

# Slip paradokserne løs!

## Laboratorier for ny offentlig styring

Klaus Majgaard\*

*Hvis vi vil forny den offentlige sektor, er vi nødt til at turde stå ansigt til ansigt med dens grundlæggende paradokser. Denne artikel undersøger forskellige tilgange til paradokser. En strategi er at konstituere paradokset som et vilkår, der kendetegner de offentlige organisationer som systemer. Lederens opgave er her at »håndtere« sådanne dilemmaer og krydspres. En anden tilgang er at anskue paradokser som et grundlæggende træk ved den måde, vi skaber og vedligeholder mønstre i vores indbyrdes samspil – i den fortløbende organisering af de offentlige aktiviteter. Paradokser skal her ikke blot håndteres. De er en spore til refleksion og fornyelse – og får os til at se med nye øjne på aktiviteterne og deres organisering. Artiklens hovedpointe er, at vi må skabe processer, hvor en kreativ fortolkning og bearbejdning af paradokserne er mulig.*

### A. Indledning

#### 1. Krydspresets mange ansigter<sup>1</sup>

Børn- og Ungeforvaltningen i Odense skal lige nu håndtere et voldsomt dilemma. Budgettet for anbringelser af børn og unge er overskredet, endda i stort omfang. Der er stort fokus på problemet og ikke mindst de indgreb, som ledelsen iværksætter.

Chefgruppen har i de senere måneder haft gentagne drøftelser af problemet og de forskellige bidrag til løsningen af det. På et af de seneste chefmøder var forløbet nogenlunde sådan:

Op til mødet er jeg bekymret. For det første medfører en stor budgetoverskridelse et massivt handlingspres. Det er vigtigt, at vi som ledelse af forvaltningen kan skabe troværdighed om budgetterne, og

**Handlekraft  
eller omtanke**

\* Klaus Majgaard er cand.scient.adm. og administrerende direktør for Børn- og Ungeforvaltningen i Odense Kommune. Han er desuden næstformand for Børne- og Kulturchefforeningen, samt adjungeret professor i offentlig styring og ledelse ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på Copenhagen Business School.

**Økonomi eller retssikkerhed**

at vi kan give klare signaler til især de mange medarbejdere, som er nervøse for situationen. Spørgsmålene dukker allerede op i møder med tillidsrepræsentanterne: Vil vi nu styre på økonomi og ikke efter barnets tarv? Fra anden side spørges: Får I ikke styr på de fossende udgifter? Jeg skal også nævne, at der fra de statslige myndigheder og Folketingets partier er en stor interesse for, at kommunerne kan administrere anbringelsesområdet med respekt for børnenes rettigheder – kombineret med en lige så stor interesse for at begrænse de kommunale udgifter. Der er et påtrængende behov for klare meldinger, som kommer med svar på disse meget forskellige spørgsmål.

Samtidig med, at der er dette akutte handlingspres, er det for mig vigtigt, at vi fastholder de langsigtede mål og planer for udviklingen af området. Parallelt med merforbrugets opståen har forvaltningen iværksat et strategiprogram, som skal udvikle viften af forebyggende og afhjælpende foranstaltninger, så de bliver mere nuancerede og i højere grad kan møde børnenes forskellige behov tæt på deres dagligdag – i deres lokale miljø (med mindre de netop har brug for at komme væk herfra). Strategiprogrammet er resultat af omfattende faglige og politiske overvejelser. Kernen i planen er, at vi kan skabe sammenhæng mellem økonomiske og faglige krav, hvis vi kan udvikle viften af tilbud i et langsigtet perspektiv. Det akutte merforbrug udfordrer imidlertid denne langsigtede tænkning.

Endelig kan det akutte problem let udløse konflikter i organisationen. Ikke bare i Børn- og Familieafdelingen, men i alle afdelinger skal der gennemføres besparelser for at dække underskuddet. Vil der være forståelse for dette?

Det er med disse overvejelser, jeg indleder diskussionen på chefmødet.

**Central eller decentral styring**

Børn- og familiechefen lægger for. I forsøg på at styre det overskridende forbrug har afdelingen indført centrale visitationsudvalg, som nøje undersøger sagerne og de alternative muligheder, der har været afprøvet. Centralisering gør det nemmere at sikre ensartede og præcise vurderingskriterier. De har endvidere nøje fokus på, at de sociale foranstaltninger er målrettet præcist i forhold til barnets behov, og at der udvises omkostningsbevidsthed i valget af tilbud. I alt dette skal det samtidig sikres, at barnets rettigheder respekteres – rettigheder, som både fremgår af lovgivningen og af det lokalpolitisk

vedtagne anbringelsesgrundlag. Børn- og familiechefen lægger vægt på, at også de kortsigtede tiltag skal give mening i forhold til det langsigtede strategiprogram. Forvaltningen må ikke i forskrækkelse over det økonomiske problem miste perspektivet i udviklingen af tilbud.

Ikke desto mindre er det svært at navigere i dette krydsfelt – og ikke mindst at forklare medarbejdere og omverden, at kompetencen til at beslutte anbringelser er centraliseret midlertidigt – for både at sikre faglighed og økonomi. Mistanken om, at økonomi går forud for barnets tarv, opstår lynhurtigt. Strategiprogrammet kan pludselig blive fortolket ud fra økonomiske motiver, som forsøg på alene at finde billigere alternativer til dyre anbringelser.

Der er enighed i chefkredsen om, at de akutte økonomiske problemer ikke må kaste os ud i hovedkulds beslutninger, som kan skade arbejdet med børnene og i sidste ende krænke deres rettigheder. Selv forsøger jeg mig med forskellige forsøg på *balancerede formuleringer* – om f.eks. at være præcis og omkostningsbevidst i tildeelingen af foranstaltninger. Det handler om på langt sigt at udvikle flere lokale løsninger, som støtter op om børn med særlige problemer. Dog kan jeg straks mærke, at formuleringerne modtages med en vis humor. Alle ved, at underskuddet ikke blot vil kunne dækkes ved »præcision og omkostningsbevidsthed«. Vi kan meget let komme under et økonomisk pres, og vi kan risikere at skulle agere på kanten af, hvad der er forsvarligt.

**Forsøg på balance?**

*Indtil nu er der flere krydspres på spil. Mine indledende bekymringer afdækker krydspreset mellem på den ene side at vise handlekraft i en akut krise over for at handle langsigtet og balanceret. I chefgruppens indledende diskussioner drejer det sig om de klassiske krydspres mellem på den ene side retssikkerhed og faglighed og på den anden side økonomi. Endelig antydes et tredje krydspres: nemlig modsætningen mellem en standardisering og sikkerhed via central styring (de nye visitationsudvalg) og råderummet for lokale løsninger og ejerskab via den hidtidige decentrale styring.*

Cheferne for de andre afdelinger begynder nu at rejse en anden bekymring. Det er tydeligt, at budgetoverskridelsen er så stor, at den ikke kan dækkes inden for Børn- og Familieafdelingens område alene. De mange gode tiltag til præcision, omkostningsbevidsthed og lokale løsninger har økonomisk set kun meget begrænset effekt.

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Konsekvensen bliver besparelser for dagtilbud, skoler og fritidstilbud. Ledere og medarbejdere på disse områder kan let opleve anbringelsesområdet som »ustyrligt«: Hvordan kan vi være sikre på, at anbringelserne ikke igen vælter hele økonomien? Og hvad mere er: Hvis kriterierne for anbringelser strammes, så vil det betyde, at flere børn med særlige behov skal inkluderes i de »normale« tilbud. Så man skal både spare og rumme flere børn med vanskeligheder. For de mange medarbejdere er det vigtigt, at ledelsen kan demonstrere en styring, som giver en tro på, at problemet ikke blot vil gentage sig med jævne mellemrum. Dette matcher til fulde min indledende bekymring angående de konflikter, som merforbruget kan udløse.

#### Normal- og specialområde

Dette fører til en diskussion af sammenhængen mellem »normalområdet« (almene pædagogiske tilbud) og de specielle indsatser (f.eks. anbringelser). Besparelser på normalområdet kan føre til, at flere børn får problemer og behov for særlige indsatser. Omvendt kan besparelser i de specielle indsatser altså udløse et pres på normalområdet.

Dette fokus på den gensidige afhængighed mellem »normalområde« og »specialområde« åbner for en række forslag. Cheferne fra dagtilbud, skoler og fritidstilbud kommer med bud på, hvordan disse tilbud kan være med til at styrke arbejdet for de udsatte børn og unge. Denne diskussion finder jeg stærkt perspektivrig. Den vanskelige situation sætter endnu mere fokus på, at indsatserne på børne- og ungeområdet hænger sammen, og at vi må udvikle det ud fra et helhedsperspektiv.

Børn- og familiechefen vil vende tilbage med en model, som kan danne ramme for en videre drøftelse af disse tilbud.

*Det oprindelige paradoks (økonomi versus retssikkerhed og faglighed) bliver nu reformuleret til en modstilling mellem »normalområde« og »specialområde«. Læg mærke til, at det oprindelige paradoks bestemt ikke er opløst. Det er lige så vanskeligt som før – og lige så meget til stede. Men hvor det økonomiske pres før blev tematiseret alene med afsæt i anbringelsesområdet, bliver det nu beskrevet i spændingsfelt mellem de mange indsatser, som er gensidigt afhængige. Reformuleringen får som nævnt ikke paradokset til at forsvinde. Men det synliggør nye handlemuligheder, nemlig at de almene pædagogiske tilbud kan bidrage på nye måder til arbejdet for børnene. Hvor medarbejderne i disse tilbud i første omgang temati-*

*seres som nogen, der skal »bøde« for merforbruget til anbringelser, bliver de her involveret som aktive og ansvarlige for de udsatte børns situation.*

I de videre diskussioner ser vi ikke bare på sammenhængen mellem de forskellige kommunale tilbud. Der sættes også fokus på arbejdsdelingen og samspillet med frivillige og private organisationer. Kommunen indgår et strategisk partnerskab med en større frivillig organisation, som driver en del af de lokale institutioner for børn og unge, og som også går med til at udvikle og investere i nye tilbud (hvilket aflaster den trængte kommunale anlægsramme).

*Hver gang paradokset reformuleres, sker det ved at udvide konteksten, hvori det udfolder sig. Først begrænser konteksten sig til anbringelsesområdet. Så omfatter den helheden af »normal-« og »specialområde« inden for den kommunale organisation. Til sidste omfatter den det tværgående samarbejde mellem kommune og frivillige organisationer. Igen må det fastholdes: den økonomiske klemme forsvinder ikke. Men nye handlemuligheder kommer til syne. Paradoxer kan ikke opløses, de kan transformeres.*

## 2. Krydspres som problemformel

Når offentlige ledere fortæller om deres arbejde, hører man ofte ordet »krydspres«. Krydspres betyder, at lederen er konfronteret med modstridende krav, som alle er legitime og forpligtende, men som også er indbyrdes konkurrerende og ikke vil kunne realiseres til fulde på samme tid. Det er med andre ord en pokkers situation. Man kan også sige, at »krydspres« er en metafor eller en retorisk form, hvori vi som ledere kan formulere de dilemmaer, vi møder i vores arbejde. Den består i, at vi stiller to modstridende sider op over for hinanden – de kan f.eks. være:

- Politisk konkurrence og profileringskrav over for ønsket om kontinuitet og langsigtede mål
- Stramme budgetter over for ambitionerne om høj kvalitet i kerneydelserne
- Hensynet til sikker drift over for ønsket om innovation
- Kortsigtede præstationskrav over for langsigtede udviklingsmål
- Imødekommenhed over for krævende brugere versus den institutionelle integritet
- Retssikkerhed og standardisering over for behovet for at udvikle unikke relationer til borgerne

**Offentlige, frivillige og private tilbud**

**»Krydspres« som yndlingsmetafor**

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

- Ønsket om central styring og stordrift over for ønsket om decentral autonomi og mangfoldighed

Vi kan faktisk identificere særlige krydspres- eller dilemmafortællinger som en særlig narrativ genre, som ledere skaber, når de skal gøre sig deres situation begribelig (se f.eks. Moos 2005, s. 275-300).

#### **Modstridende hensyn, funktioner, personalegrupper, logikker, rationaliteter, kontekster og koder?**

Nogle gange er krydspres-skemaet ikke blot befolket af modstridende hensyn som i de ovenstående eksempler. Hensynene kan være personificeret som bestemte personalegrupper eller funktioner: økonomifolk mod fagfolk, de centrale stabe mod linjelederne, politikere mod embedsfolk etc. Her udpeges bestemte personer som repræsentanter for overordnede og abstrakte hensyn. Atter andre gange taler man om forskellige rationaler og logikker, f.eks. sammenstødet mellem politisk, økonomisk og faglig rationalitet. Her er det logikker og rationalitetsformer, som optræder som aktører, og en og samme person eller funktion kan være besjælet med flere rivaliserende logikker. Endelig kan de konkurrerende rationaler og logikker knyttes til forskellige institutionelle kontekster (f.eks. hierarki og marked versus netværk og profession) eller forskellige symbolsk generaliserede medier (f.eks. magt og penge mod tillid og omsorg).

