser:

M1: medhjælper 1

M2: medhjælper 2 (FTR funktion)

PÆ1: pædagog 1

PÆ2: pædagog 2

PL1: pædagogisk leder 1

PL2: pædagogisk leder 2

OM1: områdeleder 1

OM2: områdeleder 2

DI1: direktør 1

DI2: direktør 2

KD: kommunaldirektør

Hvem kommunikerer du normalt med i din organisation	På samme niveau samt niveauet lige under og lige over. Lejlighedsvis kommunikation der springer over niveauer. Denne er typisk top-down og typisk skriftlig. Der er eksempler på direkte kommunikation mellem fx direktør og medarbejdere, men kun ved særlige lejligheder såsom besøgsrunde i forbindelse med ansættelse eller ved besøg på en institution i forbindelse med håndtering af en særlig udfordrende sag.
Hvordan foregår kommunikationen primært? Envejs eller begge veje? Skriftligt eller mundtligt på møder?)	Informanter på de laveste hierarkiske niveauer har ikke så stort kendskab til de øverste niveauer. Det manglende kendskab går fra ikke at kende konkrete navne, til ikke at kende organisering. Det understøtter at der ikke er særlig meget direkte kommunikation mellem øverste og laveste niveauer. En områdeleder bruger skriftlig kommunikation som hjælpemiddel til daglige ledere eller medarbejderrepræsentanter når de skal tilbage og spørge baglandet om noget.
Hvad gør at nye idéer, tiltag eller logikker kommer på banen i din organisation?	M1: Ting kommer oppefra. Børnetal og økonomi (besparelser) har indflydelse M2: Der kommer ting oppefra, fra forvaltningen, der er også idéer i husene men svært at passe ind mellem de ting man får at vide man skal oppefra PÆ1: Tendenser i samfundet, besparelser, krav om effektivitet og dokumentation PÆ2: Tingene kommer oppefra – handler meget om økonomi PL1: Primært diktat fra forvaltningen, inspireres videre af det, medarbejdere der er med i andre fora end leder inspirerer. Der mangler tid til at implementere. PL2: Lovmæssige krav, desuden forvaltningen der er på forkant med tendenser i samfundet. Institutioner inddrages i udvikling. O1: At jeg inspireres, pålæg fra forvaltning, projekt opstået i anden forvaltning, idé fra pædagogisk leder, økonomi OM2: Økonomi og faldende børnetal DI1: At være på forkant med morgendagens udfordringer, ofte sætter jeg ting i gang grundet dette, sammen med ledere og konsulenter DI2: Politisk ønske om fokus på faglig kvalitet efter flere år med økonomiske udfordringer KD: Stram økonomi, behov for faglig udvikling
Hvilken rolle spiller du selv i forbindelse med	M1: Jeg er med til at sælge børnehaven til forældrene og fortælle vi leverer en god vare

nye tiltag der skal implementeres, forandringer der skal ske, idéer som skal afprøves, logikker der skal videreformidles mv.	M2: Skal holde mig informeret, ikke være bange for at prøve nyt og sætte sig ind i nye ting PÆ1: Er inklusionsmedarbejder og har opgave med at formidle tiltag til kollegaer PÆ2: Være med til at få det til at fungere, også når der pludselig skal ske noget andet end planlagt PL1: Motiverende, understøttende, igangsættende O1: Holder øje med om der er økonomi til at realisere idéer, smitter medarbejdere med min begejstring OM2: Har fingeren på pulsen samfundsmæssigt, er inspirator DI1: Jeg sætter gang i processer og blander mig meget lidt i hvordan folk kommer hen til målet DI2: At få organisationen til at forstå politiske intentioner og politikerne klædt godt på så de ikke bliver overraskede over konsekvenser af beslutninger KD: Rollemodel, driver på strategi
Hvordan får du information om nye tiltag der skal implementeres, forandringer der skal ske, idéer som skal afprøves, logikker der skal videreformidles mv.	M1: Leder, rygter blandt forældre og personale samt gennem pressen M2: Leder og MED system PÆ1: Leder PÆ2: Leder og teamkoordinator PL1: Områdeleder, forvaltning PL2: Områdeleder, forvaltning OM1: Fra HR, fra leder OM2: Fra forvaltning og pædagogisk konsulent DI1: DI2: Fra mig, jeg har sigtepunkter men spørger meget lederne om hvor mulighederne er KD: Fra mig – og: Styringsprægede initiativer kommer typisk oppefra, mens andre initiativer kan komme fra lederne
Hvad synes du skal være bestemmende for hvilke nye tiltag der skal implementeres, forandringer der skal ske, idéer som skal afprøves, logikker der skal videreformidles mv. (Hvilke argumenter tager du for gode varer, hvilke hensyn synes du er vigtigst at tage)	M1: Information fra leder, det er hårdt at læse om ændringer i avisen eller høre rygter, for tit er virkeligheden ikke så slem som forestillingen M2: Der skal være tid til implementering, ting skal ikke jappes igennem og personalet skal have nogle valgmuligheder PÆ1: Der skal være tid til implementering og der skal være fokus på børnene PÆ2: Børnene skal være i fokus. Derfor skal nye ting passes ind i eksisterende struktur, for den er meget fast tilrettelagt. PL1: Hvis man ved bedre skal man gøre bedre, dvs. argumenter der slår på viden, forskning, evidens PL2: Skal komme nedefra og vende sig udad med verden, begge steder fra. Hensyn til børn og medarbejdere. Skal give mening. OM1: Om det kommer borgerne til gode, implementering af lovgivning, skal være forsvarligt OM2: DI1: Omstilling til morgendagens udfordringer, bedre kvalitet for færre penge, opgaveløsning i samarbejde med andre aktører for at kunne løfte opgaven DI2: Politikerne har mandat til at prioritere, men de bedste beslutninger giver mulighed for at fylde rammer ud lokalt KD: Skal sikre især økonomisk overblik og den gode borgeroplevelse, hvordan kan vi med færre midler blive ved med at levere en ordentlig velfærdsservice

