

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

Bachelorprojekt, 6. semester, forår 2010

Styringslaboratoriet

- **Med fokus på kvalitetssikring i en kommunal folkeskole**
-

Vejleder: Preben Melander

HA (psyk.)-studerende Ditte Marie Winther

Afleveringsdato: 25/5/2010

Anslag: 89.810

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	4
1.1. Baggrund og problemstilling	5
1.2. Problemformulering.....	7
1.3. Projektets disposition.....	8
1.4. Afgrænsning	8
2. Metode.....	9
2.1. Videnskabsteori	10
2.2. Undersøgelsens design	11
2.3. Undersøgelsens empiriske basis	12
3. Kontekstbeskrivelse	12
3.1. Maglegårdsskolen.....	13
3.2. Fokus	14
3.3. Styringslaboratoriet	14
4. Analyse.....	16
4.1. Delanalyse I – Det rationelle, det relationelle og det eksperimentelle	16
4.1.1. Et rationelt perspektiv.....	16
4.1.2. Et relationelt perspektiv.....	20
4.1.3. Et kompleksitets perspektiv	23
4.1.4. Opsamling.....	28
4.2. Delkonklusion I	29
4.2. Delanalyse II – Hvad kan styringslaboratoriet bidrage med?.....	30
4.2.1. Sociale objekter	30
4.2.2. Tematikker af kvalitetsstyring som socialt objekt.....	32
4.2.3. U hensigtsmæssige forestillinger	38
4.3. Delkonklusion II.....	38
5. Konklusion	38
6. Refleksion.....	40
7. Perspektivering.....	41
Litteratur.....	42
Bilag	43

Abstract in English

Inspired by the public debate regarding future public leadership, and more specifically the prognoses of a shift in paradigms from the New Public Management-inspired sector, this paper seeks to examine an alternative perspective on how to cope with seemingly meaningless evidencebased quality-controlsystems in a public school.

It takes departure in a certain kind of change management tool, the laboratory of control and management (in Danish: 'styringslaboratorium'), which is a yet to be defined tool for management challenges in public institutions.

The point in enlightening this tool of change from three different perspectives is to consider its diversity and dynamic character and furthermore what benefits and barriers that follows with it.

As will emerge from this analysis, certain topics of conversations is of particular interest and will hence also be analyzed.

The laboratory of control and management appears to be schizophrenic in character because of mixed intentions and ambitions, however, it seems to reach wide and thereby enable different and even contradicting points of view to enter the dialogue in a cooperative and constructive manner.

1. Indledning

Forord

Motivationen og inspirationen bag dette bachelorprojekt stammer primært fra to steder: Min uddannelse, der kombinerer feltet økonomi og psykologi, og mit arbejde på forskningscentret Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL), CBS.

På HA(psyk.)-studiet er der et særligt fokus på mennesket i organisationen, samt på det faktum, at organisationer udgøres af mennesker, som igen interagerer med andre mennesker. Med udgangspunkt i individets opfattelse af verden, har jeg især fundet interesse for de motivationsmæssige aspekter ved økonomi- og informationsstyring, hvor det drejer sig om grundlæggende teoretiske forståelser af informations- og kommunikationsbegreberne, samt de grundlæggende problemstillinger, der knytter sig til ledelsesmæssige problemstillinger, relateret til økonomi- og informationsstyring.

CVL er et sted, som emmer af nysgerrighed, motivation og vilje til at skabe forandringer i den danske NPM-prægede (eller – plagede) offentlige sektor. Netværket FORUM for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse efter New Public Management¹ er opblomstret over de sidste to år i CVL-regi qua den stigende interesse for feltet, og i januar 2010 fik CVL tildelt en bevilling på 10 mio. kr. af Finansministeriet til støtte af et strategisk forskningsprogram om den offentlige sektors fremtidige lederskab². Med dette sted som daglig arbejdsplads og disse ildsjæle som kollegaer, er det svært ikke at blive inspireret til at skrive om offentlig styring og ledelse.

Skulle du som læser blive inspireret og efterfølgende have tanker, kommentarer eller spørgsmål, er du mere end velkommen til at kontakte mig på dmw.om@mail.dk eller tlf: 29478703. Det er jo netop i samtalen, at vi skaber de små ændringer, som på sigt skaber de større forandringer.

Med ønske om, at dette projekt må berige læseren med refleksion og inspiration
– God læsning!

Ditte Marie Winther

¹ som samarbejder med ministerier, regioner, kommuner og en række interesseorganisationer

² hvortil der knyttes 6 Ph.D.-projekter og knap 100 samarbejdspartnere

Indledning

Projektet indledes med den problemstilling, som undersøgelsen tager afsæt i, og leder frem til en problemformulering bestående af et overspørgsmål og to underspørgsmål, som resten af opgaven vil forsøge at besvare. Dette indledende første afsnit afsluttes med en disposition over projektet.

1.1. Baggrund og problemstilling

Styringsproblematikken i den offentlige debat

”Vi er ved at skabe en ny velfærdsmodel for det 21. århundrede”, siger statsministeren i sin åbningstale til Folketinget i 2007. Men hvilken velfærdsorganisering og ledelse er vi på vej imod i forlængelse af de seneste års reformer i den offentlige sektor? Den offentlige sektor er ved at blive ’genopfundet’, mener en række forskere, og den forandring, det medfører, ændrer betingelserne for offentlig strategisk ledelse fundamentalt (Pedersen, 2008).

Der er tendenser til, at både private virksomheder og offentlige organisationer kritiserer den stigende administrative byrde, at både ledere og medarbejdere er ved at blive kvalt i administrativt arbejde, og at ledelses- og styringsværktøjer fjerner fokus fra selve ledelsen af virksomheden³.

Med Kvalitetsreformen i 2007 sattes den danske offentlige styring og ledelse på dagsordenen. I kronikken ”*Tilgiv os – vi vidste ikke hvad vi gjorde*” fra Politiken 29. marts 2007, gør tidligere og nuværende ledere i Finansministeriet op med den problematik, at den øgede brug af ledelses- og styringsværktøjer inspireret af New Public Management, som de selv var med til at indføre i 1980’erne, ikke har indfriet ambitionerne om øget gennemsigtighed og styrbarhed af den offentlige sektor (Albret, 2010). Tværtimod viser den megen styring og de mange ledelses- og styringsværktøjer – rapportering, kontraktindgåelse, performancemålinger m.m. – sig at kvæle opgaveløsningen, fordi der bliver mindre tid til kerneprojektet – det være sig Politiets patruljering, Forsvarets missioner, pleje, uddannelse eller sagsbehandling - eftersom

³ Dansk Socialrådgiverforening, 2008: ”Tidsundersøgelse på børneområdet i kommunerne, http://www.socialrdg.dk/multimedia/Rapport_om_tidsundersogelse_pa_borneområdet_marts_2008.pdf

behovet for at leve op til ledelsesværktøjerne og deres krav kontinuerligt øges (Gjørup, Hjortdal, Jensen, Lerborg, Nielsen, Refslund, Suppli & Winkel, 2007).

Der er således eksempler på, at styringsværktøjerne bidrager med det modsatte af hensigten: styringsværktøjet ender med at blive et administrativt åg og en hindring for organisationens opgaveløsning og udvikling.

Styringsproblematikken i den danske folkeskole

Et særligt område vedrørende styringsproblematikken, og noget der i øvrigt optager de offentlige medier særligt lige for tiden, er kvaliteten af den danske folkeskole. ”*Det er afgørende for Danmarks muligheder for vækst, at vi har et uddannelsessystem, som kan måle sig med de bedste i verden*” udtaler statsminister Lars Løkke Rasmussen i en pressemeddelelse i januar 2010. Regeringen har i år (2010) iværksat et 360 graders serviceeftersyn af folkeskolen med den årsagsforklaring, at pris og kvalitet ikke hænger sammen, og det skal der gøres noget ved. Vi vil have mere kvalitet for pengene. Vores folkeskole er den dyreste i verden, men ikke den bedste; for mange unge forlader folkeskolen uden de faglige færdigheder og den motivation der skal til, for at gennemføre en ungdomsuddannelse⁴. Med de kommende demografiske udfordringer og globaliseringens pres for videnmedarbejdere, så skaber dette et særligt pres på folkeskolens udvikling for effektivisering og innovation.

Skoleledere er, udover at være under mediernes pres, fanget i et krydsfelt af forskellige interesser og dagsordner; regeringen, KL, DLF, lokale politikere og embedsmænd, skolelærerne, forældrene – alle har de en interesse i og ambitioner for folkeskolen, som den lokale leder skal forsøge at håndtere. Dette krydspres fortrænger og handlingslammer det offentlige lederskab, men på den kommunale folkeskole Maglegårdsskolen, valgte man at udfordre problemet.

Styringsproblematikken på Maglegårdsskolen

Maglegårdsskolen har i knap 20 år arbejdet med begrebet ’kvalitet’ og er på forkant, når det drejer sig om at tænke nye måder at strukturere den daglige undervisning på. I august 2009 deltog Maglegårdsskolen i et eksperiment kaldet styringslaboratoriet. I eksperimentet deltog

⁴ <http://www.skolensrejsehold.dk>

skoleledelsen, to skolelærere, repræsentanter fra Skolestyrelsen, Skole & Fritidsforvaltningen, Børn & Ungeudvalget, Dansk Evalueringsinstitut samt forskere fra Dansk Pædagogisk Universitet og Århus Universitet – i alt samledes omkring 15 personer af 3 gange 4 timers workshop. Formålet var, at finde en konkret løsning på den konkrete styringsmæssige udfordring styringsdokumentationen udgør på skolen, og altså at finde handlemuligheder for at komme ud af det pres, som skolen følte hæmmende for innovationen og udviklingen.

Styringslaboratoriet er et forholdsvist nyt forandringsværktøj, hvis bidrag til forandringsprocesser stadig er ukendt. Det beskrives ikke ubetinget klart hvilket perspektiv, den læner sig op ad, hvilket gør det metodologisk problematisk, men det resulterede i, at Maglegårdsskolen fik reduceret hyppigheden af deres kvalitetsrapporter, hvilket må betyde, at det rummer visse kvaliteter.

1.2. Problemformulering

Hvordan kan styringslaboratoriets bidrag til udvikling af kvalitetssikring på Maglegårdsskolen forstås, når det i sit perspektiviske udgangspunkt er flertydigt og ambivalent?

Følgende underspørgsmål bidrager til undersøgelsesprocessen:

Det fremgik af samtalerne i laboratoriet, at der eksisterede forskellige rationaler og perspektiver i gruppen, her særligt rationelle kontra relationelle perspektiver og endvidere en ambition om at transcendere de traditionelle metoder med en mere eksperimenterende tilgang (Hjortdal og Winther, 2009), hvorfor der i denne opgave spørges:

1. *Hvordan relaterer styringslaboratoriet sig til forskellige konkurrerende og modstridende perspektiver?*
2. *Og hvorfor og i hvilken grad kan eksperimentelle værktøjer som styringslaboratoriet bidrage til at løse Maglegårdsskolens sociale og faglige udfordringer med kvalitetssikring?*

1.3. Projektets disposition

For at besvare projektets problemformulering, inddeles projektet i følgende afsnit:

Afsnit 2 gør rede for projektets metodiske overvejelser, herunder den konstruktivistiske tilgang, der ligger bag undersøgelsens udformning og projektets design.

Afsnit 3 er en beskrivelse af konteksten, som tager udgangspunkt i Maglegårdsskolen, dens styringsmæssige udfordringer på kvalitetssikringsområdet og det gennemførte styringslaboratorium på Maglegårdsskolen, som fandt sted i sensommeren 2009.

Afsnit 4 er en analyse, som for overskuelighedens skyld er inddelt i to delanalyser. Den første delanalyse forsøger at karakterisere styringslaboratoriets art og egenskaber via en analyse af styringslaboratoriets erfaringer i forhold til tre overordnede teoretiske perspektiver.

