

# Oversættelse & styringsparadigmer



*Studerende*

**Benny Dalgaard**

*(16.10.61)*

*Vejleder*

**Søren Obed Madsen**

*153.687 anslag med mellemrum*

# 1 INDHOLDSFORTEGNELSE

1 INDHOLDSFORTEGNELSE-----	1 -
2 ABSTRACT-----	2 -
3 INDLEDNING -----	3 -
3.1 Baggrund, emnebeskrivelse og motivation-----	3 -
3.2 Problemfelt-----	5 -
4 PROBLEMFORMULERING -----	6 -
5 METODE -----	6 -
5.1 Undersøgelse i egen organisation -----	7 -
5.2 Hypotese -----	8 -
5.3 Ikke strukturerede/semistrukturerede interviews -----	8 -
5.4 Videnskabsteoretisk udgangspunkt -----	9 -
6 TEORI-----	10 -
6.1 Leon Lerborg, styringsparadigmer -----	10 -
6.2 Anvendelse af Lerborg-----	13 -
6.3 Kjell Arne Røvik - Translationsteori-----	14 -
6.4 Anvendelse af Røviks modus og dyder -----	16 -
7 UDGANGSPUNKT I EN CASE -----	17 -
7.1 Case: Godt sprog-----	17 -
7.2 Kulturen i området -----	18 -
7.3 Handleplan -----	19 -
7.4 Udarbejdelse af interviewguide-----	20 -
8 EMPERI OG ANALYSE-----	20 -
8.1 Mine forventninger-----	20 -
8.2 Analyse af interviews -----	21 -
8.3 Interview med Børnehusleder 1 (BHL-1)-----	21 -
8.4 Interview med børnehusleder 2 (BHL-2)-----	25 -
8.5 Interview med børnehusleder 3 (BHL-3)-----	31 -
8.6 Interview med børnehusleder 4 (BHL-4)-----	37 -
8.7 Interview med børnehusleder 5 (BHL-5)-----	41 -
9 KONKLUSION-----	46 -
9.1 Konklusion på problemformulering -----	46 -
9.2 Konklusion på teori og metode-----	47 -
9.3 Empirisk perspektivering-----	48 -
10 EGEN LÆRING -----	48 -
10.1 Bennys Portfolio -----	49 -
11 LITTERATURLISTE-----	50 -

## 2 ABSTRACT

Danish daycare institutions are met with greater demands and the terms have changed significantly. Particularly so in Gladsaxe Municipality, and as a consequence, its public daycare offerings have been restructured and initiatives born out of New Public Management have been introduced.

One of the new initiatives is area management, introduced to ensure that management of daycare institutions is professionalized. This entails an increased focus on balanced budgets, common objectives, clear results and how we can best service our citizens.

As an area manager for five different daycare institutions in Gladsaxe, it is my responsibility to ensure that we meet the standards outlined above. In that regard, I would like to examine the following:

How can I translate my managerial beliefs to the individual managers of the five different daycare institutions and ensure that they navigate consciously in different management paradigms as opposed to unreflectively adopting the paradigm they feel most comfortable with?

My theoretical approach is based on Leon Lerborg's book, "Styringsparadigmer I den offentlige sektor" (2013) and Kjell Arne Røvik's book, "Trender og translasjoner" (2007).

Lerborg's work has helped me carry out a nuanced analysis, exploring whether or not my daycare institution managers are able to navigate the different management paradigms, as well as which paradigms they prefer - thus enabling me to answer my research question.

Røvik's work has helped me identify how my translations influence the way in which the individual managers of the five daycare institutions translate my managerial beliefs to their employees. His work has provided knowledge about direction, loyalty and how ideas and initiatives can change and transform when they are filtered through different managerial levels.

In my conclusion, I argue that the managers of the daycare institutions are able to navigate within the different management paradigms, but that they demonstrate a preference for the "softer" paradigms, whereas some of the stricter paradigms are not explored.

Moreover, within the "soft" paradigms, meaningfulness is key to understanding the individual managers and their translations. They all express that meaningfulness and creation are important to them when they lead. Seeing these people are completely different individuals and different things may feel meaningful to each of them, it is only natural that they translate things in their own unique ways - even though they share many values. This may cause dilemmas, insofar that their pursuit of meaningfulness becomes a barrier to adopting new ideas and initiatives that are introduced at a higher managerial level.

The conclusion argues that the managers are all very loyal and take their managerial responsibilities seriously, working focused to create the best results for citizens. It also argues that daycare institution managers are in an ideal position when it comes to translating management ideas into practice.

The true challenge will be to convince the managers to focus on "the bigger picture" of Gladsaxe Municipality's childcare offerings when pursuing meaningfulness in their everyday work.

# 3 INDLEDNING

## 3.1 Baggrund, emnebeskrivelse og motivation

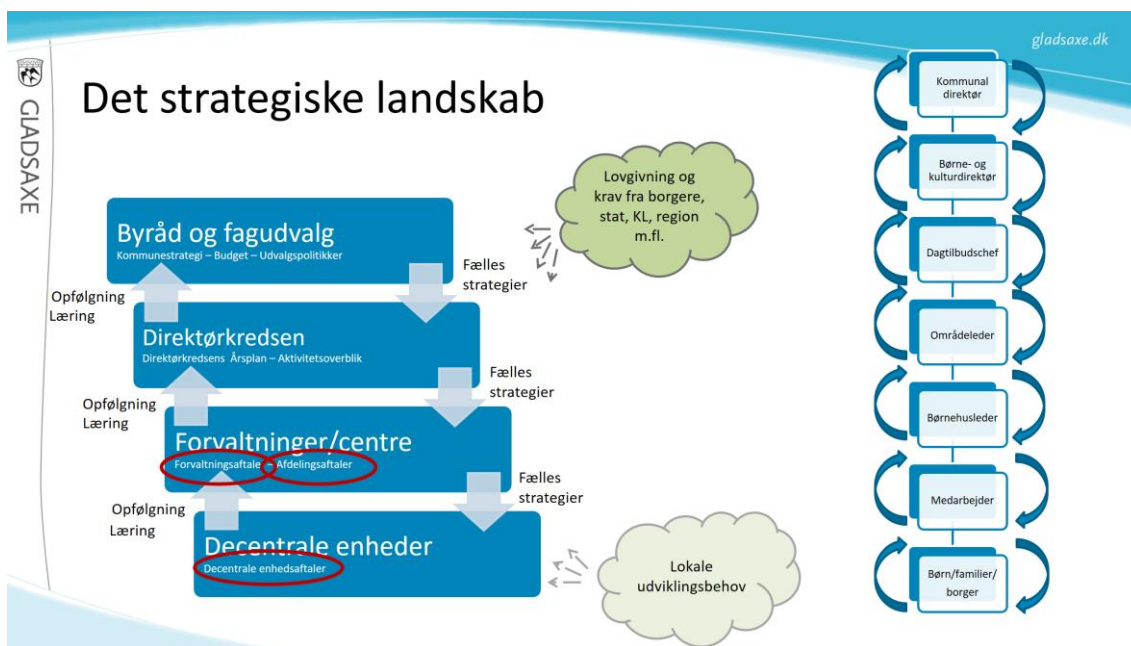
Der stilles kontinuerligt øgede krav til dagtilbudsområdet. Der er sket en udvikling af området med stadig stigende krav og forventninger til indholdet. Udviklingen er gået fra krav om, kommunerne skulle stille pasningstilbud til rådighed, til flere og flere indholdsmæssige krav om et decideret lærings og dannelsesmiljø for børn i institutioner med en selvstændig værdi og funktion og pædagogisk arbejde i en målrettet praksis.

Disse krav og forventninger kræver en bevægelse fra en kultur med spontane, lystbetonede og personlige valg, til en kultur med høj grad af professionalisering af medarbejderne af den pædagogiske praksis og ikke mindst en professionalisering af ledelsen.

Det stiller meget store og meget forskelligartede krav til såvel ledelse, som medarbejdere. Fælles er dog, at der i langt højere grad skal arbejdes systematisk, både hvad angår tilrettelægning, udførelse og dokumentation, samtidig med at valgene skal kunne begrundes. Det forudsætter et meget stort ledelsesmæssigt fokus, at understøtte disse krav.

På baggrund af ovenstående, ændrede Gladsaxe Kommune i 2009 strukturen på dagtilbudsområdet.

Inden da havde kommunen et godt og velfungerende dagtilbudsområde, med 65 selvstændige daginstitutioner, med hver sin "suveræne" leder og souschef, men denne struktur matchede ikke fremtidens øgede krav til de mere og mere komplekse pædagogiske og ledelsesmæssige opgaver.



Man vurderede et behov for en ny og anderledes ledelses og organisationsstruktur, der kunne understøtte og fastholde kvaliteten i det pædagogiske arbejde, således at området fremadrettet kunne honorere de stadig mere komplekse krav og forventninger i lovgivning, fra forældre og fra byrådet.

Så for at imødekomme ovenstående indførte Gladsaxe Kommune en ny struktur med områdeledelse.

Området organiseres ud fra princippet om, at ét område udgør én institution med én leder, ét budget og én forældrebestyrelse.

Hver områdeinstitution ledes af en områdeleder, der er strategisk, personalemæssigt, fagligt samt drifts og økonomisk ansvarlig for områdeinstitutionen. Lederen af et børnehus varetager den tætte faglige og personalemæssige ledelse.

Temaet i denne afhandling er derfor om vi leder disse ”nye tider” ”hensigtsmæssigt” og er i stand til at møde de komplekse krav (både fra omgivelserne og) fra topledelsen og hvordan vi fører dem ud i praksis.

Jeg er ansat som områdeleder, som er ledelsesniveau 4, på dagtilbudsområdet i Gladsaxe Kommune og har siddet i min stilling siden august 2012, altså (når denne afhandling afleveres) i knap 6 år. Jeg har fem børnehuse i mit område, hvilket betyder at jeg er leder for fem børnehusledere, som de daglige ledere af børnehuse hedder. I mit område er der inklusiv studerende, køkkenpersonale og ungehjælper ca. 70 ansatte. Børnehuslederne har det daglige ansvar for driften af deres børnehus, samt er personalets nærmeste personaleledere og de er dermed ansvarlige for at oversætte nye tiltag til praksis, hvad enten de kommer fra os selv i ledelsen, om de popper op som gode ideer fra pædagogerne eller de kommer ”oppefra”.

I Gladsaxe er børnehuse det man i mange andre kommuner kalder integrerede vuggestuer og børnehaver.

I denne afhandling vil jeg dække, hvordan de respektive børnehusledere oversætter nye tiltag, hvad deres udgangspunkt er og undersøge, hvorvidt de er i stand til at navigere rundt i de forskellige ledelsesparadigmer og således have et adækvat perspektiv på deres ledelse, men også kigge på, hvilken betydning min egen ledelsesstil spiller ind på deres ledelse... Og er jeg i stand til at navigere rundt i ledelsesparadigmerne.

At stå her på tærsklen til at afslutte uddannelsen ”Master in public governance” er for mig, en særdeles privilegeret situation.

Jeg har undervejs haft lejligheden til at studere mange fantastiske og spændende teoretikere, samt at fordybe mig i min egen ledelsespraksis, herunder mit eget personlige lederskab... Og forhåbentlig forbedret min ledelseskunnen, mine lederegenskaber og ikke mindst min ledelsespraksis.

Mit sidste fag inden afhandlingen var ”Offentlig styring”, som var et meget inspirerende fag, da det både var teoretisk anlagt, men samtidig meget praksisnært, forstået på den måde at teorierne var ”nemme” at drage nytte af i praksis, samt at megen praksis spejlede sig ind i teorierne og blev således let genkendeligt.

Et fag jeg besluttede at forfølge i min afhandling, ikke mindst på grund af de to teoretikere Leon Lerborg og Kjell Arne Røvik. Jeg besluttede at læse deres respektive bøger ”Styringsparadigmer i den offentlige sektor”<sup>1</sup> og ”Trender og translasjoner – ideer som former det 21. århundrets organisasjon”<sup>2</sup>.

Lerborgs bog handler om 6 forskellige styringsparadigmer, som giver anledning til og mulighed for teoretisk at undersøge, hvor ledelsen udspringer og hvordan man leder. Røviks bog handler om, hvordan oversættelser forandrer sig fra ide til praksis – hvordan de respektive led i en styringskæde ”oversætter” fra et led til et andet.

Spændende teoretiske perspektiver, som giver anledning og mulighed for at kigge på min egen ledelse af mine børnehusledere, men også på deres ledelse af medarbejdere og således analysere mig frem til, hvordan jeg leder, hvilken betydning det har og hvordan mine børnehusledere leder og ikke mindst om og hvordan vi med hensigt i fremtiden kan gøre det anderledes.

---

<sup>1</sup> Lerborg, 2013

<sup>2</sup> Røvik, 2016

## 3.2 Problemfelt

Som skrevet i indledningen har arbejdet og dermed også ledelsen af dagtilbudsområdet, herunder ledelsen af de enkelte børnehuse ændret sig markant over de senere år. Kravene er støt stigende på en række områder. Der er krav om at der skal udvikles forskellige og tydelige lærings og dannelsesmiljøer, som matcher de (relative) nye læringsmål, så et målrettet arbejde med børnenes udvikling og forskellige kompetenceområder finder sted. Det vil sige at didaktikken har fundet sit indtog i dagtilbuddene. Det at lede et didaktisk læringsmiljø adskiller sig en del fra de gamle normer som gjorde sig gældende i dagtilbuddene, hvor baggrunden for virksomheden mest var lystbetonet, men selvfølgelig præget af pædagogerens faglighed omkring pædagogik, psykologi og sociologi og omsorgsarbejde.

Nu skal man planlægge det didaktiske arbejde både i projekter for børnegruppen, men også det enkelte barns udvikling på baggrund af evidensbaseret viden, samt man skal evaluere og dokumentere arbejdet overfor både bestyrelse og byråd.

Denne udvikling er som jeg ser det, en direkte konsekvens af NPM bølgen som rullede ind over den danske offentlige sektor og i den forbindelse også Gladsaxe for år tilbage.

Gladsaxe har i praksis håndteret det ved at indføre forskellige tiltag. Der er kommet krav om at arbejde med evidensbaseret viden og arbejdet skal dokumenteres og resultaterne drøftes i bestyrelsen. Der er kommet en fælles faglig ramme, kaldet DAP, som står for "Didaktisk Anvendt Pædagogik" og der er som alle andre steder via lovgivningen indført obligatoriske læreplaner. Områdelederne fik kontrakter, som nu er afløst af "Strategiske aftaler" som sikrer at der bliver arbejdet målrettet med tingene.

Sådan en signifikant ændring i hele dagtilbudsområdets Raison d'être, kræver noget af en kulturændring og en stor og særdeles anderledes ledelsesindsats end det der var tidligere.

I forhold til Lerborgs styringsparadigmer, kan man forestille sig at børnehuslederne må indstille sig på at bruge en bredere vifte af disse styringsparadigmer end de har haft tradition for...

For ud over den signifikante ændring i arbejdets grundvilkår, så er der også øget fokus på at nedsætte sygefraværet, at blive mere effektiv, altså opnå mere for mindre, samtidig med at der er fokus på medarbejdernes trivsel og lederne skal skabe gode og attraktive arbejdspladser med gode arbejdsforhold, fysisk som psykisk. Der er indført brugertilfredshedsundersøgelser, hvor forældrene tilkendegiver deres tilfredshed med deres barns dagtilbud på nogle forskellige parametre. I øjeblikket er vi på dagtilbudsområdet i Gladsaxe ved at indføre "VILD" som står for VidensInformeret LedelsesDialog, altså vi skal kommunikere og lede på baggrund af indsamlet data og således komme branchens mange "synsninger" til livs. Alt sammen noget der i min optik kalder på de tre hårde styringsparadigmer i forskellig grad.

Som skrevet ovenfor, så har børnehuslederne tradition for mest at navigere rundt i de bløde paradigmer, primært i det (fag) professionelle paradigme, som er kendetegnet ved, at man leder kulturen, medarbejdernes trivsel, motiverer medarbejderne og opgaverne og i det hele taget arbejder med udvikling og læring.

På baggrund af kravene om at arbejde med børnenes og medarbejdernes læring og udvikling, skabe didaktiske lærings og udviklingsmiljøer m.v. så giver det jo god mening, men da der også er kommet en række andre krav, så kan jeg snildt se Lerborgs pointe i, at for at lede et dagtilbud godt og ordentligt, så må man (kunne) navigere rundt i alle seks styringsparadigmer.

Men hvordan ser det i grunden ud i mit område? Hvordan navigerer mine børnehusledere rundt i de seks paradigmer? Og hvordan gør jeg selv? Hvad betyder mine oversættelser for mine børnehuslederens valg af styringsparadigmer? Ja det har jeg sat mig for at undersøge i denne afhandling. Det er særdeles spændende... Det glæder jeg mig til...

Som anført i metodeafsnittet, har jeg lavet semistrukturerede interviews a ca. en times varighed med mine børnehusledere, hvor jeg spørger ind til deres håndtering af nedenstående case for på den baggrund opnå viden om deres modtagelse af mine oversættelser, samt, hvordan de videre oversætter tiltag til deres medarbejdere og praksis.

Til at analysere det får jeg brug for at inddrage Kjell Arne Røvik og hans oversættelsesteori.

## 4 PROBLEMFOMULERING

Som områdeleder, vil jeg gerne sikre et flow i ledelseskæden fra topledelse til praksis. Det betyder at jeg gerne vil have mine børnehusledere til bevidst at kunne navigere i og vælge ledelsesparadigme afhængigt af situation og sag og ikke som en ureflekteret refleks.

Mit undersøgelsesspørgsmål bliver derfor:

- A. Hvordan skal jeg oversætte min ledelse til mine børnehusledere, så de navigerer bevidst rundt i ledelsesparadigmer og ikke ureflekteret tager sit udgangspunkt i det paradigme, de føler sig bedst tilpas i?
- B. Hvordan påvirker min oversættelse deres ledelse og hvordan er samspillet?
- C. Hvordan navigerer mine børnehusledere rundt i Lerborgs styringsparadigmer?
- D. Hvilke udfordringer ser jeg i forhold til fremadrettet at kunne sikre flow i oversættelser fra områdeleder til børnehusleder og det praksis arbejde i børnehusene.

## 5 METODE

Afhandlingens metodiske tilgang er at indsamle data via det Launsø, Rieper og Olsen<sup>3</sup> kalder "ikke strukturerede interviews", med de respektive børnehusledere. Altså interview, hvor jeg i forvejen har udarbejdet en interviewguide, som jeg styrer dialogen efter. Grunden til at jeg vælger denne metode, er at jeg anser børnehusledernes viden og udsagn som de mest gyldige, i forhold til den viden jeg er ude efter, samt det giver mig muligheden for at gå i dybden med spørgsmålene. Dette gør jeg velvidende at der kan være ting de ikke husker, ved noget om eller ikke vil udtale sig om, som jo kan være en barriere i denne forskningstype.

Disse fem interviews bliver grundlaget for min teoretiske analyse. Jeg vil afdække deres meninger, vurderinger, motiver og intentioner og derved analysere mig frem til, hvordan de navigerer i Lerborgs seks styringsparadigmer og hvordan de oversætter min ledelse til deres egen ledelsespraksis og de facto oversætter egen ledelse til praksis.

Som forsker vil jeg indtage en *forstående type*<sup>5</sup> Hvilket betyder, at jeg må fortolke og forstå egne tolkninger, altså mig selv, men også andre, herunder min empiri, samt det der sker omkring mig.

Jeg vil tage udgangspunkt i en case, som bringer deres ledelse i spil.

---

<sup>3</sup> Launsø, Rieper og Olsen, 2017

<sup>5</sup> Launsø, Rieper og Olsen, 2017

## 5.1 Undersøgelse i egen organisation

At lave undersøgelser i sin egen organisation er en øvelse i sig selv. Det er forbundet med en række udfordringer og opmærksomhedspunkter. Som hjælp til dette, har jeg benyttet mig af Coghlan og Brannick<sup>6</sup>

Det at færdes til daglig i sin egen organisation og dermed indtage en rolle, lederrollen, som er kendt af ”alle” og så pludselig påtage sig en ny rolle, rollen som forsker og at skulle veksle og balancere to roller på en gang er en stor udfordring. Udfordringen kan f. eks være at skulle bygge oven på allerede kendt viden, at have ”insider” viden, samtidig med at man skal holde en ”neutral” distance er meget svær og kræver empati, intuition og situationsfornemmelse. At jeg besidder allerede kendt viden, har ”insider viden” og kender den organisatoriske kontekst grundig, gør, at jeg som forsker nødvendigvis, går ind til projektet med en såkaldt forforståelse... Jeg synes og tænker normativt om situationen, inden jeg interviewer mine børnehusedere. Som skrevet tidligere er det vigtigt at jeg i interviewene kan adskille mine holdninger og ikke fremtvinger mine ønskede svar, afstedkommet af mine forforståelser.

For ikke at sløre og sammenflette mine to roller unødigt, har jeg valgt at interviewe mine børnehusedere, ved dertil knyttede lejligheder.