Har du oplevet situationer hvor du ikke var enig i de tiltag der blev sat i værk / de argumenter der blev brugt overfor dig?	M1: Ja, når vi har haft rigtig mange børn i huset M2: Ja når personalet synes de ikke kan klare flere nye tiltag, når ting går for stærkt og når der ikke formidles så man ved hvordan man skal gribe tingene an PÆ1: Ja, ift. inklusion måtte man ikke sige det handlede om sparehensyn PÆ2: Afhænger af kontekst; i et job hjalp det ikke at stille spørgsmål, i nuværende job kan ting diskuteres og jeg spørger derfor ind PL1: Indførelse af områdeledelse hvor det blev sagt at det ikke handlede om at spare, men samtidig blev der sparet. Desuden uenig i hastigheden af de tiltag der kommer PL2: Ja, kunne ikke se stordriftsfordelene ved områdeledelse i starten. OM1: Ja ved ressourcespild, politikerne bør stå mere fast og sige lukkedage er en spare øvelse OM2: Ja både oppefra og nedefra DI1: Ja fx nedefra, skolernes rationale om ikke at se sig selv som en del af fællesskabet (ikke bidrage til den samlede økonomiske udfordring) DI2: Ja, fx hvor man politisk ikke ville have raiding af skoler, mens jeg havde brug for et overblik KD:
Hvad gør du hvis du ikke er enig i det der kommunikeres til dig / synes det er svært at efterleve det du bliver bedt om?	M1: Taler med leder M2: Taler om det på personalemøde, siger det i MED system PÆ1: Jeg bruger min viden til at gøre det jeg bliver bedt om PÆ2: Taler med min leder eller kollegaer PL1: Bruger indsigelsesret når jeg har den, går med i arbejdsgrupper og prøver at påvirke. Taler med min områdeleder. PL2: Vender det med min områdeleder og ledelsesteam. Godt at vende det inden man melder noget ud. OM1: Siger eller skriver til forvaltningschef, taler med kollegaer OM2: Diskuterer med forvaltning indtil jeg får at vide det er ok jeg har en anden holdning DI1: Loyaliteten går altid opad, men kan godt udfordre argumenter. Taler desuden med kommunaldirektør DI2: Holder fast i at der skal findes en løsning på en anden måde
Har du oplevet situationer hvor en svær besked gled lettere ned end ellers?	M1: Ja, ved besked om overflytning til andet hus, fordi folk er bange for at miste deres job M2: Ja, hvis jeg ikke har haft for mange forestillinger om hvordan personen vil reagere, men koncentrerer mig om det jeg vil sige og er godt forberedt PÆ1: Nej PÆ2: Nej PL1: Ja hvis jeg er godt forberedt. Nogle gange kan man der godt komme en svær proces bagefter alligevel, fordi realiteterne presser på – fx ved afskedigelser PL2: Ja, hvor en medarbejder skulle udlånes til andet hus. Jeg var godt forberedt og formidlede en ægte følelse; at man skal hjælpe når man kan. OM1: OM2: Ja hvis jeg er godt forberedt og tager det på mig som en rolle at formidle det jeg skal DI1: Ja, når tingene præsenteres på en ordentlig måde, så kan jeg leve med beslutninger jeg ikke er enig i DI2: Ja, når aktører inddrages og politikere er klædt godt på

