

Seriøst legende ledelse

Etablering af værdi i det tværgående samarbejde



Opgave udarbejdet af

Kim Christophersen – kich16ab – 08.07.76

Master i Public Governance

Modul: Mastermodul XA

Vejleder: Christa Breum Amhøj

16. december 2019

Antal anslag: 112.288

Indholdsfortegnelse

ABSTRACT.....	3
INDLEDNING	4
PÆDAGOGISK ENHED	5
PROBLEMFORMULERING.....	8
METATEORETISK AFSÆT	8
ANALYSESTRATEGI.....	10
TEORI.....	12
FUNKTIONSSYSTEMER.....	13
ORGANISATION OG SYSTEMKOBLINGER.....	15
PARADOKSER	18
SERIOUS PLAY OG NARRATIVE LEDELSESFORTÆLLINGER	21
HANDLEKRAFT	22
ANALYTISK FREMGANGSMÅDE.....	23
LEDEFORSKEL	23
VALG AF KONDITIONERING	25
ANALYSE.....	26
DE STRATEGISKE RAMMER	26
FORTÆLLINGER FRA SAMARBEJDSPARTNERE	30
FORTÆLLINGEN FRA EFTERSPØRGSELSSIDEN	31
FORTÆLLINGEN FRA LIGESTILLEDE KOLLEGAER	33
AKTIONSHANDLING.....	35
KONKLUSION	44
PERSPEKTIVERING.....	45
LITTERATURLISTE	47
INTERVIEWS.....	48

Abstract

This thesis shows how it is possible to take on the task of leading horizontal and vertical motions and relations. The leadership task is driven by a narrative, guided by a clear notion of value combined with a serious playful leadership approach.

The narrative has evolved based on an analysis of how the horizontal and vertical motions and relations are constituted in the Children and Youth Administration in Esbjerg Municipality. The analysis has its impetus in a systemic theory of organization and function systems. That analysis shows that there are several different organizational systems in play at the same time.

Handling these different organizational systems could be taken on, with an approach that sought to abolish the paradoxical situation that exists, when there are multiple organizational systems in play at the same time. With a theoretical premise of agency, it would not be appropriate to abolish the paradox. Instead the paradoxical situation is addressed through a serious playful approach to leadership. The actions are short-term and testing, but at the same time serious as there are real attempts to deal with the situation in the daily work.

Therefore, this task shows that leadership value creation is done by recognizing the organizational complexity. Acceptance of the complexity makes it possible to create a narrative based on that the value of the specific work must be extracted from the child's perspective, and that the plot of the narrative is, that the professionals must always be adaptive in their cooperation with the other professionals in the administration.

Indledning

Kommunalreformen i 2007 havde formålet *”at skabe et nyt Danmark, hvor en stærk og fremtidssikret offentlig sektor løser opgaverne med høj kvalitet og så tæt på borgerne som muligt. Borgerne i Danmark skal opleve en endnu bedre og mere sammenhængende offentlig service”* (sim.dk). Altså skulle regioner og kommuner udvikle sig på en måde, hvor det offentlige kommer tættere på borgerne ved at skabe sammenhængende service. Dermed var et essentielt politisk grundlag, at der skulle være en tværgående tænkning, til gavn for borgerne, i den offentlige service. Derfor har der også været flere initiativer, der har analyseret, hvordan der kan arbejdes mere aktivt med tværgående tænkning og samarbejde (KL, 2017; Deloitte, 2016; Socialstyrelsen, 2015).

Med det afsæt blev der taget fat på at implementere reformen. De første år af efter kommunalreformen handlede meget om sikker drift. Med andre ord var sammenhængene service tæt på borgeren i første omgang et fokus på ikke at komme til at falde mellem flere stole i servicen, og få flyttet de mange opgaver rundt så gnidningsfrit som muligt.

Efter de indledende år med fokus på sikker drift, er der kommet et andet fokus i kommunerne generelt. Gennem de sidste 5 – 8 år har der været et meget ensartet fokus i kommunerne landet over, hvor der i langt højere grad er fokus på borgernes behov i kommunen. Mest eksplicit på den bevægelse var Skanderborg Kommune, som gik i gang med deres *Kommune 3.0*, hvor der er fokus på et fællesskab mellem kommunens organisation og borgerne i kommunen (skanderborg.dk). Ikke alle kommuner er gået lige så langt, men der har generelt været en bevægelse, hvor kommunernes visionære og strategiske fokus i høj grad handler om, hvordan der sættes fokus på borgerne.

Det kommunalpolitiske fokus har dermed været med til at udfordre de kommunale organisationer, som kommer fra en tænkning om sikker drift. Ændringen i lokalpolitisk fokus, har derfor betydet, at der er kommet en bevidsthed om, at styringsmetoder, der bunder i den hierarkiske styringskæde, ikke længere giver det fulde udbytte, som politikere og ledere ønsker i kommunerne. Derfor har der de sidste 5 – 8 år været mere fokus på, hvordan de nære velfærdsområder kan skabe mere effekt.

Den bevægelse har indbefattet flere forskellige slagord. Nogle af de mest kraftige slagord har været *kerneopgave, tværfaglighed, helhed, samskabelse og borgeren i centrum*. Slagordene går ofte hånd i hånd, hvor der på visions- og strateginiveau bliver fokuseret på flere af slagordene samtidigt.

Bevægelsen omkring borgeren i centrum, tværfaglighed, samskabelse har også været en del af Børn & Kultur i Esbjerg Kommune, hvor jeg siden foråret 2015

har jeg været leder Pædagogisk Enhed¹, som er primær støtte-funktion til dagtilbud og skole.

Ledelsesopgaven har, fra starten, haft et todelt fokus. På den ene side har opgaven været at få etableret en afdeling, hvor der er fokus på at understøtte samarbejdspartnerne ud fra deres behov, som de oplever er udfordrende i deres praksis.

Den anden side af ledelsesgerningen har fokuseret på det strategiske lag på børne- og kulturområdet. Og her har formuleringen været, at der skal fokuseres på, at børne- og kulturområdet opleves som én forvaltning kombineret med, at den afdeling, jeg er leder i, skal iscenesætte en helhedsorienteret og tværgående tænkning i forvaltningsområdet (Henriksen, 2019, s. 8).

Med denne opgavefokusering for ledelsesgerningen er der lagt op til nogle udfordringer, da der både skal være en fokusering på de behov samarbejdspartnerne stiller, men samtidigt skal afdelingen arbejde aktivt med at skabe en helhedsorientering og tværgående tænkning, hvor Børn & Kultur opleves som én forvaltning. Og det er ikke altid, at der er overensstemmelse mellem de to formål.

Med de to opgavefokuseringer skabes der forventninger om, at ledelsesgerningen både skal kunne håndtere de organisationshierarkiske rammer i forhold til at være én forvaltning, og samtidigt kunne gå på tværs af den hierarkiske organisation, da der er fokus på en tværgående tænkning, hvor der skal være fokus på at håndtere de enkelte opgaver helt tæt på børn og unge.

Derfor er det interessant at se på den udfordring, der kan være mellem at være iscenesætter af en organisatorisk tænkning, som sikrer den sammenhængende forvaltning, og samtidigt være drivende i en tænkning, hvor der er fokus på den enkelte opgave skal løses i et tværfagligt samarbejde.

Pædagogisk Enhed

Pædagogisk Enhed blev etableret i 2014, hvor formålet var

1. *"At stræbe efter, at Børn & Kultur arbejder og opleves som én forvaltning"*
2. *At iscenesætte en mere helhedsorienteret og tværgående tænkning i organiseringen af centrale støtte og udviklingsfunktioner*
3. *At styrke den overordnede ledelse og den decentrale ledelse i at arbejde for sammenhængende strategier og løsninger i et godt samspil med medarbejderne"* (Henriksen, 2013, s. 3).

¹ Da jeg blev ansat i 2015 var navnet på afdelingen Pædagogik & Undervisning. Som følge af den generel organisationsændring i foråret 2019 skiftede afdelingen navn til Pædagogisk Enhed. Pædagogisk Enhed er brugt som fællesbetegnelse gennem opgaven for, at skabe læsevenlighed.

Dermed var starten egentlig ikke præget af, at der skulle være fokus på, hvordan der kunne tages udgangspunkt i de behov, der var hos samarbejdspartnerne, men alene fokus på, hvordan der kunne arbejdes sammenhængende og helhedsorienteret.

Til at starte med var afdelingen organiseret efter fagligheder, da afdelingen opstod gennem fusion af forskellige støttefunktioner fra den tidligere organisation. Efter et års udviklingsarbejde blev afdelingen organiseret, så der blev etableret tre tværfaglige teams med 5 forskellige fagligheder. Opgaven for de tre teams er at understøtte 2 – 3 skole- og dagtilbudsområder. Og det var med etableringen, at jeg og mine 2 lederkollegaer blev ansat til at lede de tre teams.

Ledelsesopgaven blev blandt andet defineret til at være primær samarbejdspartner med skole- og dagtilbudsledere i de relevante distrikter (Esbjerg Kommune, 2015). Det blev yderligere konkretiseret i den politisk vedtagne ydelsesbeskrivelse for afdelingen, hvor det fremgår, at *”det er en prioritet for Pædagogik & Undervisning (Nu Pædagogisk Enhed; red.) at reagere hurtigt og præcist på vores samarbejdspartnere i Esbjerg Kommunes efterspørgsel og behov.”* (Esbjerg Kommune, 2015a). Dermed blev det i etableringsfasen en prioritet at have fokus på efterspørgslen og behov hos samarbejdspartnerne, hvorfor fokuseringen på både at skulle håndtere de vertikale og horisontale opgaver skærpet.

I de første år fra 2015 blev der ledelsesmæssigt fokuseret meget på både rammen om at være helhedsorienteret og tværgående på den ene side og efterspørgselsorienteret på den anden side. Fokus på det helhedsorienterede og tværgående har hele vejen taget sit udgangspunkt i de vedtagne strategiske rammer kombineret med, at der er blevet etableret en ensartet mødestruktur på tværs af forvaltningsområdet.

Den efterspørgselsstyrede tilgang har primært været håndteret ved at afvente henvendelser fra skole og dagtilbud i forhold til deres ønske om at Pædagogisk Enhed skulle indgå i konkrete indsatser.

Det primære ledelsesmæssige udgangspunkt har været, at der skulle være fokusering på efterlevelse af de politiske intentioner i Børne- og Ungepolitikken (Esbjerg Kommune, 2014). Dermed er der grundlæggende blevet sat fokus på det organisatoriske formål frem for konkrete målsætninger.

Formålsfokuseringen har været en forsøg på at komme væk fra en styringstænkning, hvor formål kan brydes ned i specifikke mål, da det var vores ledelsesmæssige fundament, at snævre målsætninger skaber en reducere af kompleksitet, der kommer til at minimere fagligt råderum. Ønsket var, at det tværfaglige samarbejde skulle give værdi i sig selv.

I 2018 blev der gennemført en evaluering af Pædagogisk Enhed. Det var en proces, der blev igangsat af os selv, da der i ledergruppen var et ønske om at vide, hvordan afdelingen bedst muligt kunne leve op til interessenternes ønsker.

Evalueringen viste, at der var en række strukturelle forhold, som var udfordrende i samarbejdet. På indholdssiden var stort set det eneste punkt for forbedring, at den rådgivning, medarbejderne fra Pædagogisk Enhed leverer til deres samarbejdspartnere, kan komme for langt fra praksis (Esbjerg Kommune, 2018).

Sideløbende med evalueringen af Pædagogisk Enhed blev der i hele Esbjerg Kommune lavet en større omorganisering. Det betød en række ændringer inden for Børn & Kultur, og konkret også for Pædagogisk Enhed på medarbejdersiden. Men på indholdssiden blev det konfirmeret, at formålet med Pædagogisk Enhed fremadrettet skal være, at:

- *”understøtte afdelinger i Børn & Kultur med at kunne udføre deres pædagogiske opgave gennem samarbejde omkring børn og grupper af børn.*
- *være aktivt medskabende i en udvikling, hvor Børn & Kultur arbejder og opleves som én forvaltning*
- *være drivende i samarbejde, der fokuserer på en mere helhedsorienteret og tværgående tænkning*
- *styrke Børn & Kulturs ledelse i at arbejde for sammenhængende strategier og løsninger i et godt samspil med medarbejderne og borgerne”* (Esbjerg Kommune, 2019)

Dermed består udfordringen for Pædagogisk Enhed i forhold til både at have fokus på de sammenhængende rammer for hele forvaltningen og de konkrete behov, der er hos dagtilbud og skole.

Som en organisation, der gennem flere år har fokuseret på at være styret af skoler og dagtilbuds behov, har evalueringspunktet omkring, at medarbejderne i Pædagogisk Enhed kan komme for langt fra praksis, givet en særlig opmærksomhed.

Vores ledelsesmæssige tolkning har været, at Pædagogisk Enhed opleves som en afdeling, der har mere fokus på det at Børn & Kultur skal opleves som én forvaltning over at skabe lokale løsninger, der tager udgangspunkt i samarbejdspartnernes behov.

I ledergruppen i Pædagogisk Enhed ønskede vi fra starten at tage fat på denne udfordring. Og vi ønskede at håndteringen skulle ske inden for afdelingens formål. Derfor igangsatte vi ledelsesmæssigt et arbejde under overskriften Tættere på praksis.

Processen med at komme tættere på praksis har været i særligt fokus efteråret 2019. Samtidigt med at medarbejderne gerne skulle komme tættere på praksis hos samarbejdspartnerne, skal Pædagogisk Enhed, som organisation, gerne stadigvæk være fokuseret på at skabe helhedsorienteret og tværgående udvikling

for hele forvaltningsområdet, da formålet med Pædagogisk Enhed blev gentaget ved reorganiseringen af hele Børn & Kultur i foråret 2019 (Henriksen, 2019). Dermed er der et helt klart fokus på, at der skal være både de vertikale og horisontale opgaver for afdelingen.

Problemformulering

Arbejdet med at skabe sammenhæng mellem det vertikale og horisontale bliver i Pædagogisk Enheds formål sat op som en naturlig sammenhæng. Men i dagligdagens ledelsesmæssige håndtering af sammenhængen mellem det vertikale og horisontale, er det ikke altid elementer, der hænger naturligt sammen (Grøn, Hansen og Kristiansen, 2014).

Alligevel er begge dele en forudsætning for Pædagogisk Enhed, og derfor er ønsket at komme med bud på, hvordan der ledelsesmæssigt kan arbejdes med det. Derfor vil opgaven fokusere på:

Hvorvidt og hvordan kan man skabe værdi på børne- og ungeområdet, når man konstant skal lede på både vertikale og horisontale relationer og bevægelser?

Der er behov for en dybere forståelse af værdibegrebet. Her tages der udgangspunkt, at værdi på børne- og ungeområdet skabes i forhold til børn-, unge og forældre. Det er en tilgang, der flugter med værdibegrebet fra det, som Moore kalder den strategiske trekant (Moore, 2000). Den strategiske trekant fokuserer på, at værdi kommer til at guide det ledelsesmæssige arbejde gennem en "story, or an account, of what value purposes the organization is pursuing" (ibid., s. 197). I trekanten er værdiskabelsen det ene hjørne, mens de to andre hjørner fokuserer på organisationens legitimitet og på de operationelle kapabiliteter (ibid.).

Ud over værdiskabelsen er der fokus på vertikale og horisontale relationer. Udgangspunktet her, at det vertikale repræsenteres i den klassiske weberiske organisationsstruktur, hvor kommunikation kører gennem ledelsesreferencer og opgaveløsning håndteres inden for afdelinger (Majgaard, 2013). Det horisontale repræsenteres ved, at kommunikation og opgaveløsning håndteres i konkrete relationer, som i udgangspunktet ikke forholder sig til placeringen i organisationshierarkiet.

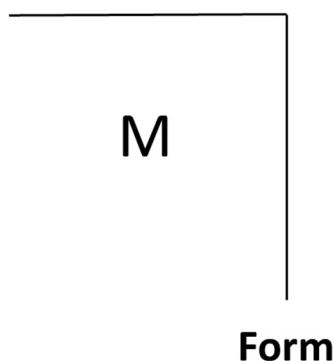
Metateoretisk afsæt

Udgangspunkt er at værdier skabes, formes og omformes socialt, og det giver nogle konkrete rammer for det analytiske afsæt. Dermed er der et socialkonstruktionistisk afsæt, hvor der er fokus på meningsdannelse for at give bud på, hvordan stabilitet og forandring ser ud i organisationer. Og det afsæt betyder, at der i analysen skal være fokus på de processer, der er i organisationer (Grøn, Hansen og Kristiansen, 2014).

