

Fra politisk vision til materialiseret praksis

Om en politisk visions rejse gennem organisationen og betydningen af dette for de medarbejdere, der skal udleve visionen i praksis

Masteropgave hold XA, efterår 2018

*Studerende: Helle Saabye Pedersen 190965
Vejleder: Søren Obed Madsen
Antal anslag 94.454*

Abstract

The ambition of this project is to show coherence between the translation of a strategy and the motivation of employees.

I want to prove, that there is a connection between translation and motivation, through a case, that involves a political decision from the Municipality Council, of altering the leadership of the Psychological Counseling (PPR) from one political center to another, at the same time, as a cut in the budget for this group was decided. The purpose of this decision is to ensure that more pupils with special needs can stay in the common school instead of being excluded to more specialized schools. The decision involved the local headmasters at all the schools, as they were told and made their own translation of the decision, saying that the employees at PPR would be under their leadership. This caused a great deal of uncertainty for the employees at PPR.

The thesis statement of this project is:

“What are the consequences of the translation of the political strategy, which proclaims that more pupils have to be included in the common school system”?

And the underlying questions for this thesis are:

How is the political strategy translated, throughout a hierarchical chain of politicians, the bureaucracy at the municipality and the local headmasters?

How does the translation of the strategy and the budget cut effect the motivation of the psychologists at PPR?

Which factors have influence on the translation (economy, relations between the actors etc.)?

As a theoretical frame, I have chosen Kjell Arne Røvik's theory of translation, as he speaks of the skills that an actor needs to possess to translate correctly, and the circumstances that need to be taken into consideration to make a translation that people can relate to. Røvik does not deal with the implications of a badly or poor translation regarding the motivation of employees. Therefore I have found Public Service Motivation Theory (PSM) and Motivation Crowding Theory to be relevant theories, since the group of employees in my case; the psychologists are thought to be a group of professionals with high PSM and therefor likely to crowd out on intrinsic motivation because they see the strategy as controlling and not recognizing their professional skills.

My empiric studies, which have been conducted as interviews with different members of the hierarchic chain and studying the political strategy and budget agreement, shows a clear connection between translation and motivation of employees.

So the overall answer to my thesis is; that the consequences of the translation of the political strategy is a decrease in PSM for the psychologists and, that it is possible to read an crowding out

effect in intrinsic motivation. The cause of this can be subscribed to the fact, that the strategy was translated in so many ways, that it caused uncertainty with both the psychologists and the headmasters, causing a lot of frustration.

The fact that a political strategy was chained to a cut in budget only made matters worse, because it became a main issue in the debate. Another fact, which had an impact on the motivation for the psychologists, was that the relationship wasn't built on trust. There was a discourse of them and us from both sides, that wasn't helpful regarding the intention of the strategy, namely to include more pupils in the common schools, among other things, with the professional skills of the psychologists.

1. Indholdsfortegnelse

2.	Indledning.....	5
2.1	Emnebeskrivelse og motivation	5
2.2	Problemfelt.....	6
2.2.1	Kontekst.....	7
2.2.2	Forskellige diskurser om inklusion	8
2.3	Psykologerne som faggruppe	10
2.4	Problemformulering	10
3.	Metoder.....	11
3.1	Valg af metoder	11
3.2	Valg af interviewform	12
3.3	Interviewguiden	12
3.4	Valg af interviewpersoner	12
3.5	Refleksioner om interviewene	14
3.6	Dokumenter	14
4.	Teori.....	15
4.1	Teori om oversættelse	15
4.1.1	Dekontekstualisering.....	18
4.1.2	Kontekstualisering	18
4.1.3	Regler og modus.....	21
4.1.4	Oversættelseskompetencer	23
4.1.5	Refleksioner over Røviks teori.....	24
4.2	Motivationsteori.....	25
4.2.1	Public service motivation	25
4.2.2	Motivation Crowding Theory	27
4.2.3	Refleksioner over PSM og Motivation Crowding Theory	30
5.	Analyse	30
5.1	Dokumentanalyse.....	30
5.1.1	Fortsat Fremgang for Furesø, politisk strategidokument for Furesø kommune.....	31
5.1.2	Tekst fra budget 2019.....	33
5.2	Analyse af indsamlet empiri	34
5.2.1	Hvordan opstår ideer?.....	34
5.2.2	Forventninger til oversætteren	36

5.2.3	Transparens og inddragelse, som betydningsfulde faktorer for oversættelse og motivation	38
6.	Konklusion	40
7.	Perspektivering.....	43
8.	Egen læring.....	44
8.1	Læring i forbindelse med afhandlingen.....	44
8.2	Læring i forbindelse med Masteruddannelsen	45
9.	Litteraturliste.....	48
9.1	Bøger og artikler	48
9.2	Dokumenter fra Furesø kommune.....	48
10.	Bilag.....	48

2. Indledning

2.1 Emnebeskrivelse og motivation

Igennem min mere end 20 år som leder i det offentlige, er jeg blevet mere og mere optaget af, hvordan mål, strategier udviklingstiltag m.m., implementeres hos dem, som skal udføre de gode intentioner i praksis. Jeg har i min ledelseskariere fået større ledelsescharge, mere kompleksitet og ikke mindst større ansvar som oversætter, af de tiltag, som rammer offentlige institutioner.

Jeg er blevet mere og mere opmærksom på min og andre lederes, betydning som oversættere og garanter for nye tiltags videre liv i en organisation.

Som leder har man magten til at oversætte, så beslutninger bliver grebet enten som noget medarbejdere kan se sig selv i, eller som noget, der nærmest er uladsiggørligt.

Dette er ikke ensbetydende med, at man som leder altid skal oversætte, så svære ting bliver italesat som legende let, så mister man troværdighed, men der er stor forskel på at oversætte fx en besparelse, som "noget der bliver svært, men kan lade sig gøre hvis vi tænker og gør det sammen", eller om det bliver oversat som "det er fuldstændigt ugenemtænkt og kan ikke lade sig gøre".

Noget andet, som er blevet meget mere tydeligt for mig, efterhånden som jeg har bevæget mig fra at være uerfaren decentral leder på en SFO, til nu at være leder i en forvaltning, med ledelse af både medarbejdere og ledere og et relativt stort ansvar for implementering af strategi på decentrale institutioner, er forståelsen af at være i en politisk styret organisation og det hierarki, udmøntning af politiske visioner skal igennem.

Tidligere i mit lederforløb, har jeg ofte haft et ønske om, at være i tættere dialog med det politiske niveau, for at være med til at klæde dem på til at træffe beslutninger på mit områdes vegne, som, i min optik, var bedre løsninger. Min forståelse for behovet for et filter mellem politiske ambitioner og praksis var svær at finde og gjorde, at jeg nok ikke altid har ageret loyalt i forhold til vedtagne politiske beslutninger. En stor årsag til dette har været fravær af mening og deraf manglende engagement og dekobling.

En antagelse kunne være, at den oversættelse jeg har været udsat for, enten ikke indeholdt viden nok om eksisterende praksis eller ønsket om nytænkning. Jeg møder stadig ovennævnte ønske fra ledere, som er placeret længere væk fra det politiske niveau end jeg er, og det styrker min opmærksomhed på hvordan man sikrer balancen mellem politik og praksis i rollen som oversætter, således at der skabes medejerskab og engagement, også når det er beslutninger, som er svære. Oversættelsen skal gå begge veje, men være balanceret i forhold til de kontekster den indgår i.

Som leder af et kompetencecenter for inklusion og læring, står jeg dagligt med oversættelsesopgaven både i forhold til decentrale ledere på skolerne og andre samarbejdspartnere og ikke mindst politikere og direktionsniveau i forholdt til at sikre de bedste løsninger inden for de givne rammer. I sidste ende er der børn og forældre, som er afhængige af, at opgaven løses bedst muligt. Det er en stilling i et krydspres, som kræver at man holder tungen lige i munden og har en høj bevidsthed om hvordan det er mest hensigtsmæssigt at oversætte både opad og nedad i systemet. Pr. 1. januar 2019 overtager jeg kommunens PPR-funktion, som led i et besparelsesforslag og som en del af et politisk arbejdsprogram, der har som mål, at sikre at flere børn kan forblive i et alment skoletilbud. Derfor er jeg optaget af hvordan sådan to omfattende strategier oversættes bedst muligt, så de medarbejdere, der er involverede oplever stadig at have engagement og motivation til at løse opgaven.

2.2 Problemfelt

Inklusion er en politisk varm kartoffel i de fleste af landets kommuner og har været det i en lang årrække. Danmark tilsluttede sig i 1994 Salamancaerklæringen, der bl.a. har som hovedformål at sikre alle børns deltagelsesmuligheder i et alment skoletilbud med en undervisning, der er differentieret så alle børn mødes i deres læringspotentiale. På trods af denne tilslutning skete der en stigning i antallet af elever, som blev segreret til specialtilbud uden for den almene skole.

I 2010¹ indgik regeringen og KL en aftale om at arbejde for en mere inkluderende folkeskole. Dette betød et fald i segregeringen af børn i en periode frem til 2013, hvor tallet begyndte at stige igen. KL og regeringen indgik en ny aftale, der målsatte, at 96 % af alle elever skulle være inkluderet i den almene skole. Inklusion er i høj grad et omstridt emne og mange lærere, pædagoger, skoleledere og forældre oplever inklusion som en stor udfordring. Der er mange gisninger om hvorfor billedet har ændret sig igen og flere og flere børn mistrives i en sådan grad, at de ikke kan være i den almene skole. Der er mange forskellige bud på årsager til dette. En er folkeskolereformen, som blev indført i 2013 og som giver længere skoledage og et øget pres på fagligheden. En forklaring er at flere og flere børn runder psykiatrien og kommer ud med diagnoser af forskellige karakter, antallet af børn, der diagnosticeres med angst, ADHD og autismespektrumforstyrrelser er støt stigende.

Jeg er ansat i Furesø kommune, som leder af "Kompetencecenter for Inklusion og Læring" (KIL) og har det overordnede ansvar for den samlede inklusionsindsats i dagtilbud og på skoler, visitation til specialtilbud og budgetansvar for specialundervisningsområdet.

¹ Finansministeriet 2010

Min opgave, som leder af KIL, er at vende udviklingen, som beskrevet i ovenstående. En af vejene til dette er at sikre, at skolerne har adgang til viden om specialundervisning, gennem fagprofessionelle, med en stor praksisviden om dette. Målet er at sikre organisatorisk læring gennem bl.a. sidemandsoplæring i de enkelte klasser, sparring og vejledning og fælles kursusvirksomhed for skolernes ansatte.

2.2.1 Kontekst

Furesø kommune har i lighed med mange andre kommuner oplevet, at segregeringen af elever til specialtilbud har været støt stigende. I 2015 manglede der 10 millioner i budgettet på skoleområdet til specialundervisning. Det afstedkom, at det daværende byråd, på baggrund af en rapport fra Deloitte, besluttede at oprette en inklusionsenhed, med det formål at vende segregeringsgraden. Byrådet havde et primært fokus på, at økonomien til specialundervisning, udgjorde ca. 25 % af det samlede budget, men kun omhandlede ca. 1/5 af det samlede antal elever i kommunen, altså en meget økonomisk funderet måde at anskue inklusionsopgaven på.

Da det nye byråd blev valgt i november 2017, udarbejdede politikerne et arbejdsprogram for denne valgperiode. Arbejdsprogrammet² er kendetegnet ved, at det er et dokument udarbejdet af politikere, og ikke efterfølgende er redigeret af hverken direktion eller fagforvaltninger. Det er altså politikernes visioner og forståelser, som afspejles i dokumentet. Det betyder, at nogle af de mål, som opsættes i dokumentet er valgt på baggrund af politikernes oplevelse af hvordan praksis er, hvilket ikke, i alle tilfælde, er helt i overensstemmelse med de faktiske forhold.

Min opgave i forbindelse med arbejdsprogrammet er at indfri det tema, som hedder *”Flere elever skal fastholdes i almene skoletilbud”*. Antagelsen er, at flere børn vil kunne trives og udvikle sig i almenområdet, hvis den rette støtte til de elever, som har behov for dette er til stede. Dette ønskes bl.a. gennemført via en ændret organisering, der skaber tydelig struktur og klar ansvarsfordeling, der kan sikre hurtig og bedre rådgivning ved fastholdelse af børn med særlige behov i almene skoletilbud. Dette indebærer bl.a. et forslag om, at medarbejdere i Pædagogisk Psykologisk Rådgivning (PPR), primært psykologerne, knyttes til skolerne på en anden måde end i dag. Denne ændring er foreslået med en forståelse hos politikerne af, at psykologerne, er mere fysisk til stede på rådhuset, frem for på skolerne. Dette er dog ikke tilfældet, de er rent faktisk på skolerne. En konsekvens af dette forslag betyder således, at PPR rent organisatorisk tilknyttes min enhed KIL, med mig som leder.

² Fortsat fremgang for Furesø, byrådets politiske arbejdsprogram for denne valgperiode

Processen med at udmønte arbejdsprogrammets mål startede samtidigt med en budgetproces for budget 2019. I arbejdet med budgettet er det flere gange blevet beskrevet, at denne nye organisering af PPR, kan generere en besparelse på 2 millioner, ca. 4 stillinger. Budgettet for 2019 er først vedtaget i oktober 2018, men narrativet om hvilken betydning omlægningen af PPR vil kunne få for inklusionen, har pågået siden marts 2018, men uden direkte involvering af berørte ledere, dvs. den daværende leder af PPR, skoleledere og mig selv før meget sent i processen. Konsekvensen har været, at der har været mange forskellige fortællinger om ændringen i spil og en gruppe medarbejdere i PPR, har været i et vakuum i næsten ¾ år, både hvad angår omlægning til mit center og betydningen af dette, men nok så vigtigt udmøntningen af besparelsen, som jo har betydet nedlæggelsen af 4 stillinger.

Jeg bliver optaget af hvordan spændingsfeltet og kompleksiteten mellem den politiske ambition for den kommende valgperiode, beskrevet i arbejdsprogrammet; *"Fortsat Fremgang for Furesø"* (FFF) og budgetforslaget for 2019, får betydning for en vellykket omorganisering af PPR.

Det er min antagelse, at oversættelsen af de politiske ambitioner og budgetforslaget om besparelser på området kolliderer, og at den oversættelse, der skal finde sted ned i gennem det politiske hierarki og i sidste ende betyde en øget inklusion, får svære betingelser. Det er ligeledes min antagelse, at motivationen hos de medarbejdere der bliver direkte berørt af en omlægning og besparelse, vil blive berørt.

Gennem mit uddannelsesforløb på MPG har jeg på flere moduler stiftet bekendtskab med Kjell Arne Røviks teori om oversættelsens betydning for en strategis færd og levevilkår igennem en organisation og fundet det vældigt interessant at studere i de forskellige kontekster jeg har været i gennem mit uddannelsesforløb. Derudover har jeg været optaget af hvad der skaber motivation hos medarbejdere og på flere moduler, beskæftiget mig med Le Grands teori om motivation. Jeg har en formodning om, at der er en sammenhæng mellem disse to teoretiske tilgange vil i denne rapport forsøge at påvise det i mit casestudie.