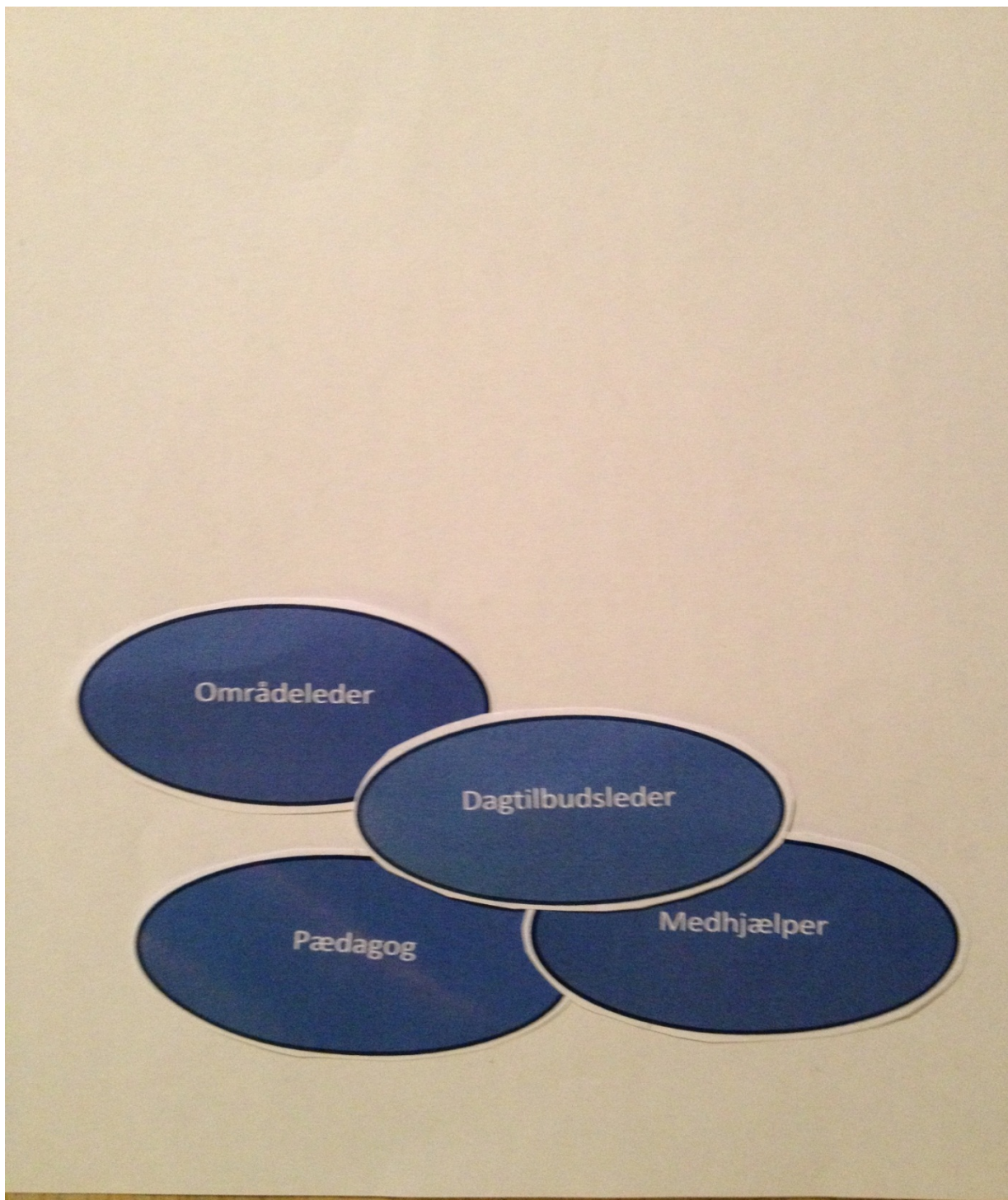
	KD: Når man har gennemtænkt formidling og modtagerens perspektiv, så jeg ikke overraskes af nogle gange meget følelsesfulde reaktioner fra medarbejdere
Har du oplevet situationer hvor du kommer i et dilemma grundet modsatrettede forventninger / krav til dig?	M1: Måske i samarbejdet med forældrene M2: Ja, fx når jeg skal formidle ting som jeg ikke er enig i (til og fra kollegaer) PÆ1: Når jeg skal formidle omkring inklusion og der ikke er tid til det PÆ2: Dagligt fx i mødet med forældre hvor jeg har en viden om hvad der er godt for børnene, men de hører ikke efter PL1: Hver gang der kommer noget oppefra – jeg synes det er spændende, men samtidig løber vi stærkt PL2: Ja, tidsdilemma grundet krav om uddannelse og behov for tilstedeværelse i huset OM1: Oplever ikke modsatrettede forventninger som dilemma. OM2: Ja, fx i forbindelse med skift i ledelsesfunktion hvor vi fik nye roller DI1: Ja, tit ift. økonomiske og politiske dispositioner DI2: Ja, fx min tid som altid skal prioriteres og mange løsninger der skal skabes KD: Hvis pengene mangler om lidt og man gerne vil sikre tid til implementeringsproces eller inddragelsesproces. Eller hvis der har været en inddragelsesproces men resultatet er for dårligt.
Hvad gør du, når du skal håndtere et dilemma?	M1: M2: Jeg taler med min leder, taler med MED system og skriver evt. videre til forvaltningen om det PÆ1: PÆ2: Taler med min leder og kollegaer PL1: Allierer mig med min AR og afdelingsleder – de hjælper med at formidle til personalet PL2: Prioriterer mellem opgaver, taler med områdeleder, prøver at skjule det overfor huset, indre dialog om den bedste beslutning OM1: Læner sig op ad regler eller politiske prioriteringer. Flytter evt. opgaven over til en anden medarbejder hvis der opleves interessekonflikt. OM2: Forsøger at lave aftaler der tager højde for overlap i opgaver DI1: Sparring med kommunaldirektør og med ledergruppe. Vælger mine konflikter og accepterer nogle vilkår. DI2: Jeg taler med parterne, snakker og snakker, skaber politiske alliancer. Dilemmaer skal landes så begge parter føler de får noget ud af det. KD: Siger det er et dilemma, taler med coach eller kollega, forbereder mig på håndtering, inddrager dem det kan løses sammen med og lægger op til fælles løsning
Hvilke argumenter benytter du dig / din leder sig oftest af når du / din leder skal præsentere en idé, nye tiltag mv. for medarbejdere?	M1: Siger der er noget vi selv kan bestemme og andet vi ikke kan, så vi skal bruge vores energi på det vi kan bestemme selv M2: Det kommer oppefra og er noget vi skal. Nogle gange får vi også at vide det er spændende PÆ1: Det kommer oppefra og er noget vi skal PÆ2: Det kommer oppefra men vi skal have det bedste ud af det. Hun udtrykker at hun godt ved det er hårdt. PL1: Når vi ved bedre må vi gøre bedre. Taler også om hvad der kan vindes ved det. PL2: Det er spændende, nye udfordringer, lærer medarbejderne at kunne rumme at være i at tingene skifter lynhurtigt. Vi skal kunne flytte os.

	OM1: Siger opgaven er at udvikle børnene til duelige samfundsborgere, ruste dem godt til livet. OM2: Motiverer ved at sige det vil være godt for personalet og giver dem troen på at de kan DI1: Forsøger at skabe mening mens vi er på vej, siger folk må komme til mig for afklaring DI2: Taler meget i få, enkle, faglige billeder, der kan få folk til at se mening KD: Lovgivning, pres udefra, forventning udefra, politiske visioner, faglige argumenter, styringsmæssige argumenter (vi kan ikke styre hvis vi ikke gør det)
Har du oplevet at medarbejdere ikke ville tage dine / din leders argumenter til sig / ikke ville godtage dem? Hvilke argumenter benytter medarbejderne sig oftest af, hvis de ikke vil godtage dine / din leders argumenter?	M1: Ja, vi kan ikke gøre noget for vi vil gerne beholde vores job. Sådan har det ikke altid været, tidligere kunne man godt forhandle om værdier, det kan man ikke mere M2: Argumenter handler om manglende tid, det er hårdt der kommer noget nyt igen. Ting tages modvilligt til sig, de bliver nødt til at gøre det. PÆ1: Ja – nogle siger fx fra at tage på kursus og videreformidle til os andre. De siger at der ikke er tid nok. PÆ2: Ja, surhed i kulisserne. Handler om manglende tid. PL1: Ja – argumenterne handler om at der ikke er tid og om forskellige besværligheder der bunder i angst for det nye PL2: Indimellem, hvis nogle er pressede. Argumenterne handler om travlhed eller faglig stolthed. Jeg kan også mærke det i stemmeføring og kropssprog. OM1: Ja - Følelsesmæssig logik, fx det er svært at vide hvem der er opsagt når forældrene ikke ved Medarbejderne bearbejdes, ting diskuteres, vil bruge det arbejdsretslige system om nødvendigt OM2: Nogle medarbejdere lader være at gøre tingene, nogle diskuterer eller spørger meget ind til de forstår meningen DI1: Ja – ressourcer og arbejdsbelastninger eller petitesser i fagspeciale DI2: Ja, kan fx være de ikke tror på vi vil udvikling fordi vi har sparet i mange år eller hvis der er en national fortælling om besparelser og vi rent faktisk ikke sparer men omlægger KD: Både ledere og medarbejdere kan sige det kan godt være der er et lovgivningskrav men det kan vi ikke. Argumenterne handler om at der ikke er ressourcer nok eller kompetencer
Har du oplevet at den idé du / din leder gerne vil have omsat eller de tiltag / logik du / din leder gerne vil have implementeret, ikke slår igennem?	M1: Oplever det slår igennem M2: Ja – hvis der er for mange ting leder vil, så siger vi fra PÆ1: Ja – oplever det er svært at forene kulturen i de to huse vores institution består af PÆ2: Ja – når strukturen er løs PL1: Det slår igennem over tid, nogle gange skal man lade være med at give det opmærksomhed i en periode PL2: Ja – men småting fordi de store rammer er lagt OM1: OM2: I et af husene har tingene svært ved at slå igennem DI1: Ja – i nogle sektioner kan ting have svært ved at slå igennem. KD: Har ikke eksempler
Er der et mønster i hvilke idéer / tiltag det er vanskeligt at omsætte?	M1: M2: Hvis det er meget gennemgribende og svært at passe ind, samtidig med at der ikke er økonomi til det PÆ1:

