

Weinreich, Elvi

**Doctoral Thesis**

## Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig: Er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?

PhD Series, No. 31.2014

**Provided in Cooperation with:**

Copenhagen Business School (CBS)

*Suggested Citation:* Weinreich, Elvi (2014) : Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig: Er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?, PhD Series, No. 31.2014, ISBN 9788793155633, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg, <https://hdl.handle.net/10398/8994>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/208907>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

**COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL**  
**HANDELSHØJSKOLEN**  
SOLBJERG PLADS 3  
DK-2000 FREDERIKSBERG  
DANMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93155-62-6  
Online ISBN: 978-87-93155-63-3

Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig

Ph.d. Serie 31-2014



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

# Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig

– er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?

**Elvi Weinreich**

Ph.d. skolen LIMAC  
Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Ph.d. Serie 31-2014

**Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstækningen flytter sig**  
**- Er diplomuddannelsens lederprofil svaret?**

Elvi Weinreich

Vejledere:

Professor Preben Melander  
Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi  
Copenhagen Business School

Professor Katrin Hjort  
Institut for Kulturvidenskaber  
Syddansk Universitet

Mads Hermansen  
Professor, dr. pæd.  
Nordic School of Public Health  
Göteborg

LIMAC  
Copenhagen Business School

Elvi Weinreich

*Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig  
– er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?*

1. udgave 2014

Ph.d. Serie 31-2014

© Forfatter

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93155-62-6

Online ISBN: 978-87-93155-63-3

Ph.d.-skolen LIMAC er knyttet til forskningsmiljøer inden for sprog, kulturelle studier, kommunikation, jura, informatik, regnskab og revision samt ledelsesteknologi.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

## Forord

Det her har været en rejse, der vil noget, på trods af dens længde, har mange fulgt mig i tykt og tyndt, og dem vil jeg gerne takke.

Allerførst tak til alle de mennesker, som velvilligt har ladet sig forstyrre i deres virke og brugt tid på at lade sig interviewe og ikke mindst jer 9 offentlige ledere, der lukkede mig ind i ”jeres ledelsesrum” og gav mig lov til at være der over en længere periode.

Katrin Hjort og Mads Hermansen fordi I holdt ud til det sidste og var der, når jeg havde brug for både den gedigne vejledning, forstyrrelserne, en god snak om velfærdens slingrekurs samt moralsk støtte, når der var behov for det.

Lars, Louise og Troels Weinreich, Lars Skov og Mette Wiggers og Tove Henriksen skal også have en stor tak. Tak for læsning af tekster og opsætning, tak for gode politiske diskussioner om, hvad der er op og ned i samfundet. Det har hjulpet i processen. Tak for jeres utrættelige tro på mig og ikke mindst at I holdt mig ud, når frustrationerne var slemme.

Så er der Ivan Jensen og Anne Krebs, Ivan fordi du fra første færd meldte ind med din utrættelige hjælpsomhed, der holdt hele vejen. Anne for godt Ph.d. kollegaskab, og venskab, med alt hvad det betyder af fælles op- og nedture og dejlige skrive dage i sommerhuset, og Susanne Ploug, der hver gang det brændte på, var der med stor faglighed, massiv hjælp og ikke mindst ukuelig optimisme

Så er der alle vennerne, som har orket at høre på og diskuteret mine udfordringer undervejs, og det er jer alle uden undtagelse, for ingen slap udenom.

Kollegaer og ledere på Professionshøjskolen UCC, der har troet på projektet og støttet op om ideer og færdiggørelsen.

Bedømmelsesudvalget, som godt nok skabte forstyrrelser, men som jeg alligevel, vil takke for konkret konstruktiv kritik, der hjalp under ”rehabiliteringsforløbet”

Kollegaer på CVL: Jens Kristian Elkjær- Larsen for de mange gode samtaler og opmuntrende ord Henriette Kofoed, for venlighed og hjælpsomhed undervejs i projektet, Mogens Kühn, som gav sig tid til at lytte og gav mig mod til at fastholde min interesse for ledelse af professioner, til Preben Melander, som igennem årene har givet mig muligheder, men bestemt også udfordringer.