I den anden delanalyse introduceres teorien om sociale objekter, hvor det empiriske datamateriale inddeles og analyseres i overensstemmelse med en række samtalefænomener. Dette bidrager til en forståelse af, hvordan de forskellige perspektiver kommer til udtryk i aktørernes opfattelser af, samt holdning til, kvalitetssikring i folkeskolen, samt hvilke u hensigtsmæssige konsekvenser, dette kan have.

Afsnit 5 er et konkluderende afsnit, afsnit 6 er et reflekterende afsnit og afsnit 7 er et perspektiverende afsnit.

1.4. Afgrænsning

Genstandsfeltet belyses i denne opgave ud fra det konstruktivistiske paradigme, hvor målet er at opnå en større forståelse for styringslaboratoriets muligheder og begrænsninger. Det ønskes ikke at afdække en entydig sandhed, men derimod at se på, hvad aktørernes valg af sprog og valg af perspektiv betyder for deres konstruktion af viden.

At kvalitetssikring i folkeskolen er valgt som fænomenet, der underkastes analyse, og laboratorier som en potentiel løsningsmulighed, skyldes den stigende interesse på området samt den positive erfaring Maglegårdsskolen har dermed.

Som undersøger er jeg bevidst om, at jeg er påvirket af at have deltaget i laboratoriet samt det faktum, at jeg er ansat i samme regi som de konsulenter (Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse), der faciliterede laboratorieprocessen på Maglegårdsskolen. Dette er forsøgt imødekommet ved at overveje den fremhævede viden kritisk gennem Rønns (2006) systematiske tilgang i analysen.

Da jeg som undersøger på forhånd havde et vist kendskab til feltet, ville det have været ideelt at have allieret mig med en ”outsider”. En person uden samme tilgang til feltet, ville have kunnet imødekommet de bias’, der kan være, i og med at jeg som undersøger med konstruktivistisk tilgang ikke kan frigøre mig fra min forforståelse. Når man gennem længere tids socialisering ind i en organisations kultur, være- og tænkemåde, som jeg har været qua min tilknytning til forskningscenteret, er der en risiko for, at jeg overser fænomener i rutinerne, ikke kan distancere mig fra den derfra tilegnede viden og endvidere for at en mængde tavs viden forbliver tavs (Darmer et al., 2010). Det var dog desværre ikke muligt at finde en samarbejdspartner, der delte min interesse for dette projekt, så det er dermed blevet relevant at være mere opmærksom på det, jeg beskriver som ’viden’ jf. Rønns metateoretiske distinktioner, samt på mine datagenereringsteknikker, for at se om kvaliteten af undersøgelsen videnskabeligt set er pålidelig uanset min rolle i feltet. Nogle forskere taler også om intersubjektiv validering (Kvale, 1997 iflg. Darmer et al., 2010), hvorfor projektet er kommenteret af flere kollegaer, og endvidere sendes til respondenterne, så de får mulighed for at kommentere projektets resultat.

2. Metode

Projektet er bygget op omkring en pragmatisk tilgang, hvorved jeg mener, at der er tale om en forståelse, der advokerer for, at vi gennem afklarende dialog kan nærme os hinandens forståelse af dette eller hint, men understreger ligeledes, at det kan være en hensigtsmæssig indfaldsvinkel, når man iagttager et fænomen, at fokusere på, hvorledes forskellige forståelser adskiller sig fra hinanden. Iflg. Rønn (Rønn, 2006) spiller kognitionspsykologien her en væsentlig rolle, og baseret på Bruners teorier herom siger han, at iagttagelser afhænger af en persons kognitive strukturer, altså at ”det sete afhænger af øjnene, der ser” (Rønn, 2006). Det leder frem til erkendelse af, at mennesket ikke bare ser verden objektivt, men at verden fortolkes og konstrueres aktivt gennem dets interaktion med sin omverden.

Denne tilgang uddybes her for en grundigere forståelse af konsekvenserne ved at anlægge et sådant perspektiv.

2.1. Videnskabsteori

Konstruktivistisk pragmatisme

Rønn (2006) peger på, at videnskaber afgrænser sig indbyrdes ved at undersøge hver sit udsnit af virkeligheden⁵, og selvom de af og til bevæger sig ind over hinandens emner, så er de dog nogenlunde sidestillede, hvilket betyder, at vi kan sammenligne dem på tværs af nogle generelle karakteristika.

Uanset videnskabsretning, så er viden altid *perspektivisk*, altså videnskabskonstruktionen sker altid på grundlag af et særligt synspunkt, en udvalgt position. Dermed bliver den viden, en teori eller empiri repræsenterer, altid kontekstuel, og muligheden for ureflekteret at betragte den som værende bedre end andre forsvinder (Ibid.). Men ligeledes forsvinder det, som Rønn betegner som ”den privilegerede position” – én position eller ét perspektiv, der altid kan retfærdiggøres (Ibid.). Det kræver således, at man forholder sig til, hvad der gør netop dette projekts udvalgte perspektiver særligt gode til iagttagelse, beskrivelse og forståelse af den valgte problemstilling (Ibid.). Til denne forholden peger Rønn på fire dimensioner, der bør anvendes til at udfordre og forstå viden (Ibid.).

De fire dimensioner af kritisk viden

For at forholde sig pragmatisk konstruktivistisk til forskellige typer af viden, må der derfor anvendes et system eller en metode, der gør, at alt ikke ukritisk tilskrives gyldighed og anvendelighed, men netop gør viden kritisk – til dette opstiller Rønn fire metateoretiske dimensioner til kritisk refleksion over det udvalgte teori og udfordrer dets anvendelser:

Uanset hvilken ’viden’ vi taler om, kan man sige, at den har et udvalgt *aspekt*, og dermed ser noget tydeligere end noget andet. Man kan også sige, at den har et *perspektiv*, der systematisk bestemmer, hvad der træder frem og på hvilken måde. Man kan også sige, at viden har en *pragmatisk dimension*, der åbner for et omfattende repertoire af instrumentelt mulige handlinger.

⁵ Ligesom botanikken undersøger planteverdenen, zoologien undersøger dyrenes verden og fysiologien undersøger legemets fysiske-kemiske processer etc.

ger. Og endelig kan man sige, at viden, fordi den er så afgørende en faktor for vores handlinger i det komplekse videnssamfund, er forbundet med en *etisk dimension*, som forpligter os på et etisk valg blandt alle de uendeligt mange instrumentelt mulige handlinger.

Belysning med disse 4 dimensioner i forhold til den viden og de resultater, der fremlægges, kan medvirke til, at den udviklede viden reflekteres kritisk over – det Rønn kalder *kritisk viden* – hvorved der kan opnås blik for, hvad den aktuelle viden kan og i særdeleshed *ikke* kan anvendes til (Rønn, 2006).

Videnskabsteoriens anvendelse i projektet

Det er hensigten at benytte Rønns fire dimensioner i forhold til at sammenligne tre teoretiske perspektiver i næste kapitel. Det giver mulighed for mere reflekteret og mindre skrånligt at analysere teoriernes bidrag, idet den radikale konstruktivistiske tilgang sikrer, at én teori ikke stilles bedre end en anden. De teoretiske perspektiver analyseres derfor i forhold til deres perspektiv, aspekt, pragmatik og etik for at se, hvor de er forskellige og på hvilken måde.

2.2. Undersøgelsens design

Undersøgelsen er baseret på et casestudium, hvor styringslaboratoriet på Maglegårdsskolen er eksemplet, og hvor der fokuseres på udviklingen i perioden august 2009 til maj 2010.

Efter at have deltaget i processen i rollen som referent og observatør, blev jeg nysgerrig efter at undersøge laboratoriet, dets art, egenskaber og bidrag, nærmere. Undersøgelsesprocessen har været præget af min overbevisning om, at man, ved at lade fænomener træde frem af det emergerende, finder aktuelle problemstillinger, som i en vis forstand ”eksisterer”. I det øjeblik, at nogen – andre end mig – har en interesse for emnet, eksisterer det i ”virkeligheden”, og gør det dermed til et nærværende og relevant projekt. Derfor har der ikke ligget et forudbestemt mål fra begyndelsen, men derimod været en dynamisk, søgende og åben proces mellem ”virkeligheden” og teoriens bidrag til større forståelse heraf.

Efter at bestemte dilemmaer i forbindelse med laboratorieprocessen fremgik, fandt jeg frem til, at teorien, som skal belyse problemstillingen, skulle tage udgangspunkt i nogle overordne-

de, men principielt konkurrerende, paradigmer, idet laboratoriet i sig selv er et komplekst fænomen.

Afklaringen af, hvilke problemstillinger, der eksisterer i arbejdet med kvalitetssikring på folkeskolen, beror primært på noter og logbøger fra laboratoriet, men også til dels på eksplorative interviews med nøglepersoner fra laboratoriet. De interviewede er henholdsvis en skolelærer, skolelederen, samt den faglige koordinator med ansvar for kvalitetssikring i Skole & Fritidsforvaltningen. Alle deltog i Maglegårdsskolens laboratorieeksperiment (Bilag 2a, b og c). Ingen af aktørerne nævnes ved navn, da det er deres rolle qua deres titel snarere end deres personlige identitet, der fokuseres på.

2.3. Undersøgelsens empiriske basis

Undersøgelsens empiri er primært baseret på en induktiv tilgang, hvor eksplorative interviews åbner for de interviewedes livsverdener. For at tilegne mig viden om, hvilke rationaler, der er i spil i samarbejdet mellem de tre instanser, måtte jeg skaffe viden om aktørernes livsverden, som Kvale (1997) og andre betegner det (Darmer i Darmer, et al.) med henblik på at fortolke dette. Et livsverdensinterview er en konstrueret situation, hvor den, der interviewer, med en eller anden systematik arbejder med at frembringe viden, opfattelser og meninger hos aktøren.

Spørgeguiden var meget lidt struktureret (Bilag 1), idet jeg gerne ville have deres umiddelbare tanker frem om hhv. samarbejdet mellem skole og kommune, deres hverdag og den ideelle måde at arbejde med kvalitetssikring på. Således har jeg gennem livsverdensinterviews, forsøgt at forstå verden fra aktørernes synspunkt, og at blive klogere på, hvordan aktørerne skaber mening i deres oplevelser og erfaringer (Kvale, 1997, iflg. Darmer et al., 2010).

3. Kontekstbeskrivelse

Kontekstbeskrivelsen består af en redegørelse for først og fremmest Maglegårdsskolen, da det er skolens problemstilling, casestudiet tager udgangspunkt i. Redegørelsen forklarer, hvordan Maglegårdsskolens ledelse fik sat dokumentationsstyring på dagsordenen, og hvordan styringslaboratoriet blev involveret heri.

3.1. Maglegårdsskolen

Maglegårdsskolen er en kommunal folkeskole i Gentofte kommune med 742 elever (i skoleåret 2009/2010) fordelt i 30 klasser fra børnehaveklasse til 9. klasse. Skolen er en 100 år gammel skole, men dermed ikke sagt en traditionel folkeskole; Maglegårdsskolen har siden 1995 arbejdet målrettet med at udvikle skolen i tråd med skolens moderne ideer om roller og organisation⁶.

På Maglegårdsskolen mener personalet generelt, at den traditionelle skoles tilbud er for snævert til, at alle børn har gavn af det. I dag er vores samfund opbygget således, at mange på arbejdsmarkedet arbejder både selvstændigt og i teams, både kreativt og resultatorienteret, både problemløsende og opgaveløsende osv. Mange har indflydelse på deres arbejdsdag - og en del skal selv finde de rette arbejdsmetoder og redskaber til de opgaver, der ligger for. Det betyder også ændringer i de måder, børnene har brug for at lære at arbejde på - og dermed ændringer i skolens arbejdsformer.

Som en af de tre første skoler, indgik Maglegårdsskolen i 1999 i Gentofte kommunes Skoleudviklings- og udbygningsprojekt (Herefter forkortet som SKUB-projekt). Gentofte Kommune iværksatte projektet med en politisk målsætning om at skabe de bedste skoler, hvor alle børn lærer mere, og hvor de lærer at lære. Skolens vision har siden da været at styrke børnenes faglige, sociale og personlige kompetencer og sætte dem i stand til at klare sig godt livet igennem. Derfor har man indført elementet 'Alsidige personlige kompetencer' (APK) i skolens elevplaner (Bilag 3).