2.2.2 Forskellige diskurser om inklusion

Psykolog Bo Clausen beskriver i en artikel fra 2013³ fire forskellige diskurser, som er på spil når samtalen drejer sig om inklusion. Pointen i artiklen er, at det har stor betydning fra hvilket perspektiv man deltager i en samtale om inklusion. Han skriver:

"Samtalerne – diskurserne- i de fire perspektiver har sit eget sprog, grundlag og værdier. Alle diskurserne er vigtige, berettigede og nødvendige i samtalen om inklusion og et dagtilbud eller en

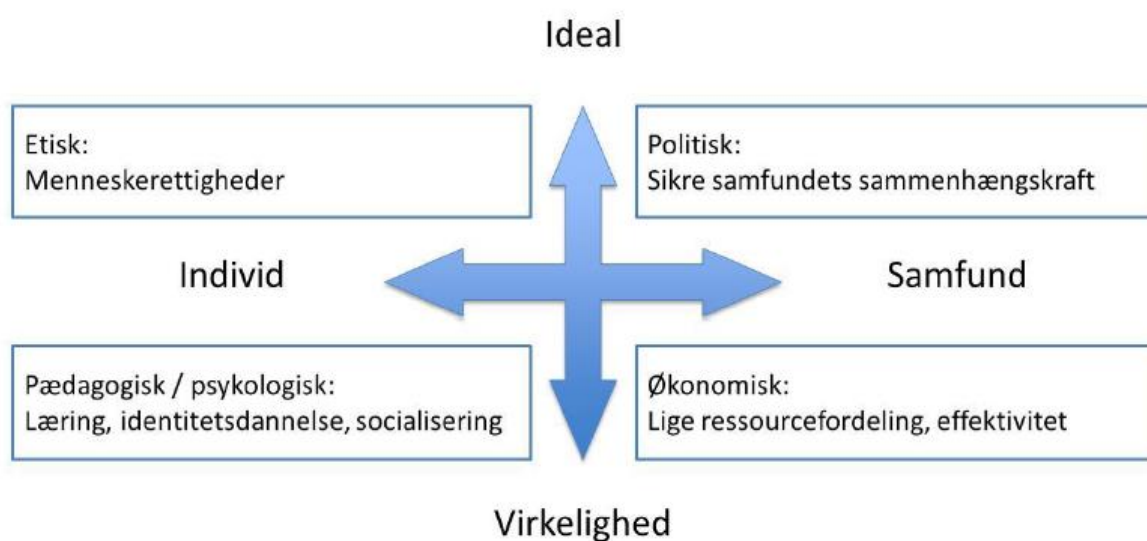
³ "Fire diskurser i samtalen om inklusion", Bo Clausen 2013

skole for alle. Men blander man de fire diskurser sammen opstår der "Babelske tilstande" og man kommer ingen vegne".

Min antagelse er, at beslutningen om at omlægge PPR-funktionen og den modstand beslutningen har modtaget, bl.a. skyldes, at man fra politisk og direktionsmæssig side har haft et primært fokus på den politiske, økonomiske, men også etiske diskurs og at man i PPR modtager beslutningen om omlægningen med udgangspunkt i en forståelse af, at det er den økonomiske diskurs, der er i højsædet, hvor ønsket havde været, at man havde set på inklusionsopgaven med udgangspunkt i en pædagogisk/psykologisk diskurs. En af de interviewede psykologer siger det meget klart:

"Set fra mit synspunkt, så er det ikke alle børn, hvor det er til barnets bedste at blive inkluderet. Men selvfølgelig skal vi være nysgerrige på hvordan vi får flere ind. Så jeg er nysgerrig på om den politiske målsætning handler om inklusion for enhver pris.... Altså om det er en etisk funderet målsætning, eller om det i højere grad handler om økonomi? Vi ved jo godt, at der dyrt at have børn i specialtilbud"

Bo Clausens pointe er, at alle diskurser har deres berettigelse, men at man skal prøve at forstå rationalet i de forskellige diskurser for at forstå hinanden. Hvis det skal lykkes, at skabe en succesfuld omlægning af PPR, bliver oversættelsen af den politiske beslutning for både PPR og skoleledelserne meget vigtig.



Figur 1: Diskurskrydsets ordning af den praktiske samtale om inklusion

4

⁴ "Fire diskurser i samtalen om inklusion", Bo Clausen 2013

2.3 Psykologerne som faggruppe

Jeg har i dette afsnit valgt at lave en karakteristik af psykologerne som faggruppe. Baggrunden for det er, at jeg har en tese om, at deres faglige selvforståelse har en betydning for hvordan både selve strategien om at omlægge PPR og oversættelsen af den får stor betydning for motivation i denne faggruppe.

Psykologer, der arbejder i PPR-regi er enten universitetsuddannede som cand. psych. eller uddannede i en mellemlang uddannelse, langt de fleste som lærer, men også pædagoger og sygeplejersker, med en overbygning der gør dem til cand.pæd.psych. Faggruppen er kendetegnet ved en høj faglighed indenfor psykologi, viden om diagnoser m.m. Derudover er et vigtigt element i psykologernes arbejde, at det er omgærdet af fortrolighed. Psykologernes arbejde på skolerne munder ofte ud i en såkaldt pædagogisk psykologisk vurdering (PPV). Denne skal, jf.

"Bekendtgørelsen om specialundervisning og anden specialpædagogisk bistand", give skolelederen vurderinger og anbefalinger om omfang og tilrettelæggelse af eventuel specialundervisning. PPV'en er i psykologkredse italesat som en *uvildig vurdering* af en elevs behov. Dette er en vigtig forståelse for denne afhandling, da en omlægning af PPR, i psykologernes optik, vil sætte denne uvildighed over styr, såfremt de kommer under skolernes ledelse.

En af de interviewede psykologer udtrykker det på følgende vis:

".. og hvad der kan ske, hvis vi skal være underlagt en skoleleder. Hvad der kan ske i forhold til etikken, forståelsen af hvad vores rolle som psykologer er, at vi også skal overholde nogle etiske retningslinjer for psykologer...At vi ikke er skolens forlængede arm".

Der er altså stærke faglige værdier på spil i denne omlægning, som jeg antager får en betydning for besvarelsen af min problemformulering.

2.4 Problemformulering

Med baggrund i ovenstående bliver min problemformulering som nedenstående:

Problemformulering:

Hvilke konsekvenser har oversættelsen af den politiske målsætning om at "flere elever skal fastholdes i et alment skoletilbud"?

Underspørgsmål:

- *Hvordan oversættes den politiske målsætning om at "flere elever skal fastholdes i et alment skoletilbud" ved en omlægning af PPR, gennem en hierarkisk kæde af politikere, embedsværket og skoleledelser?*

- *Hvordan påvirker oversættelsen af politisk målsætning og budgetforslag Psykologerne i PPR's motivation?*
- *Hvilke faktorer har betydning for oversættelsen (økonomi, relationer mellem aktørerne mm)?*

3. Metoder

I dette afsnit præsenterer jeg afhandlingens undersøgelsesmetode og de metodiske valg der er truffet i afdækningen af afhandlingens problemformulering.

3.1 Valg af metoder

Jeg har i valg af metoder, gjort mig overvejelser om et tids- og ressourceperspektiv, i forhold til hvor generaliserbar min konklusion kan blive til at belyse sammenhængen mellem oversættelse af strategi og medarbejdermotivation. Målet med denne afhandling er, konkret at belyse hvilke faktorer, der får betydning for nogle af mine kommende medarbejders motivation i en konkret opgave.

Som casestudie har jeg valgt oversættelsen af den politiske vision (fremover kaldt strategi) om at flere børn skal inkluderes i det almene skoletilbud i Furesø kommune og betydningen af denne oversættelse, gennem forskellige ledelsesslag for medarbejders motivation. Jeg ønsker at påvise, at der er en sammenhæng mellem strategi og medarbejdermotivation, som er afhængig af forskellige aktørers evne til at oversætte strategien.

I sidste ende håber jeg, at arbejdet med den konkrete case vi give mig og øvrige aktører et blik for hvilke handlinger, der skal igangsættes for at sikre en god implementering af en forandring. Der er en tidmæssig sammenhæng mellem denne afhandling og mit problemfelt, som har haft en betydning for hvilke – og hvor mange informanter jeg har inddraget.

Jeg har i denne afhandling valgt at benytte mig af følgende metoder:

Den kvalitative metode er relevant at anvende, da det giver mulighed for at indsamle empiri til vurdering af hvilke opfattelser og forståelser, der spiller ind hos mine informanter, med de forskellige positioner de har. Indsamlingen af de kvalitative data, sker som semistrukturerede interviews.

Gennem den kvalitative dataindsamling, kan der skabes en forståelse af de værdier og normer der er knyttet til forskellige informanter og hvilken betydning det får for oversættelse og motivation. De sammenhænge og forklaringer der kan skabes på baggrund af interview vil i analysen blive diskuteret og sammenholdt med den teori, der anvendes i afhandlingen.

Jeg vil ligeledes anvende **dokumentarmetoden**. Jeg vil bruge relevante dokumenter, såsom det politiske arbejdsprogram "Fortsat Fremgang for Furesø" og "budgetaftale for 2019".

Disse dokumenter tænkes primært brugt som understøttelse af min problemformulering og som baggrundsmateriale for mine kvalitative interview.

3.2 Valg af interviewform

Jeg har valgt at benytte mig af den semistrukturerede interviewform, da denne form giver mulighed for at få en mere åben og flydende dialog med interviewpersonerne. Målet med denne interviewform er at beskrive og forstå koblingen mellem de interviewedes udsagn og meninger og de strukturer/betingelser, som disse udsagn er dannet indenfor.

*"Forskeren vil indfange hvordan mennesker beskriver, opfatter, konstruerer mening og udtrykker deres forståelse af dem selv og deres omgivelser"*⁵

Da interviewene foregår i min egen organisation bliver det kvalitative interview en erfaringsdannelse for både interviewede og interviewer.

3.3 Interviewguiden

Kvalitative interviews kritiseres ofte for at generere meget subjektive data, hvilket gør, at en afhandling som denne, kan blive forbundet med en lav grad af validitet. For at forhindre dette, stilles der grundlæggende krav til interviewguiden, hvor det forekommer vigtigt, at der er en tæt sammenhæng mellem problemformuleringen, teorifeltet og de spørgsmål, der stilles under interviewet. Det stiller visse krav i analysen i forhold til ikke ukritisk at optage de subjektive forståelser, der præsenteres af interviewpersonerne, således at de bliver styrende for konklusionerne i afhandlingen.

Det ville have været optimalt at have anvendt andre faglige metoder, der kunne understøtte den empiri, der er frembragt i interviewene. Det kunne det have været interessant at foretage observationer af fx pædagogisk rådsmøder på skolerne, hvor skoleledere oversatte strategien i praksis. Det ville også have sikret en mindre subjektiv empiri end den der er opnået gennem interviewene. Det har dog ligeledes ikke været tids- eller ressourcemæssigt muligt.

3.4 Valg af interviewpersoner

Interviewpersonerne er valgt ud fra en overvejelse om, at de kan bidrage med forskellig viden og virkelighedsopfattelse. De enkelte interviewpersoners funktion og forventede viden er forsøgt taget i betragtning i udarbejdelsen af interviewguides.

⁵ Launsø, Rieper og Olsen: "Forskning om og med mennesker" s. 138, Munksgaard 2017

Den politiske udvalgsformand for "Udvalget for skole og ungdomsuddannelse" (UF) interviewes da jeg er optaget af at forstå hvilke forestillinger han gør sig om implementeringen, og herunder oversættelsen, af den politiske målsætning om, at flere børn skal blive i et alment skoletilbud og at dette bl.a. skal foregå med en omlægning af psykologernes arbejde. Velfærdsdirektøren (VD) har, sammen med kommunaldirektøren førstefortolkningsretten på den måde strategien bliver lanceret på for den øvrige organisation. Han har været tæt på den politiske drøftelse og kender de politiske intentioner. Formålet er at undersøge hvilke tanker han har gjort sig om oversættelsens betydning for de medarbejdere, som er en del af strategien og hvilke forventninger han har til oversættelsen på rejsen gennem organisationen.

To psykologer (PS1 og PS2), da de repræsenterer den gruppe af medarbejdere der er det direkte genstandsfelt for denne afhandling. Begge har været i organisationen længe og har været en del af den måde PPR, på nuværende tidspunkt, arbejder på, det er derfor min antagelse, at den planlagte forandring, og ikke mindst italesættelsen af den får stor betydning for deres motivation. Formålet er her at undersøge hvilken oversættelse de er blevet præsenteret for hvilken betydning den har for deres motivation.

To skoleledere (S1 og S2). De er interessante for min afhandling, da de står i et direkte krydspres i mellem medarbejdere og forvaltning i forhold til oversættelsen af strategien, som i sidste ende får betydning for psykologernes arbejdsbetingelser på skolerne. De to udvalgte skoleledere er del af en arbejdsgruppe, som er nedsat med henblik på at udarbejde anbefalinger i forhold til en omlægning af PPR. Her er formålet at undersøge hvilken oversættelse de er præsenteret for og hvilken betydning det har haft for deres egen oversættelse i deres del af organisationen, samt at undersøge hvilke forestillinger de gør sig om oversættelsens betydning for de psykologer de fremover skal arbejde tættere sammen med.

Alle interview er foretaget som enkeltinterview. Dette er et bevidst valg, i forhold til udvalgsformand og de to psykologer, da jeg antager, at jeg vil få mere kvalitative informationer på denne måde end ved fokusgruppeinterview. De indbyrdes relationer og emnet for interviewene er potentielt følelsesladede, og kan få en betydning for hvor meget interviewpersonerne vil "give" af sig selv. Interview med de to skoleledere, var planlagt som fokusgruppeinterview, af tidsmæssige hensyn, men det var i praksis ikke muligt at planlægge inden for den tidsramme jeg havde afsat til denne del af afhandlingen. Jeg havde inden interviewene udarbejdet to interviewguides⁶, en målrettet de to psykologerne, da jeg havde et fokus på, at de har et medarbejderperspektiv og en målrettet de øvrige interviewpersoner, der alle har en form for ledelsesperspektiv.

⁶ Bilag 1

De to Interviewguides var ret omfattende, men var tænkt, som en ramme der gav mig mulighed for at gå i dybden med- og forfølge særlige spørgsmål, som var særligt relevante og forfølge spor, som dukkede op undervejs i interviewene.

Interviewene blev optaget og siden transskriberet. For at sikre størst mulig validitet er interviewene er blevet transskriberet ordret, for at sikre validiteten i overgangen fra mundtlig til skriftligt sprog er den sproglige udformning ligeledes foretaget så præcist som muligt.

3.5 Refleksioner om interviewene

Alle interviewpersoner var meget indstillede på at deltage og fandt, at det var et meget spændende og vedkommende tema, de blev inviteret ind i at bidrage til.