Det første teoretiske udgangspunkt tages i systemteorien, som skal danne et overblik over, hvordan organisation og relationer konstitueres i forskellige situationer. Derudover er der et teoretisk afsæt i den narrative tilgang, som skal give et billede af, hvordan fortælling kan være med til at skabe billeder af værdi og handlemuligheder.

Afsættet for systemteorien er iagttagelser, som er en *“operation, der anvender en forskel til at indikere en side af den forskel og ikke den anden”* (Åkerstrøm & Pors, 2017, s. 22). Det betyder, at kommunikation bliver iagttaget gennem operationen om at finde forskelle mellem en markeret og umarkeret side, hvor det markerede er det, der er i fokus for kommunikationen, mens dens umarkerede side viser omverdenen, der er blevet ekskluderet via kommunikationen, men som samtidigt er tæt forbundet med den markerede side. Med den tilgang er der behov for eksplorativ tilgang til analyse af kommunikationen på de emner, der er vigtige for at kunne sige noget om fundamentet for ledelse af vertikale og horisontale relationer og bevægelser.

Figur 1: Iagttagelse i følge Luhmann (Andersen & Pors, 2017, s. 22)



Fokus på at identificere forskelle mellem system og omverden (ibid.) er en analytisk model, som kan sige noget om fundamentet for, hvordan det samlede system analytisk ser ud. Det analysen vil finde er *“ikke en enhed eller en styrende rationalitet, men det paradoks, at systemet både er og ikke er sig selv. Det eneste fundament, et system kan have er et paradoks.”* (ibid., s. 32).

Det betyder at den systemteoretiske analyse bliver deskriptiv på, hvordan systemer ser ud, og hvordan de agerer som hinandens omverden. Men det systemteoretiske blik giver ikke anvisninger i forhold, hvordan der kan ledes i forhold til det vertikale og/eller horisontale.

Til gengæld giver analysen et reflektorisk blik i forhold til at kunne skabe nye ledelsesmæssige handlinger, da der kan skabes en mere dynamisk og eksperimenterende tilgang til at sætte ledelsesmæssige rammer omkring arbejdet i processer med den organisatoriske omverden.

Redskabet, der bruges til at forsøge at sætte nye rammer, er det narrative udgangspunkt, som hentes fra Majgaards tanker om offentlig styring (Majgaard, 2013 & Majgaard, 2017), hvor narrativet ofte konverteres til fortællinger, som *“kan rumme kompleksitet og dilemmaer, som er svære, hvis ikke umulige, at repræsentere i præskriptive og kausale sprog.”* (Majgaard, 2013, s. 206)

Narrativet kan give fortællinger, som fremadskuende kan bruges til at skabe nye ledelsesmæssige handlemuligheder ved at være reflekteret om handlinger og fortællinger (Majgaard, 2017).

Analyselstrategi

Den analysestrategiske tilgang giver et skift fra en ontologisk til en epistemologisk orienteret videnskabsteori (Andersen, 1999). Hvor den ontologiske tilgang er, at en række kernebegreber er defineret i sig selv, fokuserer den epistemologiske tilgang på, hvordan forskellige fænomener opstår.

Det analysestrategisk valg kommer til at definere tilgangen til undersøgelsen, da det viser, at det analytiske valg kunne have været grebet an på en anden måde end den valgte. Dermed vil fokus i sig selv være med til at definere de udfald, der kan komme af en analyse.

Analyselstrategi er derfor *"ikke metoderegler, men en strategi for, hvordan man som epistemolog vil konstruere andres (organisationer eller systemers) iagttagelser som objekt for egne iagttagelser m.h.p. at beskrive, hvorfra de selv beskriver. I et epistemologisk perspektiv er det perspektivet, der konstruerer både iagttageren og det iagttagede. Det hedder derfor analysestrategi netop for at understrege, at der er tale om et valg med konsekvenser, og at dette valg kunne være truffet anderledes med andre konsekvenser for hvilken genstand, der emergerede for iagttageren."* (ibid., s. 14)

I forhold til problemformuleringen betyder det også, at der ikke er en klar definition af kernebegreberne. Analysestrategien giver mulighed for at se, hvordan kernebegreberne bliver til i Børn & Kultur i den optik, det bliver analyseret med.

Særligt forholdet om, hvordan det iagttagede bliver iagttaget er væsentlig i forhold til en klar analysestrategisk tilgang. Derudover handler en analysestrategisk tilgang også om, at problematisere de selvfølgeligheder, der opstår, når konkrete elementer bliver defineret for at afgrænse analysen.

Forskellen mellem ontologisk metode og analysestrategi er sat op således:

Tabel 1: Sammenligning af metode og analysestrategi (ibid., s. 15)

Metode	Analyselstrategi
Iagttagelse af et objekt	Iagttagelse af iagttagelser som iagttagelser
Det gælder om at producere sand viden om en given genstand	Det gælder om at problematisere selvfølgeligheder, om at deontologisere
Hvilke procedureregler skal anvendes for frembringelse af videnskabelig erkendelse?	Ved hjælp af hvilke analysestrategier kan vi opnå en erkendelse, der er kritisk anderledes end den allerede givne meningsfuldhed?

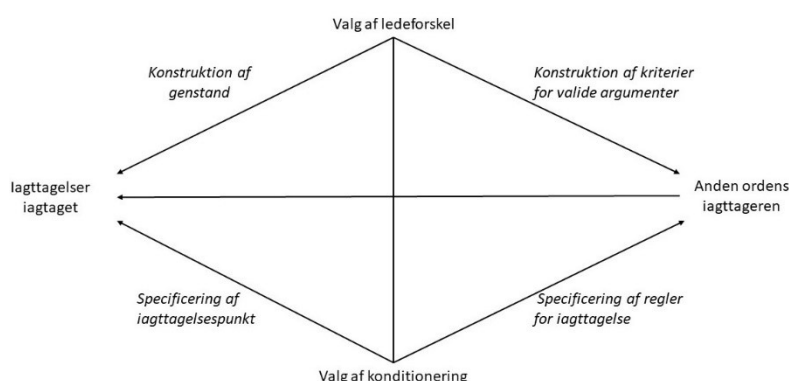
Dermed bliver analysens tilgang ikke et forsøg på at opnå en konkret sandhed, som kan danne konkrete handleanvisninger, men i stedet en opgave om at

komme med bud handlemuligheder ud fra den analytiske positions udgangspunkt.

For at kunne gøre det er der behov for, *”at træde et skridt tilbage og spørge til kategorierne og ikke fra kategorierne, spørge til semantikerne og diskurserne og ikke fra semantikerne og diskursen, spørge til systemerne og ikke fra systemerne”* (ibid., s. 181 - 182). Dermed anerkendes det, at som analytiker er der et udgangspunkt, man er nødt til at forholde sig reflektivt til.

At kunne forholde sig reflektivt i analysen viser Åkerstrøm gennem sin analysestrategiske model.

Figur 2: Analysestrategi (ibid. s. 183)



Det første element i figuren er ledeforskellen som *”konstruerer, hvordan noget overhovedet kan blive observerbart som genstand, og den konstruerer samtidig de kriterier, iagttageren må anvende i argumentationen og begrebsdannelse.”* (ibid. s. 183)

Den anden del af figuren er valget af konditionering, der referer til hvilket system, diskurs, narrativ eller iagttagelse, som der analytisk tages udgangspunkt i.

Det betyder konkret, at de enkelte analytiske pointer afhænger af koblingen mellem teoretisk valg og den analytiske genstand. Og i forhold til begge dele er der også den præmis, at analytikeren har en position i forhold til begge dele. Det teoretiske valg bliver udfoldet nedenfor, men det er samtidigt vigtigt at være bevidst om, at som analytiker er man både er 2. ordens iagttager, og samtidig er genstand for iagttagelse, hvilket naturligt kommer til at skabe nogle udfordringer. De håndteres gennem forsøg på eksplicitering af de udfordringer, når de opstår i analysen, samt vise, hvordan den analysestrategiske tilgang ser ud.

Tabel 2: Analysestrategisk tilgang

Undersøgelsesfelt	Analysestrategi	Empirisk grundlag
Hvilke organisationsformer, der er fremherskende i Børn & Kultur i Esbjerg Kommune?	Systemteoretisk analyse af hvilke(n) organisationsform (Åkerstrøm & Pors, 2014), der er fremherskende i Esbjerg Kommune. Analysen går på, hvilke organisationsformer, der emergerer.	Gennemgang af strategiske dokumenter • Børn- og Ungepolitik (Esbjerg Kommune, 2014) • Paradigmeskift 2.0 (Esbjerg Kommune, 2014a) • Strategi for læring (Esbjerg Kommune, 2016) • Børn & Kultur – Organisationsbeskrivelse (Henriksen, 2013) • Børn & Kultur 2019 – organisationsbeskrivelse (Henriksen, 2019)

Hvordan etableres sammenhængen mellem funktions- og organisationssystem	Systemteoretisk analyse af, hvordan forskellige ledere sætter sammenhængen mellem funktionssystemer og organisationer (Andersen & Pors, 2014 & Andersen & Pors, 2017)	Interviews med: • 1 Skoleleder • 1 Områdeleder i dagtilbud • 2 Teamledere i Pædagogisk Enhed.
Hvordan kan der skabes handlinger på baggrund af fortællinger.	På baggrund af forventninger om, hvordan sammenhængen mellem funktions- og organisationsform sættes op etableres en ledelsesmæssig fortælling med fokus på at skabe handlekraft (Majgaard, 2017)	Aktionsintervention i egen organisation.

Teori

Det teoretiske afsæt for opgaven er en analyse af, hvilke funktions- og organisationssystemer (Andersen & Pors, 2017; Andersen & Pors, 2014), der er i spil, da det kan sige noget om, hvorvidt der skabes både horisontale og vertikale organiseringsformer. Sammenhæng mellem organisations- og funktionssystemer vil sige noget om, hvorvidt der er sammenhæng eller diskrepans mellem de forskellige dele af Børn & Kultur, og hvad det betyder for forståelsen af sammenhængen mellem det vertikale og horisontale.

Gennem systemteorien kan der laves iagttagelser på, hvordan hhv. det vertikale og horisontale organisationssyn bliver sat i de forskellige dele af organisation. Dermed også iagttagelse af, hvor der kan være potentielle paradokser på forskellige niveauer. Mellem funktionssystemerne kan der være paradokser i forhold til syn på sagen, men også i forhold til tilnærmelser via hyperrefleksivitet (Andersen & Pors, 2014).

På organisationssiden kan der være paradokser i forhold til, hvilken form, der tænkes ind i, i de forskellige dele af organisationen. Hvis nogle dele af organisationen opfatter sig som en homofon organisation mens andre dele forsøger at arbejde ud fra potentialisering, kan der skabes paradokser, som skal håndteres. Det kan også ske gennem beslutninger, som blot fikserer forskellen mellem fortid og fremtid, men som blot skal se ud som en konkret beslutning, der er fikseret i tid og rum.

Den afdækning skal efterfølgende danne grundlag for, hvilke handlemuligheder, der ligger i forhold til at kunne håndtere potentielle paradokser. Her vil der blive taget udgangspunkt i Klaus Majgaards beskrivelse af, hvordan det bliver muligt at skabe handlekraft i ledelse. (Majgaard, 2017)

For at kunne skabe ledelsesmæssig handlekraft er der behov for at kunne se de sammenhænge i tid og rum. På tidsdimensionen skal der fokuseres på, hvordan der skabes sammenhæng mellem fortid, nutid og fremtid, hvor beslutninger er

den måde, der skabes fikseret kontingens, som udstiller forventninger til fremtiden.

Den rumlige dimension forholder sig til, hvordan der ledelsesmæssigt skabes fortællinger mellem det universelle og det partikulære. I optikken af Esbjerg Kommune er der træk mod det universelle, når der er tale om det helhedsorienterede og tværgående, mens der er et træk mod det partikulære i forhold til det efterspørgselsstyrede. Og for at kunne skabe sammenhæng mellem de to modsatrettede værdier bruges narrative fortællinger til at skabe en midlertidig fiksering af paradokset (ibid.). Og samtidigt anerkende, at denne fiksering ikke er en løsning af paradokset, men netop en midlertidig håndtering af paradokset.

Serious Play bliver dermed tilgangen til at kunne skabe handlekraft gennem forskellige narrative fortællinger, der forsøger at skabe sammenhæng mellem dimensionerne i tid og rum (ibid.). Og det er også serious play, der skaber mulighed for at lave en aktionsintervention, der kan give bud på, hvordan der jeg kan være med til at skabe værdi for børn og unge, ved arbejde med en fortælling, der forsøger at lede på både vertikale og horisontale relationer og bevægelser.

På den baggrund er der behov for at udfolde det forskellige teoretiske begreber, der bruges videre i analysen. Første vil det blive dykket ned i de elementer, der hentes fra det systemteorien. Det bliver efterfulgt af et fokus på, hvordan de paradokser, der opstår i organisationen kan håndteres gennem narrative ledelsesfortællinger, der kan give handlekraft i forhold til paradokserne.

Funktionssystemer

Udgangspunktet for det systemteoretiske blik er, at der i sociale systemer kun findes kommunikation. Dermed er det centrale analytiske begreb i systemteorien iagttagelser (Andersen & Pors, 2017). Iagttagelser skal forstås som noget, der markere en forskel i verden.

Faglighed betyder meget i alle offentlige organisationer, således også i Børn og Kultur i Esbjerg Kommune. Systemteorien sætter rammen omkring faglighed gennem funktionssystemer. Det er en ramme, som ikke er lig med en konkret faggruppe, men et kommunikativt system, der siger noget om, hvordan fagligheden kommunikerer, og særligt hvordan den skaber sin omverden.

Funktionssystemer er lukkede på sagsdimensionen, mens den er åben på socialdimensionen (ibid., 2017). Funktionssystemer forholder sig således til kommunikation som et bestemt emne/sag eller faglighed. Det betyder, at det er koden for det enkelte funktionssystem, der danner synet på omverdenen.

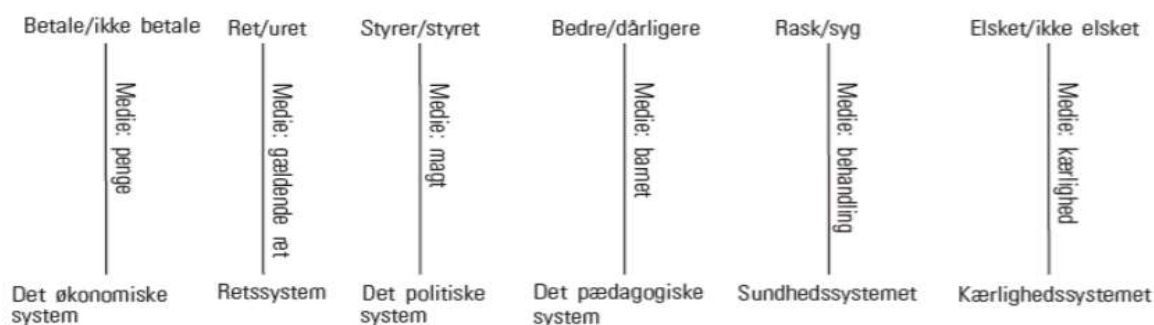
For at kunne danne synet på omverdenen, kommunikerer funktionssystemet i et symbolsk generaliseret medie på den måde, at funktionssystemets symbolske medie er enkelte klare symboler (Andersen & Pors, 2014). Andersen og Pors giver eksemplet, at der i det økonomiske funktionssystem bruger penge som

symbolsk generaliseret medie, og at det politiske system bruger magt som medie.

Det symbolsk generaliserede medie i sig selv markerer ikke det fulde funktionssystem. Medierne er med til at etablere binære koder for kommunikation. *"At koden er binær, betyder, at den deler al kommunikation op i plusværdi og minusværdi"* (ibid, 2014, s. 53). Det enkelte funktionssystem forholder sig til plusværdien som det, der er efterstræbelsesværdig, og dermed er ønsket, at minusværdien gerne skal elimineres.

Det betyder, at al kommunikation i udgangspunktet bliver vurderet i forhold til mediet og den binære kode. Det vil sige, at en problematik kan blive vurderet ud fra forskellige funktionssystemer, men de enkelte systemer vil alene forholde sig til systemets kommunikationstilgang. På samme tid vil der være mange funktionssystemer i spil, som tilsammen giver en funktionel differentiering i samfundet (ibid.)