#### **Lederen som offer og helt**

Den emotionelle tone kan variere, når vi taler om krydspres. Den kan tilkendegive frustration og fortvivlelse (*den klemte offentlige leder*). Eller den kan udstråle sammenbidt beslutsomhed (*den heroiske offentlige leder, der kan stå for mosten*). Endelig kan den også være kynisk og anlægge en distanceret og iagttagende synsvinkel – som f.eks. en systemteoretisk analyse, der gør opmærksom på kompleksitet, kontingens og paradoksi som grundvilkår, uden i øvrigt at have mere på hjertet.

Under alle omstændigheder er et krydspres ladet med spænding, uro og potentiel angst. Der åbenbarer sig en situation, hvor det ikke handler om at vælge midler til et givet mål. Målene er i konkurrence, og grænserne for det rationelle valg er i opbrud. Det kan være i lille skala i de dagligdags valg. Eller det kan være en dramatisk krise.

#### **Balance som løsning?**

Derfor søger vi hurtigt en strategi til at afspænde modsigelsen i krydspreset og sætte det i struktur. Når der er sagt »krydspres«, bliver der hurtigt sagt »balance«. De modstridende hensyn, funktioner

og logikker bliver mindre urovækkende, så snart vi har henvist til, at der jo er tale om en balancegang. Det er selvfølgelig ikke spørgsmål om enten-eller, men snarere om både-og. Måske kan der endda henvises til et højere-ordens mål, hvorunder de modstridende hensyn kan balanceres. Der er fra 1990'erne udviklet formaliserede styringsteknologier, som bygger på balance: Balanced Scorecard og Balanceret Resultatstyring i det offentlige (se f.eks. Norton & Kaplan 1990, Økonomistyrelsen 2000). Problemet er bare, at disse balanceringer måske nok kan skitsere en formel ramme, hvor vi kan tale om modstridende hensyn. Men de får ikke modsætningerne til at forsvinde.

### 3. Kvalitetsreformen som krydspresenes heksekedel

Krydspres forekommer at være et grundlæggende træk ved offentlige organisationer, som vedvarende manifesterer sig i form af vilde problemer og vanskelige beslutninger. Krydspresene kan dog i perioder blive provokeret og forstærket af bestemte begivenheder, f.eks. budgetkriser og ambitiøse reformer. Aktuelt sker dette i forbindelse med kvalitetsreformen.

På den ene side udtrykker reformen en ambition om at skabe en alliance mellem stat, kommuner og medarbejdere om langsigtede pejlemærker for udviklingen af de offentlige ydelser. Som sådan er den et forsøg på at udvikle en ny arena, hvor hverdagens dilemmaer og krydspres kan udspille sig inden for mere afklarede præmisser.

På den anden side sætter kvalitetsreformen netop turbo på krydspresene. For det første vil den fremme og udvikle kvaliteten i de offentlige kerneydelserne – i kombination med en skrap udgiftsstyring. For det andet vil den opnå dette ved at frisætte frontmedarbejdernes kreative og faglige potentialer – gennem brug af stærkt bureaukratiske styringsmidler. Reformens dagsorden er bristefærdig af modsigelser og krydspres.

Men dermed udgør reformen en positiv anledning til netop at blotlægge og undersøge disse modsigelser. Reformen spidsformulerer og aktualiserer krydspres. Derfor er det helt afgørende, at vi finder en måde, hvorpå vi kan benytte os af reformen. Vi kan forbigå denne mulighed ved hurtigt at forsøge at inddæmme og »balancere« reformens modsigelser. Eller også kan vi netop vælge at træde ind i spændingsfeltet – og være åbne, undersøgende og eksperimenterende. Det er den sidste tilgang, som denne artikel søger at bane vejen for.

**Reformer  
som krydspres-  
accelerator**

**Mod en åben og  
undersøgende  
tilgang**

**Krydspres er et fikseret paradoks**

**Slip paradokserne fri!**

#### 4. Problemformulering

I denne artikel vil jeg undersøge muligheden for en åben og eksperimenterende tilgang til krydspres: Mit udgangspunkt vil være, at paradokser er grundlæggende for en enhver organisering, og at de ansporer til skabende samtaler og fælles handling, som kan forny udviklingen af de offentlige ydelser. Et paradoks er to modstridende fordringer, som gælder på samme tid. Krydspres er slet og ret et fikseret paradoks, som udlægges som et grundlæggende vilkår. Det er i sig selv ikke forkert at forsøge at tøjle paradokserne og krydspres ved hjælp af formelle teknologier. Men bliver denne styring for total, går vi glip af den chance for innovation, som de frembyder. Derfor må vi skabe frirum i vores organisationer, hvor paradokserne kan slippes løs. Sådanne rum kalder jeg for »laboratorier«. Og jeg vil eksemplificere dette med kvalitetsreformens udmøntning på dagtilbudsområdet.

»... paradox may mean a state in which two diametrically opposing ideas/forces are simultaneously present, neither of which can ever be resolved or eliminated.« Stacey 2003

#### 5. Oversigt over resten af artiklen

Resten af artiklen er opbygget i tre dele: Først vil jeg foretage en uddybende teoretisk analyse af paradokserns natur. Hvordan skabes og vedligeholdes de? Hvornår er de fikserede? Hvornår er de åbne og frie? Og hvordan kan ledelse forstås i dette lys? Dernæst analyserer jeg et aktuelt paradoks i forbindelse med gennemførelsen af kvalitetsreformen på dagtilbudsområdet – nemlig forholdet mellem faglig autonomi og meningsdannelse på den ene side og styring og dokumentationskrav på den anden side. Pointen i denne analyse er, at en reel dialog om kvalitet i denne kerneydelse kræver, at vi er i stand til at frisætte dette paradoks på nye måder. Endelig vil jeg i sidste del foreslå en arbejdsform, som kan bidrage til dette.

### B. Fra fikserede til frie paradokser

Hovedpointen i dette afsnit er, at organisationer grundlæggende er kendetegnet af paradokser, og at krydspres er et fikseret paradoks, som i en bestemt form er blevet et vilkår og tvingende realitet for organisationens aktører. Først vil jeg behandle en række forskellige teoretiske bud på, hvad et krydspres er, og hvordan det kan håndte-

res. Dernæst vil jeg med afsæt i Staceys (2003 & 2007) begreber om organisation og paradokser forsøge at skitsere en forståelse af paradokser, hvor de i højere grad er dynamiske træk ved vores måde at organisere os på, og hvor krydspres kan af-tingsliggøres og gøres til genstand for kreative reformuleringer.

### 1. Kilder til krydspres

Krydspres bliver ofte betragtet som et grundlæggende og næsten definerende træk ved offentlige organisationer (Jørgensen 1999, Klausen 2001 og Schmidt-Hansen & Aalund 2005). Offentlige organisationer har naturligvis ikke patent på krydspres. Private og frivillige organisationer kender også til modstridende vilkår. Sektorerne er imidlertid kendetegnet af forskellige institutionelle betingelser, som gør, at deres krydspres er forskellige. Måske kunne man endda sige, at organisationer er karakteriseret ved deres særlige måder, hvorpå de indgår i modstridende omverdensbetingelser og opretholder sig selv heri.

Men hvordan opstår krydspres? Jeg skal her gennemgå nogle fremtrædende teoretiske bud:

#### *a. Konkurrerende kontekster*

Én tilgang fokuserer på, at organisationer er indlejret i forskellige og konkurrerende institutionelle omgivelser. For Jørgensen (1999) indgår organisationer i samspil med både tekniske og institutionelle omgivelser. De tekniske omgivelser er organisationens brugere, leverandører og eventuelle konkurrenter. Her indgår organisationen i et produktionskredsløb, hvor den leverer ydelser til brugerne og modtager forskellige former for feedback og omkostningspåvirkninger fra brugerne. De institutionelle omgivelser er derimod den kontekst af overordnede normer, værdier og procedurekrav, inden for hvilken organisationen legitimerer sig. Konkret kan de være repræsenteret af politiske og administrative myndigheder, som stiller krav til organisationen. Dette udgør et politisk kredsløb, hvor organisationen indgår i et bytteforhold med sine politiske og administrative opdragsgivere. I produktionens kredsløb handler det typisk om at opnå produktivitet og effektivitet gennem koordinering og kontrol. I politikken kredsløb handler det om at opbygge institutionel legitimitet.

I relation til disse to kredsløb er organisationen indspundet i en række forskellige netværk – til brugere, medarbejdere, professioner,

**Offentlige organisationer er nærmest defineret ved krydspres**

**Produktionens og politikken kredsløb**

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

politiske og administrative myndigheder. Enhver aktør kan have relationer i flere netværk, der hver for sig besidder fælles identitet, normer og verdensopfattelser. I denne situation vil krydspres kunne opstå helt naturligt, da aktørerne møder forskellige modstridende krav, som hver for sig er legitime (Jørgensen 1999, s. 54).

#### **Vertikale og horisontale dilemmaer**

Krydspres kan forvandle sig til egentlige dilemmaer, det vil sige modstillede muligheder, som gensidigt udelukker hinanden, og som hver for sig fører til uacceptable konsekvenser. Horisontale dilemmaer opstår gennem konflikter mellem de forskellige institutionelle omgivelser (professionsværdier over for bureaukratiske værdier). Vertikale dilemmaer opstår, når f.eks. de politiske krav om legitimitet kolliderer med tekniske krav til den konkrete produktion (f.eks. politiske krav om kontrol og dokumentation, som forringer kvaliteten i det faglige arbejde).

#### **Handlingsorganisationen og den politiske organisation**

Brunsson (2002) skelner på samme måde mellem organisationers tekniske og institutionelle omgivelser. På den baggrund definerer han to idealtypiske organisationer, som i praksis kun findes i sammenblandede former. Den ene er handlingsorganisationen, som legitimerer sig gennem sin udveksling af ressourcer og produkter med omverden. Den anden er den politiske organisation, som legitimerer sig ved at efterleve ofte modstridende institutionelle normer. Handlingsorganisationen er fokuseret på at levere produkter. Den lægger vægt på enighed og entydighed i mål. Den specialiserer sig og bryder sig ikke om for meget refleksion over alternative strategier. Tværtimod holder den af entusiasme og målrettethed. Den politiske organisation er derimod indrettet til at afspejle konkurrerende normer og konflikter. Den generaliserer sig – det vil sige reflekterer over problemer og alternativer i stedet for at fokusere på en given produktion. Den dyrker skepsis og refleksion og kendetegnes derfor som depressiv (i modsætning til den entusiastiske handlingsorganisation). I praksis vil begge logikker findes i offentlige organisationer og være en kilde til spænding og strategisk dynamik.

#### **Nødvendige inkonsistenser**

Begge disse analyser henter inspiration fra en klassisk artikel af Meyer & Rowan ([1977], 1991). Her skelnes mellem organisationens tekniske omverdensrelationer, det vil sige udveksling af ydelser, som skal koordineres og kontrolleres, og på den anden side den overordnede kontekst af samfundsmæssige relationer, rationalitetsmyter og magtstrukturer, som er afgørende for legitimiteten. Der tales ikke om krydspres, men om inkonsistenser. Disse opstår af to

grunde (Meyer & Rowan 1991, s. 55): Dels kan de tekniske krav til produktionen indtræde i en konflikt med de ceremonielle normer – det vil sige, at effektivitetens logik støder på kategoriske regler. Dels kan de ceremonielle normer opstå fra forskellige institutionelle netværk og være modstridende.

*b. Komplementære værdisæt*

Cameron og Quinn (2006) studerer forskellige kriterier for organisatorisk effektivitet. Ved at analysere en lang række egenskaber, som skulle kendetegne effektive organisationer, når de frem til, at disse kan inddeles efter to overordnede dimensioner: På den ene side, hvor vidt de lægger vægt på fleksibilitet eller stabilitet. På den anden side, hvor vidt de er orienteret mod intern integration eller udadvendt tilpasning, differentiering og konkurrence. Med disse to opdelinger fremkommer der, ifølge forfatterne, fire arketyperiske værdisæt:

- Hierarki (indadvendt og stabilt) er formaliseret, struktureret og kontrolorienteret.
- Klan (indadvendt og fleksibelt) er engageret, værdiorienteret og varm.
- Marked (udadvendt og stabilt) er resultat- og konkurrenceorienteret og holdes sammen af viljen til at vinde.
- Adhocrati (udadvendt og fleksibelt) er kreativ, netværksorienteret og innovativ.

Paradokser fremkommer ved, at en organisation rummer flere af disse værdisæt. F.eks. kan der være stærke faglige kulturer, som følger klan-værdier, og som kommer i konflikt med bureaukratiske (hierarkiske) krav til f.eks. økonomistyring. Og her har Cameron og Quinn en spændende pointe: Paradokser er ikke nødvendigvis problematiske. De kan være funktionelle – og understøttende for organisationens effektivitet: »... effective organizations are able to behave in flexible and sometimes contradictory ways« (s. 81). Det kan være en hensigtsmæssig strategi at opbygge en intern forskellighed og spænding, så organisationen kan reagere fleksibelt på skiftende omverdensvilkår. I den forstand kan værdisættene efter min fortolkning være komplementære.