	PÆ2: Tiltag i løs struktur hvor der ikke følges op fra leder PL1: Ting man gerne vil have ændret internt i huset PL2: Samarbejde på tværs i området der fylder for meget i forhold til det arbejde der er i huset (når det opleves som om der er for lidt tid til at holde møder i huset) OM1: OM2: Der er mange praktiske ting som skal gøres i en vuggestue. Kan være svært at få ting implementeret hvis der er overvægt af medhjælpere. DI1: Når man ikke er enige politisk eller nytænkning i en gammel traditionel organisation DI2: At flytte kvalitet. Ledelse eller faglige fyrtårne skal forstå logikken, ellers bliver ting ikke implementeret KD: Selvfølgelig kan stå i vejen – hvis man har et billede af at alt er perfekt nu
Har du oplevet at den idé du/ din leder gerne vil have omsat eller de tiltag / logik du / din leder gerne vil have implementeret, slår igennem?	M1: Ja M2: Ja PÆ1: Ja, ting der skal implementeres oppefra PÆ2: Ja PL1: Ja, fx med sprogarbejde PL2: Ja, fx udstillinger inspireret af Firenze O1: Ja, jeg er målrettet og styrer igennem så det jeg sætter mig for sker OM2: Ja, fx med projekt på tværs mellem husene DI1: Ja DI2: Ja KD: Hvis der følger ressourcer med
Er der et mønster i hvilke idéer / tiltag det er let at omsætte?	M1: M2: Når der kommer nogen ud i huset og fortæller om noget så alle inddrages PÆ1: Ting oppefra slår igennem fordi vi skal PÆ2: Når ting præsenteres for alle medarbejdere og man har mulighed for at sætte sig ind i hvad det handler om og evt. også er hørt løbende PL1: Meget konkrete ting og når medhjælperne også inddrages i uddannelse PL2: Ting der appellerer til faglig stolthed, hvor man kan se et konkret resultat O1: Ting der er planlagt grundigt og hvor de daglige ledere er med. Man vinder meget ved at udvise forståelse for den andens udgangspunkt. OM2: Ting der er praktisk orienteret og når folk kan se meningen. DI1: Borgmesteren sender borgerhenvendelser videre til cheferne, den arbejdsdeling giver ro og gør at ting kan ske DI2: Besparelser, de bliver bare implementeret. Helt klassisk styring, det er nemmest at få styr på. KD: Tiltag hvor der er en dialog på tværs