## Dansk Resume

Moderniseringen af den offentlige sektor ses i denne afhandling som ramme for paradigmeskift i den danske velfærdsmodel i perioden 2001 – 2012, hvilket er afhandlings tidsmæssige kontekst. Disse paradigmeskift indebærer flere diskontinuiteter, som har skabt store indholdsmæssige ændringer i velfærdsværdikæden, og som har påvirket og stadig påvirker hele den offentlige sektor. Det er derfor af stor betydning for staten og den til enhver tid siddende regering - som politisk forvalter af denne velfærdsværdikæde, der strækker sig fra regeringen til borgerne - at de fagprofessionelle forstår, accepterer - og er motiveret til at gennemføre den stadige omstillingsproces af kerneopgaver og velfærdsydelser i velfærdsinstitutionerne uden at miste grebet om den daglige leverance af de primære ydelser. De offentlige mellemledere bliver dermed centrale aktører, og de har over de sidste mere end 10 år i stadig højere grad fået tildelt ansvaret for at sikre den daglige drift i den offentlige sektor. Det kræver både en kognitiv forståelse og en affektiv forankring af de mange reformer hos fagprofessionelle medarbejdere uden at de mister deres engagement. I afhandlingen argumenteres for, at dette fordrer en cirkulær omdannelse eller en nyskabelse, først af de offentlige ledere og dernæst med deres hjælp af de fagprofessionelle. Diplomuddannelsen i Ledelse blev i 2003 etableret for at medvirke til denne omskabelse af de offentlige ledere, og anses derfor som et vigtigt led i velfærdsværdikæden, og denne uddannelse er den kontekstuelle platform for afhandlingen. Der argumenteres endvidere i afhandlingen for at nyskabelse af de offentlige ledere politisk og arbejdsmæssigt forventes at blive instrumentelt båret af Diplomuddannelsen i Ledelse, hvilket fører til afhandlingens problemfelt, centrale fokus og spørgsmål. Er nyskabelsen blevet realiseret? Hvordan er uddannelsen egentlig tilrettelagt for at leve op til formålet? Hvad er det foreløbige resultat? Hvordan fremtræder den ny professionelle offentlige leder i sin praksis? Har lederne taget opgaven på sig? Intervenerer de ind i de fagprofessionelles faglige beslutninger? Får de omstillingen til at ske?

Uddannelse er en kompleks affære uden entydig, lineær implementering, endsigse kausalitet fra den politiske styringsretorik i den ene ende, gennem uddannelsen, over ledernes praksis og til medarbejdernes leverance af de ønskede ydelser og på den ønskede måde i den anden ende. Det er derfor nødvendigt at gå til opgaven med et bredt analytisk blik, der kan op - og indfange de ”rodede mellemrum” så det bliver muligt at se skarpere på, hvad der slår igennem, fra de formulerede ønsker til uddannelsen og videre til ledernes praksis.

### **Afhandlingens forskningsspørgsmål**

Diplomuddannelsen i Ledelse anses således som én blandt andre

samfundsmæssige styringsteknologier i, hvilke lederen betragtes som både den styrede og styrende. Det overordnede forskningsmæssige spørgsmål er derfor:

#### **Hvordan uddanner Diplomuddannelsen i Ledelse offentlige ledere til velfærdsinstitutionerne, og med hvilken ”effekt” for lederens ledelse og betydning for offentlig ledelse i fremtiden?**

De specifikke forskningsspørgsmål, der stilles i forlængelse heraf er:

1. Hvordan italesætter de siddende regeringer, ”det gode velfærdssamfund” og ”den gode offentlige leder”?
2. Hvordan italesætter uddannelsens forskellige interessenter forventninger til den offentlige leders kompetencer og anvendelsen af ledelsesrummet?
- 3a. Hvordan italesætter uddannelsens interessenter uddannelsen, og hvilke betingelser skaber det for læring, refleksion og handlekompetence?
- 3b. Hvordan evaluerer og reflekterer lederne over den læring og kompetenceudvikling, de har opnået ved at deltage på Diplomuddannelse i Ledelse, hvordan træder ”effekten” af uddannelsen frem i ledernes kommunikation af opnåede kompetencer.
- 4a. Hvordan kobler lederne sig på de politiske velfærdsdiskurser?
- 4b. Hvordan transformerer lederne deres teoretiske viden og analytiske færdigheder til beslutningskompetence relateret til de fagprofessionelles råderum?



**4c.** Hvordan italesætter lederens chefer den kompetente offentlige leder og styringen af lederens ledelsesrum?

**4d.** Hvordan italesætter medarbejderne den kompetente leder og det tildelte råderum?

### **Afhandlingens teoretiske og metodiske tilgang**

Afhandlingen står på et konstruktivistisk fundament, og læner sig videnskabssteoretisk op af Kenneth Gergen og Niklas Luhmann.

Afhandlingens metodiske udgangspunkt er inspireret af Laclau og Mouffe's politiske diskurstheori samt Niklas Luhmanns teori om sociale systemer.

Metodologien er analysestrategisk, og der anvendes både Laclau og Mouffe's diskursanalyse samt Niclas Luhmanns og Niels Åkerstrøm Andersens semantiske analyse og koblingsanalyser. Endvidere anvendes en mixed-methods tilgang, indeholdende interviews med centrale interessenter for Diplomuuddannelsen i Ledelse: repræsentanter for staten (Personalestyrelsen og Moderniseringsstyrelsen), ledere og deres chefer i den offentlige sektor samt repræsentanter for de faglige organisationer, som omfatter et flertal af offentlige mellemledere. Endvidere er der gennemført fokusgruppinterviews med medarbejderne til de interviewede ledere, direkte observation af ledere i deres ledelsesfunktion i egne organisationer, samt en semikvalitativ spørgeskemaundersøgelse af et større antal ledere, som har gennemgået Diplomuuddannelsen i Ledelse.