Figur 3: Funktionssystemer og deres medier og koder (ibid., s. 54)



Den funktionelle differentiering gør, at det ikke er muligt for de forskellige funktionssystemer at kommunikere med hinanden, da hverken medier eller koder gentages i de andre systemer. Og der er ikke nogen superkode, der kan binde de forskellige funktionssystemer sammen. Tværgående tænkning i denne sammenhæng er i udgangspunktet ikke mulig, da det er funktionssystemet, der selv sørger for at definere, hvad der er væsentligt.

Afhængigheden mellem funktionssystemerne virker til, at der over tid er sket en udvikling, som gør at funktionssystemerne blev hyperrefleksive (ibid.). Funktionssystemerne er blevet mere reflekterede over deres egen kodning, og hvad det betyder for sammenhængen til de øvrige systemer. Faktisk så langt, at hyperrefleksiviteten kan medføre, at funktionssystemerne kan suspendere deres egen kode for en kort periode, da det giver mulighed for, at andre koder får mere plads (ibid.). Men det vil kun være for en kort tid, da de andre funktionssystemer vil distancere sig mere til det funktionssystem, der forsøger at åbne sig.

Gennem hyperrefleksion kan der skabes paradokser, da der både kan være funktionssystemer, der nærmer sig andre funktionssystemer, mens de funktionssystemer, der bliver tilnærmet, vil forsøge at skabe distance.

Organisation og systemkoblinger

Funktionssystemerne siger primært noget om de faglige rammer og udfordringer, der er for samarbejdet på tværs mellem forskellige fagligheder. Men Børn & Kultur er også skabt gennem en organisation, der er sat sammen ud fra en klassisk hierarkisk opbygning, samtidigt med at der er klart ønske om tværgående samarbejde. Derfor er det vigtigt at vide, hvem der organisatorisk bliver sat i spil i forhold til at skabe de beslutninger, der træffes i Børn og Kultur.

Her kommer organisationssystemerne i spil, da de er fokuserede på deltagelse af det enkelte organisationssystem. Det handler i organisationssystemet om, *"hvem der er kommunikationsrelevant. Man er som individ først kommunikationsrelevant for en organisation, når organisationen har besluttet at tildel én medlemskab"* (Andersen & Pors, 2017, s. 89). Det betyder, at organisationer er åbne på sagsdimensionen, men lukket på deltagelse. Organisationers omverden er med andre ord alle dem, der ikke deltager i organisationen. Og organisationen har som sådan ikke noget sagsindhold. De eksisterer kun ved at træffe beslutninger om deltagelse.

Hvor paradokser mellem funktionssystemerne kunne være, hvordan der bliver set på den konkrete sag, kan der i forhold til organisationssystemerne opstå paradoksale situationer i forhold til deltagelse i systemet, og dermed hvem der er kommunikationsrelevant i konkrete situationer.

Koblingen mellem organisationssystemer og funktionssystemer foregår gennem beslutningsoperationer, hvor organisationssystemer henter saglige argumenter fra funktionssystemerne.

Figur 4: Organisations vs. funktionssystemer (ibid., s.90)



Figur 4 viser, hvordan koblingen sker mellem et enkelt organisations- og funktionssystem. Det er en simpel sammenhæng, hvor der kun er ét funktionssystem og én organisation. Eksemplet her kunne være koblingen mellem det pædagogiske funktionssystem og skolen som organisationssystem. Skolen beslutter hvem der er med i skolen, men den beslutter ingen ting vedrørende funktionen. Forholdet om læring ligger alene i funktionssystemet, men gennem beslutninger i organisationssystemet vælges, hvordan der arbejdes med læring på den enkelte skole.

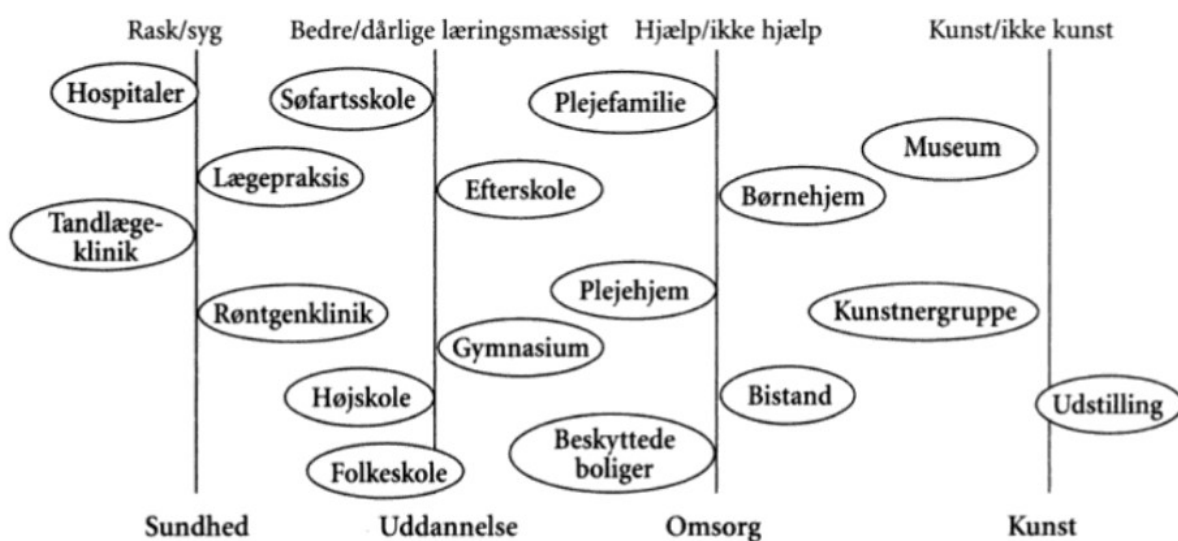
Koblingen mellem et funktionssystem og et organisationssystem kaldes en formel institution (Andersen & Pors, 2014). Her er der klar sammenhæng mellem de to systemer, og der er ikke noget, der forstyrrer denne sammenhæng. Selv om skolen ovenfor er beskrevet som en formel institution, er der faktisk kun en formel institution igennem tiden, som hentede sin viden fra det retlige funktionssystem. Men fra 1960 er der sket en udvikling i koblingen mellem organisations- og funktionssystemer. Det er den udvikling, der er sket i samfun-

det, hvor man er gået fra den formelle institution over de homofone og heterofone organisationer til den kommunikationsafsøgende potentialitets organisation (ibid.). Det er organisationsformer, der er dannet over tid, og det betyder, at de alle kan være eksisterende på samme tid.

Organisationsformerne er alle forsøg på håndtere en kompleksitet af paradokser, der er produceret af de enkelte sammenhænge mellem organisationsformerne. Det betyder, at de enkelte organisationsformer både er svar på en problemstilling, samtidigt med, at de også producerer nye problemstillinger. Derfor er det interessant at finde frem til, hvilke organisationsformer, der bliver kommunikeret omkring i Børn & Kultur, da det igen kan vise, hvilke potentielle paradokser, der opstår.

I forbindelse med etableringen af velfærdsstaten efter afslutningen af 2. verdenskrig skabes der en række velfærdsområder, som hver især får etableret en række funktionssystemer og ofte flere organisationssystemer. Men alle træffer de forskellige typer af beslutninger om, hvem der er deltagende. Dermed er der flere organisationssystemer, der knytter an til det samme funktionssystem.

Figur 5: Homofone velfærdsinstitutioner (ibid.)

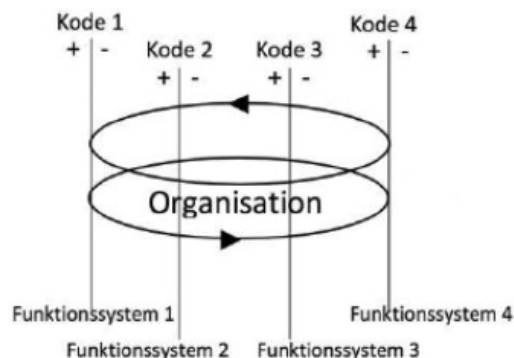


Som i den formelle organisationsform er der en klar sammenhæng mellem funktion- og organisationssystem. Men samfundsudviklingen gør også, at de enkelte organisationer, tilknyttet det enkelte funktionssystem, er lukkede i forhold til hinanden. Den funktionelle differentiering spænder ben for en mere tværgående tænkning. Udgangspunktet er jo netop, at en organisation kun er knyttet til et enkelt funktionssystem. Men ønsket om tværgående tænkning gør, at et er ikke længere muligt for et organisationssystem kun at knytte an til ét funktionssystem

Organisationer må derfor søge at koble på flere funktionssystemer for at balancere forskellige hensyn. Dermed er der en fremvækst af den heterofone organisation.

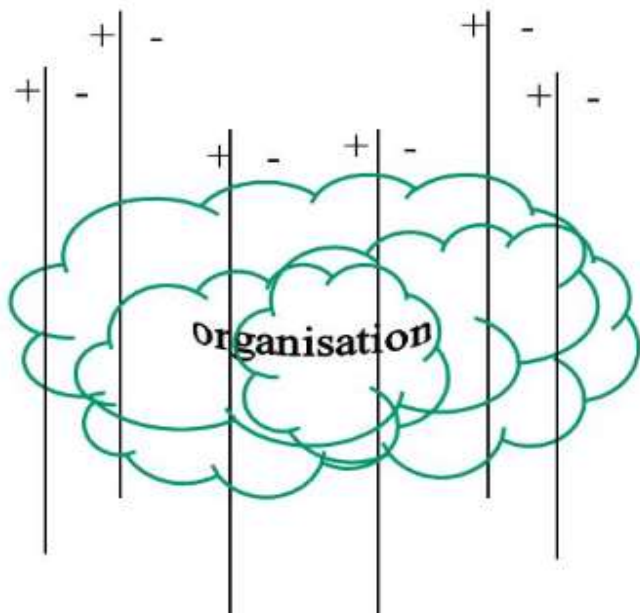
Figur 6: Den heterofone velfærdsorganisation (ibid., s. 159)

Den heterofone organisation giver den samlede organisation mulighed for at have flere medier til rådighed end den havde inden for den homofone organisation. Og dermed også flere muligheder for at skabe samarbejde på tværs. Til gengæld sætter det de enkelte funktionssystemer i en form for konkurrence, hvor der inden for funktionssystemet vil være en oplevelse af tab, hvis perspektivet fra funktionssystemet ikke bliver det dominerende i konkrete situationer.



Alle de tre ovenstående organisationsformer er udviklet for at imødegå konkrete udfordringer i det omgivende samfund. Den sidste organisationsform forsøger også at imødegå udfordringer, men det er ikke altid konkrete udfordringer, der er behov for at håndtere i den kommunikationsafsøgende potentialitetsskabende organisation.

Figur 7: Den kommunikationsafsøgende potentialitetsskabende organisation (ibid., s. 167)



Med den kommunikationsafsøgende potentialitetsskabende organisation forsøges det at gøre op med konkurrencen mellem funktionssystemer, da der hele tiden undersøges om der kan ske til- og afkobling mellem systemerne. Det kan kun gøres ved at funktionssystemerne hele tiden byder sig til, men samtidigt har muligheden for afkobling.

Det sidste ønske om overlap mellem fagligheder kan ses som et element i den potentialitetsskabende ramme, hvor det er mindre vigtigt, hvad der er sammenhæng mellem problem og løsning, men at der til gengæld sker

en udøvelse af fagligheden efter, at det er besluttet, hvilken løsning der skal iværksættes (ibid.). Her knyttes igen an til hyperrefleksion der kan findes inden for funktionssystemer.

Som beskrevet er organisationssystemer optaget af beslutninger om deltagelse. Men organisationer træffer ikke kun beslutninger om deltagelse. Der er også en række andre beslutninger inden for systemet. Den gængse forståelse af beslutning er, at det har form af en afgørelse, hvor andre kan relatere til, og dermed også skabe en klarhed for, hvordan man kommer videre. Den fortolkning af beslutning er ikke helt på linje med Luhmanns definition.

I den systemteoretiske tilgang er beslutninger noget, der *"indebærer en stillingtagen til de forventninger, der omgiver organisationen. Beslutninger stiller og indstiller i nuet de forventninger, der er mellem organisationens medlemmer til, hvad der skal i organisationen, hvad de hver især skal gøre og ikke mindst hvad de kan forvente sig af fremtidige beslutninger. Beslutninger kommunikere, at denne forventning er besluttet"* (Andersen & Pors, 2017, s. 84-85).

Beslutningerne fikserer derfor en forskel mellem før og efter beslutningen. Det betyder, at beslutningen bliver taget på baggrund af det, der er sket i fortiden, men stiller nogle forventninger til fremtiden. Selve beslutningen kunne have været anderledes, men der er kun én beslutning, der bliver truffet.

Fordi beslutninger ikke er noget, der er fuldstændigt entydigt er der også indbygget paradokser i beslutninger. Konkret er der tre paradokser omkring beslutninger:

1. De giver forventninger til fremtiden, men træffes altid bagud
2. Det er kun spørgsmål, der er principielt ubesluttelige, der kan besluttes.
3. Det at træffe en beslutning er en beslutning om, hvad der er en beslutning (ibid.)

Det systemteoretiske blik er tænkt til at være afsættet til den sidste del af analysestrategien. Vurderingen er, at den epistemologiske analyse af det empiriske materiale, vil fremvise udfordringer og paradokser, som ikke nødvendigvis kan håndteres gennem systemteorien, da den er deskriptiv. Det gør, at det er nødvendigt at trække på teoretiske perspektiver, der kan arbejde med det ledelsesmæssige element ind i forhold til at kunne komme med bud på, hvordan der kan ledes i de vertikale og horisontale relationer og bevægelser.

Paradokser

Derfor er der behov for at komme tættere på, hvordan ledelse opfattes. Her arbejder Majgaard ud fra, at der i offentlige organisationer er en række spændingsfelter, som gør, at *"ledelse er, at hjælpe sig selv og andre med at kunne bevæge sig i disse spændingsfelter"* (Majgaard, 2017, s. 22). Med denne tilgang til ledelse, skabes der handlemuligheder, da det netop er de ledelsesmæssige aktioner, der sætter både ledere og medarbejdere i stand til at kunne agere i de spændinger, der opstår mellem funktions- og organisations-systemer.

Spørgsmålet er så, hvordan det gøres mere konkret. Her kan der trækkes en linje til den systemiske tilgangs forhold om beslutninger. I den systemiske

tilgang fikserer beslutninger en handling i nuet, og det gør den på baggrund af den historiske viden, men forsøger at skabe forventninger til fremtiden, som i sig selv konstituerer et paradoks. (Andersen & Pors, 2017). I forlængelse fokuserer Majgaard også på, at ledelse handler om at kunne navigere for sig selv og andre mellem fortid, nutid og fremtid (Majgaard, 2017). Og derfor vil det være væsentligt at få set på beslutningsrammen i forhold til at forholdet mellem fortid, nutid og fremtid.

Men ledelse handler ikke kun om tidsaspektet. Selv om tidsaspektet har en plads i forhold til paradokser. Men paradokser har også sammenhænge, der forstås som *"situationsbestemte og forhandlende forsøg på at skabe sammenhæng, vel vidende at der er tale om paradokser, hvor enhver løsning allerede har sprækker og tidsindstillede sammenbrudsmuligheder, når den formuleres første gang."* (ibid., s. 114-115) Dermed er løsninger i denne tænkning tæt på forståelsen af beslutninger i systemteorien.

Paradokset kan dermed sige noget om, hvordan det vertikale og horisontale kan skabe udfordringer for hinanden. Det vertikale tager sit udgangspunkt i, at der i den store organisation er behov for en stor grad af koordinering for at skabe samlede løsninger til borgerne, mens den horisontale tilgang tager udgangspunkt i den praksis der udføres tæt på børnene, fokuserer på, at der skal findes konkrete løsninger, der er målrettet den enkelte sag. Dermed kan der i ledelsesopgaven opstå et dilemma i forhold til at få de to tilgange til at fungere sammen.