Jeg havde inden interviewrunden startede gjort mig overvejelser om hvordan jeg skulle håndtere, at der var forskellige magtpositioner tilstede i rummet i forhold til de forskellige interviewpersoner. UF og VD, er begge placeret over mig og jeg er den, der har ansvaret for sikre, at omlægningen får den ønskede effekt. Jeg valgte, at adressere det et par gange i løbet af interviewene med egne overvejelser om strategien og hverken udvalgsformand eller direktør lod til at have behov for at kommunikere særlige "politiske" budskaber i forhold til den relation vi har. Min oplevelse var, at begge interviewpersoner var meget åbne og ærlige.

De to skoleledere er principielt hierarkisk sidestillede med mig, vi refererer alle til skolechefen, men lige præcis i denne opgave med omlægningen af PPR og udmøntning er det mig, der har ledelsesansvaret hvilket jo giver en forskydning i magtbalancen. Jeg gjorde mig meget umage for at møde med dem i en åben og ligeværdig dialog. Jeg oplevede dog, at begge skoleledere havde et vist behov for at give mig de "rigtige" svar. Jo længere vi kom ind i interviewene jo mere slappede de af, og dialogen kom rundt i flere hjørner.

De to psykologer, var på tidspunktet for interviewene, i en fase af omlægningen af PPR, hvor de ikke refererede til mig, men var bevidste om, at de inden for en kort tidsperiode ville være en del af min enhed. De gav begge to indledningsvis udtryk for usikkerhed på, om de mon kunne hjælpe mig med det jeg gerne ville vide. Jeg forsøgte også her at skabe en åben dialog, som tog udgangspunkt i min uvidenhed. Da først vi kom i gang, havde de rigtigt mange gode og spændende perspektiver.

3.6 Dokumenter

En lille del af dataindsamlingen til denne afhandling er baseret på dokumentarmetoden.

Hovedparten af det skriftlige materiale jeg anvender, er kommunens interne dokumenter. Fordelen

ved dette er, at de giver en anden indsigt af mere generel karakter og giver vigtig viden om organisationen, som ikke fremgår af interviewene.

Ulempen er, at dette materiale jo ikke er udviklet med det formål at være mål for en analyse til en masterafhandling. Det betyder, at der kan lægges fortolkninger ind, som risikerer at blive søgte fordi de skal passe ind i en anden kontekst.

4. Teori

Jeg har igennem hele mit masterforløb været optaget af strategiudvikling- og implementering, herunder hvordan implementering kan ses som en oversættelsesopgave, der kan gå galt, hvis der i løbet af processen fra udviklingen af en strategi (her defineret som en politisk målsætning), sker en fejloversættelse undervejs i processen. Dette kan ske enten fordi "oversætteren" ikke taler det rigtige sprog, eller fordi strategien tillægges andre motiver og værdier, som så bliver fremherskende i oversættelsen. En årsag til denne misfortolkning kan ifølge Søren Obed Madsen⁷ findes i den forståelse, der ofte lægges for dagen når der tales om implementering af strategi, nemlig, at en strategi defineres som en plan, beskrevet i et strategidokument, og hvis forfattere har en intention om, skal have en særlig funktion. Et strategidokument adskilles jo oftest fra forfatterne, og dermed deres intentioner, og overleveres til aktører, til anvendelse forskellige steder i organisationen. Antagelsen er, at ændringen af et strategidokuments kontekst får en stor betydning, da en organisation ikke er en homogen enhed, men består af en række forskellige aktører med forskellige arbejdsopgaver og forståelser. I min afhandling bliver denne forståelse interessant, da strategidokumentet (den politiske målsætning) vandrer fra en fælles oversættelse fra direktionens side, til 7 decentrale enheder med meget forskellige kontekster i form af eksempelvis elevgrundlag og ledelseskompetencer. Derudover lever dokumentet sit eget liv i psykologgruppen, oversat af andre aktører med andre forståelser og dagsordener.

Udgangspunktet for denne forståelse af strategioversættelse er litteraturvidenskaben, der definerer oversættelse som en individuel handling, i modsætning til den sociologiske forståelse af oversættelse, der forstår begrebet som en kollektiv proces.⁸

4.1 Teori om oversættelse

Røvik er anvendt som teoretiker i denne afhandling, da han taler om den enkelte aktørs rolle som translatør, eller oversætter af strategi. En oversætter har brug for oversættelseskompetencer. Disse

⁷ Søren Obed Madsen: "Lederen som oversætter", Phd 2013

⁸ Søren Obed Madsen: "En historie om strategi som virus", Økonomistyring & Informatik, 2012 s. 13-31

kompetencer består i at man har en viden om- og forståelse for de kulturer, som en strategitekst kommer fra og skal oversættes til. Røvik taler om translatørkompetencer, med den hensigt at skabe en sammenhængende teori om både overførsel og spredning af ideer i organisationen:

” Det handler altså om tilfeller, der ideer skal ut av noen organisasjoner og sammenhenger og inn i andre. Overføring omfatter derfor som nevnt dels en dekontekstualisering, dvs. at ”noe” bliver forsøkt tatt ut av en sammenheng, og dels en kontekstualisering, dvs. at ”noe” blive forsøkt satt inn i en sammenheng.”⁹.

Meget strategiteori opererer med antagelsen om, at ideer og viden kan overføres direkte fra en kontekst til en anden, hvad enten det er forskellige organisationer eller mellem forskellige led i en organisation. Røvik gør op med denne antagelse om at det er tilfældet, selv hvis der er tale om stor systemlighed mellem afgivende og modtagende organisation. Hans budskab er, at oversættelse er langt mere kompleks end oversættelse af tekster i strategidokumenter. Dokumenterne skal oversættes ind i én kultur fra én anden. Dette stiller store krav til oversætteren om at have en viden om hvad der skal oversættes og i hvilken kultur, der skal oversættes ind i.

Denne afhandling har en ambition om, at belyse hvad der sker med den politisk vedtagne målsætning om at flere børn skal inkluderes i almenmiljøet, når det oversættes igennem en hierarkisk styringskæde, fra direktionsniveau og ud på den enkelte skole og til den enkelte psykolog. Jeg er en del af denne oversættelse og har derfor en opmærksomhed på min egen rolle som oversætter.

Hvorfor oversættes strategier? Røvik opererer med tre bevæggrunde:

En bevidst handling for at lave en **lokalt tilpasset version** af en idé/strategi, der sikrer, at man har de bedst mulige værktøjer til at sikre en høj effektivitet og opnåelse af bedre resultater.

Implementeringen af en strategi kan foregå i en **kontekst med modstridende interesser**, konflikter og forhandlinger og formålet er at oversætteren former strategien, så den udfordrer bestemte interesser/aktører mindre.

Oversættelsen kan være båret af udtalte og ikkeudtalte ønsker om at opnå bestemte **symbolske eller statusmæssige virkninger**, så en organisation fx kommer til at fremstå moderne og ansvarlig. Oversættelser er langt fra altid bevidste handlinger, men omformes når de overføres, uden at det kan henføres til aktørers bevidste hensigter. Røvik peger på at en mulig årsag til dette kan skyldes at oversættelsen præges af den kontekst, som oversætteren kommer fra, eller den kontekst oversættelsen skal overføres til. Det kunne fx være en bestemt fagprofession eller andre dele af organisationen.

⁹ Kjell A. Røvik: ”Trender og Translasjoner” Universitetsforlaget 2009 s. 247

Jeg har i min indsamling af empiri været optaget af at undersøge hvorvidt de øvrige oversættere af strategien har gjort sig overvejelser om dels hvordan de selv oversætter, men også hvilke ønsker og forventninger især udvalgsformand og direktør har til de øvrige aktørers oversættelse.

Røvik beskriver to typer af oversætterpositioner, den usynlige oversætter, der reproducerer teksten så nøjagtigt som muligt og den meget betydningsfulde oversætter, hvis oversættelse i visse tilfælde overskygger originalen.

Røvik peger på fem spørgsmål det er relevant at stille i forbindelse med en nysgerrighed på oversætterens positioner og dennes betydning for oversættelsen:

- Hvem er det, der oversætter?
- Hvor kommer de fra?
- Hvor foregår oversættelsen?
- Hvilke kompetencer har oversætteren?
- Hvordan foregår oversættelsesprocesserne?

I min case er der tale om, at aktører oversætter fra forskellige positioner i organisationen..

Kendetegnene for oversættelsen af strategien er også, at den dels bliver oversat af aktører, som må formodes at have forskellige kompetencer, set i relation til erfaring med- og bevidsthed om oversættelse af politiske strategier. Dog har alle aktører en stor interesse i at oversættelsen får en betydning og effekt i deres del af organisationen, hvorfor oversætternes bevæggrunde får stor betydning for oversættelsen.

I forlængelse af ovenstående er det interessant at undersøge hvorvidt man kan tale om regler for oversættelse. Røvik beskriver oversættelsesopgaven som to bevægelser. Den første er at kunne dekontekstualisere, dvs. tage ideen/strategien tages ud af en sammenhæng for derefter at blive kontekstualiseret, dvs. omformet. Røvik har den pointe med at skille de to begreber ad, at dekontekstualisering og kontekstualisering af organisationsideer ofte foregår frakoblet tid og rum, som ikke koordinerede aktiviteter:

"Dels bliver praksiser og ideer forsøkt identifisert og hentet ut av bestemte organisatoriske sammenhenger (dekontekstualisering) uten at det samtidig er klart hvilke organisasjoner det er meningen å overføre dem til (kontekstualisering)"¹⁰

Oversættelse sker altså ikke i et lukket og kontrolleret kredsløb og sjældent kun af en person, snarere siger Røvik, cirkulerer ideer ud af nogle kontekster og ind i andre uforudsigelige retninger, med forskellig hastighed og med involvering af forskellige aktører.

¹⁰ Kjell A. Røvik: "Trender og Translasjoner" Universitetsforlaget 2009 s. 260

4.1.1 Dekontekstualisering

Dekontekstualisering er forbundet med tre udfordringer:

- **Ideens explicitet**, siger noget om hvor kodificeret og sprogliggjort ideen er og dermed hvor synliggjort og kommunikerbar den er til andre.
- **Ideens kompleksitet**, handler dels om hvor tydeligt det fremgår, at der er en klar sammenhæng, mellem årsag og virkning på den idé, som ønskes modelleret/imiteret og dels om mængden af mennesker og teknologi, der har haft indflydelse på ideen. Jo flere faktorer, der har spillet ind, jo større kompleksitet og jo sværere oversættbar.
- **Ideens indvævedhed**, handler om hvor stærkt en idé er forankret i sin organisatoriske kontekst.

Hvis ideen i denne afhandling er synonym med den politiske strategi, om at flere børn skal inkluderes i et alment skoletilbud, så kan man hævde, at ideen er fint kommunikerbar idet den er kodificeret og sprogliggjort. Der er for så vidt heller ikke tale om en høj grad af kompleksitet. Ideen (strategien) er født i det politiske udvalg og der har derfor ikke været hverken mange mennesker eller teknologi inde over ideen. Det betyder også, at der er tale om en relativt lille indvævedhed i organisationen. Derfor kunne man lidt hurtigt konkludere, at ideen er let at over sætte til andre steder i organisationen.

Et interessant perspektiv er, at ideen kommer et andet sted fra. Hvor har det politiske udvalg fået den idé fra, at flere børn skal inkluderes? Et kvalificeret gæt er selvfølgelig, at det er en national dagsorden, men en del af svaret, på hvordan denne idé (strategi) bliver en succes i Furesø kommune, er at omlægge PPR. Ingen steder i de dokumenter jeg har undersøgt står skrevet noget om hvor ideen kommer fra og hvorfor det tænkes, at dette tiltag skulle sikre at vi lykkes med strategien.

4.1.2 Kontekstualisering

Med kontekstualisering forstår Røvik det, der sker med en idé når den forsøges implementeret i en ny organisatorisk kontekst. Røviks pointe er, at når en idé rammer en ny organisation (her også forstået som andre dele af organisationen), så kommer den ind i en kompleks ny kontekst, som består af fysiske/materielle strukturer, procedurer, rutiner m.m. Der vil være mennesker, som har andre kompetencer og (faglige) identiteter og andre måder at løse opgaven på. Der kan endvidere være tale om mere eller mindre tydelige interesse modsætninger og konflikter. Spørgsmålet i denne forbindelse er hvordan en idé kan påvirke og påvirkes af denne virkelighed.

Ligesom i afsnittet om dekontekstualisering taler Røvik om nogle centrale problemstillinger:

Kontekstualiseringens aktører og arenaer, handler om hvem der oversætter og hvor oversættelsen foregår. Røvik påpeger, at der i forbindelse med oversættelse af ideer ofte er mange involverede aktører og at oversættelsen foregår mange forskellige steder. Røvik beskriver, at der ofte er en forestilling om en hierarkisk oversættelseskæde når nye ideer skal implementeres.

Den hierarkiske oversættelseskæde tager sit udgangspunkt i en rationel implementeringsforståelse og bygger på en forståelse af logisk sammenhængende forudsætninger og forventninger til hvem, der vil være centrale aktører i en oversættelsesproces og hvordan kontekstualiseringen vil foregå. Den hierarkiske oversættelseskæde bygger på fem antagelser:

Top down styring, nye ideer kommer hovedsageligt ind i organisationer via den øverste ledelse. Det betyder en fastlagt definition af struktur for implementering og oversættelse vertikalt igennem organisationen. Antagelsen er, at den formelle top i organisationen udgør den vigtigste kilde til oversættelse.

Problembetinget søgning efter løsninger, det er topledelsen, der har mandat til at tage nye ideer ind i organisationen. Der er en forventning om at det til en hver tid er den øverste ledelse, der definerer hvad organisationens udfordring er og de ideer, der tages ind, ses som værktøjer til at løse disse udfordringer.

Begrænset frihed til oversættelse, topledelsen har klare planer for hvad der skal implementeres, hvem og hvordan det skal gøres. Konsekvensen er, at de underliggende lag i organisationen har meget begrænset frihed til at tolke og lave lokale versioner af en given idé. Der vil ligeledes være en relativt stor grad af kontrol af, at de lokale oversættelser for at sikre, at de holder sig inden for den givne ramme.

Stimulus – respons - baseret sekventialitet, kontekstualiseringen vil i en hierarkisk oversættelseskæde forløbe sekventielt. Processen starter i topledelsen og bevæger sig ned i organisationen. Logikken er, at en version af ideen oversættes og konkretiseres på et niveau, sendes videre til næste niveau. Dette udløser en aktivitet på dette niveau, som foretager yderligere oversættelser og tilpasninger og sender videre og så fremdeles. Implementeringen bliver således en envejs og nedadgående serie af oversættelser og den udløsende kraft for en oversættelsesproces sker i kraft af en beslutning i det hierarkiske niveau ovenover og dermed udefra.

