

Moderne dagtilbudsledelse mellem fornuft og følelser

- Et kritisk blik på Kvalitetsreformens problematisering af ledelse

Modern daycare management between sense and sensibility

- A critical gaze on the Quality Reforms problematization of management

Speciale på studiet Cand.Merc.Kom

Frederik C.E. Brünner

Vejleder: Dorte Salskov-Iversen

Afleveret 2. november 2009

Tegn: 181.857

English Summary

In this thesis it is investigated how local management in the Danish public daycare sector is being modernized through the recent Quality-Reform's thematization and problematization of management. It is explored why the implementation of this reform, unlike earlier reforms, has not been dependent on the extensive use of hierarchy, rules or micromanaging from central government agencies, but instead has relied on involving and empowering local middle managers.

In this regard a paradox is explored: The empowered managers, who are all trained daycare educators (pædagog), were very aware and outspoken about the dangers of setting quality standards for children's competencies - e.g. stigmatization and social exclusion -, but at the same time they seemed to overlook the fact that they were in the midst of implementing the same kind of quality standards regarding how they *themselves* must be competent in different areas.

To understand this paradox the thesis investigates how the technical and creative use of different discursive and social techniques such as partnerships is used to translate political rationalities regarding public sector effectiveness to be in line with the personal objectives and beliefs of local managers. Further it looks at how different discourses and rationalities found within the neo-liberal political movement such as New Public Management and Human Resource Management interact with the discourses, rationalities and practices in the daycare sector and how this interaction creates new forms of self-governing, which may result in new social pathologies such as stress.

To shed light on the above issues two theoretical perspectives are combined - both of which draw heavily on the works of Michel Foucault. Norman Fairclough's Critical Discourse Analysis is combined with Nikolas Rose and Mitchell Dean's governmentality perspective.

Indholdsfortegnelse

English Summary	1
Indholdsfortegnelse	2
Indledning og problemfelt	4
Specialets opbygning og metode	6
Specialets motivation	6
Arven fra Foucault	8
Specialets videnskabelige relevans og tilhørsforhold	9
Specialets kritiske position	11
Frihed og magt	12
Teoretisk fundament	13
Problematisering af styring og praksisregimer	13
Styringspraksis som en socialt konstrueret skabelsesmaskine	14
Dialektisk konstituerende praksisser	15
Praksisregimer og diskursordener	16
Ontologiske og videnskabsteoretiske overvejelser	17
Analysestrategi	19
Det diskursive landskab	19
Top-down	20
Bottom-up	20
Den delvise sammensmeltning af de to niveauer	21
Empiri	22
1) kategori: Tekstmaterialer	22
2) kategori: Deltagerobservationer	22
De to konkrete empiriske eksempler	23
Reliabilitet	24
Tværfaglig tredimensionel diskursanalyse	25
Tekstnær analyse	25
Den diskursive praksis	26
Den sociale praksis	26
Strategi for den tekstnære analyse	27
Tekstanalyse	29
Top-down - analyse af Regeringens pjece	29
Opsummering af top-down tekstanalysen	35
Bottom-up tekstanalyse	36
Pressemeddelelsen	36
Odsherreds bidrag - kvalitetskriterier og tegn	39
Opsummering af bottom-up tekstanalysen	45
Strategi for analyse af den diskursive praksis	46
Analyse af den diskursive praksis	48
Teksternes intertekstualitet	48
Pjecen Gå efter Kvaliteten	48
Odsherreds pressemeddelelse	50
Skemaet til Kvalitet og tegn i indsatsområdet Ledelse	51
Teksternes interdiskursivitet	52
Managementdiskurser	53
Pædagogfaglige diskurser	57
Udviklings- og motivationsrationaler	60

Medbestemmelse og udvikling.....	61
Diskursernes teknologisering	61
Delkonklusion	63
Strategi for analyse af den sociale praksis.....	65
Analyse af den sociale praksis	66
Modernisering af den offentlige sektor og styring på afstand.....	66
Formningen af de decentrale aktørers handlingsfelt	67
Oversættelse af styringsrationaler	67
Genres of Governance og kvalitet.....	68
Partnerskab	69
Subjektpositionen institutionsleder	70
Markedskræfter, konkurrence og stress.....	70
Projekter	71
Udviklingsrationale som styringsteknologi.....	71
Coaching som (selv)styringsteknologi	72
Bevidsthed om følelsers betydning på arbejdspladsen.....	72
Følelsesmæssig konflikt	73
Kønnets rolle	74
Institutionsledelse som professionel management	75
Konklusion	78
Litteraturliste	81
Journalistiske artikler	87
Relevante hjemmesider:	87
Bilag	87

Indledning og problemfelt

I gennem de seneste 30 år har der været støt stigende fokus på, hvordan man kan forbedre den offentlige sektor i Danmark. Vi har således oplevet en moderniseringsproces, der bl.a. er kommet til udtryk i forskellige reformer, hvor den seneste i rækken er kvalitetsreformen. Et omsiggribende og stadig voksende tema i den 30-årige moderniseringsproces og især i den aktuelle kvalitetsreform er **ledelse** (Rennison 2004; Greve 2007). Kvalitetsreformens mål om at forbedre de store velfærdsydelser (fx dagtilbudsområdet), ved især at sætte fokus på den lokale velfærdsinstitutions ledelse, udgør derfor det hidtidige højdepunkt af tidligere reformers ledelsestematiskering og er ligeledes i tråd med overraskende mange andre aktuelle normative tiltag inden for samme tematiske ramme fx KLs Væksthus for Ledelses ”Kodeks for god ledelse”, Tænk tanken for offentlig ledelses ledelseskanon, samt et væld af nye lederuddannelser til de offentlige mellemledere.

Det ligger derfor i høj grad til den lokale ledelsesfunktion, at den både generelt og specifikt i kvalitetsreformen betragtes som en art ”universalløsning” til et plethora af styringsudfordringer. Mantraet synes i al fald at være, at mere og bedre lokal ledelse skaber bedre service, effektivitet, innovation, motivation, samt klarere mål og dokumentation heraf mm. Bl.a. af denne grund har ledelse udviklet sig til at være det klart største tema og indsatsområde i kvalitetsreformen (Regeringen 2006a, 2007abcd & 2008abcd; KL 2008abc & 2009ab).

Samtidig placeres ansvaret for kvalitetsreformens gennemførsel i vid udstrækning hos de lokale institutionsledere: *”Denne kvalitetsreform ... stiller store krav til det decentrale ledelseslag ... de skal ikke solidariser sig blindt med medarbejderne. Den helt afgørende forudsætning for, at et kvalitetsløft i den offentlige sektor lykkes, er, at lederne træder i karakter”* (L. Kirdan og J. C. Birch hhv. Divisions- og kommunaldirektør samt dep. chef C. Nilas i Djøfbladet 2009). Som leder skal man således have en bestemt ”karakter” når det handler om fortsat udvikling: *”Den største og den bedste fornyelse bæres af de engagerede og begejstrede [ledere]. Dem skal der blive flere af, hvis Kvalitetsreformen skal blive til det, den er tænkt som”* (MandagMorgen 2008b). Og der er konsekvenser for de ledere, som ikke passer ind: *”Er der tidsler iblandt, må de luges ud”* (Statsministeren 2009).

Institutionsledere italesættes dermed *både* som det altdominerende løsningsforslag, men også som havende en række problemer, der skal løses – primært af lederne selv. Men hvad *er* og *kan* god ledelse ifølge fortalerne? Hvilke krav er det, vi stiller til de lokale institutionsledere og hvordan er det, vi har indrettet samfundet, således det kræver, at vi øjensynligt hele tiden har brug for mere og bedre ledelse? Som det fremgår i samfundsdebatten, handler det om, at nogle har et potentiale eller et problem, der hhv. skal indfries eller løses. Jeg mener, at man hellere skal se den aktuelle tematisering af ledelse som symptom på en særlig udvikling i den måde, hvorpå vi styrer os selv og den offentlige sektor. En udvikling der sætter sine spor fra det centrale styringsniveau og helt ned til den enkelte velfærdsinstitution og som kan være medvirkende til, at der bliver udviklet styringsteknologier, der for offentlige mellemledere virker usikkerhedsskabende, stressende og/eller fremmedgørende (Sennet 1999; Beck 1997; Hochschild 2003) og i sidste ende kan medføre eksklusion fra arbejdsmarkedet (Andersen & Born 2001; Fogh Jensen 2009b; Ugebrevet A4 2009bc). Særligt stress, som hver dag er skyld i 35.000 sygemeldte danskere, kan netop være forårsaget af den måde, vores arbejdsliv er skruet sammen på (Videncenter for Arbejdsmiljø 2007; Stressforeningen 2009). Disse forhold bliver dog ikke italesat i kvalitetsreformen.

For at synliggøre sammenhængen mellem ovenstående sociale forhold og det moderne ledelsesideal, vil jeg i dette speciale analysere de sproglige og sociale sammenhænge ledelse indgår i i kvalitetsreformen. Jeg vil gennem brugen af en kritisk diskursanalyse (KDA) à la Norman Fairclough kombineret med Michel Foucaults og ikke mindst Mitchell Dean og Nikolas Roses governmentalityperspektiv analysere diverse publikationer og interne dokumenter omhandlende institutionsledelse, arbejdspladsen, ledelsesprincipper, -opgaver, -ansvar og -udfordringer mm. inden for dagtilbudsområdet (dvs. børnehaver og vuggestuer) produceret ifm. kvalitetsreformen. Dermed kan jeg undersøge, hvordan dagtilbuddenes ledelsesopgave konstrueres og afspejles sprogligt og dermed vurdere hvilke former for styrings- og magtrelationer, som dagtilbudslederen tilbydes/underlægges, og de sociale konsekvenser det kan medføre. Min indledende tese er, at ledelsestematiskeringen bruges til at problematisere og transformere styringen af dagtilbudssektoren og det er derfor specialets formål at belyse, hvordan dette helt konkret gøres gennem dagtilbudssektorens sproglige og sociale praksisser ifm. kvalitetsreformen.

Foregående overvejelser leder frem til følgende problemformulering:

Hvordan formår kvalitetsreformen at styre og transformere institutionsledelse i dagtilbudssektoren gennem dens tematisering af ledelse? Hvilke sociale konsekvenser kan dette have for dagtilbudsledere?

Specialets opbygning og metode

Jeg vil i det følgende redegøre for specialets opbygning og metode. Indledningsvis vil jeg forklare motivationen bag specialet, hvilket fører mig over til en præcision af specialets videnskabelige relevans samt specialets kritiske position. Hernæst forklares projektets teoretiske fundament, hvilket indebærer en diskurs- og styringsteoretisk indkredsning af mit analyseobjekt. Efterfølgende beskrives specialets videnskabsteoretiske begrænsninger og muligheder. Endeligt uddyber jeg specialets konkrete analysestrategi, herunder min tredimensionelle analysemodel, min empiri og de konkrete teksteksempler. Med henblik på at skabe de bedste forståelsesrammer for læseren vil jeg præsentere en mere detaljeret gennemgang af analysestrategi og teori når disse sættes i spil i analysen.

Specialets motivation

Motivationen og ideen til nærværende speciale opstod ifm. mit studiejob i KLs Børne- og Kulturkontor og mit arbejde med partnerskabsprojektet ”God kvalitet og høj faglighed i dagtilbud”, som er et af 18 delprojekter i Det Fælleskommunale Kvalitetsprojekt (DFK). DFK er, ifølge KLs ledelse, kommunernes og KLs strategiske modspil til regeringens kvalitetsreform: Man vil kæmpe for det kommunale selvstyre, og kvalitetsprojektet ”*skal styrke den kommunale stemme i debatten om kvalitet*” (KL Strategibrev 2009). Interessevaretagelsen fylder altså meget i begrundelsen for, sideløbende med regeringen, at initiere kvalitetsudvikling i kommunerne. Alle delprojekterne har derfor som overordnet formål at *udvikle og dokumentere* kvaliteten i de kommunale ydelser. Specielt har man i dagtilbudspartnerskabsprojektet fokuseret på i *fællesskab* at kunne udpege kvalitetskriterier og tegn herpå med henblik på at kunne måle dem efterfølgende. Dette delprojekt har vakt min interesse af flere grunde. For det første fordi den forholdsvis nye organiseringsform, som partnerskaber er i det offentlige, samt partnerskabets projektstatus, indikerer et (generelt) skift i tidligere tiders måder at arbejde på, hvilket uundgåeligt stiller nye krav til de deltagende

individer. For det andet så er disse delprojekter blevet en så essentiel del af kvalitetsreformen og derfor den konkrete politikdannelse, at de som styringsform, i mindre grad end tidligere, synes betinget af hierarkiet (over-underordnet), traditionelt opfattede politiske forskelle (højre-venstre) og administrative (legitimitets) kampe (centraladministration vs. kommunalt selvstyre). Dette ses ved partnerskabets eksplicite fokus på bredt samarbejde mellem forskellige aktører og instanser, videndeling og demokratiske og praksisnære bottom-up-processer. Jeg mener at det, der især har været kendetegnende for udfaldet af partnerskabet på dagtilbudsområdet, er, at det, i hvert fald på overfladen, ikke i så høj grad har handlet om hvem, der kan trumfe de andre med henvisning til deres organisatoriske position, men mere har handlet om bestemte påstandes sandfærdighed og ikke mindst videnskabelighed. Disse påstande har i vid udstrækning gået på menneskets psykologiske og sociale beskaffenhed – specielt ift. hvordan mennesker lærer, motiveres og udvikler sig. Endvidere er temaer som fx ledelse, evaluering, dokumentation og akkreditering også blevet drøftet. Drøftelserne, som har foregået på arbejdsseminarer, har hovedsageligt taget udgangspunkt i forskeroplæg, kommunale oplæg (best practice) samt internationale erfaringer fra området. Således har deltagerne forsøgt at udpege forskellige kvalitetskriterier og standarder ved i større eller mindre omfang at forholde sig til "videnskabelige facts" og teoretiske og praktiske problemstillinger inden for tre indsatsområder nemlig medarbejdernes kompetencer og læringsmiljøer, (børnenes) sprog og sociale kompetencer, samt ledelse (hvor det sidste indsatsområde selvfølgelig er det mest interessante for dette speciale).

Ifm. partnerskabets udvælgelse og måling af kvalitetskriterier, er de hyppigste og mest udtalte kritikpunkter, hvorvidt det er etisk forsvarligt og socialt hensigtsmæssigt at måle på børn, bl.a. med henvisning til de risici det kan medføre ift. social stigmatisering og eksklusion af børn, der ikke passer ind i en socialt konstrueret normalitetsforståelse. Denne kritik lægger sig op ad en nyere sociologisk/humanistisk strømning inden for pædagogik, der bl.a. bygger på inklusionstankegangen og delvist den anerkendende tilgang, som, i hvert fald teoretisk set, står i opposition til den kompensatoriske eller udviklingspsykologiske tilgang, der i højere grad bygger på en psykologisk forståelse af mennesker. Den inkluderende tankegang søger at undgå at problematisere – og dermed potentielt stigmatisere – det enkelte barn, ved i stedet at fokusere på problemerne i barnets kontekst – fx de sociale relationer barnet indgår i (White 2006; Madsen 2006).

Min interesse og undren i denne sammenhæng omhandler det aspekt, at der i den konkrete

udformning af indsatsområderne Ledelse og Personalets kompetencer slet ikke var den samme bekymring ift. hvilke sociale konsekvenser, det kan medføre at definere normalitetsforståelser, fastsætte minimumsstandarder, kompetencekrav og kvalitetsstandarder samt andre mere upræcise værdier, principper og strategiske og politiske målsætninger for medarbejdere og ledere. Jeg oplevede, at der højst en håndfuld gange var uddybende spørgsmål fx ift. om det var et lederevalueringsredskab, som var ved at blive konstrueret. Dog uden henvisning til etiske, humanistiske eller sociale problemstillinger. Selvom det er let at argumentere for, at voksne bedre er i stand til at forsvare sig selv og har en mere stabil identitet end børn, så kan de stadig underlægges forskellige magt- og vidensformer, som ikke nødvendigvis er fremmede for deres situation – eksklusionsprocesser sker i allerhøjeste grad også på arbejdspladsen (Andersen og Born 2001; Fogh Jensen 2009a).

Stort set alle partnerskabets deltagere sværger til inklusionstankegangen, jeg finder det derfor meget paradoksalt, at de ikke bruger denne og lignende pædagogiske perspektiver til at afdække de eksklusionsmekanismer der, pga. ledelsestematiskeringen, potentielt kan ramme dem selv. Dette paradoks vil jeg belyse i dette speciale.

Arven fra Foucault

Følger vi governmentalityperspektivets ræsonnement, er de netop beskrevne sociale og diskursive praksisser, herunder tematiseringen af institutionsledelse, et resultat af, at vores tanker om offentlig styring og menneskets beskaffenhed er påvirket af forskellige politiske, etiske, fag- og forvaltningsspecifikke teorier og rationaler (Rose 1999ab). Skal man, som jeg, undersøge styring og transformation af dagtilbudsområdet, skal man derfor undlade at tematisere ift. statens legitimitet, diverse magtkampe mellem samfundsgrupperinger (fx klassekampen) eller de konventionelle politiske forskelslogikker, men i stedet undersøge styring som formgivning og forandringen af teorier, forslag, strategier og teknologier for det Foucault kalder for "the conduct of conduct" (Rose 1999a:3), hvilket *"betegner ethvert forsøg på – med et vidst overlæg – at forme aspekter ved vores adfærd i overensstemmelse med bestemte normsæt og med bestemte mål for øje"* (Dean 2006:43).

Foucault påpeger, at de begreber, koncepter og teorier, som vi bruger til at styre andre og os selv har en historie, er konstruerede af natur og dermed også kontingente. Ledelsesbegrebet er fx ikke bare opstået ud af ingenting, men på *"baggrund af en langstrakt konstruktions- og*

ekspansionsproces, som langsomt har skabt præmisserne for den ledelsesforestilling, der gør sig gældende i dag” (Rennison 2004:97). Med denne teoretiske præmis kan det konkluderes, at ledelse i dag er blevet et mere fremtrædende løsningsforslag ift. tidligere tider, fordi man simpelthen har udviklet koncepter og teorier til bedre at kunne forstå og dermed forme ens ledelsesobjekt. En erkendelse som fx ses ved at det i dag er bredt anerkendt, at en leders sociale kompetencer og den medfølgende medarbejdertilfredshed ofte betyder mere for effektiviteten end lovgivning og kontrakter. Denne måde at tænke om ledelse, som styring af sociale og psykologiske fænomener, slog først sine rødder for ca. 150 år siden, da mennesket, som Foucault så provokerende udtrykte det, blev "opfundet": *”...hans pointe er, at det gør en afgørende forskel på homo sapiens væren, at der på dette tidspunkt i historien opstod en ny måde at tænke om dette væsen på, det vil sige: For dette væsen at tænke om sig selv på. Mennesket opfattes ikke længere som blot et objekt for diverse videnskaber, men samtidig som subjekt for disse. Disse tænkemåder udkrystalliseres netop i humanvidenskaberne*” (Collin 2003:84). I dag er vores viden om mennesket blevet "forfinet" og udbredt i alle samfundets kroge – herunder produktionsvirksomheden, hvilket ikke mindst er pga. de effektivitetsgevinster, man som ejer eller forvaltning, mener man kan opnå ved at inkorporere den menneskelige psyke i ens overvejelser om styring (Clegg et al. 2006; Rose 1999b:59). Dette skal i øvrigt ses i lyset af, at regeringens overordnede mål med kvalitetsreformen er at øge produktiviteten i den offentlige sektor (Regeringen 2006a).

Specialets videnskabelige relevans og tilhørsforhold

Ift. foregående betragtninger, mener jeg, at jeg, bl.a. i kraft af min involvering i kvalitetsreformen, har ny viden om ledelsesfænomenets udbredelse og brug i den offentlige sektor. En viden jeg mener er relevant ift. den forskning i offentlig ledelse, modernisering og sprog, der bedrives på CBS i gruppen omkring Niels Å. Andersen og Dorthe Pedersen fra Institut for ledelse, politik og filosofi og til dels gruppen omkring Dorte Salskov-Iversen og Anne Marie Søderberg ved institut for interkulturel ledelse og kommunikation. Dette skyldes bl.a., at jeg har et særligt indblik i måden, hvorpå kvalitetsreformen er blevet udrullet på, idet jeg så at sige har siddet på første parket i KL - den største interesseorganisation i den offentlige sektor – og har overværet de konkrete tværkommunale drøftelser, de videnskabelige oplæg, de politiske diskussioner, kommunale eksempler og selve den praktiske gennemførelse af et af partnerskabsprojekterne.

Jeg forsøger i specialet at kombinere de forskellige teoretiske og metodiske tilgange, som jeg mener, vil kunne belyse min problemformulering på bedst mulig vis. Der er en del danske forskningsbidrag fra CBS som jeg i denne henseende inspireres af: N. Å. Andersen beskæftiger sig fx med den konkrete italesættelse og formgivning af medarbejdere i pædagogikkens (2004) og i kærlighedens tegn (Andersen og Born 2001) og de sociale spørgsmål dette rejser. Christa Amhøj (2004) viser med en governmentalityanalyse, hvordan moderne ledelse usynliggøres gennem medarbejdernes selvstyring. D. Pedersen (2004) viser, hvordan forskellige diskursive og institutionelle betingelser konstituerer ledelsesenheder og -identiteter i den moderne offentlige sektor. Betina Rennison (2004) viser med en genealogisk analyse af ledelsesbegrebet i den offentlige sektor, hvordan det semantisk har udviklet sig gennem de sidste 100 år. N. Å. Andersen (2008), Niels Thygesen (2004), N. Thygesen og Christian Tangkjær (2008) og Morten Knudsen (2004) laver ligeledes overbevisende analyser af offentlig ledelse og styring med brugen af Luhmanns systemteori. Eftersom mange af de ovenstående analyser bygger på systemteori og/eller Kosellecks teori om modbegreber kommer der fokus på det *enkelte* ords betydning. Rose understreger, at han ifm. sine governmentalityanalyser er opmærksom på "*the language and grammar of explanatory systems (rhetorics, metaphors, analogies, logics...)...*" (Rose 1999b:xi). Jeg mener ligeledes, at man kan udvide sin analyse af styreformernes sproglige niveau til - udover semantik - også at omfatte argumentation, tekststruktur, interdiskursivitet, grammatik, genre, metafor osv. Derfor vil jeg i dette speciale kombinere governmentalityperspektivet med en KDA. Kombinationen skal ses som et forsøg på at gøre brug af hele Foucaults omfattende videnskabelige arv ved at kombinere to relativt autonome teoretiske retninger, som begge i høj grad bygger på hans tanker – dog med forskelligt fokus. Helt konkret kombinerer jeg Niklas Rose og Mitchell Deans videreudvikling af Foucaults governmentalityperspektiv og dermed deres forståelse af begreber som frihed, magt, viden og styring med Norman Faircloughs videreudvikling af Foucaults sprogforståelse – dvs. Faircloughs analytiske blik for sprogets afspejling og påvirkning af sociale forhold og dermed hans blik for sprogets dynamiske og konstitutive rolle i samfundet. Denne specifikke teoretiske kombination er en, så vidt jeg ved, relativ ny gren inden for samfundsforskning, da få før mig har kastet sig ud i lignende tilgang (fx Salskov-Iversen et al. 2000 og Salskov-Iversen og Hansen 2008). Jeg er dog af den overbevisning, at en sådan kombination vil kunne belyse nye aspekter ved den måde vi er i færd med at indrette den offentlige sektor på og dermed bidrage med ny viden inden for offentlig ledelse og modernisering. Jeg vil i de følgende kapitler forklare, hvordan kombinationen danner specialets kritiske position og teoretiske fundament. I denne

forbindelse definerer jeg diverse analytiske begreber såsom frihed, magt, vidensregime, styring, praksisregime, diskurs og diskursorden.

Specialets kritiske position

Det er ikke dette speciales formål entydigt at afskrive kvaliteterne i en pragmatisk og delvis demokratisk tilgang til modernisering af kommunale velfærdsydelser dvs. en effektivisering og kvalitetssikring af disse eller afskrive forskellige ledelseskoncepters praktiske, etiske og menneskelige nytte. Mit sigte er derimod at lægge op til en kritisk teoretisk refleksion over de teorier, koncepter og praksisser, som benyttes i kvalitetsreformen. Jeg vil derfor understrege, at dette speciales kritiske indstilling overfor kvalitetsreformen og dennes tematisering og problematisering af ledelse, ikke er det samme, som at postulere, at der generelt set ikke er sket en positiv udvikling vedr., hvordan ledelse bedrives i dag ift. for 30, 100 eller 200 år siden. Det er således ikke en romantisering af præmoderne måder at lede på.

Mit formål med dette speciale er derimod at destabilisere og udfordre det, som tages for givet, forstyrre det naturlige i en gruppe personers forsøg på at styre andre og styre sig selv. Ledelsesfænomenets udvikling, spredning og hegemoni i kvalitetsreformen medfører en problematisering af bestemte sociale forhold, og bestemte sociale grupper fremhæves således som menneskelige ressourcer, som kan og bør formes på en bestemt måde. Ligesom Rose (1999a:59f) er jeg af den overbevisning, at vi som *”governed subjects ... to the extent that others claim to speak in our name, ... have the right ... to ask them by what right they claim to know us so well; to the extent that others seek to govern us in our own interests, we have the right, as governed subjects, to interrogate and even protest those strategies in the name of our own claims to know those interests”*.

I modsætning til mere ideologisk ladede tilgange er jeg ikke interesseret i hvem, der har magten eller herredømmet over andre, ej heller er mit formål at tilvejebringe decideret frigørelse hos de undertrykte. Derimod er jeg interesseret i at blottlægge den produktive magt, der ligger i vores sprog og i den viden vi bevidst eller ubevidst trækker på i vores forståelse af ledelse. Således er jeg interesseret i at belyse hvilke vidensregimer, der ligger bag de umiddelbare ledelsesmæssige ”sandheder”, som vi bliver præsenteret for i kvalitetsreformen. Hermed er mit formål at afdække dominerende udlægninger af sandheden og derigennem bevidstgøre mennesker om potentielt uhensigtsmæssige tankesæt. På denne måde åbnes op for alternative perspektiver og dermed antager jeg, en postmoderne kritisk position, eller hvad

organisations- og kommunikationsteoretiker Stanley Deetz (1996) kalder for "dialogic studies".

Frihed og magt

Selvom specialet forsøger at vise, at den måde reformen diskursivt kommer til udtryk på kan have sociale konsekvenser for det enkelte individ, så er formålet ikke at præsentere en ideologisk ladet kritik af kvalitetsreformens indhold og implementering, ej heller kritisere forskellige aktørers magtmisbrug a la Faircloughs postmarxistiske fortælling (fx Fairclough 1992:86ff; 1999:26ff og 2008:48) eller Frankfurterskolens typiske tilgang til disse emner. Ligesom Dean og Rose ser jeg ikke en modsætning mellem frihed og styring. Frihed er en social konstruktion, som kun får sin mening ift. bestemte styringspraksisser og vidensregimer (Rose 1999a). Moderne (selv)styring af subjekter kræver, at de styrede i større eller mindre grad har frihed til at handle. Således er styring dvs. "conduct of conduct" *"en aktivitet, der former aktørers handlingsfelt og ... søger at give friheden form"* og endvidere *"de praksisser, gennem hvilke vi søger at styre vores eget selv, vores karakter og vores personlighed"* (Dean 2006:47-8). Jeg skelner ligesom Foucault mellem frihedspraksisser og frigørelsespraksisser: *"i stedet for at betragte frihed som frigørelse fra dominans, udnyttelse og magt, betragter han frihed som det etiske arbejde [man] udfører på sig selv"* (Amhøj 2004:272). Begrebet og konceptet frihed er således uden essens, men er konstrueret dvs. er historisk og kulturelt specifikt. Det vil eksempelvis sige, at en institutionsleders "frihed til metodeudvikling" eller hendes "ledelsesrum" er frihed inden for nogle bestemte historisk konstruerede sociale og kulturelle rammer, som fremstår mere eller mindre naturlige og derfor mere eller mindre til diskussion. I dette lys er frihed altid et produkt af forskellige etiske og moralske teknologier (Rose 1999a:54f; Dean 2006:45ff8) og den produktive magt gør sig derfor gældende, når vi frivilligt tænker og handler i overensstemmelse med specifikke sociale normer og vidensregimer. Magt er derfor ikke noget personer har, men noget der determineres af forskellige styringsteknologier og vidensregimer, der styrer vores subjektivitet og indbyrdes relationer: *"Power concerns the ways that social relations shape capabilities, decisions, change; these social relations can do things and they can block things unfolding. Power is ultimately about the choices that we make, the actions we take, the evils we tolerate, the goods we define, the privileges we bestow, the rights we claim, and the wrongs we do"* (Clegg et al. 2006:3). Frihed kan m.a.o. ikke eksistere uden en eller anden form for tilstedeværelse af magt og styring.

Magt og styring er dermed ikke et problem i sig selv. Med et totalt fravær af disse ville vores nuværende civiliserede samfund med alle dets goder være umuligt (Elias 1982). Problemet, som jeg ser det, opstår når styringen resulterer i udelukkelsen af bestemte synspunkter og/eller eksklusion af individer, der ikke "passer ind".

Teoretisk fundament

I dette kapitel vil jeg dykke ned i specialets teoretiske fundament. Indledningsvis vil jeg foretage en analytisk afgrænsning af mit analyseobjekt ved at definere centrale begreber som styring, praksisregime og diskursorden. Dernæst vil jeg koble governmentalityperspektivet og KDA sammen til en kohærent undersøgelsesramme.

Problematisering af styring og praksisregimer

Specialet tager, som nævnt, udgangspunkt i samfundets og kvalitetsreformens aktuelle tematisering og problematisering af offentlig ledelse – specifikt institutionsledelse i dagtilbudssektoren. Hermed følger jeg Mitchell Deans opfordring til, at *”Det centrale begyndelsespunkt for en governmentality-analyse består i at identificere og undersøge de specifikke situationer, hvor der bliver sat spørgsmålstejn ved styring, de tidspunkter og situationer, hvor styring bliver problematiseret”* (Dean 2006:67). Denne problematisering af styring (government) kommer i kvalitetsreformen til udtryk ved, at der igen og igen sættes spørgsmålstejn ved, diskuteres og postuleres, hvordan ledelse kan og/eller bør påvirke, forme og/eller regulere lederens *egen* og medarbejdernes adfærd. Som Dean forklarer, så kan *”Problematiseringen ... således både dreje sig om, hvordan vi udøver styring, og hvordan vi styrer adfærd”* (Dean 2006:68). Dvs., at mit analyseobjekt er de steder i kvalitetsreformen, hvor der eksplicit tages stilling til, hvordan man kan eller bør forstå og/eller optimere lederens muligheder for at lede sig selv og andre mest hensigtsmæssigt ift. at opnå et givet *mål*. Det kan fx dreje sig om at udvikle specifikke kompetencer, arbejde med personligheden dvs. lederens "indre verden" eller selve måden styringen af lederens ansatte skal foregå på.