Når der arbejdes med det, der skal ledes på, kan der opstå et paradoksalt forhold imellem det lokale og det helhedsorienterede. På den måde indebærer strategisk velfærdsledelse *"et paradoksalt forhold til det der ledes. På den ene side har vi en voksende erkendelse af, at det, vi ønsker at skabe, kun kan blive til i lokale samspil mellem delvist selvstændige aktører. På den anden side søger vi at gøre netop disse samspil til styrbare objekter, som kan præges på afstand gennem brug af bestemte teknologier."* (ibid., s. 18 – 19)

I denne optik er der netop fokus på, at der mellem det vertikale og horisontale kan skabes nogle paradokser, når der tages udgangspunkt i, at det horisontale udspringer i det lokale samspil mellem de lokale selvstændige aktører. Mens det vertikale bliver markeret som et forsøg på at gøre det lokale samspil til noget, der skal styres.

Majgaard udskiller 3 forskellige aspekter af det paradokset mellem helhed og lokalt:

- Objekt og værdiskabelse
- Styrings teknologier
- Aktørpositionerne (ibid.)

Sammenhængen mellem objekt og værdiskabelse fokuserer på, at de fagprofessionelles praksis i samspil med borgerne (objektet), skal finde nye veje til deltagelse i samfundets fællesskaber (værdiskabelse). Her bliver ledelses-

opgaven således at skabe en udvikling, hvor deltagelsesmuligheder i samfundet skal udmøntes gennem en praksis, der foregår lokalt, og dermed langt fra dagligdagens ledelsespraksis.

Med hjælp fra Andersen og Pors påpeger Majgaard, at der i denne bevægelse er tale om potentialisering af velfærd (ibid.). Ledelsesopgaven fokuserer derfor på nye veje til deltagelsesmuligheder. Men netop fordi den "ægte" værdi skabes i det lokale samspil mellem fagprofessionelle og borgere, har strategisk ledelse fokuseret på, hvordan det kan manifestere sig, og *"løsningen bliver, at man som næste bevægelse omdefinierer potentialitet til præstationer"* (ibid., s. 19).

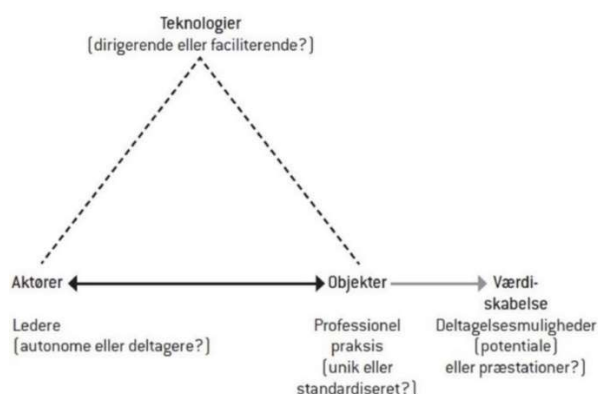
Dermed skabes der et paradoks, der handler om, at den strategiske ledelse fokuserer på at understøtte potentialisering over for de fagprofessionelle, men da selve værdiskabelsen ikke kan identificeres, fordi den bliver produceret lokalt omdefinieres potentialitet til præstationer. Derfor er det interessant at se på om paradokset ledelsesmæssigt kan håndteres på en anden måde end at omdefinere potentialitet til præstation.

Men omdefinering af forholdet mellem potentialisering og præstation kan i sig selv skabe modsigelser. Hvis det erkendes, at det er lokalt mellem fagprofessionelle og borgere værdien skabes, jo mere udfordrende bliver det at styre på afstand (ibid.), og derfor vil en omdefinering af det forrige paradoks, skulle forholde sig til, at det ikke bliver en anden styringsteknologi, som blot vil skabe en anden form for problematisk styring.

De to første paradokser fokuserer på en distinktion mellem del og helhed, hvor det er i delen, at værdien skabes. Men der er grundlæggende et paradoks i helheden i sig selv, da *"der gøres fordring på at handle på vegne af en normativ helhed, men denne helhed er fremsat fra en lokal og partikulær position – og må konkurrere om pladsen med andre aktørers bud på helheder"* (ibid., s. 21). Med andre ord er den ledelsesmæssig aktørposition også en lokal aktør, der dog blot har en anden lokal positionering end den fagprofessionelle.

Men samtidigt hævder Majgaard, at sprogbruget omkring helhedstænkningen netop er med til at give en ledelsesfelt for den enkelte, da der kan trækkes på distinktioner mellem *"tænkning og handling, design og implementering, beslutning og efterlevelse"* (ibid., s. 21). Dermed bliver ledelsesopgaven at være opmærksom på, hvordan man som lokal aktør trækker på de helhedsorienterede parametre, samtidigt med, at man anerkender, at man som leder selv er en lokal aktør.

Figur 8: Institutionelle paradokser i velfærdsledelse (ibid., s. 21)



Forholdet mellem de 3 institutionelle paradokser skitserer Majgaard som et billede, hvor værdiskabelsen er distanceret fra ledelse, styring og de professionelles praksis. Og dermed bliver ledelsesopgaven at skabe en forbindelse til værdiskabelsen selv om den egentligt er blevet distanceret fra ledelsesopgaven.

Serious play og narrative ledelsesfortællinger

Forbindelsen skabes gennem ledelsesmæssige fortællinger. Det er fortællinger, der er underlagt den præmis, at ledelsesgerningen er fuld af paradokser. Spørgsmålet er derfor, hvordan vælger den enkelte leder fortællinger til de konkrete situationer. Den grundlæggende tilgang er, at lederen afvejer og prioriterer ud fra institutionelle hensyn. Og i den afvejning kan der vælges mellem, selektion, separation, integration og konfrontation (ibid.).

Selektionen handler om at der vælges ud, og dermed bliver de andre muligheder bliver betragtet som støj eller nonsens. Separationen handler om at vælges en værdi ud fra andre, og hvor argumentationen går på, at det handler om rationelle valg. Separation og selektion ligner lidt hinanden, men separationen fremhæves som det rationelle valg. Integrationen forsøger at samle og rang ordne de modstridende værdier, der er i spil i forhold til det institutionelle paradoks. Den sidste afvejning går på kamp og konfrontation, som kommer i spil, hvis det er vurderingen, at der ikke er mulighed for at kunne håndtere paradokset ud fra en af de tre andre strategier (ibid.).

De 4 tilgange er alle sammen forsøg på at løse paradokset, og dermed anerkender lederen ikke paradokset som et paradoks. Derfor vil paradokserne genopstå. Hvis man som leder kan acceptere, at de paradokser, der opstår, ikke kan ophæves skabes der mulighed for, at man som leder løbende kan arbejde med tilpasning af ledelsesfortællinger

For at kunne håndtere paradokser kræves det, at den enkelte leder accepterer paradokserne - *"dvs. anerkende, at de ikke kan ophæves, og at der ikke kan skabes balancer, som er varige. I den konkrete situation kan der etableres en afvejning eller en adskillelse. Men netop i kraft af at der er tale om paradokser, vil en afvejning eller adskillelse ikke i længden kunne fastholdes. De modsatrettede værdier er afhængige af og danner grundlag for hinanden. Enhver fordring på at have skabt orden vil dermed rette kunne anfægtes. Der er aldrig ét plot, som er altomfattende. Der er sprækker og mulige modplot, der gør sig gældende."* (ibid., s. 114).

Dermed kan der skabes midlertidig håndtering af det konkrete paradoks, som vil give mening for den leder, der arbejder med håndteringen. Men netop fordi det er en fortælling er der muligheder for at skabe alternative fortællinger, som kan håndtere samme paradoks, og derfor er det ikke en statisk fortælling.

Når lederen anerkender, at der ikke er en statisk tilgang til paradokserne kan der åbnes for en eksperimenterende narrativ praksis, som kan betegnes som *"Serious play. Tilgangen er legende, for vi ved, at balancerne er forsøgsvis og for en tid. Men de er dødeligt seriøse, for disse balancer rent faktisk konstituerer vores forhold til verden og vores handlemuligheder."* (ibid., s. 114)

Dermed skabes der fortællinger, som man ledelsesmæssigt er vidende om højst sandsynligt ikke vil holde. Og dermed vil fortællingen blive udfordret fra anden side. Som leder skal der arbejdes med at have en refleksiv tilgang til de fortællinger, man sætter i spil. Og derfor vil det være vigtigt at forholde sig udviklende til sin egen narrative praksis, hvor der er fokus på åbenhed mod andre og skabe nuanceringer i den fortællende praksis. (ibid.).

Handlekraft

At arbejde med en serious play tilgang til paradokser fordrer, at lederen har handlekraften til at kunne kaste sig ind i denne tilgang. Og derfor handler det om at se på, hvordan handlekraft bliver defineret. Majgaard henter handlekraft begrebet fra Emirbayer og Mische. Her er handlekraft *"det temporalt organiserede engagement, som udøves af aktører fra forskellige strukturelle miljøer, og som gennem et samspil af vaner, forestilling og dømmekraft både reproducerer og transformerer disse strukturer i en interaktiv respons til de problemer, som frembydes af skiftende historiske situationer."* (ibid., s. 118)

Dermed er handlekraft ikke en individuel ting, men noget, der foregår mellem flere aktører. Men som individuelt subjekt er hver handling udkast til forhandling. Og derfor er den individuelle handlekraft koblet til at skabe rammer, hvor den enkelte leder sætter en fortælling på spil, som nødvendigvis skal mødes af andre for at kunne blive anerkendt.

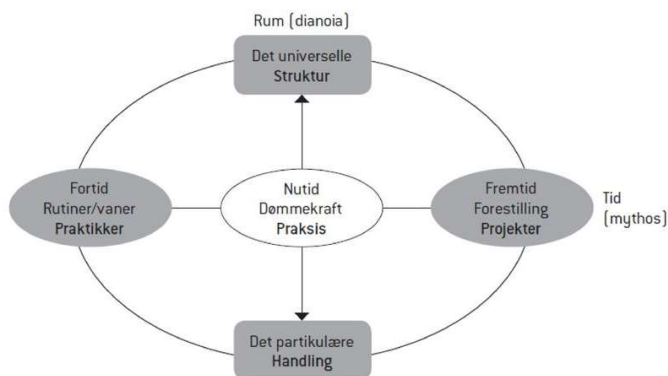
I handlekraftsbegrebet er der indlagt en tidsdimension. Handlekraften skal håndtere de problemer, der opstår på baggrunden af fortiden. Dermed sættes der forventninger til fremtiden på baggrunden af fortidens problemer.

For at kunne give bud på den ledelsesmæssige håndtering af de potentielle paradokser, der opstår i Børn og Kultur er der behov for at komme tættere på, hvordan paradokserne håndteres gennem balancering mellem fortid, nutid og fremtid på den ene side og det universelle (struktur) og partikulære (handling) på den anden side (ibid.).

Balanceringen mellem de universelle strukturelle forhold i en organisation og den konkrete handling i mødet mellem fagprofessionelle og borgeren går på, at der ikke altid er direkte sammenhæng mellem, hvad der er relevant at gøre i

den konkrete situation, men de vedtagne strukturer og regler giver ikke altid mulighed for de faglige handlinger.

Figur 9: Handlekraft i ledelse (ibid., s. 123)



Med et overblik over de 5 parametre skabes der rum til handlekraft. Handlekraft defineret som mediering mellem fortid, nutid og fremtid, samt mellem det universelle og partikulære (ibid.). Og det er i nutiden, at handlekraften etableres gennem mediering mellem de forskellige træk. For at finde frem

til, hvordan det kan medieres, at der ledelsesmæssigt hele tiden reflekteres over den gældende fortælling, og om den skal justeres i henhold til tankerne om serious play.

Analytisk fremgangsmåde

Iagttagelser af organisationens, lederes og medarbejderes narrativer foretages ud fra et kvalitativt udgangspunkt. Det kvalitative udgangspunkt tager sit naturlige udgangspunkt i analysestrategien, hvor der er et stærkt fokus på det kommunikationsmæssige.

Ledeforskel

Grundlaget for iagttagelser tager sit afsæt forskellige former for empirisk materiale. Tilgangen er valgt for at få flere vinkler i forhold til teorierne, og fordi der er forskellige fordele ved de forskellige tilgange.

Det første empiriske afsæt, som skal bruges i analysen af hvilke organisationsformer, der bliver sat i spil i Børn & Kultur i Esbjerg Kommune, er en række interne dokumenter, som siger noget om strategierne der er gældende for området. Der er tale om de strategiske dokumenter, der fremgår af tabel 2.

For at komme dybere ned i forholdet mellem funktions- og organisations-systemer er der lavet semistrukturerede interviews med mine to teamleder-kollegaer, en områdeleder i dagtilbud og en skoleleder. De repræsenterer hver især forskellige afdelinger, der arbejder i spændfeltet mellem det vertikale og horisontale. Områdeleder og skoleleder er valgt, da de er tætte ledelsesmæssige samarbejdspartnere. Og dermed er de også repræsentanter for de organisationer, der oplever Pædagogisk Enheds arbejde ind i deres praksis. Min to lederkollegaer er valgt, da de sidder med den samme udfordring som mig. Og dermed er tanken, at de kan være med til at skabe perspektiver på det undersøgte.

Ovenstående bliver grundlaget for den epistemologisk analyse, der gerne skal give bud på, hvilke systemer, der er i spil i organisationen, samt hvilke muligheder det giver for ledelsesmæssig handlekraft via serious play.

Handlekraften bliver analyseret ud fra, hvilke muligheder, der ligger ud fra ovenstående empirisk materiale. Men netop begrebet handlekraft er også fremadrettet, og derfor etableres en aktionsforskningsforløb, hvor handlinger bliver sat i spil. Det gøres for, at der kan tilrettelægges et forløb, hvor *”resultaterne løbende tilbageføres til praksis”* (Launsø, Rieper & Olsen, 2017, s. 104)

Aktionsforløbet bliver analyseret ud fra en proces vi i ledelsen har sat fokus på i efteråret 2019 under overskriften Tættere på praksis. Forløbet har således været sideløbende med udarbejdelsen af denne opgave. Derfor har aktionsforløbet udviklet sig emergerende, hvor der efter hvert nedslag i processen er taget nye valg ud fra det materiale, der er kommet frem.

Tabel 3 Oversigt over processkridt i aktionsforløbet

Processkridtets Formål	Værktøj	Teoretisk kobling
Få medarbejdernes fortællinger om deres forståelse af at komme tættere på praksis.	Spørgsmålet til medarbejderne var: <i>Hvad er praksisnærhed for Pædagogisk Enhed?</i> Gruppearbejde, hvor grupperne skulle bygge en visuelt understøttende bygning til den fortælling den enkelte gruppe havde.	Forståelse af samarbejdsrelationer. Ønske om viden deres forståelse af fortællinger som grundlag for handlekraft (Majgaard, 2017). Efterfølgende analyseret i forholdet mellem organisations- og funktionssystemer.
Sætte den ledelsesmæssige ramme for, at medarbejderne kan komme tættere på praksis.	Opsætning af pejlemærker: - Når vi deltager i aktiviteter skal der skabes handlinger, som giver værdi for børnene i hverdagen. - Der skal følges op på alle aktiviteter, så der er mulighed for at ændre handlinger. - Vi har et medansvar for at der skabes læring, udvikling og trivsel for alle børn og unge. Pejlemærkerne blev opfulgt af et ledelsesinterview, hvor der var fokus på at udfolde de tre pejlemærker. Konkret blev to teamledere interviewet af den 3. teamleder. Under interviewet blev medarbejdere budt ind til at	Udgangspunktet i Majgaards ramme om, - at den reelle værdi etableres i de lokale møde mellem faglige medarbejdere i de konkrete sager i samspil med borgerne, - ønske om at bevare den potentialitet, der ligger i det mødet mellem fagprofessionelle og borgere, er det derfor vigtigt, at det er de faglige medarbejdere, der sætter rammen for det konkrete. - Den ledelsesmæssige ramme sættes derfor ud fra en tilpasningsorienteret tilgang, med

	komme med deres spørgsmål, hvis de opstod.	forskellige handlemuligheder (<i>Serious Play</i>) (ibid.)
Få feed-back fra medarbejdere på, hvad de har hæftet sig ved.	Gruppearbejde ud fra, hvad det kræver af os selv (Pædagogisk Enhed), når forudsætningen er de tre pejlemærker.	Potentiel nyorientering og tilpasning af den samlede fortælling ud fra de 3 pejlemærker.

Den emergerende tilgang til processen betyder også, at den teoretiske kobling ikke har været der fra starten. Men de sidste to processkridt har været teoretisk informeret.

Da udvikling af selve aktionsforløbet er gennemført sideløbende med den analytiske udvikling i denne opgave, har det ikke været muligt med entydighed i en iterativ proces, hvor hvert skridt i aktionsforskningen har været underlagt grundig analytisk forarbejde.