Coghlan og Brannick understreger at der altid vil være en magtfaktor på spil, når man forsker i sin egen organisation. At forske i egen organisation kræver, at man håndterer det med en meget høj grad af både etik og moral. Det er vigtigt at informanterne til enhver tid føler sig ordentlig behandlet og hvis ønsket, anonymiseres i enhver henseende. Det er også vigtigt, at informanterne kan følge processen undervejs, samt har mulighed for at læse afhandlingen, inden den offentliggøres. Og så er det vigtigt, at man som forsker overvejer grundigt, hvad der skal offentliggøres. Det er vigtigt her at gøre opmærksom på, at informanterne deltager helt og aldeles frivilligt.

Når man forsker i egen organisation, vil man nødvendigvis komme til at sætte spørgsmålstejn ved gældende normer, regler og praksis i det hele taget.

Det skal med al mulig tydelighed fremgå at intentionen med denne afhandling, ikke er at kritisere eller nedgøre gældende praksis – kun i sidste ende, at kunne få øje på forbedringer af ledelsen i og af områdeinstitutionen Skovbrynet.

Desuden er det min chef, der ikke kun har bevilget uddannelsen, men ligefrem opfordret mig til at tage den, så jeg tænker at det er helt legitimt at drage nyt ind...

Coghlan og Brannick gør også opmærksom på at der er ti magtrelationer man skal forholde sig aktivt til, når man forsker i egen organisation. Ikke alle er nødvendigvis lige relevante i alle organisationer og for denne afhandlings vedkommende vil jeg mene at følgende fire bør beskrives her.

- Relationen til sponsor. Da jeg anser min chef for sponsor til dette projekt, tænker jeg at relationen og dens betydning er beskrevet ovenfor.
- Relationen mellem informanterne – mine fem børnehusedere. I forhold til hele organisationen, som er Gladsaxe Kommune er de femte led i hierarkiet og altså et led under undertegnede. De er indbyrdes ligestillede med den samme stillingsbeskrivelse og således ligeværdige i hierarkiet. Jeg tænker at interviewene vil vise en forskellighed i deres måde at lede deres huse på.
- Relationen mellem undertegnede og informanterne. Det vil her få betydning for interviewene, at jeg er deres nærmeste leder og overordnede. Denne direkte magtrelation vil have betydning for informanternes tilgang til interviewet. De har her deres egen interesse, viden, kunnen og ledelse i og på spil. Det kan være, at de ikke ønsker at være

---

<sup>6</sup> Coghlan og Brannick, 2014



kritisk i sådan en situation eller at de ser chancen for at fremme egne interesser. Det kan også være at de ikke svarer helt i overensstemmelse med, hvad de reelt tænker og synes for at imponere "chefen" og således "pynte" på egen ledelse.

- Relationen til topledelsen. Ja her kommer så min ledelse i og på spil. Der vil i interviewene komme nogle svar frem, en viden som ikke tidligere har været udtrykt eksplicit... Data, som måske utilsigtet vil vække interesse længere oppe i organisationen, som nødvendigvis ikke er i min favør. Eller er...

## 5.2 Hypotese

Min hypotese er, at børnehuslederne griber opgaverne forskelligt an, og oversætter på forskellig måde. Jeg er sikker på, at de alle tager opgaverne på sig og arbejder med dem, så godt og seriøst, som muligt.

Jeg tror at deres foretrukne udgangspunkt vil være i det faglige styringsparadigme, som jeg umiddelbart tænker er det dominerende i deres ledelse. Det at være i praksis, gør at de har en stor viden og forståelse for de daglige barrierer, som opstår, de ting Lerborg beskriver under vandet i hans organisatoriske isbjerg. Det er også hyppigt den slags barrierer personalet kommer med og som børnehuslederne skal løse i deres daglige ledelse.

Så tror jeg, som jeg lægger meget op til i min ledelse, at de lader sig inspirere af hinanden og deres indbyrdes vidensdeling og oversætter på den måde, som de tænker giver mest mening i deres eget respektive børnehus. Det vil sige at de tager sig stor frihed til at vælge hvordan de vil oversætte, men ikke om de vil oversætte.

## 5.3 Ikke strukturerede/semistrukturerede interviews

Når jeg har valgt at arbejde med interviews af de respektive børnehusledere på den måde, at jeg på forhånd har udarbejdet en interviewguide og via denne styrer interviewene med "løs hånd" er det for at fremme en åben dialog og samtale. En kommunikation der går begge veje. Det er vigtigt for den viden jeg ønsker at komme i besiddelse af, at give stemme til dem der rent faktisk udforskes. At de giver udtryk for deres holdninger, opfattelser og syn på mine oversættelser, men i særdeleshed også, hvordan de oversætter mine oversættelser til deres oversættelser og ned i praksis. Selve (det kvalitative) interview er en dannelsesgerning for både informanterne og interviewereren på baggrund af den tilblivende erfaring, som opstår undervejs i interviewet. Udgangspunktet bliver således børnehusledernes perspektiv og under- tegnede tolkninger heraf.

Mine tolkninger af deres perspektiver kommer derfor til at udgøre basen for min teoribaserede analyse ud fra Lerborgs teorier om de seks styringsparadigmer og Røviks teorier om vigtigheden af oversættelser fra led til led i indføring af nye ideer og tiltag... Ja i det hele taget i at udøve ledelse... opad, nedad, udad og ikke mindst indad... I forhold til mine forventninger til mine børnehuslederes ledelse, vil jeg holde det op imod Røviks fire dyder, som ser ud som følger:

- Viden/ kendskab – At have viden og kendskab til det led tiltagene/ideerne kommer fra og til det led tiltagene/ideerne skal implementeres i.
- Mod – Modet til at gendigte og eller omformulere tiltag/ideer, så det skaber mening i det modtagende led.
- Tålmodighed – Tiltag og nye ideer har inkubationstid... Oversættereren som viruspasser.
- Styrke – Myndigheden til at oversætte.

Ud over de fire ledelsesdyder opererer Røvik også med tre modi, som lyder:

- Den reproducerende modus.
- Den modificerende modus.
- Den radikale modus.

De tre modi er måder at oversætte fra en kontekst til en anden.

Jeg vil også bruge disse tre modi til at blive klogere på, hvordan børnehuslederne har taget imod min oversættelse, men også til at identificere hvordan de selv har oversat videre til medarbejderne og praksis. I forhold til at identificere, hvilken modus de har taget udgangspunkt i, i deres oversættelse videre i organisationen, tænker jeg også at kunne få svar på, hvilken styringsparadigme de har opereret ud fra i deres ledelse af medarbejderne, som skulle agere i praksis.

At bruge Røviks fire ledelsesdyder og tre modi, kræver i sig selv en oversættelse, en tilpasning, ja måske sågar en konvertering, al den stund at Røvik opererer på organisationsniveau. Han opererer med at implementere ideer og tiltag fra organisation til organisation, hvorimod jeg bruger hans oversættelsesteori "inde i organisationen", altså fra et hierarkisk niveau til et andet.

## 5.4 Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Mit eget videnskabsteoretiske udgangspunkt i min ledelse er socialkonstruktionistisk og således forfølger jeg konsekvent den systemiske tænkning. Det betyder, at jeg nødvendigvis må respektere mine børnehuslederes forskellige holdninger og tilgange og forsøge at skabe en ramme, som er bred nok til at kunne rumme dette. Mit socialkonstruktionistiske udgangspunkt viser sig i praksis på den måde, at jeg "altid" samler mine folk og vi drøfter os frem til næste skridt. Jeg lægger meget vægt på, at niveauet under mig, leder opad. Hvilket er ikke eksisterende i et positivistisk paradigme.

Det er det dog vigtigt at huske, at jeg har vetoret, hvilket indikerer, at jeg også en sjælden gang opererer inden for det positivistiske paradigme. Så selvom jeg som leder har mit udgangspunkt inden for den systemiske tænkning, så har jeg erfaret og lært mig, at det er en god ide, at kunne og navigere rundt i de forskellige videnskabsteoretiske paradigmer.

Derfor kan det argumenteres at jeg i mit lederskab arbejder eklektisk, som ifølge "Den danske ordbog" betyder at sammenfatte forskellige filosofiske, videnskabelige eller kunstneriske elementer til en ny helhed. Dog med det socialkonstruktionistiske som det dominerende.

Jeg vil se om jeg kan få øje på dynamikker og sammenhænge mellem min måde, at lede børnehuslederne på og deres måde at lede de fagprofessionelle på. Samtidig har jeg stor respekt for børnehusenes respektive ledelsesstile, som jeg tænker de har udarbejdet gennem deres erfaringer og har tilegnet sig, men også er blevet påvirket til, således at deres ledelsesidentitet er en social konstruktion, som er blevet til gennem levet liv. Som en naturlig konsekvens af mit socialkonstruktionistiske udgangspunkt, hylder og respekterer jeg meget de respektive børnehuse og har intet ønske om at "gøre dem ens" endsige at de skal arbejde og indføre nye ideer og tiltag på samme måde. Jeg anser børnehuslederne, som eksperter i hvert deres børnehus og min ledelse er tænkt i den ånd og folder sig forhåbentligt også sådan ud i praksis.

I forhold til casen har jeg gjort, som jeg "altid" gør, nemlig at drøfte, hvordan vi tænker at gribe opgaverne an, så vi kan lykkes bedst muligt med løsninger og leve op til vores forpligtelser og Raison d'être... Der er aldrig tvivl om, hvorvidt vi går ind i opgaver eller om vi skal yde vores bedste når vi oversætter nye ideer og tiltag... Men hvordan. Jeg giver stor frihed til den enkelte

børnehusleder og jeg er meget lidt konkret i mine krav til løsning af opgaver og kommer ikke med bestemte procedurer som skal følges. Der er strategisk kalkuleret med en vis lokal tilpasning. I min ledelse er der indopereret en "fornuftig" fejlmargen, hvilket i praksis betyder at der ikke er hverken ønsker eller krav om en formel "korrekthed".

## 6 TEORI

### 6.1 Leon Lerborg, styringsparadigmer

På mit sidste fag "Offentlig styring" blev jeg bekendt med Leon Lerborgs styringsparadigmer via artikler og en gæsteforelæsning. Det synes jeg var fantastisk spændende og denne teori abonnerede jeg fluks på.

Jeg har valgt også at bruge teorien om styringsparadigmer i denne afhandling af flere forskellige årsager.

Styringsparadigmerne er udviklet hen over tid og så er de både gensidige afhængige og hinandens modsætninger. Det at de både er gensidige afhængige og samtidig er blevet til på trods af hinanden giver et meget godt teoretisk perspektiv på den kompleksitet der ligger i ledelsen i og af mit område Skovbrynet og vel i grunden i al offentlig ledelse.

Teorien skelner mellem to typer af ledelse i den offentlige sektor, nemlig den hårde type og den bløde type. De hårde styringsparadigmer består af "Det bureaukratiske styringsparadigme", "NPM – marked og NPM – kontrakt. De bløde styringsparadigmer består af "Det (fag) professionelle styringsparadigme", "Det humanistiske styringsparadigme" og "Det relationelle styringsparadigme". Det interessante her er, at jeg jo som områdeleder skal lede en faglig organisation, som er stærkt præget af sin egen grundkultur, som tager sit udgangspunkt i de "bløde" styringsparadigmer, samtidig med at diskursen mere og mere kommer ud af de mere "hårde" styringsparadigmer.

En hovedpointe i teorien er, at for at udøve dygtig, effektiv og resultatgivende ledelse, så må man kende til de seks styringsparadigmer og bevidst navigere rundt i dem.

Som områdeleder er jeg øverst i hierarkiet i vores områdeinstitution, men ikke desto mindre også mellemlider. Det at være mellemlider, gør Lerborgs teori både spændende og relevant, da man konsekvent er i et "krydspres" med flere styringsparadigmer i spil på samme tid... og det kan være overordentligt svært at gennemskue. Jeg vil undersøge, hvordan mine børnehusledere har taget i mod min ledelse og se, hvilken konsekvens det har fået for deres ledelse og jeg vil lægge Lerborgs teori ned over empirien og på den måde finde ud af om jeg og mine børnehusledere er i stand til at navigere rundt i paradigmerne.

Som skrevet ovenfor, så opererer Lerborg med seks forskellige styringsparadigmer. Han skriver at "Det professionelle styringsparadigme" og "Det bureaukratiske styringsparadigme" er de to grundlæggende paradigmer og de paradigmer som den offentlige sektor traditionelt er bygget op omkring. Jeg vil her gennemgå de seks styringsparadigmer i de brudstykker der har mest relevans for denne afhandling...

#### 6.1.1 Det bureaukratiske styringsparadigme

*"Paradigmet er optaget af orden, styring, koordination, forudsigelighed, hvad enten det sker via regler, struktur, hierarki, kompetencer eller formalisering. Det er styringens newtonisme: alt skal være lovformeligt.*

*Paradigmet er i høj grad omsat i praksis...*

*Paradigmet er "konsolideret", for så vidt at dets styringsteknologier er velkendte og gennemprøvede...*

*Paradigmet har en lang række felter, som det ikke kan styre – dets blinde pletter. Det gælder innovation, mellemmenneskelige relationer mv.”<sup>7</sup>*

### 6.1.2 Det professionelle styringsparadigme

*”Paradigmets kernebegreber er faglighed og autonomi. Det faglige er knyttet an til pligt og værdier.*

*”Det professionelle paradigme står i opposition til uvidenhed, men også til det bureaukratiske paradigme og NPM, for så vidt at disse vil styre de professionelle og deres faglighed med ikke – faglige midler.*

*Paradigmet er dominerende i store dele af den offentlige sektor, især på velfærdsområderne og indenfor forskning.*

*Der sker en kontinuerlig udvikling af fagparadigmerne på et mere eller mindre videnskabeligt grundlag. Der kan dog ikke spores udvikling af et egentligt professionelt styringsparadigme, som de fagprofessionelle står bag. Derfor bliver det professionelle styringsparadigme mestendels et defensivt paraply-paradigme for forskellige fagligheder. Der er dog traditionel skepsis mod nye styringsformer og generiske tankegange, der ikke fødes ud af en gruppes egen faglighed.*

*Paradigmet udvikler nemt snæversyn, og fagligheden bliver let et mål i sig selv frem for et middel. Hertil kommer interne konflikter, indspisthed og samarbejdsproblemer i forhold til andre professioner. Desuden har det blinde pletter hvad angår effektivitet, regler, magthåndtering og innovation.”<sup>8</sup>*

### 6.1.3 NPM – marked

*”Paradigmets kernebegreber er effektivitet, markedsmekanismer, opportunisme, og deregulering.*

*Det er skabt i eksplicit og skarp opposition til primært det bureaukratiske paradigme, men har også brod mod de professionelle, som sættes under pres fra både forvaltninger og brugerne.*

*Paradigmet var radikalt nyt i forhold til de eksisterende paradigmer, og det gav anledning til nye styringsformer...<sup>9</sup>*

---

<sup>7</sup> Lerborg, 2013

<sup>8</sup> Lerborg, 2013

<sup>9</sup> Lerborg, 2013

#### 6.1.4 NPM – kontrakt

*”Det er optaget af resultater, hvad nedfældes som pligter i kontrakter. Resultater og kontrakter kan i næste ombæring medvirke ved benchmarking og effektivisering.*

*NPM – marked er især rettet mod det professionelle paradigme ved at inddæmme de professionelles autonomi.*

*NPM – kontrakt er og har været det dominerende styringsparadigme i staten siden starten af 90’erne. Det har siden hen spredt sig ud i forskellige varianter i den kommunale og regionale sektor, der dog vægrer sig mod dokumentationsbelastningen og processtyring. Det dominerer i de centrale forvaltninger og udgør oftest grundstyringen af professionelle miljøer, som dog stadig har stort råderum i de fleste sektorer. Der synes i stigende grad at herske enighed om en lang række synspunkter forbundet med NPM – kontrakt og en del af paradigmets kerneelementer er institutionaliserede i love, institutioner, vejledninger, aftaler mv. F. eks kontrakter, evaluering, dokumentation og benchmarking.*

*Kritikken retter sig i overvejende grad mod den rebureaukratisering, der er sket i paradigmets skygge. Det er sket i tre trin: (1) Resultatkontrakterne selv er blevet omfangsrige, detaljerede og ritualiserede, (2) og der er i stigende grad krav om dokumentation af resultater via benchmarking, evaluering mv. (3) Endelig har styringen i stigende grad rettet sig mod processer, som fastlåses via IT, standarder, akkreditering mv. Institutioner, der er underlagt NPM – kontrakt, oplever det ofte som unødigt bureaukrati, mistillid til de ansatte, hæmmende for kvaliteten mv. Alt i alt er paradigmet omsat i systemer, og har kvalt den ledelse, som det selv tog afsæt i, og det er i stigende grad endt i et bureaukrati, som moderniseringsbevægelsen var skabt til at bekæmpe.”<sup>10</sup>*

#### 6.1.5 Det humanistiske styringsparadigme

*”Paradigmet har fokus på medarbejderen som menneske, herunder personlighedstyper og motivation samt på, hvordan mennesker spiller sammen i grupper, samarbejder, ledes mv. Generelt er der fokus på de uformelle dele af organisationen.*

*Det humanistiske paradigme opstår i opposition til den traditionelle organisering og ledelse i produktionsvirksomheder og de teorier, der udelukkende ser på effektivitet, formelle strukturer og processer.*

*Paradigmets grundlæggende teser og fokusområder har vundet stor udbredelse. Ofte suppleres de andre paradigmer, men paradigmet kan også antage mere eller mindre oppositionel karakter, f. eks når der efterlyses mere inddragelse i forandringsprocesser, empatiske ledere og praktisering af de udmeldte værdier.*

*Det humanistiske paradigme afføder sjældent fænomener, der er stærkt kritiske, fordi den menneskelige side tilgodeses. Kritikken dukker op, når der går for tæt på mennesket...”<sup>11</sup>*

---

<sup>10</sup> Lerborg, 2013

<sup>11</sup> Lerborg, 2013

## 6.1.6 Det relationelle styringsparadigme

*”Paradigmet har i endnu højere grad end det humanistiske paradigme fokus på medarbejderen, og nu konsekvent samspil med andre personer via sprog og tanker. Der er også fokus på fremtid og det positive.*

*DRP er i tydelig opposition til de andre paradigmer. DRP distancerer sig fra det traditionelle humanistiske paradigme, som ikke er tilstrækkeligt distanceret fra positivisme, objektivisme, essenstænkning, individualisme mv... DRP er kritisk overfor styring via regler, struktur, hierarki, materielle incitament mv. Kritikken er både ontologisk funderet (tingsliggørelse) og styringsmæssigt – normativ: man bør ikke styre efter regler, men i højere grad basere sig på værdier, tillid, selvstyrende teams mv.*

*Paradigmet har vundet stor udbredelse i Danmark gennem de sidste år, både i den offentlige og private sektor. Formentlig mest i den offentlige, hvor udbredelsen også synes at være størst på kommunalt niveau, ikke mindst på institutionsniveau...*

*Paradigmet udgør på flere måder et klart alternativ til de øvrige paradigmer. Erkendelsesteoretisk udgør det med sin relativisme et radikalt – men også meget diskutabelt – alternativ til normal styringstænkning. Ontologisk er paradigmet filosofisk mindre radikalt, men mere konsekvent konkretiseret end inden for anden organisationsteori. Den systemiske grundtankegang har været kendt i lang tid, men har med relationsfasen fået en egen drejning og ikke mindst konkretiseret en lang række teorier, herunder udviklet spændende teser om følelsernes karakter mv. Al udgør også en radikaliseret af tidligere forandringsstrategier, hvor positive tilgange har en lang tradition. Den meget rigoristiske afvisning af ”mangeltænkning” er dog ny, ligesom den meget stærke tillid til det heliotropiske princip. Generelt set er der med DRP opstået en ny måde at tænke forandring på, som i alt fald ikke kan affærdiges med at være gammel vin på nye flasker.”<sup>12</sup>*

## 6.2 Anvendelse af Lerborg

Lerborg har fundet frem til at der er seks styringsparadigmer i spil i den offentlige sektor i Danmark, som er hensigtsmæssige, ja nærmest nødvendige at navigere rundt i, for at være en dygtig leder, udøve god ledelse og leve op til de krav der stilles en *nutidig og moderne leder*. Jeg vil bruge Lerborgs teori i analysen, ved at lægge den ned over interviewene og på den måde generere viden om, hvordan dels de opfatter mine oversættelser, men også hvordan deres udgangspunkter er for deres egen ledelse og oversættelser til deres medarbejdere og praksis.

Desuden vil jeg benytte Lerborgs styringsparadigmer til at identificere de respektive børnehusheders ledelsesstil. Jeg vil finde mønstre i, hvilke styringsparadigmer de holder sig mest til og på den måde finde ud af, hvorvidt de selv, deres egne referencer og præferencer, er de største barrierer i deres indføring af nye ideer og tiltag og således i deres respektive lederskaber.

Men en ting er at kende, at kunne og ville navigere rundt i Lerborgs seks styringsparadigmer, noget andet er at fokusere på at kunne modtage en ide, besked eller ordre og så oversætte den effektivt og tilfredsstillende i praksis.