Selvom styring og ledelse er to nært beslægtede begreber vælger jeg *ikke* at sætte lighedstegn mellem de to. Begrebet styring vil i specialet være en fast teoretisk kategori, hvorimod begrebet ledelse vil være en empirisk kategori. Betydningen af styring i specialet er således fastlåst, hvorimod begrebet ledelse i diskursanalytiske termer vil blive analyseret som en

flydende betegner og begrebet får derfor først betydning når det indholdsudfyldes af bestemte diskurser. Styring henviser til: *"hvilken som helst form for kalkuleret og rationel aktivitet. Den udføres af en mangfoldighed af autoriteter og organer, benytter sig af en mangfoldighed af teknikker og vidensformer og søger at forme vores adfærd ved at operere gennem vores ønsker, interesser og overbevisninger. Styring udøves med henblik på specifikke, men skiftende mål og har relativt uforudsigelige konsekvenser, effekter og resultater"* (Dean 2006:44). Med udgangspunkt i ovenstående definition betragter jeg kvalitetsreformen som en rationel og kalkuleret styringsaktivitet, der søger at etablere sig og gøre sig gældende inden for bl.a. dagtilbudssektoren og styringen af denne.

Institutionsledelse i dagtilbudssektoren vælger jeg at kategorisere som et såkaldt praksisregime, hvilket henviser til en forholdsvis konsistent måde at gøre tingene på inden for et bestemt socialt område – dvs. *"...mere eller mindre organiserede måder, hvorpå vi på et givent tidspunkt og på et givent sted tænker, praktiserer og reformerer aktiviteter, såsom omsorg, administration, rådgivning, sygepleje, afstraffelse, uddannelse osv."* (Dean 2006:58). I denne sammenhæng kan kvalitetsreformens problematisering og forsøg på at transformere ledelse i dagtilbudssektoren anskues som et såkaldt *program*, som er et *"ekspliciteret og planlagt forsøg på at reformere eller transformere praksisregimer ved at re-orientere dem mod specifikke mål eller udstyre dem med bestemte hensigter"* og disse *"tager ofte form af en sammenkædning af teoretisk viden og praktiske overvejelser og målsætninger"* (Dean 2006: 339). Den teoretiske viden der benyttes i reformen, kan fx være knyttet til New Public Management (NPM) tankegangen og de internationale erfaringer med implementeringen af denne. Ift. indsatsområdet ledelse kan det fx være ledelses- og Human Ressource Management (HRM) teorier fra højere læreranstalter og konsulentbureauer, som man trækker på.

Styringspraksis som en socialt konstrueret skabelsesmaskine

En vigtig pointe og teoretisk forudsætning for at kunne besvare min problemformulering er, at disse programmer og dertilhørende styringsteknologier ikke skal betragtes som uskyldige abstrakte måder at tænke og handle på, men derimod skal ses som konstituerende for den måde vi forstår og organiserer vores sociale verden – dvs. en art sociale "skabelsesmaskiner" (Rose 1999ab; Andersen & Thygesen 2002). Samtidig betragter jeg selve styringsforståelsen som en social og især sproglig konstruktion. Jeg mener således, at der er forbindelser mellem

konkrete italesættelser af verden og den måde, hvorpå vi forstår verden. Denne forståelse vil altid danne udgangspunktet for vores selvinitierede handlinger herunder forsøg på at styre os selv og andre. KDA kan netop identificere disse forbindelser mellem den konkrete sprogbrug i kvalitetsreformen vedr. ledelse, de konkrete styringspraksisser og større samfundsmæssige udviklinger ift. måden staten styres på.

Dialektisk konstituerende praksisser

Mit epistemologiske præmis for at kunne sige noget om forbindelserne mellem det sociale og det sproglige niveau er, at jeg opererer ud fra det synspunkt, at sprogbrug, som jeg benævner *diskursiv praksis*, og andre sociale praksisser, konstituerer hinanden og at diskursiv praksis blot er en ud af mange sociale praksisser. Der er dog ikke tale om et symmetrisk forhold mellem det sproglige og det sociale. Alle sproglige praksisser indgår som en del af en social praksis, men ikke alle sociale praksisser har et sprogligt element. Det interessante er dog, at mange praksisser, som på overfladen ikke synes at være betinget af sproglige forhold, typisk har et undervurderet sprogligt element (Fairclough 2001:19). Jeg skelner ligeledes mellem betegnelserne *diskursiv praksis* og *diskurs*. Betegnelsen diskursiv praksis bruges til at beskrive sociale handlinger med diskursive elementer fx det at skrive et læserbrev, holde et møde eller tale i telefon. Betegnelsen *diskurs* refererer ifølge Foucault til historisk specifikke betydningssystemer, som danner subjekter og objekters identiteter og det er i diskursen, at sammenføjnngen mellem magt og viden finder sted (Foucault i Howarth 2005:21&85). Fairclough forklarer, at en ”*diskurs er sproget anvendt til at repræsentere en given social praksis fra et bestemt synspunkt*” (Fairclough 2008:122). Jeg vil holde mig til den lidt brede opfattelse, at en *diskurs* ”...er en måde at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på” (Jørgensen & Phillips 1999:9). Derved er der en flydende overgang mellem min brug af begreberne diskurs og diskursiv praksis, hvilket betyder, at jeg, som nævnt, ser et dialektisk konstituerende forhold mellem det abstrakte sproglige niveau og konkrete sproglige praksisser og dermed også sociale praksisser. Endeligt består social praksis altid af, på den ene side, sociale strukturer, som sætter grænserne og mulighederne for sociale aktørers handlinger. og, på den anden side, af disse aktørers handlinger, som igen virker tilbage på strukturerne – dvs. der er et dialektisk konstituerende forhold mellem de to. Jeg giver dog hverken struktur- eller aktørperspektivet konstitutiv forrang, men anerkender blot at de gensidigt påvirker hinanden.

For at besvare min problemformulering er det afgørende, at det i høj grad er på det sproglige niveau, at sociale forhold fastholdes men også der hvor social forandring hovedsageligt foregår og derfor også på dette niveau det lettest kan observeres. Selvom sproget på mange måder er karakteriseret ved forholdsvis rigide grammatiske, semantiske og stilistiske konventioner, skal det ikke kun ses som en fastlåst struktur, idet det også udgør et mulighedsrum for sproglig kreativitet og dermed social fornyelse (Fairclough 1992). Dermed mener jeg, at en hvilken som helst kommunikativ handling - fx en tekst - bærer betydning og viden, som både afspejler sociale og kulturelle forhold, men også aktivt producerer disse forhold – det være sig bestemte identiteter, sociale relationer, vidensformer, magtstrukturer osv.

Praksisregimer og diskursordener

I praksisregimer er der institutionaliserede måder at bedrive og tale om den konkrete praksis, hvilket i høj grad afhænger af rutiner, vidensformer og normer. Dermed indeholder praksisregimer også *”de forskellige måder, hvorpå sådanne institutionelle praksisser kan tænkes, gøres til objekt for viden og underkastes problematisering”* (Dean 2006:58). Jeg vælger at anskue disse praksisregimer som havende en eller flere diskursordener, hvilket ifølge Fairclough er *”...en kompleks og modsætningsfyldt konfiguration af diskurser og genrer inden for samme sociale område eller institution* (Fairclough i Jørgensen & Phillips 1999:147). Dvs., at der potentielt er forskellige måder at forstå og tale om institutionsledelse inden for dagtilbudssektoren som praksisregime og *”Diskursordenen betegner altså forskellige diskurser, der delvist dækker samme terræn, som de konkurrerer om at indholdsudfylde på hver deres måde”* (ibid:69). Dette medfører, at en konkret diskursorden kan fungere som en ramme for min diskursanalyse, idet den kan fremhæve diskursive konflikter i det praksisregime jeg undersøger. Jeg vil i analysen ikke lave en egentlig analyse af forskellige diskursordener, men blot se på med hvilke diskurser aktørerne i praksisregimet ifm. kvalitetsreformen meningsudfylder ledelsesbegrebet under én bestemt diskursorden – nemlig ***institutionsledelse (inden for dagtilbudssektoren)***. Diskursordenen fungerer således som en afgrænsning for hvilke diskurser, der danner genstandsfeltet for min analyse. Det er m.a.o. denne ramme, der betinger hvilke diskurser, jeg ser på, samt hvad der overhovedet kan blive talt om. Mit valg af diskursorden betyder, at mit blik fokuseres, når jeg vil påvise eksistensen af og dynamikken mellem konfliktende udlægninger af verden, forholdet mellem forskellige genrer og diskurser, den kreative, tekniske brug af diskursive praksisser som

styringsform og at den aktuelle reforms tematisering og konkrete indhold derfor måske er kontingent.

Det skal understreges, at det ikke er en fuldblods praksisregimeanalyse eller en genealogisk analyse a la Foucault jeg kaster mig ud i. Ej heller er det et forsøg på at være normativ, ift. hvordan man i dagtilbudssektoren specifikt bør arbejde med kvalitetsudvikling og -måling (se Dahler-Larsen 2008ab) – det ligger uden for rammerne af nærværende speciale. Jeg forsøger derimod at give et øjebliksbillede af nogle af de diskursive praksisformer, der benyttes inden for kvalitetsreformens problematisering af styringen i dagtilbudssektoren og hvad Fairclough (1992) nok ville kalde for en "kolonisering" af dagtilbudssektorens diskursordenen. Således kan jeg undersøge, hvordan kvalitetsreformens *"tekniske redskaber, praksisser og institutioner ... søger at forme og omforme ... [dagtilbudssektorens] ... refleksionsmåder, selvforhold og handlinger"* (Villadsen 2006:15). Endvidere skal det understreges, at min KDA ikke vil være en diskursanalyse præcis som Fairclough eller andre diskursanalytikere laver den. Jeg vil henholde mig diskursteoretikerne Jørgensen & Phillips (1999:16) opfordring *"til, at man kombinerer elementer fra de forskellige tilgange, når man opbygger sin egen diskursanalytiske ramme i et konkret projekt."* Jeg vil, med belæg i ovenstående citat, gøre brug af de elementer, der tilsammen vil kunne belyse min problemformulering på bedst mulig vis inden for en kohærent videnskabsteoretisk ramme.

Ontologiske og videnskabsteoretiske overvejelser

Mit udgangspunkt er, at der ikke findes en objektiv sandhed, der kan afspejles i denne form for analyse. Min tilgang forudsætter et socialkonstruktivistisk syn på verden, hvilket betyder, at jeg ikke mener at være i stand til at komme frem til en endegyldig objektiv sandhed om verden. Resultatet af min analyse vil derimod være subjektivt og vise et eller flere udsnit af verden, fortolket og skabt, gennem de teoretiske perspektiver, jeg har valgt at anvende. Dvs. forudgående antagelser om verden i det teoretiske felt, jeg bevæger mig indenfor samt de teoretiske redskaber, jeg gør brug af ifm. analysen (Brier 2005:173ff). Når jeg dermed mener, at der ikke findes en objektiv sandhed, skal det ikke forstås således, at mit analyseområde kun bliver til gennem mit syn og min italesættelse af det, men at den udlægning jeg giver, blot er en måde at forstå det på. Således medfører mit ontologiske grundlag et antiessentialistisk syn på verden, hvilket vil sige, at den måde vi forstår og taler om verden er historisk, socialt og

kulturelt specifikt og dermed kontingent (ibid:209). Denne antiessentialisme er specielt interessant ift. specialets forståelse af menneskets beskaffenhed. Jeg afviser ikke menneskets ontologiske eksistens, men jeg stiller mig kritisk over for, hvordan vi på samfundsplan arbejder med og forholder os til det menneskelige subjekt. Forståelsen af at personer har en indre fast kerne, en essens, en sjæl eller andre faste egenskaber, der kan analyseres og kategoriseres, er en forståelse, som jeg mener er utilstrækkelig og potentielt set problematisk. Jeg vil ikke modsige biologiske og kemiske videnskabelige facts om den menneskelige natur - tværtimod. Jeg mener netop, at mennesket præges af dets biologiske impulser. Min pointe er, at de hyppigst anvendte videnskabelige perspektiver til at begribe menneskets natur, alle er præget af, at de foregår og derfor tager udgangspunkt i en socialt skabt virkelighed (Rose 1999b). De indgår således i en form for dialektisk vekselvirkning med resten af samfundets socialt skabte institutioner og diskurser (Brier 2005:212). Jeg skelner derved mellem erkendelsesteoretisk konstruktivisme ift. den fysiske virkelighed og ift. den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed (Collin 2003:24).

Der ligger dog en indlejret problemstilling, når jeg antager, at der ikke findes nogen form for objektiv form for viden om samfundet og mennesket: hvordan kan jeg så argumentere for, at min udlægning af verden er bedre end alle mulige andre? En problemstilling der er svær at komme udenom. Det jeg vil holde mig til er, at jeg, ved at gøre brug af forskellige teorier og metoder, er i stand til at distancere mig fra materialet (empirien), og derved anskue og fremstille det på en anden måde, end det måske umiddelbart fremstår. Som Dean pointerer, så er den eneste måde, at vurdere denne fremstilling dvs. analysens værdi, at sammenligne de perspektiver og forklaringer den frembringer, med dem, der leveres af alternative analyser (Dean 2006:62).

Ligeledes betragter jeg ikke kun min indlejrede forståelsesramme, skabt gennem kulturel og social opdragelse, som en begrænsning. Det er også en forudsætning for, at jeg er i stand til at fortolke på det analyserede materiale. Dette skyldes bl.a., at min eneste adgang til at forstå verden og producere viden er gennem sproget og andre sociale praksisser.

Endelig er diskursanalysens socialkonstruktivistiske præmis om, at *”forskellige sociale verdensbilleder fører ... til forskellige sociale handlinger, og den sociale konstruktion af viden og sandhed får dermed konkrete sociale konsekvenser”* (Jørgensen & Philips 1999:14), en forudsætning for besvarelse af min problemformulering. Det er netop pga. dette, at jeg

overhovedet kan vurdere, hvordan italesættelsen af ledere ud fra et bestemt perspektiv, kan få sociale konsekvenser.

Analysestrategi

I det følgende præsenterer jeg det diskursive landskab, hvor jeg udvælger de konkrete tekster, som jeg vil analysere på. Dette gøres med udgangspunkt i diskurs- og styringsteoretiske overvejelser og konkrete observationer ifm. mit arbejde i KL. Dvs., at jeg bruger en indledende diagnose af den diskursive praksis i kvalitetsreformens problematisering og transformering ledelse i dagtilbudssektoren, til at vise, hvordan de to konkrete empiriske eksempler på styringspraksis, er blevet udvalgt. Desuden forholder jeg mig til empiriens kvalitet og relevans. Herefter vil jeg forklare den konkrete diskursive analysestrategi – herunder hvordan Faircloughs tredimensionelle model for diskursanalyse fungerer som teoretisk og metodisk retningslinje for analysen.

Det diskursive landskab

Hovedformålet med min brug af KDA er, at den kan belyse styringspraksissernes diskursive niveau – dvs. måden hvorpå dagtilbudssektorens medarbejdere styres gennem kvalitetsreformens tematisering og problematisering af ledelse. Det handler således om at vise, hvordan et bredt udvalg af aktører med brugen af forskellige diskursive praksisser, teknikker og vidensregimer forsøger at styre sig selv og få andre til at styre sig selv. Skal man analysere Conduct of conduct er det, som tidligere nævnt, ikke nok kun at tænke i de konventionelle politiske, hierarkiske og juridiske magtstrukturer og informationsgange fx ledelsesrelationen over-underordnet eller kampen om det kommunale selvstyre. Styring i governmentalityperspektivet henviser, som nævnt, til *”all endeavours to shape, guide, direct the conduct of others ... [and] ... it also embraces the ways in which one might be urged and educated to bridle one’s own passions, to control one’s own instincts, to govern oneself”* (Rose 1999a:3).

I dette lys, mener jeg, at kvalitetsreformens diskursive praksis kan opdeles analytisk som hørende til to forskellige styringsniveauer, nemlig det centrale og decentrale niveau. Opdelingen skal illustrere, hvordan den aktuelle styringspraksis, der måske ved første øjekast fremstår som enten hierarkisk eller demokratisk, hellere burde betragtes som en moderne refleksiv styringsform, som muliggøres af forskellige diskursive og sociale praksisformer -

herunder mere eller mindre synlige vidensregimer og dermed mere eller mindre synlige magtformer. I de efterfølgende afsnit forklarer jeg, hvordan de to styringsniveauer har været styrende i min udvælgelse af det konkrete tekstmateriale, som jeg vil analysere på. Det drejer sig om det jeg benævner som hhv. top-down- og bottom-up-styringspraksisser.

Top-down

Top-down-styringspraksisser er den konventionelle styring som søger at lede/påvirke en gruppe mennesker i en bestemt retning med, hvad der kan betegnes som en art strategisk forandringskommunikation. Udgangspunktet for min analyse er, at jeg ser denne forandringskommunikation som en eller flere styringsteknologi(er) som søger at styre *"den enkelte institutions omstillingsevne, den enkelte institutions evne til at forholde sig til sig selv og sin egen omstilling gennem ledelse. Og styring får derfor supervisionens karakter. Det kommer til at handle om at understøtte og vejlede til selvledelse"* (Andersen 2008:45). Top-down niveauet knytter sig til dem Thygensen og Tangkjær (2008) kalder for samfundets normative entreprenører (ministerier, styrelser, konsulenter, udviklingsafdelinger og forskere) og disses forsøg på at forme, hvordan god (institutions)ledelse skal se ud, hvilket formidles i bøger, pjecer, foredrag og aviskronikker, som bebuder og afspejler nye og gamle styringsrationaler og vidensregimer. Ligeledes ses denne gruppes normative rolle gennem deres introduktion af styringsteknologier som netværk og partnerskaber (KLs partnerskab *"God kvalitet og høj faglighed i dagtilbud"*), kvalitets- og akkrediteringsmodeller (KLs Kvalitetsmodel) osv.

På dette niveau drejer det sig derfor om at analysere det diskursive niveau af de styringspraksisser som udspringer fra et centralt styringsniveau. Fx pjecer udgivet af regeringen eller et partnerskabsprojekt initieret af KL.

Bottom-up

Bottom-up-styringspraksisser henviser til "subjekternes" (top-down-niveauets styringsobjekt) egne krav, selvforståelser og passioner. Dette analyseniveau finder jeg særligt interessant fordi kvalitetsreformen i langt højere grad end tidligere inddrager flere aktører i udformningsfasen (Greve 2007). Specielt institutionsledere er blevet bragt på banen i rigtig mange af de delprojekter, der er startet – både af regeringen og KL. Dette kan skyldes, at kvalitetsreformen

i høj grad er tematiseret ift., hvordan det lokale/decentrale ledelsesrum skal se ud, hvilket henviser til den lokale institutionsleders eget behov for frihed og udvikling (men selvfølgelig også udefrakommende krav om ansvarlighed og dokumentation). Således bruges såkaldte "bottum-up-processer" i kvalitetsreformens udformning og institutionslederen får en art ekspertrolle – i hvert fald ift. at kunne udtale sig om sine egne og andre kollegaers behov og kompetencer. Dermed ser vi, hvad der – i hvert fald på overfladen – ligner en form for demokratisering af styringen og dermed vendes den typiske og ofte negativt ladede fortælling om brugen af ekspertise til at kontrollere masserne tilsyneladende på hovedet, idet ekspertise i denne sammenhæng og på et mere generelt plan *"also enters into the passions of individuals and populations and shapes the values and demands of countless contestations 'from below'". There is thus a certain reversibility of relations of expertise. What begins as a norm implanted 'from above', ... can be 'repossessed' as a demand that citizens, consumers, survivors make of authorities in the name of their rights, their autonomy, their freedom"* (Rose 1999a:92).

Dermed handler en analyse af dette niveau om at se på, hvordan styringens subjekter indgår som aktører i kvalitetsreformens forskellige projekter. Her er jeg specielt interesseret i hvordan lederne bringes (eller bringer sig selv) på banen og hvordan de fremstiller sig selv og ledelsesfunktionen.

Den delvise sammensmeltning af de to niveauer

De to beskrevne styringsniveauer er dog vanskelige at adskille i en analyse, hvilket skyldes to forhold. For det første fordi mellemledere og andre fagprofessionelle er blevet inddraget i væsentlig højere grad i udformningen af mange af kvalitetsreformens forskellige diskursive artefakter som pjecer, debatoplæg, politikker, styringsredskaber osv. Man kan selvfølgelig diskutere, hvor meget de reelt har haft at sige, men det er alligevel en vigtig pointe. For det andet skal man huske, at styring ikke kun henviser til "synlige" styringspraksisser, som eksempelvis kvalitetsmålinger, MUS og resultatkontrakter, men også henviser til selvpraksisser: *"At analysere styring består i at analysere de praksisser, der søger at forme, skulpturere, mobilisere og operere gennem individers eller gruppers valg, ønsker, lyster, forhåbninger, behov og livsstil. Det er således et perspektiv, der søger at forbinde spørgsmål om styring, politik og administration med kroppen, livet, selvet og individet"* (Dean 2006:46). Derfor er min skelnen mellem de to niveauer blot analytisk og skal derfor ikke tages

bogstaveligt – m.a.o. forveksles med den "gængse" brug af begreberne top-down og bottom-up. Pointen i at analysere moderne styring med governmentalityperspektivet er, at perspektivet netop skal bruges til at vise, hvordan ”*Control is not centralized but dispersed; it flows through a network of open circuits that are rhizomatic and not hierarchical*” (Rose 1999a:234).

Empiri

Jeg har udvalgt to konkrete teksteksempler til min analyse. Inden jeg præsentere disse vil jeg første redegøre for den praktiske del af udvælgelsen af eksemplerne ved at gennemgå de to overordnede typer empiri, jeg trækker på. Jeg har lavet en opdeling ift. den benyttede empiris type/kvalitet, som bl.a. knytter sig til, hvilke sociale praksisser empirien udspringer fra og dermed også hvilke indsamlingsmetoder, der er praktisk mulige og som videnskabsteoretisk giver mening. På denne baggrund har jeg lavet to overordnede empiriske kategorier som er, for det første, konkrete tekster produceret ifm. kvalitetsreformen og, for det andet, mine egne observationer ifm. mit arbejde i KL med et af delprojekterne i DFK.

1) kategori: Tekstmaterialer

De analyserede tekster tæller pjecer, bøger, debatoplæg, brochurer, strategier, politiske aftaler, notater, breve, powerpoints, redaktionelle artikler mm. produceret af ministerier, KL, kommuner, konsulenter, forskere, journalister mm. Rundt regnet har jeg læst 300 tekstsider fra regeringen, 300 sider fra KL, 150 sider fra diverse kommuner, 200 sider af diverse journalistisk arbejde (Ugebrevet A4, MandagMorgen, Danske Kommuner mm.) samt rapporter fra diverse "sammensatte" arbejdsgrupper bestående af et bredt udvalg af aktører fx arbejdsgruppen bag ”Kodeks for god offentlig ledelse”. Fælles for disse dokumenter er, at de alle er udarbejdet og for de flestes vedkommende (nogle af teksterne er interne dokumenter) udgivet ifm. kvalitetsreformen, og at de alle italesætter ledelse ift. den lokale ledelsesopgave.

2) kategori: Deltagerobservationer

Empirien består delvis af mine egne observationer ifm. mit arbejde i KL og min deltagelse i den daglige drift samt adskillige arbejdsseminarer og politiske seminarer i KL projektet ”God kvalitet og høj faglighed i dagtilbud”. Jeg mener, at denne kategori validerer min analyse, idet

jeg har haft mulighed for at observere, hvilke sociale praksisser, mange af de analyserede diskursive praksisser/tekster indgår i. Eksempelvis kan de forskellige sociale praksisser, der indgår i udvælgelsen af kvalitetskriterier, være svær at afkode, hvis man blot sidder med slutproduktet. Ligeledes er min vurdering af de sociale konsekvenser, som afspejles i og konstitueres af tekstmaterialet, påvirket af mine observationer i KL – fx at særligt pædagogiske konsulenter og institutionsledere i stigende grad deltager i store udviklingsprojekter og at de hyppigere går ned med stress. Dermed mener jeg, at mine observationer kan bruges til en art metodetriangulering, og dermed skaber de et mere validt fundament for de konklusioner, jeg drager på baggrund af min analyse.

De to konkrete empiriske eksempler

Det første empiriske eksempel (bilag 1) knytter sig i udgangspunktet udelukkende til top-down-niveauet. Det drejer sig om en serie af 4 pjecer, produceret af Regeringen i 2008 ifm. kvalitetsreformen. Hver pjece er henvendt specifikt til ledere på hhv. ældreområdet, børneområdet, sundhedsområdet og i kommunalforvaltningen. Jeg vil blot beskæftige mig med den pjece, der er rettet mod ledere i dagtilbudsområdet. Eksemplet er udvalgt fordi, jeg mener, at det på glimrende vis illustrerer, hvordan centraladministrationen ved hjælp af forskellige diskursive teknikker forsøger at mobilisere de lokale ledere til i højere grad selv at tage ansvaret ift. at løfte den lokale ledelsesopgave ifm. kvalitetsudvikling.

Det andet empiriske eksempel (bilag 2 og 3) knytter sig hovedsageligt til bottom-up-niveauet. Det er en samling af tekster produceret af medarbejdere i Odsherred kommune ifm. partnerskabsprojektet ”God kvalitet og høj faglighed i dagtilbuds” arbejde med at definere kvalitetskriterier og tegn herpå i de tre indsatsområder. Helt konkret er det en e-mail afsendt fra Odsherred kommunes pædagogiske konsulent til KL i efteråret 2008. E-mailen indeholder ni vedhæftede filer, som tæller et brev adresseret til undertegnet, en pressemeddelelse, seks udfyldte skemaer med kommunens bud på kvalitetskriterier og tegn inden for indsatsområderne (hvor ledelse er det, jeg interesserer mig for) og endeligt et fotografi af den projektgruppe, der har udarbejdet kvalitetskriterierne og indikatorer. Det er således blot én af de 34 deltagende kommuners specifikke bud på, hvad kvalitet er inden for indsatsområderne. Det interessante ved dette empiriske eksempel er for det første, at projektgruppen, ud over den pædagogiske konsulent, udelukkende består af institutionsledere og at de skemaer, der blev afsendt fra kommunen både har den samlede, redigerede version og de uredigerede bud fra

hver enkel institutionsleder (derfor seks skemaer i alt). Således kan jeg få et indblik i, hvad hver enkelt af de deltagende institutionsledere selv mener er god kvalitet inden for deres egen profession. For det andet, så er partnerskabsprojektet som social praksis, som tidligere nævnt, uhyre interessant ift. projekt- og partnerskabsorganiseringen, de vidensregimer, der bliver trukket på, og dermed de styringspraksisser, der anvendes. For det tredje anses Odsherreds bidrag ifølge KL som meget professionelt og tidssvarende ift. partnerskabets etos. Det skal forstås på den måde, at jeg selv og et antal af mine kollegaer var enige om, at Odsherreds bidrag på mange måder var det mest succesfulde ift. den opgave, der var blevet stillet. Ikke nødvendigvis ift. til de konkrete kvalitetskriterier og tegn herpå, men ift. til præsentationen, den beskrevne demokratiske og umiddelbart reflektive bottom-up-proces i kommunen, samt det medfølgende presse materiale som (af samme grund) efterfølgende blev videreformidlet på partnerskabsprojektets hjemmeside. M.a.o. var der tale om en tekst, som blev anset som ”best practice”. Endelig – og meget vigtigt – skal det påpeges, at Odsherreds konkrete bidrag ift. indsatsområdet ledelse (kriterier og tegn) i høj grad må betegnes, som repræsentativt ift. de andre 34 kommuners bidrag.

Reliabilitet

Det er vigtigt at understrege, at analyserne af tekstmaterialeerne altid vil være en rekonstruktion, der bygger på mine subjektive fortolkninger ud fra den givne kontekst. Gennem min forståelse for hvilke grundantagelser og metoder, jeg har som forudsætning for dette speciale, disses begrænsninger og muligheder, er jeg opmærksom på, hvad fortolkningens element gør ved reliabiliteten af den tekstmæssige analyse og dermed også de efterfølgende konklusioner og diskussioner. Med dette udgangspunkt mener jeg, at min fremlægning er én sandhed blandt mange mulige sandheder.

Jeg må nødvendigvis antage at dagtilbudsledere, i kraft af deres stilling og, for nogles vedkommende, aktive deltagelse i kvalitetsreformen, ikke bare opfatter sig som modtagere af den kommunikation, der ifm. kvalitetsreformen er direkte henvendt til dem, men også opfatter sig eller i hvert fald deres profession, som italesat af den indirekte kommunikation, der fx findes i politiske aftaler, debatindlæg osv. Uden denne antagelse ville jeg være nødsaget til at lave en undersøgelse af, hvem der faktisk læser materialet. Jeg mener dog, at institutionsledernes selvforståelse ift. det generelle ledelsesfokus i samfundet og i kraft af

deres organisatoriske medlemskab i forskellige kommuner og deltagelse i udviklingsprojekter som DFK, så at sige sætter dem ind i en diskursiv ramme – med det forbehold, at de samtidig kan være en del af andre diskursive rammer i andre kontekster.

Tværfaglig tredimensionel diskursanalyse

Analysen af de to empiriske eksempler opbygges omkring Faircloughs tredimensionelle analysemodel. Denne giver en videnskabelig kohærent undersøgelsesramme, som ikke bare formår at inddrage diskursanalytisk og samfunds-faglig teori, men som faktisk forudsætter tværfaglighed idet den tredimensionelle diskursanalyses ”*hovedformål [er,] at vise forbindelserne mellem diskursive praksisser og bredere sociale og kulturelle udviklinger og strukturer*”(Jørgensen & Phillips 1999:89). Dermed har jeg en videnskabelig ramme, hvor jeg kan kombinere diskursanalysen med governmentalityperspektivet.