SKUB-projektet indebærer en radikalt anderledes pædagogik, og har lige siden dets start været et omdiskuteret projekt. Det nye skolesystem, der tager udgangspunkt i differentieret undervisning, som folkeskoleloven siden 1996 har lagt op til, er blevet anklaget for at favorisere de fagligt dygtige elever og lade de svageste elever i stikken, når de får ansvar for egen læring. Men en opgørelse over alle offentlige skoler viser, at Maglegårdsskolens elever klarer sig exceptionelt godt i forhold til landsgennemsnittet, og at både elever og forældre er tilfredse med skolen og dens undervisning (Welin, 2004).

⁶ <http://www.maglegaard.gentofte-skoler.dk>

3.2. Fokus

Men på trods af, at SKUB-projektet vinder priser og er vokset, så det i dag involverer bl.a. 12 skoler, og at projektet henter anerkendelse både nationalt og internationalt⁷, så kritiseres de danske folkeskoler stadig for at være ”for diffuse”, når det drejer sig om at beskrive arbejdet med elevernes alsidige personlige kompetencer. Agi Czonka, direktør for Dansk Evalueringsinstitut skrev d. 10. februar 2010 i Politiken, at ”skolen kan blive meget bedre til at sætte ord på hvad alsidig udvikling dækker over”, og at problemet er, ”at hvis arbejdet er så tæt knyttet til den enkelte lærers personlighed, risikerer det at basere sig på den enkeltes fornemmelse for hvad der virker. Det gør det svært at få en professionel drøftelse af hvad man gør, at få de erfaringer man har i teamet eller på skolen i spil, og sætte ord på hvordan man kan udnytte hinandens erfaringer og blive klogere på praksis” (Csonka & Hornskov, 2010). Netop dette problem har Maglegårdsskolen ønsket at udvikle en løsning til, eftersom at de allerede har arbejdet meget med definitionen af de alsidige personlige kompetencer samt måden at indsamle kvalificeret viden på.

Imidlertid har skoleledelsen været optaget af at skulle arbejde med den påkrævede styringsinformation, som krævede betydeligt administrations- og oversættelsesarbejde, hvilket desuden indebar, at strategisk ledelse, personaleledelse, og pædagogisk ledelse af og til kunne forsømmes på den bekostning (Hjortdal & Bendix, 2009). Med inspiration fra FORUM for Fremtidens Offentlige Ledelse og Styring efter New Public Management, inviterede Maglegårdsskolen styringslaboratoriets konsulenter, med et ønske om at få sat fokus på den tyngende mængde af styringsdokumentation.

3.3. Styringslaboratoriet

FORUM

Styringslaboratoriet er baseret på ideer, som stammer fra netværket ’FORUM for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse efter New Public Management’ (Herefter forkortet til FORUM), som igen er opstået i regi af Handelshøjskolen i København, CBS. FORUM er et debatskabende forum for forskere, praktikere og beslutningstagere, som ønsker at bidrage til en forbedret offentlig styring og ledelse. Ud fra en erkendelse af at styringspørgsmålet ikke blev

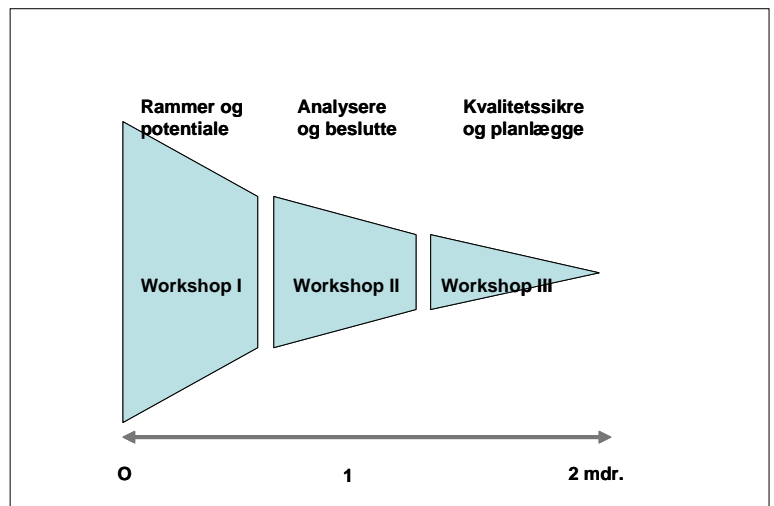
⁷ <http://www.skub.dk/omskub/innovation.html>

behandlet systematisk i Kvalitetsreformen, er et arbejde med konkrete eksperimenter opstået, som bidrager med praktiske erfaringer i arbejdet med nye styringsformer (Hjortdal, 2008).

Praksis

I praksis udfolder styringslaboratoriet sig som en iterativ proces i tre workshops, hvor man gradvist og målrettet søger hen mod målet (Hjortdal, 2009).

På Workshop 1 skabes en psykologisk kontrakt, alle fremlægger sit syn på problemstillingen, og der træffes en beslutning om, hvad styringslaboratoriet skal arbejde koncentreret videre med (Ibid).



Figur 1. Styringslaboratoriets organisering (Hjortdal, 2009)

På Workshop 2 rekapituleres status i arbejdet, formål og konkrete mål for en forbedret styringsinformation fastlægges, så det begyndende arbejde mod alternative løsningsmodeller kan iværksættes i Workshop 3 (Ibid).

Til forberedelse af Workshop 3 afklares om nødvendigt politiske og forvaltningsretlige begrænsninger på de identificerede løsningsmodeller. Derudover færdiggøres valg af samt plan for implementering og løbende evaluering af resultater.

Fokus fastsættes på den første workshop på Maglegårdsskolen til at være på følgende (Bilag 4):

- Udviklingen i elevernes læring ('kompetencyk') som fælles fokus for alle interessenter
- Timingen: tid at gennemføre implementeringer tilfredsstillende på
- Reduceret dokumentation i volumen og ressourceforbrug

Opsamling

Konteksten for projektet er således beskrevet ud fra styringslaboratoriet som et forandringsværktøj, som Maglegårdsskolen, som er meget opmærksomme på skolens kvalitetsdefinition og –udvikling, har valgt at deltage med i styringslaboratoriet, sammen med skolens primære interesser for at overkomme styringsmæssige udfordringer.

4. Analyse

Formålet med analysen er at undersøge styringslaboratoriets art og egenskaber. Analysen deles ind i to delanalyser for overskuelighedens skyld. Disse delanalyser vil sætte fokus på 1) styringslaboratoriet belyst fra tre forskellige perspektiver, og 2) hvordan styringslaboratoriet kan bidrage med handlemuligheder i ellers fastlåste situationer.

4.1. Delanalyse I – Det rationelle, det relationelle og det eksperimentelle

Den første delanalyse har til hensigt at belyse styringslaboratoriet som koncept fra tre forskellige perspektiver. Dette er interessant, da der som sådan endnu ikke foreligger en teoretisk redegørelse for principperne bag styringslaboratoriet.

Der tages udgangspunkt i aktørernes oplevede realitet for beskrivelse af laboratoriet.

For hvert perspektiv præsenteres først en udvalgt teoretikers syn på organisationen, derefter beskrives laboratoriets konstruktion med denne teoretikers synsvinkel. Når der henvises til 'organisationen' videre i projektet, henfører det til alle laboratoriets aktører, både facilitatorerne og deltagerne.

Analysen gennemføres ud fra Rønns fire dimensioner ved kritisk viden: aspekt, perspektiv, pragmatik og etik fra afsnit 2.

4.1.1. Et rationelt perspektiv

Det rationelle perspektiv er beskrevet med afsæt i bogen "*Exploring Corporate strategy*" (Johnson et al., 2006), der beskriver erhvervsøkonomiske teorier inden for strategi, styring og kontrol (Ibid.). Strategiperspektivet, som Johnson kalder det, tager videnskabsteoretisk ud-

gangspunkt i realismen og lineær kausalitet. I forhold til organisationen handler det om at få styr på og beherske den ydre objektive virkelighed, organisationen er en del af.

Aspekt: Hvad er styringslaboratoriets fokus som organisation

Organisationens nuværende position anskues i forhold til omverdenen, således at den målte fortid og analyserede nutid er grundlaget for den planlagte fremtid (Johnson et al. 2006), eller som Johnson skriver det: *"...tools and techniques enable managers to understand the nature and impact of the environment the organisation faces"* (Johnson et al. 2006, side 43). For at opnå den ønskede *end state* eller *equilibrium* i forhold til organisations position udvikler ledelsen en strategi (Ansoff ifl. Johnson et al. 2006). I strategien opstiller ledelsen en række mål, som skal nedbrydes i delmål for at sikre, at de øvrige organisationsmedlemmer kan tilrettelægge deres aktiviteter præcis efter hvilke mål og resultater, de skal nå. For at sikre, at de nye komponenter og delmål anvendes i overensstemmelse med strategien, planlægges implementeringen, så den følger en lineært fremadskridende proces, opdelt i logiske, adskilte faser med kontrollerbare mål (Ibid.).

Med Johnsons syn på organisationen, ses facilitatorerne som den styrende strategiske ledelse, som opstiller et ønsket mål for de involverede aktører, baseret på deres fortolkning af konteksten. Den hierarkiske struktur kan findes i nogen grad i styringslaboratoriet, hvor f.eks. en aktør skriver i den anonyme evaluering, at så *"[er forskerne] jo netop ikke interessenter på samme måde som skolefolk og politikere og deres ytringer har derfor en kvalitativt anden karakter."* (Bilag 7, linje 8-9). En anden skriver, at vedkommende ikke følte nogen særlig fremgang i processen, især under Workshop 2, men at facilitatorerne (og skoleledelsen) 'redder' dette ved en særlig god indsats under Workshop 3 (Bilag 7, linje 8-9), hvorved deres indflydelsesrige rolle eksemplificeres. Konteksten ses som de omgivelser, der skaber problemet, og i dette tilfælde vil det være udefra og oppefra kommende krav. *"'Laboratorier' kan analysere de aktuelle informations- og dokumentationsløsninger i forhold til de reelle behov hos interessenterne med henblik på at udvikle små og smarte løsninger, der tilgodeser de forskellige behov og så vidt muligt integrerer dem."* (Hjortdal, 2009). Målet nedbrydes i delmål: kontekstbeskrivelse/problemformulering, analyse, implementeringsovervejelser (se model s. 2 i Hjortdal, 2009). Styringslaboratoriet er netop inddelt i delmål og faser (jf. model i afsnit 3.3.). Det sidste delmål er vigtigt for at skabe en lineært fremskridende proces.

Perspektiv: Hvilken systematik anvendes i styringslaboratoriet

Organisationen ses i dette perspektiv som et hierarki af rationelle agenter, hvis handlinger og samarbejde har til formål at maksimere organisationens målopfyldelse (Ibid.). Johnson peger direkte på at ”*Organisations are hierarchies, rational systems and mechanisms*” (Ibid., s. 43), hvor det handler om at diagnosticere komponenternes – altså mennesker og afdelingers – indbyrdes sammenhæng og samspil og evt. udskifte gamle komponenter til fordel for nye. Det er markedets behov, der er referencen for valg af de rigtige komponenter for organisationen, og det er ledelsens objektive observationer og analyse af disse behov, der determinerer hvilke komponenter, der skal anvendes på medarbejderniveauet (Ibid.).

Organisationens udvikling er et resultat af dens tilpasning i forhold til markedets behov, hvor lederens funktion er at være objektiv observatør, strateg og forandringsagent (Ibid.).