### **Resultater**

Resultaterne af diskursanalysen af skiftende regeringers relevante policytekster viser, at der siden år 2000 er sket en markant ændring af den politiske opfattelse af, hvordan den danske velfærdsmodel skal se ud og effektueres. Denne ændring i den politiske forståelse har ført til offentlige reformer, der nærmest har stået i kø for at blive implementeret i de offentlige institutioner. Tilsammen har det medført, at de offentlige ledere og de fagprofessionelle medarbejders råderum og arbejdsvilkår er sat under pres. Forventningerne til

de offentlige ledere træder frem i analysen som 3 diskursive ledelsespositioner, i afhandlingen benævnt Velfærdslederen, Kvalitetsstyringslederen og Produktivitetslederen. Ledelsesdiskurserne kan forstås som diskursive subjektpositioner, der alene skal ses som mulige positioner for den offentlige leder. Diskurserne er skabt på baggrund af en strukturel determination, her forstået som interessenternes forventninger og krav til den offentlige leder, men da strukturen grundlæggende ikke kan afgøres, er diskurserne kontinuerligt i bevægelse, hvorved der hele tiden skabes nye muligheder og umuligheder, der kræver ledelsesbeslutninger, som strukturen og interessenterne ikke kan forudbestemme. Interviewundersøgelse af interessenternes forventninger til Diplomuddannelsen i Ledelse viste at praksisnærhed var et fremtrædende ønske hos alle, samtidigt med at dette begreb hverken er klart eller entydigt defineret. Diplomuddannelsen i Ledelse er bekendtgjort og placeret inden for kvalifikationsrammen på niveau 6, hvilket indebærer forventninger om en videnskabsteoretisk forståelse og kompetencen til teoretisk refleksion over egen praksis. Uddannelsens curriculum hviler på en forvaltningsmæssig styringsramme, studieordningen fortæller, at uddannelsen er tilrettelagt ud fra fjern-transfer kriterier, hvilket kan virke paradoksalt i lyset af flere af interessenternes udtalte ønske om en praksisnær uddannelse, et ønske som er bekræftet gennem en semantisk analyse af deres udsagn om uddannelsen.

Respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen har været ledere i mange år, og de er tilfredse med uddannelsen. De fremhæver i sær den teoretiske del som givende og anvendelig til at perspektivere deres egen praksis, og angiver at uddannelsen har påvirket deres ledelsesadfærd. En koblingsanalyse af ledernes beskrivelse af deres oplevede kompetenceudvikling med synlige effekter i praksis, viser at de alene kobler sig på det politiske uddifferentierede funktionssystemets medie og entydigt anvender koden styrer-styret. Ud over et enkelt udsagn er der ingen leder, som

kobler sig på deres faglige organisations medie eller kode. Observationer af udvalgte lederes møder undersøgte i to perspektiver, hhv. hvordan lederne anvender deres ledelsesrum og hvilken velfærdsdiskurs de kobler sig på i undervejs i de mange møder, samt en koblingsanalyse at undersøge hvilket medie og hvilke koder, de anvender, når de intervernerer i de fagprofessionelles råderum. Den første analyse viser, til forskel fra analyserne af ledernes *udsagn* fra surveyet, at de i høj grad taler ind i organisationens medie og anvender den faglige kode, medens der kun i begrænset omfang kobles på styringskoden. Den anden analyse viser derimod, at lederne går to veje når de intervernerer i medarbejdernes råderum. De anvender styringskoden i strukturelle sammenhæng, når medarbejderne skal tilpasse sig organisationens strategier og mål, men den pædagogiske kode i epistemiske sammenhæng, dvs. når lederen ønsker at kvalificere medarbejdernes faglige beslutninger.

De to sidste analyser er hhv. interviews med ledernes chefer, samt fokusgruppeinterviews med ledernes medarbejdere. Interviewene med ledernes chefer viste, at disse først og fremmest ønsker sig ledere, som er i besiddelse af solide relationskompetencer, kan begå sig i en politisk dynamisk organisation, og er i stand til at håndtere og implementere forandringsprocesser. En del af cheferne fremhævede også, og her i særdeleshed i forhold til områdelederne, at de forventede kompetence til tværororganisatorisk og tværfagligt samarbejde. Der lå ydermere en klar forventning om, at områderne blev homogeniserede mht. metoder, arbejdsgange og kvalitet. Omkring halvdelen af cheferne gav udtryk for, at de faktisk oplever Diplomuddannelsen i Ledelse som praksis-distant i forhold til deres forventninger på disse punkter. Cheferne gav udtryk for, at der i samtlige kommuner var mange styringsforståelser i spil, og i forlængelse heraf mange krav om dokumentation for overholdelse af regelværket og økonomien. Ud af fokus-gruppeinterviewene udkrystalliserede der sig et fælles narrativ om de fagprofessionelles oplevelse af de mange organisatoriske ændringer, reformer, samt ændringer i kerneopgaver og –

ydelse. Med dette som afsæt efterlyses på den ene side en personaleleder, der kan skærme medarbejderne mod forandringens vinde, samt medvirke til at få organiseret og struktureret arbejdsopgaverne. På den anden side efterlyste medarbejderne i endnu højere grad den faglige leder, som kan stiladsere indholdet i arbejdet, så de kan håndtere paradigmeskiftets faglige konsekvenser.