Den tredimensionelle model bygger på en teori om, at alle kommunikative begivenheder indeholder tre dimensioner: *tekst*, *diskursiv praksis* og *social praksis* (Fairclough 1992:62ff). Det giver mig mulighed for at anvende modellen til at analysere alle tre dimensioner i de to empiriske eksempler: Den konkrete tekstuelle opbygning, inkl. brugen af billeder, grafik og tegn, den diskursive praksis samt den bredere sociale kontekst (Fairclough 1992:62ff). Analysen vil derfor indeholde tre separate analytiske niveauer og dermed tre analyseafsnit: 1) tekstnær analyse, 2) analyse af diskursiv praksis og 3) analyse af social praksis. Selvom det i praksis er umuligt at adskille de forskellige niveauer, så forsøger jeg at holde analytisk skelnen, idet dette gør analysen mere teoretisk og metodisk stringent.

Tekstnær analyse

Det første analyseniveau er den tekstnære analyse af det udvalgte tekstmateriale, hvor jeg gør brug af forskellige lingvistiske analyseredskaber, til at kunne bestemme hvordan ledelsesbegrebet indholdsudfyldes og hvordan teksterne generelt er konstrueret. Dette gøres ved at se på teksternes *grammatiske opbygning*, *vokabular/ordvalg*, *leksikale kohæsion*, *metaforbrug* og *argumentation*. Tekstanalysen bruges således til at synliggøre teksternes forskellige måder at konstruere, hvad institutionsledelse indebærer ift. bl.a. medarbejderne, institutionen som organisation, roller og identiteter (fx tildeling af ansvar ift.

kvalitetsreformen) og kommer således til at fungere som det tekstanalytiske fundament for resten af diskursanalysen. Jeg vil uddybe og begrunde min analysestrategi for den tekstnære analyse, samt de benyttede begreber nærmere, før jeg starter med selve analysen.

Den diskursive praksis

Den anden del – analysen af den diskursive praksis – er en analyse af teksternes produktions- og konsumptionsforhold, hvilket vil sige den sociale kontekst hvori teksterne produceres og fortolkes. Her ser jeg på teksternes intertekstualitet, hvilket vil sige hvilke diskurser, genrer, stilarter og aktivitetstyper, der trækkes på i de konkrete tekster. Interessen er bl.a., at undersøge hvilke "nye" diskurser, der gør sig gældende inden for den udvalgte diskursorden. I denne del begynder jeg at trække linjer mellem den diskursive praksis og de styringspraksisser, som kan siges at være en del af det program, som søger at problematisere og transformere ledelse i dagtilbudssektoren. Ligeledes vil jeg vente med at uddybe og begrunde min analysestrategi, til jeg starter med selve analysen i et senere afsnit.

Den sociale praksis

Tredje, og sidste, del af min diskursanalyse er en kritisk samfundsteoretisk analyse af kvalitetsreformens sociale praksisser, som afspejles og konstitueres i mit tekstmateriale. Med brugen af bl.a. governmentalityperspektivet vil jeg forklare sammenhængen mellem den overordnede styring af den offentlige sektor og den konkrete sociale og diskursive praksis i mine teksteksempler. Fokus er at afdække hvilke identiteter/roller og sociale relationer diskurserne skaber for lederne. Hermed vil jeg kunne bestemme, hvilke roller ledere (selv) forventer/forventes at indtage i de forskellige diskurser samt, hvilke former for sociale relationer, styringsteknologier og magtforhold der afspejles og konstrueres og dermed de mulige sociale konsekvenser.

Strategi for den tekstnære analyse

Inspireret af Fairclough (1992), tager jeg udgangspunkt i, at sproget er som det er, pga. dets funktion i en social struktur, og at det sprog som folk har adgang til, afhænger af deres position i det sociale system. Der ligger således en dualisme i, at den diskursive praksis både afspejler og konstituerer den sociale praksis. Endvidere er udgangspunktet, at sproget er et system af muligheder der afhænger af sociale omstændigheder, hvorudfra individet kan vælge. Valget af form er altid meningsfuldt; ”*Language is as it is because of its function in the social structure, and the organization of behavioural meanings should give some insight into its social foundations*” (Halliday i Fairclough 1992:26). Man kan sige, at der er investeret betydning og viden i tekster, idet investeringen både er noget, der kommer fra det allerede indtrufne og etablerede og på samme tid er noget fremadrettet. Teksten siger således både noget om, hvad den er skabt af, og hvad den skaber, og det er netop *disse* forhold som jeg søger at fremanalysere i tekstanalysen. De fem hovedområder, som jeg vil fokusere på i tekstanalysen, er *grammatik, tekstuel kohæsion, vokabular/ordvalg, metafor og argumentation*.

Grammatik

En fysisk proces kan refereres med en lingvistisk proces, men der er ingen direkte sammenhæng mellem dem. Den samme fysiske proces kan nemlig tillægges betydning på en række måder, som man altid må vælge imellem, alt efter hvilken en man fortolker, er tættest på den virkelige proces. En analyse af en teksts grammatiske opbygning kan derfor sige noget om dens sociale, kulturelle, ideologiske, politiske eller teoretiske bestemmelse (ibid:179f). Her er det især vigtigt at se på *transitivitet*, dvs. hvordan begivenheder og processer forbindes eller *ikke* forbindes til subjekter og objekter. Vælger den talende fx aktiv eller passiv-konstruktioner? Fravalg af agens ved passiv-konstruktioner kan være en måde at fjerne ansvar. Hvem der gøres til subjekt og objekt for hvilke handlinger, har derfor stor betydning for konstruktionen af verden og magtforholdene (ibid:177ff). Også en teksts *modalitet*, dvs. afsenderens grad af affinitet med udsagnet, har konsekvens for virkelighedskonstruktionen. Sætninger kan være kategoriske, som fremlagde de sandheden, eller markere, at der er tale om mulighed eller mening (ibid:158-162). Modalitetsbegrebet kan også anvendes til at konstruere sociale relationer eksempelvis ved, at afsender giver modtager tilladelse til en handling (Jørgensen & Phillips 1999:96).

Tekstuel kohæsion

Tekstuel kohæsion handler om måden, hvorpå tekst- og sætningsdele, begreber og argumenter er sammensat på. Ift. ordvalg belyser jeg fx den såkaldte leksikale kohæsion, hvor kohæsion opnås gennem ”*repetition of words, the linking of words and expressions in meaning relations ... such as synonymy (sameness of meaning) or hyponymy (where the meaning 'includes' the meaning of the other), or the linking of words and expressions which 'collocate', that is, belong to the same semantic domain and tend to co-occur*” (Fairclough 1992:176).

Vokabular/semantik

Andersen (2004:244) betegner ord/begreber som ”betydningshorisonter”, der ikke er i besiddelse af en essens, men som derimod henter deres ”*betydning gennem deres parring med modbegreber. Det er altså begrebernes modbegreber, der sætter restriktioner på begrebernes brug og giver dem betydningshorisontens karakteristika*”. Fairclough mener, at det altid er et valg, hvordan vi bruger et ord og omvendt, hvilket ord vi sætter på en betydning. Derfor er det relevant at undersøge en teksts *vokabular*. For det første har ethvert ord et meningspotentiale, dvs. en række betydninger, ordet konventionelt forbindes med. Man kan som afsender vælge at begunstige én af betydningerne. For det andet kan den samme erfaring formuleres forskelligt og fortolkes dermed altid fra et bestemt perspektiv af den, der vælger ordet (Fairclough 1992:185ff).

Metaforer

På samme måde kan brugen af *metaforer* ses som et udtryk for en abstrakt konstruktion af verden. At vælge én metafor frem for en anden er med til at strukturere både vores handlinger og måde at tænke på (ibid:194ff; Morgan 1997; Lakoff & Johnson 1980).

Argumentation

Jeg vil også analysere argumentationskæder altså splitte argumenter op i *Påstand*; som er det synspunkt, afsender søger at få modtagers tilslutning til, *Belæg*; som er det udsagn påstanden bygger på, og *hjemmel*; som er et generelt synspunkt – en regel, der deles af afsender og

modtager. Når argumentet splittes op bliver det klart, hvad det er, der binder argumentet sammen; altså de bagvedliggende antagelser. Hjemlen er oftest implicit, og det kræver derfor en fortolkning at afdække denne (Jørgensen & Onsberg 1999:13ff). Det er disse hjemler, jeg hovedsagligt vil fokusere på, da de siger noget om de almene antagelser om ledelse og de bagvedliggende forventninger til ledelsesfunktionen. I denne forbindelse kan man se på brugen af appelformerne logos (appellerer til modtagers logiske sans), patos (appellerer til modtagers følelser) og etos (appellerer til modtagers opfattelse af afsender) (ibid)

Tekstanalyse

Jeg starter med at se på regeringens pjece til dagtilbudsledere (bilag 1), dvs. det såkaldte top-down-niveau. Jeg vil ikke analysere hele pjecen, men blot fremhæve de tekstelementer, som jeg mener, er interessante ift. at kunne besvare problemformuleringen og som samtidigt kan siges, at være generaliserbare ift. tilsvarende tekster og den generelle diskursive praksis på området. Fed skrift markerer sætninger eller begreber citeret direkte fra teksterne. Jeg vil opfordre til, at læserne følger med i de tilhørende bilag, idet dette giver én bedre mulighed for at "følge med".

Top-down - analyse af Regeringens pjece

Institutionslederen som aktiv og ansvarlig ift. kvalitetsreformen

Pjecens forside er karakteriseret af den forholdsvis store overskrift. Første del af overskriften er, som følge af udråbstegnet samt de store blokbogstaver, præget af en høj grad af affinitet dvs. stor tilslutning til udsagnet. Dette forstærkes af den direkte bydeform (imperativ dvs. en befaling eller en kraftig opfordring) **GÅ**. Der bliver således ikke brugt nogen form for "hedges" til at moderere budskabet. Dette sætter en markant ledelsesrelation mellem afsender og modtager, men samtidig er afsenders rolle ikke særlig tydelig i teksten.



GÅ EFTER KVALITETEN!
DINE MULIGHEDER PÅ BØRNEOMRÅDET

I næste del af overskriften bruges et possessivt pronomen **DINE** til at markere, at nogle, indtil videre, uspecificerede **MULIGHEDER PÅ BØRNEOMRÅDET** tilhører modtageren.

I tekstboksen i nederste højre står med normal skrift (ift. blokbogstaver) og stadig i direkte tale:

Som leder står du i centrum, når kvalitetsreformen skal på arbejde. Her kan du læse mere om, hvad kvalitetsreformen betyder på børneområdet, og hvordan du kan bruge kvalitetsreformens redskaber til at løfte kvaliteten i dagligdagen - både for borgerne og for dine medarbejdere.

I den første sætning ses, hvordan den lokale leder italesættes som subjekt med det personlige nominativ **du** og **kvalitetsreformen** bliver konstrueret som objektet. Lederen, som pjecen henvender sig til, konstrueres som et aktivt subjekt (**står**), der er alene (**du**=ental) og dette fremstilles som et fact, hvilket igen understreger afsenders tilslutning til udsagnet. Endvidere tillægges kvalitetsreformen også en grad af agens, idet det er muligt for den at udføre arbejde. At tillægge ting eller koncepter agens kan være en måde at fjerne ansvar på – i dette tilfælde fjernes afsenders ansvar. Den næste forholdsvis lange sætning (opbygget af flere ledsætninger) starter med biordet **Her**, som refererer til pjecen/teksten selv. Næste ord **kan** er et modalverb, der signalerer, at det er op til læseren, at beslutte hvorvidt pjecen skal læses eller ej (i modsætning til *bør* eller *skal*). Samme modalverb bruges også i tredje ledsætning. Ift. den interpersonelle betydning etablerer teksten således et afsender-modtager forhold, hvor afsenderen af teksten er i besiddelse af hvad, der tilsyneladende er vigtige facts omkring kvalitetsreformen og endvidere viden om, hvordan læseren/lederen, kan handle, hvis vedkommende gerne vil **løfte kvaliteten i dagligdagen**. Dette efterfølges af en tankestreg, som angiver en tilføjelse eller en kommentar til sidste ledsætning. Tilføjelsen er interessant idet nye interpersonelle forhold introduceres her. Pludselig er det ikke for lederens egen skyld, at hun **kan gå, læse, bruge** eller **løfte** hhv. kvalitetsreformen, pjecen eller kvalitetsreformens redskaber, men derimod noget hun **kan** gøre for **borgerne og for dine medarbejdere**. Der etableres hermed en kausalitet, der indikerer, at hvis lederen *ikke* vælger at **gå efter kvaliteten**, så går det ud over både **borgernes** og lederens **medarbejderes** kvalitet i dagligdagen – den bliver i hvert fald ikke **løftet**. Læg yderligere mærke til, at der igen bruges et possessivt pronomen **dine** til at markere, at medarbejderne tilhører lederen. Endeligt kan man sige, at sproget er meget handlingsorienteret og dynamisk grundet valget af verberne **gå** og **løfte** samt sætningen **står du i centrum, når kvalitetsreformen skal på arbejde**. Her er en form for metafor i spil. En leder som subjekt, der **står i centrum** af en national reformproces og i **centrum** af den lokale decentrale kontekst, hvorudfra hun/han kan **gå** henimod og dernæst **løfte** et aktivt (fordi det skal på arbejde) og fysisk (fordi det kan løftes) subjekt nemlig kvalitetsreformen. Valget af verbummet **står** er meget sigende, idet det

indikerer, at man som leder selv har haft en aktiv rolle i at stille sig et bestemt sted – nemlig i **centrum**. På denne måde tilskrives læseren/lederen agens og ansvar ift. kvalitetsreformen. Man kunne i stedet have valgt en formulering som fx ”som leder bliver du en vigtig del af” eller ”du får tildelt en stor rolle i”.

Konverserende og uformel stil

Næste side (side to) er opbygget med en overskrift, derunder en indledende tekstparagraf i fed skrift, herunder fire tekstbokse opbygget i en slags talebobler, samt endnu en tekstboks med et billede af Klaus Majgaard adm. Direktør for B&U forvaltningen i Odense kommune.



4 hurtige om kvalitetsreformen på børneområdet
Klaus Majgaard, adm. direktør for Børne- og Ungeforvaltningen i Odense Kommune.

Hvorfor er der brug for en kvalitetsreform?
Fordi alternativet næmt kan blive "hovsareguleringer" og kortsigtede beslutninger. Der er brug for en alliance mellem medarbejdere, kommuner og stat om den langsigtede udvikling på børneområdet. Vi har brug for fokus og råderum, så vi kan udvikle kvaliteten i mødet mellem medarbejdere, børn og forældre. Og politikerne har brug for dokumentation for, at det går den rigtige vej.

Er kvaliteten på børneområdet for dårlig i dag?
Nej. Området er fyldt med dygtige og engagerede medarbejdere, og vi har været længe undervejs med udviklingen af kvalitet og professionalisme. Netop derfor er det afgørende, at rammerne for det videre arbejde fremtidssikres - meget kan gå tabt med en uigenomtænkt regulering. Kvalitetsreformen handler om at sikre rammerne og give vores ledere redskaber til at udvikle kerneydelserne. Naturligvis med ansvar for resultaterne.

Hvordan får den enkelte leder mest ud af reformen?
Ved at fokusere på de områder, hvor der er mulighed for at påvirke og lære nyt. Det vigtige er at gennemtænke indholdet i sine kerneydelser og så skabe et rum, hvor medarbejderne kan lære og udvikle ydelserne sammen med brugerne. Kvalitetsreformen giver mulighed for at få nye kompetencer til dette arbejde. Og ikke mindst giver den dokumentationsredskaber, så man decentralt kan begrunde sit metodevalg med fakta.

Hvad er det vigtigste i kvalitetsreformen
Jeg vil fremhæve tre elementer: Kompetenceudvikling, afbureaukratisering og dokumentation af resultater. Der afsættes kontante midler til uddannelse. Institutionerne inviteres til at deltage i afskaffelsen af unødige regler og til at forenkle administrationen. Og der lægges op til, at vi ansvarliggør hinanden for resultater snarere end at afkræve en masse dokumentation af arbejdsprocesser.

I tekstboksen står der, udover Klaus' titel,: **4 hurtige om kvalitetsreformen på børneområdet**. Når man ser på de fire talebobler, som er opbygget af først et spørgsmål og dernæst et svar, bliver det klart for én at **De 4 hurtige** refererer til fire spørgsmål. Der er enten sat lighedstegn mellem **hurtige** og **spørgsmål** eller man har valgt at spørgsmålene skal fremstå som hurtige og ikke fx uddybende, personlige, seriøse, kritiske osv. Dette giver indtryk af, på den ene side noget moderne, effektivt og jovialt og, på den anden side, fremstår det måske også overfladisk. Det er et typisk eksempel på skrevet talesprog og der kan her drages linjer til den generelle udvikling af diskursiv praksis til at have en mere konverserende og uformel karakter (Fairclough 1992).

Brugen af personlige pronomener og afsenders etos

Ordet **jeg** bruges kun én gang i pjecen og forekommer netop ifm. et af Majgaards svar. Han anvender desuden pronomen **vi** fire gange fx i sætningen: **Og der lægges op til, at vi**

ansvarliggør hinanden for resultater snarere end at afkræve en masse dokumentation af arbejdsprocesser. Her henvises til en kollektiv ansvarliggørelse, men det er lidt utydeligt hvem **vi** er, så som udgangspunkt kunne man tænke, at det inkluderede afsender(ne) og modtager dvs. Majgaard som kommunaldirektør/forvaltning, regeringen og institutionslederen. Dog er regeringens rolle forholdsvis fraværende ift. Majgaards rolle i teksten. Hvorfor han er valgt som "afsender", kan der være mange grunde til, men det knytter sig i en eller anden udstrækning til den etos han giver teksten. Jeg kan pege på, at han har en meget fremtrædende rolle i og positiv indstilling til kvalitetsreformen, er tidligere medarbejder i Finansministeriet, er lige blevet ekstern lektor på CBS og samtidig er han kommunalt ansat, hvilket sammenlagt giver teksten en anden form for legitimitet end havde det været Claus Hjort, der var blevet placeret som afsender. Det personlige flertalspronomen **vi** bliver yderligere brugt syv gange i teksten – nærmere betegnet på bagsiden, hvor **vi**'et henviser til institutionen (jeg vender tilbage til denne side). Det der i denne sammenhæng er vigtigt at påpege er, at det personlige entals pronomen **du** går igen 25 gange i hele teksten og det possessivt entals pronomen **din(e)** 19 gange. Igen ses det, at teksten konstruerer lederen som ansvarlig for kvalitetsreformens forskellige dele.

Ledelses- og kompetenceudvikling

Side fire bærer to overskrifter nemlig **KOMPETENCEUDVIKLING** og **FAGLIHED OG STÆRK LEDELSE**. Siden er opdelt i mindre paragraffer med hver sin overskrift og paragrafferne er opdelt i spalter, hvilket minder om måden hvorpå en redaktionel artikel/eller reklametekst er opbygget. I den indledende paragraf, som består af tre sætninger, lyder det:

Stærk faglighed, ledelse og et godt arbejdsmiljø giver større arbejdsglæde, og det smitter af på de børn, det hele handler om. Hvis man har faglig stolthed og et godt fagligt arbejdsfællesskab med sine kolleger, får både børn og forældre en bedre oplevelse. Derfor er ledelses- og kompetenceudvikling fundamentet for kvalitet og trivsel på børneområdet.

Første sætning er et selvstændigt argument, som har et element af patos idet, der bliver appelleret til modtagerens "universelle" positive følelser i relation børns ve og vel. Dette er et retorisk manøvre som romantiserer en organisatorisk forandringsproces, som grundlæggende bygger på rationelle overvejelser og på denne måde fravælges nogle aspekter af kvalitetsreformens formål. Den næste sætning uddyber/omformulerer den første sætning. Den

sidste sætning indeholder et delvist selvstændigt argument idet nye elementer (**ledelses- og kompetenceudvikling** og **kvalitet**) introduceres, som dog kobler sig til det foregående argument gennem brugen af konjunktionen **derfor**, hvilket betyder at de to foregående sætninger fungerer som hjemmel og belæg for denne sætning. Tekstens kohæsion siger således noget om, hvordan de forskellige argumenter bliver sat sammen og siger noget om den overordnede rationalitet i de(n) diskurs(er) der trækkes på (Fairclough 1992:77). Vi har at gøre med en kausal argumentationskæde, som bygger på en logisk argumentation. Grundlæggende er argumentet, at ledelses- og kompetenceudvikling gør ledere og medarbejdere glade, hvilket igen giver børn og forældre en god oplevelse. Her ses rationaler, som også findes indenfor nyere HRM-praksis. Det handler således ikke så meget om selve indholdet i de kompetencer man udvikler, men mere om den følelsesmæssige oplevelse man opnår og som man kan projicere videre til børnene og deres forældre og/eller omsætte til større effektivitet. Brugen af begreberne **trivsel**, **glæde**, **fællesskab** og **stolthed** understøtter dette. Et af kernebegreberne er **fundamentet**, idet ordet er med til at strukturere, hvad der er argumentets påstand, belæg og hjemmel. Begrebet er interessant idet det kan bruges i flere sammenhænge. I denne sammenhæng betyder det "forudsætning", men det bruges også i bygningskonstruktion og er derfor en slags metafor. Bemærk at fundamentet ikke henviser til fx "godt arbejdsmiljø og høj faglighed", men derimod **ledelses- og kompetenceudvikling** dvs. ikke en konstant tilstand, men derimod en aktivitet. Hvordan kan resten af "huset" bygges oven på et fundament, som er i konstant bevægelse? Endvidere ses også spor af den klassiske kundeservicelogik, hvor man skal smile og virke glad, idet dette vil give kunderne en **bedre oplevelse** og dermed resultere i mere "salg".

I de tre sætninger er en leksikal kohærens, hvor begreberne **faglighed**, **trivsel**, **glæde**, **fællesskab**, **stolthed**, **oplevelse** og **kvalitet** sættes ifm. begreberne **kompetence** og **ledelse**, som igen sættes ifm. **udvikling**. Således konstrueres bl.a. ledelse som noget, der bør være i udvikling. Faktisk er begrebet **udvikling** velrepræsenteret i hele pjecen og indgår som selvstændigt begreb eller som en del af et sammensat ord fx **kompetenceudvikling**, **udviklingsprojekt** eller **medarbejderudviklingssamtaler** hele 20 gange. Til sammenligning indgår **kompetence** som begreb eller som en del af et sammensat ord fx **kompetenceudvikling** otte gange. **Ledelse** indgår som begreb eller som en del af et sammensat ord fx **ledelsestalent** 14 gange. **Leder** indgår som begreb eller som en del af et sammensat ord fx **lederuddannelse** hele 28 gange. **Faglighed** indgår 12 gange i teksten, men bliver, i modsætning til **ledelse** og **kompetencer**, ikke direkte forbundet med **udvikling**.

Yderligere er det værd at bemærke, at et ord som erfaring kun bruges tre gange og et ord som færdighed slet ikke bliver brugt. Ordene stress, inklusion/eksklusion og depression bruges heller ikke.

Selvskabt ledelse

På side fem beskrives diverse initiativer til afbureaukratisering - herunder udfordringsretten, som ifølge teksten betyder, **at love og regler ikke må forhindre nytænkning og udvikling. Fx kan et velfungerende dagtilbud få dispensation fra gældende regler for at afprøve nye pædagogiske metoder og læringstiltag.**

Herefter beskrives hvordan lederen (**du**) og dennes ansatte (**dine medarbejdere**) kan gøre brug af denne mulighed ved bl.a. at sende forslag til den lokale kommunalbestyrelse, som kan videresende ansøgningen til Velfærdsministeriet. Ledere af **velfungerende dagtilbud** (hvem vil ikke gerne identificere sig som tilhørende denne gruppe?) konstrueres her som aktive, engagerede, strategiske og fagligt visionære og dermed ansvarlige for at skabe deres eget ledelsesrum og deres egen organisation – eller hvad Rennison (2004:98) betegner som "selvskabt ledelse", hvor *"ledelse ændres fra at være en prædisponeret rolle til en situations- og personbestemt selvkonstitution."*

Superviserende spørgsmål

Jeg springer videre til pjecens bagside (side otte), som bærer en overskrift, som minder meget om forsidens overskrift:

BEGYND I DAG!

Igen en høj grad af affinitet pga. udråbstegnet, de store blokbogstaver og brugen af imperativ. Den nedenstående tekstboks til venstre, som igen er indrammet af en slags taleboble, indledes med en sætning, hvor nominativet **I** samt det possessive flertalspronomen **jeres** anvendes.

I jeres dagtilbud kan der være behov for at stille et eller flere spørgsmål:

- Hvad fungerer godt, og kan vi udbrede det?
- Hvordan sikrer vi høj faglighed og kompetenceudvikling?
- Hvilke faglige kompetencer mangler vi i hverdagen?
- Hvor begår vi fejl, og kan vi lære af hinandens fejl?
- Hvordan bevarer vi stolthed og arbejdsglæde hos den enkelte?
- Hvilke processer er for bureaukratiske, og hvordan ændrer vi dem?

Hermed konstrueres en interpersonel relation, hvor lederen forbindes med sine ansatte til en fælles aktør, der er i besiddelse af et dagtilbud. Teksten konstruerer det som et valg eller en vurdering, om læseren vil udvikle dagtilbuddets forskellige aspekter, gennem brugen af ordet **kan**. Aspekter som man efterfølgende superviseres i at forholde sig til gennem en række spørgsmål. Spørgsmålene er udformet med det formål at blive brugt direkte af læseren. Dette ses ved, at spørgsmålene indeholder det personlige flertalspronomen **vi**, som henviser til lederen og lederens ansatte i den enkelte institution. Disse spørgsmål kan betegnes som refleksionsspørgsmål, som kan bruges til at fremme ændringer indirekte ved at mobilisere modtagerens egne problemløsende ressourcer.

Opsummering af top-down tekstanalysen

Pjecen konstruerer institutionslederen som den centrale ansvarshavende ift. kvalitetsreformen og for udviklingen i den lokale institution. Pjecen er karakteriseret ved fravær af afsender, hvis ansvar således ikke italesættes. Teksten konstruerer endvidere en form for valgfrihed hos modtageren, idet lederen hovedsageligt bliver præsenteret for positive muligheder og ikke negative krav. Disse muligheder vedrører i vid udstrækning lederens egne initiativer og ønsker ift. ledelses- og kompetenceudvikling og medarbejdernes motivation. Stilistisk er pjecen karakteriseret ved megen direkte tale, hvilket skaber en konverserende og uformel tone og endvidere lægges der op til refleksion hos modtageren og modtagerens medarbejdere.

Bottom-up tekstanalyse

I det følgende vil jeg analysere tre tekster, nærmere bestemt to skemaer med Odsherreds bud på kvalitetskriterier og tegn indenfor ledelse (et samlet og et med projektdeltagernes egne bidrag) og pressemeddelelsen, der beskriver Odsherreds deltagelse i partnerskabet. Igen vil jeg ikke analysere alle tekstuelle elementer, men blot fremhæve det, som jeg vurderer er væsentligt ift. at kunne besvare problemformuleringen og som samtidigt kan siges, at være generaliserbart ift. tilsvarende tekster og den generelle diskursive praksis på området. Igen vil jeg bede læseren om, at "følge med" i bilagene.

Pressemeddelelsen

Pressemeddelelsen (bilag 2) kan opdeles analytisk i to kategorier, som knytter sig til de aktører, hvis holdninger teksten repræsenterer. I den første kategori, som er de faktuelle baggrundsoplysninger om projektgruppens sammensætning og dens rolle ift. DFK, repræsenteres Odsherred kommune, som en samlet aktør med kommunens informationsmedarbejder som forfatter dvs. *"the one who puts the words together and is responsible for the wording"* (Fairclough 1992:78) samt kommunens pædagogiske konsulent (og dennes overordnede) som tekstens principal, som er *"the one whose position is represented by the words"* (ibid:78).

Den anden kategori består af projektdeltagernes egne udtalelser, hvilket er det, jeg hovedsageligt vil analysere på. Disse udtalelser er i en journalistisk sammenhæng *"direct discourse"* – dvs. projektdeltagernes præcise udtalelser (ibid:107) og antageligvis afspejler de ledernes holdninger. Jeg tager dog forbehold for, at det til en hvis grad vil være principalens og forfatterens tolkning og selektion af udtalelser. På trods af dette mener jeg, at fremstillingen har analytisk værdi, idet den afspejler bestemte sociale forhold – fx hvad der ud fra en journalistisk og organisatorisk vinkel bliver anset som den mest interessante og legitime information i en kommunal pressemeddelelse vedr. kvalitetsudvikling.

Følelser som adgangskrav til projektdeltagelse

I teksten konstrueres projektdeltagerne som individer, der er besiddelse af bestemte følelsesmæssige karakteristika, som gør dem i stand til at deltage i partnerskabsprojektet. Dette ses fx i første paragraf i brødteksten. Paragraffens to sætninger er opbygget som et

argument pga. ordet **derfor**. Der er dog en implicit hjemmel, som er: **Når man som pædagog ikke er bange for at blive målt og vejret, så kan man som leder godt deltage i et partnerskabsprojekt...**

I stedet for begrebet **bange** kunne man have brugt vendinger som kritisk indstillet overfor, problematiserende, principel modstander af osv.

Markedskræfterne / kravet om udvikling

Længere nede i teksten forklarer en institutionsleder: **udvikler vi os ikke som pædagoger, dør vi hen**. Kravet om udvikling sættes i kausal forbindelse med nogle personlige konsekvenser for pædagogerne og derved konstrueres en "sense of urgency", hvilket er i tråd med den såkaldte organismemetafor (Morgan 1997) og en åben, naturlig systembetragtning (Scott 1995).

Konkurrence er sundt og det er mangfoldighed også

Et lignende rationale findes også midt på side to, hvor en anden institutionsleder forklarer, at **ingen af projektdeltagerne ... er bange for at blive målt på kvaliteten og heller ikke, at der så i givet fald opstår en konkurrencesituation om at være bedst. Det er kun sundt at kunne inspirere hinanden ...** Der skabes her en logisk kausalitet mellem **at blive målt på kvaliteten** og at der **opstår en konkurrencesituation om at være bedst**. En logik som tilskriver den menneskelige psyke en konkurrencementalitet, hvilket man som leder bør forholde sig positivt til (dvs. ikke være **bange**) netop fordi det er **sundt**. Lederen forstatter ... **og hvis forældrene fravælger en institution, fordi den anden er mere spændende, jamen så er det da en udfordring**. Her indskydes der en "adversative relation" (Fairclough 1992) nemlig ordet **jamen**, som er et forbehold over for **konkurrencesituationen**.