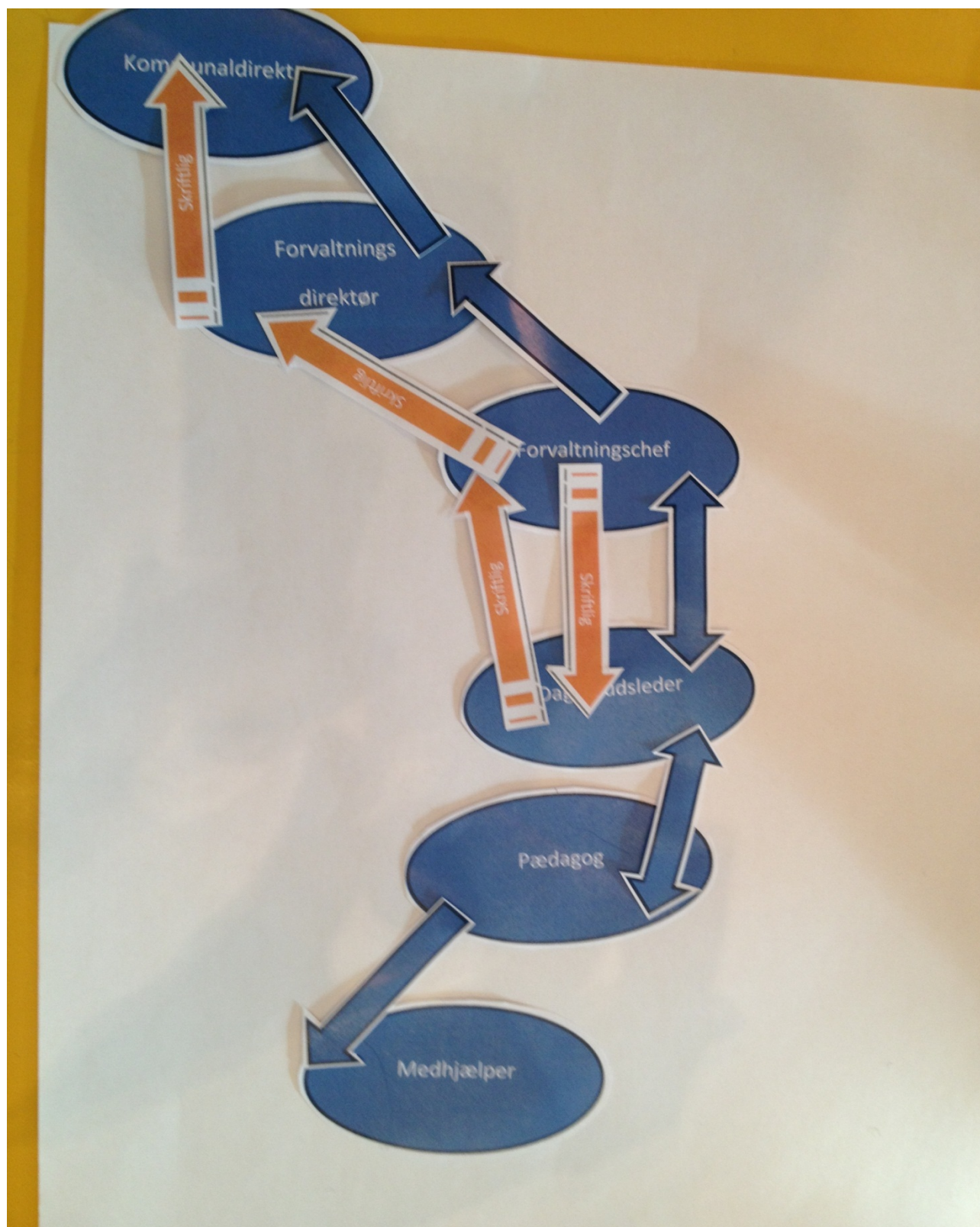
Bilag 5

Grafisk overblik over kommunikation i organisationen
Informant: medhjælper

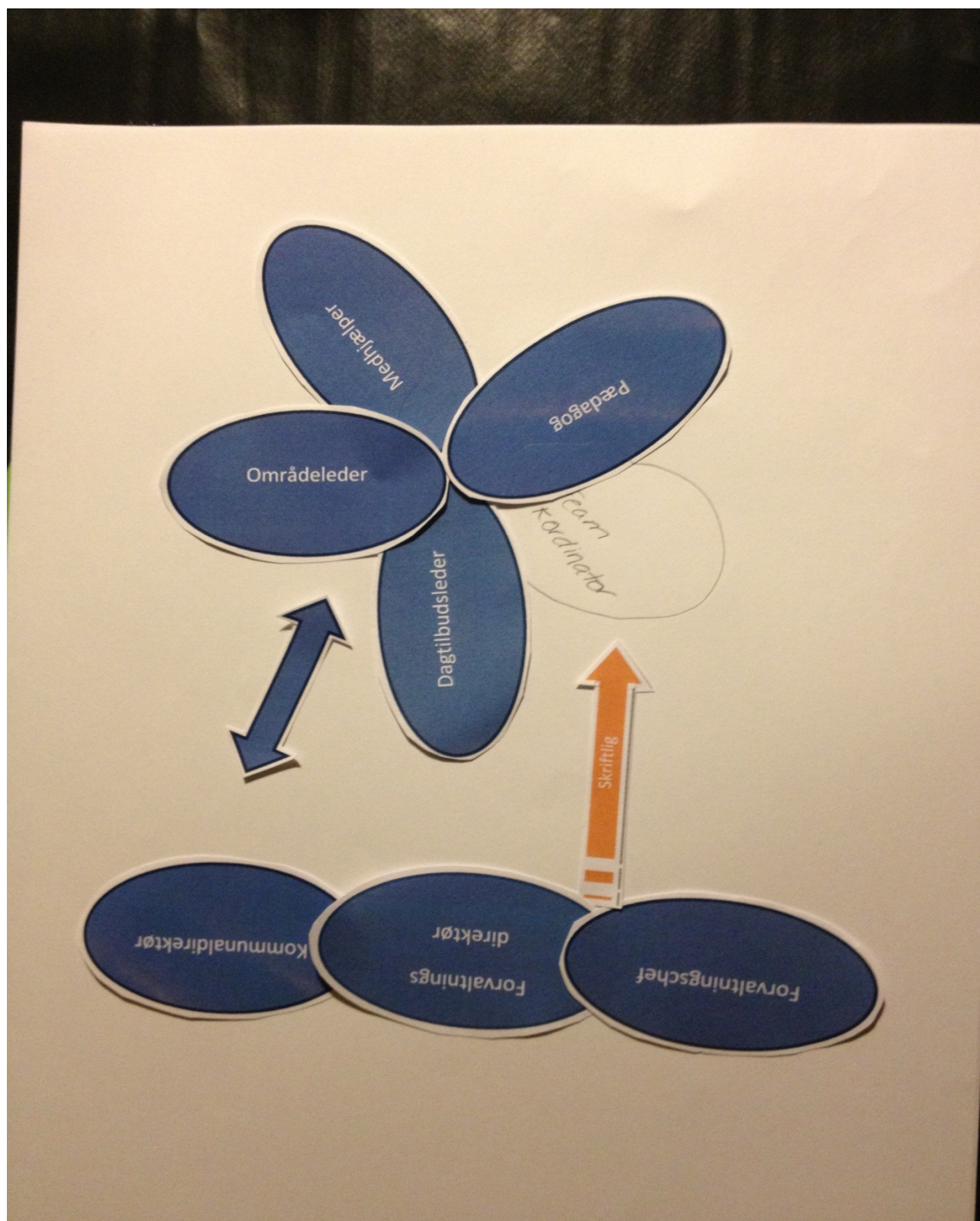


[illegible]