### **Undren og nye spørgsmål**

Jeg er blevet meget bevidst om, hvor svært det er at realisere, det man gerne vil på det abstrakte politiske plan, igennem alle kædens led og få det ønskede output, den ”rigtige” velfærdsydelse. I forhold til dette projekt viste det sig blandt andet, at kerneopgaver og velfærdsydelser har flyttet sig med rimelig hast, så det man betragtede som værdi det ene år, ikke altid blev betragtet som værdi året efter. Er jeg så blevet overrasket, ja i den grad, da denne proces har ført mig gennem diplomuddannelsen tilblivelse, veje og afveje og skaffet mig mødetid hos dem, der har gået vejen som studerende. Det er jo kun et meget lille billede af ”den skabte virkelighed” jeg har fået indblik i, men denne lille del, har dog i den grad fået mig til at undre mig over, hvordan det kan være man (vi) kan tilrettelægge en Diplomuddannelse i Ledelse uden klart og tydeligt at beskrive, hvilken ledelsespraksis, man tænker sig ind i, når nu uddannelsen skal betragtes som praksisnær. Med en antagelse om lederens praksis skabes der nemlig samtidig billeder af, hvad lederens kerneopgave og ydelse er. Jeg mener, at kunne se, at der er mindst tre diskurser i spil, og de kæmper for at sætte dagsordenen for, hvad der er lederens praksis, kerneopgave og ydelse og i forlængelse heraf, hvilke kompetencer der på det praksisgrundlag skal styrkes under uddannelse. Jeg er stødt på den organisatoriske diskurs, og her anses lederens praksis, som den organisatoriske praksis, kerneopgaven er at realisere kommunes mål og strategi, ydelsen er, at få ”opdraget” medarbejderne til at være aktive, langtidfriske, fleksible, engageret i kommunens projekt. Det er den organisatoriske effek-tiviseringslogik der råder her blandet med markedslogikken, for ”brugerne” skal være tilfredse.

Kompetenceudviklingen retter sig mod at blive dygtigere både til den organisatoriske praksis og til "opdragelsesprojektet". Jeg har også mødt den faglige diskurs, som er værdistyrer, og lederens praksis skabes i feltet, hvor kvaliteten i velfærdsydelsen realiseres sig. Kerneopgaven er, at sikre kvalitet i det faglige arbejde, ydelsen er, at oversætte og skabe faglige fortællinger, der får medarbejderne til at være fagligt engageret i det fælles projekt og så sørge for, at de er fagligt kompetente. Lederens kompetenceudvikling retter sig imod fagligt udviklingsarbejde og skabelse af fagligt engagement. Den sidste diskurs, jeg har mødt, er forvaltningsdiskursen, og her er lederens praksis at forvalte, den er ikke umiddelbart kontekstbundet, og der kan sådan set skabes forvaltningspraksis, hvor det skal være. Kerneopgaven er styring, og det er ydelsen faktisk også, så derfor sigter en kompetenceudvikling på at blive endnu dygtigere til at håndtere styringsteknologier. Jeg har også set "blandingsarter", mange steder er den organisatoriske diskurs i dialog med den faglige diskurs, og det kan umiddelbart se ud som, at samarbejdet ikke opleves alt for kompliceret. Jeg ser også samarbejde mellem den organisatoriske diskurs og forvaltningsdiskursen, men det forløber ikke altid gnidningsfrit. Spørgsmålet lyder så, hvad er det for en af de tre diskurser, der danner grundlag for Diplomuddannelsen i Ledelse? Men det er der for nærværende ikke noget klart svar på.

For at vende tilbage til værdikædetænkningen, så viser mine analyser, at der ikke eller kun i nogen grad er intern konsistens og gensidig afstemning mellem alle elementerne i velfærdsværdikæden på trods af alle gode intentioner herom. Denne afhandlings måske væsentligste overordnede bidrag er at løfte dette forhold frem for alle involverede parter.

## English Summary

**Which public sector managers do we need as our understanding of welfare is changing, and is the Diploma in Management profile the answer?**

Modernization of the public sector in Denmark is viewed as paradigm shifts in the Danish welfare model between 2001 and 2012, the timeframe of this thesis, involving a number of discontinuities that have created significant changes in the welfare value chain, which have and still are influencing the entire sector. It is, therefore, of great importance for the reigning governments - the stewards of the welfare value chain – that professional staff understand, accept, and are motivated to support the constant remodelling of core tasks, without losing grip on their primary service delivery. The public sector middle managers (PSMM) are thus centrally placed actors who, during the last decade, have increasingly been held accountable for ensuring both uninterrupted service delivery and the cognitive understanding and affective anchoring of the many reforms, all without jeopardizing the commitment of their professional staff. The thesis argues that this requires a circular recreation or re-socialization, initially of the PSMMs and then, with their help, of their staff. The Diploma in Management (DiM) - created in 2003, and revised after the Tripartite Agreement (between the Government, Association of Municipalities, the Regional Association, and the relevant Unions) in 2007 - is seen as pivotal in the welfare value chain, and forms the contextual framework for this thesis. It is further argued that the re-creation of the PSMMs, both politically and workwise, is expected to be instrumentally guaranteed by the DiM, which leads to the problem field, central focus and research questions of this thesis. Has the recreation been accomplished; how is the curriculum written in order to ensure its objectives; what are the results to date; how do the recreated PSMMs fill their roles in practice; have they accepted the new role; do they influence decisions made by their professional staff, and are they accomplishing the recreation of their staff? Phrased differently, how do we ensure that the PSMMs are optimally educated to fill their role within the Welfare Value

Chain, from the Government at the one end to the professional staff, and ultimately, the citizens, at the other end?