I forlængelse af Johnsons definition bliver styringslaboratoriet et hierarki af rationelle agenter med facilitatorerne øverst, så de primære problemejere og dernæst de sekundære problemejere etc. Under Workshop 1 nævner en af aktørerne, at hans/hendes ambition med styringslaboratoriet er at få trumfet igennem, at den ’større mening og sammenhæng’ skal være tydeligere, så man kan ”*justere de tilgængelige parametre efter det*” (Bilag 4b, linje 62 – 64). Gennem samarbejde skal de forsøge at optimere ’organisationens’ drift, altså løse et problem.

Pragmatik: Hvilke instrumenter er tilgængelige i styringslaboratoriet?

Formålet med strategiperspektivets analyse er at styre retningen på organisationen som helhed. Derfor anvendes målinger til at skabe klarhed i beslutningerne, således at ledelsen centralt kan overvåge den lokale ressourceanvendelse og dermed øge dispositionen og kontrollen med, at strategien bliver implementeret korrekt (Johnson, 2006). Målingerne og ledelsesværktøjerne er her med til sikre, at den økonomiske performance bliver optimeret. Den øgede informationsmængde giver nemlig forbedrede muligheder for indsigt, der skal være både opdateret og præcis (Ibid.). Tilsammen giver det ledelsen mere styr på organisationen og øget central kontrol i form af bedre, mere tilsyneladende rationelle beslutninger.

I styringslaboratoriet styres retningen ud fra beslutninger omkring den bedste ressourceanvendelse og med det formål at skabe en fælles retning. Lidt groft sagt skal driften optimeres i den forstand, at der er et konkret problem, der skal løses. Facilitatorerne indsamler og distri-

buerer den relevante information og har derved et overblik over processen og kan styre den i en bestemt retning. Styringslaboratoriet ses således som et forandringsværktøj, der fungerer på baggrund af rationelt planlagte tiltag med kontrol over processen.

Etik: Hvorledes retfærdiggøres dette perspektiv i styringslaboratoriet?

For at sikre at organisationsmedlemmerne tilrettelægger deres aktiviteter i overensstemmelse med strategien, kan den enkelte leder anvende en række værktøjer, teknikker og systemer, som er kybernetiske⁸ i deres forståelse, opbygning og anvendelse, såsom budgetter, kontroller, sanktioner osv. –”Control systems provide means by which top management can assess whether or not others in the organisation are meeting expected objectives and behaving in line with the strategy so that managers further up in the hierarchy can take corrective action” (Johnson, 2006, s. 44). Det moralsk forsvarlige består således i, at ledelsen forstår at anvende effektive kybernetiske kontrolsystemer til at eksekvere planen. Lederen forbliver den rationelle agent, som er resultatorienteret og holder fokus på de opsatte mål.

Facilitatorerne aftaler med aktørerne indbyrdes, hvem der gør hvad og medbringer hvilke materialer til næste gang og er derved hele tiden opmærksom på at holde fokus og retning mod de opsatte mål, men faktisk fremgik det af evalueringssvarene efterfølgende, at der efterspurgtes endnu mere styring: *jeg synes egentlig, det ville have været godt med en klar definition af hvad hver enkelt deltager havde som mål/opgave, og at vi alle var klar over, hvad sidemanden skulle/ville.*” (Bilag 7, linje 49 – 52).

Opsamling på det rationelle perspektiv

Vi ser altså, at styringslaboratoriet har rationelle aspekter i sin opbygning og struktur, og at aktørerne ser disse elementer som god processtyring og tilfredsstillende gennemskueligt, og at nogen endda ønsker det endnu mere detailstyret.

⁸ Ideen og teorien om, at kontrol udgør én del af et feedbacksystem, hvor handling fører til konsekvenser, der kan måles og sammenholdes med forudopsatte mål, og at handlingen derefter kan korrigeres i forhold hertil. Denne proces vil således løbende pågå i en strøm af korrigerende handlinger i forhold til målkriterier.

4.1.2. Et relationelt perspektiv

Det relationelle perspektiv er beskrevet med udgangspunkt i Gitte Haslebos bog *”Relationer i organisationer”* (2004). Perspektivet er en systemteoretisk tilgang til organisationen og tager videnskabsteoretisk afsæt i det postmoderne, socialkonstruktivistiske og i en cirkulær kausalitet, der antager, at opfattelsen af verden er afhængig af iagttageren (Haslebo, 2004). Der er således ingen objektiv virkelighed, men kun netværk af relationer og meninger, hvori organisationsmedlemmerne konstruerer deres billede af organisationen.

Aspekt: Hvad er styringslaboratoriets fokus som organisation

I relationsperspektivet er det den dialogisk forhandlede fortid og den ønskede fremtid, der er i fokus. Det er således ikke problemet, der er problemet, men den måde problemet opleves og sprogliggøres på. Gitte Haslebo peger direkte på, at det er vigtigt at fokusere på, hvordan problemerne italesættes og derefter at tilrettelægge en proces, der inviterer til en ny måde at forstå problemet på, eller som hun selv skriver *”Valg af tematisering, udforskning af historien og tilrettelæggelse af det procesforløb, som historiefortællingen indgår i, skal ske ud fra overvejelser om de mulige virkninger på relationerne mellem organisationsmedlemmerne”* (Haslebo, 2004, side 81).

Det er altså væsentligt at analysere på de forskellige oplevelser af situationen, samt at finde egen andel og medvirken til den gældende diskurs, for således at facilitere skabelsen af befordrende relationer mellem organisationsmedlemmerne. Aspektet er således i særlig grad refleksionen over praksis, adfærd og ens egen forståelser heraf, der udforskes for at skabe opmærksomhed på de forskellige oplevelser af organisationen og en bedre kommunikation herom.

Laboratorieaktørerne er generelt enige om, at det er et forvirrende projekt (Bilag 4b, s. 6), der er sat i værk med styringslaboratoriet, men er trods det optimistiske; *”med denne gruppe”*, som en siger, at han føler sig privilegeret over at mødes med, *”bringes temaer i spil med en række nye kompetente personer, frem for at det bare er et emne til bestyrelsesmødet som sædvanligt”* (Bilag 7, linje 246 – 260).

Styringslaboratoriedeltagerne får mulighed for at dele deres historier, og en deltager reflekterer efterfølgende over, at *”Øvelsen med at bytte rundt på rollerne var glimrende til at få disse*

forskelle frem, det kunne man arbejde endnu mere med” (Bilag 7, linje 50 – 52), og udtrykker således et ønske om mere konkret arbejde med dialogen og forståelsen af hinandens perspektiver.

Om de gode eller befordrende relationer siger både skolelederen og repræsentanten fra Skole & Fritid, at de begge mener at have et godt samarbejde med den anden part (Bilag 2b og 2c), men også, at dette nok er noget, der kommet efter flere års tæt samarbejde.

Perspektiv: Hvilken systematik anvendes i styringslaboratoriet?

Organisation opfattes i denne forståelse som et system af relationer, der konstrueres i den sociale kommunikation mellem organisationsmedlemmerne. Organisationens udvikling emergerer i form af cirkulære læreprocesser, i forhold til hvordan organisationsmedlemmerne italesætter deres forestilling om en ønsket fremtid – som Haslebo skriver det *”Virkeligheden bliver til som resultat af forhandling gennem sproget”* (2004, s. 77). Den cirkulære kausalitet giver således forklaring til organisationens udvikling ud fra en forståelse af gensidig afhængighed og forbundethed mellem tilsyneladende ikke-forbundne fænomener.

For at læring kan opstå er det vigtigt at skabe plads og vilkår for at organisationsmedlemmerne skaber befordrende relationer til hinanden og dermed rum til kontekstuelle refleksioner og udvikling (Ibid). Læringen sker nemlig retrospektivt i forholdet mellem, hvad organisationsmedlemmerne forventer og erfarer, og skabes som en social konstruktion i sprogliggørelsen af relationen og iagttagelser mellem organisationsmedlemmerne (Ibid.).

Facilitatorerne satte på workshop 2 sprogbrugen på dagsordnen for at gøre aktørerne bevidste omkring de dilemmaer, der kan opstå, når sproget begrænser vores forståelse af et fænomen (Jf. bilag 4c). Det førte aktørerne ud i en debat, om hvorvidt det drejede sig om at dokumentere for at *bevise*, og altså som et resultat af mistillid, eller om man skulle tænke dokumentation som en måde at *vise*, hvad man gjorde godt, og altså dokumentere som en effekt af godt samarbejde (Bilag 5b, s. 5).

Efter hver workshop afrundedes seancen med en evalueringsrunde, hvor aktørerne fik mulighed for at komme med egne refleksioner samt høre hinandens.

Pragmatik: Hvilke instrumenter er tilgængelige i styringslaboratoriet?

I relationsperspektivet handler det om, at lederen skal kunne forstå det skete fra forskellige organisatoriske positioner og inddrage denne flertydighed i sin beslutning og her bliver ”*Dialog og kontekstafklaring vigtige aktiviteter*” (2004, side 338). Lederen vælger altid – ureflekteret eller reflekteret – aspekter fra sine erfaringer i forhold til det, som fremstår relevant for de andre organisationsmedlemmer, og skal derfor være bevidst om sin egen andel og medvirken til den gældende diskurs, idet der altid er forskellige oplevelser alt efter perspektiv, kontekst og relation (Haslebo, 2004). Formålet med denne forståelse er, at lederen skal kunne intervenere på reflekteret grundlag i processen og facilitere lærende processer for at bidrage til at samskabe en ny virkelighed for organisationsmedlemmerne (Ibid.).

Flere af styringslaboratoriets aktører roser facilitatorernes indsats – ”*Jeg var imponeret af faciliteringen og af facilitatorernes evne til at opsnappe det væsentlige i processen og formulere nye opgaver og nye mål undervejs og faktisk fra time til time. Meget suverænt udført*” (Bilag 7, linje 17 - 18), og nogle kalder det endda ”*superprofessionelt*” tilrettelagt (Bilag 7, linje 64). Det tyder altså på, at facilitatorerne har evnet at fornemme aktørernes behov for intervention, rammesætning og frisætning, så aktørerne har følt sig hørt og set og har fået reformuleret nye opgaver og mål, altså skabt en ny virkelighed for gruppen.

Etik: Hvorledes retfærdiggøres dette perspektiv i styringslaboratoriet?

Fokus her bliver på den kontekstuelle refleksion og læring. Dette indebærer, at se for eksempel målinger i forhold til deres kontekst, samt at have blik for, hvilken virkelighed målingerne skaber: ”... *det er ikke muligt at holde dataindsamling og undersøgelse adskilt fra påvirkning*” (Haslebo, 2004, s. 99). Problemet med målinger, styringsværktøjer og brug af data er den måde, det er løsrevet fra konteksten, således er relationen – der jo netop giver målingens mening – bliver usynlig (Ibid.). Målingerne kan kun bidrage til reflekteret læring, hvis lederen ser dem i forhold til sit organisatoriske udsigtspunkt og det billede, de er konstrueret i (Ibid.).

Styringslaboratoriets eksistensberettigelse beror mere eller mindre på antagelsen om, at måling og styringsværktøjer ikke kan stå alene, og konsulenter inviterer af samme grund aktørerne til selv at definere hvilken problemstilling, de gerne vil fokusere på, og hvad der er relevant at tale om.

Men selvom man hører hinandens historier, er det selvfølgelig ikke givet, at man da automatisk forstår hinanden. F.eks. forsøgte en af styringslaboratoriets aktører at forklare behovet for de målingsbaserede data til brug ved bench marking og som nøgleindikatorer, men særligt en person var ikke modtagelig overfor hans argumenter, og stemningen blev lidt spændt (Bilag 5b s. 5), sandsynligvis fordi at dette var direkte i modstrid med opfattelsen af, at man i laboratoriet kunne tale og finde en fælles retning for alting. Der skal måske hertil siges, at facilitatoren fornemmede spændtheden og fik samlet op og brugt de divergerende opfattelser til at komme videre i processen.

Opsamling på det relationelle perspektiv

Styringslaboratoriet kan på flere måder ses som skabt i et relationelt perspektiv, hvor dialog, refleksion og læring er kernen for udvikling. Som nævnt anses facilitatorerne for at være gode til at håndtere processen, istandsætte dialogen og refleksionen, men om der skabes gode relationer i styringslaboratoriet, er måske mere uvist. Det kunne være interessant at følge et styringslaboratorium, som havde deciderede samarbejdsvanskeligheder inden processen startede, og have dette mål for øje.