Fra det abstrakte til det konkrete, sker ved at kontekstualiseringen af en idé fremstår som konkretiserings- og materialiseringsproces, hvor abstrakte og utydelige ideer starter i topledelsen, men får et mere og mere konkret udtryk, jo længere ned i organisationen ideen kommer.¹¹

¹¹ Kjell A. Røvik: "Trender og Translasjoner" Universitetsforlaget 2009 s. 293-295

Ovenstående kan i en Furesøkontekst beskrives som nedenstående:

Ideen (strategien) om at flere elever skal inkluderes i det almene skoletilbud udspringer fra det politiske niveau og beslutningen om, at en del af løsningen på denne idé, er at omlægge PPR, udspringer fra direktionen i et tæt samarbejde med det politiske niveau, der beslutter denne ændring, som en del af kommunens budget for 2019. Ideen er altså initieret ud fra et top-down perspektiv.

Årsagen til, at denne idé bliver initieret er, at der er en klar udfordring i form af at flere børn segregeres fra almenområdet og at økonomien til specialundervisning er steget markant i løbet af de sidste tre år. Ideen med omlægningen af PPR ses som en del af svaret på dette problem.

Der var, i forbindelse med vedtagelsen af budgettet, en klar italesættelse, fra direktionens side, om hvad ideen gik ud på og hvordan den forventedes eksekveret.

I Furesø har intentionen været, at kontekstualiseringen har skullet forløbe sekventielt, fra direktionens udmelding ned i gennem et hierarkisk system.

Ideen er lanceret som en meget overordnet beskrivelse og beslutning. Man kan diskutere hvor abstrakt den oprindelige idé om omlægningen af PPR egentlig har været, men kombineret med den politiske strategi, er det en relativt abstrakt idé, som har fået mere og mere form på sin vej igennem organisationen.

Røvik peger på, at denne forståelse af oversættelse og implementering i et kontekstualiseringsperspektiv er mangelfuld, idet den ikke tager højde for, at der er mange andre arenaer og aktører, der præger oversættelsen af en idé. Disse arenaer kan betragtes som en slags ynglepladser for ideer. Arenaerne kan fx være kurser, videreuddannelser og konferencer. Det får den betydning, at den hierarkiske oversættelseskæde får nogle blinde vinkler, når antagelsen er, at ideer fødes i topledelsen og bevæger sig stramt ned igennem organisationen. Dette perspektiv betyder, at nye ideer kan komme ind i organisationen mange steder fra, både fra udefrakommende arenaer, men også fra aktører i organisationen med mere eller mindre uformelle ledelsesbeføjelser internt i organisationen.

Et andet perspektiv, som Røvik peger på i denne forbindelse, er at det generelle uddannelsesniveau i organisationer er steget i forhold til analytiske og teoretiske færdigheder. Et godt eksempel på dette er Masteruddannelser, der for bare få år siden var tiltænkt forvaltningsniveauet, nu også mange steder udbydes til decentrale ledere. Konsekvensen af dette er, at både ledere og medarbejdere på alle niveauer præsenteres for- og inspireres af nyeste viden om populære organisationsideer.

Det betyder, at topledelsen har vanskeligere ved at styre hvilke ideer og tiltag medarbejdere og ledere tager med sig fra eksterne arenaer og prøver af i deres del af organisationen. På denne

baggrund er der en risiko for, at den "masterversion", der findes af en idé, ændrer sig på sin vej igennem organisationen.

Denne måde at anskue kontekstualisering på er relevant for denne afhandling, da det i praksis har vist sig, at der er mange diskurser i spil i forbindelse med implementeringen og det har ligeledes vist, at den oversættelse ideen har fået indtil nu har haft mange forskellige former, som bunder både lokal kontekst, organisationsforståelse og ikke mindst holdninger til den politiske strategi, og på et mere overordnet plan, holdninger til inklusion.

Som alternativ til den hierarkiske oversættelseskæde tilbyder Røvik en forståelse, som bunder i en mere spirallignende bevægelse. Spiralen skal illustrere, at en oversættelseskæde bevæger sig mellem abstrakte ideer til mere materialiseret praksis på forskellige niveauer i organisationen. Det vil sige, at ideer kan bevæge sig frem og tilbage i en organisation uden at topledelsen helt kan styre forløbet og hvilke aktører, der er med til at oversætte ideen. Dette ses som modsætning til den centrale antagelse i den hierarkiske oversættelseskæde, at ideer over tid går fra at være abstrakte til mere materialiserede forløb, på sin vej ned igennem organisationen. I relation til omlægningen af PPR, kan man antage, at ideen/strategien ubevidst har fulgt denne spiralbevægelse, efterhånden som ideen er blevet italesat både i formelle og uformelle sammenhænge forskellige steder i organisationen. Effekten af dette har været, at processen har været svær at styre, fordi den allerede inden den blev vedtaget blev materialiseret helt ude i skolerne i form, af nye praksisser i samarbejdet mellem skoler og psykologer.

4.1.3 Regler og modus

Når oversættelser kontekstualiseres, sker det ifølge Røvik efter nogle bestemte regler. Han skelner mellem to former:

Indskrivningsregler, handler om at ideer transformeres, således at de får et mere lokalt og materialiseret præg. Røviks pointe er her, at nye ideer ofte er uden referencer til den kontekst de skal "leve" i. Ved indskrivning forstås, at ideen gennem en meningsdannelsesproces, udsættes for markører, som gør den genkendelig i en lokal kontekst. Grundlæggende handler det om, at en idé tolkes ind i den nye kontekst rum og tid, og han opererer der for med regler for lokalisering og for tidsmarkering af ideer.

Regel for lokalisering betyder, at der tilskrives lokale referencer til en mere generel idé og at der skabes en lokal identitet for ideen og der knyttes lokale markører til ideen. Det kunne fx være bestemte løsninger, der har virket, særlige problemstillinger for den pågældende del af organisationen, i dette tilfælde skolerne.

Tidsmarkering handler om, at en idé indskrives i en organisation i et lokalt tidsperspektiv. I denne case, kunne det være hele inklusionsdagsordnen, som strækker sig tilbage til Salamancaerklæringen i 1994 og fortællingen om hvordan diskursen er gået fra integration, over rummelighed og nu hedder inklusion, altså en generel idé, til at den dels indskrives i en lokal Furesø tidsmarkering, der handler om hvordan denne dagsorden har været grebet an lokalt i kommunen, til mere lokalt på skolerne i forbindelse med oversættelsen af det politiske arbejdsprogram.

Specifikke oversættelses- og omformningsregler, handler om hvor store frihedsgrader oversætter har og ikke mindst tager sig i forbindelse med oversættelse af ideer fra en kontekst til en anden. Røvik skelner mellem 4 forskellige regler for oversættelse der repræsenterer et kontinuum fra ingen eller svag omformning til betydelig omformning. Reglerne er:

- kopiering
- addering
- fratrækning
- forvandling

Efterfølgende inddeler han de 4 regler ind i tre "omformningsmodi". De tre modi er:

Den reproducerende modus, handler om, at forsøge at genskabe så nøjagtigt som muligt fra den originale idé, når der oversættes mellem forskellige kontekster. Hovedreglen for denne modus er **kopiering**. I denne sammenhæng er begrebet ensbetydende med, at en idé hentes ud af en kontekst og forsøges sat ind i en anden med så få ændringer som muligt. En vigtig pointe her er, hvis ideen som udgangspunkt er svære at omforme, af forskellige årsager, så er det ikke sikkert at oversætterne vælger den reproducerende modus, men tvinges ind i den, altså **kopierer** den. Hvis ideen er forankret i love, eller har faste procedurer er det vanskeligt at lave lokale tilpasninger

Den modificerende modus, kan ses når oversættere forsvarer, at der må kunne tillades en hvis frihed til at omforme eller tilpasse en idé. Røvik kalder det en pragmatisk position, der forsøger at balancere mellem at være tro md den oprindelige idé og den kontekst ideen skal ind i. Der er primært tale om to regler for denne modus, **addering og fratrækning**. Disse to regler har ifølge Røvik mange lighedstræk og det vil derfor være rimeligt, at de optræder i samme modus. Ved **addering** forstår Røvik, at den oprindelige idé tillægges elementer for at passe ind i en ny organisatorisk kontekst. Ved **fratrækning** menes det modsatte. Røvik skelner mellem to typer af ovenstående regler, nemlig rationel-strategisk **addering/fratrækning** og uintenderet. Det første betyder, at **addering/fratrækning** foregår på baggrund af klare intentioner og instrumentelle overvejelser. Det kan fx ske ved, at en idé kun implementeres delvist på baggrund af kalkulationer om effekt og økonomi. Et godt eksempel på dette er at mange kommuner har arbejdet med at implementere et

inklusionsværktøj, LP modellen (en pædagogiske analysemodel), men da det er dyrt, er der udviklet et koncept, som medtager dele af den oprindelige idé og som er billigere. En pointe er her, at man ikke sjældent ser, at ideer kun implementeres delvist, for at undgå for store og omfattende ændringer, der er ressourcekrævende.

Men det er ikke altid at **adding/fratrækning** foregår på baggrund af rationel-strategisk tænkning. Ifølge Røvik kan det også foregå uintenderet. Det kan der være mange grunde til, fx at ledere, der skal oversætte ikke har den nødvendige tid til at sætte sig ind i masterideen. Pointen er, at den uintenderede oversættelse er en vigtig kilde til utilsigtede omformninger af ideer.

Den radikale modus betyder, at der er en grundlæggende ændring af den oprindelige idé. Det kan være både i form og indhold. Ændringen vil i denne modus være så omfattende, at ideen kommer til at fremstå som en lokal innovation snarere end at være repræsentant for den originale version. Oversættere i denne modus har, ifølge Røvik, en tendens til at anse sig selv for ikke at være bundet af den oprindelige idé og vil forsvare deres ret til at fortolke frit og udarbejde egne og lokalt tilpassede ideer.

En vigtig betingelse for **forvandling** af en idé er, at oversætteren har gjort sig rationelle overvejelser om, at det ikke er muligt at kopiere andres ideer eller succeser til en anden kontekst direkte, men vil hellere bruge ideen som inspirationskilde til at udvikle egne løsninger. I min case er en af udfordringerne i forbindelse med implementeringen af det politiske arbejdsprogram, at Furesøs decentrale institutioner, dvs. også skolerne har et meget højt råderum i forbindelse med indsatser.

4.1.4 Oversættelseskompetencer

Hvis ideer/strategier skal lykkes med at flyde mellem forskellige organisationer, så kræver det mere end bare bevidsthed om hvad der kan ske når ideen flytter fra en organisatorisk kontekst til en anden og en viden om ideens transformerbarhed. Røvik peger på, at mange mislykkede implementeringstiltag strander på, at oversættelsesarbejdet ikke har været gjort godt nok. Det stiller dermed store krav til kompetencer hos den eller de personer, der har rollen som oversætter. Mange forhold kan gøre sig gældende når der er tale om dårligt oversættelsesarbejde. Det kan fx være at oversætteren ikke har gjort sig klart hvilke forudsætninger, der har været til stede i den organisation en idé kommer fra, eller det kan handle om, at introduktionen af en ny idé i forbindelse med kontekstualiseringen ikke har afdækket grundigt nok hvilke præmisser der er i den nye organisation. En sidste vigtig pointe er, at oversætteren kan have valgt den forkerte modus i forhold til ideens oversættelighed. Røvik mener, at noget tyder på, at oversættelseskompetencer får en stadig større betydning som strategisk ressource for at lykkes med implementering af ideer, der rejser mellem organisationer.

Han peger på, at en oversætter skal besidde fem kompetencer eller dyder, for succesfuldt at kunne oversætte ideer. Disse dyder er:

Viden, der handler om at have viden om den kontekst, der oversættes fra til den der oversættes til og aktivt kan kombinere denne viden. Oversætteren skal så at sige være flerkontekstuel og både være i stand til dekontekstualisere og rekontekstualisere.

Mod og kreativitet, betyder, at oversætteren dels skal mestre at kunne sprogsætte det, der skal oversættes. Det betyder, at oversætteren skal kende sproget i den organisation, der oversættes fra, men også det, der oversættes til. Det er ikke altid, at der findes sprog, og så er det oversætterens opgave at skabe det. I en organisationskontekst kan det være at introducere nye begreber og diskurser.

Det betyder også, at oversætteren skal vælge modus og regler når der oversættes. Dette kræver mod til at lægge til og trække fra i en implementering.

Tålmodighed, handler om, at man fokuserer på, at det tager tid at opnå effekter når nye ideer implementeres. Indføring af en idé kan godt umiddelbart tage sig ud som en fiasko, der ikke kommer til at leve, men kunsten for oversætteren er her at være tålmodig og anerkende, at ændringer måske i første omgang kun kan ses i form af måden man taler på, men på sigt også vil udmønte sig i nye praksisser og rutiner. Opgaven for oversætteren er at skabe interne arenaer, hvor der kan tales om ideen, således at ideen modnes og der skabes mening med ideen. Oversætteren har også en opgave i at den dialog, der er med ideen er formålstjenstlig i forhold til at konkretisere ideen. At være tålmodig kalder på oversætterens fysiske tid og tilstedeværelse.

Styrke, betyder at oversætteren kan navigere i det konfliktfelt og interesse modsætninger implementering af nye ideer kan være med både *”kyndighet og myndighet”*¹². Når oversætteren møder modstand mod implementeringen af en idé kalder det på, at oversætteren skal kende det praksisfelt ideen oversættes fra og til, og gerne kunne vise i praksis, at man mester feltet. Dette kan have stor betydning for oversætterens legitimitet og legalitet.

4.1.5 Refleksioner over Røviks teori

Røviks teori har været relevant for denne afhandling, da den sætter fokus på både den kontekst en idé fødes i og skal videre til og de krav det stiller til de oversættere, der arbejder med ideen.

For min case’ vedkommende er der mange oversættere og jeg har i arbejdet med denne teori fået øje på, at min egen rolle som oversætter får en stor betydning, da jeg bevæger mig både op i hierarkiet hvor strategien er født og skal dels bryde med forståelsen på politisk- og direktionsniveau

¹² Kjell A. Røvik: ”Trender og Translasjoner” Universitetsforlaget 2009 s.337

om den hierarkiske oversættelseskæde som den gældende, dels være opmærksom på hvilke modus og regler de forskellige skoler bruger i deres implementering. Men ikke mindst er jeg blevet opmærksom på, hvad der stilles af krav til mine egne kompetencer som oversætter, da jeg som skrevet, står midt imellem den del af organisationen, der har født ideen og den del, der skal have den helt ud i praksis og leve.

Jeg er blevet opmærksom på betydningen af at kunne forstå det politiske sprog om ideen samtidigt med at jeg skal forstå sproget hos psykologer og skoleledere. Jeg skal ligeledes turde påvirke oversættelsen, så den bliver brugbar. Ikke alle dele i den politiske strategi er lige tydelige og bunder i forståelser, der ikke er helt korrekte i forhold til praksis.

Derudover skal jeg udvise tålmodighed. Folkeskolen er en stor skude at vende og på trods, at vi kan tale rigtigt meget om inklusion, så skal der meget til før dette afspejler sig i praksis. Min rolle er i denne sammenhæng at have et kærligt vedholdende fokus på opgaven og sikre, at dialogen skrider frem så den bliver mere og mere praksisnær.