**Fire værdisæt**

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

|   |   |
|---|---|
| <b>Organisationens identitet og forhold til omverden er ikke givent, men skabes i kommunikation</b> | <i>c. Sammenstød af kommunikative koder</i><br>Andersen (2008) lægger op til en helt anden forståelse af krydspres (om end han ikke bruger dette udtryk). Udgangspunktet er her, at en organisation ikke er en given enhed, som møder en bestemt omverden, som kan stille modstridende krav til den. En organisation består af kommunikation, og den skaber og opretholder sine grænser og relationer til omverdenen ved, at den på reflektiv vis anvender en skelnen mellem sig selv og denne omverden (selvreference og fremmedreference). Samfundet er den generelle horisont for al sådan kommunikation. På den baggrund har Andersen to pointer, som har betydning for forståelsen af krydspres:   |
| <b>Kommunikationen bruger mange forskellige koder</b>   | Den første pointe er, at samfundet bliver mere og mere opdelt i forskellige funktionssystemer – f.eks. økonomi, ret, pædagogik, omsorg, kærlighed etc. Samfundets modernisering er ensbetydende med denne funktionelle differentiering. Hvert funktionssystem er defineret ved særlige koder og symbolsk generaliserede medier, som betinger, hvordan der kan dannes mening i kommunikationen inden for det pågældende system (f.eks. har økonomien mediet penge og koden betale/ikke betale). Systemerne er lukkede i forhold til hinanden, idet der ikke er et »fælles sprog«, og at det ene system ikke kan bestemme meningsdannelsen i det andet. En offentlig organisation har andel i flere af disse funktionssystemer, deres medier og koder. En forvaltning må træffe beslutninger med hensyntagen til både politik, ret, økonomi, omsorg etc. Og hvad mere er: Hvor en institution som en skole f.eks. en gang havde en primær tilknytning til ét funktionssystem (pædagogik), bruger den nu funktionssystemerne sideordnet. Og mere end det: Den udformer forskellige beskrivelser af sig selv ud fra de forskellige koder. Den er, med Andersens ord, heterofon. |
| <b>Kompleksiteten uddeles</b>   | Den anden pointe er, at magt i dag udøves ved, at den magtoverlegne overlægger kompleksitet videre til den magtunderlegne. Magt udøves ikke længere ved blot, at politiske og administrative myndigheder kræver, at institutionen gør noget bestemt og lever op til bestemte rammer. Institutionen får ikke blot udstukket et formelt handlerum. Nej, det kræves tilmed, at den selv skaber sit handlerum. Den skal selv komme med bud på sine værdier, sine mål og virksomhedsplaner. Den skal selv definere sine grænser til sine samarbejdspartnere. Og når økonomien trykker, er den også fri til at udmønte besparelser. Kompleksiteten sendes videre. Ledelse af in-  |

stitutioner bliver ledelse af anden orden, det vil sige en ledelse, der sigter på at udvikle rum for institutionernes egen selvledelse.

Den tredje pointe er, at ledelse derfor ikke kan repræsentere helheden og foretage overordnede prioriteringer ved at stå over eller uden for de konkurrerende systemer. Ledelse er præget af det grundlæggende paradoks, at helhed altid kun kan formuleres lokalt – fra et partielt synspunkt. Dog kan ledelse fra et lokalt synspunkt forsøge at skabe refleksion over forskelle mellem kommunikationslogikker og deres blinde pletter. Dermed anlægges der en iagttagelse fra et højere logisk niveau (supervisionsledelse). Men denne refleksivitet ophæver ikke paradokset. »»Going meta« bygger ikke bro, men udvider blot kløfterne mellem de forskellige kommunikationslogikker«, som han skriver (Andersen 2008, s. 61).

**Helheder kan kun defineres lokalt**

I dette lys er krydspres en grundlæggende erfaring af kompleksitet og stridende selvbeskrivelser, som skal gøres til virksomme ledelsespræmisses uden på nogen måde at kunne forsones.

*d. Opsummering: Tilbage til eksemplet om krydspresets mange ansigter*

Som opsummering kan vi fortolke det indledende eksempel ud fra de tre teoretiske tilgange:

**Konkurrerende kontekster**

Merforbruget til anbringelser er forbundet både med et horisontalt og et vertikalt dilemma:

Det horisontale dilemma består i, at der i den institutionelle kontekst stilles modstridende krav til forvaltningen af anbringelsesområdet. Retssikkerheden er ufravigelig, og budgettet skal holdes. Chefgruppen forsøger at skabe handlemuligheder ved at reformulere dilemmaet. Konteksten om dilemmaet udvides til at omfatte sammenhænge af almene og specielle indsatser på hele børn- og ungeområdet.

Det vertikale dilemma består i, at de overordnede modstridende krav vanskeligt kan omsættes til praktiske præmisses i sagsbehandlingen. Enten må sagsbehandlerne skulle håndtere kompleksiteten og modsigelserne, hvilket vil gøre effektivitetskriteriet temmelig uklart og uoperationelt. Eller også må sagsbehandlingen i en vis forstand få sit eget liv i forhold til den overordnede institutionelle ramme, hvilket vil medføre et alvorligt legitimitetsproblem.

**Komplementære værdisæt**

Merforbruget aktualiserer sammenstød mellem forskellige værdisæt i organisationen. Klanværdier, som værner om fagligheden. Og hierarkiske værdier, som insisterer på budgetoverholdelse (men også retssikkerhed). Forsøget på at indgå i nye netværk og samarbejder med frivillige organisationer introducerer adhocratiske værdier.

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

#### Sammenstød af kommunikative koder

Økonomiens, rettens og omsorgens koder former hver deres kommunikation, som stiller krav og formulerer identitet for forvaltningen. De kan ikke sættes på fælles formel. Komplexiteten er på vej til at blive sendt videre til ledere og medarbejdere, som skal »håndtere« modsigelserne. Dog bremses denne udvikling af, at forvaltningen centraliserer bevillingskompetencen og dermed aflaster de decentrale enheder for kompleksitet i den akutte situation.

Reformuleringen af paradokset indebærer, at situationen tolkes ud fra en ny kode (almen/speciel indsats). Der er ingen forsoning af de modstridende krav. Blot en ny stemme i koret.

## 2. Strategier for håndtering af krydspres

Den ovennævnte litteratur er rig på eksempler på strategier for at »håndtere« krydspres. I denne fremstilling vil jeg i første omgang opdele strategierne efter, hvor vidt de overhovedet eksplicit anerkender, at der er tale om et krydspres.

### a. *undamentalistiske strategier*

Her gør vi den ene side i krydspreset absolut og søger at ignorere den anden side. Meyer & Rowan (1991) beskriver, hvordan organisationen kan forsøge at isolere sig fra omverdenens institutionelle og ceremonielle krav og alene fokusere på sin tekniske effektivitet. De kunne f.eks. være en institution, der så stort på de politiske mål og krav, men ensidigt fordybde sig i det faglige arbejde. Meyer & Rowan skønner, at dette er en ret midlertidig løsning. Omvendt kan man forestille sig en organisation, der opretholder en rigid konformitet til omverdenens idealer ved at pålægge sin egen produktion strenge begrænsninger. Eksemplet er opbygning af store mængder dokumentation og evalueringer, som mere lever op til omverdenens idealer om »god styring« end til kravet om faglig relevans. Schmidt-Hansen & Aalund (2005) nævner et eksempel på en institutionsleder, som det lykkes for at skabe og formidle en så stærk faglig profil, at politikere og forvaltning gik med til at tilsidesætte andre hensyn. Strategien kalder de »faglighed frem for alt«. Fundamentalisme afspejler i høj grad den idealtypiske organisering, som Brunsson (2002) kalder for handlingsorganisationen. Den skyr tvivl og modsigelser og værdsætter fokus og entusiasme. At sætte en enkelt værdi i højsædet og ignorere dens modsætning skaber klarhed og grundlag for korpsånd og høj stemning.

**At insistere på modsigelsesfrihed**

Over for de fundamentalistiske strategier står en række andre strategier, som har det til fælles, at de anerkender, at begge sider i krydspreset skal tilgodeses.

#### *b. Dekoblings-strategier*

Her handler det om at lade de to sider i krydspreset have deres eget liv i hvert deres »rum«. Meyer & Rowan (1991) peger på, at organisationer i deres formelle strukturer afspejler omverdenens institutionelle idealer, og at strukturerne dermed kobles fra produktionen. Overordnet er organisationen præget af vage mål, appeller til værdier, tillid og god tro, og evaluering gennemføres som ceremonielle begivenheder, som reproducerer denne generelle forståelse. Et udtryk for dette er *hykleri*, hvor den institutionelle legitimering ikke stemmer med de konkrete handlinger, og *abe-kastning*, hvor aktørerne hele tiden søger at afværge ansvar og skyld (se herom hos Schmidt-Hansen & Aalund 2005). Dekobling kan være en helt nødvendig og produktiv strategi. Hvis vi i stort og småt insisterede på, at de faglige aktiviteter skulle afspejle de institutionelle idealer, og omvendt, ville det let resultere i handlingslammelse og fiksering af organisationen. Det ville føre til rigiditet og en potentielt totalitær styring, som ville lamme evnen til at forholde sig kreativt til konkrete problemer og til skabe fornyelse i aktiviteterne.

**At lade modsætningerne leve side om side**

Brunsson (2002) giver en lidt anderledes formulering af dette fænomen. Hykleri er ikke udtryk for dekobling, men for en omvendt sammenkobling (s. xiv): At celebrere en bestemt værdi i tale og beslutninger kan direkte gøre det mindre sandsynligt, at værdien realiseres i handlinger. Tale, beslutninger og handlinger kompenserer for hinanden, når organisationer eksisterer i modsætningsfulde miljøer. Tale og beslutninger, der peger i én retning, kan kompensere for en praksis, der går den anden vej. Og omvendt. At kunne tale, beslutte og handle i forskellige retninger er vigtig dynamik i en verden præget af konflikter.

#### *c. Sammenbruds- og skizofrenistrategier*

Hvis dekobling (eller omvendt sammenkobling) ikke kan bringes til at fungere, kan det efter mine iagttagelser udvikle sig til *sammenbruds- og skizofrenistrategier*. Bateson (2000) har analyseret, hvordan mennesker, som konsekvent udsættes for modstridende budskaber på forskellige logiske niveauer, overskrider dette dilemma ved at begynde at »tale sort« og blive skizofrene. Ledere, der f.eks. får at vide, at de skal frisættes til at være mere kreative og innovati-

**At tale sort**

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

ve, og samtidigt pålægges flere krav om dokumentation og opfølgning, kan til en vis grad forsøge at håndtere dette ved hjælp af f.eks. hykleri. Modsigelserne kan imidlertid blive så tilspidsede, at man »taler sort«. Det kan iagttages både i bureaukratiske sagsfremstillinger, som næsten bliver intetsigende, eller den overlæsedede institutionsleder, som ikke kan finde hoved og hale i de mange »stemmer«, der stiller krav.

#### At finde balancen

##### *d. Balancestrategier*

I slægt med dekobling er de før omtalt *balance-strategier*. De er kendetegnet ved, at de eksplicit anerkender de forskellige modstridende vilkår og mål. I stedet for, at der bliver tale om et enten-eller, foreslår de sympatisk et både-og. Den implicite forudsætning er imidlertid, at der kan fastsættes en fælles skala, hvor de modstridende kan balanceres. Da denne forudsætning er urealistisk, bliver resultatet typisk, at balancen bliver vag og ubestemt. Vi anerkender hensynene, ser konflikten i øjnene og relativiserer dem. Udfaldet kan let blive det samme som i dekoblings-strategien, endelige sammenbruds- og skizofrenistrategierne.

Cameron & Quinn (2006) repræsenterer en radikal balanceringsstrategi. De introducerer en forandringsmetodologi, hvor man så at sige kan skrue op og ned for de forskellige kulturelementer (»increase/decrease/remain same«). Vi kan analysere den aktuelle balance mellem kulturelementerne. Vi kan sætte mål for den optimale balance. Og vi kan lægge en handlingsplan for at opnå den rette kultur. Denne kulturoptimering omfatter i alt seks trin med tilhørende værktøjer.