Valg af konditionering

Selv om det systemteoretiske udgangspunkt er, at der i sociale systemer kun findes kommunikation (Andersen & Pors, 2017), og dermed ikke nødvendigvis tænkes over individets forhold til systemet, er det dog væsentlig at forholde sig til egen praksis. Særligt i forhold til at Majgaard gør det klart, at det er svært at arbejde analytisk med handlekraft som en distanceret analyse, men at det kræves, at man som analytiker også er involveret i processerne (Majgaard, 2017).

Med involvering i de konkrete processer, er det vigtigt, at forholde sig til rollen som undersøger af egen organisation. Særligt i forhold til, at grænsen mellem det, der skal undersøges i denne analyse, min rolle som undersøger og omverdenen er svær at trække (Launsø, Rieper & Olsen, 2017).

Forholdet mellem at være neutral og udenforstående forsker og være en deltagende forsker beskrives som forholdet mellem at undersøge noget fra en højt udsigtssted eller være dybt nede i det sumpede lavland. Undersøgelsen af det sumpede lavland analyseres bedst som en deltagende aktør, da det giver adgang til de uformelle elementer og mulighed for at analysere paradokserne i organisationerne, da der er et forudgående kendskab til baggrunde (Coghland, 2019).

Aktionsinterventionen har et klart afsæt i det sumpede lavland, hvor der er fokus på både at påvirke og analysere på interventionen på samtidigt. Den tilgang kræver systematik at fremgangsmåden i det analytiske grundlag og i forhold til opsamling. Derfor har der været systematisk opsamling af data efter hvert nedslag.

Ved siden af aktionsforløbet er der lavet et antal interviews. Det er valgt for, at kunne *”producere en beskrivelse af den fælles forståelse af situationen (inter-*

subjektivitet). Denne...kræver, at man gør sig fri af egne forestillinger for at sætte sig ind i andre menneskers livsverden.” (Voxsted, 2006).

Analyse

Kerneopgave, tværfaglighed, helhed, samskabelse og borgeren i centrum har i flere år været de plotnedslag i offentlige organisationer, der er brugt for at skabe tværgående samarbejde inden for hierarkisk styrede organisationer. Begreberne søger alle efter de ukendte potentialer, der ligger i de konkrete samarbejder, men samtidigt ledelsesmæssige fortællinger, der forsøger at sikre ledelsesmæssig styring.

Fokus for ledelsesopgaven i Pædagogisk Enhed er grundlæggende, at der er uudnyttede potentialer gennem samarbejde mellem forskellige fagpersoner om konkrete opgaver. Derfor har den ledelsesmæssige ambition igennem det sidste halve års tid været, at vi som organisation skal kunne agere mellem det at være fleksibel i de konkrete situationer og stadig have fokus på, hvad der er den overordnede opgave.

Dermed handler det om at se nærmere på, hvorvidt og hvordan der fastholdes fokus på, at Pædagogisk Enhed skal være med til at skabe værdi i de samarbejder, medarbejderne går ind i, samtidigt med at der er fokus på, at der i organisationen både er fokus på, de tværgående samarbejde og det at have en forvaltning, der bliver opfattet som én forvaltning.

For at komme tættere på problemformuleringen bliver analysen delt op i 3 dele. Den første del fokuserer på at komme tættere på, hvilke sammenhænge mellem funktions- og organisationssystemer, der bliver givet gennem de strategiske rammer i Børn & Kultur i Esbjerg Kommune. Det gøres for at sige noget om, hvorvidt og hvordan der skabes sammenhænge mellem den vertikale og horisontale tænkning.

Den delanalyse bliver fulgt op ved at se på, hvordan samarbejdspartnere og tætte ledelseskollegaer ser på, hvordan Pædagogisk Enhed skal agere mellem de vertikale og horisontale relationer og bevægelser.

Det giver afsæt for at kunne give bud på, hvordan der kan skabes ledelsesmæssig handlekraft gennem serious play. Derfor vil den sidste del fokusere på de ledelsesmæssige muligheder der er for at skabe værdi i børne- og ungeområdet.

De strategiske rammer

Udgangspunktet for arbejdet i alle afdelinger i Børn & Kultur er de overordnede strategiske rammer for forvaltningen. I de strategiske rammer er der ofte modsatrettede retninger i forhold til, hvordan opgaveløsningen sættes i spil. Generelt bliver det tværfaglige samarbejde hyldet, men udgangspunkterne for, hvor det skal starte er ikke entydigt, hvilket skaber paradokser, der ledelsesmæssigt skal navigeres i.

Derfor dykkes der ned i, hvordan der bliver kommunikeret om, hvordan sammenhængen mellem opgaven og organisation gerne skal være ud fra de strategiske rammer. Særligt er det interessant at se, hvordan opgaveløsning placerer sig i forhold til de forskellige organisationsformer. Homofone organisationsformer fastholder tænkningen af opgaveplacering i en defineret ramme, og dermed et behov for at bruge det vertikale ledelsessystem, mens placering i heterofone og potentialitetsskabende kommunikationsformer viser et større ønske om horisontalt samarbejde.

Figur 10: Strategisk udgangspunkt for Esbjerg Kommune

Gennem flere år har den overordnede fortælling i Børn & Kultur været, at det politiske udgangspunkt, alle skal efterleve er Børn- og Ungepolitikken (Esbjerg Kommune, 2014).

Samtidigt er det italesat, at Børn- og Ungepolitikken er omsat i to forvaltningsmæssige strategiske indsatser. Den første etablerede strategi er Paradigmeskift 2.0 (Esbjerg Kommune, 2014a), som fokuserer på indsatser omkring børn og unge i udsatte positioner. Strategi for Læring (Esbjerg Kommune, 2016) er den anden strategiske indsats, og er fokuseret på, at børn og unge skal have et højt læringsudbytte.



Når der dykkes ned i Børn- og Ungepolitikken (Esbjerg Kommune, 2014) viser der sig et billede af, at de politiske intentioner naturligt er fremadskuende, da det handler om at skabe forandringer. Netop fordi der er fokus på de politiske intentioner, er der også flere henvisninger til de potentialer, der er for børn og unge.

Men samtidigt er der gennem politikken også fokus på, at potentialerne skal blive mere konkrete, så det kan håndteres i forvaltningen. Et eksempel på sammenhængen mellem det potentielle og forankringen af opgaven kan ses på den måde, som inklusion sættes igennem politikken.

"INKLUSION – Forstås ud fra en vision, hvor børn og unge har lige muligheder for at deltage i fællesskabet og fællesskabets aktiviteter. Ved inklusion forstås, at fx institutionen og skolen organiserer sig på en måde, som gør det muligt at udvikle læringsmiljøer for alle børn og unge. Børn og unge skal opleve et fællesskab, hvor de får mulighed for at være aktivt deltagende og får et højt læringsmæssigt udbytte. Inklusion består således både af faglige og sociale kriterier." (ibid., s. 4)

På den ene side sættes visionen om inklusion ud fra muligheder og oplevelse for alle børn. En vision der indikerer, at politikken ønsker at gøre op med konkurrence mellem fagligheder. Vi har alle et ansvar for, at børn og unge for muligheder for og oplevelser af, at de er deltagende i fællesskabet.

Samtidigt sætter visionen også mere håndgribelige sammenhænge i forhold til, hvor visionen skal gennemføres. Der er eksplicit henvisning til institutionen og skolen, som omdrejningspunktet for inklusionen. Dog med den tilføjelse, at der er krav til organiseringen, så mulighederne for børn og unge kan opnås.

Iagttagelsen er, at der bliver skabt en ramme, der taler ind i en potentialitets-skabende organisation, hvor der ønskes en kommunikationsafsøgning efter potentialer. Men samtidig placerer udgangspunktet for denne afsøgning inden for de homofone organisationer.

Generelt tegner der sig et billede af, at Børn- og Ungepolitikken sætter de rene politiske ønsker inden for rammen af en potentialitetsskabende organisation. Og de politiske ønsker bliver koblet med en fokusering på omsætning i organisation, hvor der er fokus på enten homofon eller heterofon organisationstænkning.

Forskellen mellem den homofone og heterofone tilgang bliver meget afspejlet i, hvilket politisk ønske, der ønskes håndteret. Når der er entydighed om, at opgaverne naturligt placeres i en skole eller en daginstitution går formuleringerne på, at det håndteres inden for alment systemet eller lignende. Og dermed er der et homofont udgangspunkt for organisationsformens løsning af opgaven. Det gælder også i de beskrivelser, der relaterer sig til børnenes aldersudvikling, hvor det eksempelvis fremgår, at de enkelte afdelinger, skal sørge for, at bygge bro mellem de tilbud, børn og unge færdes i gennem deres opvækst (ibid.).

Heterofonien kommer mere frem, når der er tale om opgaveløsninger, hvor der er en erkendelse af, at det kan være lidt mere komplekse opgaver, der skal løses. I de sammenhænge bliver opgaven sat i centrum frem for organisationen. Et af eksemplerne er, at *"voksne arbejder mod samme mål og derigennem skaber sammenhæng og helhed for børn og unge"* (ibid., s. 9).

Den umiddelbare forventning ud fra det blandende billede i Børn- og Ungepolitikken er, at det vil gå igen i de to strategipapirer. Men det er ikke entydigt tilfældet. Faktisk bliver iagttagelsen, at den homofone organisationsform er meget fremtrædende i Paradigmeskift 2.0 (Esbjerg Kommune, 2014a).

På den måde at der primært tales ud fra funktionssystemet omsorg med den binære kode hjælp/ikke hjælp. Selv om Paradigmeskift 2.0 (ibid.) er en forandringsstrategi sker hovedparten af ændringstænkningen inden for denne binære kode, hvor hjælpen går på, at det er bedre for barnet eller den unge at være tæt på sit hjemmemiljø end at blev fjernet fra hjemmet.

Og stort set alle de opgaver, der ligger inden for dette funktionssystem bliver koblet til rådgiver eller familieafdelingen, der har ansvaret for opgaverne i

forhold til Paradigmeskift 2.0. Dermed nærmer beskrivelserne sig en formel organisationsform, hvor der kun tales om omsorgssystemet.

I enkelte tilfælde inddrages det at skole eller dagtilbud har vigtige opgaver i forhold til børn og unge, men opgaverne holdes inden for hhv. skole og dagtilbud. Koordination skal ske gennem planer, der er forankret hos en defineret organisation, som i eksempelvis elever med højt fravær, der skal der laves en sammenhængende plan på skolen for at eleven kan vende tilbage til skolen. Planen kan eventuelt laves i et samarbejde med Familierådgivning (Esbjerg Kommune, 2014a).

Forventningen kunne dermed være, at Strategi for Læring (Esbjerg Kommune, 2016) også er konstitueret omkring den homofone organisationsform, da den er placeret sideordnet med Paradigmeskift 2.0, og da læring kan kobles til det pædagogiske funktionssystem gennem den binære kode læring/ikke læring.

Alligevel er billedet mere broget i strategien. En stor del af beskrivelserne i strategien peger på en sammenhæng mellem læring og læreren eller pædagogen som fagprofession. I de situationer kobler strategien sig på en homofon organisationstænkning. Men der er også en række situationer, hvor der er klare referencer til andre funktionssystemer. Det mest klare eksempel er koblingen til sundhedssystemet, hvor der omkring trivselsdelen beskrives, at *"trivsel handler også om sundhed, og derfor arbejdes der i institutionerne generelt med tiltag, der skal styrke barnet eller den unges sundhed"* (ibid., s. 10).

De ønskede koblinger mellem funktionssystemer kan enten være udtryk for en heterofon organisationsform eller en efterspørgsel på hyperrefleksivitet inden for det pædagogiske funktionssystem. Og det er sikkert begge dele der er i spil.

Sammenfattende viser de politiske og strategiske dokumenter, at der nok er ønske om at søge nye potentialer inden for arbejdet omkring børn og unge, men det ophæver ikke organisationen. Der er en klar tendens til, at de strategiske dokumenter kobler organisation og funktionssystemer. Og når der er tale om opgaver, hvor der er historisk har været en kobling mellem funktionssystem og organisationssystem fastholdes tænkningen inden for homofone organisations-systemer, mens de steder, hvor opgaveløsningen er kompleks, søges det at sætte det tværfaglige samspil frem, hvor det beskrivelserne forholder sig neutralt mellem fagligheder, hvorfor tolkningen er, at der er tale om heterofoni.

Sideløbende med etableringen af Børn- og Ungepolitikken blev der arbejdet med en organisationsændring. Grundlaget for denne organisationsændring blev drevet af direktøren for Børn & Kultur. Idegrundlaget for organisations-ændringen var blandt andet drevet af Børn- og Ungepolitikken fokus på et tværfagligt helhedsperspektiv (Henriksen, 2013).

At grundlaget for organisationsændringen i høj grad er drevet af Børn- og Ungepolitikken gør, at det er interessant, hvordan sammenhængen mellem funktions-

systemer og organisationssystemer bliver sat i den grundlæggende beskrivelse for de organisatoriske rammer for Børn & Kulturforvaltningen.

Hvor Børn- og Ungepolitikken og strategierne satte et lidt blandede billede af, hvad der skulle tolkes som den fremherskende organisationsform, er der mere entydighed i direktørens beskrivelse af den ønskede organisation.

”Arbejdet med... fra Dagtilbud til Skole har tydeliggjort, at der er behov for og en vilje til at skabe bedre fælles muligheder for samspil i institutionerne og skolerne” (ibid., s. 4). Her sættes det klart op, at samspillet mellem de forskellige dele af organisationen skal være bedre, og at det er grundlaget for organisationsændringen.

Heterofonien skinner tydeligst igennem notatet, da det giver Børn & Kultur mulighed for at have flere fagligheder i spil omkring de forskellige opgaveløsninger. Det bliver helt ekspliciteret gennem den måde ledelsesopgaven sættes i direktørens beskrivelse, hvor forudsætningen er, at der *”er en betydelig ledelsesopgave for ledere på alle niveauer at arbejde på tværs og få de mange medarbejdere i Børn & Kultur til også at tænke den enkelte opgave ind i en større sammenhæng, så omdrejningspunktet for opgaveløsningen er det enkelte barn eller ung og dets familie.”* (ibid., s. 6)

Hele vejen gennem organisationsbeskrivelsen er der fokus på at sætte det tværfaglige samarbejde i scene. Og kun få gange gennem organisationsbeskrivelsen bliver der relateret til hhv. homofon eller potentialitetsskabende organisationer. Fokusset på det tværfaglige samarbejde som grundstenen for opgaveløsningen i Børn & Kultur, blev genverificeret, gennem organisationsændringen i startet af 2019 (Henriksen, 2019)

Ud fra de politiske og strategiske rammer skabes der et billede, hvor det er vigtigt at kunne forholde sig fleksibelt mellem det horisontale og det vertikale, da der sættes forskellige organisationsformer. Og ud fra de dokumenter er ledelsesopgaven at kunne navigere i et felt, hvor opgaven kan defineres som entydigt placeret i koblingen mellem funktions- og organisationssystem, men samtidigt kan dekobles mere fra organisationen, så flere eller funktionssystemer sættes i spil.

Men i den organisatoriske tænkning der ligger i direktørens beskrivelser af forvaltningens rammer er der større fokus på, at det horisontale skal opøves mere, da der tales ind i, at det er opgaven, der skal være i centrum, og derfor må de forskellige faglige spille sammen for at skabe den optimale opgaveløsning.

Fortællinger fra samarbejdspartnere

Afsættet fra de strategiske rammer burde kunne gengives i forhold til den ledelsesmæssige tænkning, der er hos samarbejdspartnere og nære ledelseskollegaer. Retningen med at der skal arbejdes mere tværgående burde komme klart frem i de interviews, der er gennemført.

Dog repræsenterer skoleleder og områdeleder også organisationer, som et stykke hen ad vejen er repræsentanter for entydig sammenhæng mellem funktions- og organisationssystem. Derfor kan det godt være, at der er mere fokus på den homofone tænkning.

Teamlederne i Pædagogisk Enhed har en formålstænkning, der skal fremme tværgående samarbejde. Og her må fordringen være, at der er fokus på mere flydende grænser mellem funktionssystemerne.

Nysgerrigheden går derfor på, hvorvidt der er sammenhæng mellem de strategiske dokumenter og den ledelsesmæssige tænkning hos de deltagende ledere.