Herefter kommer lederen med en ny påstand, som dog er koblet med de forgående sætninger, og som lyder: **Netop i Odsherred har vi mange forskellige institutioner ... og den mangfoldighed mener jeg vi skal fastholde og understrege ...**

Ved første øjekast står forbeholdet **jamen** og påstanden vedr. **mangfoldighed** i kontrast til at blive målt på kvaliteten og dermed konkurrere om at være bedst. Ser vi på argumentationen i hhv. konkurrence- og mangfoldigheds-argumentet, ser det dog lidt anderledes ud:

Konkurrence-argumentet:

Påstand: Ingen af projektdeltagerne er bange for en konkurrencesituation

Belæg: det er kun sundt at kunne inspirere hinanden

Hjemmel: når noget er sundt, er man ikke bange for en konkurrencesituation

Mangfoldigheds-argumentet:

Påstand: den mangfoldighed skal vi fastholde og understrege

Belæg: det er kun sundt at inspirere hinanden

Hjemmel: når noget er sundt, skal det fastholdes

Begge argumenter henter deres belæg med hjælp af adjektivet **sundt**, hvilket jeg finder ret interessant. Hvilken betydning, ligger egentlig i ordet? Modbegrebet til ordet er usundt og institutionslederen har vel næppe ment, at man, hvis man *ikke* ville inspirere hinanden i en konkurrencesituation, vil blive usund i fx et ernæringsperspektiv. Ordet **sundt** mener jeg kan sidestilles med ordet **normalt**. Historisk har nemlig vurderet hvorvidt et menneske, dyr eller en plante er sundt, bl.a. på baggrund af om det ligner og ikke mindst opfører sig som sine artsfæller – dvs. hvis det fremstår normalt. Rose (1999a:75) forklarer, at "*The capacity to identify, measure, instil and regulate through the idea of the norm becomes a key technique of government*" og at vi dermed (selv)styres efter vores eget eller andres ønske om, at vi skal fremstå sunde og normale. Jeg mener således, at ordet **sundt** henviser til en normalitetsforståelse af den menneskelige psyke, som indeholder en kausal logik om at man er sund blot man gør som de andre. Dette kræver, at man på den ene side skal være i konkurrence med andre (eller sig selv) og at man på den anden side formår at inspirere andre og sig selv.

Institutionslederne som ansvarlige videnressourcer

Ovenstående forhold afspejler ledere, der betragter sig selv som ansvarlige for egen og andres udvikling. I teksten ses det ligeledes, hvordan institutionslederne konstruerer sig selv som videnressourcer, der har ansvar for at arbejde med og udvikle sig selv: **jeg [har] fået megen vidensdeling og Det er vigtigt både i forhold til medarbejderne og ledelsesmæssigt, at vi indgår i nogle relationer og ny inspiration og er med til at sætte dagsordenen.**

Motivation og engagement

Gennemgående beskriver teksten aktører, som investerer en stor del af deres følelsesmæssige identitet i at være pædagog og leder. Der beskrives en høj grad af engagement og motivation, hvilket tilsyneladende smitter af på partnerskabsprojektet. Ordvalg som **Spændende, enestående chance, er ikke bange, dejligt, sundt, respekt og anerkendelse** understøtter dette og indikerer, at der hos lederne er et reelt ønske om at kunne deltage i partnerskabsprojektet.

Den pædagogiske identitet

Den pædagogiske identitet ses også i ordvalg og bisætninger som **nej til stregkode-tyranni, fokus på bløde værdier, øjenkontakt, fokus på barnet, fokus på fagligheden, fokus på teori og praktik**. Disse formuleringer konstruerer distinktioner mellem, hvad der er god pædagogik og hvad der ikke er – dvs. hvad man som pædagog skal have **fokus på** og hvad man skal sige **nej** til. På denne måde er de med til at konstituere en bestemt pædagogfaglig rolle og identitet, som adskiller sig fra eksempelvis en mere managementorienteret tilgang til at være institutionsleder. Ligeledes italesættes lederne i teksten først og fremmest som **pædagoger** og ikke i nær så høj grad som **ledere**.

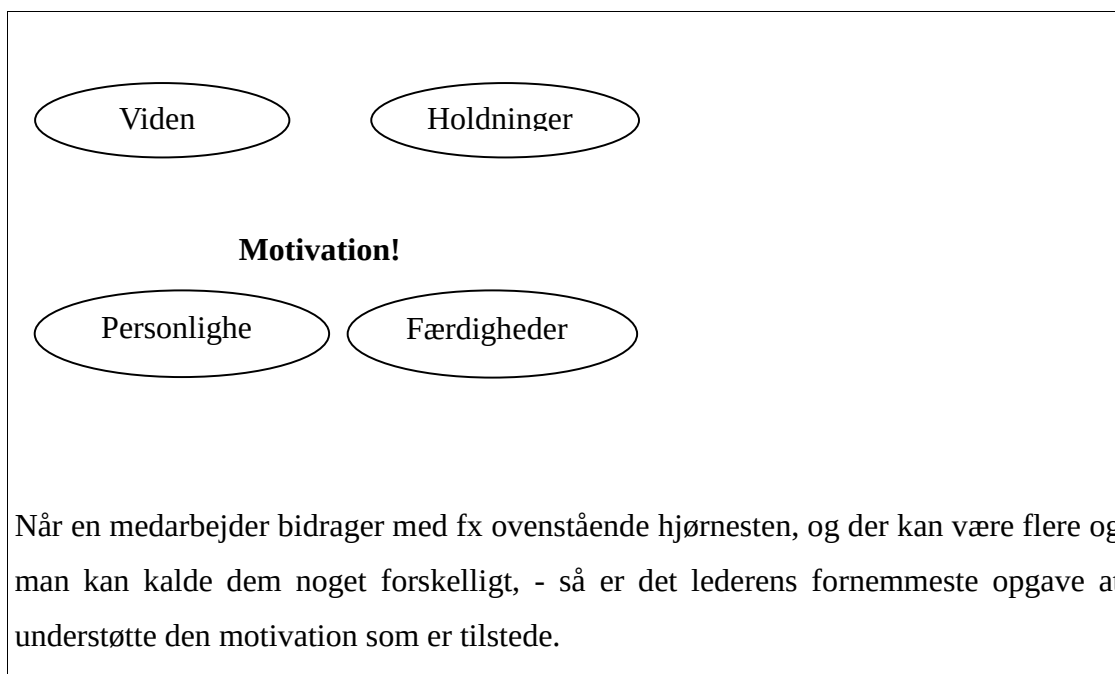
Odsherreds bidrag - kvalitetskriterier og tegn

Jeg er nu nået til den sidste tekst i tekstanalysen nemlig Odsherreds konkrete input til partnerskabsprojektets ”God kvalitet og høj faglighed” indsatsområde ledelse (bilag 3). M.a.o., hvad de deltagende institutionsledere fra Odsherred hver især og sammen mener er kvalitetskriterier og tegn herpå inden for temaet ledelse. Jeg ser både på de uredigerede individuelle samt de fælles input. Jeg vælger at foretage en tematisk gennemgang af de forskellige kvalitetskriterier og tegn ift. hvilken type funktioner og egenskaber institutionslederen konstrueres som hhv. skulle kunne eller være i besiddelse af for, at der er tale om god ledelse.

Medarbejdernes motivation

Af de to tekster fremgår det, hvordan medarbejdernes **motivation** konstrueres og afspejles som et af de vigtigste indsatsområder for lederen. Det fremstår som et formål i sig selv, idet

mange andre temaer, som fx medarbejdernes **faglighed** og følelser som at være **glade**, ses som midler til at opnå **motivation** hos medarbejderne. Dette ses tydeligt i følgende grafiske beskrivelse taget fra teksten, hvor motivation er fremhævet ved at det står i centrum, er i fed skrift og er efterfulgt af et udråbstegn samt, at det at understøtte medarbejderens motivation er lederens **fornemmeste** opgave:



Det handler således om at være i stand til at skabe bestemte følelser hos medarbejderne som fx følelsen af **succes, arbejdsglæde** og **trivsel**, hvilket antages at medføre **motivation**.

Forandringsledelse/udvikling

I teksten ses det endvidere, at der er et stort fokus på fremtiden. Den gode leder konstrueres som én, der formår at sætte mål for forandring og udvikling i institutionen. Der styres m.a.o. med fremtiden som præmis, hvor der sættes forskellige mål om hvad, der skal ske i fremtiden (Thygesen 2004). Formålet er bl.a. **At håb – drømme og visioner virkeliggøres!, At alle kender vejen og har mål ... inde under huden, alle udvikles og høj grad af udvikling.** Lederen konstrueres som den ansvarlige for denne udvikling, hvilket ses ved følgende rollebeskrivelser: **Dynamo til udvikling og viser retning, Leder har en synlig og kendt ledelsesvision for såvel brugere som ansatte.** Begreber som **mål, vision, retning** og særligt **udvikle/udvikling** er således stærkt repræsenteret i teksten. Dog er der i teksterne også tegn på en bevidsthed om forskellige faldgruber ved konstant forandring: **At kunne vælge til og**

fra ud fra en given kontekst, At skabe tid og kunne anvende den som en ressource i balance og I forandringsprocesser – at kunne holde fokus på hvad der er kerneprocessen.

Institutionsprofil

Teksten konstruerer også lederen som ansvarlig for institutionens image udadtil. **Der skal være en tydelig institutionsprofil** og en god leder **sikrer profilering**. Dette knytter sig bl.a. til førnævnte udviklingsdiskurs, idet et af midlerne til profilering er institutionens mål, vision og strategi: **At leder har sat sig nogle mål for dagpasningstilbuddet som er kendt for brugere og personale**. Endvidere er det, ifølge teksten, specielt pga. medarbejdernes og forældrenes behov, at man opbygger sin eksterne profil: **Høj grad af forældretilfredshed og Medarbejderne føler ejerskab/succes ved at være med til at forme institutionens profil**.

Pædagogfaglig ledelse og anerkendelse

Også i denne tekst afspejles den pædagogiske faglighed. Dette ses fx ved følgende kriterier: **Leder kan / skal ... formidle teorier og metoder til udvikling af den pædagogiske praksis** samt **Faglig ledelse – både specialpædagogisk og almen pædagogisk**. Dog er det ikke uddybet hvad fagligheden helt konkret indebærer andet end det i høj grad ses som lederens ansvar, at lægge en faglig linje. Adskillelsen af almen og socialpædagogik viser en bevidsthed om at pædagogik er mere end indlæring. Socialpædagogik handler bl.a. om at skabe inkluderende miljøer for socialt udsatte børn. Der anvendes desuden forskellige begreber som ofte bruges inden for den pædagogiske diskurs. Specielt er ordet **anerkendelse** eller **anerkendende tilgang** meget hyppigt forekommende i denne tekst. Begrebet afspejler, at der er stort fokus på den enkelte medarbejders værdi og unikke kompetencer, hvilket ses i formuleringer som **hver enkelt medarbejder er unik og at den enkelte mødes og udfordres, - fagligt og personligt ud fra egne forudsætninger ... og at den enkeltes egne ressourcer inddrages**.

Politisk ledelse

Teksten afspejler også institutionsledelse som et politisk og strategisk foretagende bl.a. ift. at kunne skabe sit eget ledelsesrum og skabe organisatorisk udvikling. Her drejer det sig nemlig

om, at man som leder: **Gøder jorden politisk ift. udviklingstiltag, som ”fødes” i inst. og er Tæt på det politiske niveau og forvaltningen.** Endvidere skal lederen kunne agere som **støjfilter og translator** ift. politiske og organisatoriske krav, der bliver pålagt fra eksempelvis forvaltningen, kommunalpolitikere, centraladministrationen eller andre aktører (forældre, mm). Dette ses i formuleringer som **At lederen kan agere som støjfilter både opad og nedad i systemet og Mestre koblingen mellem politisk opstillede mål og det operationelle plan i dagtilbuddet.** Jeg mener, at dette indikerer, at institutionsledelse bl.a. drejer sig om at kunne prioritere og dermed til- og fravælge bestemte udefrakommende krav. Denne selektion kræver nødvendigvis en politisk beslutning (Rennison 2004:87).

Optimisme

Begreberne **Positiv person, have noget på hjerte, virke autentisk og inspirerende, Ledelse med hjertet!, ha’ positivt livssyn, optimisme, tro på retningen, engagement og brænde for sagen** beskriver forskellige følelsesmæssige karakteristika, som lederen bør besidde for at der er tale om god ledelse. Disse følelser, som kort sagt handler om optimisme og engagement, bliver konstrueret som faste egenskaber eller kompetencer, som fremmer den organisatoriske dagsorden. At kunne navngive og værdisætte følelser som det at **virke autentisk og inspirerende** eller at **brænde for sagen** viser en bevidsthed om følelsers betydning på arbejdspladsen. Ser vi på modbegrebet til optimisme, så finder vi ord som negativitet, sortsyn, pessimisme, men også kritisk sans, realisme og tilbageholdenhed. Nogle følelser betragtes således som mere ønskværdige end andre, idet de anses som befordrende for arbejdspladsens positive udvikling.

Kulturel ingeniør

Teksten viser også en funktionel forståelse af forskellige sociale kategoriseringer og måder, hvorpå man kan arbejde med medarbejdernes socialitet. Bl.a. ved **At institutionen udvikler egen kultur og Ledelsen skal sikre god kultur.** Denne kulturforståelse – som noget man har og ikke noget man er – indikerer en bestemt forståelse af, hvordan man skaber organisatoriske forandringer. En forståelse som kunne tyde på, at man anser institutionens medarbejdere som en samlet masse eller organisme, som man fx kan **udvikle** på. Dette ses også ved brugen af begreber som **tryghed** og **ro på**, hvilket indikerer, at der er en ide om at medarbejdernes kultur på samme måde som en organisme ønsker at opretholde sin interne stabilitet på trods af

skiftende ydre forhold, hvilket også kaldes homøostase, som er et grundtræk ved organismemetaforen (Morgan 1997:49). Brugen af denne metafor medfører, at ledelsen måske regner med, at den forventede modstand mod forandring vil komme til udtryk hos medarbejderne i følelser som mangel på engagement, utryghed, skepsis osv. Derfor må lederen skabe de nødvendige rammer for **udvikling** gennem en strategisk anvendelse af forskellige psykologiske redskaber og koncepter som fx **At alle kender vejen og har mål og værdier inde under huden, at man rykker i flok og har tryghed til at idé-udvikle**. Medarbejderne beskrives således som én enhed, der kan have noget **inde under huden** og kan **rykke i flok**.

Trygge rammer / nærhed

I den forbindelse mener jeg, at man kan identificere spor af en forståelse af arbejdspladsen, som i vid udstrækning bygger på en familiemetafor (Smith & Eisenberg 1987; Zorn et al. 2001). Gennem brugen af følgende begreber mener jeg, at vi ser en afspejling af og/eller et ønske om, at arbejdspladsen ligner en familie. Formuleringer som **den tætte nærhed** og **Sikrer tryghed i personalegruppen også når der sker forandringer og gensidig tillid, tryghed, åbenhed** kan ses som beskrivelser man typisk forbinder med den private sfære og ikke med arbejdspladsen. Disse følelser fremhæves som noget, medarbejderne har brug for at føle og noget som lederen i høj grad er ansvarlig for at skabe rammerne for.

Demokrati/medbestemmelse

Der findes en del begreber og formuleringer som kobler sig til demokrati og medbestemmelse fx **At der er demokrati, At der er en ligeværdig kommunikation**. Det er dog værd at bemærke, at demokrati ikke ses som et kvalitetskriterie i sig selv, men blot fungerer som tegn på andre kvalitetskriterier. Dette ses fx i følgende formulering: **Top down – Bottom up; - mestre udfordringen af den fine balancekunst! - sikre ejerskab og profilering**. Tilføjelsen i slutningen af sætningen dvs. **ejerskab** og **profilering** er det objekt, der skal sikres, hvilket indikerer, at **den fine balancekunst** er en metode til at sikre dette objekt. Samme logik ses også i følgende formulering: **Medarbejderne føler ejerskab/succes ved at være med til at forme institutionens profil**. I denne deklarativ sætningsstruktur konstrueres medarbejderne som subjektet, der reagerer på en bestemt måde: **føler ejerskab/succes**. Det efterfølgende genstandsled angiver det forhold, at følelsesreaktionen vil komme, hvis subjektet er **med til at**

forme institutionens profil. Samme form for formulering ses også i sætningen: **Udvikling gror nedefra.** Her gives medbestemmelse med henblik på **udvikling** og ikke fordi det ses som et ideal i sig selv. Der er m.a.o. et instrumentelt forhold til demokrati og medbestemmelse.

Åbenhed og ærlighed vs. strategi

Karaktertræk som **åbenhed**, **ærlighed** og **autentisk** bliver ligeledes set som ønskværdige (en anden kommune skriver endda, at man skal **være ægte**). Idealerne om åbenhed og autencitet skaber forventninger om, at der er sammenhæng mellem, hvilke følelser man føler og hvilke følelser man viser. Dog er der en modsætning mellem disse idealer og at **Være strategisk**, hvilket også ses som et ønskværdigt træk flere steder i teksten. Denne konflikt mellem det ægte og det falske ses i følgende sætning, hvor man som leder skal

være synlig, signalere tryghed og overblik

være sig faldgruber bevidst,

men signalere ro, optimisme, idéløsning og overblik,

fx i forandringstider!

Denne sætning består af fire ledsætninger. Første ledsætning beskriver, hvordan man som leder skal fremstå. Den næste ledsætning (extension) forklarer hvordan dette gøres ved at være sig bevidst om nogle udfordringer (**faldgruber**). Den tredje ledsætning er en "adversative relation" (men) til den anden (nr. to) ledsætning og en "elaboration" af den første. Her står nemlig, at man som leder, på trods af de uspecificerede faldgruber, alligevel skal fremstå på en bestemt måde. Fjerde og sidste ledsætning fungerer som en kraftig (grundet udråbstegnet) "enhancement", idet den beskriver en situation, hvor de forrige ledsætninger er meget gyldige (hvis A så B) (Fairclough 1992:174-6). Hele sætningskonstruktionen viser en bevidsthed om, at der kan opstå problemer, når man som leder signalerer bestemte følelser, men *alligevel* skal signalere dem - specielt i forandringstider. Dette afspejler måske en "indre konflikt" mellem de følelser afsender har lyst til at vise og de følelser man som leder *skal* vise/signalere. Forandringssituationer kræver m.a.o., at man formår at arbejde med sig selv og sine følelser.

At kunne reflektere

Et kvalitetskriterie, der er forbundet med ovenstående forhold, er, at lederen er **refleksiv** og

skal **ville selvrefleksion**. Refleksionen vedrører bl.a. **fornyelse fagligt** og **personligt**. Endvidere kobles det at være **refleksiv** netop til det at være **strategisk orienteret**.

Opsummering af bottom-up tekstanalysen

Institutionsledere konstrueres i teksten som personer, der formår at håndtere en lang række forhold. Overordnet set skal der arbejdes på forskellige måder for at opnå **motivation** og **udvikling** hos både institutionslederen selv og medarbejderne. Dette kan lederen gøre ved fx at **coache** sine medarbejdere, så de bliver **glade** og dermed **motiveret** til mere **udvikling**. Dette kræver, at lederen har **optimisme, indsigt, empati** og **noget på hjerte**. Som leder skal man på den ene side være **tæt på det politiske niveau**, og ikke være **bange** for **konkurrencesituationer**, hvilket bl.a. betyder at man skal være parat til at **komme på banen, få videndeling** og **inspirere hinanden**. På den anden side skal man som leder også **skabe god kultur, demokrati** og **medbestemmelse**, være **synlig, ærlig** og **åben**, formå at **skabe tryghed** og få **ro på**. Alt dette kræver en **strategisk** sans og man **skal ville selvrefleksion**.

Strategi for analyse af den diskursive praksis

I analysen af den diskursive praksis vil jeg undersøge, hvordan mit tekstmateriale afspejler bestemte diskursive praksis- og vidensregimer inden for diskursordenen institutionsledelse, og hvordan disse er en del af de styringspraksisser, som anvendes i kvalitetsreformens styring og transformation af dagtilbudssektoren.

Jeg starter analysen af den diskursive praksis med at se på teksternes intertekstualitet, der betegner det *”forhold, at alle kommunikative begivenheder trækker på tidligere begivenheder; man begynder aldrig forfra”* (Jørgensen & Phillips 1999:84). For at gøre dette på en systematisk måde, vil teksterne blive analyseret ift. fire forskellige typer diskursiv praksis. Disse tæller *genre*, *aktivitetstype*, *stil* og *diskurs*. En *genre* kan fx være nyhedsformidling, scientific papers, brevskrivning, reklame osv. *Aktivitetstype* er de aktiviteter, der er forbundet med hhv. produktion og konsumtion af teksten. *Stilart* henviser til den stilistiske facon, hvorpå en bestemt tekst konstrueres – fx. formel, uformel, officiel, intim, osv. Endelig er *diskurs*, som tidligere nævnt, *”...en måde at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på”* dvs. en bestemt måde at konstruere et bestemt emne, tema eller indhold på (Fairclough 1992:124-28). Af de fire ovenstående typer er *genre* den mest overordnede kategorisering, idet det er dem, der er tættest koblet til bestemte typer af sociale praksisser: *”the system of genres which obtains in a particular society at a particular time determines which combinations and configurations the other types occur in”* (ibid:125). De tre andre indgår altid i relation til en genre og har hver især en forskellig grad af autonomi ift. genren. Autonomi skal forstås som den udstrækning, hvorved de frit kan kombineres med andre genrer eller typer. De rangerer på en skala fra mindst til mest autonom, som følger: aktivitetstype, stilart og diskurs (ibid:125).

Endvidere ser jeg på tekstmaterialets interdiskursivitet, som er en underkategori af intertekstualitet, og henviser til *”artikuleringen af forskellige diskurser, inden for og på tværs af forskellige diskursordener”* (Jørgensen & Phillips 1999:84). Ved at undersøge hvilke diskurser, der findes inden for min diskursorden, kan jeg få en ide om, hvor de rationaler, argumentationer, begreber, formuleringer og metaforer, som de forskellige tekster trækker på, stammer fra.

Det skal understreges, at diskurser kan være vanskelige at afgrænse som størrelser, der bare

"eksisterer ude i virkeligheden". Derfor vælger jeg også at betragte en diskurs som ”et analytisk begreb, altså en størrelse man som forsker lægger ned over virkeligheden for at skabe en ramme for sin undersøgelse” (ibid:149). Derfor skal min kategorisering af de diskurser, der kæmper om at meningsudfylde diskursordenen, også ses som en analysestrategisk manøvre og ikke kun et forsøg på at afspejle virkeligheden objektivt. De diskurser jeg fremhæver i analysen er alle karakteriseret ved deres tilhørsforhold til et forholdsvis afgrænset vidensregime. I min forståelse af vidensregime inspireres jeg af Kuhns videnskabelige paradigmer, som er karakteriseret ved, at den forskning (og praksis) som udføres inden for paradigmet er baseret på mere eller mindre fælles overbevisninger, definitioner, værdier, begreber, mønstereksempler osv. (Brier 2005:173ff). Indenfor samfundsvidenskab og humaniora, hvilket er der, hvor mine diskurser hovedsageligt stammer fra, er paradigmer dog mere løse størrelser og kan måske nærmere betegnes som teoretiske skoler/retninger. Som nævnt i tekstanalysen er begreberne *motivation* og *udvikling* meget dominerende i tekstmaterialet (men fx også strategi, ansvar og refleksion) og de ses som koblet til flere af diskurserne på forskellig vis. Jeg mener dog ikke, at de kan karakteriseres som "selvstændige" diskurser, men snarere som bestemte *rationaler*, som giver retning, formål og/eller løsningsmodeller til en eller flere diskurser.

Analyse af den diskursive praksis

Analysen starter, som nævnt, med at beskrive teksternes intertekstualitet, dvs. de genrer, aktivitetstyper og stilarter, som jeg mener hhv. top-down og bottom-op styringspraksisserne trækker på. Dernæst ser jeg på de diskurser, som jeg mener afspejles i det samlede tekstmateriale. Jeg afslutter med at se på, hvordan den tekniske kombination af forskellige genrer og diskurser er med til at strukturere institutionsledelse på en bestemt måde.

Teksternes intertekstualitet

Pjecen Gå efter Kvaliteten

Oplysningskampagnegenre

At producere pjecer eller for den sags skyld tv- og radiospots for at bevidstgøre befolkningen om forskellige emner, er noget staten har gjort i mange år og det kan således betegnes som en institutionaliseret aktivitetstype og dermed også en nogenlunde afgrænset tekstgenre. Genren har typisk haft en moraliserende og opdragende karakter og har dermed forsøgt at styre befolkningen i en eller anden retning. Alt fra trafiksikkerhed, sundhed og hygiejne til ændring af tronfølgelovgivningen er igennem tiden blevet tematiseret af statsapparatet med det formål at ændre befolkningens adfærd. Specielt har denne metode været brugt når man ikke har kunne eller ville lovgive om bestemte ting og derfor har været nødsaget til at overbevise befolkningen i stedet. Til dette har man brugt (semi)videnskabelige fakta (og stilarter) samt diverse retoriske og stilistiske teknikker (fx hentet fra reklamegenren), hvilket bl.a. har medført, at man, udover at skulle trække på ekspertiser inden for det konkrete emne, også har skulle bruge ekspertiser inden for formidling fx reklamebureau, tekstproducent, grafiker mm.

Reklamegenre

Reklamegenren gør sig gældende af forskellige årsager. Starter vi med de grafiske og opbygningsmæssige kendetegn, så ses det, at pjecen på mange måder ligner et reklamekatalog for forskellige "varer/ydelser". Dvs. en liste over forskellige *valgfrie* muligheder og redskaber og en medfølgende forklaring på, hvorfor disse har en værdi. Der anvendes på samme måde, som det ofte gøres inden for reklamegenren, en umiddelbart "uafhængig" kilde - Klaus Majgaard - til at reklamere for "produktet". Stilarten med Q&A genfindes ofte finder i

reklamer (hvor afsender muligvis bruger det for at få reklamen til fremstå som saglig information/oplysning). I denne forbindelse er det med til at skabe en mere uformel og konverserende stilart. Dette ses også ved, at meget af brødteksten står i talebobler, hvilket giver indtrykket af, at en person henvender sig direkte til modtageren. Teksten får m.a.o. et mere direkte udtryk. Brugen af talesprog i flere af overskrifterne understreger dette og opfordringen til initiativ fx **GÅ EFTER KVALITETEN!** minder ligeledes om de opfordringer man ofte møder i reklamer.

Ser vi på den grafiske fremstilling, så viser pjecens billeder glade mennesker i harmoni med hinanden og sig selv; idealiserede situationer, som man kan identificere sig med og/eller



stræbe mod at opnå. Der er dog ingen decideret sammenhæng mellem hvad, der sker på billederne og hvad der står i teksten udover, at der bliver lovet mere kvalitet - altså på samme måde som man ser det i reklamer.

Konsultationsgenre

På bagsiden af pjecen er der endvidere stilistisk spor af konsultantsprog (hvilket bl.a. stammer fra terapeutiske tradition), jf. de superviserende spørgsmål eller refleksions-spørgsmål, som bruges til at fremme ændringer indirekte ved at mobilisere modtagerens egne problemløsende ressourcer. Denne type spørgsmål bruges typisk i terapiformer, medarbejderudviklingssamtaler og endvidere i superviserende ledelse (Andersen 2004&2008). Disse praksisser er dog normalt kendetegnet ved personlig kontakt mellem den superviserende og personen med udviklingspotentialer, men i pjecens tilfælde er interaktionen løsrevet fra tid og sted. Den er transkontekstuel.

Kombinationen af forskellige genrer, aktivitetstyper og stilarter i pjecen er med til at vinkle informationen på en bestemt måde, således at den vækker associationer til bestemte sociale praksisser. Fordi pjecen fremstår som en reklame eller blot som generel oplysning, kan det

tænkes, at modtageren i højere grad vil se det som et valg, hvorvidt hun vil gøre brug af de nævnte redskaber og ikke som et krav.

Odsherreds pressemeddelelse

PR genre

Pressemeddelelser tilhører en public relations-genre og er en relativt ny diskursiv praksis i den offentlige sektor (Salskov-Iversen et al. 2001), men har eksisteret i den private sektor i knap hundrede år (Marchland 1998). Genren knytter sig oprindeligt til bestemte afgrænsede sociale praksisformer i private virksomheder som fx børsnoteringer, lanceringer af nye produkter, og andre vigtige begivenheder, som skulle offentliggøres (fx til aktionærerne). I dag har PR-aktiviteter typisk en større strategisk rolle idet det handler om at positionere/brande selve virksomheden som en samlet entitet. At en kommune producerer pressemeddelelser kan således forklares ved, at kommuner (og andre offentlige institutioner) i dag i højere grad, ser sig selv som selvstændige strategiske organisationer eller virksomheder (Rennison 2004; Pedersen 2004), som skal legitimere deres handlinger ift. en bredere skare af interessenter - herunder i særlig høj grad kommunens egne medarbejdere. Pressemeddelelsen autokommunikerer (Christensen 1995), hvilket vil sige, at dens romantiserede fremstilling af organisatorisk udvikling fungerer som en etisk og moralsk rettesnor, som de interviewede ledere, tekstens principal og resten af kommunens medarbejdere kan spejle deres egne ønsker, passioner, og selvforståelser i og dermed foretage de nødvendige justeringer af egen opførsel og tænkning. Af disse grunde opruster kommunerne i disse år deres kommunikation og



ansætter pressemedarbejdere, kommunikations-, brand-, og PR rådgivere (Salskov-Iversen et al. 2004). Det medfølgende fotografi af projektgruppen viser netop en bevidsthed om, at det ikke kun er tekstens indhold, men også dens form/indpakning, som "sælger" budskabet.

Journalistisk genre

Pressemeddelelsen er endvidere opbygget som en redaktionel artikel og tilhører således en journalistisk genre. Journalistik betragtes normalt som (ideelt set) uafhængig og objektiv, men i dette tilfælde er der nødvendigvis – bevidst eller ubevidst – lavet en strategisk vinkling af den historie, der fortælles. Netop fordi pressemeddelelsen også tilhører en PR genre, så mener jeg, at der altid vil ligge et bevidst forsøg på at styre modtagerne af teksten i en eller anden retning – hvad enten det er medarbejderne, der skal blive mere motiverede eller borgere, der skal få et mere gunstigt syn på deres kommune. Ligeledes vil de interviewede ledere holde sig inden for bestemte rammer, da de er opmærksomme på, at både deres ledere og medarbejdere måske vil læse deres udtalelser. M.a.o. opnår pressemeddelelsen gennem kombinationen af de to genrer sin effektivitet ved, at det kan være svært at gennemskue tekstens objektivitet og dens normative karakter.