Sidst men ikke mindst skal jeg udvise styrke. Inklusionsdagsordenen er om noget en varm kartoffel både politisk men også på skolerne. Den tager, som jeg skrev i indledningen udgangspunkt i flere forskellige diskurser, og den gensidige forståelse er sjældent tilstede hos dem der drøfter den. Min opgave bliver jo at holde fast og udvise modet til at navigere i disse interessekonflikter.

Røviks teori tilbyder en forståelse af hvordan ideer flyder og har et primært fokus på oversætterens rolle. Han beskæftiger sig kun meget lidt med hvad der kan være med at til at bremse en vellykket implementering, set fra et aktørperspektiv og hvilke konsekvenser en mislykket oversættelse har. Jeg vil derfor i det kommende afsnit beskrive Bruno S. Freys og Reto Jegens "Motivation Crowding Theory", da jeg mener, at den er et godt supplement til Røviks teori om oversættelse, for at kunne besvare min problemformulering.

4.2 Motivationsteori

Jeg har i denne afhandling valgt at supplere Røviks teori med teorier om motivation af medarbejdere, da jeg mener, at det er interessant at undersøge sammenhængen mellem den styring, og i min case oversættelse af den strategi, medarbejdere bliver udsat for og betydningen for deres motivation.

4.2.1 Public service motivation

Når vi taler om ovenstående teori, kan vi ikke undgå at komme ind på begrebet Public Service Motivation (PSM)¹³. Dette begreb kan forstås som arbejdsmotivation;

¹³Med inspiration fra Andersen og Pedersen: "Styring og Motivation i den offentlige sektor, Jurist og økonomforbundets forlag 2014

*"der knytter sig til leveringer af offentlige ydelser og har til formål at gøre godt andre og samfundet"*¹⁴.

Motivation kan defineres som drivkraften bag målrettede handlinger og arbejdsmotivation kan i denne sammenhæng forstås som den energi en ansat er villig til at lægge bag opnåelsen af et givent mål i forbindelse med sit job.¹⁵

Der skelnes mellem forskellige typer af motivation. Ydre motivation, som handler om at opnå belønning eller undgå straf. Hvis motivationen for en handling er, at gavne andre end sig selv, taler man om prosocial motivation. PSM kan siges at være en delmængde af prosocial motivation, nemlig den del, der handler om at levere offentlige ydelser. Individuer, som ønsker at lægge energi at bidrage samfundsmæssigt via levering af offentlige ydelser, kan siges at have en høj PSM.

I tænkningen ligger en antagelse om, at medarbejdere med høj PSM vil arbejde hårdt for at sikre leverancen af kvalitative offentlige ydelser. En hovedpointe i teorien om PSM er, at ansatte, der har en høj PSM performer bedre hvis opgaven giver mening for dem, dvs. at der er såkaldt *fit* mellem målet med opgaven og den enkelte medarbejders motivation.

PSM kan, ifølge Perry (1996) siges at hvile på 3(4) motiver:

Normative motiver omhandler den loyalitetsfølelse og oplevelse af forpligtelse over for samfundsinteressen og forventes at lede til handlinger funderet i normer og værdier for passende adfærd (*Commitment to the public interest*)

Affektive motiver omhandler en følelsesmæssig identifikation med modtagerne af offentlige ydelser (*Compassion*)

Rationelle motiver omhandler en kalkuleret tilgang til at øge velfærden for flest mulige mennesker (*Attraction to public policy making*)

Det fjerde motiv, selvpofrelse (*self-sacrifice*), kan beskrives som viljen til at stille andres behov foran egne. Dette formodes at udgøre fundamentet for de øvrige motiver.

Antagelsen i denne teori er, at der er en sammenhæng mellem PSM og performance. Antagelsen bygger på den forståelse, at mennesker, der er opsat på at gøre noget godt for andre og samfundet, vil yde mere, for at sikre en leverance af gode offentlige ydelser, der er rettet mod det fælles bedste. PSM gælder ikke kun for frontmedarbejdere, fx lærere, sygeplejersker og som i min case psykologer. Administratorer, de såkaldte "kolde hænder" (som mig selv), kan også være motiveret at PSM.

¹⁴ Jensen, Van Loon og Vandenabeele 2016: Serviceproduktion eller selvregulering; Forskelle i public service motivation, s. 4

¹⁵ Andersen og Pedersen: "Styring og Motivation i den offentlige sektor, Jurist og økonomforbundets forlag 2014, s.14

Forståelsen bag dette er, at PSM er sammensat af forskellige typer af motivation med den hensigt at bidrage samfundsmæssigt, men på forskellige niveauer og med forskellig vægtning af de fire ovenstående motiver.

En vigtig forudsætning for høj PMS, og deraf følgende høj performance er, at der opleves en reel mulighed for at gøre en forskel. Der skal opleves en overensstemmelse mellem motivation og målsætninger i den kontekst hvor den arbejdsmæssige motivation udleveres.

Motivationsformer kan have både et ydre (belønning/straf) udtryk og et indre (orienteringen mod at gøre godt for andre). Dette bliver behandlet i næste afsnit.

4.2.2 Motivation Crowding Theory

For at kunne besvare alle dele af min problemformulering, mener jeg at det er nødvendigt at inddrage andre teorier end Røviks. Frey og Jegen's Motivation Crowding Theory (MCT) som handler om sammenhængen mellem styring og indre og ydre motivation er relevant at inddrage her.

MCT bygger videre på den antagelse, at ansatte vil vise mere af den adfærd, som belønnes og mindre af den som straffes. Deres pointe er dog, at denne antagelse ikke kan stå alene, men skal suppleres med en forståelse af, at det ikke kun er ydre motivationsfaktorer, der fremmer adfærd, man er også nødt til at have et fokus på indre motivationsfaktorer;

*"Motivation Crowding Theory tries to mediate between the standard economic model and the psychological theories by stipulating a systematic interaction between extrinsic and intrinsic motivation"*¹⁶.

En afgørende faktor for om ansatte oplever sig motiverede handler ifølge MCT i høj grad af om de oplever et givent styringstiltag som kontrollerende eller understøttende. I min case, som beskriver, en omlægning af PPR, således at psykologerne er mere på skolerne, vil for langt de fleste psykologers vedkommende opfattes som kontrollerende.

Psykologerne har traditionelt en høj grad af selvbestemmelse over opgaver og tid i deres funktion og både de skrevne dokumenter og italesættelsen af omlægningen har gået på, at psykologerne skal være mere fysisk tilstede på skolerne og at det fremover er skolelederne, der har retten til at definere en opgave. Styringstiltaget kan dog også blive opfattet som understøttende, hvis psykologerne er af den opfattelse, at den nye måde at arbejde på giver en anden dialog med skolen om opgaven, til gavn for det enkelte barn, og på den måde giver en bedre prioritering af de opgaver de forventes at gå ind i.

¹⁶ Frey & Jegen: "Motivation Crowding Theory, Journal of Economic Surveys Vol. 15, no. 5, 2001 s. 591

Argumentet er, at det er den opfattelse den enkelte har, som definerer om et tiltag opfattes som kontrollerende og dermed demotiverende (betyder at der er tale om Crowding out effekt), eller om det opfattes som understøttende og dermed motiverende (crowding in effekt).

En vigtig pointe i MCT er hvordan regulering og styring opleves. Teorien opererer i et kontinuum mellem helt ekstrinsisk (ydre/ekstern) motivation til helt intrinsisk (indre) motivation. En person kan opleve ekstrinsisk motivation ved at modtage en gevinst ved at udføre en ydelse (fx løn, små belønninger etc.) og i den modsatte ende af kontinuummet opleves intrinsisk motivation, når gevinsten er selve udførelsen af aktiviteten. Argumentet er, at individer kan internalisere ekstern regulering, såfremt reguleringen ikke går i mod et grundlæggende behov for at føle sig autonom, kompetent og meningsfuldt forbundet med andre mennesker.

Dette kontinuum kan ses i nedenstående figur:

Figure 1: Continuum of motivation



17

I den ene ende af kontinuummet ligger den helt eksternt regulerede motivation og i den anden den intrinsiske. Den midterste del af figuren skal forstås som en underopdeling af ekstrinsiske motivationstyper, med en varieret grad af internalisering i individet.

Introjekteret regulering betyder, at et individ accepterer en styring, uden at det bliver en del af individet. For eksempel kan psykologerne i min case udføre de opgaver, en skoleleder beder dem om for at opnå anerkendelse og undgå straf, men uden at være enig i de kriterier, der ligger til grund for opgaven.

Identificeret regulering betyder, at individet kan identificere sig med værdien af adfærden for mål, som de selv står inde. I casen kunne det oversættes med, at psykologerne ser en værdi i at hjælpe børn de børn og familier de er tilknyttet og derfor også føler sig relativt autonome i de opgaver, som opleves som mindre spændende f.eks. skrivning af rapporter.

¹⁷ Gagné og Deci, 2005

Integreret regulering betyder, at der her er tale om den største grad af internalisering. Dette opnås når individet oplever at identifikationen med reguleringen bliver integreret som en del af individet selv. Individet oplever i givet fald at adfærden er en del af sig selv. For psykologernes vedkommende vil dette kunne oversættes med, at psykologfagets normer og værdier er så centrale for dem, at de automatisk lever op til disse normer og værdier fordi de ses som en del af psykologen selv, kan motivationen siges at være integreret.

Graden af internalisering er afhængig af hvor dybt faglige og professionelle værdier og normer, der ligger bag motivationen er indlejret i individet. Dermed bliver det en vigtig del af hvad den enkelte anser som ønskværdigt for opgaven og dermed også det samspil der skal være mellem de omgivelser individet indgår i og individets forståelse af hvad der er det rigtige at gøre.

For psykologernes vedkommende kan dette forstås som samspillet mellem det faglige og etiske grundlag de udøver deres profession indenfor og de økonomiske og samfundsmæssige diskurser, der ligger bag implementeringen af den strategi der er for øget inklusion i Furesø kommune og de konsekvenser et "misfit" får.

Som beskrevet tidligere, så er internaliseringen af ekstern regulering, med det formål at individet bliver mere autonom, afhængig af om denne regulering bidrager til opfyldelsen af nogle basale behov. At individet oplever sig autonom, kompetent og har tilknytning til andre.

Autonom, betyder at individet oplever at have herredømmet over sin interaktion med omverden og er udgangspunkt for sit eget virke. I min case kan det oversættes til at psykologerne selv er definerende på hvordan opgaver skal løses og hvem der er målgruppen for deres indsats.

Kompetent, betyder at man har en evne til at interagere med omverdenen og har kapacitet til at udrette noget. For psykologernes vedkommende vil det sige, at de er i samspil med andre og oplever, at den faglighed de besidder gør en forskel. En af de ting, der har været talt om i forbindelse med omlægningen af PPR er, at psykologerne skal arbejde mere forebyggende og være mere ude i den enkelte klasse og i tættere dialog med lærerne om hvordan de kan arbejde med læringsmiljøet for de børn, som skal inkluderes. Dette har vakt voldsom frustration hos psykologerne, der ikke oplever sig kompetente til at være medundervisere og indgå i didaktiske overvejelser om tilrettelæggelse af undervisning.

Tilknytning til andre, handler om hvorvidt man har et tilhørsforhold til andre individer og personer. Psykologerne har i min case, i varierende grad, et tilhørsforhold til de skoler de er tilknyttet. Men derudover har de også et stærkt tilhørsforhold til deres kolleger i PPR og til rådhuset, hvor de har base. I den politiske strategi lægges der op til at psykologerne i højere grad skal være på skolerne og ikke have base på rådhuset. Det står ikke beskrevet nogen steder, men er blevet italesat i flere

forskellige fora og for psykologerne vil det betyde, at de skal give afkald på et fagligt fællesskab og have et nyt institutionelt tilhørsforhold, som de har meget svært ved at se sig ind i.

Ifølge teorien, så stiger MCT' relevans i takt med individets oplevelse af indre motivationsformer.

Antagelsen er, at jo mere kompleks og videnskrævende en opgave er, jo større tendens er der til at der er en høj grad af indre motivation. Det betyder at denne teori specielt er relevant for fagprofessionelle. Forskningen peger på, at det, i sær for denne gruppe, er vigtig om et givent styringstiltag opfattes som værende i overensstemmelse med de professionelle normer, der gælder for faggruppen. Hvis dette ikke er tilfældet vil de opfattes som kontrollerende. Det er dog ingen garanti, at de opfattes som understøttende, selv hvis de er i overensstemmelse med normer og værdier.

4.2.3 Refleksioner over PSM og Motivation Crowding Theory

Sammenfattende kan man sige, at MCT bygger på en antagelse om at "crowding-fænomenet" har to psykologiske mekanismer, nemlig selvværd og selvbestemmelse. Crowding out opstår altså når der opleves en forringelse af disse to mekanismer. Argumentet er, at et individ vil erstatte en intrinsisk motivation for ekstern kontrol, såfremt de oplever at en intervention, i casen en beslutning om omlægge PPR, er en reduktion af deres selvbestemmelse eller et signal om at deres kompetencer og faglighed ikke anerkendes. Teorien understøtter min antagelse om, at oversættelse af strategi har en betydning for psykologernes arbejdsglæde og motivation, da en del af oversættelsen kan tolkes som et forsøg på styring, der udfordrer deres autonomi og oplevelse af kompetence.

5. Analyse

I dette afsnit vil jeg, med udgangspunkt i min problemformulering og underspørgsmål, dels analysere de dokumenter, der ligger til grund for beslutningen om at omlægge PPR og dels analysere interviewpersonernes svar og sammenholde det med de teoretiske vinkler jeg har lagt ned over denne afhandling.

5.1 Dokumentanalyse

Jeg vil i det følgende afsnit analysere henholdsvis dokumentet "*Fortsat Fremgang for Furesø*", som er det strategiske dokument, og som tidligere i opgaven er refereret til som ideen/strategien, der ligger bag beslutningen og efterfølgende budgetforslaget for budget 2019 for Furesø kommune, der understøtter det politiske dokument.

5.1.1 Fortsat Fremgang for Furesø, politisk strategidokument for Furesø kommune

Strategidokumentet (strategien), udmærker sig ved, som tidligere skrevet, at det udelukkende er udarbejdet af byrådets medlemmer, det blev skrevet umiddelbart efter kommunevalget i 2017, men blev først vedtaget i sin endelige form i marts 2018. Indholdet i dokumentet havde dog cirkuleret i både forvaltning og til dels også decentralt inden den endelige vedtagelse. Dokumentet, giver råd for usødet et billede af dels hvilke ambitioner og drømme man har for den politiske udvikling i denne byrådsperiode, men er også et udtryk for den forståelse af virkeligheden på alle områder af en kommunes drift man som politiker har. Denne forståelse kan basere sig på individuelle erfaringer eller holdninger, eller mødet med få borgere, hvis holdninger har haft stor vægt.