Som der antydes i evalueringen af styringslaboratoriet, får både aktører og facilitatorer en ny indsigt i konstruktionen af den fælles sociale virkelighed, ved at lade dem mødes og høre hinandens historier, og ved at definere problemet i fællesskab.

4.1.3. Et kompleksitets perspektiv

Det tredje perspektiv er det emergensbaserede kompleksitetsperspektiv. Dette perspektiv trækker på teorien om, at organisationer bør forstås som komplekse responsive processer (Stacey, 2007). Styringslaboratoriet er en meget lille organisation i dette perspektiv, men perspektivet adskiller sig fra de to forrige og bidrager med et perspektiv, som analysen vil blive bygget videre på i afsnit 4.2..

Kompleks som metafor hentes fra matematikken og er i Staceys perspektiv en tilstand, hvor der er mønster i uforudsigeligheden. Mønsteret fremkommer på den måde, at det kan være

umuligt at definere, styre og forudsige detaljer, mens det netop er muligt at identificere et generelt mønster⁹ (Ibid.).

Responsiv henviser til Hegels forståelse af, hvordan individer skabes dialektisk i deres *lokale* interaktioner, hvor de *på samme tid* skaber og skabes af hinanden (Ibid, s. 246) – hvormed han betegner interaktionen som grundlæggende paradoksal. Stacey bygger videre på denne forståelse med Meads forståelse af en *transformativ kausalitet*. Dette kausalitetsbegreb er kendetegnet ved det uafsluttelige, idet *nutiden* hele tiden skabes i en proces, der både er fremadskruende og foranderlig. Nutiden skabes nemlig ud fra en løbende fortolkning af fortiden og forventning til fremtiden, der hele tiden præger og ikke giver mulighed for at fikse én historie som fast. Det er således i dette perspektiv ikke meningsfuldt at arbejde med hverken en planlagt, forudsagt fremtid eller en genfortalt, konstrueret fortid.

Proces-begrebet henter Stacey fra Elias (Stacey, 2008 s. 247), der også baserer sig på Hegels dialektik. Her peger han på, at der i forhold til en proces ikke meningsfuldt kan bruges dualistiske distinktioner som *inde-ude* eller *mikro-makro*. For Elias er der ”*only the process*” (Ibid., s. 262), som er summen af individers kontinuerlige interaktion, hvori de hver især kan bringe deres intention til udfoldelse. Det betyder således, at en proces ikke kan defineres rumligt-afgrænset (dvs. som værende på et givet niveau eller omfattende visse individer), men må forstås tidsligt: kontinuerligt, grænsemæssigt undefinerbart og som eksisterende i det, Stacey kalder den levede nutid. Organisationen er på denne måde ikke en fast størrelse bestående af nogle uafhængige processer eller lag, men er en masse af interaktioner, kontinuert skabt og meningsforhandlet mellem individer, der alle er og forbliver *deltagere*, som ikke kan træde ud af processen som *objektive observatører*. Deltagerne er alle med til at *istandsætte*¹⁰ og *hæmme*¹¹ processen i forhold til deres intention og deltagelse i processen.

⁹ Generelle mønstre (eng. Population-wide patterns) anvendes til at betegne de mønstre i adfærd, der kan identificeres på tværs af en population (en gruppe, en organisation e.lign.) og som samlet skaber det, der i et strategiperspektiv ville betegnes organisatorisk adfærd. Forskellen fra organisatorisk adfærd er den, at population-wide patterns ikke fremkommer af organisationens *samlede* ageren, men netop er et makromønster, der går på tværs af organisationen og skjuler den myriade af forskellig adfærd, der bidrager til det.

¹⁰ Istandsætning er oversat fra begrebet enable. Begrebet dækker den specifikke betydning, som Stacey anvender det i, som omfatter ikke bare det at gøre det muligt for nogen at gøre noget, men også det at skabe rum for og frigøre til handling. Begrebet anvendes uden semantisk knytning til reovering og vedligeholdelse.

¹¹ Hæmning er oversat fra begrebet constrain. Begrebet dækker hos Stacey over det at begrænse menneskers udfoldelse og fjerne frit handlerum og står som modsætningen til det at enable. Det interessante er, at denne spænding mellem istandsætning og hæmning netop er det paradoksale stof, der holder organisationen både iso-

Aspekt: Hvad er styringslaboratoriets fokus som organisation

Det er mikroniveauet, der er i fokus i analysen, i forhold til hvordan den paradoksale dynamik af stabil ustabilitet påvirker den lokale interaktion (Stacey, 2007). Det er altså hvordan den levede nutid, som skabt af fortid og fremtid, kommer til udtryk i samtalen og bidrager til et emergerende overflademønster i forhold til, hvordan man istandsættes til at interagere med hinanden (Ibid). Væsentligt i forhold til lederen bliver, hvordan lederens forståelse og intention kommer til udtryk i samtalen, hvordan lederen virker istandsættende eller hæmmende, og hvordan lederen forholder sig til usikkerhed.

Staceys teori, kompleksitetsteorien, peger i særlig grad på, at en analyse af værktøjerne bør fokusere på dem som sociale objekter – altså noget, der har indflydelse på de lokale interaktioner og former de sociale relationer og samtalerne i organisationen og dermed skaber *overflademønstre*, altså mønstre, der kan identificeres generelt i organisationen (Stacey, 2007).

Med kompleksitetsperspektivet kommer der således fokus på den interaktion i styringslaboratoriet, som skabes af aktørernes fortid og fremtid, og som kommer til udtryk i samtalen. Facilitatorerne istandsætter dialogen, så aktørernes intentioner og forståelser kommer til udtryk i dialogen, hvor hensigten er at forstå den levede nutid ud fra aktørernes fortid og fremtid.

Perspektiv: Hvilken systematik anvendes i styringslaboratoriet?

Stacey forklarer organisationen som komplekse responsive processer, hvilket vil sige som et mønster af lokale interaktioner, hvor mennesker relaterer sig til hinanden og sociale objekter¹². Udviklingen er et resultat af, at tilstrækkelig diversitet i interaktionerne skaber hidtil

morfiserende sammen, fordi det hæmmer og dermed giver uniformitet og konstanthed, og i entropisk forandring, fordi det istandsætter nye temaer og dermed nedbryder enheden (Stacey, 2007, s. 446).

¹² Et socialt objekt (Eng: social object) er den generaliserede tendens til, at mange mennesker anvender et fysisk objekt på en lignende måde (Stacey, 2007, s. 407). Et socialt objekt er altså en generaliseret (og dermed begrænset i forhold til virkeligheden) måde at tænke og tale om noget fysisk. Et socialt objekt kan for eksempel være, at man taler om noget (for eksempel en organisation, viden, en idé) ”som om” det var et fysisk objekt (Stacey, 2007, s. 316). Det generaliserede ligger således netop i ”som om”-begrebet, fordi det fjerner noget og simplificerer det, der er tilbage.

ukendte veje i forhold til organisationens konversationelle temaer¹³. Diversiteten bliver således en forudsætning for udvikling, der skabes i form af transformativ kausalitet.

I forhold til styringsværktøjer som systemer, peger Stacey på et perspektivskift: ”*Instead of focusing attention on the tool... [I focus] attention on how the tools are used*” (s. 412). Dette skift peger på behovet for at se ikke-idealiserende på et værktøjs muligheder og på den faktiske måde, det anvendes i organisationen – særligt på den måde, et værktøj kan definere, hvad der er acceptabelt *at tale om* i forhold til, hvad der ikke er. Det er netop i dette lys – altså som *istandsætter* eller *hæmmer* i forhold til organisationens samtalepotentiale – at et ledelsesværktøj må vurderes og anvendes.

Sammensætningen af det tværfaglige styringslaboratorium skaber den diversitet, som Stacey mener, er en forudsætning for udvikling. Facilitatorerne lægger indledningsvist op til refleksion over, hvordan aktørerne selv gerne ser formen på styringslaboratoriet, og italesætter derved deres individuelle og relationelle ansvar for at opnå et frugtbart resultat, så facilitatorernes måde at anvende *deres* redskaber på, istandsætter aktørerne til aktivt at tage del i processen og skabe udvikling.

Pragmatik: Hvilke instrumenter er tilgængelige i styringslaboratoriet?

Formålet er at fokusere på den lokale handling i forhold til daglig praksis, således at lederen, på trods af usikkerhed kan træffe beslutninger. Til dette præsenterer Stacey fem refokuseringer i forhold til, hvordan man kan fokusere på betydende dele af den daglige praksis. Disse er:

- 1) Refokusering på deltagelse: hvordan indgår lederen med sin person i de daglige processer i organisationen, og hvordan bringes lederens intention til udfoldelse sammen med andres.
- 2) Refokusering på det konversationelle liv: hvad tales der om i organisationen og hvordan, og hvad er det for temaer, der ikke gives plads, og hvilke retoriske kneb anvendes.
- 3) Refokusering på angst og hvordan det leves med: hvordan lever man med angsten ved at handle, og hvordan bidrager lederen og samtalen til, at den enkelte istandsættes til at have tillid og til at agere.

¹³ Konversationelle temaer (eng. Conversational themes) er de mønstre og emner, der former samtalerne i interaktionen mellem mennesker (Stacey, 2007, s. 445)

- 4) Refokusering på diversitet: hvordan skabes der plads til forskellige temaer og udfordrende perspektiver i organisationen, og hvordan holdes emner inde og ude af samtalen.
- 5) Refokusering på uforudsigelighed og paradoks: hvordan håndterer organisationens medlemmer uvidenhed og uforudsigelighed, og hvordan tager de ansvar på trods af det.

Det er lidt problematisk at tale om styringslaboratoriet mht. det daglige fokus, idet der kun er tre workshops a fire timers varighed, men det er dog muligt at lade sig inspirere af og overveje refokuseringerne alligevel.

Facilitatorerne overvejer deres egen rolle, dels ved at understrege vigtigheden af et realistisk mål i workshop 1 (Bilag 4a), således, at hvis det lykkes at ændre på tingene, at de så må have gjort noget rigtigt, og derudover ved at spørge ind til det i evalueringsskemaet, for at få aktørernes syn og reelle og ønskede opfattelse af deres rolle.

Det konversationelle liv forsøges tydeliggjort flere gange (Bilag 4a, 5a og 6a).

Det er et af facilitatorernes fokuspunkter dels at få talt om den fremtidige fase, dels at få skabt fælles forventninger til fasen, samt at genere tillid og handlekraft hos aktørerne (Bilag 6c)

Facilitatorerne skaber diversiteten i det en række forskellige interessenter mødes, og fokus i tema og indhold fastholdes ved at sætte nøgleaktørerne – de primære problemejere – på dagsordnen (Bilag 5c). Desuden slår facilitatorerne fast fra starten, at de bibeholder sig retten til at afrunde diskussioner og gå videre til næste punkt på dagsordnen pga. den korte tidslinje.

Den sidste refokusering forholder styringslaboranterne sig til ved at glæde sig over dynamikken og dilemmaerne, som er forudsætte (hvis der ikke var et problem, ville der ikke være et laboratorium), og italesætter således det gode ved det paradoksale og uforudsigelige. Alligevel arbejder styringslaboratoriet med scenarier, hvor usikkerheden omkring handlemuligheder håndteres, men hvor det emergerende fokus nedtones.

Etik: Hvorledes retfærdiggøres dette perspektiv i styringslaboratoriet?

Den moralske handling i dette perspektiv er den, der så vidt muligt forholder sig til paradokset og usikkerheden uden at idealisere og kompleksitetsreducere. Ligeledes er det væsentligt, fordi omverden er foranderlig og uforudsigelig, at en beslutning skal give nye handlemuligheder og opfange fejl hurtigt – her bliver det lokale og den daglige praksis særligt betydende,

fordi det modsat en central beslutning tager højde for de lokale forhold, og hvordan det er betydende for, at deltagernes intention kan blive udfoldet i interaktionen. Den handler derfor om, når det drejer sig om værktøjerne, at bruge dem, når det er befordrende for meningsskabelsen, og især at vide, hvornår de ikke skal anvendes, fordi de begrænser handlerummet.