Fortællingen fra efterspørgselssiden

Fokus er, hvordan den pædagogisk kode kommer til udtryk i de to interviews. Det interessante i den sammenhæng er, at den kode kommer til udtryk på forskellig vis mellem skole- og områdeleder. Skolelederen har klart mere fokus på, hvordan samarbejdet mellem Pædagogisk Enhed og skolen skal tage udgangspunkt i den homofone organisation baseret på den pædagogiske kode. Det pædagogiske kommer ikke nødvendigvis direkte frem i interviewet, men der tages udgangspunkt i det behov, som den enkelte lærer har i forbindelse med sit arbejde.

"vi arbejder med mennesker... hvor legitimitet er rigtig vigtig, så hvis man skal have lov til at blive lyttet til, så skal man ligesom gøre sig fortjent til det. Det kan man jo nogle gange synes er træls, at det er sådan, men det bare sådan jeg oplever det. Og da kunne jeg godt drømme om, at eksempel. Nu for at tage psykologer som eksempel... at det er vigtigt, at de har også en tid til at være nede i klassen også en tid til at kunne sparre med lærerne på den måde. Det drømmer jeg om." (Interview, Skoleleder, 2019)

Med andre ord skal der tages udgangspunkt i den konkrete opgave, der ligger foran læreren. Og dermed er opgaven at løfte det pædagogiske arbejde i klassen, så der kan skabes bedre læring. Dermed er opgaven ikke at udvide opgavens kompleksitet ved at trække på andre funktionssystemer, men sørge for at andre deltagere kommer til at tage udgangspunkt i den pædagogiske kode.

Denne tolkning er forholdsvis lukket og giver ikke meget mulighed for åbninger mod andre koder. Og det er heller ikke fordi, der gennem interviewet med skolelederen åbnes meget op. Men enkelte gange åbnes der for en refleksion i forhold til, hvordan der kan samarbejdes mere overordnet.

"det har vi arbejdet med i årtier på skoleniveau i forhold til, når man bare sådan noget elementært noget som AKT hjælp. Hvordan undgår vi, at det bliver stationært... det dilemma har jeg ikke nogen løsning på, fordi det knokler vi med lokalt. Og det vil blive det samme, hvis vi fik besøg af sådan nogen som jer, der har ... der kunne komme med noget ekstra. Det er fandme svært, fordi det er så nemt, bare at skubbe tingene fra sig." (ibid.)

Åbningen går på, at der er en bevidsthed om, at arbejdet inden for skolen kan blive for stationært, og i den sammenhæng kan de godt have brug for, at der kommer fagligheder fra andre steder og beriger dem. Men det er ikke en refleksivitet, der åbner helt op for, at der skal være intensivt samarbejde.

Den tværgående tænkning, som skolelederen trækker primært på er, at Pædagogisk Enhed som støttefunktion skal tage udgangspunkt i den pædagogiske kode, da det vil skabe legitimitet hos personalet.

Omvendt er det med områdeleder, som svinger meget mellem at tale inden for ét funktionssystem i nogle sammenhænge til at tale om, hvordan forskellige fagligheder skal spille sammen om opgaven i andre sammenhænge.

Hvor skolelederen primært tog sit udgangspunkt inden for skolens rammer svinger områdelederen mere frit mellem forskellige modeller for tværfagligt samarbejde. Når der er tale om klare opgaver inden for det pædagogiske felt tages der et udspring for den pædagogiske kode. Et af eksemplerne her er, at opgaven med taleudfordringer for børn, bliver delt op i to opgaver – 1 for talehøre konsulenten fra Pædagogisk Enhed og en anden opgave for det pædagogiske personale (Interview, Områdeleder, 2019).

Men når der er udfordringer i forhold til opgaveløsningen bliver det beskrevet, at der er behov for flere fagligheder i forhold til at få det til at få skabt den bedste opgaveløsning. *"Jeg ser jer ikke som enten eller. Om vi har jer eller ikke har jer. Jeg ser at vi sammen om noget."* (ibid.).

Tendensen i områdelederens perspektiv er, at det trækker mere mod den heterofone organisationstænkning, da det generelt er meget fokus på, hvordan man beriger hinanden på tværs af fagligheder. Med den tilgang skulle man også tro, at der var en beskyttelse af den pædagogiske faglighed, da udfordringen i den heterofone organisation er, at det sætter funktionssystemerne i konkurrence med hinanden. Men den tendens findes ikke igennem interviewet.

Tværtimod fremgår det, at hendes oplevelse er *"at vi er kommet meget tættere på hinanden for forskellige fagligheder. Og det mener jeg kun at det bliver så stor en styrkelse for os alle."* (ibid.)

Det kunne indikere, at der er en villighed til at være kommunikationsafsøgende på nye potentialer i opgaveløsningen. Den tolkning kan dog ikke genfindes gennem interviewet. Områdelederen fokuserer generelt meget på opgaveløsningen, og at det må være den, der skal være i fokus. Derfor er tolkningen, at hun mener, at faglighedernes samspil i opgaveløsningen kan være med til at skabe stærke løsninger til gavn for børnene.

Her trækkes der på et andet funktionssystem – det politiske - fra områdelederens side. Den binære kode inden for det politiske system er styrer/styret (Andersen & Pors, 2014). Områdelederen bruger den, når hun referer til den ledelsesmæssige dimension i samarbejdet. Her trækker hun både på at være

styret gennem de fælles rammer og retningslinjer, der er i Esbjerg Kommune, men også på den anden side, hvor hun selv ønsker at styre processerne.

Når områdelederen forholder sig til, at der er nogle rammer i forhold til samarbejdet i Esbjerg Kommune, sker det rimeligt nøgternt og uden værdiladninger; ud over, at vi som en selvfølge skal arbejde efter de rammer, der er vedtaget i fællesskabet. Det kan igen relatere sig til, at hun ikke taler om konkurrencen mellem faglighederne i det tværfaglige samspil, men ser det som en naturligt del af samarbejdet.

Skolelederen kommer også forbi den politiske kode i hans interview. Men her er det ikke så neutralt i forhold til den kode. Han forholder sig mere til, hvorvidt han ønsker at være den der styrer frem for at blive styret. Igen er det i forhold til de fælles rammer, hvor han siger, at *"grundlæggende skal der være noget ensartet, og så kan jeg også godt lide, at der kan være plads til lokal forskellighed."* (Interview, Skoleleder, 2019).

Med andre ord er det at være styret et vilkår, men han ønsker i høj grad selv at være den der styrer, da der skal være plads til forskellighed. Og den tilgang ligger i forlængelse af, at han ønsker at være med til at bestemme, hvem der skal være en del af organisationen skole, og ikke bruge for meget energi på at forholde sig til, hvem der i en anden del af forvaltningen ønsker at være bestemmende på, hvem der skal være med i opgaverne.

Område- og skoleleder kommer dermed til at repræsentere forskellige udgangspunkter i forhold til at tværgående samarbejde. Skolelederen tager sit udgangspunkt i det monofaglige, hvor det er den pædagogiske kode, der er den fremhævske, mens områdelederen ser de mange fagligheders stemmer som meningsfulde til at skabe en bedre opgaveløsning. Og begge retninger understøttes i den måde de forholder sig til den politiske kode – styrer/styret.

På den måde kan der ses en kobling til nogle af de strategiske dokumenter fra skolelederens side, mens områdelederens tænkning ligger tættere på de tanker, der er fra direktørens side om tværfagligt samarbejde.

Fortællingen fra ligestillede kollegaer

Område- og skoleleder har deres ledelsesmæssige udgangspunkt i organisationer, hvor der umiddelbar er sammenhæng mellem funktions- og organisationssystem. Det er ikke tilfældet med teamledere for Pædagogisk Enhed. Udgangspunktet for Pædagogisk Enhed har fra starten været, at det skal være et tværfaglig center, der kan understøtte de strategiske rammer.

Med 5 forskellige faglige læringsmiljøer i Pædagogisk Enhed er der heller ikke entydighed mellem funktions- og organisationssystemer. En intern forudsætning med forskellig faglighed og en ekstern forudsætning om at skabe et tværfagligt samarbejde, som skal understøtte de strategiske intentioner skaber en forventning om, at ledelsesopgaven gribes an ved at tænke organisationen som heterofon eller potentialitetsafsøgende.

Og det også en klar tendens hos begge teamledere, at der ikke tales ret meget inden for de koder, der ligger naturligt inden for faglighederne i Pædagogisk Enhed. Til gengæld bruges den politiske kode flittigt af begge teamledere.

Den politisk kode bliver blandt andet brugt til at beskrive, hvordan medarbejderne i Pædagogisk Enhed bliver sat i stand til at arbejde mere tværfagligt med udgangspunkt i de fællesskabsmæssige rammer. Den politiske kode bliver sat i spil i forhold til, at medarbejderne skal arbejde processuelt frem for, hvad der er grundlaget inden for fagligheden.

"Jeg tænker, at vi skal arbejde med deres organisatoriske forståelse. Og deres ansvar og deres rolle ind i de opgaver, i de møder de sidder i." (Interview, Teamleder C, 2019). Ledelsesopgaven bliver italesat som noget, hvor der skal arbejdes med medarbejdernes forståelse for deres processuelle opgave. Ved brug af koder fra det politiske system ledes der efter potentialer for at kunne udvikle den praksis, der er i skole og dagtilbud.

Et eksempel er et udsagn for en af teamlederne, hvor hun siger, at *"vi også kan understøtte... med nogle nye perspektiver på ting, som de derude, måske ikke har fået øje på"* (Interview, Teamleder B, 2019). I denne optik skal medarbejderne fra Pædagogisk Enhed være med til at finde nye løsninger på opgaver, som ikke umiddelbart er kendt i forvejen.

Selv om der er en klar fokusering på at søge nye muligheder i opgaveløsningen, er der også en bevidsthed om, at det ikke umiddelbart er nemt for medarbejderne. *"Det er pissesvært, fordi en ergo-fysioterapeut er jo uddannet inden for meget naturvidenskabelig fagretning. Og det er sgu ikke noget de er blevet præsenteret specielt meget for på uddannelsen"* (Interview, Teamleder C, 2019)

Udfordringen med være leder af en organisations, hvor medarbejderne forventes at være afsøgende på nye muligheder for opgaveløsning, samtidigt med at det anerkendes, at faglighedens udgangspunkt sætter begrænsninger for skal håndteres gennem beslutninger.

Bedst beskrevet gennem den opfattelse, den ene teamleder har af ledelsesstilen i Pædagogisk Enhed, hvor tilgangen er *"en eklektisk tilgang, hvor vi veksler lidt mellem forskellige ledelsesstile. Og det er jeg så dybt taknemmelig for, at det er det der falder os naturligt... At vi har den her brede tilgang til ledelse."* (Interview, Teamleder B, 2019)

Tænkningen om eklektisk tilgang til ledelse kan ses som et forsøg på, at håndtere den ramme, at beslutninger principielt er ubesluttelige (Andersen & Pors, 2017). Med forskellige ledelsesstile kan beslutninger fikseres midlertidigt, men det kan samtidigt også give mulighed for, at de beslutninger, der skal træffes i fremtiden også bliver muligt. Dermed åbnes der også rum for en handlekraft, hvor serious play kan være rammen om beslutninger. Med andre

ord er der i ledelsen et kontinuerligt fokus på tilpasninger til de konkrete situationer.

Spørgsmålet der kommer til at være tilbage er, hvorvidt den eklektiske tilgang til ledelse også gælder, når der er tale om samarbejdet lederne i skole og dagtilbud. Når der dykkes ned igennem interviews med de to teamledere fra Pædagogisk Enhed er der umiddelbart ikke meget der peger mod en ledelsesmæssige tilgang, der tager udgangspunkt i serious play.

De lægger begge vægt på, at vi har nogle samarbejdsaftaler med vores ledelsesmæssige samarbejdspartnere. *"Og det tænker jeg jo vi er garanter for på ledelsesniveau, at vi har nogle samarbejdsaftaler omkring, hvordan vi gør det, og at vi har viden omkring hinanden."* (Interview, Teamleder C, 2019)

Forventningsafstemningen med ledere i skoler og dagtilbud bliver uddybet af den anden teamleder til at omhandle den fælles struktur, der er etableret for at understøtte det tværfaglige samarbejde. Dermed bliver rammerne omkring samarbejdet endnu mere sedimenteret i faste rammer.

Til gengæld er der også en erkendelse af, at den faste struktur i forhold til samarbejdet giver udfordringer i forhold til at kunne forfølge potentialerne i opgaveløsningen for medarbejderne. *"Men der hvor det for alvor rykker, det er når du og jeg og Camilla og de folk, ledere vi samarbejder med i dagligdagen får det til at leve, ik'. Igen når vi får adfærden koblet på det. At vi... de gode intentioner bliver omsat til handling. Det er jo der, det for alvor begynder at leve, fordi vi får skabt noget erfaringsbase hos alle, der gør, at der også er en grundlæggende tillid i systemet til, at vi tør tale med hinanden."* (Interview, Teamleder B, 2019)

Grundlaget for arbejdet i Pædagogisk Enhed er således at søge efter nye løsninger på de problemer, vi bliver inviteret ind i. Og det er klart forventningen, at det kan gøres gennem en potentialitetsafsøgende tilgang til opgaveløsningen. På den måde, at der ikke er en fast ramme omkring opgaveløsningen, men at der skal laves reflekterede valg i forhold til den enkelte opgaveløsning.

Den potentialitetsafsøgende tilgang opgaveløsning understøttes ledelsesmæssigt gennem en eklektisk tilgang til ledelse, hvor der også vælges værktøjer i den konkrete situation. Dermed er tilgangen inden for rammen af serious play, hvor beslutninger godt nok stiller nogle forventninger til fremtiden, men samtidigt er der mulighed for at træffe andre beslutninger i fremtiden.

Men den legende tilpasningsorienterede tilgang til ledelse bliver udfordret, når der er tale om samarbejdet med dagtilbud og skole, hvor der er fast rammer om samarbejdet kombineret med, at tilgangen til samarbejdet går på at få lavet faste samarbejdsaftaler, der sætter endnu mere klare rammer om fremtiden.

Aktionshandling

Pædagogisk Enheds fokus på både at være drivende i, at Børn & Kultur opleves som én forvaltning og understøtte direkte ind i arbejdet omkring enkelte børn

og børnegrupper viser sig nogle gange at trække i modsat retninger. Med en baggrund i, at Pædagogisk Enheds ydelser opleves til at være for langt fra praksis i skole og dagtilbud (Esbjerg Kommune, 2018) er der over efteråret 2019 igangsat en proces i afdelingen, hvor der er fokus på at komme tættere på praksis. Og samtidigt har det været ambitionen, at vi fastholder de øvrige formål for afdelingen.

Processen har fra starten været drevet af formålet om at komme tættere på praksis. Men der er ikke lavet en masterplan for hele processen. De enkelte skridt i processen er sket på baggrund af det forrige.

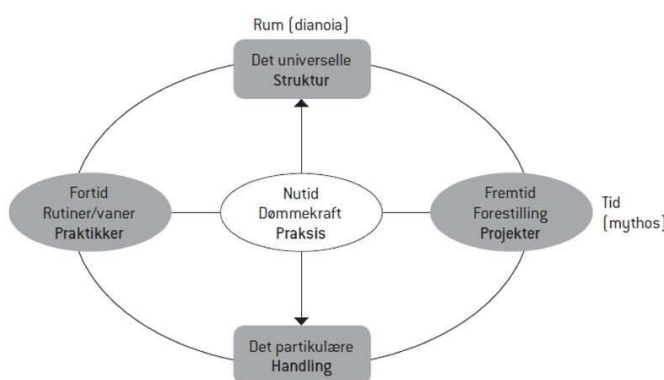
Fokus for aktionshandlingen har været at få et nyt blik på, hvordan forståelsen af opgaveløsningen, i en tværgående tænkning, kan ændres. Formålet har været at tænke mere i processer omkring opgaveløsningen frem for den konkrete udmøntning af opgaveløsningen. På den måde har der været et ledelsesmæssigt ønske om at søge efter de potentialer, der ligger i det tværgående samarbejde frem en forhandling mellem de forskellige fagligheder, der arbejdes sammen i de konkrete sager.

Arbejdet med at komme tættere på praksis startede med, at fortællinger skal være drivende i forandringen. Samtidigt tog processen udgangspunkt i, at de ledelsesmæssige fortællinger oftes bliver foretaget i meget generelle vendinger, mens fagpersonerne er meget konkrete i forståelsen af opgaveløsning.