I et demokratisk perspektiv er denne måde at udforme politiske visioner på jo ret ideel - intet embedsværk til at forstyrre. Set i et oversættelsesperspektiv, er det lidt mere kompliceret, da de som skal implementere strategien jo langt hen af vejen selv skal fortolke eller forlade sig på andres fortolkning efterhånden som strategien bevæger sig ned igennem organisationen. Dette kan være vanskeligt, hvis strategien er meget ideologisk og derfor overordnet eller den er vanskelig at omsætte til en faglig funderet praksis. Den indledende sætning i strategien lyder:

*"Vores børn skal trives samt udvikle og uddanne sig. Derfor skal de møde dygtige fagprofessionelle og udfordringer, der bidrager til deres karakterdannelse. Det kræver gode skoler og daginstitutioner, gode fritids- og FFO- tilbud, støtte til udsatte familier, samt gode muligheder for at tage en ungdomsuddannelse...Gode løsninger skal findes i et godt samarbejde med forældrebestyrelser, fagprofessionelle, samråd, elevråd og ungerådet. Og den forebyggende indsats skal styrkes"*¹⁸.

Indledningen understøttes af en række underpunkter, der har som formål at konkretisere indledningen i forskellige temaer. I min case er det særligt to dots i arbejdsprogrammets pkt 3.7, *"Flere elever skal fastholdes i almene skoletilbud"* der får betydning for min case:

- Ændret organisering, der skaber tydelig struktur og klar ansvarsfordeling, der kan sikre hurtig adgang til ressourcer og bedre rådgivning ved fastholdelse af ressourcekrævende børn i almene skoletilbud
- Tværfagligt og smidigt samarbejde med inddragelse af PPR, fysioterapi m.v., så der sikres hurtig handling når der er behov for en ekstra indsats omkring et barn.¹⁹

Disse to tekststykker er et sandt "tag-selv bord" i forhold til oversættelse. Denne afhandlings fokus er jo psykologerne som faggruppe og hvordan de rammes af oversættelsen og hvilken betydning det får for deres motivation. Det er bemærkelsesværdigt, at der intet sted i teksten står ordet psykolog. De

¹⁸ Fortsat Fremgang for Furesø, 2019, s. 10

¹⁹ Fortsat Fremgang for Furesø, 2019, s 13

er som faggruppe en del af PPR, men det er der også andre faggrupper der er. En forklaring på det er, med Røviks forståelse, at der i den første oversættelse, som er den der sker fra direktionsniveau til ledelsesniveauer i organisationen, herunder skolelederne og mig sker en fortolkning.

Oversætterens position må her siges at være temmelig betydningsfuld og oversætteren, som i dette tilfælde er Kommunaldirektør og Velfærdsdirektør, har (eller tager sig) en stor grad af frihed til at fortolke. Dette kan skyldes, at direktionsniveau og politikere er i tæt dialog om hvordan en udmøntning af strategien kan se ud.

Der sker ligeledes en dekontekstualisering af ideen, der tages ud af sin oprindelige kontekst for så at kunne kontekstualiseres i sin videre færd i organisationen.

Udfordringen i denne sammenhæng er, at oversætterne heller ikke nødvendigvis har den fornødne viden om den praksis strategien skal leve videre i og at oversættelsen derfor baserer sig på en forståelse, der ikke er i overensstemmelse med virkeligheden.

Derudover sker oversættelsen med udgangspunkt i en hierarkisk forståelse, som udspringer af en top-down forståelse og som problembetinget - for mange børn ekskluderes, det skal der findes et svar på. Implementeringen har i praksis vist sig, at have mere karakter af det Røvik kalder et spirallignede forløb, hvor strategien har bevæget sig frem og tilbage mellem de forskellige oversættere og oversættelser og abstrakte begreber og mere konkrete. Et eksempel på dette er, at en del af oversættelsen af den sætning der hedder:

"Ændret organisering, der skaber tydelig struktur og klar ansvarsfordeling, der kan sikre hurtig adgang til ressourcer og bedre rådgivning ved fastholdelse af ressourcekrævende børn i almene skoletilbud".

Den blev oversat til, at ledelsen af psykologerne skulle ud på skolerne, således at skolelederne fik ledelsesretten over denne faggruppe. Denne oversættelse var ikke uden problemer, da kompleksiteten i en sådan opgave ikke var klar for hverken direktion og politikere. Derfor har denne del af oversættelsen cirkuleret frem og tilbage mellem politikere, direktion, skoleledere og mig i et forsøg på at lave en oversættelse, som er mere materialiserbar, der hvor den skal udfoldes nemlig på skolerne.

Oversættelsen af strategien er for psykologernes vedkommende sket ved, at de dels har mødet skoleledere, som glædestrålende har fortalt dem, at de skal være deres nye ledere og dels på møder med deres daværende områdeleder og afdelingsleder, som har fortalt dem, at vi var i proces og ikke havde lavet en endelig aftale om hvordan strategien skulle foldes ud.

På et tidspunkt i foråret måtte den daværende områdeleder italesætte for PPRs medarbejdere, at de ikke skulle høre på, og tage for gode vare, hvad de hørte på skolerne, men at de udelukkende skulle

lytte til de informationer, der kom fra hende. Men skaden var jo sket, på trods at hun og de øvrige ledere i PPR gjorde et stort arbejde i forsøget på at kontekstualisere ideen ind på eget organisationsniveau.

De forskellige meldinger har selvfølgelig afstedkommet stor usikkerhed og frustration, og set i forhold til motivationsteori og PSM, så har det haft den betydning, at der har været en crowding-out effekt, i den dialog, som har udspillet mellem ledere og psykologer. Her har det været tydeligt italesat, at man som faggruppe ikke følte sig anerkendt, var bekymret for tilhørsforhold og ikke kunne identificere sig med de værdier, strategien er et udtryk for. Derudover har der været et relativt stort antal opsigelser i psykologgruppen i foråret 2018, hvilket jo kan tolkes som en effekt af den usikkerhed gruppen er i. Det er dog ikke beviseligt, at antallet af opsigelser har en direkte sammenhæng med den usikkerhed strategien er forbundet med. Psykologerne er ikke grundlæggende uenige i tanken om at flere børn skal inkluderes, men fordi strategien kædes sammen med budgetforslaget kommer den til at få et præg af, at det er den økonomiske diskurs, der er den gældende fremfor de gode intentioner, som fremgår af den indledende tekst i dokumentet. Dette bevirker, at der er en Crowding-out effekt.

5.1.2 Tekst fra budget 2019

Teksten i budgetforslaget har sit udspring i det politiske arbejdsprogram og skal ses som en af vejene til at finansiere de politiske ønsker og visioner, der gives udtryk for der. Arbejdet med budgettet startede allerede i begyndelsen af 2018 og indholdet i det cirkulerede på samme måde som strategien, uden at være vedtaget, men med kendt indhold. Det er der for så vidt ikke noget unaturligt ved. Budgetter bliver til ved man prøver forslag af, sender dem i høring justerer og starter forfra til man har en politisk enighed senest i oktober måned. I casen fik det, at indholdet i de to dokumenter var i omløb på samme tid, den betydning at det politiske ønske om at sikre alle børns deltagelsesmuligheder et alment skoletilbud blev kædet sammen med et spareforslag.

I budgetteksten står der om dette tema:

"Som en del af opgave med at sikre flere børn i almene skoletilbud og mindske segregeringsgraden i Furesø kommune kan flere af PPR's indsatser for de 6-18 årige omlægges, så flere af opgaverne forankres på den enkelte skole. Dermed kan der ske en hurtigere kontakt mellem lærere, pædagoger, og PPRmedarbejdere, ligesom de vil være langt tættere på kontakten til børn og forældre til hverdag"

Senere følger

"Omlægningen af PPR indebærer en reduktion af budgettet for PPR 6-18 år på 2 millioner kr. idet det forudsættes at PPR's indsatser fremadrettet kan løses med mindre bemanning, fordi de vil være fleksible og tilgængelige på den enkelte skole"²⁰.

I min indledning har jeg medtaget Bo Clausens model for diskurskrydset for inklusion. Jeg synes den er relevant for afhandlingen, da Bo Clausens pointe jo er, at forskellige diskurser om inklusion kommer til at spænde ben for en saglig drøftelse. Set i et oversættelsesperspektiv kan man sige, at de to dokumenter og oversættelsen af dem, af forskellige aktører, giver selve strategien meget vanskelige levevilkår. Man kan jo se de to dokumenter som en oversættelse fra original masterudgave (arbejdsprogrammet) til en ny udgave, hvor der er valgt en radikal modus.

Udfordringen i dette er dog, at der stadig skal oversættes af andre længere nede i hierarkiet, nemlig af skoleledere og undertegnede i forhold til at kontekstualisere ideen, så den bliver operationel.

Hvordan dette blev gjort vil jeg komme ind på i min perspektivering.

Som jeg skrev i foregående afsnit, så har oversættelsen af strategien haft en Crowding-out effekt. Ret beset kan denne også forstås på baggrund af budgettet for 2019 og italesættelsen af dette. De to dokumenter var i omløb på samme tid, så det kan være vanskeligt præcist at stedfæste en effekt til enten det ene eller det andet, hvilket de to interviewede psykologer også gav udtryk for.

5.2 Analyse af indsamlet empiri

I dette afsnit vil jeg analysere mine interview med udgangspunkt i de anvendte teorier. Alle seks interview personer kommer med forskellig vægtning ind på alle områder i min problemformulering og underspørgsmålene.

5.2.1 Hvordan opstår ideer?

Et spørgsmål i forbindelse med afhandlingen er om de forskellige aktører, er enige om hvordan ideen/strategien egentligt er opstået, da dette kan have en betydning for hvordan strategien oversættes og tolkes i de forskellige lag i organisationen. Den nationale inklusionsdebat, har som tidligere skrevet ikke gået Furesø ram forbi, og dagsordenen om at inkludere flere børn i almenområdet har været på dagsordenen med et stigende fokus siden 2016, hvor budgettet løb løbsk til børn i specialiserede tilbud. Det jeg er optaget af, er hvordan ideen om øget inklusion og omlægning af PPR får sit konkrete udspring fra og ender med sin endelige form.

Det fremgår, af interview med både UF og VD, at den grundlæggende idé om at inkludere flere børn i et alment skoletilbud ikke er opstået som en del af byrådets arbejde med arbejdsprogrammet og den

²⁰ Driftsforslag til buget 2019-2022 for Furesø kommune, s. 33

efterfølgende konkretisering i form af budgetvedtagelsen. De giver begge udtryk for, at det har været en dagsorden, de har været en del af de sidste par år (nogle længere end andre).

Udvalgsformanden giver udtryk for, at strategien jo ikke er udtryk for et lineært forløb mellem idé om øget inklusion, som udtrykt i arbejdsprogrammet og besparelsesforslaget, til der er en vedtagelse. Han udtrykker det på følgende måde:

"Meget af det der er i mellem de to punkter er jo intuitivt og tilfældigt, det der sker. Det kan være at jeg sidder inde hos borgmesteren eller støder på velfærdsdirektøren og lige vender nogle ting".

Velfærdsdirektøren understøtter dette citat med at sige:

".....Når vi har bragt PPR på banen, så er det også ud fra en betragtning om, at man som borger, eller udefrakommende, men også som politiker, oplever at barnet er i mellem mange instanser og det er svært at se hvem der egentlig har handlepligten eller ansvaret i forhold til det enkelte barn. Det kan man have delte meninger om, hvorvidt det er rigtigt eller ej. Men det er i hvert fald en fortælling, som bliver bekræftet af nogle borgere og måske også fra nogle politiske oplevelser. Politikerne oplever jo også tingene i mange andre oversættelser end det vi som forvaltning kan give dem. Det er jo også ud fra hvad de hører og møder".

Begge de ovennævnte citater kan tages som udtryk for, at det er mødet med måske relativt få borgere, der gør at politikerne får øje på PPR, som en mulig løsning og at forvaltningen griber dette og omsætter det til et konkret forslag. Set i et dekontekstualiserings-perspektiv kan man sige, at kompleksiteten ikke umiddelbart er meget stor, da det er en idé, som er født hos politikerne og forsøgt materialiseret i forvaltningens konkretisering af ideen. Men hvis det viser sig, at ideen er opstået på baggrund af relativt få dialoger med borgere, som måske har haft en dårlig oplevelse med en psykolog i PPR, så stiger kompleksiteten, da det kan være vanskeligere at identificere en klar sammenhæng mellem årsag og virkning. Hvis dette så ydermere bliver en del af fortællingen, at et møde med en eller flere borgere har afstedkommet en så stor forandring, så er det rimeligt, at antage, at man som psykolog ikke oplever, at ens faglighed ikke bliver taget alvorligt og det bliver svært for psykologerne at gennemskue hvorfra beslutningen kommer og dermed koble sig på ideen. En af psykologerne udtrykker det på følgende måde:

"Jamen men altså, i forhold til, at vi ikke kunne se sammenhængen. Hvordan kom de fra A til B? altså var der en positiv stemning i forhold til arbejdsprogrammet. Det var jo en fin vision at have....".

Psykologen giver her udtryk for, at hun ikke kan se hvordan en omlægning af PPR kom i spil og taler om det forhold, at der på baggrund af den italesættelse, der har været brugt i forbindelse med forslaget er blevet en fortolkning, der hedder at psykologerne skal ledes af skolelederne i denne omlægning. En fortolkning, der, som tidligere skrevet, ikke står nævnt i nogle af de dokumenter, jeg

har behandlet. Man kan forstå ovenstående, som det Røvik kalder problembetinget søgning efter løsninger, i en hierarkisk oversættelseskæde, altså den forståelse, at topledelsen, i dette tilfælde direktionen, har mandat til at tage nye ideer ind i organisationen. Det gør de på baggrund af en politisk lydhørhed, der peger på, at nogle politikere har fået den opfattelse, at PPR er problemet, og at en omlægning vil kunne løse dette.

Udvalgsformanden giver i interviewet næring til denne antagelse ved at referere til et møde med en forælder, som han og borgmesteren havde på et tidspunkt, hvor arbejdsprogrammet var blevet lanceret og som gav ham og borgmesteren et blik for, at der var noget, som i hvert fald i den pågældende forælders tilfælde ikke var optimalt i den daværende organisering. Han siger:

"Men jeg har som politiker ikke løftet det her ønske ind i en realiserbar form, der hedder at PPR skal ud på skolerne. Det har jeg ikke overblik, faglighed eller fantasi nok til." og han fortsætter længere inde i interviewet: *".... Du kan også sige, at der er en gråzone mellem vores politiske arbejdsprogram, som blev resultatet af vores politiske drøftelser, hvor I, i forvaltningen har nogle handlemuligheder til at fortolke, som du selv bruger som udtryk, hvad faen er det vi mener?"*

Der er her en erkendelse af, at der kan være behov for, at andre oversætter ind i en anden kontekst, i dette tilfælde en direktion og en forvaltning. Men oversættelsen sker på baggrund af en forståelse, af at en omlægning kunne være et bud, da man har hørt fortællingen og mødet med én forælder, som bliver tillagt en sandhedsværdi om, at den nuværende form ikke virker. Man kan jo have den antagelse, at man ved en grundigere analyse kunne være kommet med andre ligeså gyldige konkretiseringer af arbejdsprogrammet, som havde skabt knapt så meget usikkerhed hos psykologerne.