Management development is complex and without linear implementation or causality, from the political rhetoric at the one end, over training, managerial practice, and to service delivery by the professional staff at the other. Thus, it is necessary to use a broad analytical approach in order to capture the “messy spaces” such that it becomes possible to see clearly, what works, from the stakeholders’ expectations to the PSMs’ practice.

### **The Research Question**

DiM is considered as one among many other societal “steering technologies” in which the manager is viewed as both steering and steered. The overarching Research Question, therefore, is:

**How does the Diploma in Management program educate public sector middle managers of welfare institutions, with what effect and how may this influence public sector management in the future?**

This is broken down through the following auxiliary questions:

1. How have the Governments of the period in question articulated “the good welfare society” and “the good public sector manager”?
2. How have the DiM stakeholders expressed their expectations of the competences of public sector managers and the utilization of their “management space”?
- 3a. How do the DiM stakeholders articulate the education, and what platform does this create for learning, reflection, and action competence?
- 3b. How do the managers evaluate and reflect upon their learning and competence development achieved through completion of the DiM, and can this be read from their communication about the competence achieved?

- 4a. How do the managers link to the political welfare discourses?
- 4b. How do the middle managers transform their theoretical knowledge and analytical skills to decision competence in relation to the "professional space" of their staff?
- 4c. How do the managers' managers articulate "the competent public sector manager" and the control of their "management space"?
- 4d. How do the professionals articulate "the competent manager" and their allotted space of professional autonomy?

### **The Theoretical and Methodological Approach of the Thesis**

The overarching theoretical frame of the thesis is constructivist and utilizes the thinking of Kenneth Gergen and Niklas Luhmann. Laclau and Mouffe's political discourse theory and Niklas Luhmann's theory of social systems inspire the methodological point of departure. The methodology is analysis-strategic, and draws on Laclau and Mouffe's discourse analysis as well as Niklas Luhmann's and Niels Åkerstrøm Andersen's semantic analysis and structural coupling analysis. Wrapped in a mixed methods approach, the other tools in the methodological toolbox are qualitative interviews of central stakeholders of the DiM (the State - Board of Personnel/Board of Modernization; managers and their managers from the public sector; and representatives from the Unions comprising the majority of public sector middle managers); focus group interviews with staff of the interviewed managers; observational studies of managers in their own organizations; and a semi-qualitative survey of a large number of managers who have completed the DiM.

### **Results**

The results of the discourse analysis of the relevant policy documents from the reigning Governments since 2001 demonstrate that the normative understanding of the Danish welfare model, and how it should be realised, has undergone a significant



change during the intervening period. This has led to a plethora of public reforms, waiting to be implemented throughout the public sector, which has put pressure on the public sector managers and the space of professional autonomy and working conditions of their staff. The expectation of the managers emerge from the analysis as three distinct discursive positions, in the thesis named "The Welfare Manager", "The Quality Assurance Manager", and "The Productivity Manager", comprising discursive subject positions, that are potentially available for the managers. The discourses have been created based on a structural determination, here defined as the stakeholders' expectation and demands of the public sector middle managers. As the structure is fundamentally undecidable, however, the discourses are in constant movement through which new possibilities and impossibilities are created, requiring management decisions that cannot be dictated by the structure and the stakeholders in advance. The stakeholder interviews revealed that "practice proximity" was an important, figural wish, although the concept is ambiguous and poorly defined. The DiM is codified as EQF Level 6, requiring knowledge of the theory of science as well as the competence to reflect critically upon one's own practice. The DiM curriculum rests on an administrative platform, and its controlling documents have been compiled aimed at far-transfer principles, somewhat paradoxically in light of the stakeholders' expectation of practice proximity, confirmed through a semantic analysis of their statements. In contrast, the survey respondents, who have all held public management positions for many years, are satisfied with the DiM education and they particularly highlight the theoretical part as useful for reflection on their practice, and state that their participation in the DiM has influenced their management practice. A coupling analysis of their perceived competence development, and visible effects in their managerial practice, demonstrate that they exclusively link to the medium of a politically differentiated functional system, and unambiguously utilize the code controlled-controller. Apart from one single

statement, none of the managers link to the medium or code of a professional organization.

Observations of meetings between each of the interviewed PSMMs and their staff have been analyzed in two separate perspectives: how the managers utilize their management space and which management discourse they link to during the meetings, as well as a coupling analysis of their interventions into the professional space of their staff. The former demonstrates, in contrast to their statements from the survey, that the PSMMs predominantly utilize the medium of the organization and the professional code, and only occasionally the control code. The latter, in contradistinction, demonstrate that they utilize two different approaches when they intervene into the professional space of their staff; the control code in structural contexts, i.e. when their staff must adapt to the organization's strategies and objectives, i.e. when the pedagogical code in epistemic contexts, i.e. when the PSMMs strive to qualify or influence the professional decisions of their staff.