Dermed har den ledelsesmæssige tænkning de facto taget udgangspunkt i de tanker, der ligger i Majgaards figur om handlekraft i ledelse, hvor vi har fokus på at skabe handlekraft i mellemrummet mellem det abstrakte fortællinger (det universelle) og den konkrete opgaveløsning (det partikulære) (Majgaard, 2017).

Ud over kontinuummet mellem det universelle og det partikulære er der et ønske om trække på erfaringer fra de sidste par år, for at kunne danne en ny fortælling om fremtiden.

Figur 11: Handlekraft i ledelse (ibid., s. 123)



Det første nedslag handlede om, at ledelsesmæssigt ville have viden om, hvordan forståelsen er af praksis hos medarbejderne. Derfor var det første nedslag for medarbejderne i Pædagogiske Enhed et spørgsmål om, hvordan praksisnærhed skulle fortolkes i vores samarbejde med skoler og dagtilbud.

Spørgsmålet blev håndteret gennem en proces, som blev faciliteret på den måde, at tværfaglige grupper fik til opgave at bygge svaret i Lego. Valget af Lego som procesværktøj blev taget, da Esbjerg

Kommune leg og kreativitet som en strategisk indsats, og da der var en forventning om, at brugen af klodser og figurer kunne animere til at dialogerne kunne bevæge sig ud over de gængse faglige drøftelser, og dermed kunne være kommunikationsafsøgende på potentialer.

Tabel 4: Hvad er praksisnærhed for medarbejderne i Pædagogisk Enhed

Overskrift	Beskrivelse
Samarbejdspartnerens perspektiv	Man ikke komme tættere på praksis med mindre, man kommer tæt på, hvad dem der efterspørger nærhed til praksis, mener med det.
Samarbejdspartnerens forudsætning	Ikke alle samarbejdspartner har samme forudsætninger eller behov i samarbejdet. Nogle har behov for meget konkret guidning, mens andre har behov for overordnede analyser, som de selv kan omsætte til handlinger. Dermed er der forskel i, hvorvidt der er behov for at gå ind med konkrete handlinger eller konsulentmæssig guidning.
Samarbejde på 2. hånd	Pædagogisk Enhed vil altid være afhængig af, at samarbejdspartnere kan give viden om problematikken.
Barnets perspektiv	At være tæt på pædagogs og læreres praksis. Det vigtigste i den sammenhæng er, hvordan barnet situation er, frem for den praksis, der udøves hos pædagoger og lærere. Dermed bliver lærere og pædagogs faglighed redskaber til at kunne håndtere barnets udfordringer.
Tilstedeværelse	Det handler om at komme ud på stuerne i dagtilbud og klasseværelser. Dermed kommer man tæt på den konkrete praksis. Tilstedeværelse kan være i form af observation, oplæg og andet.
Gennemsigtighed	Det bliver nævnt som en selvfølge uden andre definitioner.
Bygge Bro	At være med til at bygge bro mellem de forskellige parter, der kan være om et barn. Det bliver mange gange nævnt, at der er mange perspektiver eller forståelser omkring den enkelte situation. Opgaven med at komme tæt på praksis bliver derved at finde et fælles ståsted, hvor alle føler sig imødekommet.
Fokus for samarbejdet	Udgangspunktet er, at det er enkelte børn, der bliver drøftet, når der er et samarbejde. Udgangspunktet for Pædagogisk Enhed er også, at der skal være fokus på fællesskabet. Derfor kommer fagpersoner ofte til at tale om, hvordan fællesskabet kan bidrage til det enkelte individ, mens skole/dagtilbud ofte tager udgangspunktet af, hvordan der kan arbejdes med det enkelte barn.
Faglighed vs. efterspørgsel	Med den faglighed, medarbejderne i Pædagogisk Enhed kommer med, kan det efterspurgte nogle gange være direkte uhensigtsmæssigt. Derfor kommer der spændinger mellem at imødekomme behovet og fastholde den faglige integritet.

Praksis må være tilpasningsorienteret	Når man i fællesskab kommer frem til løsninger omkring et barn, skal man være opmærksom på, at det ikke er sikkert, at det hjælper. Derfor er der behov for kunne tilpasse eller ændre beslutninger. Så tæt på praksis er i denne sammenhæng tæt opfølgning og evaluering.
Forskellige fagligheder	Pædagogisk Enhed består af mange fagligheder, og derfor skal praksisnærhed fortolkes i forhold til de enkelte fagligheder.
Organisation	Det kræver, at der anerkendes at organisationen arbejder ud fra bestemte rammer, og derfor skal de rammer være klare for at medarbejderne kan udføre deres arbejde. Rammerne bliver sat ledelsesmæssigt.

Tilbagemeldingerne giver et blandet billede af, hvad medarbejderne tænker om det at komme tættere på praksis. Lige som ledelse sker i et felt mellem det konkrete og abstrakte, er svarene fra medarbejderne også spredt inden for det felt. Der er nogle områder, hvor der tænkes i de store universelle rammer. Det sker eksempelvis, når medarbejderne fokuserer på, at praksisnærhed handler om at bygge bro mellem de forskellige deltagere. Og ud fra en narrativ analyse handler det om at skabe integration mellem de forskellige holdninger.

Den integrative tilgang mellem fagligheder bliver samtidigt udfordret, når der tages et systemteoretisk udgangspunkt, da der er tale om forskellige funktionssystemer, der er i spil. Og udgangspunktet her at faglighederne ikke kommer til at kunne forstå hinanden, og derfor bliver integrationen udfordret. Med mindre der kan arbejdes efter potentialer i samarbejder, som der er få indikationer af.

Når der bliver talt ind i de konkrete handlinger tages udgangspunktet, at der skal være fokus på at være tilpasningsorienteret i forhold til den opgave, der ligger foran. I den optik handler det også om, at der arbejdes efter at finde de skjulte potentialer i opgaveløsningen, der ligger med de involverede fagligheder.

For at kunne hente nogle handlemuligheder for medarbejderne er det interessant at se på den del, der handler om det tilpasningsorienterede. Her fremgår det i tilbagemeldingerne, at der er behov for at have for øje, at det ikke er sikkert, at de konkrete handlinger giver værdi, og at der derfor kan være behov for tilpasninger undervejs. Dermed ligger der i nogle af medarbejdernes forståelse at, der også er behov for et element af serious play, når der er tale om at være tæt på praksis.

Det tilpasningsorienterede er eksplicit i nogle tilbagemeldinger, men der ligger også et element af at kunne agere tilpasningsorienteret i forhold til de konkrete samarbejdspartnere. Dermed bliver begrebet om tilpasningsorienteret udvidet.

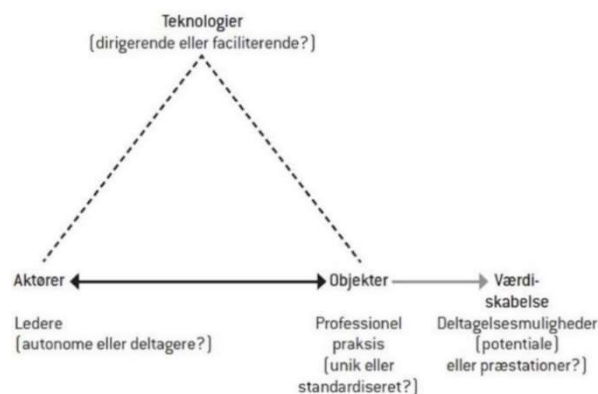
Ud fra medarbejdernes tilgang til praksis er der, i nogle sammenhænge, fokus på, at samarbejde mellem forskellige fagligheder bør tage udgangspunkt i de

mulige potentialer der er for opgaveløsningen. Og at det gerne skal ske gennem integration af de synspunkter, der findes i det enkelte samarbejde.

Dermed er der en åbning i forhold til, at den ledelsesmæssige intervention kan trække på både den tilpasningsorienterede tilgang, der ligger i serious play, og samtidigt gå efter de udefinerede potentialer, der arbejdes efter når der arbejdes ud fra en kommunikationsafsøgende organisationsform.

Figur 12: Institutionelle paradokser i velfærdsledelse (ibid., s. 21)

En tilpasningsorienteret tilgang til samarbejde giver et grundlag, men siger i sig selv ikke noget om, hvilken værdi en tilpasningsorienteret tilgang skal have. Men her bliver der også sat en ramme op omkring *barnets perspektiv*, som blev brugt videre i processen. Barnets perspektiv er hentet helt naturligt i processen, men efterfølgende informeret af, at barnet er det symbolsk generaliserede medie inden for pædagogikkens kode. Hvilket giver mulighed for, at det kan resonere, når der skal arbejdes ind i homofone organisationsformer på skoler eller dagtilbud. Og dermed skabes der en forbindelse mellem ledelse, teknologi og professionel praksis gennem kobling til værdierne.



Hvilket giver mulighed for, at det kan resonere, når der skal arbejdes ind i homofone organisationsformer på skoler eller dagtilbud. Og dermed skabes der en forbindelse mellem ledelse, teknologi og professionel praksis gennem kobling til værdierne.

Opsamlingen på input fra medarbejder-siden gav anledning til, at vi som ledelse havde behov for at sætte scenen i forhold til, hvad der var vores syn på at være tæt på praksis. Behovet opstod, da de mangeartede tilbagemeldinger gav et blik for, at den ledelsesmæssige tilgang ikke fremgår klart af tilbagemeldingerne.

Det arbejde tog udgangspunkt i Majgaards ramme om, at den reelle værdi etableres i det lokale møde mellem faglige medarbejdere i de konkrete sager i samspil med borgerne (ibid.). Samtidigt er der ikke et ønske om at reducere den potentialitet, der ligger i det mødet mellem fagprofessionelle og borgere, og derfor er det vigtigt, at det er de faglige medarbejdere, der sætter rammen for den konkrete opgaveløsning.

Denne tilgang blev valgt, da der i ledergruppen var enighed om, at der hos vores samarbejdspartnere ikke er en ensartet tilgang til, hvordan de tænker dem selv ind i en helhedsorienteret organisation. Og den observation bliver understøttet af de to interviews med hhv. skole- og områdeleder, hvor de har forskellige organisatoriske udgangspunkter, idet skolelederen primært tager sit afsæt i en homofon organisationstænkning, mens områdelederen bringer flere organisationsformer i spil.

Et særligt udgangspunkt for den videre proces var, at praksis hele tiden må være tilpasningsorienteret. Samtidigt skal tilpasningerne være guidet af børnesynet i Børne- og Ungepolitikken kombineret med det enkelte barns perspektiv, da det vil passe med den værdi, der er inden for pædagogikkens kode.

Den tilpasningsorienterede tilgang er vores ledelsesmæssige styringsteknologi til at arbejde med det paradoks, at der er flere organisationsformer i spil i det strategiske udgangspunkt og hos vores samarbejdspartnere. Umiddelbart kunne det se ud som et forsøg på at løse paradokset gennem separation (ibid.). Det er dog umiddelbart ikke tilfældet, da vi ledelsesmæssigt ikke har forventningen om, at en tilpasningsorienteret tilgang grundlæggende kommer til at løse paradokset.

I stedet er der en bevidsthed om, at det tilpasningsorienterede begreb i sig selv må være tilpasningsorienteret. Derfor valgte vi at sætte scenen omkring serious play helt eksplicit over for medarbejderne. Serious play blev rammesat, som den ledelsesmæssige holdning til, hvordan Pædagogisk Enhed fremadrettet skal arbejde med at komme tættere på praksis. Samtidigt med at det er det ledelsesmæssige fundament, blev det også gjort eksplicit, at det er forventningen for medarbejderne i de processer, som de indgår i.

Rammesætningen af den tilpasningsorienterede tilgang skete gennem en fortælling, hvor der var fokus på, at medarbejdernes faglige kræfter skulle frigøres til at kunne agere agilt i de konkrete situationer de står i, så længe barnets perspektiv var for øje.

Baggrunden for det valg var Majgaards udgangspunkt om, at den reelle værdi bliver til i mødet mellem fagprofessionelle og borgere. Og vi ønskede samtidigt ikke at reducere vurderingen af denne værdi til eksplicite målepunkter.

I stedet satte vi ledelsesmæssige pejlemærker, som skal danne det videre grundlag for at komme tættere på praksis. De tre pejlemærker er:

- *"Når vi deltager i aktiviteter skal der skabes handlinger, som giver værdi for børnene i hverdagen.*
- *Der skal følges op på alle aktiviteter, så der er mulighed for at ændre handlinger.*
- *Vi har et medansvar for at der skabes læring, udvikling og trivsel for alle børn og unge."* (Pædagogisk Enhed, 2019)

Med pejlemærkerne er der sket en eksplicit kobling mellem det overordnede plot om at være tilpasningsorienteret og det værdimæssige afsæt for handlingerne. Der skal være fokus på børnene som det værdifulde. Det tilpasningsorienterede ligger i, at der skal skabes aktiviteter, og at de skal være muligt ændre aktiviteterne undervejs.

Intentionen med fortællingen var at skabe integration mellem behovet for opgaveløsning, der både tager udgangspunkt i tværgående tænkning samtidigt med, at der gives mulighed for dagtilbud og skole til at håndtere deres opgaveløsninger inden for deres organisatoriske rammer.

Den narrative fortælling om at være tilpasningsorienteret blev ikke kun grebet an via den indholdsmæssige ramme. Som ledelse skabte vi også en proces, der i sig selv forsøgte at vise det tilpasningsorienterede, da formen på orienteringen

til medarbejderne skete gennem interview. Konkret interviewede en af mine ledelseskollegaer mig og min kollega ud fra de tre pejlemærker.

Interviewet blev rammesat med, at vi først ville få lov til at udfolde vores synspunkter under de tre pejlemærker, og under interviewet ville medarbejderne blive inviteret ind, hvis de havde spørgsmål, som de havde behov for blev afklaret nærmere eller, hvis der var sideaspekter, som de også syntes var vigtige.

Med en ramme om et åbent interview var der både mulighed for at komme frem med de forberedte pointer i fortællingen, samtidigt med at vi som ledelse blev udsat for noget af den tilpasningsorienterede stil, som vi eftersøger hos medarbejderne. Dermed var intentionen at skabe handlekraft for os som ledelse og for medarbejderne, ud fra at handlekraft udøves i forskellige strukturelles rammer og at det er inden for disse rammer, der er mulighed for at skabe transformationer gennem reflekteret dømmekraft (Majgaard, 2017).

Tabel 5: Kerneemner fra interview om at komme tættere på praksis

Kernemne	Beskrivelse
Værdi for børn og unge	De ledelsesmæssige pointer handlede om, at der i mødet mellem fagpersoner og forældre skal være fokus på, at de handlinger, der skal skabes, skal have for øje, at de skal skabe værdi. Og at det værdibegreb kan være mangfoldigt afhængig af situationen. Det betyder også, at det kan være en faglig pointe at skubbe på sine egne synspunkter, men det kan også være, at eftersøge de muligheder, der er i det konkrete for, at der kan skabes en længere proces, som i små skridt kan skabe værdi for børn og unge.
Handlinger som et mangfoldigt begreb	Der blev der sat fokus på, at handlinger er mange ting. Det kan være konkrete handlinger målrettet børn og unge direkte, men det kan også være handlinger, der alene er målrettet kompetenceniveauet hos andre fagligheder, så de får muligheden for at skabe den værdi, der skal skabes for børn og unge. Handlinger kan således foregå på børne-, fagpersons- og organisationsniveau.
Struktur vs. frihed	Der var flere medarbejdere, der stillede spørgsmål, som drejede sig om, hvordan vi kunne skabe strukturelle rammer, som kunne sætte handlingerne ind i en konkret ramme. Ledelsesmæssigt var der til de spørgsmål, fokus på, at der er nok rammer, der allerede binder os, og derfor handler det om at skabe så meget faglig frihed som overhovedet muligt. Derfor er der i denne omgang ikke fokus på at sætte flere strukturelle rammer, men mere fokus på, hvordan vi kan skabe fleksible løsninger.

Det slående ved de refleksioner er, at de aldrig bliver helt konkrete på, hvad der skal ske i de konkrete handlinger. I stedet er der meget mere fokus på de potentialer, der ligger i samarbejdet, og at opgaven for medarbejderne bliver at sætte sig selv, som organisationsmedlemmer, i spil i de relationer de indgår i.

Dermed bliver den overordnede ledelsesmæssige fortælling, at faglighed først og fremmest handler om, hvordan processer skal tilgås, og dernæst hvordan den konkrete handling skal manifestere sig i en konkret løsning.