#### At iagttage fra højere ordener

##### *e. Refleksions- og supervisionsstrategier*

Andersens bidrag (2008) lægger op til *refleksions- og supervisionsstrategier*. Ledelse bliver at forme sine egne rammebetingelser og at kunne iagttage de forskellige logikker, der er på spil. Vel at mærke ikke ud fra et eksternt punkt, højt hævet over logikkerne, men lokalt med afsæt i bestemte logikker. Vi kan reflektere over forskellighederne fra forskellige synspunkter. Andersen appellerer til, at ledelse tager kompleksiteten på sig og former de rum, hvor de rivaliserende logikker kan tørne sammen. Konsekvensen er:

»Al kommunikation bliver herefter politisk. Ledelse er ikke længere noget, der finder sted inden for et diskursivt regime. Ledelse forsøger at bemægtige sig det diskursive. Velfærdsledelse er ikke længere

*blot at administrere velfærdsordninger. Velfærdsledelse er at skabe, hvad velfærd er og bør være.» (Andersen 2008, s. 64).*

De forskellige strategier kan kombineres. F.eks. kunne dekobling og balance være delstrategier under en overordnet refleksions- og supervisionsstrategi. Ligeledes kunne man også vælge at opretholde fundamentalistiske reservater, det vil sige delområder i organisationen, som får lov til at rendyrke én logik.

## Kombinationer

### f. Opsummering

Lad os kort vende tilbage til historien om krydspressets mange ansigter. Hvordan ville de forskellige strategier udmønte sig?

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Fundamentalisme</b>        | Ensidige og absolutte meldinger: »Budgettet skal bare holdes!« eller »Faglighed frem for alt«   |
| <b>Dekobling</b>              | Beskytte det faglige arbejde mod de modstridende institutionelle krav gennem dekobling.<br><br>Hykleri: Sige ét og gøre noget andet. Bruge en retorik udadtil og føre en anden praksis indadtil.<br><br>Ekstrem: Skizofreni som udvej på dobbelbundet kommunikation: Sagsbehandleren presses til økonomisk prioritering og bliver herefter kritiseret for at have tilsidesat barnets rettigheder.   |
| <b>Balancering</b>            | Præcisere råderummet for økonomisk prioritering: Skal ske under respekt for barnets rettigheder – ved at være præcis og omkostningsbevidst i tildeling af ydelser og ved at revurdere tiltag, som fungerer dårligt.<br><br>Udvikle samarbejdet internt mellem »almenområde« og »specialområde« og eksternt med f.eks. andre kommuner og frivillige organisationer.<br><br>Udvikle balancen mellem forskellige kulturelementer.  |
| <b>Refleksion/supervision</b> | Udvikle handlerummet ved at reformulere dilemmaet på mange forskellige måder og skabe rum for forskellige balanceringer. Fastsætte trygge og legitime betingelser for dette.<br><br>Bruge dekobling til at påvirke graden af kompleksitet i forskellige dele af organisationen. F.eks. gøre præmisserne for sagsbehandling operationelle.<br><br>Udvikle højere ordens refleksion, som inddrager præmissen for dilemmaet: velfærdsideal og rationalitetsforestillinger. |

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

I de følgende afsnit vil jeg uddybende undersøge præmisserne for, at vi kan arbejde kreativt med disse strategier. Er krydspres vilkår, som kendetegner organisationens forhold til en omverden (hvad enten denne består af institutionelle krav eller differentierede funktionssystem, der gennemtrænger organisationen)? Eller er de mere dynamiske træk i vores løbende organisering af arbejdet? Det handler dybest set om, hvor vidt en organisation er en »ting« eller et »system« eller et emergerende mønster, som bliver til i vores indbyrdes samspil.

### 3. Paradokssets fakticitet og frihed

Igennem hele den forudgående behandling af krydspres løber en modsigelse mellem paradokssets fakticitet og frihed.

#### Fakticitet og tvang

På den ene side opstår krydspreset fra forskellige objektive, sociale realiteter. De kan være produktionens og politikken kredsløb, handlingsorganisationen og den politiske organisation. De kan bestå i forskelligartede værdisæt, som udgør organisationens kultur. Og de kan udgøres af funktionssystemer og deres tilhørende symbolsk generaliserede medier. Disse kredsløb og systemer er objektive, sociale realiteter i den forstand, at det ikke er op til den enkelte aktør at ophæve eller ignorere dem. Mine chefkolleger og jeg kan ikke blot vælge at se bort fra, at der er knaphed af ressourcer, som kræver økonomisering, og at denne knaphed og økonomiseringstvung formidles til os via et vidt forgrenet, hierarkisk styringssystem. Og vi kan tilsvarende heller ikke se bort fra rettens krav om retssikkerhed. Og heller ikke fra den faglige viden, der formidles via professionerne. Krydspreset har altså en fakticitet, som vi ikke kan komme uden om.

#### Frihed og strategiske muligheder

På den anden side kan vi via strategierne forholde os på forskellig vis til disse tvingende omstændigheder. Det er igennem vores egen fortolkning, at disse betingelser etableres som specifikke tvingende vilkår for vores handlinger. Heri ligger mulighederne for handling og frihed i krydspreset.

#### Organisationer er ikke ting

Stacey (2003 & 2007) frembyder en forståelse af organisationer, som trænger ind i dette forhold mellem fakticitet og frihed. Han forsøger konsekvent at undgå to klassiske yderpunkter. Organisationer skal for det første ikke anskues som »ting« eller systemer, der har en eksistens uafhængigt af konkrete menneskers indbyrdes samspil. Der lægges ikke alene afstand til tingsliggørelse af organisationer,

men også til deres menneskeliggørelse (antropomorfisme), hvor organisationer optræder som besjælede subjekter, som foretager sig dette og hint ud fra sine helt egne formål. Alt dette er udtryk for en fremmedgørelse og mystificering, der strider mod organisationernes iagttagelige realitet – at det er mennesker, som taler sammen og samarbejder. For det andet tager Stacey lige meget afstand fra en streng individualisme, hvor vi antager en række autonome individer, der på rationel vis indgår sociale kontrakter. Det forudgivne og præ-sociale individ er lige meget en abstraktion som det besjælede kollektive subjekt. Navnlig anlægger Stacey en kritik af den dobbelt-hed, som kender tegner en række teorier om organisation, strategi og ledelse – nemlig at organisationer på den ene side anskues som selvregulerende og selvstændige systemer, mens at vi på den anden side tilskriver en særlig privilegeret gruppe af aktører autonomi: lederne kan på forunderlig vis som de eneste hæve sig over det selvregulerende system og fremkomme med designoplæg og regulerende indgreb (Stacey 2007, s. 30-36).

Staceys fokus ligger ind imellem – på selve interaktionen – »... *there is nothing above or below interaction itself*« (Stacey 2003). Vores bevidsthed, selv og samfundsmæssige institutioner konstituerer sig, når vi interagerer ved hjælp af gesti og symboler. Her trækker Stacey på Meads interaktionisme (Mead 1934, s. 42-90): Den elementære sociale realitet er aktører, der udveksler gesti af forskellig art. Meningen med en gestus er aldrig blot bestemt af en »afsender«, men fuldbyrdes gennem den andens respons. Bevidsthed opstår, når vores egne gesti begynder at få samme betydning for os selv som for andre, altså at vi implicit reagerer som de andre. Vi lærer at tage den andens perspektiv. Når vi ad denne vej kan forholde os reflek-sivt til gesti, bliver de symboler, som »står for noget ...«. Med symboler bliver det muligt at føre en »indre« konversation. Symboler får generaliserede betydninger, og vi kan vurdere vores handlinger ud fra et sæt generaliserede forventninger (det generaliserede andens perspektiv). Selvet dannes som en dobbelthed af et spontant og handlende »jeg« og et socialt »mig«, som afspejler de generaliserede sociale forventninger til »jeget« (Mead 1934, s. 173-178). I denne proces dannes sociale institutioner som generaliserede måder at reagere på bestemte gesti på (Mead 1934, s. 261).

På den baggrund ser Stacey organisationer som mønstre, som opstår i interaktion. I en organisation er udvekslingen af gesti og symboler ordnet i bestemte temaer (Stacey 2007, s. 277-281). Temaer kan

**Intet over og in-tet under inter-aktion**

**Mønstre organi-seret i temaer**

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

være narrative (historier om organisationens tilblivelse) eller logisk-systematiske (budgetter, regler etc.), og temaer kan være implicitte eller eksplicitte. Temaerne organiserer oplevelsen af at være sammen, og de er med til at afgrænse, hvilke interaktioner der hører inden for organisationen, og hvilke der ligger uden for.

#### Magt og ideologi

I denne tematiske organisering af vores samvær påfører vi hele tiden hinanden betingelser, som på én gang begrænser og skaber muligheder (enabling constraints). Dette betegner Stacey (med reference til Norbert Elias) for magtudøvelse (Stacey 2007, s. 352-353). At forhandle budgetter og planer er en sådan magtudøvelse. Der sættes begrænsninger, og der åbnes samtidig muligheder. Magt begrundes med værdier, normer og fortællinger – og til sammen konstituerer disse en ideologi (Stacey 2007, s. 344-348). Heri ligger en konstant dynamik, som handler om at inkludere og ekskludere (aktører, temaer og handlemuligheder).

#### Definition af organisation

For Stacey kan en organisation altså defineres på følgende måde:

*»Organisations are patterns of power relations sustained by ideological themes of communicative interaction and patterns of inclusion and exclusion in which human identities emerge.«* (Stacey 2003).

Når vi taler om organisationer som helheder, systemer eller kollektive subjekter, er det, fordi vi konstruerer organisationen som et socialt objekt, og at vi idealiserer dette objekt ved at tilskrive det fakticitet og egenskaber (f.eks. værdier, subjektivitet etc.). Sådanne idealiseringer kan spille en ret afgørende rolle for vores organisering af vores løbende interaktioner. Og de bør bestemt ikke affærdiges. Blot er det vigtigt at holde klart, at der ér tale om idealiseringer af noget, der kun kan skabes konkret i vores indbyrdes samspil (Stacey 2007, s. 314-318 & 342-350).

#### Grundlæggende paradokser

Vælger vi dette perspektiv, er organisering grundlæggende en paradoksal affære. Det vil altid være et paradoks, at vi både aktivt former og bliver formet i den interaktion, hvor en organisation træder frem. Det er også et paradoks, at vi altid kun vil kunne definere helheden lokalt. De idealiserede helhedsbeskrivelser fremsættes altid af bestemte deltagere i bestemte sammenhænge. Og enhver social generalisering, herunder idealiseringer, får kun mening i en konkret lokal fortolkning. Stacey tror tilsyneladende ikke på, at der findes en

»idealiseringernes himmel«, hvor organisationens identitet, værdier og subjektive egenskaber findes i ren og universel form.

Og hvilken betydning har dette så for forståelsen af krydspres?

Når vi taler om sammenstød mellem økonomi og faglighed, produktion og politik, klan og hierarki etc., så er der tale om idealiseringer, som vi inddrager som organiserende temaer i en konkret samtale. Kampen udspiller sig vel at mærke ikke i »idealiseringernes himmel«. Men her, konkret, i denne samtale. Dette gør ikke krydspreset mindre reelt eller mindre tvingende. Temaet økonomi henviser f.eks. til myriader af interaktioner, som skaber helt reelle muligheder og begrænsninger. Men disse muligheder og begrænsninger realiserer sig altid konkret – her og nu – når vi organiserer vores samtaler og samarbejde med disse temaer.

Et krydspres optræder, når vi fra vores lokale position i en interaktion gør krav på at definere »helheden« ud fra to modstridende idealiserede fordringer, som fremkalder et umuligt vilkår for skabelsen af mening i interaktionen.

### Krydspres

Staceys bidrag til analysen af krydspres er at lægge op til, at vi kan af-tingsliggøre og af-idealisere dem. Vi kan anerkende paradokser som en uundgåelig del af selve det at organisere. Vi kan forstå, hvordan idealiseringer bidrager til organisering. Men også, at paradoksernes realitet altid er i en konkret og lokal interaktion. Og vi kan frisætte paradokserne som organisatorisk dynamik.

#### 4. Frigørelse af paradokser

Et *fikseret paradoks* er et paradoks, som fortolkes som en fastlåst dikotomi, som beror på modstridende ydre vilkår. Som besluttende og handlende individer står vi over for et system, som eksisterer uden for og uafhængigt af os selv, og som påfører os at skulle træffe umulige valg. Spændingen i paradokset søges reduceret ved at bruge strategier som fundamentalisme, dekobling, balancering eller harmoniserende refleksioner (»hver ting til sin tid«).

### Fikserede paradokser

Et *frit paradoks* er to modstridende fordringer, som er til stede på samme tid, og som vi anerkender ikke kan opløses eller balanceres. Paradokser accepteres som et grundlæggende og dynamisk træk ved den måde, hvorpå vi konstant skaber og vedligeholder organisationer som mønstre i interaktion. Vi vælger at forblive i den spænding,

### Frie paradokser

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

paradokset udgør. Ikke desto mindre kan vi reformulere siderne i paradokset og dermed skabe nye betydninger og synliggøre nye handlemuligheder. »Paradox, of course, cannot be resolved or harmonised, only endlessly transformed.« (Stacey 2007, s. 441). Med denne anerkendelse af paradokser kan man udmærket bruge de forskellige strategier tentativt – eksperimenterer med fundamentalisme, dekobling og balancering. Og strategien er i den forstand bestemt reflektiv (uden dog at adoptere ideen om refleksive systemer): Vi forholder os åbne og prøvende for paradokset. Det sker ikke nødvendigvis i eksplicit og bevidst refleksion, men lige så vel i en umiddelbar og nærværende udfoldelse af paradoksets udlægnings- og handlemuligheder.