The last two analyses are interviews with the PSMMs' managers and focus group interviews, respectively. The interviews with the PSMMs' managers demonstrated that they primarily want PSMMs who have solid relational competences, can maneuver in politically dynamic waters, and are capable of planning and implementing change processes. Some highlighted, particularly in relation to sector managers, an expectation of cross-organizational and cross-disciplinary competences, as well as those required to ensure homogenization across units regarding work methods, workflows, and quality. Roughly, half the PSMMs' managers were concerned that the DiM appears practice-distant in these areas. In all the Danish municipalities many different perceptions of management/steering/controlling are in use simultaneously, which exacerbates the requirements for documentation of compliance with rules, regulations, and budget. I have become acutely aware of just how difficult it is to achieve abstract political objectives, across the numerous interfaces throughout the entire value chain, to

deliver the "right" welfare. Among many factors, core tasks and welfare services have changed significantly and rapidly, and what was right and proper yesterday may be non-value adding today. Am I surprised? Yes, indeed, as my exploration has taken me through the conception of the DiM, following a meandering path involving contact with those who have completed the DiM as well as its stakeholders. This has provided me with a small image of "reality"; but big enough to wonder how the DiM was designed without an unambiguous and shared description of which management practice we aim for, not least as the DiM is desired to be practice-near; assumptions about the desired practice will also at the same time generate an understanding of the core tasks and deliverables of the managers. I have uncovered at least three primary discourses, as they battle for dominating the agenda of practice, core tasks and deliverables, and hand-in-hand what the managerial competences need to be developed or strengthened. One of the discourses is organizational, and it assumes that the core task of the manager is to realize the municipality's objectives and strategy, and the deliverable is to educate their professional staff to be active, long-term healthy, engaged in the project of the organization, i.e. a logic of efficiency, sometimes mixed with an element of market logic, because the users, citizens, must be satisfied.

In this discourse, competence development is directed towards honing the organizational practice, and the "bringing up" project. I have also met the professional discourse, which is value-delimited, and its managerial practice is created in the field in which the welfare deliveries are created. Its core tasks is to ensure the quality of the professional efforts, and its deliverable is to create and translate professional narratives that will make the staff feel committed to the joint project, and ensure their professional competence. The managerial competence development of this discourse is clearly directed towards professional development and commitment. The last discourse is administrative and, as the name implies, the managerial practice is to administer. This is not context-bound or situated, and the

core task is “steering”, as is the deliverable, and the management development aims for (even) better skills in handling the “steering technologies”.

I have observed mixed discourses, e.g. organizational + professional; these seem to be able to coexist peacefully. I have also, however, observed mixed organizational + administrative discourses, which seem to generate considerable friction. The provocative question – the answer to which must be found outside this thesis - is which of the three discourses would provide the ideal backdrop or platform for the DiM. To revert one final time to the welfare value chain, my analyses reveal that the internal consistency and mutual adaption between its elements leave something to be desired; in spite of the good intentions of all stakeholders and participants, and that possibly the most important outcome of the thesis is the visualization of this state of affairs. With this, I rest my case.

# Indhold

|  |     |
|--|-----|
| Forord .....   | 1   |
| Dansk Resume .....   | 5   |
| English Summary .....                                      | 12  |
| Indhold .....  | 19  |
| 1. Indledning .....  | 22  |
| 1.1 Introduktion til afhandlingens problemfelt .....       | 22  |
| 1.2 Afhandlingens spørgsmål .....                          | 32  |
| 1.3 Metodologi .....                                       | 33  |
| 2. Undersøgelsens design og metodevalg .....               | 48  |
| 2.1. Casestudiet .....                                     | 48  |
| 2.2. Det empiriske undersøgelsesdesign .....               | 51  |
| 3. Teoretiske perspektiver .....                           | 60  |
| 3.1 Niklas Luhmanns teori om sociale systemer .....        | 60  |
| Systemteorien .....  | 62  |
| Uddannelsessystemet .....                                  | 72  |
| Opsummering .....  | 76  |
| 3.2 Diskursbegrebet .....                                  | 76  |
| 3.3 Laclau og Mouffe's politiske diskursteori. ....        | 87  |
| Opsummering .....  | 91  |
| 4. Afhandlingens forskningsmæssige kontekst .....          | 91  |
| 4.1 Litteratur review .....                                | 93  |
| 5. Afhandlingens analyser .....                            | 147 |
| 5.1. Diskursanalysen som analysestrategi .....             | 148 |
| Diskursanalyse af de tre Regeringstekster .....            | 155 |
| Regeringernes samtidsdiagnostik i 2001, 2007 og 2012 ..... | 157 |
| Diskursen om "Det gode velfærdssamfund" .....              | 160 |
| Diskursen om ledelsesrummet .....                          | 193 |