Til det får jeg brug for at inddrage Kjell Arne Røvik og hans oversættelsesteori.

---

<sup>12</sup> Lerborg, 2013:

## 6.3 Kjell Arne Røvik - Translationsteori

Røvik pointerer gennem hele bogen at hans udgangspunkt er pragmatisk institutionalisme, det vil sige at han indtager en position mellem de positivistiske og socialkonstruktionistiske paradigmer.

Netop det at tage en mellemposition er vigtigt i translationsteorien, hvor han taler om sammenhængen mellem det der skal oversættes fra og det der skal oversættes til. Desuden taler han også om, hvordan ideer og nye tiltag spredes i organisationer. Det at tage noget ud af en kontekst og sætte det ind i en anden. Røvik kalder denne øvelse for henholdsvis dekontekstualisering og kontekstualisering.

I dette ligger der et opgør med den traditionelle og rationelle måde at tænke oversættelse på, hvor det typisk er tænkt som en opskrift der bare skal følges og så lykkes det. I translationsteorien er det anderledes og væsentligt mere komplekst - uanset, hvor meget organisationer end må ligne hinanden.

Det komplekse ligger i, at for at kunne oversætte fra en organisation til en anden, skal oversætteren have et grundigt kendskab til det der oversættes fra. Oversætteren skal have kendskab til strukturen, kulturen, lokalsamfundets indvirken, organisationens historie og normer mv. Og det samme gælder for den organisation, som der skal oversættes til. Han skriver videre, at det typisk er her, det går galt, nemlig ved at oversætteren har stort kendskab til det, det skal oversættes til, men begrænset kendskab til det, som der oversættes fra.

Centralt i denne afhandling, er de to positioner, Røvik giver oversætteren, nemlig:

- Oversætteren som usynlig – oversætteren reproducerer...
- Oversætteren som meget betydningsfuld – Oversætteren som radikal eller modificerende...

Disse to positioner er vigtige, da jeg jo blandt andet vil undersøge, dels hvordan jeg selv oversætter, men også hvordan mine børnehusledere videre oversætter ned i organisationen, men ikke mindst hvordan "oversættelsen" påvirker den videre proces. I empirien vil fremgå:

- Hvad er min oversættelseskompetence – og hvad er børnehusledernes...
- Hvordan foregår oversættelsesprocesserne...

Som skrevet tidligere, så er der to begreber der indgår i en god oversættelse, nemlig dekontekstualisering, som er det Røvik kalder for en løsrivelse af det som skal oversættes fra en organisation og kontekstualisering, som er det, som i en eller anden grad er ændret til det, som skal implementeres i en anden organisation. I mit tilfælde fra et hierarkisk niveau til et andet...

### 6.3.1 Dekontekstualisering

Dekontekstualisering foregår i to faser:

- "Løsrivelsen" – En ide eller et tiltag tages ud af en organisation og sprogliggøres – En skal...
- "Pakning" – Ideen eller tiltaget tages ud af sin kontekst – og sin skal – og omformes, så den fremstår mere kontekstafhængig – og indholdet kan ændres – og kan derfor bedre overføres til andre kontekster.

### 6.3.2 Kontekstualisering

Kontekstualisering er den proces, hvor ideen eller tiltaget bevæger sig fra en kontekst til en anden. I translationsteorien er det en dynamisk proces med udgangspunkt i det socialkonstruktivistiske paradigme. Røvik skriver, at ideer og tiltag kan præge eller blive præget af den kontekst de (skal) implementeres i.

I kontekstualiseringsprocessen er der tre problemstillinger man skal forholde sig til:

- Kontekstualiseringens aktører og arenaer – Hvor foregår kontekstualiseringen og hvem foretager den?
- Kontekstualiseringsregler.
- Frihedsgrader.

Her træder Røvik over i det positivistiske lineære paradigme og skriver om "Den hierarkiske oversættelseskæde" hvori der kan drages mange paralleller til den rationelle tænkning om implementering.

Røvik skriver om fem kendetegn ved "Den hierarkiske oversættelseskæde":

- "Top-down" orientering.
- Problembetinget... Søgning efter løsninger.
- Begrænset frihed til oversættelse.
- Stimulus responsbaseret sekvensialitet.
- Fra det abstrakte til det konkrete.

I forhold til denne afhandling er casen konsekvenser af oprindelige "Top-down" beslutninger, som vi har skullet forholde os til og orientere os i mod og på denne måde har det haft indflydelse på oversættelsen og implementeringen.

Casen har sit udspring i dagtilbudspolitikken og er således en ramme, hvori vi har skullet finde den bedste løsning på de beskrevne problematikker og derfor er punktet også i denne afhandling relevant.

Når man skal implementere en "Top-down" beslutning, så vil der altid være en eller anden form for begrænsning i graden af frihed i oversættelsen og det har vi da også oplevet i casen, om end frihedsgraden har været relativ stor.

Det så elegant og enkelt formuleret, stimulus responsbaseret sekvensialitet, har da bestemt også optrådt i afhandlingens case forstået på den måde, at det oprindeligt var "Top-down" beslutninger, som vandrede ned gennem organisationen inklusiv de forskellige bevægelser, det medførte.

Og ja... Hele empirien handler om, hvordan det abstrakte blev konkret og hvordan og i hvilken grad det blev implementeret i praksis.

Som skrevet tidligere, så har Røvik sit udgangspunkt i en pragmatisk institutionel tilgang og indtager dermed en midterposition mellem lineære og cirkulære paradigmer.

Det giver han udtryk ved, at han understreger at den rationelle tænkning der ligger til grund for "Den hierarkiske oversættelseskæde" ikke er tilstrækkelig.

Han pointerer at der også er mere uformelle udviklingsarenaer, der spiller en vigtig rolle i kontekstualiseringsprocessen. Han nævner som eksempler, kurser, konferencer og videreuddannelser, som sådanne arenaer. Det er en erkendelse af at ideer ikke kun og ikke nødvendigvis kommer fra topledelsen og arbejder sig som planlagt og målrettet ned gennem organisationen. Der kommer ideer mange steder fra...



En vigtig pointe er, at uddannelsesniveaueet er steget, med det til følge, at ledere får bidrag til udvikling fra medarbejdere på niveauer, som er under deres eget i et hierarkisk system – der bliver ledet opad... hvilket ikke indgår i en traditionel positivistisk tænkning...

Det at der bliver ledet opad, kan i min optik i særdeleshed styrke organisationen, men samtidig er det også svært for ledere at styre, da man ikke ved, hvad medarbejdere på niveauet under sig, tager med sig af viden, kunnen og ikke mindst gode ideer, fra diverse kompetenceopbyggende aktiviteter.

På denne måde, kan oprindelige ideer og tiltag komme i fare for at blive ændret, forandret eller måske helt udgå... Alt efter, hvilken frihed oversætteren har... eller tar'...

Det fører os til det næste centrale i denne afhandling, nemlig Røviks tre modi som er:

- Den reproducerende modus – Ideer kopieres fra en kontekst til en anden, uden (store) ændringer og tilpasninger.
- Den modificerende modus – Her lægges der lidt til eller trækkes fra i tilpasning til kommende kontekst.
- Den radikale modus – Ideen bliver gendigtet efter inspiration fra den oprindelige.

Jeg vil også lede efter Røviks fire ledelsesdyder, med samme formål, som med de tre modi. De fire dyder er:

- Viden – At oversætteren har viden om både konteksten, som der oversættes fra, samt den kontekst der oversættes til.
- Mod og kreativitet – Modet til at redigere i det der skal implementeres, altså lægge til eller trække fra eller sågar lave radikalt om.
- Tålmodighed – En dynamisk implementeringsproces tager tid.
- Styrke – Oversætteren skal have pondus til at indgå i interessemodsætninger og magtspil.

## 6.4 Anvendelse af Røviks modus og dyder

Røvik kredser om betydningen og vigtigheden af, hvordan en ide, besked eller ordre oversættes fra en kontekst til en anden. Denne teori skal være med til at generere viden om, dels hvordan jeg oversætter tiltag til mine børnehusledere, men også hvilken betydning det får for deres oversættelser til deres medarbejdere og praksis og i sidste ende generere viden om, hvorvidt vi er succesfulde i forhold til at indføre nye tiltag og således udvikle vores egen lille organisation.

Jeg vil holde svarene fra mine interviews af børnehuslederne op mod dyderne og på den måde identificere, dels hvad der er gået godt og skidt, men også hvorfor i forhold til, hvilke af de fire dyder der har været repræsenteret eller mangler i håndteringen af casen. Jeg vil også holde øje med Røviks tre modi, både i svarene omkring min egen ledelse, men også i svarene omkring børnehusledernes ledelse, for at se graden af "frihed" i vores respektive måder at lede på, men også finde ud af om andre måder at oversætte og implementere på, kunne have været mere hensigtsmæssig i forhold til hvordan de er lykkedes med at folde kravene i casen ud.

Jeg tænker også, at ved at benytte Røviks modi, så vil min tolkning af børnehusledernes lederstil tyknes, forstået på den måde at ser man på de tre modi på et kontinuum, kan det argumenteres at de bevæger sig fra et positivistisk paradigme over et fænomenologisk og pragmatisk til et socialkonstruktivistisk. De tre modi giver mig også et fingerpeg om, hvordan de reagerer på min ledelse. Reproducerer de min ledelse eller hvordan tilpasser de min ledelse til deres egen eller går de helt deres egne veje...?

Ved at holde øje med Røviks dyder, har jeg muligheden for at teste de respektive lederes personlige lederskab. I forhold til, hvordan de forholder sig til de tre modi, vil det fremgå, hvor stor viden de har, dels om det der oversættes fra, men også det der skal oversættes til og faktisk også om det der skal oversættes. Selve deres oversættelse, vil vise mig om de har været kreative og modige og tilpasset deres oversættelse. Eller om de bliver i deres komfortzone og bliver i deres foretrukne styringsparadigme uanset, hvad der er på spil. Ved at holde øje med dyderne, vil det også vise mig, hvilken tålmodighed lederne har i deres lederskab. I en klassisk gammeldags lineær ledelsestænkning opereres der ikke med tålmodighed, modsat moderne cirkulær ledelsestænkning og på den måde, får jeg et endnu tydeligere billede af deres måde at lede på, som en del af Skovbrynets samlede ledelse.

## 7 UDGANGSPUNKT I EN CASE

Min interviewguide vil udgå fra en case.

For at danne mig et indtryk af, hvordan de respektive børnehusledere har tolket min ledelse og oversat den til deres egen og på den måde finde ud af, hvilke styringsparadigmer, de har bevæget sig i og hvordan de selv har oversat min ledelse til praksisniveauet, vil jeg spørge ind til, hvordan de har gjort... Hvilke tanker de har gjort sig... Hvad de er lykkedes med og hvorfor... Hvad de ikke er lykkedes med og om de så ændrede tilgang og i så fald, hvordan...

### 7.1 Case: Godt sprog

Casen, "Godt sprog" er et udsnit af vores gældende årsplan. I Gladsaxe Kommune har vi et årsplanskoncept som går fra "sommer til sommer" og et af de obligatoriske indsatsområder er "Sproget".

I Områdeinstitutionen Skovbrynet udarbejder vi årsplan på den måde, at vi hvert år i foråret tager på et to dages internat, hvor vi evaluerer den gældende årsplan og derudfra perspektiverer den kommende. Det vil sige, at vi arbejder sammen om, hvad og hvordan vi griber det kommende års arbejde an.

I mit arbejde med og min ledelse af mine børnehusledere, er mit udgangspunkt typisk, at jeg introducerer nye tiltag, ved at jeg præsenterer det, vi drøfter det, brainstormer i fællesskab for gode ideer, kvalificerer ideerne og endelig beslutter, hvad det næste skridt så skal være.

At arbejde med årsplanen på denne måde, er min oversættelse af et oppefra besluttet årsplanskoncept.

Da det jo er børnehuslederne, der skal arbejde med årsplanen i praksis, tænker jeg det er en god ide, at medinddrage dem med både medindflydelse og beslutningskompetence – inden for den ramme jeg har sat. I tilblivelsen af årsplanen, har jeg vetoret... Det betyder, at jeg som øverst ansvarlig for årsplanen, skal kunne stå inde for den og således også godkende den. Det er dog meget sjældent at jeg bruger min vetoret...

Som anført ovenfor, er årsplanen mit ansvar i den sidste ende og derfor har jeg påberåbt mig retten til at nedlægge veto. Veto i den forstand, at jeg har retten til at tage noget ud, men også lægge noget ind.

Som det fremgår af casen "Godt sprog", så er sproget så centralt i vores arbejde, at det ligger som en "bjælke" under alt andet vi arbejder med. Det betyder at alle skal kende betydningen af dette arbejde og pædagogerne skal eksplicit have det med i deres "skema 1". "Skema 1" er et planlægningsværktøj, hvori man planlægger sit projekt, som går mellem tre til tolv måneder.

Med denne pondus, har jeg velbegrundede forventninger om, at børnehuse arbejder målrettet med "Sproget" som aftalt i årsplanen. I casen fremgår en række aktiviteter, som de kan arbejde med i arbejdet med "Sproget", det forventes dog ikke at de alle arbejder med det hele. Årsagen til de mange muligheder skal findes i, at nogle ville gerne arbejde med noget og andre med noget andet og for at dække hele området, altså de fem børnehuse, skrev vi dem alle ind.

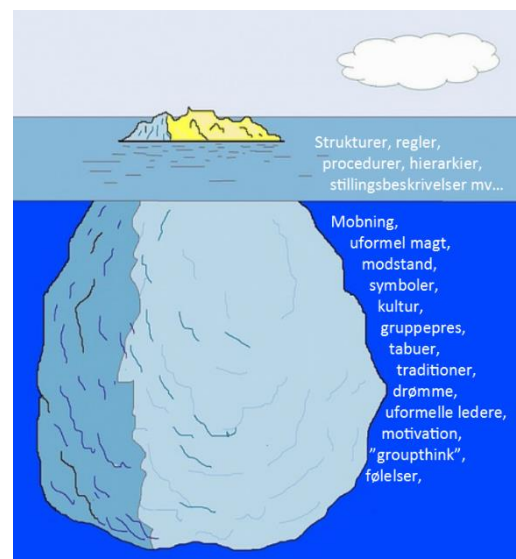
Det vidner om ledelsesrum og stor beslutningskompetence i de respektive børnehuse. Et fint billede af den måde jeg leder mine fem børnehuseledere på. De ved, hvad der vil gavne dem bedst og kender deres pædagoger og jeg anser og respekterer børnehuselederne som eksperter på hver deres børnehus.

## 7.2 Kulturen i området

Med mit kendskab til dagtilbudsområdet, tænker jeg at Skovbrynet er ret "almindelige". Jeg tænker at det er ret typisk at der arbejdes og ledes rigtigt meget inden for Lerborgs "Humanistiske styringsparadigme" om end der er sket nogle ændringer og forandringer over de senere år.

Vi arbejder meget med udvikling af medarbejderne, både som individer, men også i grupper. Vi tror på at motivation er med til at give bedre resultater i den sidste ende og vi prøver at lede situationsbestemt i en kontekst af meningsfuldhed. Vi arbejder meget med "kulturen" i området og i de enkelte børnehuse og kan let genkende Lerborgs "organisatoriske isbjerg"<sup>13</sup>.

I ledelsen uddelegerer vi opgaver til pædagogerne og giver dem det jeg kalder et professionelt råderum, og forventer at de udnytter dette råderum og ikke vælger at "hoppe over, hvor gæret er lavest", som beskrevet i "Principal – agent" teorien<sup>14</sup>. Som ledere stiller vi os til rådighed, som både ledelsesmæssige, men også faglige sparringspartnere. I håbet om at det pædagogiske arbejde er både spændende og meningsfuldt for pædagogerne, satser vi på at og italesætter og agerer efter, at det er en faglig og professionel kultur der hersker i området, samt ude i børnehuse og derfor har vi ikke mange regler... ud over dem der naturligt ligger i vores faglige ramme, DAP.



Lerborg skriver, at "Det humanistiske styringsparadigme" er det mindst kontroversielle styringsparadigme og i virkeligheden er kommet til, som supplement til de andre. Og i den forstand er jeg klar over, at udgangspunktet for vores områdeinstitution og børnehuse, ligesom så mange andre, er i det bureaukratiske styringsparadigme, med fordeling af roller, arbejdstidsplaner mv. I vores måde at arbejde på, bærer vi også meget præg af at være rundet af styringsparadigmet "NPM – kontrakt" da vi jo også operer med at være effektive, fagligt dygtige og flittige og retter vores fokus på "Borgeren" i vores tilfælde børnene og deres forældre.

Jeg forventer at de respektive børnehuseledere har oversat vores aftaler fra årsplanen til deres pædagoger. Jeg forventer at "Sproget" drøftes, ændres og justeres på pædagogfaglige møder og at pædagogerne arbejder reflekteret med det - hver dag.

<sup>13</sup> Lerborg, 2013

<sup>14</sup> Lerborg, 2013

## 7.3 Handleplan

”Godt sprog” ligger som en bjælke under alt vores arbejde. Det er et område, som konstant har vores opmærksomhed. Vi arbejder videre med det, som indsatsområde, som det fremgår af dette uddrag af årsplan for Områdeinstitution Skovbrynet:

*I forbindelse med arbejdet med de sproglige kompetencer, vil vi blandt andet arbejde med:*

- *Rim og remser*
- *Højtlesning*
- *Dialogisk læsning*
- *Fortællinger*
- *Teater/musik*
- *Sanglege*

*Og andre sprogstimulerende lege og aktiviteter*

De respektive børnehuse planlægger selv, hvordan de vil arbejde med ovenstående i overensstemmelse med vores ønske om mangfoldighed.

Som led i vores profil, vægter vi til stadighed, at børnene bliver præsenteret for, lærer at kende og arbejder med forskellige analoge materialer og teknikker.

For overhovedet at kunne forstå, hvordan vi arbejder, samt forhåbentlig at kunne give læseren mening med afhandlingen vil jeg her ridse op hvordan strukturen i min ledelse er.

Jeg mødes med mit ”OLT” som står for områdelederteam, i fem timer hver anden uge. Disse ”OLT” møder går primært med drift, men vi kan også drøfte temaer, ledelse eller pædagogik.

Sådanne ting drøfter vi dog mere på ”Temadage” som vi har fire gange om året, hvor vi mødes en hel dag et sted ”ude i byen”. Nogle gange er vi bare os selv og andre gange er der oplægsholdere med til inspiration. Det kan både være som processtyrer, men også som ledelsesfaglig konsulent.

I tilblivelsen af årsplanen, har vi tradition for at tage på internat.

Jeg har også det jeg kalder ”Diverse/sparring” møder med mine børnehusledere. Det er møder, hvor jeg møder hver enkelt børnehusleder ude i deres børnehuse ca. halvanden time, hver måned. De møder bruger vi til at tale om, hvad den enkelte leder er optaget af. Vi drøfter projekter, resultater, ledelsesmæssige udfordringer, forældreinddragelse og samarbejde mv. Det er også der jeg opsamler viden om arbejdet i praksis, så jeg har chancen for at følge godt med i, hvordan vi arbejder med vores aftaler fra årsplanen.

Desuden kommer jeg ad hoc i alle husene med jævne mellemrum efter behov. Det kan være børnehusledernes behov, men det kan også være mit behov.

Jeg deltager også strategisk efter behov i børnehusenes personalemøder og forældremøder. Nogle gange som oplægsholder og andre gange som observatør.

## 7.4 Udarbejdelse af interviewguide

Forud for de fem interviews har jeg udarbejdet nogle spørgsmål, som belyser de spørgsmål og underspørgsmål, jeg har stillet i problemformuleringen. Spørgsmålene retter sig mod Lerborgs seks styringsparadigmer og glider over i Røviks tre modi.

Grunden til at jeg har lavet nedenstående interviewguide, er at skabe ensartethed i mine spørgsmål, så jeg kan finde paralleller og afvigelser i børnehusledernes måde at absorbere og videre oversætte min ledelse til deres medarbejdere og praksis. Jeg vil spørge ind til, hvordan de har oplevet min ledelse og hvordan de videre har ledet nedad. Udgangspunktet for spørgsmålene om henholdsvis min og deres ledelse er casen som optræder i denne afhandling.

Jeg har optaget de respektive interviews på diktafon og transskriberede dem efterfølgende.

# 8 EMPERI OG ANALYSE

## 8.1 Mine forventninger

Inden jeg interviewede mine børnehusledere, reflekterede jeg over, hvordan de mon ville svare på mine spørgsmål til casen og hvad der mon ville komme ud af interviewet. Disse refleksioner er herunder beskrevet.

Dette gør jeg for senere, at kunne identificere den ændring der sandsynligvis vil ske i min forståelse inden, undervejs og ikke mindst efter jeg har analyseret empirien. Det er min forventning at min viden og forståelse af mine børnehuslederes ledelse vil ændre sig efter jeg har været i dialog med dem.