Umiddelbart var ambitionen at skabe en fikseret kontingens, så der var klarhed om beslutningen, men gennem refleksionerne er der ikke umiddelbart en skarpt fikseret kontingens (Andersen & Pors, 2014). Til gengæld er der også noget, som ikke længere er inden for rammen, så der er heller ikke længere helt åben kontingens. Intentionen med processen var heller ikke at sætte rammen om en beslutning, men netop bruge begrebet pejlemærker, da det har en mere åben kontingens.

Majgaard beskriver, at den ledelsesmæssige tilgang til at forløse potentialitet har været at fokusere på den konkrete præstationer. (Majgaard, 2017), og et af de klare formål i denne sammenhæng for os som ledelse var at komme væk fra konkrete præstation. I stedet har vi truffet beslutning om, at potentialitet indbefatter en procesmæssig tilgang til det faglige arbejde.

Men det bliver gjort på et abstraktionsniveau, hvor medarbejderne selv kommer til at lave den konkrete vurdering af, hvad der skal være den rette tilgang i de enkelte handlinger. Langt hen ad vejen bliver fortællingen skabt ud fra en idealisering af, hvad der kan opnås i samarbejdet mellem de forskellige fagligheder.

Selv ikke da der bliver efterspurgt konkrete strukturer til omsætning bliver der dykket ned i det konkrete handlingsanvisninger. I stedet fastholdes det, at det er processerne omkring de strukturer, der allerede eksisterer, der skal sørge for at blive udfyldt med de løsninger, der etableres i samarbejdet.

Den idealiserende fortælling kommer til at bruge nøglebegreber, som

- Værdi - fokus på barnets behov frem for alene se på, hvad der vil være den fagligt bedste løsning.
- Faglig frihed skal være rettesnoren i samarbejdet frem for
- Handlinger som det kit, der binder værdi og faglighed sammen.

Dermed bliver begrebet om handlinger det, der kommer til at være omdrejningspunktet i forhold til at lede både i forhold til de horisontale og vertikale bevægelser. At det rummer begge retninger kan ses ved, at handlinger bliver sat i spil i forhold til det konkrete arbejde omkring børn og unge, men det bruges også som et begreb der håndterer den organisationsmæssige ramme, hvor det forventes at medarbejderne har den del for øje.

Aktionsinterventionen har til formål, at medarbejderne kommer tættere på praksis i skoler og dagtilbud. Spørgsmålet er så om det resonerer i medarbejdergruppen i Pædagogisk Enhed. Efter interviewet var der gruppearbejde, hvor de skulle arbejde med, hvordan medarbejderne kunne omsætte de ledelsesmæssige tanker i deres daglige praksis. Og gruppearbejdet skulle melde korte pointer tilbage.

Tilbagemeldingerne viser helt overordnet, at den ledelsesmæssige retning resonnerer fint hos medarbejderne (Padlet.com, 2019). Der er stor bevidsthed om, at der skal ske en ændring i de handlinger, de foretager. Og der er grundlæggende også en stor forståelse i forhold til, at de som medarbejdere har et medansvar for, at handlingerne skal være værdifulde for de børn og unge det handler om.

Dermed er der overordnet fin sammenhæng mellem den ledelsesmæssige tænkning og den forståelse, der er hos medarbejderne. I hvert fald når der bliver talt i mere generelle vendinger. Når tilbagemeldingerne bliver mere fokuserede på, hvordan de konkrete handlinger kan komme til at se ud, kommer der udfordringer frem.

Særligt to udfordringer står frem i forhold til at omsætte de overordnede rammer til handling:

- Strukturen – Den eksisterende struktur kan være en hæmsko for at få skabt værdiskabende handlinger.
- Samarbejde – Der kan ikke skabes handlinger uden at samarbejdspartnerne ser på ramme på samme måde. (Padlet.com, 2019)

Det første punkt omkring det strukturelle valgte vi ledelsesmæssigt meget klart at håndtere ved at sige, at det var en fordring, at de strukturelle rammer er der som et vilkår, og det må man i det konkrete få til at fungere. Alligevel ses det, at det er et vilkår som fylder meget i tilbagemeldingerne.

Punktet om samarbejde med de andre fagprofessionelle var noget, der lå implicit i den ledelsesmæssige fortælling, hvor vi ledelsesmæssigt valgte at italesætte en ramme om, at vi blev nødt til at tage ansvaret. Men det er jo naturligt, at det skal være i spil. Særligt når afsættet for processen er, at de værdiskabende handlinger etableres i samarbejdet mellem de fagprofessionelle og borgeren.

De to punkter medarbejderne finder udfordringer i kan genkendes de to interviews med skole- og områdeleder (Interview, Skoleleder, 2019 & Interview, Områdeleder, 2019), som stiller forskellige modeller for, hvordan de ser samarbejdet udvikle sig. Og da der ikke er entydighed mellem skole- og områdeleder om, hvilken organisationsform, de ser som udgangspunktet bliver det udfordrende for medarbejdere i Pædagogisk Enhed at have en ledelsesmæssig retning, som skal indarbejdet i forskellige forståelser alt efter, hvilken samarbejdspartner der er tale om.

Ønsket om at medarbejderne skal søge potentialet i samarbejdet gennem processer omkring børn og unge ser ud til at have et fundament, som også kan håndteres for medarbejderne i Pædagogisk Enhed, når det indgår i den overordnede tænkning. Og dermed har det været muligt at få værdiskabelsen på dagsordenen i forhold til medarbejderne.

Samtidigt bliver det procesmæssige fundament udfordret, når der ikke er en entydighed i forhold til de organisationsformer, de skal arbejde ind i. Når der er

samarbejdspartnere, der tager udgangspunkt i en homofon organisations-tænkning bliver det svært at finde nye potentialer i samarbejdet, da den pædagogiske kode vil sætte klare rammer for, hvordan opgaveløsningen skal håndteres. Og dermed igen skabe hindringer for at finde nye potentialer i samarbejdet.

Den ledelsesmæssige aktionsintervention har derfor stadig behov for at fokusere på, hvordan vi sammen med samarbejdspartnerne kan skabe rammer, hvor der er samstemte forhold omkring vi søger nye muligheder.

Det kan gøres, da der inden for medarbejdergruppen i Pædagogiske Enhed overordnet er en forståelse af, at en tilpasningsorienteret tilgang til opgaveløsningen, hvis det samtidigt også kan håndteres af de konkrete samarbejdspartnere.

Konklusion

At skabe værdi på børne- og ungeområdet ud fra, at der skal ledes og på både vertikale og horisontale relationer og bevægelser kan gøres ud fra en fortælling, som bringer flere elementer fra den eksisterende historie sammen. I dette tilfælde er det konkret sket ved at skabe en fortælling, hvor værdibegrebet fokuserer på barnets perspektiv som hentes fra pædagogikkens kode, og det bliver hentet fra fortællinger fra både medarbejdersiden og fra de strategiske rammer.

Men værdibegrebet skal omsættes i en fortælling, hvor det er muligt for medarbejderne at arbejde i de konkrete sager. Derfor bliver styringsteknologien bygget op om fortællingen om en kreativ tilpasningsevne i møderne mellem fagligheder og borgere.

Forudsætningen for at komme derhen, hvor der kan ledes og organisere på både vertikale og horisontale relationer er, at der er et billede af, hvordan de vertikale og horisontale bevægelser bliver sat i scene i Børn & Kultur i Esbjerg Kommune. Og det billede er ikke entydigt. Der er godt nok strategiske rammer som peger på, at der skal være et tværgående samarbejde. Men samtidigt viser både de strategiske rammer, den organisatoriske setting og forståelser hos ledere, at tværgående samarbejde skal forstås på forskellige måder.

Når der er en entydighed i forhold mellem organisation og faglighed bliver opgaverne opfattet til at skulle håndteres inden for den vertikale organisation. Forstået på den måde, at opgaven og ansvaret for den bliver placeret inden for den homofone organisation, og her handler det tværfaglige arbejde om at kunne agere inden for et pædagogisk eller omsorgsmæssigt funktionssystem.

Hvis opgaverne er mere komplekse og ikke nødvendigvis kan kobles til ét funktionssystem, bliver det tværfaglige arbejde i højere grad sat på spil som et emne, hvor funktionssystemernes lukkede rammer gerne skal ophæves, og derfor skal organisationen overtage den primære funktion. Dermed bliver tværfagligt samarbejde sat som et potentialitetsafsøgende arbejde.

Dermed er der skabt en paradoksal forudsætning for ledelsesopgaven, da der er etableret en kompliceret ramme i en organisation, der skal understøtte de andre dele af organisationen. Det betyder, at håndtering af tværfagligt samarbejde, springer fra at være defineret inden for de vertikale rammer i nogle sammenhænge til at være defineret til at være horisontale potentialitets-afsøgende i andre sammenhænge.

Håndteringen af de paradoksale situationer er bygget op på basis af en ledelsesmæssig praksis, der arbejder ud fra en eklektisk tilgang, hvor der arbejdes med flere ledelsesstile. Derfor resonerede det med ledelsesgrundlaget, at der kunne skabes ledelsesmæssig handlekraft ud fra en serious play tilgang, hvor indsatser bliver sat i spil ud fra tilgangen i serious play.

Den legende ledelsesmæssige tilgang bliver sat i scene, da der er en anerkendelse af, at de paradoksale forudsætninger for samarbejdet i de vertikale og horisontale situationer. Samtidigt er den ledelsesmæssige holdning, at de paradoksale sammenhænge ikke kan opløses, men de kan arbejdes med dem igennem fortællinger, som løbende har behov for tilpasning.

Med den erkendelse har det været muligt at sætte en ledelsesmæssig scene, hvor ledelsesopgaven har fokuseret på, at der kan skabes værdi på børne- og ungeområdet ved at skabe en fortælling, der tager sit afsæt i en serious play tilgang for ledere og medarbejdere. Fortællingen tager på nuværende tidspunkt udgangspunkt i, at medarbejdere og ledere skal være tilpasningsorienterede i forhold til det konkrete arbejde. Og i det arbejde skal alle have barnets perspektiv for øje, for at der er en værdimæssig guidning for det tilpasningsmæssigt orienterede arbejde.

Det betyder, at der er åbning for at skabe værdi på børne- og ungeområdet ved at bruge en serious play tilgang til ledelse, når der skal arbejdes ind i både vertikale og horisontale bevægelser og relationer. Og det fordrer, at der ledelsesmæssigt er en grundlæggende bevidsthed om, at de paradokser, der løbende opstår i organisationen ikke kan løses definitivt, men kan håndteres midlertidigt, hvorfor serious play bliver essentielt for at kunne skabe ledelsesmæssig handlekraft i forhold til at lede på de vertikale og horisontale bevægelser og relationer.

Perspektivering

Valget til at skabe ledelsesmæssig handlekraft faldt på serious play. Den tilgang fordrer, at der fremadrettet også er fokus på, hvordan den ledelsesmæssige fortælling bliver justeret hen ad vejen. Det er der behov for, da den fiksering af kontingens, der kan skabes med fortællingen, blot vil være forventninger til fremtiden. Og som tiden går vil der være behov for justering og tilpasning af den overordnede fortælling.

Den nuværende fortælling er primært rettet mod medarbejderne i Pædagogiske Enhed. Men for at lede i både vertikale og horisontale bevægelser og relationer

er der behov for, at der også bliver taget hånd om de samarbejdsrelationer, der er i forhold til dagtilbud og skole.

Et af de elementer, der allerede på nuværende tidspunkt kan ses som et område, hvor der er behov for tilpasning er i samarbejdet med skoler og dagtilbud, er i forhold til samarbejdet. I de 4 interviews fremstår der forskellige opfattelser af, hvordan samarbejdet skal fungere. Tilgangen fra Pædagogisk Enheds side har hidtil fokuseret på at skabe konkrete samarbejdsaftaler.

Samarbejdsaftaler er forsøg på fiksering af kontingens på lang sigt, og dermed sikkert også et forsøg på at løse de paradokser, der opstår i samarbejdet. Med en accept af, at paradokser ikke skal løses, men håndteres i tid, vil der være behov for, at vi som ledelse i Pædagogisk Enhed fremadrettet får skabt en ramme om serious play i forhold til samarbejdet med dagtilbud og skole.

Litteraturliste

Andersen, Niels Åkerstrøm (1999): *"Diskursive analysestrategier – Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann"*, Samfundsvidenskaberne

Andersen, Niels Åkerstrøm & Pors, Justine Grønbæk (2017): *"Niklas Luhmann"*, Jurist og Økonomforbundets Forlag, 1. udgave, 1. oplag

Andersen, Niels Åkerstrøm & Pors, Justine Grønbæk (2014): *"Velfærdsledelse – Mellem styring og potentialisering"*, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 2. oplag

Coghlan, David (2019): *"Doing Action Research in you own Organization"*, SAGE Publications Ltd., 5th edition

Deloitte (2016): *"Barrierer og udfordringer for tværgående indsats, styring og organisering – Ekspertgruppen om udredning af den aktive beskæftigelsesindsats"* hentet fra <https://star.dk/media/4962/analyse-barrierer-for-tvrgende-indsats-deloitte.pdf> (Link hentet den 11/10-19)

Esbjerg Kommune (2014): *"Børn og Ungepolitik – sammenhæng og helhed"*, hentet fra https://www.esbjergkommune.dk/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fOm+kommunen%2fPolitikker+og+retningslinjer%2fB%26oslash%3brnogungepolitik%2fB%26oslash%3brn%26amp%3bUnge_politik_pjece.pdf (Link hentet den 28/12-18)

Esbjerg Kommune (2014a): *"Paradigmeskift 2.0 – Næste skridt i indsatsen over for udsatte børn og unge"*, hentet fra <https://www.esbjerg.dk/om-kommunen/vision-og-politikker/paradigmeskift-2-0> (Link hentet den 9/11-19)

Esbjerg Kommune (2016): *"Strategi for læring i Børn & Kultur"*, hentet fra intranet <https://eknet.esbjergkommune.dk/api/documents/14398/data?inline=true> (Link hentet den 1/9-19)

Grøn, Caroline Howard; Hansen, Hanne Foss og Kristiansen, Mads Bøge (2014): *"Offentlig styring – Forandringer i krisetider"*, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 1. oplag

Henriksen, Jørn (2013): *"Børn & Kultur 2014 – Notat til brug for ændret organisering af Børn & Kulturs administrative og faglige støtte- og udviklingsfunktioner"*, Internt notat

Henriksen, Jørn (2019): *"Børn & Kultur 2019 – Ny organisering efter servicetjekket"*, Internt notat, Hentet fra intranettet <https://eknet.esbjergkommune.dk/api/documents/48256/data?inline=true> - link hentet den 2/2-19

Indenrigs- og Sundhedsministeriet: *"Kommunalreformen – Kort fortalt"* hentet fra <https://sim.dk/media/17070/kommunalreformen-kort-fortalt.pdf> - Link hentet den 9/8-19

KL (2017): *"Bedre tværgående samarbejde om ydelser og indsats - Det fælleskommunale Styrings- og Effektiviseringsprogram (SEP)"* KL's Trykkeri

Launsø, Laila, Rieper, Olaf & Olsen, Leif (2017): *"Forskning om og med mennesker – Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning"*, Munksgaard, 7. udgave, 2. oplag

Majgaard, Klaus (2013): *"Offentlig styring: simpel, reflekteret og transformativ"*, Hans Reitzels Forlag

Majgaard, Klaus (2017): *"Handlekraft i velfærdsledelse"*, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave

Moore, Mark H. (2000): *"Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations."* i Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29 (1), s. 183–204

https://padlet.com/pe_fyrparken/praksis - Link hentet den. 30/11-19

Pædagogisk Enhed (2019): *"Tættere på praksis"*, Power Point Præsentation brugt på personalemøde i Pædagogisk Enhed, 8/11-19

<https://www.skanderborg.dk/politik-og-faellesskab/udvikling-i-kommunen/kommunen-3-0.aspx> – Link hentet den 22/9-19

Socialstyrelsen (2015): *"Vejledning til organiseringsmodeller til tværfagligt samarbejde"*, <https://socialstyrelsen.dk/udgivelser/vejledning-til-organisering-modeller-til-tvaerfagligt-samarbejde> - Link hentet den 11/10-19

Voxsted, Søren (2006): *"Valg der skaber viden – om samfundsvidenskabelige metoder"*, Gyldendal Akademisk, 1. udgave

Interviews

Interview, Områdeleder, afholdt den 9. september 2019

Interview, Skoleleder, afholdt den 11. september 2019

Interview, Teamleder for Team B, 17. september 2019

Interview, Teamleder for Team C, 10. september 2019