|   |     |
|---|-----|
| Diskursen om "Den kompetente leder" .....   | 208 |
| Opsummering - diskursanalysen om "det gode velfærdssamfund", "ledelsesrummet" og "den kompetente leder" ..... | 219 |
| 5.2. Interessenternes kobling til diskurserne om "Den kompetente leder" og "ledelsesrummet" .....             | 223 |
| Interessenternes kobling til diskursen om "Den kompetente leder" .....  | 225 |
| Interessenternes kobling til diskursen om "Ledelsesrummet" .....  | 239 |
| Opsummering - Interessenternes kobling til diskurserne om "Den kompetente leder" og "ledelsesrummet" .....    | 245 |
| 5.3. Diplomuddannelsen i Ledelse - tilblivelse og oplevet værdi.....  | 247 |
| Introduktion til semantisk analyse som analysestrategi .....  | 249 |
| Semantisk analyse.....  | 255 |
| Opsummering af semantisk analyse .....  | 270 |
| Hvordan opleves uddannelsen af de ledere, der har deltaget på uddannelsen?.....                               | 279 |
| Diplomuddannelse i ledelse – form og indhold .....  | 290 |
| Analysestrategiske overvejelser .....   | 292 |
| Ledernes erfaring, uddannelse og identitet .....  | 294 |
| Ledernes kompetenceudvikling.....   | 300 |
| Opsummering – uddannelsens værdi og effekt.....   | 309 |
| Samlet opsummering i relation til kapitlet (forskningsspørgsmålet 3a og 3b).....                              | 310 |
| 5.4 Ledere på arbejde .....   | 310 |
| At sætte præmisserne for de forhandlede beslutninger .....  | 314 |
| At sætte pejling – rammer og indhold på det fagprofessionelle råderum .....                                   | 320 |
| Hvilke ledere ønsker cheferne sig og hvilket ledelsesrum giver de til gengæld .....                           | 325 |
| Medarbejdernes ideal for den gode leder.....  | 332 |
| Opsummering .....   | 338 |
| 6. Konklusion.....  | 340 |
| 7. Litteraturliste .....  | 353 |

|   |            |
|---|------------|
| Bilag .....   | 367        |
| <i>Bilag 1 – Spørgeskemaet til survey-undersøgelsen .....</i>                                   | <i>368</i> |
| <i>Bilag 2 – Resultaterne fra survey-undersøgelsen .....</i>                                    | <i>375</i> |
| <i>Bilag 3 – Interviewspørgsmål anvendt ved fokusgruppe interviewet med medarbejderne .....</i> | <i>396</i> |
| <i>Bilag 4 – Interviewspørgsmål anvendt ved interview med lederens chef.....</i>                | <i>397</i> |

# 1. Indledning

## 1.1 Introduktion til afhandlingens problemfelt

Offentlige lederuddannelser på akademi-, diplom- og masterniveau er steget betydeligt i mængde og omfang i takt med det politiske ønske om en modernisering af den offentlige sektor. Der synes at være enighed såvel på det landspolitiske som det fagpolitiske område om, at der er en positiv sammenhæng mellem teoretisk uddannelse og kompetent ledelse i den offentlige sektor. Denne enighed viste sig tydeligt ved Trepartsaftalen i 2007 (Trepartsaftalen af 1.juli 2007). Her tilkendegav Regeringen, Kommunernes Landsforening (KL), Danske Regioner og FTF, at offentlige institutionsledere og afdelingsledere på sygehuse, der har ledelse som deres primære jobfunktion, skal have *ret* til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau. Der blev afsat en pulje på i alt 200 mio. kr. i perioden 2008-2011 til medfinansiering af uddannelse af nuværende institutionsledere og afdelingsledere mv. i kommuner og regioner. Diplomuddannelsen i Ledelse udbydes i dag på Professionshøjskoler, Ingeniørhøjskolen og Erhvervsakademier rundt om i hele landet og tusinder af offentlige ledere (Lederuddannelser ... 2012) er startet på -eller har færdiggjort en diplomuddannelse i ledelse. Med sådan en stor offentlig indsats bliver det relevant at få undersøgt, om indsatsen lever op til formålet - at uddanne til professionelt lederskab? Det er dette spørgsmål, der er i centrum for denne afhandling. Min interesse for området har udviklet sig gennem en del år, hvor jeg har været involveret i processen med etablering af - og undervist på, Diplomuddannelsen i Ledelse, og jeg har desuden fungeret som konsulent for et antal offentlige ledere. Dette har ledt til refleksioner over hvordan ”velfærdsværdikæden” skabes, udvikles og fungerer og i forlængelse heraf, hvilken betydning offentlig ledere har for sammenhængen i kæden. Jeg er ikke i tvivl om at offentlige ledere *er* placeret i kæden, men ved ikke hvor præcist Diplomuddannelsen i Ledelse er det, men både lederne og uddannelsen er i min forståelse meget vigtige faktorer for at skabe kvalitet i velfærden. Uddannelsen skal jo skabe offentlige ledere, der er i



stand til at håndtere og lede offentlige velfærdsinstitutioner, der er indlejret i den institutionelle styring, hvis ideal er optimal leverance – ”on budget, on time, on quality” – af ydelser af høj faglig kvalitet med det mindst mulige ressourceforbrug, indrammet af skiftende regeringers policydirektiver. Ideelt set er alle elementerne i en værdikæde internt konsistente og gensidigt afstemte, og når det er tilfældet tilfører hele kæden (mest) værdi. Men, *er de internt konsistent og gensidigt afstemte?*