Først vil jeg kort redegøre for, hvordan mine egne overvejelser og oversættelser har fundet sted.

Mit udgangspunkt for min oversættelse har været det Røvik kalder den modificerende modus, hvor jeg har introduceret et tiltag vi skal arbejde med, men i høj grad lagt det an på en måde, så vi selv i området har kunne tilpasse indholdet. Man kan mene at jeg har inspireret børnehuslederne til at udarbejde lokal tilpassede løsningsmodeller. Hvis vi i den forbindelse kigger på Lerborgs styringsparadigmer, så har opdraget oppefra, sit udspring i det hierarkisk opbyggede bureaukratiske styringsparadigme, da det er en klokkeklar regel, at vi skal arbejde med emnet "Godt sprog". Det er formaliseret i Gladsaxe Kommunes børnepolitik, samt at det skal evalueres på et senere tidspunkt. I min oversættelse anvender jeg derimod to af de bløde styringsparadigmer, nemlig det humanistiske styringsparadigme, samt det relationelle styringsparadigme. Det humanistiske styringsparadigme kommer i spil, ved at jeg i min ledelsesstil har inddragelse, at lytte til fagprofessionelle og motivere til høj kvalitet i opgaveløsningen, som en del af min personalepolitik. Jeg anvender også, om end i lidt mindre grad, til det relationelle styringsparadigme, ved at anerkende pluralismen som en værdi og på den måde give stor frihed til den respektive børnehusleder til at tilpasse løsningen lokalt helt ind i "eget" hus.

Børnehuslederne er glade for og bifalder at blive inddraget på et så strategisk tidligt tidspunkt i forhold til at udarbejde løsningsforslag og ikke mindst at der er åbent for lokalt tilpassede løsninger.

Min oversættelse betød at arbejdet med implementeringen af "Godt sprog" fik nogle meget forskellige "liv" at leve ude i børnehusene. Det var jo også meningen, men de forskellige "liv" gjorde også, at arbejdet foldede sig ud med forskellig intensitet og i forskelligt omfang. Alle børnehuslederne tog opgaven meget seriøst og vægtede den, som jeg havde forventet, men alligevel er der variation i graden af endelig indføring i praksis.

## 8.2 Analyse af interviews

Analysen er bygget op af to faser.

- I fase et (spørgsmål 1-4) har jeg set på, hvad mine fem børnehuse har svaret på spørgsmålene om henholdsvis min og deres egen ledelse og jeg har sammenholdt forventede og faktiske svar.
- I fase to (spørgsmål 5-8) har jeg opsummeret, hvad børnehuslederne siger i forhold til styringsparadigmer, modi og dyder – altså de teoretiske temaer for afhandlingen.

Disse to faser samles op i referater fra interviewene, sammen med udvalgte citater og analyse.

## 8.3 Interview med Børnehusleder 1 (BHL-1)

### 8.3.1 Min ledelse

#### *Spørgsmål 1:*

"Hvordan oplevede du, at jeg beskrev og begrundede, indføringen af "Godt sprog"?"

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede, at BHL-1 svarede, at jeg præsenterede gruppen for opgaverne, som skulle løses på et OLT møde og at jeg tog udgangspunkt i forskningen, som mine primære argumenter.

#### *Referat med citater og analyse:*

BHL-1 svarede "Jamen, jeg tænker at du beskrev det ud fra den forskning der var... Den nyeste viden", men også ud fra nogle drøftelser vi har haft, så jeg synes du gjorde det på to måder"

Svaret overrasker mig ikke, da det er min typiske fremgangsmåde – et mønster i min ledelse af ledere, nemlig at præsentere, drage ind og finde løsninger i fællesskab. Hvis vi kigger på de teoretiske temaer i dette svar, så er vi i forhold til Lerborgs styringsparadigmer inde i "Det professionelle styringsparadigme" på flere måder. Dels ved at drage børnehuslederne tidligt ind og give dem chancen for at medforfatter løsninger, men også ved at argumentere med baggrund i forskningen, som har rod i dette paradigme.

BHL-1 sagde at jeg gjorde det på to måder, nemlig via forskning, men også ved at vi skulle hjælpe hinanden og her havde jeg ret i min antagelse.

#### *Spørgsmål 2:*

"Var mit mål med indføringen tydelig? Hvad så du"?"

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede at BHL-1 syntes at mit mål var tydelig, da jeg jo havde argumenteret ud fra forskningen og ind i "Det professionelle styringsparadigme".

#### *Referat med citater og analyse:*

BHL-1 svarede: "Jarh... relativt... altså jeg tænker også, at der var nogle ting, som du ikke vidste helt endnu. Du refererede til projektet om "Godt sprog" uden egentligt at vide, hvad det var du ville med det. Så nogle punkter var du meget tydelig og på andre meget famlende... Så jeg tænker i forhold til det her, det skal vi arbejde med og på den baggrund synes jeg du var meget tydelig, men når du begyndte at referere til det, der blev arbejdet med i projektet i (område)Gladsaxe, så blev du usikker, så vidste du ikke nok".

BHL-1 er her lidt ambivalent i sit svar og sin opfattelse af min tydelighed. Hun skelner ved min tydelighed omkring min faglige viden og min ledelse af faglig viden.

I dette svar blev jeg en smule overrasket, da jeg troede og opfattede min egen viden om arbejdet, både god og tilstrækkeligt, samt at jeg fornemmede at jeg også havde udtrykt mig kompetent og fyldestgørende.

Teoretisk taler svaret her ind i Lerborgs "Bureaukratiske styringsparadigme" da jeg var tydelig på, at det var noget vi skulle arbejde med, besluttet længere op i hierarkiet i en skriftligt formaliseret dagtilbudspolitik.

Også Røvik er her repræsenteret i forhold til hans dyder. Der er tale om viden, eller faktisk mangel på samme.

*Den dugende oversetteren (af organisationsideer) er en som må ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt om så vel konteksten(e) det skal oversettes fra som til.<sup>15</sup>*

I den forbindelse oplever BHL-1 ikke at jeg har tilstrækkelig indsigt i, hverken konteksten det kommer fra, men heller ikke konteksten det kommer til. Det lyder som om, at jeg ikke fik det dekontekstualiseret og at det derfor var svært efterfølgende at kontekstualisere.

### Spørgsmål 3:

"Hvilke tiltag oplevede du at jeg tog i den forbindelse? Hvad skete der"?

### Forventet svar:

Jamen jeg forventede da at hun svarede, præcist som hun gjorde, nemlig at jeg fremlagde casen for mit OLT, som en opgave vi skal løse. Jeg stiller aldrig spørgsmål til om vi skal løse opgaverne, men hyppigt hvordan...

### Referat med citater og analyse:

BHL-1 svarede: "Jeg tænker, at jeg synes, at du bare fremlagde det... Altså ikke bare... og videre "på et seminar oppe i Holte"... og videre igen "vi havde nogle lange drøftelser i OLT" og videre igen "og så arbejdede vi os, tænker jeg, ned i det, og jeg tænker også, at vi arbejdede os op i videnskaben efterhånden som, nåh... ja, det var også Pia Thomsen (sprogforsker)... så på den måde tænker jeg at vi... at vi via vores drøftelser arbejdede os op i teorien og op i de indsatsområder, vi blev enige om og samtidig blev vi også enige om, at det netop er vigtigt at der er plads til at gøre det forskelligt ude i husene, alt efter, hvor man er henne..."

Her redegør hun jo virkelig godt for, hvordan hele processen har spillet sig ud. Hvordan jeg arrangerede et seminar, hvor vi kunne fordybe os og drøfte gode løsninger. Hvordan jeg greb processen an, med præsentation, drøftelser af fagligt indhold og gode løsninger og med rig mulighed for, at børnehuslederne blev inddraget fra start i faglige og ledelsesmæssige dilemmaer. Og hvordan de fik mulighed for, inden for rammen, at gå "hjem" og folde oversættelsen ud, så det gav maximal mening i de respektive huse.

Teoretisk er vi rundt i alle fire temaer.

I forhold til Lerborg, tager jeg, som øverste led i hierarkiet i denne kontekst mit udspring i "Det bureaukratiske styringsparadigme" ved at sætte rammen og ikke drage tvivl om, hvorvidt det er noget vi skal arbejde med. Vi får også afklaret en tydelig arbejdsfordeling, ved at børnehuslederne kan "gå" ud og implementere, til eget hus' bedste. Derefter arbejder jeg mig over i "Det professionelle styringsparadigme" ved at jeg drager Pia Thomsen og hendes forskning på området ind, som argumenter for vigtigheden af projektet. Desuden er vi også inde over "Det humanistiske styringsparadigme", da vi jo er taget på seminar og at jeg i denne kontekst opererer med en "Bottom up" model i respekt for de fagprofessionelles ekspertise på deres egne huse, både ledelsesfagligt, men også fagfagligt. Og endeligt er der også et strejf fra "Det relationelle styringsparadigme" al den stund, at der er selvledelse inde over, når de skal implementere i "eget" hus.

Måden jeg lagde det op på og måden det ligger ud på, gør at det også er relevant at drage Røviks modi ind her. Der er sat en ramme, hvor indenfor de skal arbejde, men de skal gøre det,

---

<sup>15</sup> Røvik, 2016

så det giver mest mening, hvilket betyder at jeg her arbejder med den radikale modus. De kan og skal i princippet "gå hjem" og gendigte, ganske vist inden for rammen.

Jeg synes også at vi har fat i Røviks dyder, forstået på den måde, at den tillid jeg viser, hver enkelt, kræver både mod og styrke og i grunden også stor viden om de respektive børnehusedere og deres børnehuse.

#### *Spørgsmål 4:*

"Hvordan oplevede du, at jeg ville følge arbejdet i de respektive børnehuse? Hvordan skulle jeg kunne se, at der var progression i arbejdet og ikke mindst i børnenes læring"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede faktisk et utydeligt svar, da jeg ikke fik italesat denne del af min ledelsesopgave og at det ligesom lå i forforståelsen af min ledelse, at jeg selvfølgelig i et eller andet omfang ville følge op...

#### *Referat med citater og analyse:*

I referatet er der faktisk slet ikke noget svar på dette spørgsmål og dermed heller ingen citater. Snakken gik og vi var inde over spørgsmålet, blandt mange andre ting... I denne snak sagde BHL-1 blandt andet:

"Du (arbejdede og) strammede op i sprogetværkene... strammede deres mulighed for divergens og forskellighed... Du havde tillid til børnehusederne, men i forhold til sprogetværkene, var du mere, at det er sådan her, det skal være, så jeg tænker at du arbejdede (fulgte op) i forskellige lag"...

I forhold til sprogetværkene arbejdede jeg ud fra Lerborgs "Bureaukratiske styringsparadigme" ved at sige, hvad jeg ville have og tage rundt med dem, om hvordan de arbejder med tingene derude, noget som med lidt god vilje kunne kaldes et tilsyn.

### **8.3.2 BHL-1 Ledelse – Da godt sprog skulle indføres ...**

#### *Spørgsmål 5:*

"Hvordan beskrev og begrundede du emnet"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede at BHL-1 ville svare, at hun beskrev arbejdet, som noget vigtigt for børnenes læring og udvikling, noget som stammer fra forskning, samt at det ligger evidens på området. Desuden er det noget der er besluttet at vi skal arbejde med, længere oppe i hierarkiet, så det er en tvungen opgave.

#### *Referat med citater og analyse:*

"Jeg gik ud og snakkede med medarbejderne om, at det her var en af de indsatsområder, vi havde... og videre "Vi havde brug for at arbejde videre med sproget... det er jo det fundament, som gør, at børn kan være i verden"

Tænker jeg har delvis ret i mine antagelser om svaret, da hun jo argumenterede med at det er et af de indsatsområder vi har, underforstået, at det er noget der er besluttet længere oppe i hierarkiet og ikke noget de selv kunne bestemme. Men det var kun en del af argumentet, for hun pointerede vigtigheden og dermed også accepten af at skulle arbejde med "Godt sprog" ved at udtale, at "det er det der gør, at man kan være i verden" igen underforstået, at man kan blive livsduelig og få sig et godt og værdifuldt liv. Desuden siger hun:

"Jeg brugte Pia Thomsen (sprogforsker) en del og jeg brugte Brenda Taggart (Engelsk forsker i dagtilbud) rigtigt meget og så omformulerede jeg og oversatte det"



I forhold til de teoretiske temaer, så er vi lidt omkring her.

Med udgangspunkt i at det er en del af obligatoriske indsatsområde, befinder hun sig her i Lerborgs "Bureaukratiske styringsparadigme", da det jo er formaliseret og ikke til diskussion, men hun begrundet sin argumentation med forskning og evidens, så hun bevæger sig rundt i paradigmerne og har været på besøg i henholdsvis det "Professionelle styringsparadigme", hvor forskningen hører hjemme, men også i "NPM-kontrakt" hvor der opereres med evidens... Og for den sags skyld handleplaner...

Hun brugte nogle af Pia Thomsens skabeloner og i den sammenhæng er Røviks reproduce-rende modus relevant, men jeg synes også, at hun håndterede situationen med både mod og kreativitet og det taler jo direkte ind i Røviks dyder.

#### *Spørgsmål 6:*

"Hvordan beskrev du målet med at der nu skulle arbejdes med emnet"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede at BHL-1 beskrev målet med arbejdet ud fra det forskningen har vist os og som vi har drøftet meget undervejs. Et område, hvor jeg ser BHL-1 har stor viden og indsigt og er fagfagligt kompetent. Det ville være naturligt at tage et fagfagligt udgangspunkt.

#### *Referat med citater og analyse:*

BHL-1 beskrev målet med (at fortsætte) arbejdet med "Godt sprog" således:

"Vi er nu godt på vej, men har brug for at arbejde endnu mere med det og blive mere bevidste om de her ting (vigtigheden og effekten) ... At børnene skal blive set, hørt og forstået...

Her er det tydeligt, at BHL-1 er godt inde i sit stof og selv har erkendt vigtigheden at sprogarbejdet. Hun er med på at et godt og nuanceret sprogbrug og forståelse har stor betydning for et menneskes livsbane... Og den viden bruger hun med betydelig pondus.

Igen synes jeg at BHL-1 bevæger sig fint rundt i flere forskellige styringsparadigmer. I forhold til at arbejde videre og blive dygtigere, er hun inde i "Det professionelle styringsparadigme", samtidig med hun jo tidligere har brugt forskningen som argument, men motiverer sit personale med, at det er noget som er i gang, så det er noget de kender og skal videreudvikle og i dette gør hun brug af personalets kompetencer, hvilket betyder hun opererer i "Det humanistiske styringsparadigme" men jeg tolker også retorikken som anerkendende overfor personalet og så har hun bevæget sig over i "Det relationelle styringsparadigme".

#### *Spørgsmål 7:*

"Hvilke tiltag tog du? Hvad gjorde du"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede, at BHL-1 havde taget det op på et personalemøde og præsenteret emnet som et obligatorisk videre arbejde, der nu var vægtet tungere end tidligere og skrevet ind i årsplanen.

#### *Referat med citater og analyse:*

Dette spørgsmål er allerede besvaret og analyseret i det ovenstående, så jeg vil ikke gøre yderligere her.

#### *Spørgsmål 8:*

"Hvordan fulgte du op på det pædagogiske arbejde med "Godt sprog" Hvilke tegn holdt du øje med"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede at opfølgningen sker i det daglige arbejde, hvor BHL-1 kommer kontinuerligt rundt i sit børnehus. Jeg forventede at hun gav løbene feedback til personalet "i situationen".

#### *Referat med citater og analyse:*

BHL-1 svarede " Jeg får øje (på, hvad der sker) når jeg går rundt i huset. Når jeg er inde på stuerne, sammen med pædagogerne... Jeg får øje på det, når jeg går ned gennem gangen og hører, hvordan de kommunikerer med børnene"... og hun siger videre "ja, noget af det, var også på personalemøder og noget af det var en til en, altså eller gruppe til gruppe".

Her får jeg et billede af at BHL-1 helt som jeg havde forventet, arbejder seriøst og målrettet med "Det gode sprog". Hun varierer sin ledelsesindsats ved at give feedback en til en eller med en gruppe af pædagoger, men hun tager det også op som tema med hele personalegruppen.

Udgangspunktet er igen i "Det bureaukratiske styringsparadigme", forstået på den måde, at hun tager lederskabet på sig og indfører projektet som en "skal opgave" men bringer hurtigt sit lederskab over i "Det fagprofessionelle styringsparadigme" ved at påtage sig fagekspertisen i sin sparring, supervision og feedback til og med sine pædagoger.

Hvor hun befinder sig i Røviks modi kan jeg ikke udlede af hendes svar, men det ser ud som om, hun forventer af sine pædagoger, at de reproducerer hendes instrukser. I hvert fald for en del af det, for hun drøfter det også på pædagogfaglige møder, hvor netop drøftelsen er i centrum og her kunne det tolkes således, at hun er mere modificerende i sin tilgang.

### **Delkonklusion på BHL-1**

BHL-1 viser, at hun er i stand til at navigere rundt i paradigmerne, men at hun primært tager sit udgangspunkt i de professionelle og bureaukratiske paradigmer. Desuden veksler hun en del mellem de forskellige modi og dyder.

## **8.4 Interview med børnehusleder 2 (BHL-2)**

### **8.4.1 Min ledelse**

#### *Spørgsmål 1:*

"Hvordan oplevede du, at jeg beskrev og begrundede, indføringen af "Godt sprog"?"

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede et svar fra BHL-2 som gik på, at jeg havde beskrevet projektet ud fra den forskning vi havde drøftet ved flere lejligheder tidligere, samt at vi jo havde haft Pia Thomsen (sprogforsker) ude på et fælles personalemøde for hele området og dermed begrundet det med den vigtighed, vi alle kendte til.

#### *Referat med citater og analyse:*

BHL-2 havde svært ved at huske seancen og efterfølgende, hvordan jeg havde grebet opgaven an, men efter lidt snak frem og tilbage, begyndte det at dæmre en smule og hun sagde:

"... det blev hurtigt os der beskrev det, oplevede jeg det egentlig som... altså OLT... lederteamet"... Hun siger også videre:

"Jeg tænker, at du gik ind og beskrev og begrundelserne for at arbejde med det, du gik ind i forskningen"...

Det vi skal bide mærke i her, er at hun ikke rigtigt kan huske det, men *tænker*, altså tror, at jeg gik ind i forskningen, hvilket sammenstemmende med svar fra de andre børnehusledere, siger en del om min ledelsesstil og tilgang til at lede andre ledere.

Selvom hun ikke helt kan huske, hvad mine begrundelser var, tager vi hende på ordet, jævnfør BHL- 1 som svarede det samme.

Og så er det at vi skal have fat i Lerborg og "Det professionelle styringsparadigme". Lerborg skriver:

”Fagpersoner vil helst kun styres af faglige hensyn, og forandring og udvikling skal således være fagligt funderet og med et fagligt indhold”.<sup>16</sup>

Med dette in mente, synes jeg at forskningen har været et godt afsæt som begrundelse for at implementere dette vigtige projekt og det er da også grunden til at jeg er ”gået denne vej ind”...

Vi snakkede lidt videre og BHL-2 ville gerne have haft mulighed for at forberede spørgsmålene inden, så hun kunne have lavet noget research på spørgsmålene inden interviewet. Der kan hun have en pointe...

#### Spørgsmål 2:

”Var mit mål med indføringen tydelig? Hvad så du”?

Forventet svar:

Jeg forventede at BHL-2 ikke havde oplevet mit mål som tydelig, da jeg faktisk selv husker at vi talte og drøftede meget vigtigheden af ”Godt sprog” ud fra de forskellige forskningsresultater og tiltag vi havde taget og var bekendte med.

#### Referat med citater og analyse:

BHL-2 svarer:

”Ja, men jeg synes jo, at det står i årsplanen, at ledelsesmæssigt så var den praktiske del vores ansvar... Men du var tydelig i forhold til, at det her er væsentligt og vigtigt”.

I forhold til det hun kalder den praktiske del, altså det at indføre i praksis, det er børnehusedernes ansvar, så er der flere af vores teoretiske temaer på spil. Jeg tænker at både Røviks mo-di og dyder er i spil her.

Der er ingen tvivl om, at børnehusederne skal arbejde inden for den ramme jeg har sat, men inden for den ramme, har de stor frihed og det er det BHL-2 refererer til her. Så i forhold til svaret, kan vi placere det med en frihedsgrad i både den modificerende og den radikale modus.

Den modificerende fordi Røvik<sup>17</sup> skriver, netop om den modificerende modus:

*”Dette er en pragmatisk posisjon der man forsøker å balancere hensynet til at være ”tro mot det opprinnelige”, for eksempel mot en praksis og den idemessige representasjon, med hensynet til at dette skal inn i og dermed må tilpasses – en ny organisatorisk kontekst.”*

Altså de skal arbejde inden for en udstukket ramme, men har muligheden og friheden til at tilpasse fra kontekst til kontekst... At dekontekstualisere for efterfølgende at kontekstualisere.