Skemaet til Kvalitet og tegn i indsatsområdet Ledelse

Konsulentgenre

Jeg mener, at skemaet tilhører genren "kvalitativt spørgeskema produceret som led i en bruger/medarbejderundersøgelse udført af en HR/kommunikationsafdeling og/eller en hyret konsulentvirksomhed". Dette er der flere grunde til. For det første pga. de aktivitetstyper, der er involveret i skemaet: Det "tomme" skema er produceret af KL og dernæst sendt ud til de kommuner, som deltager i de forskellige indsatsområder. Herefter løsrives processen fra KLs styring idet, det **er op til kommunen selv at afgøre hvem, og hvor mange der deltager i drøftelserne**. Ud fra hvad Odsherred (og andre kommuner) har haft af erfaringer med disse drøftelser, kan man se, at mange har brugt skemaet lokalt til refleksion og videndeling. Specielt er begreber som **ejerskab** og **forankring i praksisfeltet** blevet brugt til at beskrive de lokale processer, som iøvrigt har varieret meget fra kommune til kommune. Nogle har, ligesom Odsherred, haft projektgrupper og i andre kommuner har de(n) pædagogiske konsulent(er) og/eller dagtilbudschefen alene stået for bidraget. Når skemaet er udfyldt og sendt til KL har opgaven været at koge de 35 forskellige bidrag ned til et fælles sæt kvalitetskriterier, som alle kan se sig selv i. Skemaet og processen bag er således i høj grad bygget på HRM-logikker hentet fra den samfundsvidenskabelige verden – nærmere betegnet

hvad Deetz karakteriserer som "interpretive studies", hvor der bl.a. gøres brug af hermeneutik og etnografi og hvor målet typisk er at finde de værdier som binder organisationen sammen, at modvirke meningsløshed og illegitimitet, og dermed (fra et organisationsperspektiv) skabe engagement, ejerskab og et godt arbejdsliv (Deetz 1996).

For det andet, så er de involverede KL medarbejdere konsulenter (de er helt konkret trænet i forskellige konsulentmetoder) og man har også involveret konsulentfirmaet Rambøll Management i processen. Dermed har vi at gøre med aktører, hvis job er at finde pragmatiske løsninger på komplekse problemstillinger. Hvad der på overfladen betragtes som en samfundsvidenskabelig forskningsaktivitet og/eller en politisk aktivitet, bliver under overfladen omstruktureret gennem en kombination af forskellige konsultantfaglige aktivitetstyper og genrer som fx det at "processe" i mindre grupper, have arbejdsseminarer med debat, videndeling og videnskabelige oplæg, lave delvis demokratiske udvælgelsesprocesser og delvis bottom-up-processer. Kombinationen af de mange forskellige aktivitetstyper og genrer, og ikke mindst "partnerskabsindramningen" er en teknisk, praktisk og ikke mindst pragmatisk måde at opnå et slutresultat på, som, med henvisning til forskellige vidensregimer samt praktiske og etiske forhold, kan siges at fremstå legitimt og "sandt".

Teksternes interdiskursivitet

I dette afsnit ser jeg nærmere på hvilke diskurser, der præger det analyserede materiale inden for diskursordenen institutionsledelse i praksisregimet ledelse af dagtilbud. Diskurserne opdeles i to analytiske hovedgrupper nemlig managementdiskurser og pædagogfaglige diskurser. Dette gøres med afsæt i den generelle betragtning, at managementdiskurserne ses som en del af det NPM- og HRM-inspirerede program, som søger at transformere den offentlige sektor (Rennison 2004; Pedersen 2004) og dermed også specifikt ledelse i dagtilbudsområdet, dvs. koloniserede diskursordenen, hvorimod de pædagogfaglige diskurser ses som dem, som i vid udstrækning bliver omkodet eller marginaliseret. Efter gennemgangen af de forskellige diskurser opsamles og diskuteres diskursernes ligheder og forskelle, samt hvilke diskursive dynamikker, der, når diskurserne kombineres med forskellige genrer, kan siges at gøre sig gældende.

Managementdiskurser

I det analyserede tekstmateriale findes adskillige managementdiskurser. Disse diskurser formår at appellere til ledere, ikke fordi de nødvendigvis bygger på veldefinerede teorier, men bl.a. fordi deres *"jargon holds a promise of progress and rationality"* (Cornelissen & Lock i Christensen et al. 2008:159). Begreber og formuleringer som **vision som ledestjerne**, **FLOW**, **Kultur og værdier** osv. kan ses som både meningsgivende og legitimitetsskabende "buzzwords", der umiddelbart fremstår som rationelle, men som ved nærmere eftersyn måske ikke er befordrende ift. forskellige sociale og organisatoriske forhold. Ifølge ledelses- og organisationsteoretiker Ralph D. Stacey (2007) så trækker de fleste managementkoncepter vedr. medarbejderledelse på let forståelige men ofte simplificerede psykologiske diskurser. Organisationsteoretiker Gareth Morgan (1997) forklarer ligeledes at forskellige metaforer som fx maskinen, organismen, kultur eller markedet er så grundlæggende for manges forståelse af organisationer, at teorier, der trækker på disse metaforer, umiddelbart vil virke mere rationelle end teorier, der trækker på alternative men måske bedre egnede organisatoriske metaforer. I materialet ses flere managementdiskurser, og jeg vil i det følgende beskrive dem, som jeg mener, er mest fremtrædende og interessante ift. at besvare min problemformulering.

Funktionel kulturdiskurs

I det analyserede tekstmateriale ses, hvordan kultur- og organismemetaforen bl.a. bruges til at beskrive, hvorfor institutionen og dens medarbejdere udvikler - eller ikke - udvikler sig. Disse metaforer blev oprindeligt populariseret af fx Karl Lewins (1947) og senere af Peters & Watermans (1982) og Edgar Scheins (1994) beskrivelse af, hvordan man kan planlægge forandringer i organisationer. Denne diskurs er således en forholdsvis ny konstruktion, men har i løbet af de sidste 20-30 år spredt sig til stort set alle sektorer - godt hjulpet på vej af *"popular managerial pundits"* (Scott 1995:141). Diskursen indeholder et bestemt sprog og en bestemt forståelsesramme, hvor kultur pludselig kan ses som noget man *har* og som derfor kan justeres, så den støtter op om organisationens strategi. Ifølge Morgan (1997:142) var det oprindelige mål med den funktionalistiske kulturtilgang *"to create a kind of "cultural revolution" that would replace the old bureaucratic way of life with a focus on a new "customer and quality driven" business logic."* Denne tilgang til kultur som noget man kan bruge instrumentelt kalder den kritiske organisationsteoretiker Gideon Kunda (1991) for *"cultural engineering"*, hvor kulturen er noget som skal konstrueres, undersøges, designes, udvikles og bevares for at fremme organisationens mål.

Demokrati/medbestemmelsesdiskurs

I det analyserede tekstmateriale ses en medbestemmelsesdiskurs på to niveauer: Ifm. Odsherreds deltagelse i partnerskabsprojektet fremhæves det i pressemeddelelsen, hvordan lederne føler ejerskab og stolthed, fordi de får indflydelse i projektet. Diskursen ses også i Odsherreds konkrete kvalitetskriterier ifm. at god ledelse konstrueres, som at kunne involvere og dermed motivere medarbejderne og skabe udvikling. I begge tilfælde ses medbestemmelse som et middel til at opnå andre mål, og derved trækkes der bl.a. på logikker fra 1940'ernes og 1950'ernes socialpsykologi og scientific management, som gennem diverse forsøg opdagede, at *"democratic leadership produced not only feelings of loyalty and belonging but also the most work of the highest quality. Democratic leadership was not only good ethics, it was also good psychology and good business"* (Rose 1999b:88). At medarbejdere opnår en grad af medbestemmelse har i dag udviklet sig til at være et populært instrument indenfor moderne HRM og ledelse. Det er således en meget udbredt og magtfuld diskurs, som bl.a. opnår sin styrke ved, at være, i hvert fald på overfladen, i overensstemmelse med diverse humanistiske og etiske idealer i det vestlige samfund. Samtidig er diskursen også i harmoni med liberale og neoliberale idealer vedr. det enkelte menneskes frihed og ansvar (Rose 1999a).

Markeds- og konkurrencediskurs

Profilering gennem **værdier** og **en konkurrencesituation om at være bedst**, afspejler en markeds- og konkurrencediskurs, hvor det handler om at positionere sig et "sikkert" sted på markedet, for derved at undgå at skulle konkurrence på "lige" vilkår. Når der i teksten anvendes begreber som **konkurrencesituation** og **institutionsprofil** trækkes der i en eller anden grad på Micael Porters konkurrencestrategier (som igen trækker på SCP paradigmet) og dermed trækker man på neoklassisk økonomisk teori, hvilket indebærer et virksomhedssyn, hvor der kun er én beslutningstager, der træffer fuldstændige rationelle beslutninger på baggrund af fuld information. Således opfattes resten af institutionen som en "black box" eller blot en produktionsfunktion, som ikke har egne aspirationer, værdier, verdensbilleder, magt osv. (Knudsen 1997:73-76). Diskursen udgør i øvrigt det teoretiske hovedpræmis i NPM tankegangen.

Samtidig trækkes der også på populationsøkologi tankegangen: Market=environment, survival of the fittest etc. (Scott 1995), som i en organisatorisk sammenhæng indebærer, at dagtilbuddet (som jo består af pædagoger) er påkrævet udvikling og tilpasning til

omgivelsernes (markedets) krav, hvis organisationen vil overleve, hvilket igen knytter sig til organismemetaforen (Morgan 1997). Diskursen kobler sig derfor også til de nye krav om konstant kompetenceudvikling med dertilhørende honnørord som livslang læring, omstillingsparathed, engagement, fleksibilitet (Rennison 2004).

Videndeling - og diversitetsdiskurser

I teksterne ses en diskurs vedr. videndeling og mangfoldighed. Denne opnår sin styrke bl.a. ved, at den er knyttet til ovenstående markeds- og konkurrencediskurs, specielt populationsøkologi-tankegangen og endvidere knyttet til en lærings- og kompetencediskurs.

Videndeling er som begreb og koncept (på samme måde som kultur) blevet populariseret gennem de sidste 20-30 år i managementlitteraturen. Konceptet er, som andre ledelsesidealer, svært at sætte på formel og er i praksis ret uhåndgribeligt og overordnet (Stacey 2007). Dog har videndeling som begreb og diskurs en tillokkende karakter bl.a. fordi det knytter sig til populære begreber som fx viden- og netværkssamfund, kompetenceudvikling, intellektuel kapital (Garrick & Clegg 2000) og deltagelse (fx Lave og Wenger 2003).

Begrebet diversitet (mangfoldighed) stammer oprindeligt fra zoologer og botanikers typologisering og kategorisering af forskellige dyre- og plantearter. Teknikken blev senere brugt til at kategorisere mennesker i fx etniciteter, typer, køn osv. I dag kategoriseres medarbejdere meget på samme måde. Dette gøres bl.a. ud fra deres kompetencer og personlighed og hvordan disse passer ind i diverse normalitetsforståelser og/eller hvordan disse skaber organisatorisk merværdi (Litvin 1997). Så selvom organisatorisk diversitet i dag "sælges" som et humanistisk ideal, så bygger tankegangen typisk på, at man allerede forinden (fx i ansættelsessituationen) har gjort forskel (Zanoni & Janssens 2004).

I tekstanalysen viser jeg, hvordan de to diskurser bliver kombineret gennem en særlig form for argumentation, der fungerer som en form for "naturliggørelse" og dermed en nødvendiggørelse (fx: **det er kun sundt at kunne inspirere hinanden**). I pressemeddelelsen bliver mangfoldighed konstrueret som noget, der skal tilstræbes, idet det gør, at man som leder kan **suge viden til** sig og **inspirere hinanden** - også selvom det giver en konkurrencesituation. Mangfoldighed eller diversitet bliver således konstrueret ud fra en videndeling-, kompetence- og konkurrencediskurs, hvilket er typisk i en HRM-sammenhæng:

"diversity is conceived in a very selective and instrumental way with reference to the productive processes in the specific organizational context" (Zanoni & Janssens 2004:71). Samme logik bruges også i ft. partnerskabets måde at organisere og italesætte sig selv på. Mangfoldigheden bliver indledningsvis set som et begrænsende vilkår ved, at så mange forskellige kommuner er samlet. Dog kan man gennem videndeling vende begrænsningen til et aktiv i ft. til at opnå "netværkslæring". KL udvælger de bedste kommuner til at holde oplæg og de mindre dygtige kommuner kan derved lade sig inspirere af de kommuner, der *anses* som længere fremme på dagtilbudsområdet.

Diskursen om følelsesmæssig intelligens (og positiv psykologi)

Teksten afspejler også en følelsesdiskurs, som jeg mener bl.a. bygger på teorien om følelsesmæssig intelligens (FI). Denne teori blev gjort populær af Daniel Goleman (1997 & 1999) som, med henvisning til Howard Gardners (1997) teori om flere intelligenser, beskriver hvordan følelsesmæssig intelligens er nøglen til selvbevidsthed, følelshåndtering, selvmotivation, empati og det at kunne styre andres følelser (Goleman 1997:70f). Tæt forbundet med FI finder vi også diskursen om optimisme fra den positive psykologi (PP) (se fx Seligman og Csikszentmihalyi 2000; Peterson og Seligman 2004). Diskursen viser sig gentagne gange både i top-down og bottom-up styringspraksisserne ved at positive følelser konstrueres som instrumentelle i ft. at opnå forskellige målsætninger fx tilfredse brugere, udvikling og effektivitet. Både FI og PP er i dag bredt anerkendt ikke mindst på arbejdsmarkedet: *"Throughout the world, government reports and training programs are tapping into cognitive psychologists' discoveries that successful people and companies become so because they bring their 'heart' to work, not just their heads"* (Hatcher 2001:9). FI-diskursen (og til dels PP) opnår bl.a. sin styrke ved at den let kan kobles til to andre meget magtfulde diskurser i samfundet nemlig IQ-diskursen og kompetence(udviklings)diskursen. I modsætning til IQ kan EQ (emotional quotient) - ifølge fortalerne - læres og anvendes instrumentelt til at fremme organisationens og den enkelte medarbejders dagsorden. Når FI- og PP-diskurserne kombineres med kompetencediskursen kommer der fokus på det enkelte individs følelser og hvordan hendes følelsesmæssige kompetencer og egenskaber udvikles, anvendes og måles (Hatcher 2008:156-8; McDonald & O'Callaghan 2008; Fineman 2000&2006).

Pædagogfaglige diskurser

Inden for den pædagogiske faglighed findes der også forskellige diskurser. Fx er den "traditionelle" pædagogik præget af lydighed, ro og orden. I opposition hertil udvikledes der i 70'erne en "anarkistisk" pædagogik, og den blev videreført i selvforvaltningspædagogikken, hvor pædagogerne intervenserer sparsomt, således at børnene i et vist omfang lærer at organisere og passe sig selv.

Pædagogisk kompetencediskurs

I opposition til selvforvaltningspædagogikken repræsenterede professor Stig Brostrøm (som også var involveret i partnerskabsprojektet) en struktureret pædagogik, hvor pædagogerne i højere grad tilrettelægger børnenes hverdag, således at de lærer bestemte ting. Denne tradition udviklede sig til de pædagogiske læreplaner (Lerborg 2008) og er ligeledes styrende for partnerskabets indsatsområde børns sprog og sociale kompetencer. Mere konkret handler det om, at man på dagtilbudsområdet vurderer børn ud fra forskellige normalitetsforståelser, som handler om at man skal være kompetent. Det *normale* barn er således det *kompetente* barn (se fx Juul 1995). De pædagogiske læreplaner har fx seks kompetence-områder: Personlig udvikling, Sociale kompetencer, Sprog, Krop og bevægelse, Natur og Kulturelle værdier. Hermed har man også seks kriterier for identifikation og eksklusion af det afvigende barn. Og for barnet drejer det sig derfor om at være på det rette sted, på rette tid og på rette måde (Madsen 2006 & 2008).

Kompetencediskursen er også at finde i diskursordenen institutionsledelse - særligt i regeringens pjece. Diskursen skaber potentielt set de samme eksklusionsmekanismer, som når diskursen bruges til at socialisere børn med, hvilket medfører, at det bliver lederens/medarbejderens eget ansvar at dygtiggøre sig selv ud fra en (selv)vurdering af ens "mangler" ift. systemet (Andersen 2004). Diskursen opnår bl.a. sin styrke ved, at den kan forbindes med rationaler/diskurser som udvikling, refleksion, læring, videndeling og konkurrence.

Indenfor det pædagogiske praksisregime findes andre teoretiske retninger, der til dels er i konflikt med den pædagogiske kompetencediskurs. Det drejer sig om den anerkendende tilgang samt den inkluderende tankegang, som begge pt. er de to mest populære pædagogiske retninger (Børn og Unge 2009) og disse diskurser præger også tekstmaterialet. Begge

diskurser anvendes også (eller kan potentielt set også anvendes) inden for diskursordenen institutionsledelse. De er begge på mange måder i konflikt med de ovenstående managementdiskurser, hvilket vil blive uddybet i det følgende.

Anerkendelsesdiskurs

Begreberne **anerkendelse**, **anerkendende relationer** eller **anerkendende tilgang** er meget hyppigt forekommende i mit tekstmateriale. Det humanistiske ideal om anerkendelse af andre mennesker spiller efterhånden en helt central rolle i det pædagogfaglige univers, og kan derfor betegnes som en pædagogisk diskurs. Endvidere er der inden for de sidste 15 år sket en eksplosiv udbredelse af diskursen inden for organisations- og ledelsesteorien (Se fx Haslebo og Lyndgaard 2007). Anerkendelse er således ikke kun en diskurs, der knytter sig til den pædagogfaglige diskurs men også en diskurs, der i de seneste år er blevet knyttet til en managementdiskurs. Anerkendelsesdiskursens succes kan bl.a. forklares ved den findes i forskellige centrale samfunds- og humanvidenskabelige tekster fx Maslow (1970) og Honneth (1996). Ligeledes knytter anerkendelsesdiskursen sig til teoriretningen ”Appreciative Inquiry”, der baserer sig på en lang amerikansk tradition for ”positiv tænkning”, som igen (både inden for ledelse og pædagogik) knytter sig til PP- og FI-diskurserne. Jeg mener, at der i teksten kan skelnes mellem to idealtypiske anerkendelsestilgange, hvor den ene har en rent socialt/humanistisk formålsbestemthed og den anden er mere instrumentel ift. til at opnå eksempelvis organisatorisk udvikling til gavn for en tredjepart. I praksis er de to idealtyper umulige at skille ad, da de ofte vil være at finde i en kombination, men jeg mener dog alligevel, at denne analytiske skelnen er vigtig. En pointe jeg vil vende tilbage til.

Inklusionsdiskurs

Brugen af ordet **socialpædagogik** i teksten dækker over, at man i pædagogikken gennem de seneste år er begyndt at se på, hvordan børn indgår i sociale fællesskaber og hvordan alle kan inkluderes i disse fællesskaber. Formålet er at undgå, at børn ekskluderes af fællesskaber, som anses som essentielle for bl.a. at udvikle børns sociale færdigheder. Diskursen bygger på viden om hvilke mekanismer, der ekskluderer mennesker og viden om, hvordan man kan udvikle en inkluderende pædagogik. Udviklingsopgaven var tidligere placeret hos barnet selv, mens det i dette perspektiv drejer sig om at placere udviklingsopgaven i barnets omgivelser. Dermed går man fra at karakterisere børn med særlige behov, som børn *med* vanskeligheder til

at karakterisere dem som børn i vanskeligheder. Inklusionsdiskursen er således også et menneskesyn – ikke bare en pædagogisk metode. Set gennem inklusionsdiskursen bør det fx være læringsmiljøet, og ikke børnenes præstationer (kompetencer), der skal testes i læreplaner (Madsen 2008). Som nævnt, så nyder inklusionsdiskursen i disse år en enorm fremgang som pædagogfaglig diskurs, men er dog stort set fraværende i diskursordenen institutionsledelse.

Familiediskurs og diskursiv konflikt

Yderligere mener jeg, at det analyserede materiale rummer en familiemetafor, som jeg vælger at betragte som en diskurs. Diskursen knytter sig til de sociale relationer på arbejdspladsen og der fokuseres på de **nære, synlige, trygge og ærlige** relationer. Familiediskursen tilhører, i modsætning til de andre diskurser, ikke en "teoretisk skole", hvilket bl.a. kan forklares med, at opdelingen mellem arbejdsliv og familieliv er en ideologisk konstrueret dikotomi, der er med til at konstruere familiediskursen som noget feminint (Martin 1990) i modsætning til maskulint, og derfor også konstrueret som følelsesladet, ulogisk og irrationelt (Fineman 1993). Diskursen opnår dog en hvis grad af styrke og legitimitet i den konkrete diskursorden ved at den let kan kobles til både inklusionsdiskursen og den anerkendende diskurs. Dette medfører dog, at der opstår en (teoretisk) konflikt mellem de pædagogiske diskurser og managementdiskurserne. Der er nemlig konflikt mellem familiediskursens rationale om ægthed; det, der er godt alene pga. sin indbyggede formålsbestemthed og så de rationaler, der er gode fordi de er middel til at opnå andre mål. Er målet at hjælpe udsatte børn eller kollegaer i vanskeligheder ved at anvende den inkluderende eller anerkendende diskurs, så er dette i tråd med familiediskursens etos om at hjælpe og støtte hinanden. Bruges den anerkendende tilgang og familiediskursen som led i at opnå mere effektivitet eller u håndgribelig udvikling, så opstår der (potentielt set) konflikt. Ses familiediskursen gennem en managementdiskurs, vil den typisk blive betragtet som hæmsko for udvikling, hvilket bygger på ovenstående konstruerede dikotomi mellem "*public and private spheres*" (Martin 1990), udviklingspsykologiske og psykodynamiske teorier samt organisme- og kulturmetaforerne (Morgan 1997). I den funktionalistiske tilgang til organisatorisk udvikling er sociale relationer instrumentelle ift. at opnå andre mål. Udvikling af strategier og skabelse af god virksomhedskultur ses som rationelle aktiviteter, som kan planlægges, hvorimod "familiære" aktiviteter betragtes som irrationelle og følelsesladede. Ligeledes vil bestemte irrationelle følelser, set gennem diskurskerne for PP og FI, heller ikke være ønskværdige ift.

fx lederens arbejde med at motivere sine medarbejdere eller at stige i graderne. Jeg vurderer således, at der i det analyserede tekstmateriale er en grundlæggende diskursiv konflikt mellem på den ene side det rationelle og effektive og på den anden side det irrationelle og det ineffektive. Eller sagt på en anden måde: en konflikt mellem den strategiske, instrumentelle, professionelle og rationelle leder og den tryghedsskabende, inkluderende, anerkendende og ærlige leder.

Udviklings- og motivationsrationaler

Jeg mener dog, at den ovenstående konflikt delvist opløses af tre forbundne faktorer, som alle forstærker hinanden. Den første faktor er, jf. tekstanalysen, tilstedeværelsen af to meget dominerende rationaler - nemlig udviklings- og motivationsrationalerne. Når de to rationaler sammenkobles opnår de en teleologisk karakter, idet de sammen udgør deres *egen* formålsbestemthed. Kombinationen af udvikling og motivation skaber nemlig et cirkulært argument, hvilket gør dem næsten umulige at afvise. Andersen og Born kalder motivationsrationalet og udviklingsrationalet for hhv. kærlighed og omstilling. De finder, at disse to rationaler (koder), i vid udstrækning er styrende for moderne offentlige medarbejderes forhold til deres arbejdsplads og sig selv: *"De to temaer [omstilling og kærlighed] krydser hinanden. De passer næsten for godt til hinanden. Uden passion ingen selvudvikling. Uden forandringsparathed intet engagement og begejstring. Og uden foranderlighed ingen steder at deponere passionen og paratheden. Kærlighed og omstilling er koblet i den moderne offentlige organisation"* (Andersen og Born 2001:8). Disse to rationaler, forstærker ikke kun hinanden, men ensretter dvs. giver retning, formål og/eller løsningsmodeller til *flere* af de fremanalyserede diskurser - herunder diskurser, der ellers ville være i konflikt med hinanden. I stedet for at konfliktende diskursers formålsbestemthed tematiseres som enten at skabe økonomisk eller social værdi, så vinkles deres formålsbestemthed som at skabe motivation og udvikling. Fx vil familiediskursen, når den krydser udviklingsrationalet, gå fra at have formålsbestemtheden *en familie i stilstand* til at have formålsbestemtheden *en familie i udvikling* og dermed ikke være i konflikt med eksempelvis markeds- og konkurrencediskursen, hvor organisationen skal være i udvikling for at overleve. I tekstmaterialet genfinder jeg denne "familiære" forskelslogik (stilstand vs. udvikling) idet der på den ene side tales om **ro på, tryghed, ærlighed** og **tætte nære** relationer, mens der på den anden side tales om **fælles opfattelse af mål og vision**, hvor man **rykker i flok**.

Medbestemmelse og udvikling

Når man betragter sig selv som en familie i udvikling og kombinerer dette med demokrati- og medbestemmelsesdiskursen skabes der et næsten uafviseligt argument, hvilket er den anden konfliktopløsende faktor. Andersen og Born forklarer, at der i den offentlige medarbejdersemantik er *"lagt stor vægt på, at leder og medarbejdere udvikler visioner og mål for organisationen i fællesskab. Derfor står ledere og medarbejdere ikke over for hinanden som modsætninger, men på linie. Organisationer er deres fælles ansvar, deres familie. Her kan man ikke have sin egen omverdensforestilling uden at true organisationens (familiens) enhed"* (Andersen og Born 2001:148). Som tidligere nævnt, genfindes denne umiddelbare "demokratisering" af beslutningsprocesser også i den måde man i kvalitetsreformen har inddraget et bredt udvalg af interessenter (herunder institutionslederne fra Odsherred) og dermed skabt en art skæbnefællesskab mellem kommunerne. Fairclough har netop beskrevet en tendens mod demokratisering af den diskursive praksis, hvilket bl.a. drejer sig om *"elimineringen af åbenlyse markører for hierarki og asymmetriske forhold i forskellige typer institutionel diskurs, hvor magtrelationer er ulige"* (Fairclough 2008:67) samt at den diskursive praksis udvikler sig til at have en mere konverserende og uformel karakter. Han pointerer endvidere, at denne udvikling måske (desværre) kun er af kosmetisk karakter og at man under alle omstændigheder skal være opmærksom på, at den umiddelbare demokratisering kan være med til at skjule ulige magtrelationer (ibid:68).

Diskursernes teknologisering

Den tredje faktor, der er med til at opløse konflikten, findes i den måde diskurserne tilbyder sig selv på i det analyserede materiale (og generelt), hvilket i vid udstrækning faciliteres gennem den måde diskurser og genrer kombineres og sammenkobles på. Mange af de ovenstående managementdiskurser og pædagogfaglige diskurser opnår netop deres legitimitet og anvendelighed ved at de findes i og spredes gennem semividskabelige genrer som fx selvhjælpsbøger fra managementguruer og livsstilseksperter samt diverse publikationer og værktøjer fra ministerier og andre statslige og kommunale organisationer mm. Diskurserne tilbyder sig selv ved, at forskellige genrer og stilarter kombineres på nye måder, hvilket jeg mener både gør sig gældende i regeringens pjece, pressemeddelelsen og partnerskabets kvalitetsskemaer. Dette kalder Fairclough for diskursens teknologisering, hvilket henviser til udbredelsen og udviklingen af diskursteknologier, som er *"transkontekstuelle teknikker – ressourcer eller værktøjssæt, som kan bruges til at forfølge en lang række strategier i mange*

forskellige sammenhænge ... og er generelt designet til at have specifikke effekter på et publikum (klienter, kunder, forbrugere), som ikke er blevet undervist i dem ...[og de etablerer derfor]... en tæt forbindelse mellem viden om sprog, diskurs og magt” (Fairclough 2008:82).

Når disse teknikker anvendes, legitimeres og spredes potentielt tvivlsomme koncepter og redskaber. Den kritiske følelses- og organisationsteoretiker Stephen Fineman (2000) forklarer, med udgangspunkt i Faircloughs teori om diskursteknologier, at diskursen om FI er blevet udbredt ved, at den, fordi den "sælges" gennem forførende retorik, stiller sig selv til rådighed som et psykologisk "videnskabeligt" perspektiv og samtidig en praktisk teknik til at udvikle sine egne eller medarbejdernes kompetencer. Diskursens forståelighed og anvendelighed faciliteres af, at diskursen i høj grad tager udgangspunkt i allerede eksisterende sociale normer og institutioner, hvilket samtidig også er dens store problem. Nå man forsker i menneskelig intelligens er der trods alt stor forskel på, om personer scorer høj EQ (emotional quotient) fordi det er biologisk determineret eller fordi de er blevet socialiseret på en bestemt måde. Fx har man taget udgangspunkt i allerede succesfulde topledere (typisk hvide mænd over 40) egenskaber og kompetencer for på denne måde at kunne udpege, hvad FI er og dermed, hvilke egenskaber man skal have for at være en succesfuld leder (Sheilds & Warner 2008; Hatcher 2008). Når FI anvendes til at indholdsudfylde diskursordenen institutionsledelse reproduceres bestemte socialt konstruerede normer, identiteter og ideologier således potentielt set ukritisk af "brugerne". Tilsvarende forhold gør sig også gældende ift. den positive psykologi (Fineman 2000), teorien om de mange intelligenser (White 2005), den funktionelle kulturdiskurs (Morgan 1997; Scott 1995), samt andre diskurser, som sælges som videnskabelige fordi de trækker på diverse psykologiske common-sense betragtninger dvs. eksisterende sociale normer pakket lækkert ind. Selvom diskurserne leverer let forståelige og let anvendelige perspektiver til at forstå og handle ift. sociale og følelsesmæssige forhold, så har de for de flestes vedkommende, udover et mørt videnskabeligt grundlag, en række blinde pletter, bl.a. ift. at forstå inklusions- og eksklusionsmekanismer, organisatoriske tabuer og organisatorisk kompleksitet (Stacey 2007). Disse forhold rejser ikke blot spørgsmål vedr. graden og typen af videnskabelighed, som mange af diskurserne bygger på, men også til graden af deres organisatoriske og samfundsmæssige nytteværdi som styringsteknologier.