Facilitatorerne i styringslaboratoriet forsøger med deres koncept at understøtte aktørerne i en forståelse for deres aktuelle handlemuligheder, samt en måde at håndtere angsten på ved at handle. Udfordringer består i, at facilitatorerne bevarer en faciliterende (ikke-objektiv, men deltagende) tilgang og deres intuitive fornemmelse for, hvornår man skal kompleksitetsreducere, og hvornår og hvad man skal idealisere.

Opsamling på kompleksitetsperspektivet

Samlet set peger teorien om organisationer som komplekse, responsive processer dermed på, at styringslaboratoriet i sin forholde til problemstillingen bør fokusere på den måde, hvorpå individer taler sammen, skaber mening og forhandler den levede nutid i organisationer og i disse samtaler bringer deres intentioner til udfoldelse på en grundlæggende uforudsigelig måde. Styringslaboratoriet fokuserer på, som tidligere fremhævet, dialogen og meningsskabelsen, men om det er på en grundlæggende uforudsigelig måde kan diskuteres, når rammerne for ”det uforudsigelige” er så fastlagte på forhånd.

4.1.4. Opsamling

For at samle op på de tre positioner og anskueliggøre forskellen i opfattelsen af styringslaboratoriet mellem dem, er hovedpointerne i dem samlet fra hvert afsnit i nedenstående tabel.

	Rationelt	Komplekst	Relationelt
Aspekt	<ul style="list-style-type: none"> - Der tages udgangspunkt i den målte fortid og analyse-rede nutid som grundlaget for den planlagte fremtid - Der fokuseres på at få planlagt en strategi 	<ul style="list-style-type: none"> - Der tages udgangspunkt i den levede nutid som er skabt af fortid og fremtid - Der fokuseres på istandsættelsen af dialogen 	<ul style="list-style-type: none"> - Der tages udgangspunkt i aktørernes forhandlede fortid og den ønskede fremtid - Der fokuseres på anerkendelse og konstruktivitet

Perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> - Organisationen er som et hierarkisk rationelt system med lineær kausalitet - Facilitatoren er observatør, strateg og forandringsagent 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisationen er som et mønster af lokale interaktioner med transformativ kausalitet - Facilitatoren er deltager, beslutningstager og håndterer usikkerheden 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisationen er sproglige sociale konstruktioner med cirkulær kausalitet - Facilitatoren er deltager, processtyrer og intervenserende
Pragmatik	<ul style="list-style-type: none"> - Målet er at styre i fælles retning på baggrund af relevant information, klare mål og delmål 	<ul style="list-style-type: none"> - Målet er, at sikre organisatorisk dynamik og diversitet ved at fokusere på den lokale handling og hvordan den skaber mening og derved at turde træffe beslutninger på trods af usikkerhed 	<ul style="list-style-type: none"> - Målet er, at forstå det skete fra forskellige positioner og derved at inddrage flertydigheden i beslutning, for at kunne intervenere i processen for at samskabe en ny virkelighed
Etik	<ul style="list-style-type: none"> - Fokuseret målstyring og centralt udviklet, detaljeret plan for at nå et opstillet mål skaber bedre performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Skabelsen af handlerum og mulighed for dynamik istandsætter at deltagerens intention kan udfoldes i den lokale interaktion 	<ul style="list-style-type: none"> - Skabelsen af rum og anerkendende atmosfære får aktørerne til at indse behovet for gode relationer til hinanden samt skaber kontekstuelle refleksioner og læring

Tabel 1. Indplacering af perspektiver. (Johnson et al. (2006) og Stacey (2007) Haslebo (2004) og Rønn (2006))

Således ser vi, at styringslaboratoriet rent faktisk lader sig beskrive af en række blandede argumenter fra de forskellige perspektiver og således ikke har et entydigt fokus. Rammerne for styringslaboratoriet er rationelle strukturer, men selve indholdet udføres med tydeligt relationelt fokus. Komplexitetsperspektivet tilføjer en ny dimension til styringslaboratoriet, som sætter fokus på *konsekvensen* af det, der sker, altså af måden man samtaler på.

4.2. Delkonklusion I

Styringslaboratoriet er altså ikke en enkel model, der kan klassificeres ud fra ét enkelt perspektiv. Dens form og struktur, intention og proces trækker på argumenter med afsæt i forskellige perspektiver. Det spændende ved det er, at det ikke er en fejl, men et forsøg på en ”bevidst eksplorativ” proces (Hjorddal, 2009). Den er både rationelt, og relationelt og eksperimentelt funderet, den vil være flere ting på én og samme gang, og det gør den paradoksalt i sig selv. Man henledes til at kalde den ’skizofren’ med dens modsatrettede ambitioner.

Men skizofrenien i forandringsværktøjet tiltaler tilsyneladende aktørerne, måske fordi den tilbyder dem ikke bare indflydelse på processen, men handlemuligheder og ejerskab i processen, samt rammer, der er til at overskue. Det har givet mening for aktørerne, og også i de efterfølgende samtaler har de tilkendegivet en tilfredshed med forløbet. Der er kommet en konkret handling ud af forløbet, hvilket må være lig med en succes for styringslaboratoriet, idet den har resulteret i noget konkret, den har påvirket sin omverden. De samarbejdsrelationer, der før var gode, er stadig gode, men dem der intet havde med hinanden at gøre før, kommer højst sandsynligt heller ikke til at have det igen. Men det gør ikke noget, for det er ikke det, der er det vigtige. De gode relationer er dem, hvor der er indbyrdes forståelse og tillid, som gavner den konstruktive dialog, og med styringslaboratoriet er det primært vigtigt, at dette er karakteriserende for de tre workshops, men selvfølgelig også efterfølgende, for en vigtig del af styringslaboratoriet er jo at føre missionen ud i livet - at der sker en konkret forandring.

Ved sammenligning af de tre perspektiver, fremgår det, at kompleksitetsperspektivet bidrager en tredje position, som lægger sig imellem det rationelle og det relationelle perspektiv. Her opdages det, at måden, hvorpå vi taler om det styringsværktøj, bør fokusere på lokal handling, den daglige praksis og som et socialt objekt, frem for som et styringsværktøj i sig selv afskåret fra sin kontekst, hvilket leder os frem til delanalyse 2.

4.2. Delanalyse II – Hvad kan styringslaboratoriet bidrage med?

Hvis rammerne for laboratoriet er så skæve, skizofrene, paradoksale og umiddelbart uforståelige, hvad kan det så bidrage med?

Den anden delanalyse tager fire identificerede samtalefænomener op til overvejelse og tematiserer og analyserer på konsekvenserne af dem.

4.2.1. Sociale objekter

Inspireret af Koss og Christiansens analyse af ERP-systemer i Frømandskorpset, vil denne analyse trække på Staceys teori om organisationer om komplekse responsive processer (2007), der er inspireret af G. H. Meads interaktionisme (Mead, 1934). Teoriens fokus er på

interaktionen mellem mennesker og på, hvordan disse interaktioner danner tilsyneladende mønstre af samlet, organisatorisk handling.

Inspirationen fra Mead knytter sig i kompleksitetsteorien primært til to forhold: den interaktionistiske grundforståelse og begrebet sociale objekter (eng. *social objects*).

Interaktionisme og samtalefokus

Den interaktionistiske forståelse hos Mead er karakteriseret ved fokus på samtalen og interaktionen mellem mennesker. I kompleksitetsteorien bliver denne forståelse omsat til behovet for at fokusere på organisationens samtaler eller hvilke temaer, der optræder og går igen i samtalerne mellem organisationens medlemmer og hvordan temaerne fra samtalerne indvirker på, hvordan organisationsmedlemmerne handler. Handling er i kompleksitetsteorien styret af temaer fra samtaler i organisationen, idet det, vi taler om, styrer hvilke handlinger, der bliver acceptable. (Stacey, 2007).

Særligt interessant, når man taler om anvendelsen af styringsværktøjer, er begrebet *sociale objekter*. Begrebet knytter sig også til den interaktionistiske forståelse, idet Mead påpeger, at det ikke er muligt at tale om et fysisk objekt i dets totalitet. Man må, derimod, for at tale om et objekt, tale om det i generaliserede termer. Man kan ikke tale om det fysiske objekt uden at kompleksitetsreducere og dermed gøre det til et socialt objekt. Et socialt objekt er altså en forenklet forståelse af et fysisk objekt – og denne forenkling er forudsætningen for, at man kan tale om objektet. Derved kan objektet blive en del af samtalen.

Stacey fremhæver, at mennesker i deres omgang med sociale objekter har en kraftig tendens til at idealisere. Idealiseringer medfører, at et socialt objekt ofte tilskrives potentiale langt ud over det fysiske objekts grænser. Eller også devalueres dets potentialer til næsten ingenting. Som eksempel på denne teoretiske pointe omkring idealisering vil vi anvende eksemplet *en hammer*: får man en hammer i hånden, bliver den løsningen på alle ens problemer i en verden fuld af søm. Tilstedeværelsen af det fysiske objekt – en hammer – medfører, at man idealiserer hammerens potentiale for at bidrage eller overdriber dens anvendelighed, således at man kommer til at anvende det fysiske objekt til alt for meget – alt bliver pludselig relevant at hamre på.

Kompleksitetsteorien peger på, hvordan interaktion mellem mennesker er af en særlig art, der er væsensforskellig fra nogen interaktion mellem menneske og teknologi. Et værktøj i sig selv er ikke interessant for kompleksitetsteorien. Det er brugen af værktøjet derimod: Hvad er det, mennesker bruger et værktøj til? Hvordan gøres værktøjet som fysisk objekt til et socialt objekt? Og hvad betyder værktøjet for samtalerne i organisationen? Kompleksitetsteorien bibeholder, om man vil, handleevnen stort set udelukkende på personens side og reducerer værktøjets ”magt” betydeligt.

Når vi således med kompleksitetsteorien vil undersøge brugen af et styringsværktøj i organisationen, må man altså fokusere på, hvordan værktøjet idealiseres og reduceres fra en fysisk til en social genstand. Hvad er det for dele af helheden, der udvælges til både implicit og eksplícit at indgå i forestillingen om værktøjet, når der tales om det, kunne man spørge. Og hvad er det for ”noget” ved værktøjet, man taler om at anvende og anvender, når man taler? Hvad taler man slet ikke om? Hvordan bearbejdes eller forhandles reduktionen løbende, ved at forskellige personer forsøger at forøge eller indskrænke forståelsen af værktøjet.

4.2.2. Tematikker af kvalitetsstyring som socialt objekt

Af notatet om erfaringerne fra laboratoriet, samt af samtalerne med tre af nøglepersonerne derfra, fremstod en række fænomener og italesættelsesformer, som fortjener særlig opmærksomhed.

Der kan i disse mønstre identificeres fire overordnede tematikker af styringsdokumentation som socialt objekt, som jeg vil komme nærmere ind på under punkt 4.3..

Tematikkerne opsamles herefter, og der vurderes at være to fremtrædende effekter af disse samtaleobjekter. Dette danner grundlaget for, hvordan man kan forstå disse samtalemønstre som noget, der opretholder en særlig og uhensigtsmæssig forestilling om kvalitetssikringsarbejdet i organisationen.

Tematikker

Der kan identificeres fire måder, hvorpå kvalitetssikring skabes som socialt objekt i en større eller mindre grad af overensstemmelse med de overordnede perspektiver i samtalerne. Disse er:

- Styringsdokumentation er et uforløst potentiale for bedre styring
- Styringsdokumentation er et rapporterings- og ikke et styringssystem
- Styringsdokumentation er en blokering for løsning af praktiske problemer
- Styringsdokumentation er et nødvendigt middel til at opnå ekstern legitimitet.