#### Optøning af paradokser

Det var dette, der på et tidspunkt indtrådte, måske forbigående, da chefgruppen i Børn- og Ungeforvaltningen reformulerede deres styringsparadoks og skabte flere mulige varianter af det, hver med sine tilknyttede handlemuligheder. I en meget stor del af vores dagligdag holder vi paradokserne fikseret og »omgås« dem som givne problemer og konflikter, som hører til verdens orden. Jeg kan næppe forestille mig, at vi kunne arbejde dynamisk og eksperimenterende med alle de paradokser, vi erfarer. Men i bestemte situationer kan det være afgørende at »optø« et paradoks, som er ved at blive bindende for tænkning og handling. Optøningen giver mulighed for nye tanker og nye handlinger. Og hvad mere er: Den åbner for en indsigt i organisationens dynamiske natur. Vi lærer, at det at organisere er at skabe og vedligeholde en orden i interaktion, ikke ved at stå »udenfor« eller »ovenover«, men slet og ret ved at kvalificere sin egen deltagelse i interaktionen.

I afsnit D skal jeg komme nærmere ind på en proces, hvor vi frigør paradokser, nemlig *leg*. Men først skal vi se på endnu et aktuelt praktisk dilemma.

### C. Kvalitetsreformens paradoks

#### Ny spillebane for hverdagens dilemmaer?

I de foregående afsnit har vi behandlet et »hverdags-dilemma« fra en kommunal forvaltning, nemlig at få økonomi, jura og faglighed til at hænge sammen. Kvalitetsreformen kan ses som et forsøg på at udvikle nye måder at udspille sådanne dilemmaer på. Regeringen lægger med reformen op til at etablere en alliance mellem medarbejdernes organisationer, kommunerne og staten om langsigtede

pejlemærker for udviklingen af kvaliteten i de offentlige ydelser. Der skal for det første aftales en række krav for dokumentation af kvalitet og resultater. Til gengæld gives der mulighed for, at de lokale aktører kan udfordre bureaukrati og uhensigtsmæssig regulering og søge en forsøgsvis fritagelse herfor. Endelig sættes der midler af til kompetenceudvikling, ikke mindst af de decentrale ledere. Intet i denne reform vil ophæve eller overflødiggøre arbejdet med »hverdagens dilemmaer«. Men reformen er en anledning til at kunne udvikle og kvalificere styringsdialogen mellem de decentrale aktører og deres opdragsgivere om mål, rammer og vilkår.

Ikke desto mindre er dette reformforsøg selv behæftet med et grundlæggende paradoks. Og skal reformen få den ønskede virkning, er det meget vigtigt at finde en måde, hvor dette paradoks kan »optøs« og sættes fri.

### 1. At frisætte medarbejdere gennem øget styring?

Flere har peget på reformens paradoks. Meget tydeligt gøres det af Hjortdal og Nielsen (2008). De betegner reformen som direkte skizofren: På den ene side ønsker den at frisætte frontmedarbejderne fra bureaukratiske bindinger, så de kan udvikle kvaliteten i mødet med borgerne. Hele intensionen i reformen udtrykker en klar erkendelse af, at kvalitet netop skabes i dette møde, og ikke gennem detaljeret regulering ovenfra. På den anden side har kvalitetsreformens midler nøjagtigt det bureaukratiske præg, som den forsøger at bekæmpe: standarder, akkreditering, benchmarking etc.

Dette paradoks beskriver Pedersen (2008) som *reguleret selvstyring*. Det har kendetegnet en række offentlige reformer, at de har kombineret en bestemt regulering med øget krav om decentral selvstyring. Både i den økonomiske styring, den politiske målstyring og i de nye evalueringsregimer gøres der flittigt brug af selvteknologier, som er »styringsteknologier, som indebærer en aktiv refleksiv selvstyring, og som for alvor gør det problematisk at tale om en regelgiver og -modtager (s. 36). Dynamikken i dette paradoks karakteriserer Pedersen som »desperate governance«, som er »... en netværksorienteret styringsstruktur, hvor mange enheder og subjekter tilskrives og tilskriver sig en mellemkomst i forskellige lag af overlappende styring (governance)« (s. 39).

Dette ligger i tråd med Andersens diagnose (2008): Magt udøves i dag i stigende grad ved at afkræve selvstyring hos andre. Den magt-

**Reformens eget paradoks**

**Reguleret selvstyring**

**Tvunget til individualitet**

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

overlegne overlægger kompleksitet til den magtunderlegne. Den ledede forventes at med-skabe sit eget ledelsesrum. Vi ledes til individualitet og frihed. Han illustrerer dette med en scene fra Monty Python-filmen *Life of Brian*: »... Brian er blevet træt af den tilbedelseskult, der vokser op omkring ham. Fra sin balkon forsøger han derfor at råbe ned til masserne, der insisterer på at se ham som den store leder. Han råber, »You are all individuals«, hvorefter masserne svarer som med én stemme »We are all individuals«. Kun en enkelt svarer »I'm not!«.« (Andersen 2008, s. 46).

Ærindet i dette afsnit er ikke at fremstille dette paradoks som en uretfærdighed, et udtryk for statslig hykleri eller en snedig manipulerende styringsstrategi. Snarere vil jeg (på linje med ovennævnte forfattere) tage det fuldstændigt alvorligt og se det som en kilde til dynamik og nyskabelse i vores styringsrelationer. Spørgsmålet er derfor, hvordan vi får paradokset gjort levende og ansporet til fornyelse – snarere end hurtigt at ty til en af de føromtalte afværgende strategier (fundamentalisme, dekobling og balancering).

Som eksempel bruger jeg kvalitetsreformens udmøntning på dagtilbudsområdet (se også Majgaard 2008a). Jeg skal her gennemgå de forskellige dilemmaer i reformens udmøntning og ledsage dette med refleksioner over, hvordan reformens paradoks transformeres i processen.

#### 2. Refleksionstvang i det pædagogiske arbejde

#### Læreplanernes succes

Kvaliteten i dagtilbudenes pædagogiske arbejde er reguleret gennem et krav om at udforme dokumentation og pædagogiske læreplaner. Dagtilbudsloven giver frihed til, at man lokalt kan vælge forskellige pædagogiske strategier og metoder. Dette sker i en dialog mellem forældre og medarbejdere inden for rammerne af de kommunale politikker. Men loven stiller krav om, at de involverede medarbejdere reflekterer over den valgte pædagogik, og at de er i stand til at gøre rede for den gennem dokumentation. Der stilles krav om, at bestemte temaer skal indgå i læreplanerne, og om at der skal være særligt fokus på udviklingen, læringen og trivselen hos udsatte børn.

Denne regulering følger helt det mønster, som Andersen (2008) og Pedersen (2008) beskriver: Reguleret selvstyring og »desperate governance«.

De pædagogiske læreplaner har ansporet til en højere grad af faglighed og selvbevidsthed i det pædagogiske arbejde. En evaluering viser, at 90% af pædagogerne mener, at læreplanerne har øget deres pædagogiske bevidsthed (AKF, EVA, Udviklingsforum & Niras 2008).

I kommunerne er arbejdet med læreplanerne indbygget i en overordnet, årlig styringscyklus. I Odense danner det f.eks. afsæt for, at institutionerne hvert år indgår resultatkontrakter med forvaltningen, og at der føres et regelmæssigt dialogbaseret tilsyn. Læreplan, resultatmål og tilsynsdialog er omdrejningspunktet for læring og udvikling i det pædagogiske arbejde. Kernen er den lokale frihed til at vælge pædagogisk strategi og metode kombineret med klare tilbagemeldinger og ansvar for resultater. Dermed er vi på vej til at skabe en kultur for *reflekteret mangfoldighed* i det pædagogiske arbejde.

### **Reflekteret mangfoldighed**

Kvalitetsreformen kan her ses som en forlængelse af denne regulering. Dagtilbudsloven tilskynder i dag til et stigende niveau af refleksion i det pædagogiske arbejde. Men der findes ingen fælles model for, hvordan vi udadtil rapporterer om fremdriften og resultaterne. Det er her, at reformen yder sit bidrag.

Kvalitetsreformen giver mulighed for at danne en alliance mellem stat, kommuner og medarbejdere om en langsigtet udvikling af kvaliteten. Men der vil mangle grundlag for denne alliance, så længe niveauerne ikke kan forpligte hinanden på en fælles overordnet målestok for kvalitet og resultater. Kun ved at have en sådan målestok kan vi undgå, at f.eks. enkeltsager fører til uforholdsvise stærke reaktioner og en adhoc-præget regulering. Kun ved at afklare en sådan målestok kan vi aftale sigtelinjer og fælles initiativer, f.eks. strategier for kompetenceudvikling.

At udforme en målestok for kvalitet og resultater er imidlertid ikke en enkel opgave. Ganske vist kan den gøres enkel, hvis vi vælger alene at fokusere på forhold, som er nemme at standardisere og måle som f.eks. åbningstider, normeringer og tilstedeværelsen af formel dokumentation. Men dette ville ikke være reelt sigende for den pædagogiske kvalitet. Kvaliteten opstår i mødet mellem pædagoger og børn. Det sker, når professionelle voksne stiller deres engagement, viden og færdigheder til rådighed for et barns udvikling, læring og trivsel. Det sker i et samarbejde, som baserer sig på unikke

### **Kan vi definere en fælles målestok for kvalitet?**

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

menneskelige relationer, som ikke umiddelbart kan sættes på formel. Hvad vi derimod kan måle er: *Dels* tegn på, at de pædagogiske møder lykkes, nemlig at børnene udvikler sig, lærer noget og trives. *Dels* kendetegn ved det pædagogiske miljø, som er befordrende for god pædagogisk praksis. Sådanne indikatorer ville være meningsfulde og relevante for en dialog om langsigtede sigtelinjer for udviklingen af dagtilbud i Danmark. Men indikatorerne foreligger ikke i fiks og færdig form. De skal udvikles – både med forankring i en bred forskning og i dialog med de mange interessenter, som vil skulle fortolke og bruge dem. De kan ikke udledes, de må udvikles som led i en eksperimentel og lærende proces.

*Paradokset (reguleret selvstyring) udmønter sig her i et krav om, at den selvstyrende pædagogiske institution skal aflægge et regnskab for sine resultater. Friheden og mangfoldigheden er afgrænset af et krav om at opvise resultater. Integritet og autonomi opbygges ved at stå til regnskab. Dette fører imidlertid til spørgsmålet om, hvad et resultat af pædagogisk arbejde er – og dette leder os til et nyt paradoks om at kunne »beskrive det ubeskrivelige«.*

### 3. Fokus: Input – processer – resultater?

En målestok for kvalitet kan rette sig mod henholdsvis rammer og ressourcer (input), arbejdsprocesser og resultater:

#### Normering af input

- *Input-orienteret tilgang:* Denne måler kvalitet ved hjælp af normer for ressourceforbruget. Sådanne normer kan være egnede til at vurdere rammerne for det pædagogiske arbejde, men de siger intet om indhold og kvalitet. Hertil kommer, at de gør det umuligt at sammenligne kvalitet og ressourceforbrug (da de jo sættes lig med hinanden). Netop dette at kunne sammenligne ressourceforbrug og kvalitet har været et mål for udviklingen af den offentlige styring siden starten af 1980'erne.

#### Standardisering af processer

- *Proces-orienteret tilgang:* Denne metode indebærer, at der sættes standarder for aktiviteter og arbejdsprocesser, og at institutionerne skal dokumentere efterlevelsen af disse. Svagheden er, at kvalitetsdiskussionen kommer til at handle om måden at dokumentere processerne snarere end indholdet og resultaterne af det pædagogiske arbejde.

#### Ansvar for resultater

- *Resultatorienteret model:* Denne metode forpligter kommunerne på at stå inde for dokumenterbare resultater, nemlig progression i

børnenes udvikling, læring og trivsel. Svagheden i denne tilgang er, at det er særdeles vanskeligt at beskrive, hvad et resultat er, og ikke mindst at afspejle de mange divergerende fortolkninger heraf. Vi kan derfor fristes til at ty til forsimplede og indsnævrede resultatopfattelser, der reducerer pædagogisk arbejde til opnåelsen af bestemte funktionelle mål.

I udmøntningen af reformen står diskussionen netop om vægtningen af disse forskellige fokuseringer. I finanslovs- og kommuneaftale har statslige og kommunale aktører forpligtet sig til at arbejde med en »akkrediteringsmodel«, uden at det på nogen måde fremgår klart, hvad der lægges i dette udtryk. Man kan sige, at aktørerne lige nu kæmper om at erobre retten til at definere dette forjættende udtryk.