Alligevel er der i det analyserede tekstmateriale forholdsvis mange diskurser af psykologisk karakter, som kæmper om at meningsudfylde diskursordenen. Rose forklarer at: *"the professionals of psy [alle videnskaber der starter med psy (red.)] are characterized by their 'generosity' – they are happy to give away their vocabulary, their grammars of conduct, their*

styles of judgement to other” (Rose 1999b:264) Således er der tale om forskellige "psy" diskurser, som har bredt sig til hverdags sproget og udtrykkes i alt lige fra dame- og mandebladenes personlighedstests (Fineman 2000) til partnerskabets kvalitetskriterier. Dermed udgør få kognitiv- og socialpsykologiske samt psykoanalytiske teorier grundlaget for mange af de managementdiskurser og pædagogfaglige diskurser, der afspejles i det analyserede materiale. Derfor er materialet fyldt med begreber som anvendes både inden "psy" og inden for "rene" pædagog- og "rene" managementdiskurser. Fx anvendes begreber som læring, kompetencer, udvikling, motivation og refleksion i flere af diskurserne i materialet. Derfor formoder jeg, at disse begreber opnår yderligere styrke og genklang i diskursordenen. Forskellene mellem de "rene" pædagog- og "rene" managementdiskurser er derfor svære at finde eftersom begge, i hvert fald på overfladen, fremstår som harmoniske. Fx lever de begge i vid udstrækning op til det humanistiske ideal om udviklingen af det/den kompetente, glade (motiverede) "hele" barn/medarbejder/leder. På disse måder ses det i det analyserede tekstmateriale, hvordan konflikten mellem den strategiske, instrumentelle, professionelle og rationelle leder og den tryghedsskabende, inkluderende, anerkendende og ærlige leder "udviskes". Managementdiskurser har således lettere ved ubemærket at få fodfæste i og kolonisere diskursordenen institutionsledelse.

Delkonklusion

I analysen af den diskursive praksis fremgår det, hvordan nye måder at tale om og forstå institutionsledelse begynder at vinde frem. Måder der i vid udstrækning stammer fra den private sektor fx at skrive pressemeddelelser, benytte sig af HRM-teknikker/konsulenttydelser og brugen af reklame. Ligeledes fremgår det af den måde, hvorpå managementdiskurser, som den funktionelle kulturdiskurs, medbestemmelsesdiskursen, følelsesdiskursen, markedsdiskursen og videndeling-/mangfoldighedsdiskursen, gør sig gældende. I tekstmaterialet faciliteres diskurserne af en række diskursive teknologier, som formår at sælge dem som videnskabelige, objektive og/eller som valgfrie og dermed som legitime og ønskværdige perspektiver og værktøjer til at styre medarbejdere og sig selv med. Jeg mener dog, at konsekvensen er, at en række pædagogfaglige diskurser samtidig omkodes og marginaliseres ift. at tilbyde perspektiver på hvad god ledelse er. Dette sker bl.a. ved at den såkaldte familiediskurs, som knytter an til inklusions- og anerkendelsesdiskursen, set gennem managementdiskurserne, bliver betragtet som en hæmsko for udviklingen bl.a. pga. diskursens irrationalitet. At være ærlig og tryghedsskabende bliver overdetermineret af instrumentelle

krav, som fx at være strategisk. Der opstår dog ikke åben konflikt mellem management- og de pædagogfaglige diskurser. Jeg vurderer, at dette skyldes tre forbundne faktorer. For det første, bliver konfliktende diskurser "ensrettet" af de meget udbredte udviklings- og motivationsrationaler. For det andet harmonerer diskursen om medbestemmelse både med familiediskursen og managementdiskurserne. For det tredje fordi pædagog- og managementdiskurser begge i vid udstrækning bygger på psykologiske diskurser, og dermed bl.a. benytter sig af de samme begreber, hvilket "skjuler" de bagvedliggende vidensregimers inkongruente formålsbestemtheder.

Strategi for analyse af den sociale praksis

I analysen af den sociale praksis er min hensigt, med udgangspunkt i de to andre delanalyser, at videreanalysere og besvare, hvordan kvalitetsreformen bruges til at styre og transformere dagtilbudssektoren gennem en tematisering af ledelse. Endvidere vil jeg belyse hvilke sociale konsekvenser dette kan have for dagtilbudslederne.

Indledningsvis vil jeg se på, hvordan der styres på afstand gennem kvalitetsreformens tematisering og problematisering af ledelse. Dette gøres gennem governmentalityperspektivet, som viser, hvordan den diskursive praksis i mit tekstmateriale kan ses som styrings- og magtteknologier, der fungerer ved at aktivere og ansvarliggøre styringens subjekter. Ved at undersøge hvordan centrale og decentrale styringsniveauer interagerer med hinanden (top-down/styring af andre og bottom-up/selvstyring), vil jeg fremanalysere sammenhænge mellem den overordnede styring af den offentlige sektor og den konkrete sociale og diskursive praksis ift. kvalitetsreformen tematisering af ledelse.

Derefter ser jeg også på, hvordan italesættelsen af ledelsesfunktionen afspejler og konstituerer bestemte sociale identiteter/roller og relationer på arbejdspladsen, der betyder at arbejdspladsen bliver i stand til at styre sig selv. Det vil jeg gøre ved at belyse, hvilke roller ledere forventes at indtage i de forskellige fremanalyserede diskurser samt, hvilke former for (selv)styringsteknologier, der derved står til rådighed. Hermed kan jeg pege på mulige sociale konsekvenser ved denne styring. Dette gør jeg på tre måder. For det første vil jeg vurdere, hvorvidt institutionslederne bliver interPELLeret af bestemte diskurser. Interpellation beskriver *"den proces, hvorved sproget konstituerer en social position for individet"* (Jørgensen & Phillips 1999:25). En subjektposition forstås derfor som den identitet, med dertilhørende forventninger om opførsel, der bliver skabt af diskurserne. Det skal understreges, at individer ikke "automatisk" bliver tildelt en identitet af tilfældige diskurser - det kræver, at individet ser den pågældende diskurs som meningsfuld ift. etablerede diskurser og institutioner. Samtidig vil individer i en eller anden udstrækning selv søge at skabe deres egen identitet, hvilket kræver arbejde med selvet med udgangspunkt i forskellige rationaler, diskurser og vidensregimer. Det er netop her den positive magt gør sig gældende ved at nogle rationaler, diskurser og vidensregimer står til rådighed og anses som ønskværdige at foretage selvstyring ud fra. For det andet vil jeg, som nævnt, sammenligne disse fremanalyserede mulige

identiteter og styringsteknologier med mine egne observationer af, hvordan institutionslederne faktisk agerer i partnerskabsprojektet (og generelt ifm. udviklingsprojekter), samt hvilke arbejdsrelaterede patologier de rammes af. For det tredje understøtter jeg mine konklusioner af både postmoderne og feministisk vinklede samtidskritiske diagnoser, som alle beskriver, hvordan vores arbejdsliv har visse sociale konsekvenser. Disse leveres af bl.a. Richard Sennett, Ulrich Beck, Anders Fogh Jensen, Arlie Hochschild, Joanne Martin og Caroline Hatcher.

Analyse af den sociale praksis

Modernisering af den offentlige sektor og styring på afstand

Kvalitetsreformen er et led i en ca. 30årig moderniseringsproces, som bl.a. har været drevet af politiske rationaler hentet i den neoliberalistiske ideologi, hvilket er kommet til udtryk i introduktionen af forskellige styringsvidenskaber og teknologier inspireret af eller importeret fra den private sektor såsom NPM og HRM. Et gennemgående politisk rationale i den neoliberalistiske ideologi, og dermed et fremherskende (del)mål i denne årelange moderniseringsproces, har været, at øge frihedsgraden/autonomien men samtidig også ansvarligheden hos de decentrale aktører (regioner, kommuner, institutioner, ledere og medarbejdere)(Rose 1999a; Andersen 2008; Dean 2006; Clark & Newman 1997). Regeringens aktuelle forsøg på at transformere dagtilbudsområdet via en kvalitetsreform er påvirket af, at den offentlige sektor, pga. ovenstående udvikling, er gået fra en formel forvaltningsstruktur kendetegnet ved hierarkisk central styring til en polycentrisk orden eller netværksstruktur (Pedersen 2004:104ff; Andersen 2008; Sand 2004). Den magt der traditionelt har været på det centrale niveau til at træffe kollektive beslutninger, er dermed i færd med at ændre sig. "Traditionel" styring gennem regler, hierarki og disciplinering eksisterer stadig, men *"konfronteres med en anden udviklingslinje, som den delvist erstattes af, indskrives i og omkodes inden for. Nemlig en udviklingslinje, der medfører, at styringsmekanismerne selv gøres til genstand for problematisering, granskning og reformering ... det, som hermed opstår, kan kaldes 'refleksiv styring'"* (Dean 2006:303). Man har i denne forbindelse fået øjnene op for, at der er eller burde være flere udviklingscentre og autonome enheder i den offentlige sektor. Dette indebærer, at man fra centralt hold betragter sig selv som nødsaget til at "styre på afstand" ved at aktivere og ansvarliggøre de decentrale

aktører (Rose 1999a:49), hvilket i kvalitetsreformen netop sker gennem tematisering og problematisering af de decentrale ledere. For det centrale niveau handler det derfor om at problematisere og dermed facilitere den enkelte institutions omstillingsevne, og ”*Grænsen for denne styring er institutionens kapacitet for selvstændig ledelse*” (Andersen 2008:45). Således slutter central- og kommunalforvaltningens magt til at træffe kollektive beslutninger således der, hvor den enkelte institution begynder at styre sig selv.

Formningen af de decentrale aktørers handlingsfelt

Pjecen Gå efter Kvaliteten! illustrerer den generelle afstandtagen fra regelstyring (og det udskaeldte "bureaukrati") og skiftet i retning af en ny styringsform og ledelsessemantik. Pjecen afspejler, at afsender har en bevidsthed om, at regeringen ikke kan eller bør detailstyre den lokale ledelseskontekst. Dette ses ved, at pjecen, i modsætning til de andre analyserede tekster, *ikke* går i detaljen med hvad god ledelse er. God ledelse beskrives derimod i overordnede termer, som at kunne tage et ansvar, være aktiv, udvikle sig selv og sin medarbejdere og samtidig *reflektere* over denne styring. I pjecen bruges forskellige diskursteknologier (fx reklame) til at naturliggøre disse overordnede ledelsesrammer med det formål, at aktivere ledernes egne krav, selvforståelser og passioner og dermed fremelske befordrende følelser bl.a. ift. det program, som bruges til at transformere dagtilbudssektoren med. Pjecen afspejler og er m.a.o. en styringsteknologi, som på afstand søger at forme de lokale lederes selvforståelser og handlingsfelt dvs. give friheden form ved at skitsere de overordnede rammer for institutionsledelse, som koblet til forskellige (management)diskurser og rationaler. Diskurser og rationaler som lægger op til, at lederen *selv* tager ansvaret for at initiere en eller anden form for "rationel" styringsaktivitet i den decentrale kontekst fx kompetenceudvikling og refleksion.

Oversættelse af styringsrationaler

I bottom-up-styringspraksisserne ses, hvordan lederne *selv* ønsker at **komme på banen**, udvikle deres viden dvs. tage et ansvar. Vi ser således rationaler omhandlende fx ansvarlighed, udvikling og refleksion italesat *både* i top-down og bottom-up styringspraksisserne og begge steder er der ligeledes enighed om, at det udelukkende er institutionslederne, der skal aktiveres. Rose forklarer, at bred enighed om styringens præmisser opnås når styringsrationaler som fx ansvarlighed effektivt oversættes mellem

centrale og decentrale niveauer: *“In the dynamics of translation, alignments are forged between the objectives of authorities wishing to govern and the personal projects of those organizations, groups and individuals who are the subjects of government ... Thus national programmes of government can render themselves consonant with the proliferation of procedures for the conduct of conduct at a molecular level across a territory”* (Rose 1999a:48-51). Denne oversættelse faciliteres af pjecer, pressemeddelelser, kvalitetsskemaer og partnerskabsprojekter, som formår at oversætte bl.a. rationalet om lokal ansvarlighed gennem brug af diskursteknologier dvs. den tekniske kombination af forskellige aktivitetstyper, stilarter, genrer og diskurser (fx konsultationsgenren kombineret med diskursen om medbestemmelse). Et resultat af denne oversættelse er, som tidligere nævnt, at de decentrale ledere er væsentlig mere involveret i kvalitetsreformen end det tidligere er set i andre offentlige reformer. I KLs dagtilbuds-partnerskabsprojekt er kommunerne blevet direkte opfordret til at involvere institutionsledere i udvælgelsen af kvalitetskriterier og som resultat har nogle kommuner ønsket at ville involvere lederne mere, end projektet kunne bære organisatorisk og nogle ledes ønske om at deltage har således ikke været muligt.

Genres of Governance og kvalitet

Idet ovenstående diskursive praksisser bruges konsekvent som styringspraksisser kan de med Faircloughs ord betegnes som ”Genres of Governance”. Disse formår at forbinde lokale og specifikke diskursive praksisser med det nationale, regionale (fx EU) og globale styringsniveau (Fairclough 2003:33f). Den internationale udbredelse af NPM, som bl.a. er faciliteret af OECD (Salskov-Iversen et al. 2000) og de forskellige institutionaliserede styringsgenrer som kontraktstyring, kvalitetsmodeller og akkrediteringssystemer er eksempler på dette. Netop partnerskabets arbejde med kvalitet gennem forskellige mere eller mindre institutionaliserede diskursive praksisser, fx at *være* et partnerskab og kvalitetsprojekt, kan betegnes som en (eller flere) styringsgenrer og dermed styringsteknologier, som kan bruges til at transformere dagtilbudssektoren. I den forbindelse mener jeg, at det er værd at lægge mærke til, hvordan partnerskabet (og kvalitetsreformen generelt) faciliteres af det på overfladen meget tillokkende i kvalitetsbegrebet – for hvem er imod kvalitet? Begrebets åbne betydningshorisont inviterer så at sige forskellige synspunkter til at deltage i arbejdet med at reflektere over og definere, hvad der er kvalitet. Dette forhold dykker jeg længere ned i det følgende afsnit.

Partnerskab

Partnerskabsorganiseringen muliggør netværksstyring, hvor de forskellige decentrale aktører i fællesskab reflekterer over og udvikler deres egen og andres (selv)styring. Ved blot at agere facilitator for disse processer, fritages man på det centrale niveau for selv at skulle definere, hvad god ledelse egentlig er – det overlades til de ansvarliggjorte decentrale aktører. Fordi partnerskabet i vid udstrækning italesættes gennem en videndeling/diversitetsdiskurs, så fremhæves bestemte aspekter af, hvad et partnerskab er, kan og bør være. Derved interpreterer diskursen individer således at de ser sig selv som ansvarlige videnressourcer, der gennem forskellige former for selvstyring kan sikre, at partnerskabet bliver en succes. Dette ses bl.a. ved, at lederne fremstiller sig selv som videnressourcer, der bør skabe og udvikle sig selv og deres viden. Set i lyset af partnerskabsprojektets stærke fokus på videndeling kan dette altså ses som en selvteknik, der skaber en ledelsesform, som virker gennem ledernes etiske arbejde med sig selv (Amhøj 2004:267-77). Det kræver eksempelvis, at man reflekterer over, hvad man som leder bør gøre for, at der kan være tale om god ledelse, og hvad man kan gøre for at sprede denne viden samt suge mere viden til sig. Partnerskabsorganiseringen har derfor medført, at dagtilbudslederne selv har haft et stort ønske om at deltage, vidende og påvirke, hvilken vej det samlede projekt skulle gå.

Jeg vurderer også, at partnerskabet skal ses ift. den generelle tendens, at den offentlige sektor i større omfang benytter sig af konsulenttydelser fra private og halvoffentlige organisationer (Ugebrevet A4 14. juni 2009). I mit konkrete eksempel leverer KL en service direkte til kommunerne (50.000 kr. p.a. pr. partnerskab pr. kommune), nemlig et styringsredskab og ikke mindst en beslutningspræmis, som kommunerne kan bruge til at legitimere et utal af forskellige beslutninger med henvisning til partnerskabets "videnskabelige", "demokratiske" og "bottum-up" processer. Hermed kan den enkelte kommune fritages for ansvar når evt. ubehagelige beslutninger skal træffes, ved at beslutningspræmissen "forskydes" til partnerskabet. Derved gøres beslutningens indbyggede kontingens usynlig (Knudsen 2004:203f). Partnerskabsorganiseringen har vist sig så effektiv, at regeringen har droppet selv at udvikle en kvalitetsmodel og vælger nu at overlade dette arbejde til kommunerne og KLs partnerskabsprojekter (MandagMorgen 2009).

Subjektpositionen institutionsleder

At være institutionsleder indebærer, at man styrer sig selv og sine ansatte gennem det blik, som de forskellige diskurser, der kæmper om at indholdsudfylde diskursordenen institutionsledelse, tilbyder. I det følgende ser jeg på, hvordan de fremanalyserede diskurser og rationaler tilbyder forskellige styringsteknologier og skaber bestemte identiteter/roller for institutionslederen, samt hvilke sociale konsekvenser dette medfører.

Markedskræfter, konkurrence og stress

I tekstmaterialet argumenterede jeg for, hvordan konkurrencesituationer bliver betragtet som sunde og derfor også som naturlige. Ligeledes, hvordan institutionslederne konstruerede sig selv som ansvarlige for at positionere institutionen på markedet gennem brug af teknikker, såsom at arbejde med værdier, strategi og profilering, samt at deltage i partnerskabet. Udadtil handler det som leder om at markere sig og skabe sit eget ledelsesrum gennem strategisk manøvrering og dermed træffe, hvad der essentielt set er politiske beslutninger (Rennison 2004). Det indikerer, at lederne ser det som et personligt ansvar at øge institutionens værdi på markedet, hvilket medfører, at lederen, hvis institutionens værdi falder - fx gennem partnerskabets kvalitetsmåling - er personligt ansvarlig for devalueringen og derfor samtidigt må se sin *egen* værdi falde på arbejdsmarkedet. Ifølge samtidskritikeren Richard Sennett (1999) skaber dette en usikkerhed og, som jeg argumenterede for i tekstanalysen en "sense of urgency", som øger risikoen for lederens sammenbrud (stress), idet grænserne mellem hjemmearbejde og erhvervsarbejde bliver flydende. Lederen vil ikke bare være i tvivl om, hvornår hun har gjort arbejdet godt nok og hvornår hun kan tillade sig at lægge arbejdet fra sig, men også i tvivl om, hvad det helt præcist er, der kræves af hende. Et forhold som kan være medvirkende til stress (Videncenter for Arbejdsmiljø 2007). Det vil altså sige, at den enkelte leder bliver udsat for en styringsteknologi, der presser hende til hele tiden at yde noget ekstra. Dette giver magten et nyt ansigt, idet man, med udgangspunkt i sin anslåede værdi på arbejdsmarkedet, styres efter at gøre det, man tror man burde gøre, og hvad der forventes af en for ikke at blive ekskluderet fra markedet. Vi ser således en forskydning, hvor problemer og risici, der før var konstrueret som strukturelle, fx ved at være knyttet til forvaltningen eller fagforeningen, nu konstrueres som individuelle (Beck 1997).

Projekter

Det er i vid udstrækning samme magt og samme sociale konsekvenser, der gør sig gældende ift. ledernes store ønske om at deltage i partnerskabsprojektet og udviklingsprojekter generelt, hvilke der bliver flere og flere af i dagtilbudssektoren. Ifølge filosof Anders Fogh Jensen (2009a) medfører partnerskabets projektstatus, at man, for at kunne deltage, skal sælge sig selv som en ressource for projektet og her er visse følelser at foretrække (optimisme) og andre er derimod ikke velansete (at være bange). Ledere siger automatisk *ja* til projekter, for ikke at fremstå som udviklingsforskrækkede og dermed afskrive sig selv fra fremtidige projekter og udviklingsmuligheder. Nej'et er ikke *"...et legitimt svar i det begejstringsklima, hvor tilkoblingskonkurrencen udspiller sig; det er dårlig stil at sige nej uden at skulle noget andet"* (ibid:109). Jeg har gennem mit arbejde i KL observeret, at en ny opgave for institutionsledernes ledere er, og bliver nok endnu mere i fremtiden, at sige *nej* til projekter på vegne af institutionslederne. Formålet er at forhindre, at institutionsledernes ønske om at **komme på banen** for ikke **at dø hen** bliver aktiveret, så at sige.

Udviklingsrationale som styringsteknologi

Udviklingsrationalet tilbyder i denne forbindelse forskellige teknologier til at forbedre sig selv og sin institution ift. at undgå at blive smidt af markedet, som fx kompetence- og kvalitetsudvikling. Som jeg viste i tekstanalysen anses det dog et ideal at styre med fremtiden som præmis. Dette medfører at medarbejdere og ledere (selv)disciplineres til at **udvikle** sig selv og deres arbejdsplads for at opnå **FLOW, anerkendelse, motivation, stolthed, success** og en **tydelig institutionsprofil** og derved lever de samtidigt op til forskellige humanistiske idealer, etiske principper og ikke mindst pædagogiske værdier. Men udvikling er også koblet til managementdiskursernes, specielt markedsdiskursens, krav om *effektivitet* (Rose 1999a:150). Effektivitet betegnes af den Foucault-inspirerede organisationsteoretiker Stuart Clegg m.fl. (2006:47) som det moderne samfunds metarutine og *"The Zeitgeist of the modern age"* (ibid:67) og det er værd at bemærke, at regeringens formål med kvalitetsreformen grundlæggende er at effektivisere den offentlige sektor. Udvikling for at opnå effektivitet er for så vidt godt nok i sig selv, men problemet opstår, hvis udviklingsrationalets *"disciplinering af konstant foranderlighed gør, at ledelse producerer en ekstrem organisatorisk belastning. Den effektivitet, der ligger i rutinens og traditionens rum, forkastes, når fremtiden antages at diktere nye traditioner affødt af nye visioner. Og det giver hverken ro i sindet eller organisationen"* (Thygesen 2004:152).

Bl.a. af denne grund vil nogle måske "slå bremsene i". Fx vil kravet om konstant udvikling set gennem familiediskursen synliggøre forskellige problemstillinger (Zorn et al. 2000) og kritikere risikerer at blive stemplet som imod udvikling pga. deres irrationelle følelser. Som min tekstanalyse viser kan man fx blive karakteriseret som **bange for kvalitetsmålinger**. Således kan modstand mod kvalitetsmålinger affejes, som naturlige psykologiske reaktioner på en organisatorisk omvæltning og ikke som legitim og brugbar information (Poder 2004; Stacey 2007; Andersen og Born 2001:165). I praksis resulterer det i en umyndiggørelse og dermed eksklusion af medarbejdere og ledere der anses som bange. Eksklusionen tager form af selveksklusion (Andersen og Born 2001:10), idet det jo er den pågældende person, der har et problem og derfor ikke var kravet om konstant udvikling, der er et problem. Denne måde at anskue problemer er i direkte konflikt med inklusionsdiskursen, der lægger udviklingsopgaven i systemet og ikke hos den enkelte medarbejder. Jeg vil således argumentere for, at der implicit lægges et udviklingspsykologisk eller kompensatorisk perspektiv på medarbejdere og ledere, hvor de betragtes som havende mangler ift. systemet, hvilket der gennem forskellige former for coaching kan rettes op på.

Coaching som (selv)styringsteknologi

Institutionsledere skal således kunne coache og motivere deres medarbejdere, dvs. styre medarbejderne gennem medarbejdernes følelsesmæssige subjektivitet - deres "ego" (Rose 1999b:113). Samtidig styrer institutionslederne i vid udstrækning sig selv på samme måde. Dette ses ved, at lederne italesætter partnerskabet ud fra dets egenskab, som motiverende faktor, fx at det giver lederne **stolthed og ejerskab** m.a.o. plejer deres ego. Jeg mener, at dette ses i teksterne ved, at god ledelse konstrueres som *motiveret* ledelse fx at **brænde for sagen** og **have noget på hjerte**. Dermed konstrueres den gode leder som den motiverede leder, hvilket medfører at den demotiverede leder bliver anset som den dårlige leder. Motivationsrationalet giver dermed anledning til at arbejde på selvet, dvs. styre sig selv ud fra hvilke aktiviteter, der kan eller burde motivere en og, som jeg vil argumentere for i næste kapitel, arbejde med sine følelser med det formål, at fremstå som motiveret.

Bevidsthed om følelsers betydning på arbejdspladsen

Ifølge følelssociolog Arlie Hochschild (2008) er følelser ikke noget, der eksisterer iboende i

individet, men en interaktion mellem biologiske følelsesimpulser og socialt konstruerede følelsesnormer. Som konsekvens arbejder man altid, bevidst såvel som ubevidst, med at styre sine følelser, men som jeg vil vise, så er nogle følelsesnormer mere markante og problematiske end andre når det drejer sig om institutionsledelse i dagtilbudssektoren. Lederne fra Odsherred kan nævne utroligt mange ønskværdige følelser, hvilket viser en bevidsthed om, hvilke følelser der er at foretrække frem for andre når man er leder. En bevidsthed der skaber grobund for etisk selvstyring (Rose 1999b) og hvad Hochschild kalder for emotion management (Hochschild 2003). Særligt diskurserne om FI og PP medfører en instrumentalisering af følelser, som fordrer løbende justeringer af opførsel og følelser i organisationer. Denne forståelse af følelser fremhæver bestemte følelser som befordrende, andre følelser som destruktive og et helt tredje sæt som uinteressante fx misundelse, vrede, jalousi, frygt, skyldfølelse, kedsomhed, skam og smerte (Fineman 2000:110f). Dette muliggør klassifikation og kategorisering af positive karaktertræk og evner, som tilvejebringer en ny styringsteknologi *"for the use of selection, control, and discrimination in the workplace, in much the same way that measures of personality have been used in the past. Classifying character strengths and virtues represents a new framework for further tying subjectivities to a neo-liberal discourse. It represents a new system of surveillance that risks creating its unintended opposite: disillusionment and alienation"* (McDonald & O'Callaghan 2008:136).

Gennem uddannelse og personlighedstests kan lederen lære sig selv og sine følelser bedre at kende og dermed styre *"their previously unmanageable and often 'unwanted' emotional lives towards more productive work, as this now contributes to the emotional capital of the organisation"* (Hatcher 2001:9). Følelseshåndtering ses som en værdifuld kompetence og derfor skal man **vill**e **selvrefleksion** gennem kompetenceudviklende selvteknologier (fx MUS/LUS), der knytter an til forskellen bedre/dårligere kompetencer, som en personlig selvrefererende korrigerende og dermed en sortering af personligheder og bestemte personlige følelser (Andersen 2004).

Følelsesmæssig konflikt

Der opstår dog en konflikt, idet idealerne om **åbenhed**, **ærlighed** og **autentisk** ledelse skaber nogle forventninger om, at der er sammenhæng mellem hvilke følelser, der indadtil føles og hvilke følelser, der vises udadtil. Følelsessociolog Poul Poder (2004:126f) forklarer, at sådanne forventninger kræver en situation *"where nobody is 'faking', that is, expressing*

certain emotions without actually feeling them. It is possible to feel something and not express it, and this has nothing to do with faking or strategic emotion display. One is not directly dishonest. From the point of view of 'openness' however, such behaviour could be seen as hiding one's emotion, which implies that one is not straightforwardly honest or sincere."

Men jeg mener ikke, at lederne lyver. Derimod indikerer teksten, at de er i stand til at transformere deres indre følelser, således at de harmonerer med de ydre sociale følelsesnormer, der gør sig gældende inden for diskursordenen institutionsledelse. Selvom der måske også er krav om eller lyst til nære, tætte og ikke mindst ærlige forhold til medarbejderne, så vurderer jeg, at disse overdetermineres af kravet om, at lederen strategisk skal overveje, hvordan hun bedst styrer sig selv og sine medarbejdere gennem emotion management. Eksempelvis hvis lederen føler (eller burde føle) ubehag eller usikkerhed ift. en udefrakommende påkrævet udvikling, så vil hun, qua bestemte følelsesnormer, transformere sit indre ubehag til et smil og dermed give det indtryk, at hun er positivt indstillet. Et forhold som kan øge risikoen for stress (Videncenter for Arbejdsmiljø 2007).

Det store fokus på bestemte følelser medfører, at disse potentielt set bliver udsat for en varegørelse (commodification) (Fineman 2000), hvilket bl.a. kan resultere i, at ens følelser i højere grad kommer til at tilhøre arbejdspladsen end én selv - dvs. en fremmedgørelse fra ens "egne" følelser. Og i en reform, som i høj grad tematiseres ift. den enkeltes personlige frihed, har vi paradoksalt nok måske en situation, hvor *"more people privately wonder, without tracing the question to it's deepest social root: what do I really feel?"* (Hochschild 2003:198). Dermed bliver grænserne mellem det personlige og professionelle rykket, hvilket nødvendigvis får konsekvenser i en kvindedomineret organisation, som beskæftiger sig med omsorgsarbejde, idet man netop her har tradition for at bruge ens "private" personlighed i relationsarbejdet (Eriksen 2007). Spørgsmålet er, hvorvidt retorikken i den instrumentelle tilgang til følelser tilgodeser et køn frem for et andet?

Kønnets rolle

Selvom der i diskursordenen institutionsledelse findes flere pædagogiske og følelsesorienterede diskurser, så ligger det stadig til ledelsesdisciplinen, at den betragtes som rationel, logisk, strategisk og instrumentel (Fineman 1993). Selvom der i følelsesdiskurserne bliver argumenteret for at ledelse eksempelvis kræver passion og empati, så bliver dette

overdetermineret af kravet om man strategisk skal kunne styre sine følelser. Dvs., at god ledelse kræver en strategisk og derfor også *rational* tilgang til *følelser* - hvilket jo umiddelbart er noget af en modsætning. Dog er denne modsætning en social konstruktion. Ser vi på modbegreberne til rationel finder vi irrationel, ulogisk og følelsesladet, hvilket historisk set er begreber brugt til at beskrive kvinder med. Det pædagogiske fag er domineret af kvinder. I den vestlige kultur opfattes kvinders generelt set som mere følelsesladede og derfor mindre rationelle end mænd. Vi har således at gøre med den konstruerede modsætning mellem man/kvinde og rationalitet/følelser, hvilket bundet i en binær tankegang, som også findes i forskellen kontrol/umådeholdenhed, hård/blød, tæmmet/utæmmet, tillært/naturligt (Hatcher 2008:159), arbejdspladsen/familien, offentlig/privat (Martin 1990:343) og ikke mindst to meget sigende "ikke eksisterende" diskursive dikotomier karrierекvinde/"karrieremand" og familiefar/"familiemor"! Sprogets forskelskategorier er med til at vedligeholde bestemte verdensbilleder, hvilket medfører reelle sociale konsekvenser: "*The separation of public and private, namely the separation of the official economic sphere from the domestic sphere and the enclaving of childrearing from the rest of social labor ... (is) an institutional arrangement that is widely held to be one, if not the, linchpin of modern women's subordination*" (Fraser 1988 i Martin 1990:344). Derfor er netop institutionsledelse i dagtilbudssektoren forbundet med fordomme, hvilket er med til at skabe en (implicit) holdning om, at pædagoger (kvinder) ikke er gode ledere og derfor nu skal professionaliseres, måles og evalueres ift. diverse managementidealer, som pga. deres rationelle og maskuline fremtoning potentielt set overskygger de pædagogfaglige og familiære diskurser i diskursordenen.