På den anden side, så siger BHL-2 jo at det er deres (alene) ansvar at implementere projektet i praksis, hvilket jeg i øvrigt ikke nødvendigvis er enig, lidt afhængig af, hvordan man tolker det... Men ikke desto mindre er BHL-2 opfattelse at hun har ansvaret og der kan derfor argumenteres for også at bringe den radikale modus ind. Røvik skriver nemlig om den radikale modus:

*”Den radikale modus kommer til uttrykk i organisasjoner og blant oversettere i en tilbøyelighet til å anse seg ubundet av konsepter og suksessoppskrifter og til å forsvare at de må ha stor frihet til å utforme sine egne og lokalt tilpassede varianter. Man innvilger seg ”rett” til ikke å kopiere andres praksiser og oppskrifter, men*

---

<sup>16</sup> Røvik, 2016

<sup>17</sup> Røvik, 2016

*snarere til å anvende dem som mulige inspirasjoner som så kan bli ingredienser og kan komme til uttrykk i lokale innovasjoner”<sup>18</sup>*

Jeg tænker, at det er denne tolkning af frihed BHL-2 giver udtryk for i sit svar om, at det er hendes ansvar at indføre ”Godt sprog”.

Kigger vi på hendes svar i forhold til min tydelighed, går det stadigvæk på at det er væsentligt og vigtigt, altså jeg har taget udgangspunkt i Lerborgs ”Professionelle styringsparadigme” og blevet der.

I snakken siger BHL-2 i øvrigt videre:

”Ja, det er ikke for at forklejne det, men jeg tror også, at det har været nemt at være tydelig, fordi vi er alle sammen på den... altså med på den”...

Til det vil jeg bare sige, at jeg tænker det anderledes... Jo mere modstand, jo mere tydelighed kræves der... Og jo mere tydelig vil jeg træde i karakter... Når tingene ”går min vej” som udgangspunkt, træder jeg helt bevidst et skridt tilbage...

Som det fremgår, så er jeg blevet overrasket over min tydelighed i forhold til målet med at indføre ”Godt sprog”. Det er gået op for mig, at det, at vi har talt så meget om vigtigheden af at børnene udvikler et godt og nuanceret sprog og sprogforståelse har båret målet med sig. Og det er disse snakke og drøftelser jeg kontinuerligt har bragt på banen.

#### *Spørgsmål 3:*

”Hvilke tiltag oplevede du at jeg tog i den forbindelse? Hvad skete der”?

#### *Forventet svar:*

Ikke ulig tidligere, så forventede jeg at hun ville svare, at jeg tog det op på et OLT møde, og gjorde viften af viden og inspiration større og bredere, for så til sidst at beslutte, hvordan vi kom videre og alle kendte til deres næste skridt.

#### *Referat med citater og analyse:*

BHL-2 svarer efter lidt snak på spørgsmålet, således:

”Ja, uden... altså jeg kan huske, at det blev grebet an som... Vi fik klarlagt undervejs at det er vigtigt og at det ikke er sådan, at vi alle skal lave rim og remser og nu skal vi alle sammen... Men det skulle stå i årsplanen og det var du med til at gøre tydeligt, sådan at der var frit spillerum”...

Det er her helt tydeligt, at jeg har bragt emnet til torvs i min ledergruppe på et OLT møde, hvor vi har drøftet emnet ud fra et fagprofessionelt perspektiv og vi har hjulpet og inspireret hinanden og der har været glæde og tilfredshed med at rammen var på plads, men samtidig at der er givet stor, det BHL-2 kalder frit spillerum og jeg kalder ledelsesrum. Helt og aldeles efter min hensigt og måden jeg tænker, som god ledelse af ledere...

#### *Spørgsmål 4:*

”Hvordan oplevede du, at jeg ville følge arbejdet i de respektive børnehuse? Hvordan skulle jeg kunne se, at der var progression i arbejdet og ikke mindst i børnenes læring”?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede, at hun ville svare, at vi jo havde drøftet arbejdet med ”Godt sprog” mange gange på OLT, hvor jeg har taget ”runde” og hørt, hvordan det er gået i de respektive huse, samt vi har drøftet emnet, når der er kommet nye tiltag fra forvaltningen. Jeg troede også, hun ville pointere at vi ind imellem taler om det på vores sparring/diverse møder, når jeg hører om,

---

<sup>18</sup> Røvik, 2016

hvordan det går i børnehuset og med hendes ledelse. Og så havde jeg også forventet at hun var opmærksom på at jeg sidder "for bordenden" af vores sprogetværk, hvor jeg jo i særdeleshed følger op på sprogarbejdet i de respektive børnehuse. Desuden har vi været på internat på to dage, hvor ca. halvdelen af tiden gik med sprogarbejdet.

#### *Referat med citater og analyse:*

BHL-2 svarer direkte på spørgsmålet:

"Det tænker jeg ikke, at jeg oplevede, du gjorde... men siger dog videre "men jeg er jo heller ikke med på sprogetværksmøderne, så jeg ved jo ikke om du følger op på noget, på de møder"..."

Her er jeg særdeles overrasket over svaret, al den stund at jeg opfatter at jeg og mine børnehuseledere har brugt meget tid på arbejdet med sproget, både sammen, men også hver for sig. Her bliver jeg i tvivl om jeg helt har svigtet min ledergerning og grebet opgaven an med et helt forkert udgangspunkt – i et helt forkert styringsparadigme, forstås... Eller det beror på pointen om, at det ville have været en god ide, at respondenterne, altså børnehuselederne havde haft mulighed for at researche inden interviewene...

Som det fremgår af ovenstående, så har jeg haft arbejdet med "Godt sprog" oppe i forskellige sammenhænge og har selv opfattet det, som min måde at følge og følge op på arbejdet. Alt sammen med udgangspunkt i Lerborgs "Professionelle styringsparadigme" men faktisk også i "Det humanistiske styringsparadigme" i forhold til vigtigheden, forskning, men også motivationsmæssigt og ledelsesmæssigt og personalepolitisk. Men uanset hvad, så har det ifølge BHL 2 svar jo rakt som en "skrædder i helvede"... altså min opfølgning har ikke været tydelig.

Min læring her må være, at jeg med fordel, kunne have taget mit udgangspunkt i de mere rationelle styringsparadigmer, for eksempel skriver Lerborg i forbindelse med "Det bureaukratiske styringsparadigme" at:

*"lederen fremtræder som et forbillede mht. til at fremme et fælles bedste, ved at lederen indgår fair aftaler og løbende kontrollerer, at de underordnede arbejder ud fra helhedens interesser".<sup>19</sup>*

Det jeg hæfter mig ved her, er at lederen skal kontrollere. Det har jeg i grunden også opfattet, at jeg har gjort... Men det har BHL-2 ikke.

Jeg kunne med fordel sikkert også have taget mit udgangspunkt i "NPM – kontrakt", som i sit ledelsesspor har til hensigt at have styr på de professionelle. Grunden til at jeg ikke særlig hyppigt bruger dette udgangspunkt, er at det er direkte i opposition til "Det fagprofessionelle styringsparadigme" og således kan gå hen og give yderligere barrierer, hvis nyt skal indføres. Men ikke desto mindre kunne det være en mulighed, for at tydeliggøre, at jeg i min opfølgning også i et klassisk hierarkisk system har "kontrolkasketten" på.

## **8.4.2 BHL-2 Ledelse – Da godt sprog skulle indføres...**

### *Spørgsmål 5:*

"Hvordan beskrev og begrundede du emnet"?

### *Forventet svar:*

Jeg forventede et svar med udgangspunkt i fagligheden, da BHL-2 er fagligt dygtig og velfunderet og er meget "ude" blandt hendes personale. Så jeg tænkte, at hun sikkert også ville beskrive feltet ud fra resultaterne af forskning på området.

---

<sup>19</sup> Lerborg, 2013

### *Referat med citater og analyse:*

Her var hun straks mere afklaret og svarede direkte på spørgsmålet således:

"Jeg argumenterede ikke"... "Det ved jeg allerede, at jeg ikke gjorde, fordi jeg havde en oplevelse af, at rigtigt meget gjorde vi allerede"... Fordi, vi har haft "dialogisk læsning" som emne"... "jeg fortalte, at vi skulle fortsætte vores indsatsområde på den sproglige udvikling, men ikke som noget særligt". "Faktisk".

Ved eftertanke blev jeg faktisk ikke så overrasket over svaret, som mine forventninger faktisk giver udtryk for. BHL-2 værner og skærmer meget om sit hus og hylder kontinuiteten af arbejdet og ønsker bestemt ikke unødige forstyrrelser.

Set ind i afhandlingens teoretiske temaer, så må vi have fat på Lerborgs "Humanistiske styringsparadigme" og "Det relationelle paradigme", forstået på den måde, at hun som udgangspunkt var tilfreds med den faglige kvalitet af arbejdet med sproget, men vægtede, ikke at forstyrre medarbejderne og på den måde anerkendte deres faglige indsats. Desuden tænker jeg også, at det er en del af hendes aktive personalepolitik, ikke at forstyrre et i forvejen presset personale unødigt...

I forhold til Røvik, tænker jeg at både dyder og modi er i spil.

Dyderne er i spil, ved at hun med stor faglig viden og indsigt – i kontekst fra og til, vurderer at arbejdet med sprog skal køre videre som hidtil, hvilket kræver både mod og styrke.

Med hensyn til modus opstår der et pudsigt dilemma, nemlig om hun bruger "Den reproducerende modus" eller hun rent faktisk er nede i "Den radikale modus".

Den reproducerende fordi, hun ikke laver noget om og bare kører videre, som intet var hændt eller den radikale, fordi en ny, i hvert fald anderledes stor ting skulle implementeres og hun gendigter, ved at sige, at det de laver i forvejen, er bedste bud på en succesfuld indføring.

### *Spørgsmål 6:*

"Hvordan beskrev du målet med, at der nu skulle arbejdes med emnet"?

### *Forventet svar:*

Jeg forventede at målet blev beskrevet, med den normative vigtighed vi har lagt ind i arbejdet, bygget på resultater af den nyeste forskning der har været på området.

### *Referat med citater og analyse:*

Snakken fordybde sig i ovenstående og interviewerens var ikke dygtig nok til at holde fast i spørgsmål 2 og som snakken gik, var vi utilsigtet inde og tale om det næste spørgsmål, som lyder:

### *Spørgsmål 7:*

"Hvilke tiltag tog du? Hvad gjorde du"?

### *Forventet svar:*

Jeg troede BHL-2 havde samlet personalet til et personalemøde og præsenteret "Godt sprog" som nu var skrevet ind i årsplanen og derfor havde fået en ny og samlet vægtning og på det personalemøde havde pointeret vigtigheden, med baggrund i forskning og rullet de faglige muligheder ud til drøftelse, vidensdeling og fælles inspiration.

### *Referat med citater og analyse:*

Hun havde jo rent faktisk samlet sit personale og bragt emnet op, men havde her sagt at det ikke var noget særligt og at de bare skulle fortsætte som hidtil.

Vi taler videre om sproget og på et tidspunkt siger hun:

"... det er særligt, at børn skal udvikle sig sprogligt"... "I dag skal vi have teammøde i børnehaven om sprog"... "Vi har sprog på "on and off" så det er ikke noget der hviler"

Disse udsagn bekræfter mig i, at der bliver arbejdet både flittigt og seriøst med sproget i pågældende børnehus, noget jeg i øvrigt aldrig har været i tvivl om. Så tiltagene her er at, det har været på et personalemøde, men at det også "on/off – eller som jeg vil formulere det, kontinuerligt er på teammøder og pædagogfaglige møder. Jeg gør hende opmærksom på, at hun og jeg, sammen med nogle af pædagogerne fra områdeinstitutionen var i Virumhallen og høre den engelske forsker Brenda Taggert og til det foredrag blev BHL-2 meget optaget af måden at stille nogle specifikke spørgsmål på og til det siger hun:

"Ja... dem gav jeg også videre til børnehaveteamet"... og senere siger hun: Der printede jeg de slides ud med de spørgsmål... men det er ikke rigtigt blevet til noget... "nogle gange lykkes det at implementere, andre gange ikke"...

Og jeg spørger retorisk: "Hvorfor lykkes det ikke"?...

Hvortil hun svarer: "Man kan sige at frøet er sået... Det kan være det bliver til noget nu... Medarbejderne er begyndt at spørge efter det"...

I forhold til at arbejde med sproget, befinder hun sig kontinuerligt i Lerborgs "Professionelle styringsparadigme" ved at hun deltager selv aktivt på personalemøder, teammøder og pædagogfaglige møder, hvor hun i alle mødefora spiller sig på banen, som fagfaglig kompetent og som sparringspartner og supervisor for sit personale. Om end hendes struktur i arbejdet har rod i "Det bureaukratiske styringsparadigme" med faste mødefora af forskellig art.

Røvik er også en central medspiller i dette svar, da specielt dyd nummer tre, nemlig tålmodighed står sin prøve her. BHL-2 tålmodighed bliver virkelig sat på prøve og i den forbindelse taler Røvik om "inkubationstid" i hans virusteori. Han pointerer, at det ofte kan tage lang tid fra en ide smitter til den bryder ud og implementeres i praksis.

Det er så spændende at følge om, hvorvidt pågældende børnehus, fremover vil bruge Brenda Taggerts spørgsmål eller som Røvik<sup>20</sup>:

*"Idesmitte kan – som virus – også dø ud"*

#### *Spørgsmål 8:*

Hvordan fulgte du op på det pædagogiske arbejde med "Godt sprog"? Hvilke tegn holdt du øje med?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede at BHL-2 fulgte op, ved at være tæt på sin praksis, deltage i diverse møder, lytte, drøfte, intervenere, sparre og coache.

#### *Referat og citater og analyse.*

Det viser sig her, at BHL-2 som jeg forventede er gået ind med sin fagfaglighed og har inspireret personalet og gået i spidsen for et mad/køkkenprojekt, som snurrede sig omkring arbejdet med "Godt sprog". Et projekt, som hun har udviklet sammen med børnehusets køkkenansatte. BHL-2 tog teten og udarbejdede et "skema1" som er det skema, som tegner et projekt, hvor målene og indsatserne er beskrevet. Et arbejde som normalt gøres af pædagogerne.

Hun siger:

"Jeg fortæller dem, hvorfor jeg synes at det er et godt tema at arbejde med og handle ud fra"... Og så siger jeg, at jeg laver et skema 1.... Og derfra arbejder pædagogerne videre med skema 2, som jo er den daglige planlægning"

Her tænker jeg, jamen det er jo pædagogerne der skal lave deres projekter og dermed skema 1... Går hun ikke ind over deres grænser her? Det spørger jeg så ind til, hvortil hun svarer:

---

<sup>20</sup> Røvik, 2016

”De siger bare fedt” ...

Det vidner i min optik om et særdeles godt og tæt samarbejde mellem BHL-2 og hendes personale, som er præget af stor faglighed og ikke mindst gensidig tillid. En opfattelse, jeg i øvrigt havde i forvejen. Hun forklarer i øvrigt:

”Jeg er jo meget på stuerne” ... og ”jeg forsøger egentligt at få nogle daglige snakke med de fleste” ... og hun har også en ”åben dør politik” for som hun også siger:

”... altså jeg håber... de har en oplevelse af, at kunne komme ind og få lettet hjertet”... Desuden udtrykker hun at hun selvsamme morgen havde en coachende samtale med en ansat.

Tænker vi skal lidt omkring i det teoretiske landskab vi bevæger os i, samt der er dilemmaer, hvor noget er gjort i en anden ånd og med en anden tænkning og i en anden forståelse, end det teorien vil tilsige os.

Det at hun går ind og skriver skema 1 er et klokkeklart hierarkisk tiltag, hvor hun jo dikterer, hvad der skal arbejdes med og hvordan, uden indblanding eller medindflydelse fra personalet. Et skema 1 udarbejdet af BHL-2 kommer til at fremstå som et formaliseret skrift, som personalet uden dikkedarer skal eksekvere og som hun så senere hen kan kontrollere, bliver udført efter hensigten. Altså et udspring i Lerborgs ”Bureaukratiske styringsparadigme”.

Men! Det er der jeg mener vi går galt i byen, jeg vil snarere med mit forhåndskendskab til både personalet og BHL-2 placere det i ”Det humanistiske styringsparadigme” og i ”Det relationelle styringsparadigme” al den stund, jeg tænker intentionen er at lette presset fra personalet og ”pleje” dem lidt og på den måde motivere dem til at fortsætte det gode arbejde. Det er en del af kulturen i huset. Det at hun påtager sig denne opgave en gang i mellem er hendes måde at facilitere processen på. Det er også et signal om at hun anerkender det arbejde der er i gang, samt at hun ønsker og øver indflydelse på at det skal fortsætte.

Når hun skriver skema 1 er gør hun også brug af Røviks modi. Historien fortæller bare ikke, hvorvidt hun reproducerer, modificerer eller laver radikalt om. Noget andet er sikkert og det er, at hun håndterer situationen med både mod og kreativitet, ved helt at bryde konventionerne omkring skema 1 og jeg vil vide at påstå, at det også kræver sin kvinde – styrke.

I sin coachende rolle vil jeg også mene, at hun leder i ”Det humanistiske styringsparadigme”, da det som bekendt rækker ud efter sociale og menneskelige faktorer. Selvom det er faget og jobbet hun coacher om, er det typisk de ting, som Lerborg beskriver værende under vandet i sin illustration af ”Det organisatoriske isbjerg” på side 113.

### 8.4.3 Delkonklusion BHL-2

BHL-2 viser også, at hun er i stand til at navigere rundt i styringsparadigmerne. Hun har sit udspring i det faglige styringsparadigme, da hun er meget ude og inspirere blandt medarbejderne. BHL-2 viser både stor viden, mod og tålmodighed i sin ledelse. Og så mener jeg at hun veksler i mellem modi.

## 8.5 Interview med børnehusleder 3 (BHL-3)

### 8.5.1 Min ledelse

*Spørgsmål 1:*

”Hvordan oplevede du, at jeg beskrev og begrundede, indføringen af ”Godt sprog”?

*Forventet svar:*

Som skrevet tidligere, så er sproget noget vi alle har arbejdet med et stykke tid og drøftet ved flere lejligheder og jeg forventede derfor, at BHL-3 ville anse det, at vi tog fat i ”Godt sprog” og



skrev det ind i vores årsplan, som en naturlig forlængelse og derfor gjorde jeg ikke det store ud af hverken, beskrivelsen eller begrundelsen.

#### *Referat med citater og analyse:*

Det viste sig her, at BHL-3 faktisk havde en lidt anden tilgang end de to foregående, som jo kom frem til, at jeg begrundede med forskningsresultater, da BHL-3 svarede at jeg ikke som sådan havde beskrevet det, men begrundet det med, at der var et forskningsprojekt i gang et andet sted i kommunen, som senere skulle bringes ud til alle børnehuse i kommunen og således også i vores. Altså min begrundelse var af strukturel karakter. Men senere i snakken kommer hun alligevel ind over forskningen som en del af begrundelsen, hvor hun siger:

”Så var du indstillet på at vi skulle på en tur til Faaborg, hvor der var en sprogkonference og det var der du også fortalte om vigtigheden af at vi i fællesskab sammen med vores (sprog) pædagoger på den måde skulle få det implementeret her i Skovbrynet, sådan som vi ville arbejde med sproget, men også hvordan den enkelte pædagog kunne blive klogere på egen praksis, men også få større viden inden for det teoretiske... og der var du foregangsmand”... og jeg spurgte yderligere ind til begrundelsen, hvortil hun svarede:

”Ja, altså jeg kan huske, at du spurgte meget ind til os andre, og at du var meget optaget af det, også især hvordan vi i praksis ville udføre det i vores enkelte børnehuse, samtidig med at vi skulle have en fælles forståelse og en fælles ramme, og der var det så, at Pia Thomsen”... (kom ind over)

Teoretisk oplevede BHL-3 som udgangspunkt at jeg havde en anden tilgang og et andet motiv, end de to første børnehusledere, nemlig at vi skulle indgå i sprogarbejdet på en anden måde end tidligere på grund af, at vi ville blive inddraget et stort fælles projekt for hele Gladsaxe Kommune. Det vil sige at jeg her havde mit udspring i Lerborgs ”Bureaukratiske” og ”NPM – kontrakt” styringsparadigmer inden jeg igen bevægede mig over i ”Det professionelle styringsparadigme” og kom ind over forskningen.

”Det bureaukratiske styringsparadigme” fordi, at det store kommunale projekt, som vi bliver en del af på et tidspunkt, er besluttet længere oppe i hierarkiet og ikke som sådan noget vi får indflydelse på, samt at der kan komme nogle skabeloner eller faste og obligatoriske ting vi skal arbejde med. Altså faste procedurer. Områdeinstitutionen, lederne og pædagogerne bliver sat i en situation, hvor de er sat i verden, kun for at løse en i forvejen stillet opgave. Klassisk bureaukratisk i teoretisk forstand.