5.2.2 Forventninger til oversætteren

Røvik peger på at oversættelseskompetencer er af stor betydning for strategiers færd gennem en organisation. Derfor er det også interessant se på hvilke forventninger til oversætteren, som kommer til udtryk i interviewene. På et spørgsmål om hvilke forventninger udvalgsformanden har til dem, som skal oversætte siger han:

"Jamen jeg har forventninger om selvfølgelig høj faglighed og så har jeg en forventning om ikke lydhørhed, men lydfølsomhed".

Jeg beder om en uddybning og til det svarer han:

"Jamen jeg mener ikke, at jeg har oplevet, at jeg eller byrådet i øvrigt har sagt noget og så har I lavet noget helt andet fordi I syntes det var bedre. Men den risiko kunne jeg levende forestille mig. En ringere eller mindre lydfølsom forvaltning ville tænke....Lad bare landsbytosserne tale sammen i byrådet. Vi ved hvad der er bedst og hvordan vi får økonomi og velfærd til at hænge sammen. Så jeg

vil tro, at et vigtigt parameter for jer er at prøve at forstå hvad vi tænker og få det oversat til noget operationelt, ikke? ”

Der gives her udtryk for at oversættelse kræver, med Røviks ord, nogle bestemte dyder, for at være en god oversætter.

Han peger på viden som et vigtigt parameter, i en erkendelse af, at han som politiker ikke har den nødvendige faglige ballast til lave en meget konkret strategi. Men jeg tolker også, at han efterlyser et vist mod til at udfordre den politiske forståelse, i det han kalder lydfølsomhed. Oversættelsen skal selvfølgelig tage udgangspunkt i de politiske visioner, men må gerne udfordres til en vis grænse med udgangspunkt i en faglighed, der sikrer ordentlige løsninger.

Som tidligere skrevet har denne lydfølsomhed måske mere haft karakter af lydhørhed og ikke været så udfordrende, som man kunne have ønsket sig, og måske uden grund.

En af skolelederne har et lidt andet bud på hvad han vurderer de væsentligste oversættelseskompetencer er. Han lægger i højere grad vægt på at ”frame” oversættelsen til modtageren. Det gælder både den oversættelse han selv er udsat for fra politikeres, direktions- og forvaltningens side. Men også hans egen framing i forhold til dem han skal oversætte til. Han siger: *”Det er vel et grundvilkår man har. Når man sætter mål op, så gælder det jo om at være opmærksom på hvem der lytter. Så skal du frame det til den målgruppe, der skal høre det. Så skal du frame det på en måde når PPR skal høre det og på en anden når det er skolelederne. Alligevel er det afgørende hvor du selv står. Hvis du ikke har øje for det når du melder ud politisk, så er der jo stor risiko for at blive misforstået”.*

Det han her taler sig ind i, er Røviks perspektiv om viden, mod og kreativitet. Han taler her om et konkret møde mellem skoleledere og udvalgsformand, der havde som formål, at give skolelederne et bud på hvad byrådets politiske ambition med arbejdsprogrammet er og hvordan en omlægning af PPR, kan være med til at løse dette. Det var meget tydeligt, at den kontekstbevidsthed, som skolelederen omtaler, ikke var til stede, da det eneste, der blev hørt var, at forslaget handlede om besparelser. Dette til trods for at udvalgsformanden gjorde sig meget umage med at pointere det værdimæssige i forslaget.

Den anden skoleleder udtrykker det på følgende måde:

”Jeg tror jeg hører noget andet end det han fortæller. Det han siger, er alle de gode tanker, alt det man godt vil. Vi skal lave bedre lokale tilbud, vi skal fastholde flere elever i almenområdet, er en del af fællesskabet. Det er det jeg hører, der bliver sagt. Jeg synes bare at jeg mangler en del to af den fortælling. Det er hvordan gør vi det? ”

Han peger også på en anden meget vigtig pointe, nemlig, at når man tale om oversættelseskompetencer i forhold til en bestemt del af organisationen, i dette tilfælde skoleledergruppen. Så er det vigtigt at have for øje, at det ikke er en homogen masse man taler til.

"Men du kan se når vi kigger på skoleledergruppen, vi er markant forskellige på hvad vi tænker...Vi er i hver vores ende af spektret, og så kommer det rigtigt meget an på hvad der kommer ud af munden på vores chef".

Oplevelsen hos de to skoleledere er, at den kontekstbevidsthed havde udvalgsformanden ikke, med den konsekvens, at det var meget forskelligt hvad der blev hørt. En konsekvens af dette er, at den oversættelse den enkelte skoleleder går videre med vil være præget af det der er hørt, med risiko for, at praksis får vidt forskellige betingelser. Jeg vil af snittet om min egen læring komme ind på hvordan dette er håndteret i organisationen.

Psykologernes oplevelse af oversættelseskompetencer bunder selvfølgelig også i det de har hørt, men forskellen er, at de er sidste led i den hierarkiske kæde og ikke skal oversætte videre, her bliver det i højere grad et spørgsmål om hvad der hørt, som kan be- eller afkræfte usikkerheder og motivation mellem psykologerne som faggruppe. Begge de interviewede psykologer giver udtryk for, at deres nærmeste ledelse har været gode til at informere om de forandringer, der var undervejs for dem. I afsnittet om forskellige diskurser, gav jeg et citat fra en af psykologerne, der omhandlede en usikkerhed på hvad målsætningen egentlig er, etik eller økonomi. Her kan man konkludere, at de som har oversat for hende ikke har formået, at lave en oversættelse hun har kunnet koble sig på.

5.2.3 Transparens og inddragelse, som betydningsfulde faktorer for oversættelse og motivation

Et vigtigt tema, som går igen i mange af interviewene, i forskellige variationer, er spørgsmålet om transparens og inddragelse i processerne, som en del af oversættelsesprocessen, og som middel til en kobling til strategien og en måde at sikre motivation. Det er der, ikke overraskende, forskellige perspektiver på. Udvalgsformanden peger på, at der er et dilemma i forhold til hans position, som på den ene side en lægmand, der kunne have godt af at blive klædt grundigere på i forhold til at træffe fagligt kvalificerede beslutninger og på den anden side, at være bevidst om ikke at blive slået i hartkorn med embedsværket. Han udtrykker det på følgende måde, da jeg spørger ham om der er en risiko for fejloversættelse når der er forskellige fortolkninger, uafhængigt af hinanden i gennem hierarkiet:

"Men det er det springende punkt, jeg har ikke svaret og jeg kan føle mig udfordret af det. Det er jo...Både skal vi stå skulder ved skulder, forvaltning og politikere. Altså, nogen gange når jeg taler om det her hos statskundskabsstuderende, så siger jeg: Vi har en triangel, heroppe, der sidder nogle

borgere, og så sidder der nogle politikere og så sidder der nogle forvaltninger. Og så siger jeg, hvor skal jeg vende mit ansigt? Skal jeg fortolke forvaltningens ting over for borgerne, eller skal jeg trække borgernes synspunkter ind i forvaltningen? Begge ting, føler jeg er min opgave, men jeg er meget opmærksom på, at jeg ikke danner par med forvaltningen, fordi jeg er her jo næsten dagligt”

Han siger endvidere: *”Så jeg forstår godt det ønske med, at vi politikere er med til at motivere og i sær når det er handler om sådan nogle større, jeg vil ikke sige radikale, men større ændringer, som vi foretager os”.*

Han er altså meget bevidst om sin egen rolle som politiker og det dilemma det giver ned i organisationen, når der skal oversættes. Men han trækker også en klar streg i sandet i forhold til hvem der har ansvar for at sikre medarbejdernes motivation. Her siger han:

”Og det er jo der, jeg som politiker forlader forvaltningen, eller arenaen. Jeg føler ikke, at det er mig, der skal motiverer dem. Det skal I gøre. Jeg føler, at vi skal opnå de politiske mål og selvfølgelig sikre, at det vi har nikket til med inklusionsforslaget, at det kan gennemføres”.

Hans synspunkt bakkes op af velfærdsdirektøren, der klart har den holdning, at det politiske niveau skal trække sig, når beslutningen er truffet. Han holder det op i mod det ønske, der i hans optik ofte kommer til udtryk når der skal træffes beslutninger om store ændringer, om at politikerne klædes på til at kunne træffe fagligt kvalificerede beslutninger. Han siger:

”Ja der kan man jo sige, at det er en stor ledelsesopgave vi har i det her, det er jo i hvert fald et område, hvor politikerne trækker sig. Fordi det ikke er deres opgave, at definere de organisatoriske sammenhænge, det er en ledelsesmæssig opgave. ... Nogle vil jo ofte sige, hvorfor laver I ikke alt det arbejde først, så politikerne træffer beslutningen hvor de får hele pakken. Der er jeg nødt til at sige, når jeg møder det, at det ikke er en forventning, at politikerne har en faglig viden og indsigt, der er stor nok til det. Eller at vi med et budgetmæssigt aftræk, der ofte er på en meget kort bane, i virkeligheden kan formå at gøre det”.

Han peger her på to vigtige elementer, nemlig, at det politiske niveau ikke kan forventes at have den faglige indsigt, som gør at de kan oversætte ind i de forskellige kontekster, og heller ikke skal have det. Men at også tidsperspektivet i at lave inddragende og transparente processer, for alle aktører, simpelthen ikke er til stede. Han er fortalende for, at der på bagkant af beslutningerne bliver transparente processer, som sikrer en fælles forståelse af strategien.

”Jeg tror dybt og inderst inde i mit hjerte og sjæl på, at det gør man ved at have størst mulig transparens og inddragelse i det. Det betyder jo ikke, at så lægger vi det ud til flere hundrede mennesker, men det betyder jo, at vi får alle de faglige ressourcepersoner med til at give det den bedst mulige måde at virke på i virkeligheden. Det er klart, et budget er en skrivebordsøvelse og en

proces er jo den virkelighed, hvor man kender betingelserne og udgangspunktet og nu handler det om at få den her proces gennemført. Det kan vi ikke sidde to mand høj i et lukket rum og gennemføre.

Den er vi nødt til at lave ret inddragende. Det er nu vi kan det"

Også psykologerne er optaget af inddragelsesprocesserne og giver hver i sær udtryk for ønske om at have været inddraget tidligere i processen, og for den ene psykologs vedkommende en oplevelse af, at hendes kolleger havde et ønske om muligheden for at fremføre deres ønsker og faglige synspunkter for det politiske niveau:

"Det var også en klar udmelding om, at der er MED-udvalg, altså hvem er det der taler med politikere, altså hvordan er det, at vi fremfører vores meninger. Fordi altså, der var jo også kommentarer på det, altså hvordan får vi sagt hvordan vi synes det skal være og sådan noget. Og vi har jo ikke en direkte kommunikation med de her politikere. Det kører igennem tillidsfolk og MED-udvalg og sådan noget".

Man kan her tolke, at der er en usikkerhed dels i forhold til formelle kommunikationsveje, men også en udtrykt oplevelse af ikke at blive hørt.

Den anden psykolog udtrykker at det, der har fyldt rigtig meget for hende i forhold til inddragelsesprocessens betydning for hendes motivation, er tidsfaktoren. Hun peger på, at beslutningen har trukket alt for langt ud, og det har haft den konsekvens, at på trods af hendes ledelses gentagne udmeldinger om, at det ikke var endeligt besluttet hvordan en organisering så ud, så blev man hele tiden mødet med andre udsagn fra skoleledere, andre kolleger i PPR og udmeldinger fra bl.a. kommunaldirektøren i forskellige sammenhænge og dette pågik over en alt for lang periode. Hun siger:

"Jamen jeg tænker, at processen har trukket langt ud, så der bliver en lang periode med usikkerhed. Der kunne jeg godt nogle gange tænke mig, at processerne var lidt kortere, så der ikke var så lang tid hvor vi er i et limbo"

Set i et oversættelsesperspektiv går usikkerheden primært på, om man kan komme til at udføre sin opgave fagligt forsvarligt og at man ikke ved hvad der forventes af en.

6. Konklusion

Jeg ville i afhandlingen gerne undersøge:

Hvilke konsekvenser har oversættelsen af den politiske målsætning om at "flere elever skal fastholdes i et alment skoletilbud"?

På dette spørgsmål mener jeg at kunne konkludere, at der er en række konsekvenser forbundet med oversættelsen af strategien. En af konsekvenserne er, at psykologer og skoleledere kommer til at se

sig som modspillere i stedet for samarbejdspartnere om en fælles opgave. En af de interviewede psykologer peger på, at det faktum at hun hører modstridende oversættelser betyder, at hun og hendes kolleger mister tilliden til nærmeste leder. Det er svært at tro på, at tingene nok skal gå, at man kun skal tro på de man hører fra sin leder, når de øvrige oversættelser flourer livligt alle andre steder i organisationen og man bliver mødt med dem jævnligt.

En anden konsekvens af, at der kan tales om utroværdighed, er koblingen mellem strategien og budgetforslaget. På trods af, at både udvalgsformand og områdedirektør giver udtryk for, at der bag strategien ligger en etisk overvejelse om, at man har en optagethed af at gøre det godt for alle børn, og at man har en tro på, at det er godt for børn at være i deres nærmiljø, så bliver det meget svært at forklare hvordan det hænger sammen med et reduceret budget. Uagtet at udvalgsformanden på et strategiseminar for alle skoleledere udtrykte denne etiske overvejelse, så var det ikke det de interviewede skoleledere hørte. En ret afgørende konsekvens af dette bliver, at vi måske i sidste ende ikke kan lykkes med at indfri strategien fordi den ikke får mulighed for at leve det liv den var tænkt.

Underspørgsmål:

På mit første underspørgsmål ***"Hvordan oversættes den politiske målsætning om at "flere elever skal fastholdes i et alment skoletilbud" ved en omlægning af PPR, gennem en hierarkisk kæde af politikere, embedsværket og skoleledelser"***. Det korte svar må blive at, den oversættes på næsten lige så mange måder, som der er oversættere. Det er tydeligt, at udvalgsformand og velfærdsdirektør har en forventning om, at der oversættes med udgangspunkt i de intentioner, der ligger i strategien og de har begge et billede af, at det er det, de selv gør. Udvalgsformanden giver klart udtryk for, at det er vigtigt for ham, at de som har den faglige ekspertise også er dem, der kontekstualiserer strategien og han ser på den måde ikke sig selv som oversætter. De to skoleledere giver begge udtryk for, at de er loyale over for strategien, men erkender også, at de i begyndelsen af forløbet lavede fejloversættelser (fortolkninger), som ikke var særligt hjælpsomme. De påpeger dog begge, at de agerede på baggrund af den oversættelse de var udsat for. Derudover prøvede den daværende områdeleder og jeg at skabe en fælles mening, for at skabe en hjælpsom oversættelse, for de psykologer, der var i klemme.