Institutionsledelse som professionel management

Jeg vurderer, at udbredelsen af managementdiskurser i diskursordenen indikerer, at daginstitutionsledelse er i færd med at blive en "legitim" ledelsesprofession. Professionaliseringen sker bl.a. gennem nyoprettede professionsuddannelser, diverse kurser og projekter samt ledernes egen videbegærlighed. Det interessante er, at lederuddannelserne ikke fremstår som et krav men nærmere en ret, hvilket også ses i pjecen, og derfor handler det i vid udstrækning om at professionaliseringen sker med udgangspunkt i ledernes egen lyst til at forbedre sig.

De mange diskurser, som findes i det analyserede materiale, viser en bevidsthed om, at arbejdspladsen kan og skal udvikles og motiveres og at det er lederens ansvar, at dette sker på

en rationel og strategisk måde. Teksterne fra Odsherred giver et billede af ledere, der ser sig selv som stående uden for arbejdspladsens kultur (organisme) og derfor befinder sig på et privilegeret erkendelsesniveau ift. resten af organisationen. På den ene side skal lederen orientere sig "nedad/indad" ift. til den sociale dynamik på arbejdspladsen og på den anden side skal hun orientere sig "opad/udad" mod markedet, det politiske landskab (fx partnerskabsprojektet) og forvaltningsniveauet. Det kan derfor tolkes, at lederne ser sig selv som en slags "gatekeepers" mellem den lukkede organisme og påvirkningerne fra omverdenen, hvilket nødvendigvis øger lederens ansvar, men samtidigt også øger distancen mellem lederen og medarbejderne. Der bliver således "trukket" i lederens opmærksomhed både fra interne og eksterne krav og spørgsmålet er, om dette resulterer i en splittelse hos den enkelte leder?

Det aktuelle ønske om at professionalisere og løfte daginstitutionens konventionelle driftsledelse op på et mere professionelt strategisk niveau, tættere på forvaltningen, skaber, ifølge ledelsesteoretiker Søren Voxsted (2008:235) blot et ledelsesmæssigt hul i institutionen, som vil blive udfyldt af nye "uformelle" ledere: *"I organisationer, hvor mennesker er gensidigt afhængige af hinanden, er der behov for, at nogen stiller sig i spidsen for en lang række banale og dagligdags opgaver omhandlende arbejdsdeling, koordination og kontrol [og] De uformelle ledere vil hurtigt stå over for det samme krav om professionalisering som de nuværende driftsledere, idet det nu er dem, der skal skabe sammenhæng mellem på den ene side topledelsen og politikernes planer, og på den anden side de udfordringer og barrierer, som disse planer møder i organisationen."*

Man kan således spørge, om det aktuelle store fokus på ledelses- og kompetenceudvikling vil aftage (fx når regeringens kvalitetsfond på 22 mia. er opbrugt) eller om det blot vil fortsætte, så man potentielt set ender med, at alle ansatte i det offentlige er professionelle ledere? Filosof Sverre Raffnsøe (2008:265) besvarer med det følgende: *"ledelse efterspørges i dag overalt, men er en disciplin, der har sin egen mislykkethed indbygget. Vi leder altid efter, hvordan vi skal lede. Denne uindløsthed er på et andet niveau ledelsens og ledelsesteoriens sejr. Netop fordi ledelsen aldrig når frem til målet og finder sin form, må vi bestandigt iværksætte den og reflektere over den på ny"*.

Organisatoriske ændringer og ansvarsfordeling

Det store fokus på ledelse og de mange nye krav, der stilles til institutionsledere, har været

medvirkende til, at institutionsledelse i dag i flere kommuner undergår store organisatoriske forandringer. I nogle kommuner er ledelsesfunktionen blevet delt mellem en distrikts- eller områdeleder, som står for den overordnede (politiske) udvikling og strategi og den daglige leder, som tager sig af den daglige drift ift. faglighed og medarbejderledelse. Endvidere ses også netværksledelse og sammenlagt institutionsledelse som løsningsmodeller for dagtilbudsledelse (Væksthus For Ledelse 2007). Således kan det tænkes, at det førnævnte krydspres kan håndteres som et organisatorisk og dermed ikke et personligt problem.

Jeg vurderer ligeledes, at kommunalforvaltningerne i fremtiden vil være mere bevidste om, at konstant udvikling i dagtilbud ikke kun er betinget af en motiveret lokal leder, men er betinget af, at forvaltningen formår at yde individuel støtte til den enkelte leder og institution i form af ressourcer, kompetencer og sparring. Dette vil betyde, at ansvaret for mislykkede udviklingsprojekter ikke kun placeres hos lederen og hendes manglende engagement eller kompetencer, men også placeres hos forvaltningen og dens manglende evne til at støtte til de lokale institutionsledere.

Konklusion

Gennem tematisering af ledelse styrer og transformerer kvalitetsreformen institutionsledelse i dagtilbudssektoren. Dette kan have sociale konsekvenser for dagtilbudsledere.

Denne styring, der i høj grad udspringer fra centralt niveau (regeringen, KL og kommunale forvaltninger), sker dog ikke gennem udpræget brug af hierarki, detailstyring og regler. Styringen foregår derimod gennem institutionsledernes selvstyring, hvilket faciliteres fra centralt niveau, bl.a. gennem systematiseret lokal refleksion. I kvalitetsreformen lader dette sig gøre, ved at ledernes egne krav, selvforståelser og passioner aktiveres gennem den generelle tematisering og ikke mindst problematisering af ledelse. De lokale ledere har dermed selv et ønske om at komme på banen og tage ansvar for at udvikle deres eget lederskab og deres medarbejdere. Dermed er der enighed om styringens præmisser – de lokale ledere får mere ansvar og det centrale ledelsesniveau slipper for at skabe mere "bureaukrati".

En forudsætning for denne enighed er en effektiv oversættelse af styringsrationaler mellem forskellige kontekster, hvilket foregår gennem den tekniske og kreative kombination af forskellige diskurser, genrer, stilarter og aktivitetstyper. Dette ses fx i regeringens pjece Gå efter kvaliteten!, Odsherreds pressemeddelelse og KLs dagtilbuds partnerskabsprojekts kvalitetsskemaer – såkaldte Genres of Governance. Moderne neo-liberal styring muliggøres således i høj grad af konkrete diskursive praksisser.

Særligt partnerskabsprojekter med fokus på udvikling, demokrati og videndeling er en effektiv form for styring, idet lederne hermed aktiveres til at se sig selv som videnressourcer, der selv har ansvar for at reflektere over, hvad god ledelse er, dele denne viden med andre og sælge sig selv som ressource for diverse udviklingsprojekter.

I deres selvrefleksion og definition af den gode ledelse trækker lederne fra Odsherred på en bred vifte af managementdiskurser, særligt HRM-rationaler hentet fra den private sektor. Ligeledes er NPM-tankegangen internaliseret i lederne – fx anses det som uundgåeligt og naturligt at skulle konkurrere med hinanden. Samtidigt er der spor af pædagogfaglige diskurser samt en familiediskurs, som fremhæver nære, tætte, anerkendende og ærlige relationer. Den konflikt, som burde opstå mellem de instrumentelle, strategiske og rationelle managementdiskurser og de familieorienterede, inkluderende og (i mangel af bedre ord)

humanistiske diskurser opløses netop af den førnævnte brug af Genres of Governance, fordi disse formår at oversætte styringsrationalerne fra NMP og HRM til pædagogiske og humanistiske værdier som udvikling, motivation, medbestemmelse og refleksion. Dette sker bl.a. fordi mange managementdiskurser og pædagogfaglige diskurser trækker på de samme psykologiske vidensregimer og diskurserne ensrettes/oversættes dermed lettere.

Tilstedeværelsen af disse såkaldte "psy"-diskurser medfører, at den gode institutionsleder karakteriseres som både passioneret, motiveret, engageret, reflekteret og udviklingsparat, mens det fx ikke er velanset at være bange. Derfor skal lederen arbejde med sin personlighed og reflektere over, hvordan hun mest strategisk signalerer bestemte følelser både opadtil og nedadtil i systemet. Gør hun ikke dette risikerer hun at fremstå som irrationel og uprofessionel og kan dermed blive ekskluderet fra fremtidige udviklingsprojekter. Den strategiske følelseshåndtering står dog i kontrast til kravet om åbenhed og ærlighed. Særligt i en kvindedomineret omsorgsinstitution kan dette medføre reelle sociale konsekvenser. De nære, familieorienterede, personlige følelser overdetermineres af kravet om professionalismisme, hvilket potentielt set medfører, at lederen bliver fremmedgjort fra sine "egne" følelser, der nu i højere grad tilhører organisationen end lederen selv. Et forhold som kan give stress hos den enkelte leder.

Samtidig har lederne hovedansvaret for institutionens fortsatte udvikling og dens positionering på markedet. Når medarbejderne samtidig betragtes som en kultur, man skal motivere og agere støjfilter for, så øges lederens ansvar yderligere. Der opstår således et krydspres mellem, på den ene side, udefrakommende strategiske udviklingskrav og, på den anden side, arbejdspladsens krav om motivation, effektivitet og tryghed. Dette krydspres betyder i bedste fald, at den enkelte kommune reorganiserer institutionsledelse, således at den enkelte leder ikke står alene med problemerne. I værste fald betyder krydspreset, at der hos lederen skabes en grundlæggende usikkerhed ift. hvilke krav, lederrollen inkluderer. Hvornår er institutionen eller lederens egne kompetencer udviklet tilstrækkeligt til ikke at blive smidt af markedet? Denne evige usikkerhed skaber en styringsteknologi, som potentielt kan medføre, at lederen går ned med stress.

Institutionsledere i dagtilbudssektoren er i disse år i færd med en professionalisering, der marginaliserer "feminine" aspekter af ledelse som ærlighed, nærhed, inklusion og tryghed til fordel for "maskuline" aspekter som strategi, rationalitet og effektivitet. Dette styres ikke

udelukkende "oppefra". Det er mindst i lige så høj grad institutionslederne eget ønske om at blive anerkendt som "rigtige" ledere, der driver kvalitetsreformens styring og transformation af ledelse i dagtilbudssektoren.

Litteraturliste

- Amhøj, Christa Breum (2004): *Medarbejdernes synliggørelse i den transparente organisation – om styring af frihed og usynliggørelse af ledelse*. I: *Offentlig ledelse i managementstaten*. Pedersen, Dorte (red.). Forlaget Samfundslitteratur.
- Andersen, Niels Åkerstrøm & Born, Asmund (2001): *Kærlighed og omstilling: Italesættelsen af den offentligt ansatte*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen, Niels Åkerstrøm & Thygesen, Niels Thyge (2002): *Styring af styringsteknologier i Ledersupporten*, Københavns Kommune Personaleblad.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2004): *Ledelse af personlighed – om medarbejdernes pædagogisering*. I: Pedersen, D. (Red.) *Offentlig ledelse i managementstaten*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2008): *Velfærdsledelse: Diagnoser og Udfordringer*. I: Sløk, Camilla og Villadsen, Kaspar (Red.): *Velfærdsledelse – I den selvstyrende velfærdsstat*. Hans Reitzels Forlag.
- Beck, Ulrich (1997): *Risikosamfundet: på vej mod en ny modernitet*. København, Hans Reitzels Forlag
- Brier, Søren (2005): *Informationsvidenskabsteori*. Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Christensen, Lars Tøger (1995): *Når virksomheden taler med sig selv. Auto-kommunikativ ledelse*. *Ledelse i dag*, Nr. 20. pp.32-42.
- Christensen; Morsing, Mette & Cheney, George (2008): *Corporate Communications – Convention, Complexity, and Critique*. Sage Publications.
- Clarke, John and Newman, Janet (1997): *The managerial state: power, politics and ideology in the remaking of social welfare*. London: Sage.
- Clegg, Stewart; Courpasson, David og Phillips, Nelson (2006): *Power and Organizations*. London, GBR: Sage Publications.
- Collin, Finn (2003): *Konstruktivisme*. Samfundslitteratur / Roskilde Universitetsforlag.
- Dahler-Larsen, Peter (2008a): *Konsekvenser ved indikatorer*. Maj 2008 . www.krevi.dk
- Dahler-Larsen, Peter (2008b): *Kvalitetens Beskaffenhed*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Dean, Mitchell (2006): *Governmentality - Magt & Styring i det moderne samfund*. Forlaget Sociologi.
- Deetz, Stanley (1996) *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy*. *Organizational Science*/Vol. 7, No. 2,

March-April 1996

- Elias, Nobert (1982): *Civilizing process. vol. 1: History of manners*. New York: Pantheon Books.
- Eriksen, Tine Rask (2007): *Det professionaliserede og det personlige i omsorg, opdragelse og undervisning - i et kvindeperspektiv*. I: Andersen, Peter Ø., Ellegard, Tomas og Muchinsky, Lars J. (red.) *Klassisk og Moderne Pædagogisk Teori*. København: Hans Reitzels Forlag. Kap 21.
- Fairclough, Norman (1989): *Language and Power*. Harlow, Longman.
- Fairclough, Norman (1992): *Discourse and Social Change*. Polity Press.
- Fairclough, Norman (2003): *Analysing Discourse - Tekstual analysis for social research*. London: Routledge.
- Fairclough, Norman (2008): *Kritisk Diskursanalyse: En tekstsamling*. København: Hans Reitzel.
- Fineman, Stephen (1993): *Organizations as Emotional Arenas*. I: Fineman, Stephen (red.) *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications, Ltd.
- Fineman, Stephen (2000): *Commodifying the emotional intelligent*. I: Fineman, Stephen (red.) *Emotion in Organizations*, 2nd edition. London: Sage.
- Fineman, Stephen (2006) *On being positive: concerns and counterpoints*. Academy of Management Review, Vol. 31, No. 2, 270–291.
- Fogh Jensen, Anders (2009a): *Projektmennesket*. Århus Universitetsforlag.
- Fogh Jensen, Anders (2009b): *Projektsamfundet*. Århus Universitetsforlag.
- Gardner, Howard (1997): *De mange intelligensers pædagogik*. København, Gyldendal.
- Garrick, John & Clegg, Stuart (2000): *Knowledge work and the new demands of learning*. Journal of Knowledge Management. Volume 4 . Number 4. pp. 279-286.
- Goleman, Daniel (1997): *Følelsernes intelligens*. Borgens Forlag.
- Goleman, Daniel (1999): *Følelsernes intelligens på arbejdspladsen*. Borgens Forlag.
- Greve, Carsten (2007): *Kvalitetsreformen og moderniseringen af den offentlige sektor*. Samfundsøkonomen nr. 3. Side 4-9.
- Hatcher, Caroline (2001): *Corporatising Character*. M/C: A Journal of Media and Culture 4(5). <<http://www.media-culture.org.au/0111/Hatcher1.xml> > ([hentet 9. august 2009]).
- Hatcher, Caroline (2008): *Becoming a Successful Corporate Character and the Role Of Emotional Management*. I: Fineman, Stephen: *The Emotional Organization – Passions and Power*. Blackwell Publishing.

- Hochschild, Arlie Russel (2003): *The Managed Heart – Commercialization of human feeling: Twentieth Anniversary Edition – with a new afterword*. The regents of the University of California.
- Honneth, Axel (1996): *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*. Polity Press.
- Howarth, David (2005): *Diskurs : En introduktion*. København, Hans Reitzel
- Juul, Jesper (1995): *Dit kompetente barn*. Schønberg.
- Jørgensen, Marianne W. & Phillips, Louise (1999): *Diskursanalyse*. Samfundslitteratur, Roskilde universitetsforlag.
- KL (2008a): *Projektbeskrivelse - Ledelse med Ambitioner - Ledelsesudvikling i kommunerne*
- KL (2008b): *Lederudvikling - Sæt lederens udvikling i system*. Det Fælles Kommunale Kvalitetsprojekt
- KL (2008c): *Bedre kvalitet - kommunerne viser vejen*. Det fælleskommunal Kvalitetsprojekt. Oktober 2008.
- KL (2009a): *15 Anbefalinger om: Klare mål, Mere kvalitet, Bedre dokumentation*.
- KL (2009b): *Strategibrev 2009* (internt dokument)
- KL (2009c): *Kvalitetskonferencen den 26.-27. marts - konsensuspapir*. Det Fælleskommunale Kvalitetsprojekt.
- KL (2009d): *Kvalitetskonferencen - fælles fokus, fælles indsats*. Det fælleskommunale Kvalitetsprojekt. Marts, 2009.
- KL (2009e): *Kvalitet i kommunerne - resultater fra kvalitetsprojektet*. Det fælleskommunale Kvalitetsprojekt. 23. august 2009.
- KL (2009f): *Temperaturmåling - Detaljeret Projektrapport 2009 - God kvalitet og høj faglighed i dagtilbud*. Det fælleskommunale Kvalitetsprojekt. Marts, 2009.
- Knudsen, Morten (2004): *Ledelse i den selvopløsende organisation*. I: *Offentlig ledelse i managementstaten*. Pedersen, Dorthe (red.). Forlaget Samfundslitteratur.
- Kunda, Gideon (1991) *Engineering Culture - Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia: Temple University Press.
- Lakoff, George & Johnson, Mark (1980): *The Metaphors we live by*. Chicago: The university of Chicago Press.
- Lave, Jean & Wenger, Etienne (2003): *Situeret læring - og andre tekster*. Kbh: Hans Reitzels forlag.
- Lerborg; Leon (2007): working paper (book) *styringsparadigmer og perspektiver del. c*

- Lewin, Karl (1947): *Frontiers in group dynamics*. In Cartwright, D. (Ed.), *Field Theory in Social Science*. London: Social Science Paperbacks.
- Litvin, Deborah R. (1997): *The Discourse of Diversity: From Biology to Management. Organization - discourse and organization*. Vol. 4(2). pp: 187-209.
- Marchland, Roland (1998): *Creating The Corporate Soul - The rise of public relations and company imagery in American big business*. London: The University of California Press.
- Martin, Joanne (1990) *Deconstructing Organizational Taboos*. *Organizational Science*, 1 (4), pp. 339-359
- Madsen, Bent (2006): *Socialpædagogik - Integration og inklusion i det moderne samfund*. Hans Reitzels Forlag.
- Madsen, Bent (2008): *Inklusionens Pædagogik - Hvad fremmer inkluderende pædagogik i daginstitutionen?* Powerpoint oplæg i KL, 27. oktober 2008.
- Maslow, Abraham (1970): *Motivation and personality*. 2. ed. A New York.
- McDonald, Mathew & O'Callaghan, Jean (2008): *Positive Psychology - A Foucauldian Critique*. *The Humanistic Psychologist*, 36:127–142.
- Morgan, Gareth (1997) *Images of Organization*, (2nd edition). Newbury Park, CA: Sage Publications, 1997.
- Pedersen, Dorthe (2004): *Ledelsesrummet i managementstaten*. I: *Offentlig ledelse i managementstaten*. Pedersen, Dorthe (red.). Forlaget Samfundslitteratur.
- Peterson, C. og Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Poder, Poul (2004): *Feelings of power and the power of feeling - Handling Emotion in Organisational Change*. Ph.d.-afhandling på Sociologisk institut Københavns Universitet.
- Raffnsøe, Sverre (2008): *Prekær velfærd*. I: Sløk, Camilla og Villadsen, Kaspar (Red.): *Velfærdsledelse – I den selvstyrende velfærdsstat*. Hans Reitzels Forlag.
- Regeringen (2006a): *På vej mod en kvalitetsreform – En debatpjece om udfordringerne*
- Regeringen (2007a): *På vej mod en kvalitetsreform - Klare mål og ansvar for resultater*. Februar 2007
- Regeringen (2007b): *Nytænkning og konkurrence - En innovativ offentlig sektor, der giver mere kvalitet til borgerne og bedre arbejdspladser for medarbejderne*, Regeringens debatoplæg til møde om kvalitetsreformen 22. marts 2007
- Regeringen (2007c): *Ledelse, medarbejderinddragelse og motivation*. Regeringens debatoplæg til møde om kvalitetsreformen 19. april 2007
- Regeringen (2007d): *På vej mod kvalitetsreformen - Bedre kvalitet i børnepasningen -*

- workshop i kvalitetsgruppen den 3. maj. 27. april 2007.
- Regeringen (2007e): *På vej mod kvalitetsreformen - Ledelse, medarbejderinddragelse og motivation* - workshop i kvalitetsgruppen den 3. maj. 27. april 2007.
- Regeringen (2007f): *Bedre velfærd og større arbejdsglæde – Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service*. August 2007
- Regeringen (2008a): *Gå efter kvaliteten! Dine muligheder på børneområdet*. Oktober 2008
- Regeringen (2008b): *Gå efter kvaliteten! Dine muligheder på socialområdet*. Oktober 2008
- Regeringen (2008c): *Gå efter kvaliteten! Dine muligheder på sundhedsområdet*. Oktober 2008
- Regeringen (2008d): *Gå efter kvaliteten! Dine muligheder på ældreområdet*. Oktober 2008
- Rennison, Betina Wolfgang (2004): *Ledelsesbegrebets historie i den offentlige sektor. I: Offentlig ledelse i managementstaten*. Pedersen, Dorthe (red.). Forlaget Samfundslitteratur.
- Rose, Nikolas (1999a): *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*. Port Chester, NY, USA: Cambridge University Press.
- Rose, Niklas (1999b): *Governing the soul – The shaping of the private self*. 2nd edition. London: Free Association Books.
- Sand, Inger-Johanne (2004): *Stat og Ledelse i det polycentriske samfund. I: Offentlig ledelse i managementstaten*. Pedersen, Dorthe (red.). Forlaget Samfundslitteratur.
- Salskov-Iversen, Dorte & Hansen, Hans Krause (2008): *The Management of Public Sector Modernization*. I Anna Duszak and Norman Fairclough (red.) *Critical discourse Analysis*. Krakow: Universitas.
- Salskov-Iversen, Dorthe; Hansen, Hans Krause & Langer, Roy (2001): *Managing Political Communications*. Corporate Reputation Review, Summer2001, Vol. 4 Issue 2, p167, 18p
- Salskov-Iversen, Dorte; Hansen, Hans Krause & Langer, Roy (2004): *Politisk kommunikationsledelse. I: Offentlig ledelse i managementstaten*. Pedersen, Dorthe (red.). Forlaget Samfundslitteratur.
- Schein, Edgar H. (1994): *Organisationskultur og Ledelse*. 2 udg. Forlaget Valmuen.
- Scott, Richard W.(1995): *Institutions and Organisations*. Sage Publications
- Seligman, M. E. P. og Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. American Psychologist, 55, 5–14.
- Sennett, Richard (1999): *Det Fleksible Menneske – eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Højbjerg: Forlaget Hovedland.
- Sheilds, Stephanie A. & Warner, Leah R. (2008): *Gender and the Emotion Politics of Emotional Intelligence I: Fineman, Stephen: The Emotional Organization – Passions and Power*. Blackwell Publishing.

- Smith, Ruth C. & Eisenberg, Eric M. (1987): Conflict at Disneyland - A root-metaphoranalysis. Communication Monographs, vol. 54, 1987.
- Stacey, Ralph D. (2007): *Strategic Management and Organizational Dynamics – The Challenge of Complexity*. Pearson Education Limited, Essex. (fifth edition)
- Statsminister Lars Løkke Rasmussens åbningstale i Folketinget 15. april 2009. <http://www.kristeligt-dagblad.dk/artikel/320395:Debat--Loekkes-aabningstale?all=1> (hentet 27. september 2009)
- Stressforeningen (2009): *Fakta om stress*. www.stressforeningen.dk
- Thygesen, Niels Thyge (2004): *Hvordan styringsteknologi gør ledelse mulig*. I *Offentlig ledelse i managementstaten*. Pedersen, Dorthe (red.). Forlaget Samfundslitteratur.
- Thygesen, Niels Thyge og Tangkjær, Christian (2008): *Ledelse af styringspresset: To normative nedslag*. I: Sløk, Camilla og Villadsen, Kaspar (Red.): *Velfærdsledelse – I den selvstyrende velfærdsstat*. Hans Reitzels Forlag.
- Tænketanken for offentlig ledelse (2009): *Tænketanken for offentlig ledelses ledelseskanon*.
- Videncenter For Arbejdsmiljø (2007): *Fakta og Myter om stress*. 1. udgave. 1. oplag 2007 © Tage S. Kristensen, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
- Voxted, Søren (2008): *Mellemlederrollen mellem profession og driftsledelse*. I: Sløk, Camilla og Villadsen, Kaspar (Red.): *Velfærdsledelse – I den selvstyrende velfærdsstat*. Hans Reitzels Forlag.
- Væksthus for ledelse (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring - En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*.
- Væksthus for Ledelse (2008): *Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner*
- White, John (2005): *Howard Gardner: The Myth of Multiple Intelligence* ViewPoint No. 16 Oct Institute of Education University of London.
- White, Michael (2006): *Narrativ Teori*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Zanoni, Patrizia & Janssens, Maddi (2003): *Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses*. Organization Studies 25(1): 55-74. Sage Publications. London.
- Zorn, Theodore E.; Page, Deborah J. & Cheney, George (2000): *Nuts About Change –Multiple Perspectives on Change Oriented Communication in A Public Sector Organization*. Management Communication Quarterly, Vol. 13, No. 4, 515-566

Journalistiske artikler

Berlingske tidende 14. april 2009: *Statsministerens åbningstale*

Børn og Unge nr. 24, 2009: *Det pædagogiske Danmarkskort: Relationerne dominerer og læring vokser*

Djøfbladet 13. januar 2009 *Giv målekulturen en kvalitetsreform, Kommentar i Af divisionsdirektør Lars Kirdan, departementschef Claes Nilas og kommunaldirektør Jens Christian Birch*

Ugebrevet A4 2009a /nr. 20, 14. juni : *Staten bruger kassen på konsulenter*

Ugebrevet A4 2009b /nr. 33, 5. oktober: *Stress koster jobbet*

Ugebrevet A4 2009c /nr. 34, 12. november: *Stress-politik uden effekt*

MandagMorgen 2008a /nr. 34, 6. oktober. *Den danske ledelseskanon – Hvad er de 12 største ledelsesbedrifter i Danmark?*

MandagMorgen 2008 /nr.21, 2. juni. *Kvalitetsreform kræver passion.*

MandagMorgen 2009 / nr. 29, 31. august. *Regeringen dropper kvalitetsmodel*

Relevante hjemmesider:

Reformens hjemmeside: <http://www.kvalitetsreform.dk/>

Indenrigs- og Socialministeriets side om reformen:

<http://www.ism.dk/Temaer/velfaerdsudv/Kvalitetsreform/Sider/Start.aspx>

KLs Fælleskommunale Kvalitetsprojekt:

<http://www.kl.dk/Aktuelle-temaer/Det-Falleskommunale-Kvalitetsprojekt/>

Væksthus for ledelse: www.vaeksthusforledelse.dk

Mandag Morgens Ledelseskanon: www.ledelseskanon.dk

Stressforeningen: <http://www.stressforeningen.dk/>

Kampagnen fra stress til trivsel: <http://trivsel.arbejdsmiljoviden.dk/>

Nationalt videntcenter for inklusion/eksklusion: <http://www.ucvest.dk/page280.aspx>

Børn og Unge: <http://www.bupl.dk/internet/boernogunge.nsf>

Bilag:

Bilag nr. 1 Pjecen: GÅ EFTER KVALITETEN!

Bilag nr. 2: Odsherreds pressemeddelelse

Bilag nr. 3: Odsherreds projektgruppes individuelle og samlede bud på kvalitetskriterier og tegn herpå i indsatsområdet Ledelse i projektet God Kvalitet og Høj Faglighed i Dagtilbud.



GÅ EFTER KVALITETEN!

DINE MULIGHEDER PÅ BØRNEOMRÅDET






Som leder står du i centrum, når kvalitetsreformen skal på arbejde. Her kan du læse mere om, hvad kvalitetsreformen betyder på børneområdet, og hvordan du kan bruge kvalitetsreformens redskaber til at løfte kvaliteten i dagligdagen - både for borgerne og for dine medarbejdere.



Udvalgte kompetencer af interesse for dagens lærere. Næste trin er at undersøge, hvordan disse kompetencer kan udvikles i praksis. Dette kan gøres ved at tage udgangspunkt i de kompetencer, der er nævnt i listen, og se på, hvordan de kan udvikles i praksis. Dette kan gøres ved at tage udgangspunkt i de kompetencer, der er nævnt i listen, og se på, hvordan de kan udvikles i praksis. Dette kan gøres ved at tage udgangspunkt i de kompetencer, der er nævnt i listen, og se på, hvordan de kan udvikles i praksis.



KOMPETENCEUDVIKLING

4

FAGLIGHED OG STÆRK LEDELSE

Stærk faglighed, ledelse og et godt arbejdsmiljø giver større arbejds glæde, og det smitter af på de børn, det hele handler om. Hvis man har faglig stolthed og et godt fagligt arbejdsfællesskab med sine kolleger, får både børn og forældre en bedre oplevelse. Derfor er ledelses- og kompetenceudvikling fundamentet for kvalitet og trivsel på børneskoleområdet.

Bedre lederuddannelse

En ny og fleksibel lederuddannelse i styrkeledelsen i den offentlige sektor. Kvalitetsforløbet giver en række ledere ret til en lederuddannelse på diplomniveau. Du kan tage eksisterende diplomuddannelser og forbereden for en ny lederuddannelsesårerne, som går i luften i marts af 2009. Tal med din leder om dine muligheder og behov for lederuddannelse.

Styrket faglig uddannelse

Hvis du har udført lederarbejde, der gerne vil opkøre i fremtiden, så får du en mulighed for at tage en erhvervs-

rettet uddannelse. Frem til 2011 bliver der blandt andet skabt 2000 nye pladser på den pædagogiske grunduddannelse, så der bliver flere at rekruttere blandt.

Efteruddannelse og færdighed

Dine aktuelle medarbejdere får også bedre mulighed for at efteruddanne og specialisere sig i trepartsaftalerne er der afsat midler til en efteruddannelsespulje for faglige medarbejdere. Samtidig er der afsat midler til faglige seniorordninger, som giver ældre medarbejdere mulighed for at være mellem mellem blandt andet en seniorbonus, et antal seniorordninger eller et ekstrakonstant pensionsbidrag. Så erfaring og kompetence bliver på arbejdspladsen længst muligt.