*Hver af de nævnte fokuseringer muliggør forskellige strategier for håndtering af paradokset om at »beskrive det ubeskrivelige« – altså dokumentere pædagogiske resultater. Et fokus på alene rammer og processer svarer til at omgå paradokset ved en dekobling. Vi vælger her f.eks. at lade tilstedeværelsen af dokumenterede processer borge for, at resultaterne nok også er gode. Med Meyer & Rowans (1991) udtryk er det en ceremoniel løsning, der bygger på god tro og formel efterlevelse. Resultatorientering fører derimod ind i en mængde svære dilemmaer.*

#### 4. Delikate balancer

De foreløbige diskussioner om måling af resultater af pædagogisk arbejde har foregået i regie af Velfærdsministeriet, Finansministeriet, KL, BUPL, forskningsinstitutioner samt en del deltagere fra forskellige kommuner. Efter at have deltaget i adskillige af disse debatter kan jeg indtil nu identificere følgende problemer:

##### a. Spørgsmålet om måling af tilstand eller progression

Allerførst er det afgørende at afgrænse, hvad resultatet af pædagogisk arbejde er. En stor diskussion handler om, hvor vidt man skal »måle på børnene«. I et grelt tilfælde kunne man forestille sig, at kvaliteten i pædagogisk arbejde blev målt via børnenes præstationer i forskellige test. Her er det barnets »niveau«, som bliver det centrale. Heroverfor kan det indvendes, at dette endnu engang forbigår spørgsmålet om, hvad resultatet af pædagogisk arbejde er. Pædagogisk arbejde udgør en chance for et barn til at udvikle sig, lære og opnå trivsel. Det er arbejdets bidrag hertil, som er resultatet, ikke

**Nej til karakter-  
bog til børnene,  
ja til pædago-  
gisk læring**

barnets »niveau«. Denne tankegang lægger op til at måle progression i læring, udvikling og trivsel som resultater af indsatser.

**Brug for rummelige indikatorer**

*b. Spørgsmålet om indikatorers teoretiske neutralitet*

Næste spørgsmål angår, hvordan vi kan udpege gyldige, troværdige og relevante indikatorer for progression i læring, udvikling og trivsel. Ikke mindst skal disse indikatorer kunne være forenelige med forskellige metodevalg. Men indikatorer er jo ikke ateoretiske – eller neutrale i forhold til opfattelser af pædagogiske mål og arbejdsformer. Valg af fællesindikatorer kan let favorisere bestemte teorier og dermed udfordre mangfoldigheden i valg af teorier, metoder og arbejdsformer.

**Resultaterne skal kunne give mening i forskellige kontekster**

*c. Spørgsmålet om aggregering og rekontekstualisering*

Èn ting er at kunne måle indikatorer i den daglige pædagogiske praksis og bruge disse til en refleksion over denne praksis. Noget andet er at aggregerer disse observationer til rapporter, som skal læses og fortolkes på andre styringsniveauer – i forvaltningen, i byrådet og hos statslige myndigheder. Aggregering kan være kvantitativ (optælling) eller kvalitativ (f.eks. sammenskrivning af interview, fortællinger og cases). Observationer og deres mening er kontekstafhængig, og en aggregering af observationer indebærer altså en oversættelse af dem fra en kontekst til en anden (rekontekstualisering). Dels er der en række metodiske og tekniske krav, som må opfyldes for, at det giver mening at opsummere observationer (f.eks. at de er foretaget på ensartet måde, at de anvendte værdier og skalaer faktisk kan summeres etc.). Dels fortolkes observationernes betydninger og handlingsimplikationer meget forskelligt i forskellige kontekster. I institutionen bruges de til at vejlede en pædagogisk praksis. I byrådssalen vil de aggregerede observationer skulle danne afsæt for en politisk debat om mål og rammebetingelser for det pædagogiske arbejde. Det vil være naivt at tro, at vi kan udvikle ét beskrivelsessprog, som giver fælles mening på alle niveauer. Derfor må vi snarere udvikle et rigt meta-sprog, hvori vi kan tale om forskellene mellem styringsniveauernes måder at bruge informationerne på.

**Lille fælles kerne**

*d. Spørgsmålet om fokus og balance*

Det må afklares, hvilke indikatorer der skal indgå i den obligatoriske kerne, som skal rapporteres på nationalt niveau, og hvilke indikatorer der er valgfri muligheder for kommunen og den enkelte institution. En meget snæver fælles kerne giver enkelhed og frihed.

Til gengæld kan det betyde, at der kommer uforholdsvis meget fokus på disse få indikatorer, og at praksis på den måde »skæv-trækkes«. Omvendt vil en omfattende fælles kerne ganske vist være mere dækkende og balanceret, men til gengæld give et omfattende og kostbart målearbejde og indskrænke den lokale frihed.

*e. Spørgsmålet om faglig autonomi*

Mange ledere og medarbejdere i det pædagogiske felt giver udtryk for en frygt for, at så snart der opstilles målestokke for pædagogisk arbejde, vil næste skridt være en standardisering af arbejdet (jeg har drøftet dette med ikke så få i de sidste måneder!). Målingerne må altså iværksættes på grundlag af en klar kontrakt, som sikrer autonomi i de pædagogiske valg – mod, at man står til regnskab for resultater og for at evaluere. Det må klart fremgå, hvilke konsekvenser »dårlige« resultater kan udløse. Denne kontrakt må bakkes op af alle væsentlige parter på feltet for at være troværdig.

**Sikring af faglig autonomi**

*f. Spørgsmålet om det lokale demokrati*

Ansvar for kvaliteten må være forankret i det lokale demokrati, nemlig i byrådet. I et af de forslag til akkreditering, der er forelagt, vil statslige eksperter gå i direkte dialog med de enkelte børnehuse og sætte mål for forbedringer. Det ville svække det lokale politiske ansvar og ejerskab og dermed undergrave styringen af området. En model, der mere understøtter det lokale politiske ansvar, er den, der kendes fra folkeskoleområdet, hvor kvalitetsrapporten forelægges byrådet.

**Afsæt for aktiv lokalpolitik**

*Presset på at definere resultater af pædagogisk arbejde åbner således en række væsentlige diskussioner – og også nye paradokser, f.eks. om på den ene side at muliggøre mangfoldighed og frihed i teori- og metodefrihed ved alene at opstille indikatorer for resultaterne samtidig med, at sådanne indikatorer på den anden side aldrig kan være neutrale i forhold til pædagogiske teorier og metoder.*

**5. Laboratorium for pædagogiske mål**

Forsøget på at udvikle reguleret selvstyring på dagtilbudsområdet fører os altså til spørgsmålet om, hvad der er resultatet af pædagogisk arbejde og dermed til overvejelser om kernen i det at drive dagtilbud.

Vi kan her anvende de strategier, som blev behandlet i afsnit B:

**Strategierne**

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

For det første kan vi indtage et *fundamentalistisk* standpunkt, gøre kort proces og simpelthen kanonisere en bestemt indsnævret opfattelse af pædagogiske resultater, herunder fastsætte et passende sæt af indikatorer. Dette udspil vil hurtigt støde sammen med et modsatrettet og lige så fundamentalistisk standpunkt, nemlig at pædagogiske resultater overhovedet ikke kan måles, og at alene forsøget er krænkende over for børnene og den pædagogiske faglighed.

For det andet kan vi forsøge en *dekobling*, hvor vi omgår det svære spørgsmål om måling af pædagogiske resultater ved at henvise til, at vores gode værdier og dokumenterede processer borger for resultaterne.

Vi kan for det tredje forblive i kvalitetsreformens nuværende *skizofreni*, hvor vi forsøger at sige det hele på én gang med det resultat, at talen bliver dunkel og selvmodsigende og blot fører kompleksiteten videre til de decentrale ledere.

Som en fjerde strategi kan vi forsøge en bevidst *balancering*, hvor vi f.eks. opstiller en kvalitetsmodel, som kombinerer forskellige aspekter: rammer, processer og resultater i forskellige perspektiver.

Endelig kan vi vælge en *refleksions- og supervisionsstrategi*, hvor vi iagttager modsigelserne fra højere logiske niveauer, vel vidende at dette ikke bygger bro mellem dem, men uddyber kløften.

#### Åbenhed forud for strategier

Disse strategier kan, som nævnt, klart kombineres på forskellige måder. Men en forudsætning for, at vi kan arbejde konstruktivt med dem er, at vi vælger *at være i den spænding, paradokset skaber*. Allerede nu har de foreløbige diskussioner rejst en mængde af centrale pædagogiske og styringsmæssige temaer. Paradokset bliver det »brændeglas«, som sætter skarpt fokus på kernequaliteterne i det pædagogiske arbejde og deres implikationer for styring. Først og fremmest gælder det om at undgå de hurtige og ureflekterede valg af strategi, hvor man enten ignorerer paradokset (fundamentalisme), inddæmmer det (dekobling), postulerer et balancepunkt (balancering) eller blot iagttager paradokset og forskyder denne iagttagelse til stadig højere refleksionsniveauer (refleksion/supervision).

Kvalitetsreformen kunne udmøntes i et laboratorium for udvikling og eksperimenter med forskellige på pædagogiske resultatmål og tilknyttet styringspraksis. Eller rettere: Reformen kunne danne en

paraply over en myriade af forskellige laboratorier, hvor pædagoger, børn, forældre, politikere og administratorer eksperimenterer med paradokset. De statslige aktørers interesse i en overordnet opfølgning på kvaliteten må naturligvis imødekommes ved, at der at samarbejdes på tværs af laboratorier om at tilvejebringe brugbar fælles feedback til staten.

I det følgende afsnit vil afslutte artiklen med overvejelser om arbejdsformen i laboratorier af denne art: om det at lege sig gennem paradokser og gøre dette til dynamik i styring og organisering (desperate governance). I denne sammenhæng udelukker leg ikke, at vi tentativt kan betjene os af de ovennævnte strategier. Leg er ikke blot en strategi ved siden af de andre. Den er en radikal åbenhed for at være i paradokset og kunne eksperimenterer med forskellige udlægninger og strategier i forhold til dette.

**Leg som åbenhed**

## D. Leg og laboratorier

Både i hverdagens dilemmaer og i de store styringsreformer er der brug for at tage paradokser alvorligt og bruge dem som afsæt for nye indsigter og handlemuligheder. Hvordan ser en arbejdsform og styringspraksis ud, som forsøger at være midt i paradokserne snarere end at inddæmme dem?

### 1. Leg før rationalitet

Når paradokser er provokerende, skyldes det, at de bryder med vores forestillinger om rationalitet. Som rationelle agenter har vi styr på os selv og vores præferencer: Vi har mål forud for, at vi handler. Vi har konsistens i vores mål. Og vi vælger at udføre de handlinger, som tjener målene bedst.

Paradokser fjerner hele dette sikre grundlag. Målene er i indbyrdes konflikt. Ikke bare det: til målene knytter sig også divergerende selvbeskrivelser – vi har end ikke styr på os selv. Og disse modsigelser kan ikke løses eller balanceres.

Oplevelsen af sådanne rationalitetssammenbrud burde få os til at overveje, hvad det vil sige at organisere, træffe beslutninger og lede.

**Vejnen til interessante mål**

March (2006) udforsker en alternativ vej i artiklen *Fjolleri som metode*: Tænk nu, hvis alt dette ikke blot handlede om at finde de mest

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

egnede midler til givne mål. I stedet kunne det handle om at finde de meste interessante mål. De mennesker og organisationer, som vi beundrer mest, er som regel ikke bare kendetegnet ved at kunne finde effektive midler, men ved at have fundet mere interessante og perspektivrige mål. Men sker dette ikke under hensyntagen til nogle endnu mere overordnede mål (supermål), kunne man straks spørge. Nej, svarer March, dette ville blot forskyde dilemmaet til et højere niveau. Vi må i radikal forstand kunne anskue det at organisere og lede som en samarbejdende søgeproces – en udforsken af, hvad der er værd at stræbe efter. Organisationer har ikke mål og værdier. Mål og værdier er noget, man leder efter.

#### **Leg med mål, værdier og identiteter**

Denne åbenhed har vi i høj grad, når vi leger. I legen kan vi eksperimentere med forskellige identiteter, værdier og mål. Vi kan betragte disse som hypoteser, som kastes ud til debat og afprøvning. I sådanne processer er inkonsistens og hykleri ikke svaghestegn og moralsk betænkelige. Hykleri kan blot være udtryk for, at en deltager er på vej mellem to sæt af værdier og mål. »Et dårligt menneske med gode hensigter kan være et menneske, som eksperimenterer med muligheden for at blive et godt menneske« (March 2006, s. 103).

#### **Leg som grundlag for organisationer**

Denne anerkendelse af leg som grundlæggende for rationalitet og organisering er helt i tråd med den opfattelse af organisationer, som er lagt til grund i denne artikel: at organisation er et mønster, der opstår i interaktion, og at der er »intet over og intet under interaktion«. Mead (1934) ser netop leg som den grundlæggende form for interaktion, hvor vi netop forsøgsvist indtager forskellige roller og perspektiver. Især lægger han vægt på overgangen fra leg til spil. Når vi spiller, indtager vi ikke blot forskellige roller og perspektiver. Vi internaliserer faktisk samtlige roller i spillet. På et fodboldhold er enhver kompetent spiller bekendt med, hvilke forventninger og regler, der gælder for samtlige pladser på holdet. Dermed er overgangen til spil afgørende for tilblivelsen af et generaliseret socialt perspektiv (den generaliserede anden), som er konstituerende for både bevidstheden, selvet og samfundet.