Disse vil nu blive gennemgået enkeltvis.

a. Styringsdokumentation er et uforløst potentiale for bedre styring

Styringsdokumentation omtales både i laboratoriet og i samtalerne som et redskab med uforløst potentiale. Det burde være et system, der burde kunne hjælpe ledelsen til at styre, samt bidrage til at lette en række administrative arbejdsprocesser, som antyder en rationel tænkning. Ideelt set bør det samle nøgleindikatorer, som kan henlede opmærksomhed på, om der er behov for tiltag på et givent område. Men både på skolelærerniveau, skolelederniveau, samt på kommunalt niveau er der tvivl om, hvorvidt systemerne måler på en egentlig udvikling, eftersom det føles som om, der via elevernes afgangskarakterer, nationale tests, sygefravær etc. måles på øjebliksbilleder, som ikke gavner skolen på nogen måde. En skolelærer beskriver konflikten som om, at der eksisterer *”én opfattelse, som skal ud til politikerne, og en som [man som] kompetent lærer kan bruge”* (Bilag 4a, linje 52), og at der pt. kun lovmæssigt tages højde for den opfattelse af kvalitet, som politikerne efterspørger.

Måden, hvorpå systemet indhenter informationer, opleves imidlertid til tider direkte hæmmende, forvirrende og ”uigennemtænkt”, men trods det, lader der stadig til at være et håb om, at det kan gøres bedre. - Med alle de ressourcer der lægges i det, må det kunne anvendes til mere end det umiddelbart gør nu (Bilag 2a).

Da debatten om hvad kvalitet i folkeskolen egentlig er og hvordan den bør måles på, først er ved for alvor at blusse op nu, er der således ingen, der kan sige noget om, hvordan informationerne skal hentes, idet man ikke er helt bevidst om, hvad man gerne vil vide noget om. Den oplevede diskrepans – mellem potentiale og oplevet realitet - forklares ved, at der ikke er tid og ressourcer nok til at oversætte tallene til fordelagtig anvendelse på skolen.

På denne måde blev det fastholdt, at systemets potentiale var til stede og uforløst, fordi der ikke blev arbejdet ordentligt med det.

b. Styringsdokumentation er et rapporterings- og ikke et styringssystem

En anden forklaring på det uforløste potentiale knytter sig til den måde, hvorpå dokumentationskravene bliver opfattet som et rapporterings- og ikke et styringssystem. Ved at acceptere, at skolen ikke kan anvende tallene, dokumentationen producerer, så forklares det ved, at nogen skal bruge det til ”noget” (Bilag 2b). Da den information, der indsamles, kunne gøres mere nyttig og gavnlig for skolen, men ingen har tid til at finde ud af hvordan, har skolen iværksat sit eget lille system, hvor kvaliteten måles ud fra børnenes alsidige personlige kompetenceudvikling¹⁴, sådan som medarbejderne på skolen ”i virkeligheden” synes den bør måles og evalueres.

Når medarbejderne på skolen fortæller om deres egne systemer, er det interessant, at de betones for, hvordan de netop er gennemskuelige og lette at tilpasse eller udvikle på, i takt med at nye behov for information opstår, modsat de eksisterende evalueringsformer, der betegnes som svære at arbejde med.

Enkeltheden i lærernes selvudviklede APK-evaluering forstærker fastholdelsen af, at de andre former ikke er anvendelige som styringssystem. På denne måde understreges det, at Undervisningsministeriets rapporteringsfunktioner ikke er særlig interessante, og at de altså ikke bidrager med noget konstruktivt til styringen.

Samtidig med, at man ikke oplever, at systemet støtter i forhold til at bruge data, oplever man en væsentlig frustration, som bidrager til at opretholde systemet som et rapporterings- og ikke et styringssystem: datagenerering. Skolelærerne oplever, at kravene om registrering i systemet er alt for omfattende, og som det formuleres af en af lærerne om de nationale tests f.eks.:

”Hvad skal vi bruge et landsgennemsnit til, når det er meningen, at vi skal tage udgangspunkt i det enkelte barn”.

Oplevelsen af, at testning af børnene er omfattende, går igen hos flere af skolelærerne, der betoner et andet forhold omkring datagenereringen som særligt iøjnefaldende. Det opleves

¹⁴ Bilag om elevernes alsidige personlige og faglige kompetenceudvikling (APK)

ofte, at testningerne tvinger dem til at bruge meget unødvendig tid på at få styr på det elektroniske i stedet for at være synlige og bidrage fagligt.

c. Styringsdokumentation er en blokering for mere praktiske løsninger

Systemet opfattes, og bliver i samtalerne lærerne imellem ofte talt om, som en blokering i det daglige. Evalueringsformerne er gjort elektroniske, hvilket skulle lette processen og frigøre flere ressourcer, men i stedet opleves det som en hindring, som f.eks. ”Det var meningen, at der kun skulle være én mand til at styre showet, og vi endte med at være 5!”. Ligeledes er det frustrerende for skolelærerne at se, hvordan systemerne stresser børnene i sådan en grad, at eleverne måske ligefrem ikke kan ”performe” lige så godt, som de plejer, af ren og skær ængstelse over testen.

Ledelsen oplever, at fokus på kvalitetsrapporterne har været så stort, at de har været nødsaget til at bruge den tid og de ressourcer, det har krævet, hvilket betyder, at der ikke har været plads til at efterkomme lærernes ønsker og behov for forandring eller til megen udvikling og innovation, selvom skolens medarbejdere i mange år har haft et ønske om at ’komme videre’ med udviklingen folkeskolens kvalitetsarbejde.

d. Styringsdokumentation er et nødvendigt middel til at opnå ekstern legitimitet

Den sidste måde, der observeres et socialt objekt på, knytter sig til forestillingen om, at systemet er et nødvendigt middel til at opnå ekstern legitimitet.

Skolelærere oplever i højere grad at skulle kunne ’bevise’, at deres arbejde gør en forskel for eleverne. Det er ikke længere nok at argumentere for, at ens personlighed er det afgørende for god kommunikation og et godt læringsmiljø for børnene.

Opfattelsen af at være en faglig professionel qua sin profession og erfaring, er ikke længere dækkende. Selvom at man gerne vil tænke konstruktivt – at det handler om at vise omverdenen, alt det gode arbejde man laver, og ikke bevise, at man ’bare’ gør det godt nok – så ligger der stadig en grad af mistillid til overvågningssystemet.

Udover det øgede behov for at relatere sig til eksisterende nøgletal og rapporter i kommunikationen med overordnede, opleves det samtidigt, at disse ikke er de mest relevante eller sigende hverken for skolelærerne eller eleverne.

De data, evalueringsformerne producerer, findes allerede som fagligt funderet viden hos de enkelte skolelærere ud fra deres tætte relation til børnene. Man forsøger at bruge systemet til at sige det samme, som man allerede ved, på en måde, der netop opleves legitim, fordi personbunden viden ikke kan konkurrere med evidens-baserede nøgletal.

De fire tematikker for sociale objekter om kvalitetsstyringen i folkeskolen er interessante i sig selv, men repræsenterer umiddelbart kun en beskrivelse af de måder, hvorpå samtaleobjekterne inkluderes i samtaler i organisationen. Mere interessant er det at se på, hvad disse sociale objekter *gør*. To samtaletemaer kan identificeres som retoriske kneb – altså: hvilke samtalemønstre blev det muligt for laboratorieaktørerne at fastholde, når de benyttede sig af de særlige måder (sociale objektgørelser) at forstå kvalitetssikringen på?

Disse to konversationelle temaer var hhv. et ”besjælingstema” og et ”niveautema”:

- Besjælingstemaet: Systemet tilskrives en egen intention
- Niveautemaet: Systemet er instrumentelt.

Besjælingstemaet

I besjælingstemaet tilskrives systemet en selvstændig egen handleevne eller ”agenthed” og på samme måde som til et menneske bliver der stillet krav og forventninger til det.

Dette tema drives primært af de to sociale objektgørelser om hhv. uforløst potentiale og blokering for praktisk problemløsning.

Når systemet omtales som uforløst potentiale medfører det implicit en anklage mod systemet som noget, der skuffer en forventning, der igen opleves legitim: Skolelærerne mente, at systemet burde gøre noget for dem, men kunne ikke eksplicit placere skylden for, at det ikke gjorde det, fordi man ikke vidste præcis, hvad man forventede. Man var dog ikke i tvivl om, at systemet – idet det var et system af den størrelse og det omfang, der var tale om – burde

gøre noget *af sig selv*. Man burde som bruger kunne høste *en eller anden* form for ”frugt”. Man taler altså samtidig om, at systemet burde gøre noget, men at det (kun) måske skyldes noget ved brugerne. Det, man i stedet oplevede, var, at systemet blokerede for praktisk flow, hvorved det igen tilskrives en rolle som aktivt blokerende – altså som om systemet af sig selv stillede sig i vejen, hvilket det absolut ikke burde gøre.

Det, der sker, er altså, at man fastholder systemet som en aktør. I samtalen behandler man systemet som noget, der opererer af sig selv, adskilt fra os og med en aktiv rolle i problem-skabelsen. Man får altså, idet man tilskriver systemet en handleevne, også skabt muligheden for at tilskrive det et ansvar for, at ting ikke er, som de ”burde” være. Fejlen *er* systemets, fordi systemet har potentiale, som burde lette os, men aktivt blokerer os.

Det bliver altså muligt at give systemet skylden for ting, der ikke lykkes, og problemer, der består.

Niveautemaet

Niveautemaet drives af de to sociale objekter om at systemet er hhv. et rapporterings- og ikke et styringssystem og et middel til at skabe ekstern legitimitet.

Oplevelsen af, at systemet er et sprog, man må tale, og et rapporteringsformat, man må følge, for at blive taget alvorligt af ovenstående, men ikke et sprog, man selv taler, fastholder systemet som noget, der ikke er til ”for os”, men til ”for dem” – altså ikke for lokale, faglige medarbejdere, men for centralt placerede, administrative stabsfolk. Man får altså, når man snakker om systemet og muligheden for at bruge det, også fastholdt det som noget, der er knyttet til noget distinkt andet end det operative og faglige arbejde.

Det bliver muligt at anvende retoriske kneb, der skubber systemets relevans væk fra de lokale lærere og ledere. Det bliver muligt at undgå at forholde sig til systemet, fordi det ikke ”hører til”.

4.2.3. U hensigtsmæssige forestillinger

Som gennemgået ovenfor ses, at der i samtalerne skabes fire sociale objekter, som fastholder to bemærkelsesværdige samtalefænomener. For det første betragtes systemet som noget, der i sig selv skal bidrage og skabe forandring, men ikke gør det. For det andet betragtes systemet som noget, der ikke knytter an til kerneproduktionen, men i stedet bliver en støtte til at betragte ledelsespraksissen som en særlig disciplin, forbeholdt ledere.

Det første samtaletema – at systemet skal gøre noget af sig selv – er en ubehjælpelig forestilling, der usynliggør ens egen handlekraft. Det andet samtalemønster – at systemet hører til administration og styring og ikke i den faglige operative hverdag – er ligeledes en ubehjælpelig forestilling, da den nægter at prøve at tænke konstruktivt.

4.3. Delkonklusion II

Så frem for blot at konstatere hvordan samtaleobjekterne indgår i samtalerne, bør der fokuseres på de to konversationelle temaer ”besjælingstemaet” og ”niveautemaet”.

Besjælingstemaet drives primært af de to sociale objektgørelser om hhv. uforløst potentiale og blokering for praktisk problemløsning. Systemet tilskrives en egen intention, hvor resultatet er, at man fastholder systemet som en aktør. Det bliver altså muligt, at give kvalitetsrapporterne skylden for udviklingen, der ikke lykkes, og problemer, der består.

Niveautemaet drives af de to sociale objekter om, at systemet er hhv. et rapporterings- og ikke et styringssystem og et middel til at skabe ekstern legitimitet. Systemet er instrumentelt, og kvalitetssikring opleves som noget, der ikke er til ”for skolen”, men til for politikerne. Man får altså, når man snakker om kvalitetsrapporterne, også fastholdt det som noget, der bør være adskilt fra det daglige og faglige arbejde.