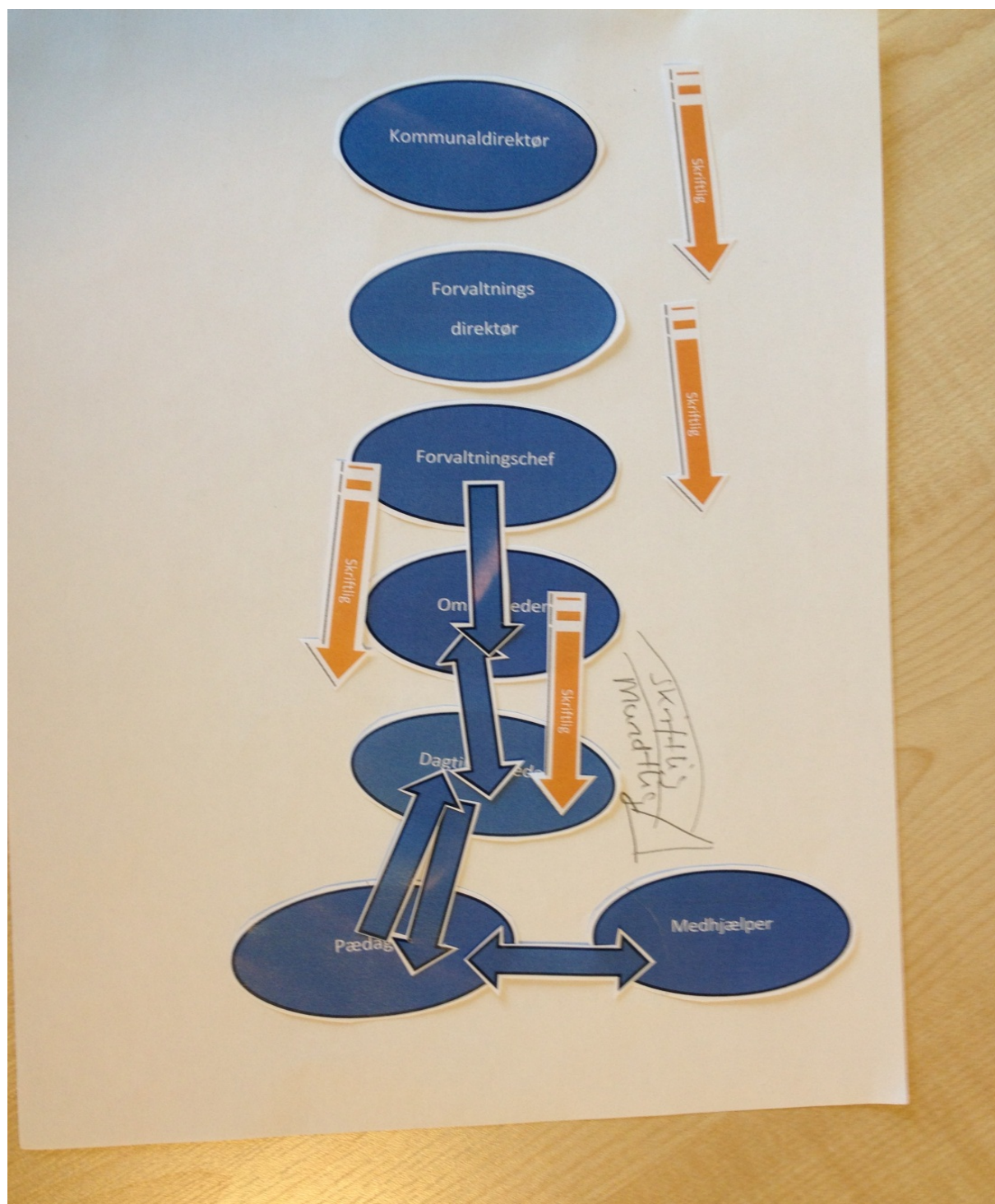
Grafisk overblik over kommunikation i organisationen
Informant: pædagog 1



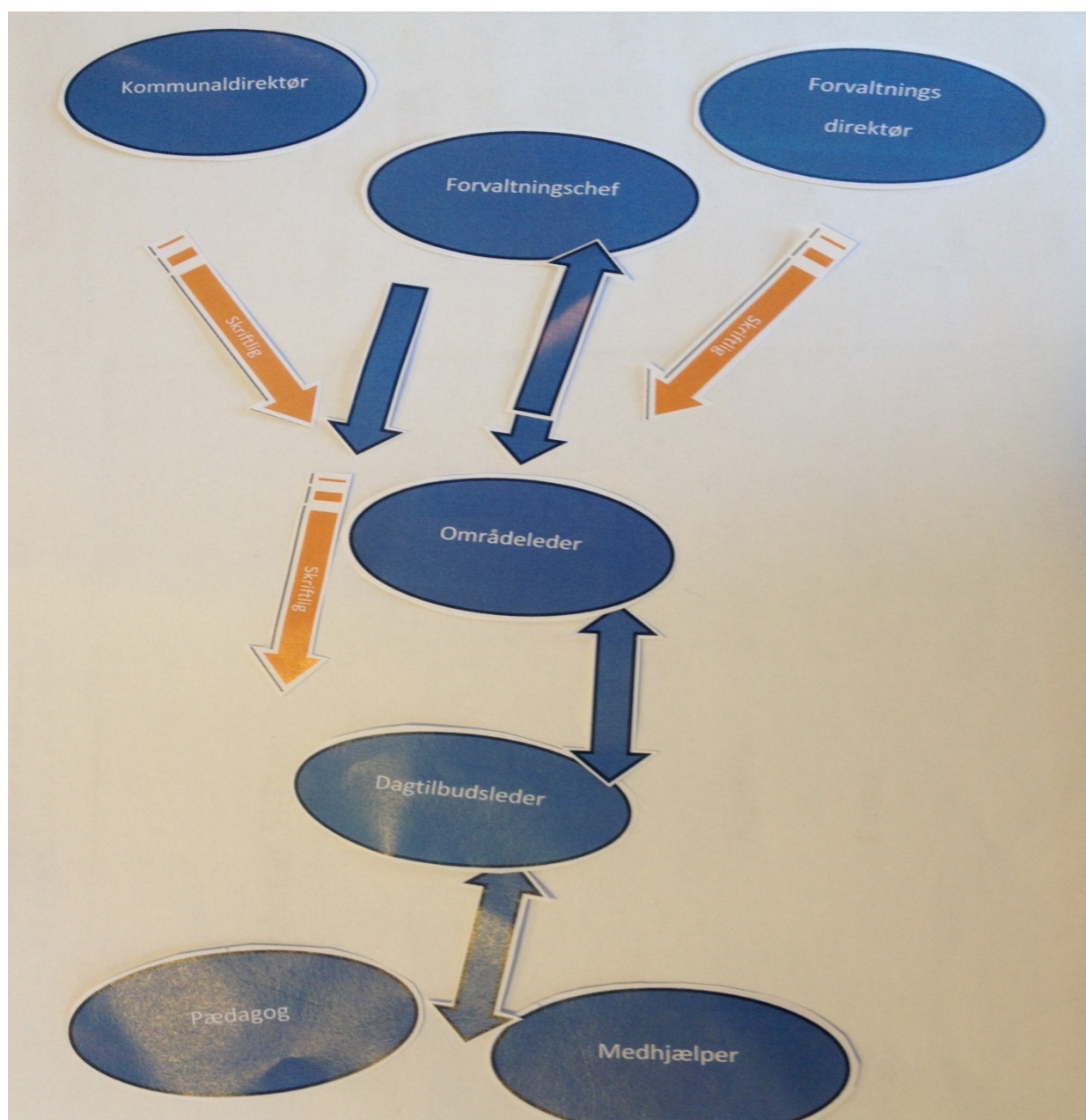
Grafisk overblik over kommunikation i organisationen
Informant: pædagog 2