Et bedre arbejdsmiljø

Det kan være svært selv at sætte ord på, om man har et godt arbejdsmiljø. Derfor får alle landets dagbuds arbejdsmiljøledere en uddannelse. Samtidig får du som leder redskaber til dialog om nye geografi, og dine medarbejdere

skal inddrages i indsatsen for at skabe gode arbejdsforhold. I skal også løbende følge med i trivsel på arbejdspladsen gennem måling blandt medarbejdere.

Evaluering og udvikling

Både du og dine medarbejdere har brug for viden og dialog om jeres indsats og udviklingsmuligheder. Det vil du som leder blive evalueret af dine medarbejdere og ledere. Og du skal få tilflydende dine medarbejdere en udviklingsamtale som led i din kompetenceudvikling.

Du kan læse mere om kompetenceudviklingsinitiativerne på Pædagogisk Forsknings hjemmeside www.porf.dk



6

VIDEN OM KVALITETEN

EN SERVICE I TOP GENNEM AKTIV LÆRING

Færre regler og mindre detaljeregulering skal give mere tid til at fokusere på den faglige kvalitet og rum til at tænke nyt. Nye redskaber vil give dig og dine medarbejdere end nu bedre mulighed for at udvikle kvaliteten og vise resultaterne af det arbejde, I dagligt udfører.

Sammenlignelige brugertilfredshedsundersøgelser
Erfaringen med brugertilfredshedsundersøgelser viser, at de giver ledere og medarbejdere godviden om, hvordan kvaliteten opleves. Hvis resultaterne for eksempel viser, at forældre og børn er meget glade for aktiviteter ud af huset, eller tv. de er utilfredse med forældre samarbejde, så er det vigtig viden for dig som leder. Samtidig giver undersøgelse mulighed for sammenligning og læring mellem forskellige dagtilbud. Udviklingen af en let anvendelig model for brugertilfredshedsundersøgelser, som I kan bruge i din kommune, sker i tæt samarbejde med KL. Modellen vil være i slutningen af 2020 efter afprøvning i udvalgte dagtilbud.

...en anden del af arbejdet, som I skal være opmærksomme på. Det er vigtigt, at I har en plan for, hvordan I vil sikre, at I kan følge op på de resultater, I får. Det betyder, at I skal have en plan for, hvordan I vil sikre, at I kan følge op på de resultater, I får. Det betyder, at I skal have en plan for, hvordan I vil sikre, at I kan følge op på de resultater, I får.



Principper for god offentlig service
- 9 principper med konkrete værktøjer
En gruppe af ledere og medarbejdere i kommunerne, regionerne, staten og fra det private erhvervs- og uddannelses- og velfærdssamarbejde har udviklet 9 principper om det gode møde mellem borger og dagtilbud. Det handler blandt andet om at være i øjenhøjde, at møde klart ud, så borgeren ved, hvad de kan forvente, at sikre sammenhæng og at bruge ressourcerne med omhyggelse. Med principperne følger et sæt dialogværktøjer, som kan sættes gang i mødet på arbejdspladsen om den gode service – men også om de nære og udfordringer, man møder hver dag. Den erklærede intention kan bruges i dialogværktøjerne her og nu, fx på ledermøder, mødetag der ikke er vedtaget. Den kan bruges i mødetag der ikke er vedtaget. Den kan bruges i mødetag der ikke er vedtaget. Den kan bruges i mødetag der ikke er vedtaget.

Læs mere om principperne og hent værktøjerne på www.fim.dk/kvalitetserform

Kommunale kvalitetskontrakter
Kommunale kvalitetskontrakter er udarbejdet fra 2010 af en kvalitetsskudtænk, der har til formål at sikre, at kommunerne har en fælles forståelse af, hvad kvalitet betyder. Kvalitetskontrakten indeholder mål og klare mål for blandt andet borgernes oplevelser. Derudover kan borgerne klage over, hvis de oplever, at kvaliteten ikke er i orden.

Forøg med akkreditering i dagtilbud
Regeringen har i samarbejde med kommunerne igangsat et udviklingsprojekt, der har til formål at sikre, at kommunerne har en fælles forståelse af, hvad kvalitet betyder. Kvalitetskontrakten indeholder mål og klare mål for blandt andet borgernes oplevelser. Derudover kan borgerne klage over, hvis de oplever, at kvaliteten ikke er i orden.

Du kan læse mere om udviklingsprojekterne på Finansministeriets hjemmeside www.fim.dk/kvalitetserform på Velfærdsministeriets hjemmeside www.vfm.dk og på KLs hjemmeside www.kl.dk

VIGTIGE INITIATIVER PÅ BØRNEOMRÅDET



FYSISKE RAMMER

Investeringer i renovering og nybyggeri
Fremtidigt lokal byggeri i den offentlige sektor modtænkes, blandt andet på børneområdet. Kommunerne vil få midler fra kvalitetsfonden fra og med 2007 til at afvikle disse rammer.

KONKRETE SERVICE-LØFT

Engang i et år er en lukkedag
Daginstitutioner må kun holde lukket på dage, hvor fremmødet af børn i institutionen er lavt.

Et sundt frokostmåltid

Alle daginstitutioner skal fra 1. januar 2007 tilbyde børnene et sundt frokostmåltid.

LEDELSE OG FAGLIGHED

Kommunale kvalitetskontrakter
Kommunale kvalitetskontrakter styrkes gennem klare politiske mål for udviklingen af kvaliteten.

Offentligt tilgængelige brugerrettigheder
Brugerrettighederne oplyses på en enkel måde om bems og forældre muligheder for og ret til service, hjælp og støtte.

Sammentilgængelige brugerrettighedsundersøgelser
Medarbejdere og ledere får bedre viden om, hvordan deres arbejde opfattes af brugerne. Institutioner, der gør det særligt godt, bliver synlige, så andre kan lære af dem.

Faglige kvalitetsoplysninger
Medarbejdere og ledere får bedre viden om, hvilke resultater deres arbejde skaber.

Akreditering i dagtilbud
En ny enkel akkrediteringsmodel udføres og piloteres i de kommende år. Modellen skal understøtte kvalitetsudviklingen i den enkelte institution gennem selvevaluering og sparring fra faglige eksperter.

Afbureaukratisering
Ledere og medarbejdere indbringes i en proces, hvor de får mulighed for at udpege de procedurer og regler, der opfattes som unødvendigt bureaukratiske og administrativt belastende i hverdagen.

Indsats for et bedre arbejds miljø
Arbejdsmiljøet styrkes gennem arbejdsmiljødagene og dialog om sygdomme.

Fastholdelse af ældre medarbejdere
En pulje skal gøre det mere attraktivt at blive længere på arbejdsområdet.

Styrket indsats for voksen- og efteruddannelse
Der er afsat midler til en række initiativer til faglig udvikling af offentlig ansatte.

Lederuddannelse på dlp-området
En række ledere får fra 2007 nye og bedre muligheder for en lederuddannelse på dlp-området.

Ny masteruddannelse
Der etableres en ny fælles bel masteruddannelse i offentlig ledelse.

Principper for god offentlig service
I forbindelse af den principper for god offentlig service er der udarbejdet dialog-ark, der, som alle arbejdspladser kan bruge, fx på ledelses-, medarbejder- eller workshop, hvor mødet med borgerne er på dagsordenen.

29. oktober 2008

ODSHERRED-PÆDAGOGER VIL SÆTTE FODAFTRYK PÅ KVALITETSMÅLING

Daginstitutionerne har ikke noget imod at blive målt og vejret på de bløde værdier og ser mangfoldighed som en styrke. Projektgruppe deltager i KL-projektet "God kvalitet og høj faglighed i dagtilbud", som skal vise vejen frem.

Odsherred Kommunes pædagoger er ikke bange for at blive målt og vejret, når en kommende kvalitetsreform lægger op til, at også daginstitutionerne skal kunne dokumentere kvalitet. Derfor deltager en gruppe ledere af daginstitutioner fra Odsherred i et partnerskab med 40 andre kommuner om udvikling af "god kvalitet og høj faglighed i dagtilbud", som er et deltilbud under Det Fælleskommunale Kvalitetsprojekt, der blev igangsat af kommunerne og Kommunernes Landsforening i begyndelsen af 2008.

Fokus på ledelse og udvikling

Projektet, der blev godkendt af Børne- og Skoleudvalget og efterfølgende Odsherred Byråd i august i år og koster kommunen 50.000 kroner, løber i år og til udgangen af 2009. Formålet er at forbedre den kommunale velfærdsservice, her inden for dagtilbuddene. Odsherred Kommunes projektgruppe arbejder med de to temaer "ledelse" og "lærings- og udviklingsmiljøer og personalets faglige kompetencer".

- Hvor man tidligere talte meget om pasningsgaranti og pasningsordninger i kommunerne er fokus nu flyttet over på indhold og kvalitet i institutionerne. Stort set alle børn mellem 1 og 6 år bruger i dag de kommunale daginstitutioner, og derfor er det vigtigt både for forældrene, børnene og pædagogerne selv, at vi kan fortælle om og dokumentere den kvalitet, der ydes i daginstitutionerne, siger pædagogisk konsulent og tovholder for projektet, Michael Kjeldgaard.

Projektgruppen, der har formand for Børne- og Skoleudvalget Kate Jensen som medlem af den politiske styregruppe i KL består af Lone Petersen, Dagplejen, Annette Carlsen, leder af Hørve Børnehave, Eliza Hansen, leder af Sot. Georgsgårdens Børnehave i Nykøbing, Hanne Flink, leder af børnehaven Farveladen i Højby, Helle Flink, leder af bevægelseshuset Forto i Hørve, Lone Ottensten, leder af Nr. Asmindrup Børnehave, Thomas Aasklint, leder af Grevinge Børnehave og Tom Kristensen, leder af Tengslemark Børnehave.

Skal definere god ledelse

- Det har været spændende at skulle tage stilling til, hvad begrebet kvalitet i ledelse egentlig dækker over, og hvordan får vi defineret den gode ledelse. Allerede gennem projektgruppens første møder har jeg fået megen vidensdeling, når jeg har mødt kollegerne fra de andre daginstitutioner, for vi udtrykker os meget forskelligt, men netop forskelligheden er en styrke, siger Eliza Hansen, Sot. Georgsgården i Nykøbing.

- Det er vigtigt, vi som pædagoger er med til at pege på, hvad det er, der skal måles på, hvad det er, som er vigtigt. Derfor er jeg gået med i projektgruppen, så vi kan komme på banen, når kvalitetsmålene skal

Vores ref: peha

BORGMESTERSEKRETARIATET i Rådhuset

Sagsnr.:

Nyvej 22 | 4573 Højby | Telefon: 5966 6750 | Direkte: 5966 6645 | Fax:

www.odsherred.dk | peha@odsherred.dk | CVR nr.: 29188499

Ekspeditionstider: mandag - torsdag kl. 10-14 | torsdag tillige kl. 16-17.30 | fredag kl. 10-12

tilrettelægges, siger Helle Flink, Forto.

Fremmer fagligheden

- Det er en enestående chance, vi får for at være med til at sætte dagsordenen. Det er dejligt med fokus på vores faglighed i institutionerne, at vi nu får fokus på de bløde værdier og finder ud af, hvordan vi kan måle kvaliteten her. Netop i denne tid med besparelser tror jeg det er vigtigt, vi fokuserer på vores kerneydelser, siger Lone Brookdorff, Solbakken.

- Det er vigtigt både i forhold til medarbejderne og ledelsesmæssigt, at vi indgår i nogle relationer og ny inspiration og er med til at sætte dagsordenen, når vi taler om kvalitet og måling heraf inden for dagplejen, siger Lone Petersen, souschef i Dagplejen.

Støtter studiet af teori og praksis

Thomas Aasklint, Grevinge Børnehave, ser også projektdeltagelsen som en god mulighed for at understøtte personalets faglige udvikling og dets fokus på teori og praktik.

- Vi er vant til at skulle omstille os, og udvikler vi os ikke som pædagoger, dør vi hen, mener Thomas Aasklint.

Leder af dagplejen Annette Haudal ser også det perspektiv, at befolkningen generelt får en større respekt og anerkendelse for det arbejde, der udføres i daginstitutionerne.

Og der er ingen af projektdeltagerne, som er bange for at blive målt på kvaliteten og heller ikke, at der så i givet fald opstår en konkurrencesituation om at være bedst.

- Det er kun sundt at kunne inspirere hinanden, og hvis forældrene fravælger en institution, fordi den anden er mere spændende, jamen så er det da en udfordring. Netop i Ods herred har vi mange forskellige institutioner, både hvad angår indhold og form, og den mangfoldighed mener jeg vi skal fastholde og understrege, siger Helle Flink.

Nej til stregkoder

- Det er naturligvis vigtigt, at vi ikke render ind i et stregkode-tyranni, hvor det handler om at skifte flest mulige bleer på børnene. Da jeg var pædagogmedhjælper var jeg ret hurtig til at skifte bleer på børnene i en vuggestue. Bagefter kom en af pædagogerne hen til mig og sagde, at jeg ikke havde øjenkontakt med alle børnene, mens jeg skiftede dem, og det lærte mig, at det at være pædagog selvfølgelig handler om at have fokus på barnet, siger Michael Kjeldgaard.

Konkret har projektgruppen nu indsendt en stribe detaljerede forslag til Kommunernes Landsforening om, hvor og hvordan en kvalitetsmåling kan foregå. Herefter skal børneforskere inviteret af KL give sparring til samtlige 41 kommuners forslag og komme med deres bud på, hvilke forslag, der skal nyde fremme. Endvidere har KL indledt positiv dialog med Velfærdsministeriet omkring anvendelse af det færdige materiale ved projektets afslutning.

I 2009 skal kvalitetsmålingen så foregå som det første pilotprojekt i perioden juni til september.

Vores ref: peha

BORGMESTERSEKRETARIATET i Rådhuset

Sagsnr.:

Nyvej 22 | 4573 Højby | Telefon: 5966 6750 | Direkte: 5966 6645 | Fax:

www.odsherred.dk | peha@odsherred.dk | CVR nr.: 29188459

Ekspeditionstider: mandag - torsdag kl. 10-14 | torsdag tilføjede kl. 15-17.30 | fredag kl. 10-12



En del af projektgruppen i KL-partnerskabet om udvikling af ledelse og lærings- og udviklingsmiljøer i dagtilbud: Eliza Hansen, Sct. Georgsgården, Lone Petersen, Dagplejen, Anette Haudal, Dagplejen, Helle Flink, Forto, Thomas Askilint, Grevinge Børnehave og Lotte Brockdorff, Naturbørnehaven Solbakken med projektleder, pædagogisk konsulent Michael Kjeldgaard.

Vores ref: peha

Sagsnr.:

BORGMESTERSEKRETARIATET | Rådhuset

Nyvej 22 | 4573 Højby | Telefon: 5966 6750 | Direkte: 5966 6645 | Fax:

www.odsherred.dk | peha@odsherred.dk | CVR nr.: 29188459

Ekspeditionstider: mandag - torsdag kl. 10-14 | torsdag tillige kl. 16-17.30 | fredag kl. 10-12

Kvalitet og tegn i indsatsområdet ”Ledelse”

Tema: Ledelse

Her opstiller den enkelte partnerskabskommune kriterier for kvalitet og tegn ud fra de drøftelser kommunens projektdeltagere har med relevante aktører. Det er op til kommunen selv at afgøre hvem, og hvor mange der deltager i drøftelserne.

Forskellen på kvalitet og tegn

Kriterierne for kvalitet er abstrakte og generelle og ligner værdier.

Tegn er konkrete ved, at de er observerbare. Tegnene kan vise, om der er sammenhæng i det man gerne vil med praksis (kvaliteten), og det der kommer ud af praksis (tegn).

Råd til kommunens materiale

- Til hvert kriterium for kvalitet kan der være flere tegn .
- Forsøg at opstille få kriterier for kvalitet (max. 5 til hvert tema).
- Husk at tydeliggøre hvilken et ledelsesniveau I henviser til: forvaltningen eller institutionen.

Et eksempel kunne være:

Kvalitet	Tegn:
Det er tydeligt for alle, hvad ledelsens mål for dagtilbuddet er (institutionsniveau)	• Ledelsen kender de kommunale mål for dagtilbuddene i kommunen • Ledelsen har formuleret tydelige mål for dagtilbuddet • Dagtilbuddets mål er kendt for alle ansatte i dagtilbuddet

Odsherred kommunes input til ”kvalitet” & ”tegn” / Individuel version

Hvilke kriterier skal være opfyldt for, at der er tale om god ledelse?	Hvad er tegn på, at der bedrives god ledelse?
FORMIDLET AF LOTTE BROCKDORFF , LEDER I NATURINSTITUTIONEN SOLBAKKEN	FORMIDLET AF LOTTE BROCKDORFF , LEDER I NATURINSTITUTIONEN SOLBAKKEN
Klar udmelding af mål med vision som ledestjerne.	Alle kender vejen! – og har mål og værdier under huden, ”rykker i flok - agerer i tæt professionel dialog med såvel politikere, medarbejdere som forældre”(citat Michael K efter K K Klaudi)
Tydelig institutionsprofil	
Brobygger ml alle niveauer!	Har fingeren på pulsen, fornemmer hvad der sker på alle niveauer
Top down – Bottom up;	Vises ved at personalet føler ejerskab. De

-mestre udfordringen af den fine balancekunst! - sikre ejerskab og profilering Mestrer koblingen ml. politisk afstukne mål og det operationelle plan i daginst. Gøder jorden politisk ift. udviklingstiltag, som ”fødes” i inst. <u>Ledelsen skal sikre god kultur:</u> - skal ha’ noget på hjertet - virke autentisk og inspirerende - tro på retningen/ brænde for sagen - ha’ positivt livssyn, - være kreativ, ku’ ideudvikle - se muligheder i stedet for begrænsninger - åben anerkendende tilgang - ville selvrefleksion, fornyelse: personligt/fagligt. - sikre god kvalitet, høj faglighed, interessante, alsidige, udfordrende udviklingsrum - ha’ styr på det faglige og metodevalg - være synlig, signalere tryghed og overblik være sig faldgruber bevidst, men signalere ro, optimisme, idéløsning og overblik, fx i forandringstider! - mestre processtyring: igangsætter, refleksion, udvikle fælles mål, tovholder, stå til rådighed for medarbejdere, coache, opmuntrer, og ”være der”, når behov, omsætte teori til praksis - sikre succes og alsidige udviklingsrum, - at den enkelte mødes og udfordres, - fagligt og personligt ud fra egne forudsætninger (FLOW), og at den enkeltes egne ressourcer inddrages - at hver enkelt føler medinddragelse, oplever sig betydningsfuld ift helheden	politisk afstukne mål bliver meningsskabende! Medarbejderne føler ejerskab/succes ved at være med til at forme institutionens profil <u>Viser sig ved god stemning i børnehaven.</u> Alle viser tegn på, at de er glade for at ”komme i børnehaven” og ”på arbejde”. - et sprudlende livsbekræftende udviklings- og læringsrum Medarbejdere, som begejstres i deres virke, viser ejerskab og faglig stolthed/ kompetence - en åben og anerkendende kultur, god kommunikation og loyalitet mellem alle interessenter, gensidig tillid, tryghed, åbenhed - høj grad af tilfredshed, trivsels-, udviklings-, og læringsrum for folk i ”alle aldre”! Vises ved høj grad af tryghed og trivsel i personalegruppen. Når der er styr på det ledelsesmæssige/og retningen, frigives energi, så personalet i høj grad kan være ”selvkørende” kan handle selvstændigt, og kan fordybe sig i det pædagogiske arbejde med succes. Viser sig ved høj grad af udvikling og fagligt engagement, med mod på nye udfordringer og vilje til selvrefleksion Personalet omsætter teori til praksis, og agere reflekterende i praksisfeltet! Den enkelte medarbejder udvikler egne kompetencer (men bestemt da også fælles) til glæde for helheden og alsidigheden i institutionen. Heri specialisering, som praktiseres og gir succesoplevelser. <u>Andre tegn på god ledelse:</u> Lavt sygefravær Fastholdelse af medarbejdere Høj grad af forældretilfredshed Glade børn der udvikles og trives
---	---

**FORMIDLET AF ELIZA HANSEN,
LEDER AF SCT. GEORGSGÅRDEN
BØRNEHAVE NYK.SJ.**

Det er ledelsen opgave at konkretiserer de overordnede mål (kommunale mål - læreplan o.s.v.) til pædagogiske indsats områder.

**FORMIDLET AF HELLE FLINK, LEDER
AF BEVÆGELSESHUSET FORTO OG
ANNETTE CARLSEN, LEDER AF
HØRVE BØRNEHAVE**

1. Dynamo til udvikling og viser retning.
2. Synlig, kendt og nærvende ledelse med en anerkendende tilgang.
3. Tæt på det politiske niveau og forvaltningen.
4. Tæt på børn, forældre og personale
5. Se dagtilbudet som et læringsmiljø for personalet.

**FORMIDLET AF THOMAS AASKLINT,
LEDER AF GREVINGE BØRNEHAVE**

*At lederen fungerer som vejleder og inspirator i personalets og institutionens udvikling.

*At lederen er synlig og har fokus på den tætte nærhed med personale, børn og forældre til hele tiden at være vejledende og støttende.

**FORMIDLET AF ANETTE HAUDAL OG
LONE PETERSEN, HHV. LEDER AF
DAGPLEJEN OG DAGPLEJEPÆDAGOG
AF ODHERRED KOMMUNES DAGPLEJE**

Ledelsesvision

**FORMIDLET AF ELIZA HANSEN,
LEDER AF SCT. GEORGSGÅRDEN
BØRNEHAVE NYK.SJ.**

- det gøres ved synlighed
- ved styring økonomisk og personale ressourcer
- at styrke fagligheden på alle niveauer
- ved at lytte være lyttende
- ved at give tid og ro til udvikling

**FORMIDLET AF HELLE FLINK, LEDER
AF BEVÆGELSESHUSET FORTO OG
ANNETTE CARLSEN, LEDER AF
HØRVE BØRNEHAVE**

Nye tanker og ideer diskuteres af og arbejdes med af personalet.

Udviklings arbejde foregår kontinuerligt.

At personalet tør bringe sig selv og deres faglighed i spil.

Ro på .

Udvikling gror nedefra.

Der sker noget i det daglige arbejde - ting kan afprøves med det samme.

Personalegruppen udvikler sig sammen og støtter hinanden i udviklingen.

**FORMIDLET AF THOMAS AASKLINT,
LEDER AF GREVINGE BØRNEHAVE**

*At personalet er engageret og tager projekter på sig.

*At personale udvikler sig gennem pædagogiske diskussioner.

*En møde struktur som er 80% pædagogfaglig udvikling og diskussion.

* gennem lederevaluering – personale perspektiv

**FORMIDLET AF ANETTE HAUDAL OG
LONE PETERSEN, HHV. LEDER AF
DAGPLEJEN OG DAGPLEJEPÆDAGOG
AF ODHERRED KOMMUNES DAGPLEJE**

Leder har en synlig og kendt ledelsesvision

Ledelse	for såvel brugere som ansatte.
Ledelsesmål	Leder har beskrevet hvad der menes med ledelse, hvad leder præcis står for og hvilke ledelsesværdier vedkomne besidder, som er Kendt af såvel brugere som ansatte.
	At leder har sat sig nogle mål for dagpasningstilbuddet som er kendt for brugere og personale.
	Leder kan / skal (i samarbejde) formidle teorier og metoder til udvikling af den pædagogiske praksis.
Leder har et fundament, teorier, metoder til udvikling af den pædagogiske praksis	Leder er synlig i den pædagogiske praksis Leder kan udfører, rådgive og vejlede i den pædagogiske praksis
Leder står ved sit lederskab	FORMIDLET AF LONE OTTESTEN. LEDER AF NR. ASMINDRUP BØRNEHAVE
FORMIDLET AF LONE OTTESTEN. LEDER AF NR. ASMINDRUP BØRNEHAVE	Lederevaluering - chef
At lederen kan agere som støjfilter og translatør både opad og nedad i systemet.	Lederevaluering - personale
At lederen formår at stimulere, delegere og være den gode rollemodel.	Lederevaluering – brugere/bestyrelse
At lederen er synlig, lyttende og informativ.	Lederevaluering – kollegaer/netværk
At lederen er aktiv i det tværfaglige, i udviklingsarbejde og innovativ.	Lederevaluering – selvevaluering
At lederen er reflektiv og strategisk orienteret.	

Kvalitet og tegn i indsatsområdet ”Ledelse”

Tema: Ledelse

Her opstiller den enkelte partnerskabskommune kriterier for kvalitet og tegn ud fra de drøftelser kommunens projektdeltagere har med relevante aktører. Det er op til kommunen selv at afgøre hvem, og hvor mange der deltager i drøftelserne.

Forskellen på kvalitet og tegn

Kriterierne for kvalitet er abstrakte og generelle og ligner værdier.

Tegn er konkrete ved, at de er observerbare. Tegnene kan vise, om der er sammenhæng i det man gerne vil med praksis (kvaliteten), og det der kommer ud af praksis (tegn).

Råd til kommunens materiale

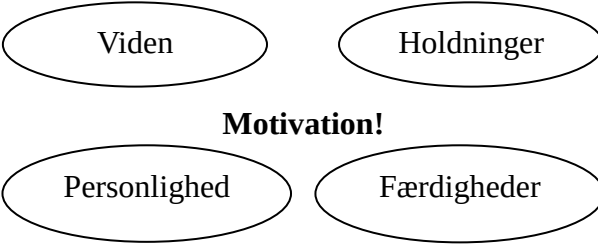
- Til hvert kriterium for kvalitet kan der være flere tegn .
- Forsøg at opstille få kriterier for kvalitet (max. 5 til hvert tema).
- Husk at tydeliggøre hvilken et ledelsesniveau I henviser til: forvaltningen eller institutionen.

Et eksempel kunne være:

Kvalitet	Tegn:
Det er tydeligt for alle, hvad ledelsens mål for dagtilbuddet er (institutionsniveau)	• Ledelsen kender de kommunale mål for dagtilbuddene i kommunen • Ledelsen har formuleret tydelige mål for dagtilbuddet • Dagtilbuddets mål er kendt for alle ansatte i dagtilbuddet

Odsherred kommunes input til ”kvalitet” & ”tegn” / Fælles version

Hvad er vigtigt i ledelsen af dagtilbud?	Hvilke tegn viser, at det er god ledelse af dagtilbuddet?
• Erfaring • Indsigt • Viden • Forskellige forudsætninger af psykologisk og organisatorisk karakter • At prioritere personalets trivsel • At prioritere kommunikation • At skabe en fælles plan for arbejdet • Faglig ledelse – både specialpædagogisk og almen pædagogisk • Kultur og værdier • Empati	○ at man vil tale sammen ○ at man forstår hinanden ○ at man vil arbejde sammen ○ at man forstår at give og modtage hjælp ○ at man i trivsel og tilgang til arbejdet har en fælles forståelsesramme udfra fx ○ værdier ○ ærlighed ○ arbejdsglæde ○ faglighed ○ personlig udvikling ○ hver enkelt medarbejder er unik

• Ledelse med hjertet! • At skabe udvikling i praksisfeltet, at lave ledelse i praksis og få jord under neglene! • Praktisk pædagogisk tilgang til ledelse sætter projekter/processer i gang til glæde for ansatte og børn • At ledelsen kan støtte og hjælpe medarbejderne i at prioritere og fokusere • At kunne vælge til og fra ud fra en given kontekst • At skabe tid og kunne anvende den som en ressource i balance • I forandringsprocesser – at kunne holde fokus på hvad der er kerneprocessen *Være dynamo til udvikling og vise retning! *Være tæt på det politiske niveau og på forvaltningen! *Være den der skaber rammerne så personalegruppen udvikler sig sammen og støtter hinanden! *Være ”den gode vejleder” som leder En leder skal evne at tænke strategisk og være i stand til at bevæge sig på forskellige arenaer indenfor; • Faglighed • Økonomi • Personale • Politik • Forældre En leder skal være i stand til at KOMBINERE og forstå målene i selve opgaveløsningen. Lederen skal være i stand til afkode de forskellige sprog og skabe sammenhængskraft i den måde man udøver ledelse på. Og det skal ske SAMTIDIG med at man bevarer fokus på kerneydelsen: BØRNENE! En leder skal forstå betydningen af leg og	 Motivation! Når en medarbejder bidrager med fx ovenstående hjørnesten, og der kan være flere og man kan kalde dem noget forskelligt, - så er det lederens fornemmeste opgave at understøtte den motivation som er tilstede. Motivation til at ville noget med børnene, forældrene, kollegaer, institutionen og kommunen osv. Medarbejdernes motivation er et godt tegn på god ledelse! -At personalet sætter projekter i gang med børnene -At personalet er sultne på både teori og praksis -At personalet har lyst til at fremlægge et ”stof” på et P-møde (fx skal en pædagog på en kommende personaledag fremlægge et sprogprojekt som hun er ansvarlig for) -At pædagoger for mulighed for at formidle i deres eget sprog og at lederen åbent og vedvarende støtter processen -At der er engagement -At andre tager et ansvar for at gennemføre fælles opgaver -At håb – drømme og visioner virkeliggøres! -At man oplever at ting bliver gennemført / fuldført -At der er åbenhed i institutionen -At der er demokrati
---	--

kreativitet iblandt voksne som en stærk energi! At gennem ovenstående er det lederens opgave at understøtte FLOW – skabende situationer og forløb. *Der skal være en klar fælles opfattelse af mål og vision *Der skal være en tydelig institutionsprofil *Mestre koblingen mellem politisk opstillede mål og det operationelle plan i dagtilbudet *Lederen skal være med til at gøde jorden politisk i forhold til udviklingstiltag der kommer fra institutionen *Skabe god kultur *Være strategisk *Bevare ro og overblik *Lederen skal have et fundament af teorier og metoder til udvikling af den pædagogiske praksis – og lederen skal kunne mestre formidlingen af dette!	-At der er tillid imellem mennesker -At der er en ligeværdig kommunikation -At forstå at det allerbedste tegn er hvis forældre – børn og personale er GLADE! -At alle kender vejen og har mål og værdier inde under huden, at man rykker i flok og har tryghed til at idé-udvikle / handlerum indenfor de givne rammer -At institutionen udvikler egen kultur, profil, mangfoldighed i Odsherreds kommunes tilbud til børn -At der er høj grad af respekt og anerkendelse, alle trives og udvikles -Lavt sygefravær, fastholdelse af medarbejdere, høj grad af tilfredshed -Har fingeren på pulsen og laver strategier derefter -Sikrer tryghed i personalegruppen også når der sker forandringer -Viser sig ved høj grad af udvikling og fagligt engagement og har mod på nye udfordringer og vilje til selvrefleksion. -At personalet omsætter teori til praksis og agerer reflekterende i praksisfeltet
--	---