5. Konklusion

Så hvordan kan styringslaboratoriets bidrag til udvikling af kvalitetssikring i folkeskolen forstås, når det i sit perspektiviske udgangspunkt er flertydigt og ambivalent?

Som det fremgår af delanalyse 1, lader styringslaboratoriet sig beskrive af en række blandede argumenter fra de forskellige perspektiver og har således ikke har et entydigt fokus. Dens ambition er både at være rationelt, relationelt og eksperimentelt funderet, og det gør den til et paradoksalt og skizofrent værktøj. Men styringslaboratoriet har tilsyneladende været meningsfuldt for aktørerne, og alle – på trods af tværfaglighedens modsatrettede mål og intentioner – har kunnet tale fra deres eget perspektiv, har hørt hinandens historier og fundet et fælles udgangspunkt.

Perspektiverne afslører forskellige indsigter i styringslaboratoriets samtaler, men kompleksitetsperspektivet peger på en position, der forbinder der rationelle og det relationelle i et nyt perspektiv. Med kompleksitetsperspektivet emergerer en måde at italesætte styringsværktøjet, som er en nødvendig forudsætning, for at samle de nødvendige informationer til kvalitetssikringen. Det fremgår af dette perspektiv, at styringslaboratoriet bør fokusere på lokal handling og den daglige praksis og som et socialt objekt, frem for som et styringsværktøj i sig selv afskåret fra sin kontekst.

I delanalyse 2 ses det, hvorledes aktørerne i deres italesættelse af problemerne fastholder dem uhensigtsmæssigt. Ved at tilegne kvalitetsdokumentationen en egen intention, som er til hinder for den optimale drift, eller ved at insistere på, at det er til gavn for andre, skaber det en ukonstruktiv forholdemåde til problemet.

Styringslaboratoriet har således formået at bidrage til udviklingen af kvalitetssikring på Maglegårdsskolen, på trods af uhensigtsmæssige og direkte modstridende opfattelser af situationen qua evnen til at rumme dette dialektiske forhold.

Styringslaboratoriet bidrager altså til udviklingen af kvalitetssikringen, idet at den, ved sin multifacetterede facon, kan rumme alle aktørerne med deres respektive forskellige rationaler og forståelser. Endvidere giver styringslaboratoriet mulighed for at transformere aktørernes forestilling om fremtidige handlemuligheder fra modsatrettede ambitioner og intentioner til et fælles projekt.

Styringslaboratoriet har både en styrke og en svaghed i sit ambitionsniveau, som jeg ser det; Aktørerne, inkl. facilitatorerne, stræber efter at få skabt en emergerende og spontan dialog,

som skaber nye handlemuligheder i et usikkert, uforudsigeligt og angstfyldt verdensbillede. Men aktørerne ønsker også fokus på de indbyrdes relationer, og plads til anerkendende forståelse for hinandens fortid, så man sammen kan skabe en anden fremtid. Endeligt ønsker aktørerne faste overskuelige rammer, og en progression, der er til at følge og helst forudsige.

Altså skal kvalitetssikringsværktøj ikke tages for givet, men skal betragtes som enhver anden teknologi, der anvendes i virksomheden: så længe det hjælper til at nå målet, skal det være der, men det må nødvendigvis samtidig underkastes det stadige, kritiske lys og udfordres på, om det løser sin opgave og bidrager til meningsskabelsen. Så frem for at diskutere, om styringsdokumentation nu engang skal være der eller ej, så lad der blive åbnet for en frugtbar diskussion om, hvordan vi får det til at være der på den bedst mulige måde i forhold til den daglige drift og kerneopgaverne.

6. Refleksion

At skulle afgrænse et område så komplekst som kvalitetssikring i folkeskolen, har ikke været nemt, idet konteksten jo er meget mere omfattende end jeg ville kunne beskrive fyldestgørende i dette projekt. Det er et meget lille udsnit af en meget omfangsrig og kompleks verden, hvorfor mange andre vinkler kunne have været valgt. Jeg valgte netop dette udsnit pga. mit allerede eksisterende kendskab til området, hvilket jeg mente måtte være en fordel, når nu det er så komplekse sammenhænge, man her taler om. Jeg må dog erkende at have indset, vigtigheden og nødvendigheden af at udmønte mine hypoteser i sociale objekter, så de kan diskuteres med kollegaer og andre interesserede, for den sparring jeg har fået undervejs, har været uundværlig.

Jeg synes, at det har været lærerigt og spændende, at arbejde med en aktuel problemstilling og et aktuelt ledelses- og styringsredskab. Den måde, som Maglegårdsskolen arbejder med kvalitetssikring og -udvikling på, er inspirerende og jeg håber, at projektet kan bruges af dem også, evt. til at reflektere nærmere over den udvikling, det paradigmeskift, de gennemgår mht. kvalitetsdebatten. Det er jo netop i det, at aktørerne fjerner sig længere fra hinanden, at det bliver sværere at finde den fælles retning og dermed muligheden for at tale om et fælles kvalitetsbegreb.

Styringslaboratoriet er og bliver ”kun” et redskab, men jeg oplever det som et stærkt redskab, dvs. med stort potentiale for tilsvarende situationer, uagtet at det er lidt skizofrent, eller måske netop fordi det er lidt skizofrent. Når aktørerne oplever den fastlåsthed, som de angiveligt gør i situationen, så tilbyder styringslaboratoriet handling med afsæt i præcis den virkelighed, som aktørerne kan blive enige om.

7. Perspektivering

Lidt løst formuleret afsluttes projektet med et par strøtanker om hvad der ellers kunne være interessant at undersøge.

Inspireret af ovenstående refleksion synes jeg, at det kunne være spændende, hvis man skulle lave andre undersøgelser på dette område, at se nærmere på den meningskabelse, der forekommer undervejs og efter styringslaboratorieforløbet. Det er jo dér det afgørende succeskriterium for styringslaboratoriet ligger.

Derudover lader der til at være forskellige niveauer for laboratorier som eksperimenterende redskab – et mikro-, meso- og makroniveau.

Hvis vi kalder styringslaboratoriet for mesoniveauet, må det være, det der svarer til et eksperiment, som tager udgangspunkt i det sociale fællesskab, en gruppe, med det konkrete fælles mål for øje. Så er der mikroniveauet, som er den enkelte konsulent, der lader sig inspirere af det emergerende og uforudsigelige (Have, 2010). Sidst, men ikke mindst, er der makroniveauet, som er en eksperimenterende tilgang, som er en langsigtet proces, med fokus på processen, og altså ikke i nær så høj grad på målet. – Lidt ligesom når Niels Aakerstrøm Andersen (2009) taler om partnerskaber frem for fragmenterede kontrakt-aftaler. Her indgår man i et samarbejde, som forpligter aktørerne på et fællesskab i langt højere grad, samt det at være ubetinget åbne overfor det emergerende. Med det procesorienterede fokus ville man således ikke, til forskel fra styringslaboratoriet, kunne tale om en afgrænset tidsperiode eller et konkret mål, hvilket dermed kræver fuld forpligtelse på præmissen om, at verden er beriget af uklarheder og usikkerhed, og at den pga. denne uforudsigelighed, bør håndteres i nuet. Her kunne man inddrage Ballerup (Melanders, 2008) eller Odense Kommune (Majgaard, 2007; 2008), som pt. arbejder med denne mere overordnede forståelse af laboratorieredskabet.

Litteratur

Andersen, N. A.: *Partnerskabelse*, Hans Reitzels Forlag, 2006

Albret, P.: *New Public Management på retræte*, Artikel i Mandag Morgen 11, Velfærdens Innovationskatalog, 09. marts 2010.

Christiansen, U. & Koss, R.: *Samtaler om styring i Frømandskorpset – DeMars, ansvar og handlekraft i Forsvarets styring og faglige ledelse*, Økonomi & Informatik – 25. årgang 2009/2010 nr. 3

Christiansen, U. & Koss, R.: *SAP R/3 i et kompleksitetsperspektiv*, bachelorprojekt, upubliceret, 2008

Csonka, A. & Hornskov, E.: *Folkeskolens bløde værdier er diffuse*, Debatindlæg i Politiken 10. feb. 2010 af direktør og evalueringskonsulent fra EVA

Darmer, Jordansen, Madsen og Thomsen (Red.): *PARADIGMER I PRAKSIS – Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*, Handelshøjskolens Forlag, 2010

Ejler, Seiding, Bojsen, Nielsen og Ludvigsen (Red.): *Når måling giver mening – Resultatbaseret styring og dansk velfærdspolitik i forvandling*, kap. 1, Jurist og Økonomiforbundets Forlag, 2008

Gjørup, Hjortdal, Jensen, Lerborg, Nielsen, Refslund, Suppli & Winkel: *Tilgiv os, vi vidste ikke hvad vi gjorde*, Kronik bragt i Politiken 29. 03. 2007

Haslebo, G.: *Relationer i organisationer*, Erhvervspsykologiserien, Dansk Psykologisk Forlag, 2004

Hjortdal, H.: *Laboratorier for fremtidens styring og ledelse af offentlige institutioner*, Upubliceret, men tilgængelig på www.cvl.dk/forum, november 2008

Hjortdal, H.: *Laboratorieoplæg*, Upubliceret, men tilgængelig på www.cvl.dk/forum, 2009

Hjortdal, H. & Winther, H. B.: *Notat om Dokumentationsstyring i Folkeskolen*, Upubliceret, men tilgængelig på www.cvl.dk/forum, 2009

Hjortdal, H., Winther, H. B. & Stii, A.: *Styringslaboratorier – en vej til fornyelse af den offentlige sektor*, FTF Dokumentation, Nr. 8, 2009

Majgaard, K.: *Livet efter NPM – Ledelse på kerneforretningens vilkår*, Økonomistyring & Informatik – 23. årgang 2007/2008 nr. 5

Majgaard, K.: *Slip paradokserne løs! – Laboratorier for ny offentlige styring*, Økonomi & Informatik nr. 3 2008

Melander, P.: *Laboratoriemodellen – En samarbejdsmetode til at gøre styringssystemer mere praksisnære og meningsfulde*, Økonomi & Informatik – 24. årgang 2008/2009 nr. 1

Pedersen, D. (Red.): *Genopfindelsen af den offentlige sektor – ledelsesudfordringer i reformernes tegn*, Børsens Forlag, 2008

Rønn, C.: *Almen videnskabsteori for professionsuddannelserne. Iagttagelse, viden, teori og refleksion*, Alinea. København. 2006

Stacey, R.: *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation* (Complexity and Emergence in Organizations) Routledge; 1st edition, 2001.

Stacey, R.: *Uncertainty and the Need to Rethink Management after the Collapse of Investment Capitalism*, 2nd Edition, Routledge, 2009

Stacey, R.: *Complexity and Organization - Readings and Conversations*, Routledge 2006

Welin, C.: *Gode karakterer til omdiskuteret skoleprojekt i Gentofte*, Politiken, 9. marts 2004

Bilag

- 1) Spørgeguide
- 2) a. Transkription af interview med skolelærer
b. Referat af interview med forvaltningsmedarbejder fra Gentofte Kommune
c. Referat af interview med skoleleder
- 3) Oversigt over Maglegårdsskolens dokumentation af elevs alsidige personlige kompetencer (APK-skema eller som eleverne kalder det ALPeKo'en)
- 4) a. Styringslaboratorielogbog for Workshop 1
b. Styringslaboratorienoter for Workshop 1
c. Drejebog for Workshop 1
- 5) a. Styringslaboratorielogbog for Workshop 2
b. Styringslaboratorienoter for Workshop 2

- c. Drejebog for Workshop 2
- 6) a. Styringslaboratorielogbog for Workshop 3
 - b. Styringslaboratorienoter for Workshop 3
 - c. Drejebog for Workshop 3
- 7) Evalueringskema sendt efter styringslaboratoriets 3. workshop med anonymiserede svar