Men vi er i den forbindelse også inde over ”NPM – kontrakt” forstået på den måde, at vi skal indgå i et fælles kommunalt projekt, som vil komme til at bygge på den evidens resultaterne af det nuværende forskningsprojekt vil kaste af sig. Man vil finde ud af, at noget er bedre end andet og hvad det er. Det vil komme til at betyde at vi skal arbejde med det der i NPM – kontrakt” beskrives som ”Best practice”, altså faste metoder eller skabeloner.

Og som de to første børnehusledere, oplevede hun også at forskningen var en del af mine argumenter for arbejdet med ”Godt sprog” og i den forbindelse bevægede jeg mig over i ”Det professionelle styringsparadigme”

I et eller andet omfang har vi også her fat i Røviks dyder, nemlig det at både vi som ledere, men også vores sprogpædagoger skulle med til Faaborg, for at få viden og finde ud af, hvordan vi ville arbejde med det i de respektive børnehuse, når vi kom hjem. Denne sætning passer jo fuldstændig med at Røvik skriver om at have viden om den kontekst ideen eller tiltaget kommer fra – I dette tilfælde få viden om sproget, samt metoder til anvendelse – og have viden om den kontekst ideen eller tiltaget skal indføres i – I dette tilfælde, finde ud af, hvordan man ville gå hjem og indføre den nye viden.

#### *Spørgsmål 2:*

”Var mit mål med indføringen tydelig? Hvad så du”?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede at BHL-3 ville svare, at det på en måde var tydeligt, da vi i et stykke tid havde talt om vigtigheden af dette arbejde, samt at det var noget jeg var en del optaget af.

#### *Referat med citater og analyse:*

BHL-3 svarede lige præcis som jeg havde forventet. Hun svarede nemlig:

"Altså... du var jo klar i spyttet med, at det var noget, der var vigtigt, og at du formidlede det på en måde, som var troværdigt... men når vi var nede i det mere praktiske, der kunne man godt mærke, at du var lidt mere usikker, at det ikke var der du selv var nede og arbejde... og hun sagde videre "... men på det teoretiske og få det formidlet ud... vigtigheden af det, der synes jeg du var helt klar"... "og så var det noget vi skulle... altså, der var slet ikke noget der"..."

I forhold til at jeg var klar i "spyttet" og at det var noget de skulle, så er jeg i "Det bureaukratiske styringsparadigme" hvor jeg bruger min hierarkiske position til at sige, hvad der skal gøres. Jeg forventer her, at de loyalt gør, hvad jeg siger, uanset hvorvidt de er enige eller ej.

Hun siger også at jeg på det teoretiske niveau var klar og tydelig, samt at jeg formidlede det troværdigt. Her bliver Røvik relevant, mere med sine dyder end sine modi. Men dog lidt modi, da jeg har været ude at formidle noget, med stort engagement og en smule viden, hvilket jo betyder at jeg i et eller andet omfang har både været modificerende og radikal i min oversættelse, og brugt mine egne ord, i mine bestræbelser for at "sælge" ideen til mit eget område, samt at motivere mine folk.

Dyderne, netop fordi, jeg har brugt mine egne ord og har dermed udvist, både mod og kreativitet, samt også styrke til at sætte noget i spil... og på spil... i forhold til mit eget område, Skovbrynet.

#### *Spørgsmål 3:*

"Hvilke tiltag oplevede du, at jeg tog i den forbindelse? Hvad skete der"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede at BHL-3 oplevede, at jeg havde taget det op på et OLT møde og i øvrigt bragt det til drøftelse i diverse fora, hvor det kunne være relevant.

#### *Referat med citater og analyse:*

Hun oplevede at jeg arrangerede en tur til Faaborg med børnehuslederne på den før omtalte sprogkonference, men også at vi havde drøftet det i OLT og i den forbindelse pointerede hun:

"Generelt så er du jo en, der vil have os som medspillere... og videre i den forbindelse sagde hun "altså det var helt klart, at du også havde en ydmyghed over for den kunnen vi har. (som børnehusledere)

I forbindelse med mine tiltag, er jeg at finde i Lerborgs "Professionelle", "Humanistiske" og "Relationelle" styringsparadigmer.

I det professionelle fordi: Vi drager afsted på sprogkonference i bestræbelser på at få et kompetenceløft. Et kompetenceløft, hvor vi er til oplæg af forskellige eksperter, men også forskere, som bidrager til vores videre arbejde med det vigtige emne.

I det humanistiske fordi: Det er der to grunde til. Den første grund er, at vi tager afsted på sprogkonferencen, hvilket jeg anser, som motivationsfremmende, dels fordi det fagligt var meget spændende, men også fordi, det kan føles lidt som personalepleje, at komme afsted på et skønt hotel ved vandet med dejlig mad og vin. Den anden grund er, at vi havde taget centrale pædagoger med, som efterfølgende var med til at drøfte gode løsninger på plads. Vi taler her om en "Bottom up" øvelse.

Bemærk, at BHL-3 pointerer, at jeg ønsker børnehuslederne som medspillere...

#### Spørgsmål 4:

"Hvordan oplevede du, at jeg ville følge arbejdet i de respektive børnehuse? Hvordan skulle jeg kunne se, at der var progression i arbejdet og ikke mindst i børnenes læring"?

#### Forventet svar:

Jeg forventede at BHL-3 ville være opmærksom på, at jeg fulgte arbejdet via sparring/diverse møder, på OLT møder og ikke mindst på møderne i sprogetværket. BHL-3 er en særdeles dygtig og ikke mindst rutineret leder, som er meget opmærksom på "systemet" og strukturen... Og selvom hun ind imellem opponerer op i hierarkiet, så er hun meget loyal.

#### Referat med citater og analyse:

Her blev jeg en smule overrasket over svaret, da hun svarede:

*"Du holder jo fast i sprogetværksmøderne, og det er jo der du ville kunne få noget viden".* Og så siger hun videre, da jeg spørger lidt mere ind til, hvordan hun har oplevet, at jeg har fulgt op på arbejdet hos børnehuslederne:

*"Hvad der foregår helt lavpraktisk... indenfor os som børnehusledere, der oplever jeg ikke, at der er fulgt så meget op på det"...* Snakken om opfølgningen går videre og vi drøfter det lidt frem og tilbage og så siger hun:

*"Vi har jo givet udtryk for, at vi arbejder intensivt med sproget i alle børnehuse, plus vi har også dokumenteret det i vores årsplan... men du ville have hørt fra os, hvis der var noget, der ikke havde fungeret... og det ved jeg at du ved"...*

Igen en børnehusleder, som ikke oplever, at jeg har fulgt arbejdet op sammen med dem. I hvert fald ikke direkte om end hun antyder, at jeg ville have vidst, at jeg ville blive gjort opmærksom på, hvis noget ikke havde fungeret, så ville jeg ønske at jeg havde været tydeligere omkring det.

I forhold til lederne, så har jeg her været i Lerborgs "Relationelle styringsparadigme" i den forstand, at jeg har anerkendt det gode arbejde ude i børnehuse og ikke kontrolleret, hvordan det gik. Jeg har helt og aldeles overladt det videre arbejde til børnehuslederne, som i denne sammenhæng har udøvet det Lerborg kalder selvledelse.

Dog synes jeg også, at hun anerkender, at jeg følger med og op overordnet og via årsplan og at det er den fagfaglige del, jeg overlader til børnehuslederne. Hvis det er korrekt, passer det meget fint ind i den måde, som jeg synes er god ledelse af ledere og den måde, jeg ønsker at lede mine ledere på.

Men jeg bevæger mig jo rent faktisk også over i både "Det professionelle" og "Det bureaukratiske" styringsparadigmer.

Det professionelle fordi: Jeg holder fast i sprogetværksmøderne, som befolkes af udvalgte pædagoger, som ligger inde med en masse faglighed og ikke mindst specifik sprogfaglig viden. Og det bureaukratiske fordi: At jeg netop udnytter strukturen til at tilegne mig viden om arbejdet med "Godt sprog" ude i de respektive børnehuse.

### 8.5.2 BHL-3 Ledelse – Da godt sprog skulle indføres...

#### Spørgsmål 5:

"Hvordan beskrev og begrundede du emnet"?

#### Forventet svar:

Jeg forventede at BHL-3 præsenterede det for sit personale og pointerede vigtigheden, samt begrundede det med, at det er noget der er kommet oppefra og er en del af et projekt, som vi på et tidspunkt bliver en del af.

Her havde jeg ramt forholdsvis fint plet i mine forventninger. BHL-3 tog sit udgangspunkt i vigtigheden af at vi nu skulle arbejde med "Godt sprog" og argumenterede med resultaterne af den efterhånden meget omtalte forskning vi havde drøftet ved flere lejligheder. Ved denne lejlighed sagde hun:

"Efter vi havde hørt Pia Thomsen, der kunne jeg mærke, at det var vigtigt at få samlet personalegruppen, altså min egen og så drøftede vi, hvad kan vi gøre her helt konkret, er der nogle ting vi kan ændre og det var der selvfølgelig"...

Min børnehusleder var her blevet fagfagligt inspireret og samlede sit personale og tog den viden hun havde fået med sig ind til denne samling, foldede sin viden ud og sammenholdt den med den eksisterende.

Inden jeg kommer til Lerborg her, vil jeg bringe Røvik ind, da det jo nærmest er et skoleeksempel, hvor praksis folder teorien ud.

Med mod og kreativitet og ikke mindst ny viden – altså kendskab til den kontekst ny viden kommer fra, tager hun ny viden til sig, folder den ud til fælles dekontekstualisering, for efterfølgende at finde løsninger på, hvordan denne nye viden kontekstualiseres og implementeres ind i en anden og allerede kendt kontekst.

Men Lerborg og hans styringsparadigmer er også repræsenteret. BHL-3 tager sit lederskab på sig med hierarkiet i ryggen og folder det nye arbejde ud som en såkaldt "skal opgave" altså er hun her i "Det bureaukratiske styringsparadigme" men glider hurtigt over i "Det professionelle styringsparadigme" ved at folde fagfagligheden ud og appellere til personalets faglighed i bestræbelserne på at finde løsningsmodeller. Man kan også argumentere for at hun er forbi "Det humanistiske styringsparadigme" i sin appelleren, da det faktisk er en "Bottom up" metode.

#### *Spørgsmål 6:*

"Hvordan beskrev du målet med at der nu skulle arbejdes med emnet"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede at BHL-3 havde beskrevet målet med "Godt sprog" med at det er vigtigt i forhold til børnenes livsbane og muligheder for at styrke deres livsduelighed, ikke mindst i et belastet område, som Skovbrynet

#### *Referat med citater og analyse:*

Her svigtede jeg igen som interviewer og min manglende rutine ud i journalistikkens ædle kunst, foldede sig ud i fuldt flor. Jeg fik simpelthen ikke spurgt klart ind og den foregående snak gik over i dette spørgsmål. Desværre kom der ikke tydelige tilkendegivelser på spørgsmål 2, hvorfor jeg vil gå videre til næste spørgsmål.

#### *Spørgsmål 7:*

"Hvilke tiltag tog du? Hvad gjorde du"?

#### *Forventet svar:*

Jamen, som hos de andre forventede jeg, at BHL-3 havde samlet sine folk på det personale-møde og foldet opgaven ud, som noget der skulle arbejdes med.

#### *Referat med citater og analyse:*

Og det var lige præcis, hvad hun gjorde. Men hun gjorde mere end det. Hun drøftede Pia Thomsens oplæg og så udvalgte de nogle af Pia Thomsens metoder, som de ville arbejde videre med, samt at hun satte sin "sprogpædagog", altså den pædagog der sidder i vores fælles sprognærværk, sammen med et par andre i spidsen for opgaven, forstået på den måde, at de var tovholdere på arbejdet og skulle forestå praktiske opgaver med kopiering mv. Desuden har hun dagsordenssat "Godt sprog" på teammøder og pædagogfaglige møder.

Igen tager hun lederkasketten på fra "Det bureaukratiske styringsparadigme" og bruger hierarkiet til at strukturere, lede og fordele arbejdet med "Godt sprog" i et bureaukratisk opbygget

system med diverse mødefora intakte. Ud over det, er det også hende der sætter dagsordenen på møderne, for at sikre sig, at personalet får talt om det hun vægter, der skal tales om.

#### *Spørgsmål 8:*

Hvordan fulgte du op på det pædagogiske arbejde med "Godt sprog"? Hvilke tegn holdt du øje med?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede, at BHL-3 var aktivt deltagende på personalemøder, teammøder og pædagogfaglige møder, samt at hun fulgte med i det daglige arbejde og ind imellem der giver direkte feedback.

#### *Referat med citater og analyse:*

Det passer meget godt med mine forventninger, men en måde springer meget i øjnene, når man hører hende fortælle. Langt den mest overvejende måde, for hende at følge op på, er at være blandt hendes personale i det daglige arbejde. Hun kigger på (pædagogik og) indretningen – signalerer den det den skal - i forhold til det de arbejder med... og hvis ikke, så spørger hun direkte ind til pædagogerne, som så har chancen for at forklare og argumentere pædagogisk... Hvis hun finder noget, som hun ikke synes er i orden, påtaler hun det og sørger for, at det bliver rettet. Når hun gør det, tager hun altid udgangspunkt i de aftaler der er blevet indgået i fællesskab, så der er noget konkret at holde det op i mod og ikke bare hendes forgodtbefindende.

Det er en måde, som hun synes fungerer godt for hende og i hendes børnehus, men der er dog et "aber dabej" ... Hun siger nemlig i snakken, at hun ind i mellem godt kunne komme tidligere på banen, men:

"Samtidig er det også ambivalent, fordi... Hvis jeg er en der står med pisken, så tænker jeg ikke at det kommer indefra, og jeg vil gerne have at folk... det skal give mening for dem... for den enkelte" ...

Igen et klart udgangspunkt i "Det bureaukratiske styringsparadigme" ved at hun "fører tilsyn" ved at følge op dagligt, men med sine fagfaglige kvalifikationer at læne sig op ad i sin ledelse. Det at hun påtager sig rollen som den der kan sige, hvad der er rigtigt og ikke rigtigt er et udtryk for at hun udnytter sin hierarkiske position og påtager sig den rolle, som forventes i et bureaukratisk opbygget system. Man skal bemærke, at hun i sin ageren i det bureaukratiske, hele tiden har det "Humanistiske styringsparadigme" med på sidelinjen og læner sig op ad det, når hun holder sine interventioner op mod aftaler der er indgået i fællesskab. Det stemmer også fint med, at Lerborg siger, at "Det humanistiske styringsparadigme" ikke er kontroversielt, men er opstået mere som et supplement til de andre.

Det er i øvrigt også værd at bemærke, at hun siger, at hun gerne vil at tingene giver mening for personalet... den enkelte... Bemærkningen viser, at hun tænker og føler i både "Det humanistiske" og det "Relationelle" styringsparadigme... Men også at hun evner at navigere rundt i dem i forhold til, hvad hun anser for effektivt og hvad god ledelse er.

I forhold til Røvik, agerer hun med både viden, nemlig viden om, hvad der er godt og mindre godt, men også mod og kreativitet, forstået på den måde, at hun tager sit lederskab på sig og intervenerer, når hun ser noget der ikke fungerer og kommer med konstruktive forslag til, hvad der kan gøres i stedet.

### **8.5.3 Delkonklusion BHL-3**

Også BHL-3 navigerer smidigt rundt i styringsparadigmerne, hun leder ud fra det bureaukratiske styringsparadigme i sin måde at strukturere og delegere arbejdet på og derfra glider hun over i både det professionelle, det relationelle og det humanistiske styringsparadigme. Da hun sætter rammen for opgaven, men drager medarbejderne ind i løsningen, er hun modificerende i sin oversættelse. Hun oversætter med stor viden, mod og knap så meget tålmodighed.

## 8.6 Interview med børnehusleder 4 (BHL-4)

### 8.6.1 Min ledelse

#### *Spørgsmål 1:*

"Hvordan oplevede du, at jeg beskrev og begrundede, implementeringen af "Godt sprog"?"

#### *Forventet svar:*

Da BHL4. er relativ ny i ledergruppen, har hun ikke været med i sprogarbejdet helt fra start. Derfor forventede jeg at hun ville svare, at vi jo havde talt om det længe, men at jeg beskrev indføringen af "Godt sprog" med udgangspunkt i de drøftelser vi havde haft undervejs.

#### *Referat med citater og analyse:*

Mine forventninger blev her delvis opfyldt, da vi netop talte om, at det var noget vi havde arbejdet med gennem et stykke tid. Men hun svarer også:

"Det var sådan noget meget grundlæggende. Jeg kan huske vi talte meget om, hvor vigtigt det var med det her sprog" ... og lidt senere i interviewet sagde hun: "Godt sprog" det er jo vigtigt for alt... altså for alle kompetencer" ... "havde vi ikke en undersøgelse omkring det her med, hvor mange ord børn kunne i forhold til om man var vokset op i... i hvilken familie man var vokset op i" ...

Og vi talte lidt videre om min beskrivelse og begrundelse og jeg spurgte lidt ind til forskning og hun bekræftede at det havde været "i den boldgade" jeg havde begrundet det med.

Der er nu helt klart ved at tegne sig et mønster i forhold til at jeg har brugt forskningen, som begrundelse for at vi skulle implementere "Godt sprog" i vores børnehuse og skrive det ind, som en del af vores årsplan. Det vil sige at BHL-4 også har opfattet at jeg har haft min ledelsestilgang til indføringen i "Det professionelle styringsparadigme", hvor forskningen jo er en af karakteristikaene.

#### *Spørgsmål 2:*

"Var mit mål med indføringen tydelig? Hvad så du"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede at BHL-4 ville finde, at vores drøftelser undervejs, inden vi skulle indføre "Godt sprog" havde tydeliggjort målet, nemlig at et godt og nuanceret sprog har positiv effekt på et menneskes livsduelighed.

#### *Referat med citater og analyse:*

Jeg fik desværre ikke spurgt direkte ind med dette spørgsmål. Som interviewer, var jeg ikke skarp nok og jeg gik med ind i nogle ledelsesfaglige snakke og det med målet smeltede ligesom sammen med spørgsmål 1. og 3.

#### *Spørgsmål 3:*

Hvilke tiltag oplevede du at jeg tog i den forbindelse? Hvad skete der"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede et svar der gik på, at jeg havde bragt det op på et OLT møde, hvor vi drøftede emnet og at vi på et senere tidspunkt havde taget på et internat, hvor vi havde brugt meget tid på sproget.

#### *Referat med citater og analyse:*

Hun svarede dog lidt anderledes end jeg havde forventet. Hun hæftede sig ved, at jeg var kommet med nogle forskningsresultater og havde bragt dem til drøftelse blandt børnehuslederne. Hun tænkte umiddelbart ikke over, hvor eller hvordan jeg havde gjort det. Det kom dog frem lidt senere i snakken, at det var på en OLT samling, jeg havde bragt det på dagsordenen. Hun siger:

”Så lægger du jo ligesom en kim til, at vi så begynder at tale om det indbyrdes i (leder) gruppen, og hvordan vi arbejder med det, og hvordan vi tænker vi kan arbejde med det... så tror jeg langt hen ad vejen... altså vi har fået en teaser af dig, og så er vi kommet frem til, hvordan vi vil arbejde med det”... og så spørger jeg ind til om hun oplevede det som et frivilligt projekt og det afkræftede hun og bekræftede, at det var et obligatorisk projekt at deltage i.

BHL-4 bekræfter i sine svar, at vi sammen og i fællesskab i ledergruppen har drøftet ”Godt sprog” vidensdelt og inspireret hinanden og på den måde fundet frem til gode, men ikke nødvendigvis ens, løsninger. Vi har delt hinandens historier og handlinger og vi har været nysgerrige på hinanden og undersøgt hinandens både perspektiver og mangfoldigheder.

Igen fremgår det tydeligt, at jeg ikke har levnet nogen tvivl om, hvorvidt det var et frivilligt projekt og her har jeg udnyttet min hierarkiske position fra Lerborgs ”Bureaukratiske styringsparadigme”, men oversat i ”Det professionelle styringsparadigme” ved at bringe og vægte forskningen. Dog synes jeg også ”Det humanistiske styringsparadigme” står centralt her og i de tidligere informanternes svar også, da metoden er meget inddragende, som er væsentligt for mig som leder af ledere og derfor kan anskues, som ”Bottom up” løsninger.

At BHL-4 oplever, at jeg smider teasere ud til drøftelse, gør at jeg vil argumentere for at Røviks radikale modus er i spil her, men også dyderne giver mening at bringe ind, da det er, i min optik, en metode, der kræver viden om konteksten ideen kommer fra og i særdeleshed konteksten den skal indføres i. At lægge det op på den måde, synes jeg også kræver både mod og kreativitet og ikke mindst styrke til at stå på mål for de gendigtede løsninger.

#### *Spørgsmål 4:*

”Hvordan oplevede du, at jeg ville følge arbejdet i de respektive børnehuse? Hvordan skulle jeg kunne se, at der var progression i arbejdet og ikke mindst i børnenes læring?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede, at BHL-4 ville svare, at jeg ville følge op løbende, hvis børnehuslederne, i dette tilfælde, BHL-4 henvendte sig med problemer eller barrierer, samt i mit arbejde med vores sprognetsværksgruppe.