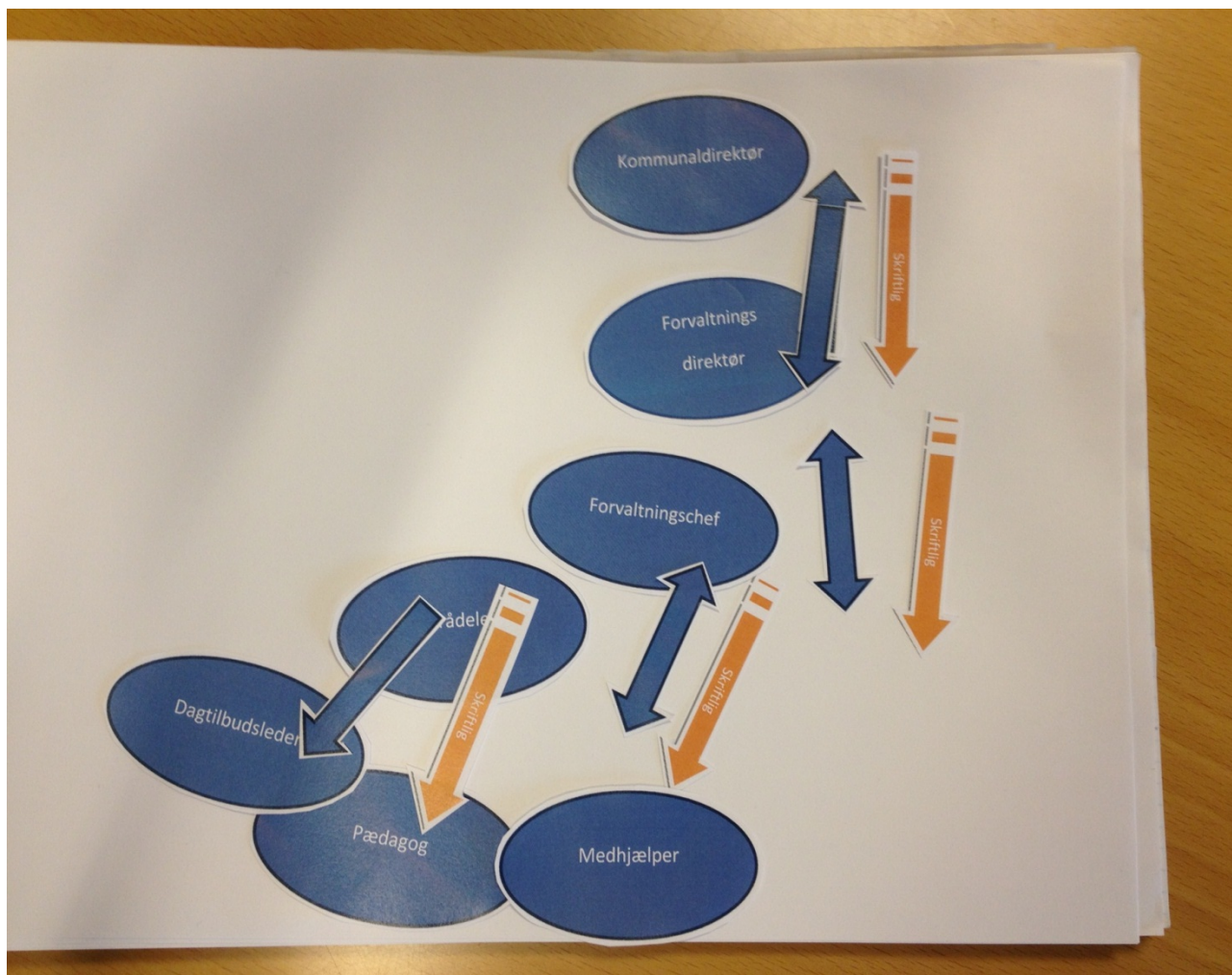
Grafisk overblik over kommunikation i organisationen
Informant: pædagogisk leder 1