Vi kan supplere denne beskrivelse med indsigter i legens oplevede kvaliteter (Cecchin 2008 og Schousboe 1999). Legen opbygger en fiktionssfære, hvor én virkelighed kan transformeres til alternative virkeligheder. Jo rigere fiktionssfære, desto mere vi kan vi lade os opsluge i Den store Leg. Og her kan vi lære noget vigtigt fra børne-

nes leg: Når vi er revet med i leg, opstår der en opløftet og let stemning, hvor vi pludselig er villige til at afgive ellers hævdvundne positioner og overskride vores hidtidige forståelse af vores »rolle« og »interesser«. Der kan opstå en overskridende fællesskabsfølelse. Hos Vygotsky (1978, s. 102) hedder det, at vi i legen kan skabe en zone for nærmeste udvikling, hvor vi lærer os nye ting, som vi endnu ikke besidder de kognitive kapaciteter for helt at kunne. Vi kan være forud for os selv.

Disse opfattelser af leg knytter an til en central humanistisk tanke – nemlig tanken om dannelse. Omkring 200 år før Marches essay konkluderede Schiller (1982), at mennesket nødvendigvis er legende, før end det er rationelt. Mennesket er som udgangspunkt spaltet mellem det sanselige (liv) og det formelle (form), og alt dette kan kun integreres i en levende form (=leg). Mennesket er kun menneske, for så vidt det leger. Leg er indbegrebet af dannelse. Og leg er dermed en forudsætning for, at vi kan optræde som myndige og rationelle beslutningstagere.

Både Schiller og March lægger derfor op til, at leg ikke er rationalitetens forfald, men dens forudsætning.

## 2. Systemleg eller eksistentiel åbenhed

At leg giver mulighed for at eksperimentere med identiteter og værdier, er en konklusion, som også Andersen (2007) kommer til, blot via en væsentlig anderledes, systemteoretisk analyse. Analysen giver en skarp karakteristik af hhv. organisationer og leg og deres mulige koblinger. Derfor skal den refereres og diskuteres her:

Grundlæggende er en organisation et kommunikativt system, hvor den elementære kommunikation udgøres af beslutninger. Beslutningen er en stillingtagen til sociale forventninger. Uanset hvad beslutningen specifikt er rettet mod, er dens effekt, at den indstiller forventninger til, hvad der f.eks. skal ske i organisationen, og især hvilke beslutninger der skal træffes i det videre forløb. Beslutningen sætter et skel mellem tiden før beslutningen og tiden efter beslutningen. Før beslutningen gælder en såkaldt åben kontingens ved, at det ikke er afklaret, hvilke forventninger der kommer til at gælde. Beslutningen transformerer denne åbne kontingens om til en fikseret kontingens, som består i, at der ér taget stilling til forventninger, men at det selvfølgelig kunne være gjort anderledes. Beslutninger lægger op til nye beslutninger, og organisationer differentierer sig i

**Leg som dannelse**

**Beslutninger versus Leg**

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

mere eller mindre selvstændige under-systemer, som hver for sig kan gøre krav på at tegne helheden. Hele tiden sår beslutninger tvivl om sig selv, undergraver sine præmisser og kan aldrig helt blive klar på, hvornår en beslutning endelig er truffet. En organisation er intet andet end et biprodukt af denne rastløse og selvreferentielle beslutningskommunikation (Andersen 2007, s. 104).

Leg er en grundlæggende anderledes kommunikation end beslutninger. Hvor beslutninger altid må tilskrives et givet subjekt, en beslutningstager, så bringer legen subjektpositionerne på spil. Subjektet leges frem i legen. Leg er en kommunikation, som fordobler verden i en virkelig verden, hvor handlinger tages for pålydende, og en imaginær verden, hvor handlingerne tillægges nye og anderledes betydninger. Selve det at sætte grænsen mellem virkelighed og leg kan blive en del af legen – og således kan forskellene mellem leg og virkelighed hele tiden multipliceres, hvilket giver anledning til en grundlæggende paradoksi.

#### **Pendling mellem beslutninger og leg**

Hvordan er sammenhængen mellem leg og organisation? Jo, naturligvis kan vi træffe beslutninger om leg. Men indordnes selve legen i beslutningssystemet, er den ikke længere leg. Legen kan også forvandle beslutninger til legeelementer, men så er beslutningssystemet sat ud af kraft. Leg skaber sit eget liv – en sfære ved siden af beslutningssystemet. Når vi leger med identiteter og strategier, gælder de almindelige organisatoriske bindinger ikke. »Organisationen kan gennem leg gøre sig fri af sig selv«, siger Andersen (2007, s. 109). Koblingen mellem organisation og leg kan ske på tre måder: Legen kan være en »pause«, hvor de almindelige spilleregler for en tid sættes ud af kraft. Endvidere kunne leg være en mere fortløbende proces: »Den legende organisation har på sin ene side en besluttet organisation og på den anden side en mangfoldighed af lege med hver deres imaginære univers« (Andersen 2007, s. 111). Den tredje og sidste mulige strategi er at pendle mellem de to andre strategier, det vil sige skabe en konstant usikkerhed om, hvor vidt legen blot er en pause eller begyndelsen på en fortsættelse. Der etableres en grundlæggende tvetydighed, hvor en beslutning altid senere kan vise sig at være ren leg.

#### **Kropsløs leg**

Styrken i Andersens analyse er, at den bidrager med en beskrivelse af, hvad der kendetegner legen som en særlig kommunikation, som er forskellig fra kommunikation i beslutningsprocesser. Analysen holder sig til at beskrive de kommunikative hændelser slet og ret –

uden at forsøge at fortolke, hvad der ligger »bag«. Selv peger Andersen på, at denne tilgang indebærer en »ny konkretisme« (Andersen 2007, s. 23), fordi analysen holder sig på den iagttagelige kommunikations niveau. Ikke desto mindre fører denne tilgang blot i en anden forstand til fremmedgørende abstraktioner. Kommunikation bliver en række »... disembodied communicative events« (udtryk lånt fra Stacey 2007, s.146). Mennesker, deres kroppe og bevidstheder, er omverden for kommunikationen, og de følger hver især deres egne kommunikationsfremmede logikker. Dermed opstår, efter min opfattelse, et uoverstigeligt problem med at afklare grænsefladerne mellem kommunikation, kroppe og bevidstheder. Mennesket er ikke en kontingent og momentan sammenkobling af en krop, en bevidsthed og en række mulige pladser i kommunikative systemer. Når vi kommunikerer, er vi i spil med hud og hår. Når jeg giver udtryk for en smerte, er det netop min smerte. Der er naturligvis forskel på at føle en smerte og at tale om den. Men det handler alt sammen om *min* smerte. Andersen har helt ret i, at kommunikation ikke kan forstås som autonome og prægvide aktører, der »overfører« bevidsthedsindhold til hinanden. En sådan model fører til de mest absurde resultater. Vi bliver os selv i samspil med andre. Men her bliver vi netop *os selv*. Vi er netop i spil (eller i leg) som eksistentielle muligheder, der bliver til, specificeres og virkeliggøres. Dette udtrykker Mead (1934) ved, at bevidstheden, selvet og samfundet bliver til i én samtidig proces.

Leg er en særlig kommunikationsproces, men den finder sted i interaktion, hvor aktører mødes, danner restriktioner og muligheder og bliver sig selv i et indbyrdes samspil. Når vi skal udforme et begreb om legen som organisatorisk dynamik, er det vigtigt at betone legen som en radikal eksistential åbenhed. I dagligdagen er vi tilbøjelig til at opfatte organisationen som en fast ydre realitet, som vilkår eller som et beåndet kollektivt væsen. Vi opfatter krydspres og dilemmaer som skæbne. Og vi kan også som nævnt se os selv og hinanden som stereotype roller, der er bundet til at følge bestemte logikker og interesser. Legen af-tingsliggør den sociale virkelighed og viser os, at den er og bliver til i interaktion. Legen kan i større og mindre omfang skabe åbenhed for, at vores fælles tilværelse er et rum af muligheder, som vi specificerer gennem vores interaktive fortolkninger.

### Eksistential leg

### Leg som af-tingsliggørelse af krydspres

### 3. Laboratorier: At lege sig gennem paradokser

Spørgsmålet er nu: Hvordan understøtter vi leg? Kan vi tilrettelægge processer, som slipper paradokserne løs og skaber strategisk dynamik?

#### Rationel leg?

Heri ligger i sig selv et paradoks: Hvordan kan vi rationelt tilrettelægge processer, som netop skal overskride præmisserne for rationalitet? Det kan umiddelbart virke fornuftigt, at vi kan tilrettelægge en organisering af kreative og innovative processer, som muliggør, at paradokser kan skabe innovativ dynamik. Der er formuleret gode bud på modeller for faseopdelte og professionelt understøttede innovationsforløb (et fornemt eksempel er Bason 2007). Disse rationelle modeller bygger på en række grundlæggende elementer:

- Vi sætter klare og ambitiøse mål for det innovative arbejde
- Vi udpeger de »rigtige« personer til at forestå det
- Vi gennemfører forsøg
- Vi vurderer forsøgene
- Og vi opskalerer vellykkede forsøg

Sådanne fasemodeller er egnede til at strukturere innovation som disciplinerede og produktorienterede processer. Derimod er de ikke egnede til at frisætte paradokser som en strategisk dynamik. Problemet er, at paradokser netop undergraver modellernes forudsætninger. Legen med paradokser går netop forud for rationelt projektarbejde. Når vi er i paradoksernes vold, kan vi ikke klart sige, hvad målene er, og hvem de »rigtige« personer er. Og vi kan ikke udpege de vellykkede forsøg, som kan »opskaleres« og »rulles ud« i den samlede organisation.

Der er altså brug for en grundlæggende anderledes metodologi. Eller rettere: Måske er der netop ikke brug for metoder i en snæver instrumentel forstand, men for en forståelse og arbejdsform, der hjælper os med at være i paradoksernes spændingsfelter og bruge den strategiske dynamik, som frisættes herfra.

#### Accept af spontanitet og uforudsigelighed

Shaw (2002) og Shaw & Stacey (2006) beskriver en række vigtige principper for dette. Først og fremmest er vi nødt til at kunne engagere os i samtaler på en åben og spontan måde og være villige til at acceptere den uforudsigelighed dette indebærer. Vi må give afkald på behovet for at designe og styre kommunikationen:

»Our habits of thought and speech tend to blind us to the sheer flowing ubiquity of the communicative dance in which we are all engaged. In stead we focus mainly on the tangible products of conversation – the organizational designs, performance profiles, business models, strategic frameworks, action plans, lists and categories with which we seek to grasp the reified complexities of organizational life and render them manageable« (Shaw 2002, s. 10).

Ledelse kan vi ikke udøve ved at stå over konversationen, men ved at kvalificere vores egen deltagelse i »den kommunikative dans«. Shaw (2002) medvirker i forandringsprocesser ved at tilskynde til og deltage i myriader af samtaler, hvor temaet og deltagerkredsen udvikler sig og danner nye mønstre. Hun beskriver dette som at være »på kanten af kaos«, en tilstand som på én gang er stabil og ustabil.

Inspireret af denne tankegang vil jeg nu forsøge at beskrive en arbejdsform, hvor vi med en legende indstilling bringer paradokser i spil, og denne vil jeg kalde for *laboratorier*. Principperne for et laboratorium er:

*a. Afsættet for et laboratorium*

Afsættet for samtalerne må nødvendigvis være åbent og paradoksalt, men også gerne ambitiøst og provokerende. Står vi med et »tamt« problem, og kan vi beskrive kravene til en løsning, behøver vi ikke at engagere os i et laboratorium, men kan med fordel iværksætte et fasedelt udviklingsarbejde. Står vi med et »vildt« problem, et paradoks, hvor vi netop ikke kan fastlægge kravene til en løsning, så er der afsæt for et laboratorium. Sigtet med et laboratorium er ikke at løse et givent problem, men at udforske og transformere et paradoks og dermed synliggør nye muligheder for fortolkning og handling.

*b. Laboratoriets deltagerkreds*

Personkredsen må være åben og kun løst afgrænset. Den må kunne udvikle sig undervejs i samtalerne. Det er klogt at engagere sig i samtaler med dem, der er involveret i paradokset og i organisationens kerneforretning (Melander 2008). Men vi kan ikke forudse, hvem der kan være relevante deltagere og må derfor lade samtalerne brede sig og udvikle sig i dynamiske mønstre.