På mit andet underspørgsmål ***"Hvordan påvirker oversættelsen af en politisk målsætning og budgetforslag psykologerne i PPR's motivation"***? Mener jeg, at jeg med baggrund i min analyse af empirien kan konkludere, at konsekvenserne af oversættelsen af strategien er, at psykologerne i PPR, har oplevet, at deres motivation er faldet. Dette begrundes, til dels i, at de oplever, at den nye

strategi er kontrollerende og kompromitterer deres faglighed. Resultatet er, at der sker en crowding out effekt. En af psykologerne udtrykker, at hun gør det hun skal men heller ikke mere.

Jeg har som udgangspunkt for denne afhandling haft en antagelse om, at det havde en betydning for psykologerne, at strategien blev koblet med et budgetforslag, der indeholder en besparelse for psykologerne. En vigtig pointe her er, at jeg ikke kan finde nogen argumenter, der peger på at selve besparelsen på PPR, har en betydning. De giver begge udtryk for, at de ikke er bekymrede for om de har et job, de berøres altså ikke på en ekstrinsisk motivation, hvilket jeg havde en antagelse om. Det, der påvirker dem, så man kan tale om at der er en crowding-out effekt er, at budgetforslaget tolkes som en ren økonomisk tænkning/diskurs jf. Bo Clausens diskurskryds, og at det kommer til at fremstå, som en tænkning om, at man uden videre kan skabe bedre inklusion for færre penge. De forholder sig altså til besparelsen i et metaperspektiv, der vedrører en faglig og etisk diskurs og den intrinsiske motivation påvirkes, med baggrund i dette.

På mit tredje og sidste underspørgsmål **"Hvilke faktorer har betydning for oversættelsen"**? kan tid nævnes, som en vigtig faktor. Dette nævnes af flere af de interviewede. Tid forstået, som den tid, der har været usikkerhed om beslutningen og dermed mulighed for mange forskellige og kontraindicerende oversættelser.

En af de interviewede psykologer peger på, at det havde været ønskværdigt med en langt hurtigere eksekvering af beslutningen, så man havde vidst hvad rammerne for ens arbejde var.

Udsagnet bakkes op af en skoleleder, der udtrykker, at han oplever, at der er gået alt for lang tid fra de første tanker om en omlægning kom i omløb, til der kom en egentlig beslutning. Konsekvensen af dette var for ham, at han troede at beslutningen var taget og kom til at agere som sådan, hvilket bidrog til usikkerhed og frustration hos den psykolog han samarbejder med.

En anden vigtig faktor, som nævnes af begge skolelederne er, at det er vigtigt at "frame" oversættelsen til modtagerne. Det mener de selv at have gjort i de sammenhænge, hvor det er dem, der har været oversættere, fx til skolebestyrelser og medarbejdere på skolerne for at skabe ejerskab, men de påpeger, at den oversættelse, de har været udsat for ikke har været "framet" i forhold til modtagerne af oversættelsen, og en konsekvens af dette er, at der ikke har været resonans hos dem som samlet skoleledergruppe.

En sidste vigtig pointe i forhold til betydningsfulde faktorer, er begrebet tillid. Alle interview peger på dette begreb som en vigtig nøgle til at lykkes og en af grundene til at strategien har haft svære kår, er at der har været en mangel på tillid og at der i stedet har været en oplevelse af "dem og os" i mellem

de forskellige hierarkiske lag. En faktor som i sidste ende får betydning for om inklusionsopgaven lykkes.

Jeg har valgt kun at arbejde med en enkelt case, af tidsmæssige årsager. Der kan i den forbindelse sættes spørgsmålstegn ved almengyldigheden af de opdagelser jeg gør i afhandlingen. Bent Flyvbjerg peger på i sin artikel "*Fem misforståelser om casestudiet*"²¹ på, at en af de fem misforståelser, der er om casestudier er, at man ikke kan generalisere ud fra en enkelt case. Men da det, som skrevet ikke har været muligt, at gøre det anderledes, vover jeg alligevel det ene øje, og påstår, at mine fund har en vis almengyldighed. En sammenlignelig case, der har et langt større omfang end min, er indførelsen af en ny folkeskolelov i 2013, der blev lanceret på samme tid, som en lov om lærernes arbejdstid (lov 409) blev indført.

Oversættelsen af reformen blev uløseligt kædet sammen med lov 409, og de intentioner som reformen indeholdt, har aldrig rigtigt rodfastet sig som praksis og en endnu større konsekvens er, at mange lærere har oplevet sig så beklikket på deres faglighed, at crowding out effekten må siges at være enorm.

7. Perspektivering

Jeg vil i følgende give nogle bud på, hvad jeg ser som mulige perspektiver for sammenhængen mellem oversættelse og motivation.

Jeg har i dagene op til at denne opgave blev skrevet færdig deltaget i KL's Børne-unge topmøde, med deltagelse af lokalpolitikere, embedsfolk, faglige organisationer og oplægsholdere, som alle har fingeren på pulsen i forhold udviklingen inden for dette område. Et tema, som gik igen i flere oplæg, var en opmærksomhed på, at når nye reformer på dette område skulle implementeres, så var det vigtigt, at de forskellige lag i organisationen formåede at spille sammen.

Ordet oversættelse blev brugt flere gange. Argumentet for dette var, naturligvis, sandsynligheden for at lykkes, men lige så meget, at en af vejene til at lykkes var motivation. Motivationsteorien blev bragt i spil flere sammenhænge, både i forhold til elever i folkeskolen og medarbejdere. Det var interessant fordi jeg ikke synes, at have oplevet, at det har været en dominerende dagsorden før. En af bevæggrundene for dette stærke fokus er, at hvis vi skal lykkes med store velfærdsopgaver i stat og kommuner, så er argumentet, at det er nødvendigt at arbejde mere helhedsorienteret og tværfagligt. En forudsætning for at lykkes med tværfaglighed er jo i høj grad at have et øje for hvordan strategier oversættes ind i kontekster, der ikke normalt er samarbejdende og derfor ikke

²¹ Bent Flyvbjerg: *Fem misforståelser om casestudiet*, 2010

nødvendigvis, eller rent faktisk sjældent, taler samme sprog. Risikoen for fejloversættelser der derfor stor.

En pointe her er, at fagprofessionelle dyder nogle gange kommer til at spænde ben for løsninger. Et bud på at imødekemme dette samfundsmæssige behov kunne være, at man forsøgte at udvikle en ny form for værdi/etik, der i højere grad tog udgangspunkt i opgavens fokuspunkt, end i fagprofessionelle værdier.

I min case kunne dette betyde, at man flyttede fokus fra skolefaglighed og psykologfaglighed til et fælles fokus på, hvad der er hjælpsomt for det enkelte barn og dets forældre i en inklusionsdagsorden. Et vigtigt perspektiv her er, at udviklingen af nye værdier, skal udvikles i fællesskab med de interessenter, der er involverede og med udgangspunkt i de forskellige forståelser, der er i spil.

I mange fagprofessioner er der ofte en indforstået metodefrihed, dette ses ofte som en kilde til arbejdsglæde og trivsel. Denne metodefrihed skal måske genopfindes, og give et nyt fælles blik på opgaven, med udgangspunkt i et nyt fælles værdisæt. I mit tilfælde ville det betyde, at der måtte udvikles et fælles blik på hvilket metodisk ståsted man går ud fra i opgaveløsningen.

8. Egen læring

Jeg vil i dette afsluttende afsnit beskrive min egen læring i to perspektiver. Et der handler om min egen læring i forbindelse med mit arbejde med casen, og et der handler om læring gennem masterforløbet

8.1 Læring i forbindelse med afhandlingen

Casen har udspillet og udviklet sig sideløbende med, at denne afhandling er blevet skrevet. Det har givet mig en unik mulighed for at blive klogere på hvordan jeg kan udvikle noget, som sikrer at de medarbejdere, jeg nu har fået ansvaret for, genvinder en tro på, at de vil kunne se sig selv i den politiske strategi de er blevet en del af. Ligesom jeg har fået mulighed for at komme i en anden dialog med både skoleledere og direktion.

De seks interview har givet mig en uvurderlig viden i forhold til at kunne tilrettelægge de efterfølgende processer med udgangspunkt i at sikre, at de usikkerheder og frustrationer jeg er stødt på, bedst muligt kan imødekommes.

I november afholdt vi en stor workshop for alle aktører, minus det politiske lag, hvor formålet var at sikre en fælles forståelse af de beslutninger der var truffet politisk, og give mulighed for at sige sine bekymringer og ønsker for fremtiden højt. Dette gav de forskellige aktører nogle første forsigtige

aha-oplevelser af hverandres forståelser, primært psykologer og skoleledere i mellem. Det gav også mulighed for at identificere hvilke løse ender vi skulle gribe i forhold til den sidste lange tids usikkerhed og de forskellige narrativer, der var opstået på baggrund af uklare oversættelser og manglende beslutninger.

På baggrund af de input der kom frem på denne workshop har vi valgt at lave en egentlig projektorganisering, der arbejder med fire temaer og refererer til en styregruppe. De fire arbejdsgrupper og styregruppen er alle bredt sammensat med det formål, at sikre en forankring og et så fælles sprog, som det er muligt, i alle dele af organisationen. En af opgaverne i projektet bliver at udvikle en fælles forståelse af inklusionsopgaven.

I forhold til min egen rolle, så er jeg blevet meget opmærksom på oversætterens kompetencer hvilket jeg har beskrevet tidligere. Denne proces har på mange måder været opslidende, fordi den har været præget af så stor usikkerhed for mange aktører, inklusive mig selv. Projektet har krævet, at jeg har skullet finde modet til meget ærligt, at lede op ad i organisationen og vedholdende insistere på, at løsningen på den politiske strategi ikke var gjort ved at man traf en skrivebordsbeslutning om at flytte en enhed. Det har ligeledes krævet en stor portion tålmodighed og insisteren på, at vi løbende har en drøftelse af hvordan vi forstår opgaven, men jeg kan se, at der er en positiv feedback, fra både psykologer, skoleledere og faktisk også fra politisk og direktionsmæssigt hold.

8.2 Læring i forbindelse med Masteruddannelsen

Min portefolio er:

- Strategisk HRM
- Strategisk ledelse
- Strategiimplementering i praksis
- Kommunikation og ledelse
- Innovationsledelse på tværs
- Strategisk agilitet og innovationsprocesser
- Eksistens og ledelse
- Personligt lederskab og coaching
- Styring og motivation i den offentlige sektor
- Offentlig styring
- PUF/LFG

Som det kan ses, så har mange af de fag jeg har taget haft et fokus på implementering og udvikling af strategi. Jeg startede masteruddannelsen i 2013, og var på daværende tidspunkt ansat på Danmarks største skole, som en del af den strategiske ledelse, der havde karakter af at være en form for fremskudt forvaltning.

Det var en rolle, som var ny for mig, og jeg havde et ønske om, at få en mere teoretisk knage at hænge organisationsudvikling op på. Derudover stod vi foran implementeringen af en ny folkeskolereform, der kom på bagkant af lock-ouden af lærerene.

Jeg havde derfor et stærkt fokus på hvordan man lykkes med at implementere strategier, så de bliver til praksis, der giver mening, da mening var et relativt fraværende begreb for en stor medarbejdergruppe i de år.

Faget "Strategisk HRM", var i denne forbindelse hjælpsomt, fordi det gav mig redskaber til at kigge på organisationen i et "udefra- og ind" perspektiv og på den måde være tydeligere på kerneopgaven og dermed medarbejdernes opgaver, hvilket var en vanskelig opgave at holde fokus på i årene omkring reformens start (og for så vidt stadig er det).

I de efterfølgende moduler er fokus flyttet til også at omfatte en mere humanistisk tilgang til mine lederkompetencer. Det har jeg gjort gennem fagene, "Eksistens og ledelse" og "Personligt lederskab og coaching". Samspillet mellem det at være leder og menneske, har været dybt interessant og har givet mig større kompetencer til at se flere perspektiver og indtage en mere lyttende position og dermed være i stand til at nuancere ofte komplicerede problemstillinger og forskellige holdninger og perspektiver.

Faget "Styring og motivation" gav mig en dybere forståelse af kompleksiteten i at være leder af fagprofessionelle, og redskaber til at arbejde bevidst med dette bl.a. i forbindelse med den case, som afhandlingen beskriver.

Mit sidste modul, inden mastermodulet var "Offentlig styring". Jeg oplevede, at dette modul, på fineste vis, samlede de øvrige fags perspektiver i en form for helikopterperspektiv. Modulet har givet mig redskaber til at kunne analysere på styring og styringstiltag i et helikopterperspektiv, og dermed en større forståelse for styringstiltags opståen, formål og effekt. Det er med til at præcisere ledelsesopgavens kompleksitet og med de teoretiske perspektiver lukkes der også op for nye handle- og tænkemåder.

På LFG'en udarbejdede vi et våbenskjold, hvor jeg dengang beskrev mine styrker som værende Involverende/uddelegerende, nysgerrig, igangsættende. Det vil jeg stadig hævde de er, men jeg vil kunne tilføje viden om styringsmekanismer som gør mig handlekompetent til at lede både opad og nedad. Forløbet har også givet mig en viden om de motivationsfaktorer, der kan være medvirkede til

at skabe den ønskede effekt i forhold til kerneopgaven og medarbejdere, som kan se sig selv i opgaven.

Kunsten efter afslutningen på dette forløb bliver jo at omsætte denne viden til praksis.

9. Litteraturliste

9.1 Bøger og artikler

Launsø, Olsen og Rieper. (2017): Forskning om og med mennesker: Munksgaard (250 sider)

Bo Clausen: "Fire diskurser i samtalen om inklusion", 2013 (18 s.)

Bent Flyvbjerg: Fem misforståelser om casestudiet, 2010 (13 s.)

Kjell A. Røvik: "Trender og Translasjoner" Universitetsforlaget 2009 (186 s.)

Søren Obed Madsen: Lederen som oversætter: Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde. Frederiksberg : Copenhagen Business School [Phd] 2013 (227 s.)

Søren Obed Madsen: "En historie om strategi som virus", Økonomistyring & Informatik, 2012 (19 s.)

Andersen og Pedersen: "Styring og Motivation i den offentlige sektor, Jurist og økonomforbundets forlag 2014, (106 s.)

Frey & Jegen: "Motivation Crowding Theory, Journal of Economic Surveys Vol. 15, no. 5, 2001 (24 s.)

Jensen, Van Loon og Vandenabeele 2016: Serviceproduktion eller selvregulering; Forskelle i public service motivation (12 s.)

Georgellis, Y, Iossa, E & Tabvuma, V 2011, 'Crowding out intrinsic motivation in the public sector', Journal of Public Administration Research & Theory, vol. 21, no. 3, pp. 473-493 (21 s.)

9.2 Dokumenter fra Furesø kommune

Fortsat Fremgang for Furesø, Politisk arbejdsprogram for Byrådet 2019 (3 s.)

Driftsforslag til buget 2019-2022 for Furesø kommune (2 s.)

10. Bilag

Interviewguide Psykologer

Interviewguide udvalgsformand, velfærdsdirektør og skoleledere

Transskriberet interviews (1 samlet dokument)

Fortsat fremgang for Furesø, Byrådets arbejdsprogram

Budgetforslag Furesø kommune 2019 - 2022