#### *Referat med citater og analyse:*

Det fremgår af referatet af interviewet, at BHL-4 husker, at vi har det oppe at vende en gang i mellem, samt at hun er vidende om, at det også er på dagsordenen når vi har sprognetsværksmøder. Hun husker også, at vi havde sproget som omdrejningspunkt, på vores internat i Holte og hun synes det var dejligt, at vi brugte så meget tid på det, når nu det er så vigtigt og det fylder så meget i vores børnehuse. Og så spørger jeg ind til, hvorvidt det er tilstrækkeligt, at følge arbejdet på denne måde, hvortil hun svarer:

”Nej det synes jeg jo ikke”... ”Jeg synes vi bruger for lidt tid”... Jeg tror bare det er et vilkår, sådan har det været i alle de år, jeg har været leder”... ”Men jeg synes vi bruger for lidt tid på vores kerneopgaver”...

Det er meget interessant. Med mindre, selvfølgelig, at noget andet er endnu vigtigere, at bruge tid på... Men det kan være svært at forestille sig. Det kan dog forsvares og forklares med, at vi kun er en lille del af et stort bureaukratisk og hierarkisk opbygget kommunal system, hvor der er en masse politiske og forvaltningsmæssige krav om driftsopgaver, samt opgaver med udgangspunkt i ”NPM – kontrakt” styringsparadigmet, så som dokumentation af en række kvantitative driftsmæssige indsatser.

Altså jeg har jo fulgt op på arbejdet... Men det BHL-4 antyder er jo, at jeg ligesom alle andre, er for låst i min ledelse ved at gøre de ting, som jeg jo rent faktisk er ansat til, men at jeg loyalt rammer min ledelse ind i ”Det bureaukratiske” og ”NPM – kontakt” styringsparadigmerne, noget jeg jo er nødt til, hvis jeg fortsat ønsker at bestride min stilling som områdeleder. Men måske også noget, der med fordel kan skrues en smule på og på den måde give mere mening ude

i mine børnehuse... Af den simple grund, at det er med til at hæve kvaliteten af det som har effekt på kerneopgaven. Jeg må i tænkeboks...

### 8.6.2 BHL-4 Ledelse – Da godt sprog skulle indføres...

#### Spørgsmål 5:

"Hvordan beskrev og begrundede du emnet"?

#### Forventet svar:

Jeg var helt sikker på at BHL-4 bragte forskningsresultater ind, al den stund det var noget vi havde drøftet, både i fællesskab i OLT, men også noget jeg havde drøftet med hende på vores sparring/diverse møder.

#### Referat med citater og analyse:

Her blev jeg i første omgang overrasket over, hvordan hun gik til opgaven i sit børnehus. Hun gik ikke, som jeg havde forudsagt, formelt til opgaven. Ved eftertanke, er det, som jeg kender hende, en typisk tilgang hun tog, hun tog nemlig fat i "normalitetsbegrebet" og argumenterede for, at fordi de arbejder i et socialt belastet område, så må og skal det ikke blive en sovepude, men i stedet skal man stille de samme (høje) krav, som alle andre steder, da børnene jo er helt normalt begavet om end nogle kan være knap så stimuleret, som gennemsnittet.

BHL-4 spiller her bolden over til personalet i sin forventning om, at når hun siger sådan, så forventer hun en klokkeklar reaktion fra dem om, at de fanger vigtigheden og er faglige og professionelle og derfor griber bolden og tilbyder deres engagement, flid og kunnen.

Hun leder her ud fra Lerborgs "Humanistiske styringsparadigme" da det er en decideret "Bottom up" øvelse, hvor hun forventer at medarbejderne griber bolden og dribler den videre i mål, ganske vist i samarbejde med BHL-4 Hun forventer også og stiller krav til deres motivation, som i dette tilfælde bunder i deres faglighed og professionalitet og her bevæger hun sig så over i "Det professionelle styringsparadigme". Men jeg synes faktisk også hun er inde over "Det relationelle styringsparadigme" i sit svar, da hun forventer at personalet dribler bolden videre, og det kan i denne sammenhæng tolkes til at de arbejder i selvstyrende teams. At gribe opgaven an i den indledende fase på denne måde, anser jeg som radikal i forhold til Røviks model. Og modigt, kreativt. Hun har forholdt sig aktivt til, hvad det er der kommer – konteksten ideen kommer fra – og har stort kendskab, tillid og tiltro til sit personale og børnehuskonteksten ideen skal oversættes til.

#### Spørgsmål 6:

Hvordan beskrev du målet med, at der nu skulle arbejdes med emnet?

#### Forventet svar:

Jeg tænkte at BHL-4 tog udgangspunkt i blandt andet en lille video fra Rockwoolfondens forskere, som vi havde drøftet og at målet var at vi skulle gøre børnene, uanset hvem de er og hvor de vokser op, så livsduelige som overhovedet muligt.

#### Referat med citater og analyse:

Hun brugte ikke videoen fra Rockwoolfonden, men hun argumenterede med baggrund i forskning, blandt andet nogle undersøgelser, som jeg ikke kan huske, hvor stammer fra, men som pointerer at børn fra hjem med forældre der har uddannelser har hørt signifikant flere ord, når de er 4 år, end børn fra familier uden uddannelse. Hun brugte i vores snak selv ord som forskning og evidens mv.

Hun forklarede det med, at så blev det mere konkret og ikke bare noget de havde snakket om.... Og som hun siger:

"Så er der jo ikke nogen der er i tvivl om, at det er det vi skal gøre"...



I forhold til målet, griber hun opgaven anderledes an. Her bliver hun konkret og bevæger sig i sin ledelse over i "Det bureaukratiske styringsparadigme", samtidig med at hun appellerer til sit personales faglighed og professionalisme fra "Det professionelle styringsparadigme". Faktisk synes jeg også hun trækker veksler på kulturen i huset, ved at hun lægger noget ud, men forventer noget helt konkret. Det vil sige, at hun her strejfer "Det humanistiske styringsparadigme"

#### *Spørgsmål 7:*

"Hvilke tiltag tog du? Hvad gjorde du"?

#### *Forventet svar:*

Jamen jeg regnede med, at BHL-4 ville samle sine folk på et personalemøde og præsentere emnet og lægge det ud til drøftelse.

#### *Referat med citater og analyse:*

Hun gjorde lige præcis det jeg forventede. Og med udgangspunkt i forskningen, kulturen i ryggen og dygtige og samvittighedsfulde fagprofessionelle, så gik hun i gang med implementeringen af "Godt sprog".

I første omgang at lægge det ud til personalet og at lade det være op til deres faglige og professionelle integritet, må siges at have hjemme i Røviks radikale modus, da hun uanset sin kultur, jo rent faktisk ikke kunne vide, hvordan de ville reagere. Det synes jeg kræver stort mod og en vis styrke. Styrke fordi, hun kunne risikere, at de reagerede modsat, hvad hun ønskede og forventede og så måtte hun have været nødt til at intervenere og lave om. Her er styrke forstået lidt anderledes end den måde Røvik mener det på i hans dyder... Men styrke er det...

Ved at gribe det an sådan og vove pelsen, så er hun i Lerborgs "Humanistiske styringsparadigme" da det er en "Bottom up" øvelse, fordi den lykkedes, og medarbejderne er virkeligt taget med på råd og inddraget i yderste potens, hvilket mange mener er særdeles motiverende.

#### *Spørgsmål 8:*

"Hvordan fulgte du op på det pædagogiske arbejde med "Godt sprog"? Hvilke tegn holdt du øje med"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede, at BHL-4 fulgte op i det daglige arbejde ved at følge det tæt i hendes færden rundt i børnehuset, samt at hun deltog i pædagogfaglige møder, teammøder mv.

#### *Referat med citater og analyse:*

Hun har fulgt op ved for eksempel at intervenere måden pædagogerne er på legepladsen på. Hun har igen været inde og arbejde med kulturen. Hun har sat i værk, at når de voksne er på legepladsen, så er det ikke tid til at tale privat, men derimod fagligt og i dette tilfælde, hvor "Godt sprog" er i centrum, ja så skal pædagogerne ideudveksle og reflektere sammen, når tiden byder det. BHL-4 har sat fokus på spisesituationen og udviklet den til et målrettet sprog-miljø og hun har også været inde og justere i mødeplanen, så situationerne folder sig ud til fordel for sprogarbejdet. Ting som også kunne have figureret under ovenstående spørgsmål, men som hun svarede på her, fordi det gav hende mening, det var det hun kom til at tænke på under dette spørgsmål.

Hun er ikke i tvivl om, hvor meget "Godt sprog" vægter og går all in og får kulturen til at snurre sig om emnet, altså fagligheden. Her agerer hun i "Det humanistiske styringsparadigme" men hun strander ikke i det, hun bevæger sig rundt i paradigmerne, hun bruger også sin hierarkiske position til at ændre og justere, hvilket anbringer hende i "Det bureaukratiske styringsparadigme". Men det at kulturen snurrer om fagligheden gør også at "Det professionelle styringsparadigme" er i spil i hendes ledelse og hendes følgen op på "Godt sprog".

Og hun bekræfter hendes tilhørsforhold til "Det professionelle styringsparadigme" lidt senere, da hun afslører:

”Og så har jeg faktisk sådan helt konkret også... men det er jo sådan... faglig interesse også arbejdet med et par drenge”... Hvor jeg har arbejdet med sprog med dem”... og så gik jeg ind og tog en halv time med dem for at vise”... ”jeg kan godt lide nogle gange, sådan at vise vejen”... ”og så kan jeg også selv få lov at vise min faglighed”...

Jeg tolker det sådan at BHL-4 har sit hjerte i ”Det professionelle styringsparadigme”, men forstår i sit lederskab at navigere rundt i flere af paradigmerne... mere eller mindre bevidst...

Røvik har også en rolle at spille her. BHL-4 går ind og ændrer og justerer løbende, hvilket kræver stort kendskab til det der skal indarbejdes, men i sandhed også til det som det skal indarbejdes i. Viden, evne til at dekontekstualisere og kontekstualisere, mod og styrke til at ændre og ændre rammen derefter, samt kreativitet til at finde nye og bedre løsninger. Det er dyderne vi her har fat i.

### *8.6.3 Delkonklusion BHL-4*

Selvom BHL-4 tydeligt laver ”Bottom up” øvelser og er i det humanistiske styringsparadigme og bevæger sig rundt i både det relationelle og ikke mindst det professionelle styringsparadigme, ja så mener jeg faktisk, at hun leder ud fra det bureaukratiske styringsparadigme. Det mener jeg fordi, at hun på forhånd har nogle klokkeklare krav og forventninger til, hvordan de professionelle udfylder og agerer i deres professionelle råderum. Og som jeg skriver, er det en modig metode, hvor hun viser både kreativitet og viden. I forhold til de rammer hun stiller op, hvori opgaven skal løses er hun modificerende i sin oversættelse.

## **8.7 Interview med børnehusleder 5 (BHL-5)**

### **8.7.1 Min ledelse**

#### *Spørgsmål 1:*

”Hvordan oplevede du, at jeg beskrev og begrundede, indføringen af ”Godt sprog”?

#### *Forventet svar:*

Som hos de andre, forventede jeg at BHL-5 ville svare at jeg havde beskrevet ”Godt sprog” med at der var et forskningsprojekt i gang, med deltagelse af flere børnehuse fra Gladsaxe Kommune og at vi på et tidspunkt ville blive involveret.

#### *Referat med citater og analyse:*

På spørgsmålet svarer hun.

”Jeg har en oplevelse af, at du er velinformeret, at du er... velforberedt i din videreformidling til os børnehusledere. Jeg vil ikke sige den er fotomemory, altså det er ikke sådan, hvor man tænker. At her har du bare fået læst og påskrevet, og så at udføre. Jeg tænker, at... at din formidling til os og den gengivelse der kommer fra dig til os er velovervejet i forhold til, hvad kan der... hvad skal vi bruge tid på og hvad skal vi”...

BHL-5 tog her et metaplan at svare ud fra. Hun gik faktisk ind og vurderede sin oplevelse af min ledelse af beskrivelsen og begrundelsen for indføringen af ”Godt sprog”.

Hun starter med at sige, at jeg er velinformeret, altså jeg har kendskab til det der kommer, samt at jeg er velforberedt i min formidling, hvilket vil sige, at jeg også har kendskab til den kontekst, det nye skal ind i. Vi har her fat i Røviks dyder og det hun siger er, at jeg oversætter med viden fra en kontekst til en anden.

Hun siger også, at det ikke er ”fotomemory” og at hun ikke fornemmer at det er blevet læst og påskrevet og det tolker jeg således at jeg tager mig frihed i min oversættelse, som hun i øvrigt siger er velovervejet, hvilket bestyrker mig i at jeg oversætter frit. I forhold til Røviks modi er vi

så ovre i den modificerende, da min velovervejede formidling eller oversættelse, går på, hvordan kan vi konstruere en model, så vi får mest muligt ud af det, inden for den ramme der er sat.

Jeg synes svaret placerer mig i Lerborgs "bureaukratiske styringsparadigme" da jeg kommer med noget nyt og præsenterer det og siger, det her, det er noget vi skal arbejde med. Jeg udnytter her min hierarkiske position og bestemmer, hvad der skal ske og forventer at medarbejderne går ind i det og løser opgaven, uden at de har været inddraget.

#### *Spørgsmål 2:*

"Var mit mål med indføringen tydelig? Hvad så du"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede at BHL-5 oplevede at jeg var tydelig med mit mål. Som skrevet tidligere havde vi ikke snakket ret meget om målet direkte, men drøftet vigtigheden af at børnene udvikler et godt og nuanceret sprog og dermed vigtigheden af vores arbejde. Derfor tænkte jeg ikke over at tale om målet, det lå ligesom implicit. Jeg tror at hun tænker tydeligheden fremstod undervejs i vores snakke...

#### *Referat med citater og analyse:*

Vi snakker lidt frem og tilbage og den glider over i næste spørgsmål og vi kommer i vores ledelsessnak til at tale om tydelighed og vigtigheden af den og BHL-5 siger:

"Ja, men det er tydeligheden og så synes jeg, at det der for mig gør udslaget, det er, at du ofte i din præsentation af forskellige emner har en tendens, eller en evne måske snarere, til at sige, prøv at høre... men det kan vi vende tilbage til. Det der forholder vi os til lige nu. Altså du er sådan rimeligt... konsekvent med, hvad vi skal gribe i... og hvad vi kan vende tilbage til"...

Hun går igen ind og taler om tydelighed, overordnet set og vigtigheden af den i en ledelseskontekst og forholder sig til, hvordan jeg er tydelig, generel i min ledelse og kommer ikke ind på, hvordan hun oplevede min tydelighed omkring målet med "Godt sprog". Hun siger, at jeg er god til at holde konteksten, hvis vi får os talt ud af den og at jeg er konsekvent i mine handlinger, så de fremstår tydelige.

Jeg vil igen mene at det placerer mig i Lerborgs "Bureaukratiske styringsparadigme", da jeg som øverste leder i konteksten, styrer slagets gang. Jeg har sat "Godt sprog" på dagsordenen og bestemmer, hvordan vi skal tale om det og hvad der skal komme ud af det. Jeg leder os gennem punktet og fører det derhen, hvor jeg ønsker det.

#### *Spørgsmål 3:*

"Hvilke tiltag oplevede du, at jeg tog i den forbindelse? Hvad skete der"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede at BHL-5 oplevede at "Godt sprog" var taget op på et møde i OLT, hvor vi drøftede det til gensidig inspiration og vidensdeling, med stor medinddragelse og muligheder for lokale løsninger. Desuden forventede jeg at hun ville komme ind på vores to internater, hvor vi har brugt meget tid på sprogarbejdet.

#### *Referat med citater og analyse:*

Vi snakker om emnet og om, hvordan jeg har grebet opgaven an og hun siger, at hun godt kan lide at blive inddraget, samt hun ser store værdier i at drøfte, vidensdele og inspirere hinanden.

"Du lader os reflektere i plenum og det kan jeg godt lide"... "Jeg kan godt lide at vi kan reflektere sammen og trække essensen ud af det vi får snakket om og reflekteret over. Det er en måde der passer mig rigtig godt"... "Man får ligesom bonuspoint med i posen"... "Jeg føler alle bliver hørt og føler sig vigtige"... "Det er enormt givende"... "Det giver indflydelse, det giver, at jeg er noget værd"... " Det giver os ro til at sige, jamen jeg har sgu styr på det, det var mine

ord, dem kan jeg huske, det giver pondus til os, ja"... Og så siger hun til sidst under dette spørgsmål:

"Altså lige præcis med "Godt sprog" eller... kan det også være mere generelt, for jeg synes jo du gør det samme"...

I forhold til, at det er mig der sætter dagsordenen er jeg at finde i "Det bureaukratiske styringsparadigme", men jeg sætter det op og bevæger mig over i "Det professionelle styringsparadigme, da jeg konsekvent lader børnehuslederne drøfte faglige metoder og løsninger, de kan gå ud og indføre, men "Det humanistiske styringsparadigme" spiller også en rolle, da det jo er en tydelig "Bottom up" øvelse og ledelsesmæssigt den mest dominerende i dette tilfælde.

Det at jeg anvender en "Bottom up" tilgang til at finde de bedste løsninger, har rod i min overbevisning om, at de respektive børnehusledere, er eksperter i deres egne børnehuse, samt at de bør have og har en finger på den faglige puls. Noget som jeg kun har begrænset viden om og derfor anser jeg det som en god og respektfuld måde at lede mine ledere på. Men det kræver tillid og overordnet viden om såvel børnehuse, som deres ledere og så er Røvik igen aktuell med sine dyder. Det at jeg erkender og anerkender asymmetrien i børnehusledernes og min viden om fagligheden og børnehuse og på den måde stiller min sårbarhed til frit skue, kræver altså også en vis portion mod... Røvik og dyderne...

#### *Spørgsmål 4:*

"Hvordan oplevede du, at jeg ville følge arbejdet i de respektive børnehuse? Hvordan skulle jeg kunne se, at der var progression i arbejdet og ikke mindst i børnenes læring"?

#### *Forventet svar:*

Jeg var faktisk lidt i tvivl om, hvorvidt hun havde oplevet, at jeg fulgte op på arbejdet, da der i perioden var en del turbulens i BHL-5 børnehus, som gjorde at meget af det normale arbejde for en periode blev sat til side.

#### *Referat med citater og analyse:*

Men ikke desto mindre kom vi til at tale om min måde at følge op på og hun havde også konstruktive bud på hendes oplevelser af min måde at følge op på om end jeg tænker, at hun vurderede mere generelt end kun på opfølgningen på "Godt sprog". I den forbindelse sagde hun:

"Det er ikke direktiver, det er ikke styring "Top-down", det er meget guiden og coachende hen i mod selvrefleksion... "Det er en metode jeg er glad for" ... "Du er god til at bringe folk i spil, om ikke andet så inden i knolden"...

Hun oplever altså at jeg følger op på det vi arbejder med, når jeg har mine "sparring/diverse-møder" med børnehuslederne, da det er ved disse seancer at vi har sådanne snakke.

Her bevæger jeg mig i og mellem Lerborgs humanistiske og relationelle styringsparadigmer, med det humanistiske, som det dominerende.

Det humanistiske fordi: At være coachende og tilstræbe, at coachee selv finder frem til den bedste løsning, tænker jeg er den bedste løsning og meget typisk for mit lederskab. Jeg tænker også at det er en motiverende fremgangsmåde, som hvis det lykkes, har stor sandsynlighed for at blive en succes. Det synes jeg også svarene fra BHL-5 mere end antyder. Sådant noget kan kun lykkes, hvis der er en tillidsfuld kultur og det er en kultur jeg har arbejdet hårdt på at indføre og jeg vil mene at påstå, at området på min foranledning har gennemgået en stor kulturforandring.

Det relationelle fordi: Når jeg ønsker at børnehuslederne selv finder de løsninger de har størst chance for at lykkes med, så lægger jeg op til og anerkender en høj grad af selvledelse.

## 8.7.2 BHL-5 Ledelse – Da godt sprog skulle indføres...

### Spørgsmål 5:

"Hvordan beskrev og begrundede du emnet"?

#### Forventet svar:

Jeg forventede, at BHL-5 havde beskrevet og begrundet implementeringen af "Godt sprog" med baggrund i de mange snakke vi har haft om emnet inden, samt vigtigheden af emnet, ikke mindst på baggrund af at BHL5. børnehus ligger i et socialt belastet område, hvor indsatsen er om muligt endnu vigtigere.

#### Referat med citater og analyse:

BHL-5 svarede:

"Jamen for mig lå den lige til højrebænet, fordi der var meget der lige pludseligt formede sig omkring sproget her ude, som ikke nødvendigvis handlede om en årsplan. Vi kom med i "Early literacy" og skulle også arbejde med det og det trak tråde nedad"...

Det hun siger her, er at indføringen af "Godt sprog" kom i slipstrømmen af et tværfagligt projekt med bibliotekerne og musik og billedskolen, som handler meget om sprog og derfor behøvede hun ikke at beskrive emnet... Det blev en del af årsplanen og børnehuset arbejdede videre og deres indsats i praksis, var deres medvirken i projekt "Early literacy".