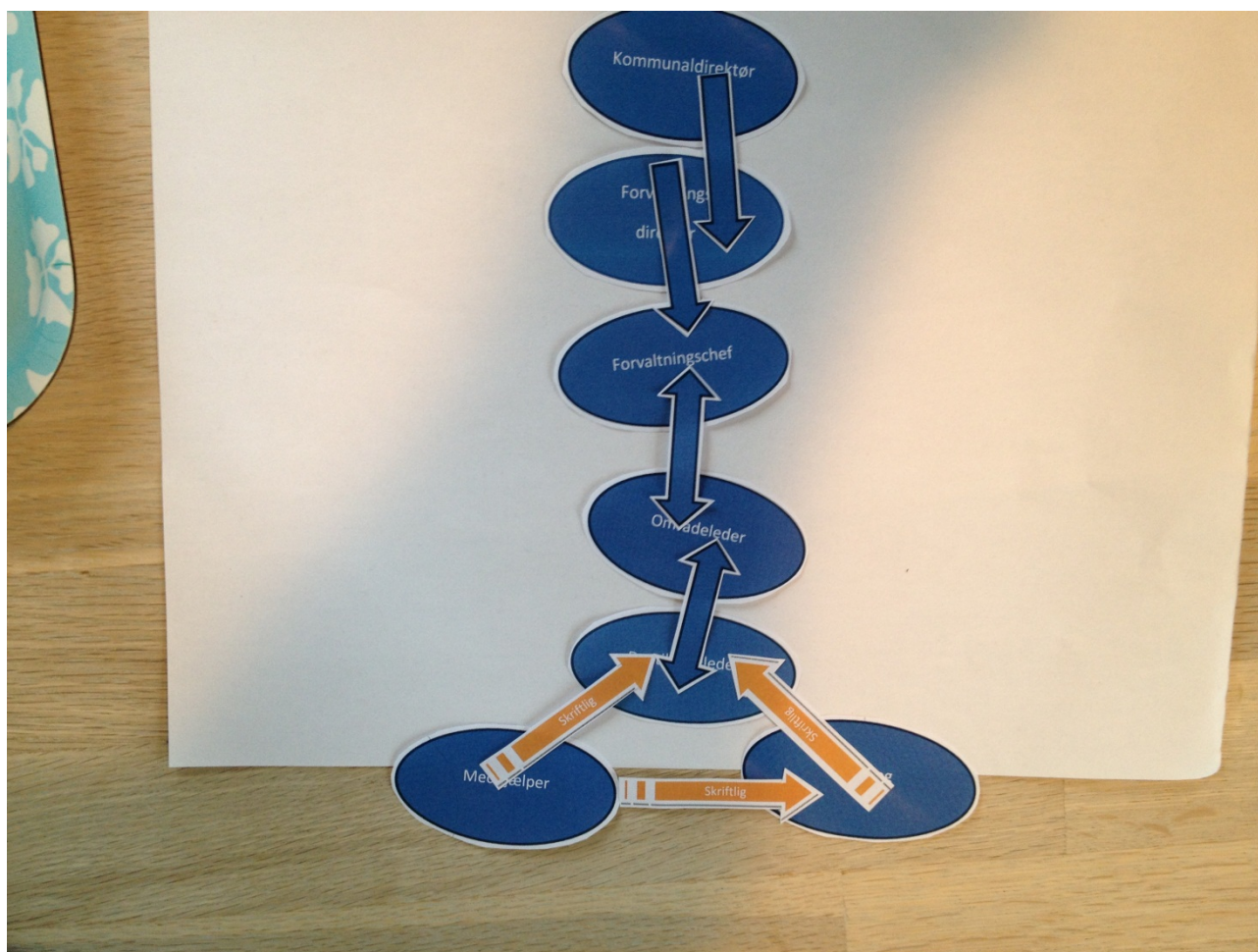
Grafisk overblik over kommunikation i organisationen
Informant: pædagogisk leder 2



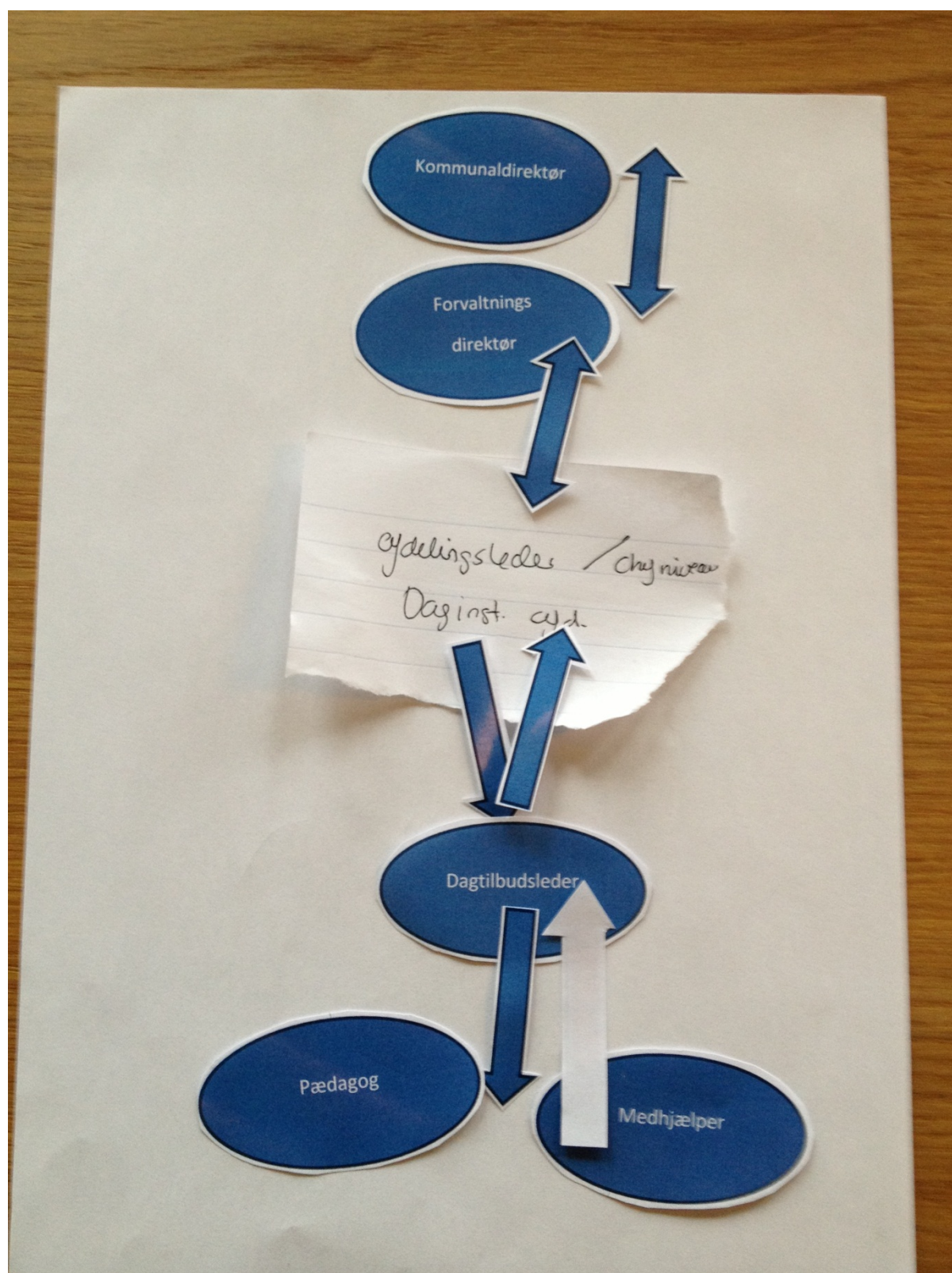
Grafisk overblik over kommunikation i organisationen
Informant: områdeleder 1



Grafisk overblik over kommunikation i organisationen
Informant: Områdeleder 2



Grafisk overblik over kommunikation i organisationen
Informant: direktør 1



Grafisk overblik over kommunikation i organisationen
Informant: direktør 2