**Laboratorier**

**Åbne, paradoksale og ambitiøse opdrag**

**Løst afgrænset deltagerkreds**

- Genrefrihed** *c. Laboratoriets arbejdsformer*  
Der må kunne anvendes en bred vifte af genrer og udtryksformer, hvor vi i fællesskab kan søge at lege med paradokserne (fortællinger, teater såvel som budgetter og planer etc.). En legende proces involverer eksperimenter med forskellige måder at formulere problemet på. Insisterer vi f.eks. på brug af teknokratiske udtryksformer og den hertil knyttede æstetik (styringsdokumenter), pålægger vi meningsdannelsen store begrænsninger. Nye vinkler opnås ofte ved at beskrive kendte problemer på nye måder.
- Hurtig vej fra tanke til eksperiment** *d. Laboratoriets resultater og deres udbredelse*  
Der må være nem adgang til at prøve ideer af i praksis. Det kan være at indhente andre aktørers holdning til et problem og måske inddrage dem i den videre laboratorieproces. Det kan også være at gennemspille forskellige samtaler som teater. Eller den kan handle om at udvikle »prototyper« for processer, arbejdsformer og beslutninger, som afprøves i praksis.
- Resultaterne må genskabes på nye steder**  
Resultater kan ikke blot generaliseres og »rulles ud«, men må skabes igen og igen i nye sammenhænge. Der gælder altid en unik og lokal kausalitet (Melander 2008).
- Det betyder ikke, at vi ikke kan lære af andres erfaringer. Men overtagelsen af andres erfaringer er en aktiv og skabende proces, der specificerer erfaringernes indhold i forhold til vores egen situation. Når vi er i paradoksernes vold, er det vores grundlæggende mål og identitet, der er på spil. Og arbejdet med et paradoks er en transformativ læreproces, der involverer os selv i radikal forstand. Sådanne processer kan ikke kopieres, men må genskabes igen og igen.
- Betegnelsen af denne arbejdsform som »laboratorium« kan diskuteres. Shaw (2002) er uhyre skeptisk over for brug af spatiale metaforer. Nogen gange prøver vi at opløse et paradoks ved at tilskrive dets forskellige sider til forskellige »rum«, sektorer eller kontekster. Det bliver hurtigt til en fiksering eller tingsliggørelse af paradoksets indhold. I stedet bruger hun selv konsekvent temporale metaforer, der betoner, hvordan paradokset transformeres over tid. I lyset heraf

er det vigtigt at klargøre, at laboratorier er processer og arbejdsformer, ikke steder eller drivhuslignende miljøer.

Men stadig rejser spørgsmålet sig om, hvordan laboratorierne står i forhold til de »sædvanlige« målorienterede processer (beslutninger, fasedelte projektarbejder). Det drejer sig om forholdet mellem leg og rationalitet, eller mellem leg og beslutningskommunikation. Først og fremmest må vi indse, at der ikke er tale om separate verdener. Skellet kan være grundlæggende tvetydigt. Andersen (2007) peger ganske rigtigt på muligheden for at pendle mellem leg og beslutning. Ingen kan med sikkerhed vide, hvornår et paradoks slipper løs, og legen begynder. Og legen kan akkumulere behov for beslutninger. En endeløs leg, som ikke sætter sig spor i organisationen beslutninger, vil være svær at motivere ret længe. I bred forstand kan vi sige, at laboratorier går i gang, så snart vi tør et paradoks op og sætter det i bevægelse.

Det kan imidlertid også være en bevidst beslutning at sætte et laboratorium i gang. I mødet med krydspres og inkonsistente krav kan vi tage initiativ til at påbegynde en fælles udforskning af de tilgrundliggende paradokser. Men når først denne proces går i gang, må vi være åbne for, hvor den fører os hen.

#### 4. Laboratorier for ny offentlig styring

I udviklingen af den offentlige sektor er vi i paradoksernes vold. Vi vil styre med henblik på at frisætte medarbejdere. Vi uddelegerer beføjelserne til at håndtere en voksende kompleksitet fyldt med modstridende hensyn. Til gengæld for friheden beder vi folk om at stå til ansvar over for en helhed, som imidlertid kun kan defineres fra lokale og konkurrerende positioner, og vi beder om dokumentation for resultater, som er grundlæggende flertydige og genstand for rivaliserende udlægninger. Vi vil have autenticitet i mødet mellem medarbejder og borger, men det skal kunne beskrives i standardiserede termer. Vi udvikler velfærden i paradoksernes paradis.

Ønsker vi en reel udvikling, er vi nødt til at stå ansigt til ansigt med disse paradokser. Vi må lære os at sky de hurtige reaktioner, som søger at inddæmme og afspænde paradokserne i balancer. Vi må ligeledes undslippe positionen som ofre for fikserede paradokser i skikkelse af skæbnebestemte krydspres. Alternativet er at møde dem i en legende indstilling – at pendle mellem leg og rationalitet. Som legende fraskriver vi os ikke muligheden for at bruge forskel-

**Mød paradokserne**

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

lige rationelle strategier, men vi kvalificerer disse strategier ved at lege deres forudsætninger frem.

#### **... i hverdagen**

Det kan ske på mange planer. Det kan ske, når chefgruppen i Børn- og Ungeforvaltningen bearbejder et dilemma ved at reformulere det og veksle mellem alternative fortolkninger. Her opstår legen spontant som en fælles søgeproces i en presset og tilsyneladende fastlåst situation. Udbyttet er, at nye handlemuligheder og -arenaer kommer til syne.

#### **... og i de store reformer**

Vi kan også iværksætte laboratorier som svar på kvalitetsreformens dilemmaer. Vi vil styre os til frihed – tillade lokal autonomi mod dokumentation for resultater – hvorved modsigelserne i definitionen af resultaterne bringer os i bevægelse. Denne spænding kan vi gøre frugtbar ved at lege og eksperimentere med de forskellige tilgange til, hvad resultater er. Herigennem kan vi udvikle et rigt sprog til at tale om resultater – og dermed med kunne kvalificere den styringsmæssige dialog mellem de mange aktører.

#### **Ny model for samspil mellem stat og kommuner?**

I bredere forstand kan laboratorier være med til at reformere reformerne. Når der opstår fokus om et samfundsmæssigt problem, myldrer det frem med planer og løsningsforslag. Især når der opstår behov for at vise handlekraft og dokumentere præstationer, bliver fokus på konkrete initiativer hurtigt meget enøjet. Og så snart ét handlingsforslag er spillet ud, markeres oppositionen hurtigt med andre handlingsforslag. Uden at vi ved, om vi overhovedet har forstået problemet! I kvalitetsreformens tilblivelse så vi faktisk gennembruddet for en ny erkendelse af grundlaget for kvalitet i de offentlige ydelser, nemlig at kvalitet skabes i frontmedarbejdernes møde med borgerne, ikke gennem formelle og bureaukratiske systemer. Men vi gav os ikke tid til at udforske denne erkendelse, og hvad den betyder for vores styringsværktøjer. Når presset for at vise resultater kom, rullede de gammelkendte og bureaukratiske løsningsmodeller frem.

Et alternativ kunne være, at vi tillod os at arbejde mere nysgerrigt, søgende og åbent. Reformen kunne få grundlæggende betydning for den offentlige sektors videre udvikling, hvis medarbejdere, kommuner og stat engagerede sig i en kollaborativ udforskning og legen med reformens paradokser. Reformatorerne behøver ikke at frygte fravær af rationel handling. At tæve sig gennem paradokserne uden at ville anerkende dem giver pseudo-handlinger og forkvaklet ratio-

nalitet (i yderste tilfælde skizofreni). At lege med paradokserne er ikke en modsætning til rationel handling, men grundlaget for den.

### Noter

1. Tak til konsulent Claus Have fra Dacapo Teatret for at ansøre mig til at bringe min egen praksis i spil og indlede artiklen med en fortælling. Og tak til medlemmerne af Børn- og Ungeforvaltningens chefgruppe for at gå med på legen.

### Litteratur

- AKF, EVA, Niras & UdviklingsForum: *Evaluering af loven om pædagogiske læreplaner*, Slutevaluering, Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender, marts 2008.
- Andersen, Niels Åkerstrøm: *Legende magt*, København: Hans Reitzels Forlag 2007.
- Andersen, Niels Åkerstrøm: »Velfærdsledelse: Diagnoser og udfordringer, i Camilla Sløk & Kasper Villadsen (red.): *Velfærdsledelse i den selvstyrende velfærdsstat*, s.33-68, København: Hans Reitzels Forlag 2008.
- Bason, Christian: *Velfærdsinnovation. Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*, København: Børsens Forlag 2007.
- Bateson, Gregory: *Steps to an Ecology of Mind*, Chicago: University of Chicago Press 2000.
- Brunsson, Nils: *The Organisation of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions*, 2<sup>nd</sup> ed., transl. by Nancy Adler, Abstrakt/Liber/Copenhagen Business School Press 2002.
- Cameron, Kim S. & Robert E. Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework*, rev. ed., San Francisco: Jossey-Bass 2006.
- Cecchin, Daniela: »Pædagogiske institutioner som genstand for ledelse«, i Daniela Cecchin & Mikael Wennerberg Johansen: *Pædagogfaglig ledelse. Om ledelse af pædagogiske institutioner*, s. 29-66, København: BUPL 2008.
- Hjortdal, Henrik & Claus Nielsen: »På vej mod en ny Kvalitetsreform – men hvad med en ny styrings- og ledelsestænkning« i Preben Melander (red.): *Det fortrængte offentlige lederskab. Offentlig ledelse efter New Public Management*, s. 145-178, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2008.
- Jørgensen, Torben Beck: »Politik og produktion« i Torben Beck Jørgensen & Preben Melander (red.): *Livet i offentlige organisationer. Institutionsdrift i spændingsfeltet mellem stat, profession og marked*, 2. udgave, s. 45-64, København: Jurist- og Økonomforlaget 1999.
- Kaplan, Robert S. & David Norton: *The Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press 1990.
- Klausen, Kurt Klaudi: *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*, København: Børsen Bogklub 2001.
- Majgaard, Klaus: »Livet efter NPM – Ledelse på kerneforretningens vilkår« i Preben Melander (red.): *Det fortrængte offentlige lederskab. Offentlig ledelse efter New Public Management*, s. 199-226, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2008a.
- Majgaard, Klaus: »Veje ud af den teknokratiske forandringsfælde«, i Daniela Cecchin og Mikael Wennerberg Johansen (red.): *Pædagogfaglig ledelse. Om ledelse af pædagogiske institutioner*, s. 129- 144, København: BUPL 2008b.

## 8. organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

- March, James G: *Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed*, 2. udgave, oversat af Kristian Kreiner & Marianne Risberg, København: Forlaget Samfundslitteratur 2008.
- Mead, George Herbert: »Mind, Self, & Society from the Standpoint of a Social Behaviorist«, *Works of George Herbert Mead* Vol. 1, ed. by Charles Morris, Chicago: The University of Chicago Press 1934.
- Melander, Preben: »Udspil til videre debat: 16 værdifulde spilleregler til udvikling af lokale organisationers styrings- og ledelseskompetencer«, i Preben Melander (red.): *Det fortrængte offentlige lederskab. Offentlig ledelse efter New Public Management*, s. 403-408, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2008.
- Moos, Lejf: *Pædagogisk ledelse. Om ledelsesopgaven og relationerne i uddannelsesinstitutioner*, København: Børsens Forlag 2005.
- Meyer, John W. & Brian Rowan: »Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony« in Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (ed.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 41-62, Chicago: The University of Chicago Press 1991.
- Pedersen, Dorthe: »Strukturreformens styringspolitik – en overskridende dynamic«, I Dorthe Pedersen (red.), Carsten Greve & Holger Højlund: *Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelsesfordringer i reformernes tid*, s. 23-50, København: Børsens Forlag 2008.
- Schiller, Friedrich: *On the Aesthetic Education of Man in a Series of Letters*, English and German facing, edited and translated by Elizabeth M. Wilkinson and L. A. Willoughby, Oxford: Clarendon Press 1982.
- Schmidt-Hansen, Ulrich & Søren Aalund: *Kampen for autonomi – offentlig ledelse i krydspres*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2005.
- Schousboe, Ivy: »Leg som læringsmedium« i Daniela Cecchin & Else Sander: *Liv og læring i pædagogiske kontekster*, s. 120-136, København: BUPL 1999.
- Shaw, Patricia: *Changing Conversations in Organizations. A Complexity Approach to Change*, London: Routledge 2002.
- Shaw, Patricia: »Conversational Inquiry as an Approach to Organization Development«, *Journal of Innovative Management*, Fall 2005, pp. 19-22.
- Shaw, Patricia & Ralph Stacey (ed.): *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvisation in Organizational Change, Working Live*, London: Routledge 2006.
- Stacey, Ralph: »Learning as an Activity of Interdependent People«, in *The Learning Organization*, Vol. 10, Number 6, 2003, pp. 325-331.
- Stacey, Ralph: *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, 5<sup>th</sup> ed., London: Prentice Hall 2007.
- Vygotsky, Lev S.: *Mind in Society. The Development of Higher Psychological Functions*, ed. by Michael Cole et.al., Cambridge Mass.: Harvard University Press 1978.
- Økonomistyrelsen: *Økonomistyring med fokus og balance*, København 2000.