### Spørgsmål 6:

"Hvordan beskrev du målet med at der skulle arbejdes med emnet"?

#### Forventet svar:

Jeg tænker at BHL-5 har været inde og tale om mål i forbindelse med, at hun på min foranledning sagde ja til at deltage i projekt "Early literacy". Jeg tror hun har fremhævet vigtigheden at arbejde med og stimulere, samt lære børn i deres geografiske område nogle konkrete færdigheder, så deres chance for øget livsduelighed styrkes.

#### Referat med citater og analyse:

"Vi snakkede om, hvad er det sproget gør, hvordan bruger man sproget fremad i livet, hvad det er vi tænker vores børn og familier er udfordret på og hvordan vi griber det"...

Men inden denne udtalelse var hun også inde omkring, at de havde talt om forskningen og dens resultater, de havde talt om både Pia Thomsen og Brenda Taggart, men jeg tænker ikke, at hun direkte har pointeret målet med implementeringen, da hun også siger:

"Vi var så heldige at Christine (pædagog i huset) jo startede... som er i gang med en sproguddannelse og har et rigtig godt tag på det sproglige"...

Hun svarer aldrig direkte på spørgsmålet, men har mange gode bud på, hvordan de har arbejdet med sproget også implementeringen af "Godt sprog". Dette skal ikke tilskrives BHL-5 men snarere en interviewer, der lod sig rive med af ledelsesdrøftelsen og ikke var skarp i sine bestræbelser på at få tydelige svar.

### Spørgsmål 7:

"Hvilke tiltag tog du? Hvad gjorde du"?

#### Forventet svar:

Jeg tror at BHL-5 havde samlet sit personale på helt klassisk facon og præsenteret, at vi nu skulle arbejde med "Godt sprog" og at det nu vægtede så meget, at vi skrev det ind som indsatsområde i vores årsplan.

#### Referat med citater og analyse:

Og her ramte jeg temmelig meget plet. Hun havde det oppe på et personalemøde, hvor hun præsenterede den nye vægtning, samt til drøftelse og justering af det allerede igangværende arbejde med sproget i "Early literacy". Men hun gjorde mere end det. På det møde, hvor hun

præsenterede emnet, havde hun inviteret PPR (pædagogisk – psykologisk rådgivning) til at komme og holde et oplæg, om hvordan man arbejder med familier i udsatte områder og her er arbejdet med sproget overordentligt centralt.

Hun sætter dagsordenen til mødet og ved, hvor hun vil hen og hvad der skal komme ud af det og det placerer hende som udgangspunkt i Lerborgs "Bureaukratiske styringsparadigme" som understreges af, at hun tager andre initiativer på egen hånd ved at invitere PPR. Men hun bevæger sig hurtigt over i "Det humanistiske styringsparadigme" ved at lave en klassisk "Bottom up" øvelse, som hun tidligere selv har sagt er meget motiverende, samt at det styrker ens handlinger, når man selv har været med til at finde løsningen. Hun bevæger sig igen, denne gang over i "Det professionelle styringsparadigme", da hun søger faglige kvalificerede løsninger.

Røvik skriver på et tidspunkt, at oversætteren typisk har stort kendskab til den kontekst, ideen skal implementeres i, men sjældent har det store kendskab til den kontekst ideen kommer fra. Om det er derfor hun har hidkaldt PPR, skal jeg lade være usagt, men jeg synes, at hun har håndteret situationen med radikalt modus, samt med stor mod og kreativitet, ved at invitere udefra kommende aktører ind, så her har vi fat i Røviks dyder.

#### *Spørgsmål 8:*

"Hvordan fulgte du op på det pædagogiske arbejde med "Godt sprog"? Hvilke tegn holdt du øje med"?

#### *Forventet svar:*

Jeg forventede, at BHL-5 ville følge og følge op på arbejdet, ved at være ude blandt sine pædagoger og give løbende feedback, samt at jeg jo ved, at hun sidder i en følgegruppe i "Early literacy" hvilket jo forpligter hende til at være i kontinuerligt kontakt med sine folk om emnet.

#### *Referat med citater og analyse:*

Opfølgningen er sket ved, at sproget jævnlige kommer på dagsordenen på personalemøder og så kommer der en sprogpædagog fra kommunens sprog og bevægelsescenter en gang om ugen og BHL-5 holder kontinuerlige møder med hende, samt kontinuerlige møder med husets egen sprogpædagog, hende, som er i gang med en diplomuddannelse i sprog. Jeg spørger videre ind til om det er fagligt hun følger op, om hun har snuden nede i det faglige spor... Hvortil hun svarer:

"Jamen, altså for det første så kan jeg jo ikke have snuden nede alle vegne, for det er der simpelthen ikke tid til" ... "Så jeg har stor tillid til at Christine løfter denne her opgave"...

Senere i snakken kommer det frem, at den sprogansvarlige pædagog har ansvaret for det faglige indhold i arbejdet og BHL-5 selv har ansvaret for at de formelle procedurer mv. bliver overholdt og at hun til enhver tid har den sprogansvarlige pædagog "ryg" hvis der opstår problemer eller modstand.

At hun uddelegerer opgaven placerer hende i Lerborgs "Bureaukratiske styringsdomæne", da hun her placerer sig selv øverst i hierarkiet i børnehushets kontekst og uddelegerer arbejdet med en klokkeklar forventning om, at opgaven bliver løst på tilfredsstillende maner. Hun påberåber sig også retten til at lede og fordele arbejdet og vælger at holde de møder, hun mener er relevante og nødvendige. Desuden organiserer hun og inviterer ind til de møder, hun ser nødvendige for at kunne løse opgaven bedst muligt. Lerborg skriver på side 61 om det bureaukratiske styringsparadigme: "Hvis man ser på den overordnede struktur, så udgør stillingerne et hierarki af højere og lavere instanser, hvor de højere instanser har ansvar for instansen under sig". Det er lige præcis det jeg tænker der sker, her hvor hun uddelegerer opgaven til den sprogansvarlige pædagog.

### 8.7.3 Delkonklusion på BHL-5

Som de andre fire, så navigerer BHL-5 også snildt rundt i styringsparadigmerne. Hun leder ud fra det bureaukratiske styringsparadigme, ved at hun har lavet en klar struktur for arbejdet og uddelegeret opgaven, som hun så løbende følger og kontrollerer. Hendes metode bringer hende over i såvel det professionelle som det relationelle og humanistiske. At hun bruger "Early literacy" projektet som ramme bringer hende i den radikale modus. I forhold til dyderne synes jeg at hun løser opgaven med både mod og kreativitet.

## 9 KONKLUSION

### 9.1 Konklusion på problemformulering

#### 9.1.1 A

At skabe mening har stor betydning... I børnehusledernes ledelse af de fagprofessionelle, men også for dem selv, så de kan lede og bruge sig selv autentisk og troværdig.

Konklusionen er, at jeg i mine oversættelser, skal være mere præcis. Det vil sige, at jeg ekspresivt må formulere, hvor "tæt" på mine oversættelser, jeg ønsker de videre oversættelser skal være og i hvilket omfang mine oversættelser, skal være genkendelige.

Det stiller nogle krav til min ledelse overordnet og ikke mindst i mine oversættelser af ideer og tiltag, der kommer oppe fra i hierarkiet.

Som skrevet vil jeg fremover i mine bestræbelser på at få børnehuslederne til at bevæge sig yderligere rundt i styringsparadigmerne, arbejde mere med "Det store, hvorfor", altså arbejde med meningskabelse, inden vi bliver konkrete på den videre praksis.

Det er der umiddelbart ingen udfordringer i, tværtimod når man ser, hvor stor betydning mening har. Det udfordrende er, at få børnehuslederne til en gang imellem, at slippe den umiddelbare nære mening i eget børnehus og i stedet se meningen i et større perspektiv, som en del af den store organisation, som Gladsaxe Kommune jo er.

Jeg tænker, at børnehuslederne skal gøre det samme med deres personale ude i børnehusene og på den måde er der en klokkeklar parallel i min og deres måde at lede på.

#### 9.1.2 B

Som jeg ser det, agerer de meget loyal i forhold til min ledelse. Min rolle er at oversætte på en måde, så oversættelsen lykkes bedst muligt. Det tager børnehuslederne til sig og langt hen ad vejen griber de opgaverne an på samme måde som jeg har gjort, ved at drøfte løsninger på plads med deres folk.

Mine interviews viser dog også, at der er eksempler på, at der oversættes så radikalt, at det er svært at genkende, at det faktisk er et nyt og anderledes tiltag vi skal arbejde med.

Det at børnehuslederne har et ben i hver lejr, kan tolkes sådan at de har stor indsigt i såvel ledelsesrollen, som i deres praksis og derfor ifølge Røvik bør være ideelle oversættere. Det betyder også, at jeg kan stille krav og forventninger til dem om, at de kender og forstår deres ledelsesrum, er i stand til at fylde det ud, men at de ikke går over grænsen.

Det at have sit ledelsesrum inde i selve praksis medfører nogle dilemmaer, da man bruger meget sig selv, sine holdninger og sin personlighed, som ledelsesredskab. Dilemmaet består i at disse holdninger ind i mellem støder mod de tiltag og ideer der kommer oppefra i hierarkiet og

hvis børnehuslederne så følger deres egne holdninger og på den måde styrker deres autenticitet og troværdighed, så kommer de til at optræde illoyale, tager et ledelsesrum de ikke har og bliver deres eget børnehus' største barriere - dilemmaer vi i øvrigt drøfter med jævne mellemrum.

### 9.1.3 C

Når man ser på analysen af mine interviews af mine børnehusledere, så viser det, at de faktisk er i stand til at navigere rundt i Lerborgs respektive styringsparadigmer, om end et par af styringsparadigmerne slet ikke kommer i spil.

På den baggrund er det rimeligt at konkludere, at børnehuslederne har mere rod i deres fagfaglighed end i deres ledelsesfaglighed.

At meningskabelse betyder meget for de fagprofessionelle, havde jeg forventet, men jeg er en smule overrasket over, at det også har så stor betydning for mine børnehusledere, da det at være leder ud over en række lederegenskaber, også handler om et mindset, samt at man er bekendt med at man er ansat i en offentlig politisk styret organisation og dermed skal forholde sig til og kunne håndtere de faglige dilemmaer man vil møde.

Dette giver mig anledning til, at vi får drøftet de respektive styringsparadigmer og ser på deres fordele og ulemper – i det store kommunale organisatoriske perspektiv...

### 9.1.4 D

Et af de udfordrende punkter er, at de hyppigt i interviewene giver udtryk for at det skal give mening og dermed udtrykker de også at deres foretrukne udgangspunkt er i Lerborgs bløde styringsparadigmer, samt det professionelle styringsparadigme. Når de siger, at det skal give mening, så tænker jeg at de mener, at det er for deres medarbejdere, tingene skal give mening, men rent faktisk tænker jeg at det i lige så høj grad gælder for dem selv. Analysen viser, at de griber opgaverne meget forskelligt an og oversætter ind i sit eget børnehus på en måde, som de netop selv synes giver mest mening. Når meningsbehovet er så stort, som det er tilfældet, er der en overhængende risiko for, at de tager et større ledelsesrum end der faktisk er dem givet og oversættelserne bliver så forskellige fra det oprindelige, at det eventuel er svært genkendelig i praksis.

På baggrund af mine interviews konkluderer jeg, at det også vil være en god ide, at jeg sammen med mine børnehusledere begynder at bruge tid på, at drøfte og sætte ord på formålet, når vi skal oversætte nye ideer og tiltag i det vigtige arbejde med børnenes læring, trivsel og udvikling.

## 9.2 Konklusion på teori og metode

### 9.2.1 Teori

I denne masterafhandling har Lerborgs teori om styringsparadigmer været meget velegnet til at undersøge, hvordan der ledes i Skovbrynet. Det har bekræftet den kompleksitet, det er at være leder i en offentlig organisation, ikke mindst når man er mellemlider. Styringsparadigmerne har bidraget til, at jeg har fået et godt og nuanceret billede af, hvordan hver enkelt af mine børnehusledere, griber deres lederskab an. Ikke at jeg er blevet meget overrasket, men styringsparadigmerne har givet mig et sprog, som jeg kan folde ud i vores kommende ledelsesudvikling.

Røvik har ligeledes været særdeles relevant, da han har bidraget med viden om, hvordan der sker ændringer og forandringer i ideer og tiltager, når de oversættes fra et led til et andet. Det



har givet en god opmærksomhed på at være opmærksom... Og så har både modi og dyder givet mig et godt billede af, hvordan mine børnehusledere tager imod min ledelse, men også, hvordan de leder nedad. Som en lille ekstra bonus er jeg også blevet opmærksom på inkubationstiden... Tålmodighed er i sandhed en dyd... Ting tager tid...

### 9.2.2 Metode

At forske i egen organisation har været en udfordring. Dels har min forforståelse spillet en rolle, forstået på den måde, at det har været svært at skelne, hvad der har været ny viden og hvad jeg har vidst og tænkt i forvejen. Desuden har det, at jeg kendte informanterne temmelig godt i forvejen gjort noget ved, både mine spørgsmål, men også den måde jeg stillede dem på. Her efterfølgende kan jeg se, at spørgsmålene ikke var præcise nok og heller ikke stillet præcist nok. Hvilket har givet udfordringer med analysen og konklusionen, som kunne have været tættere, hvis spørgsmålene havde været skarpere og stillet mere præcist.

Jeg har interviewet niveauet under mig, men min opfattelse har været at informanterne har svaret åbent og ærligt på spørgsmålene, så jeg opfatter ikke magtasymmetrien i dette tilfælde har været en barriere eller givet et falsk billede. Ind i mellem har mine oversættelser og børnehusledernes oversættelser vævet sig ind i hinanden således, at det har været svært at skille dem ad.

## 9.3 Empirisk perspektivering

Konklusionen på denne afhandling giver anledning til, at jeg faciliterer tid til, at vi kan arbejde med udviklingen af ledelsen i og af områdeinstitution Skovbrynet. Jeg vil folde Lerborgs seks styringsparadigmer ud for mine børnehusledere og drøfte dem og identificere deres styrker og svagheder og på denne måde skabe en bevidsthed om værdien ved at kunne, ville og turde navigere mellem dem. Jeg tænker at det også kræver samtaler/dialog om deres personlige lederegenskaber, en børnehusleders Raison d'être og en præcision af, hvor man befinder sig i styringskæden, så man loyalt kan udføre de opgaver der er bestemt for den post... Alt sammen uden at miste sit ledelsesrum... For gør man det, så er det ikke sjovt... Og det må det meget gerne være...

I den forbindelse vil jeg også folde Røviks modi og dyder ud. Modi skal hjælpe os med at blive bevidste om, hvordan vi skal lede nedad, ved at tilpasse lokalt, men uden at nye ideer eller tiltag mister deres intention og genkendelighed. Dyderne skal vi kende og reflektere over og på den måde, skal de hjælpe os til at blive dygtigere ledere... Ledere der har viden, mod og kreativitet, tålmodighed og styrke... Har vi det, er vi ledere der angriber opgaverne offensivt... Ligesom Liverpool F.C... Og det er sjovt...

## 10 EGEN LÆRING

Da jeg startede på min masteruddannelse, var jeg relativ ny områdeleder. Det at min lederrolle som leder for ledere har udviklet sig som et parløb med min masteruddannelse, har været en særdeles spændende "rejse". Jeg tænker at min nye lederrolle og uddannelsen i fællesskab har været med til at ændre og styrke mit lederskab, så jeg i dag står som en anden leder end for 4,5 år siden. At gå fra at være leder for fagprofessionelle til at være leder for ledere, har tvunget mig til at kunne navigere smidig rundt i styringsparadigmerne, men også givet mig en forståelse for nødvendigheden. Jeg har også fundet ud af, at oversætte til ledere er noget andet end at oversætte til fagprofessionelle... om end mening stadig spiller en stor rolle.

## 10.1 Bennys Portfolio

- Strategier i et governance perspektiv.
- PUF.
- LFG.
- Følelser i organisationer.
- Personligt lederskab og dialogisk coaching.
- Kommunikation og ledelse.
- Innovation på tværs.
- Eksistens og ledelse.
- Offentlig styring.

Der er gået en rød tråd gennem min masteruddannelse. Med forskellige vinkler, har jeg i alle fag arbejdet med min egen ledelse i forhold til at arbejde med mine børnehuslederes ledelse, og ikke mindst at kunne samle denne gruppe af ledere til en ledergruppe.

I faget "Strategi i et governance perspektiv" arbejdede jeg med den modstand der på det tidspunkt var mod områdeledelsen. Jeg prøvede at finde ud af, hvad den bundede i og hvad der fremadrettet kunne gøres for at ændre perspektivet til noget større og bredere.

Det arbejdede jeg videre med i PUF, hvor jeg prøvede at få dem til at sænke paraderne over for hinanden og stille sig til rådighed, som det de var... Og få opfattelsen af, at det var godt nok...

På LFG modulet, arbejdede jeg med mit eget lederskab og bevidstheden om at det er anderledes at lede ledere, end fagprofessionelle, men også bevidstheden om at lede gennem andre. Altså at reflektere i 2. og 3. orden.

Jeg valgte modulet "Følelser i organisationer" da jeg stødte på mange og store følelser i min første tid som områdeleder. Noget jeg ikke i samme grad var vant til. Jeg ville vide, hvad der skete med mine børnehusledere, for mine børnehusledere og i mine børnehusledere. Jeg oplevede følelser som barrierer for at ledelsen kunne udvikle sig og jeg satte mig for, at ændre følelserne fra barriere til styrke.

På modulet "Personligt lederskab og dialogisk coaching" gjorde jeg teori til praksis. Jeg brugte faget til at håndtere en konkret personalesituation... At håndtere den filosofisk, praktisk og ledelsesfagligt med god moral og etik om end den fik drastiske følger.

I mit videre arbejde med udviklingen af ledelsen og ledergruppen i Skovbrynet, valgte jeg modulet "Kommunikation og ledelse" og her brugte jeg narrativet til at knytte gode episoder og eksempler op på fælles begivenheder i mine bestræbelser på at skabe mening og forståelse for teamets værdi, samlet og hver for sig.

Arbejdet med ledergruppen er nu nået så langt, at der er opstået vilje til at arbejde sammen i et vist omfang. Denne vilje ville jeg udnytte og skabe en samarbejdskultur. Som hjælp til dette, valgte jeg modulet "Innovation på tværs" og på den baggrund har jeg faciliteret et par udviklingsdage for ledergruppen, hvor vi har talt om fælles visioner for netop ledergruppen. Vi besluttede at vi derfra ville kalde os for et lederteam.

Vi er nu blevet et lederteam... i hvert fald ud ad til... Vi er kommet langt i vores udvikling af vores respektive lederskaber og ikke mindst i vores fælles ledelse af Skovbrynet. Det var nu tid til at gå fra vilje, ønske og "synsninger" til det mere ledelsesfaglige. Jeg brugte modulet "Eksistens og ledelse" til at arbejde med mennesket som leder... Hvor går grænserne for, hvornår vi skal være professionelle, personlige og kan vi tillade os at være private... Hvis det har noget med arbejdet at gøre... Når vi leder i alle retninger... Det gav særdeles spændende moralske og etiske drøftelser...

Mit sidste modul, "Offentlig styring" gav fundamentet til denne afhandling. At få mellemliderollen til at give mening, kræver at man kender og forstår den komplekse størrelse, offentlig styring... og ledelse er... At kunne se, forstå og anerkende sammenhængen... Det blev for alvor skærpet på dette modul... Og gav mod på mere fra samme skuffe...

## 11 LITTERATURLISTE

### 11.1 Bøger

Lerborg, Leon (2013): Styringsparadigmer i den offentlige sektor. København: Jurist – og Økonomforbundets Forlag. Kap. 1 – 6. (228 sider)

Røvik, Kjell Arne (2016): Trender og Translasjoner. Oslo: Universitetsforlaget. Kap. 1,2 + 11- 15. (164 sider)

Grøn, Caroline Howard; Foss Hansen, Hanne og Kristiansen, Mads Bøge (2014): Offentlig styring. Hans Reitzels forlag. (477 sider)

Coghlan, David og Brannick, Teresa (2014): Doing action research in your own organization. London: Sage. (80 sider)

Launsø, Laila; Rieper, Olaf og Olsen, Leif. (2017): Forskning om og med mennesker. København: Nyt nordisk forlag Arnold Busk. (40 sider)

### 11.2 Masterafhandling

Heiberg, Hanne og Milbo, Marianne (2015): Mellemliderens rolle ved implementering af pejlemærker i Gladsaxe kommune. (80 sider)

### 11.3 Andre dokumenter

Områdeinstitution Skovbrynets årsplan 2017 – 2018. (109 sider)

Områdeinstitution Skovbrynets Pejlemærker 2018. (6 sider)

Strategisk aftalestyring i Gladsaxe kommune 2014. (13 sider)

Materiale fra dagtilbudschef i forbindelse med pejlemærker 2018. (11 sider)