### **Fra velfærdsstat til?**

Som optakt til problemformuleringen indkredses i det følgende den moderniseringsproces af den danske velfærdsstat, som synes drive den øgende efterspørgsel på højt kvalificerede offentlige ledere. Det politiske initiativ til moderniseringen af den offentlige sektor er en udløber af et voksende indenlandsk statsunderskud, som blev konstateret i slutningen 1970'erne. Underskuddet fik, og har til stadighed fået, de følgende regeringer til at kaste et kritisk blik på den måde Danmark har realiseret sin forståelse af velfærdsstaten. Men hvad betyder det, at skulle flytte et lands velfærdsstats forståelse? Som udgangspunkt må begrebet velfærdsstat begribes, men det er ikke en entydig størrelse. Her anvendes Carsten Jensens (Jensen 2011) definition

*En velfærdsstat er en stat, hvor organiseret magt er anvendt til at modificere markedskræfterne på to måder. For det første ved at garantere individer og familier en minimumsindkomst uafhængig af markedsværdien af deres arbejdskraft og ejendom. For det andet ved at reducere usikkerheden i forbindelse med en række sociale begivenheder såsom sygdom, alderdom og arbejdsløshed. (Ibid:17)*

Der er således tale om, at civilsamfund og stat indgår en form for partnerskab, der forsøger at stabilisere markedskræfterne, så den enkelte borger på grund af sygdom eller arbejdsløshed ikke skal gå fra hus og hjem, eller ikke kunne sikre sig og familien uddannelse eller hjælp fra sundhedssektoren. Danmark havde, op gennem 60'erne og 70'erne fået opbygget et sådant partnerskab, der på mange måder har

skabt sikkerhed og tryghed for den enkelte borger. Den danske velfærdsmodel blev i 1990 beskrevet som den Socialdemokratiske eller Nordiske idealtipe. Det var Gösta Esping-Andersen (Jensen 2011), der med afsæt i magtressource teorien, udarbejdede en model over tre idealtypiske velfærdsregimer. Hans pointe var, at et velfærdsregime er mere end velfærdsstaten, det omfatter også arbejdsmarked og familiestrukturen i et land, idet man ikke kan adskille den måde velfærdsstaten fungerer på, fra den måde arbejdsmarkedet og familiestrukturen er indrettet på (Jensen 2010, 2011). Idealtyperne, den socialdemokratiske, den liberale, og den konservative model, adskiller sig fra hinanden på 7 områder: 1) den dominerende samfundsgruppe, 2) tildelingsgrundlag, 3) tildelingsprincip, 4) ideel grundenhed, 5) offentlige udgifter, 6) udgiftsstruktur og 7) arbejdsmarked. I denne sammenhæng skal specielt fremhæves tildeling af velfærdsydelserne, som i den liberale model alene realiseres efter behovsprøvning. I den konservative model afhænger retten til ydelserne af tidligere indkomst og tidligere bidrag, hvorimod der i den socialdemokratiske model er tale om ens ydelser til alle (Ibid). Nedenfor er Jensen (Ibid: 21) anvendt til at skematisere de væsentligste karaktertræk, ved det der bliver benævnt ”Den danske velfærdmodel”.

**Tabel 1 ”Den danske velfærdsmodel”**

|                    |   |
|--------------------|---|
| Politisk system    | Flerpartisystem med mange mindretalsregeringer og derfor fokus på brede forlig og inddragelse af berørte interesser<br>Traditionelt ret stærkt socialdemokrati og omfattende støtte i befolkningen til velfærdsstaten   |
| Arbejdsmarked      | Omfattende institutionaliserede forhandlinger mellem arbejdsgiverne og arbejdstagerne<br>Erhvervsstrukturen kendetegnet ved eksportvirksomheder<br>Relativ begrænset job beskyttelse<br>Høj erhvervsfrekvens blandt kvinder<br>Små lønforskelle   |
| Ydelsesstruktur    | Relativt generøse overførsler, ofte baseret på kombination af statsborgerskabs og behovsprøvningsprincipperne<br>Omfattende udbud af velfærdsydelser baseret på universel adgang<br>Begrænset brug af brugerbetaling<br>En stigende anvendelse af forsikringsordninger, hvor ydelsen bliver afhængig af tidligere indbetalinger |
| Velfærdsproduktion | Kommunerne og regionerne er de væsentligste producenter af velfærdsydelser<br>Staten udstikker retningslinjerne og de økonomiske rammer   |

Det har vist sig, at opretholdelsen af velfærdssamfundet, som det er etableret i Danmark, er blevet en dyr affære. Det blev i 1994 beskrevet ved udtrykket ”at pengene fossede ud af statskassen”<sup>1</sup>. Politikerne måtte sadle om, og allerede i starten af 1980’erne blev der, som et af de første initiativer, sat en stopper for anvendelsen af den tidligere anvendte planlægnings- og styringsrationalitet. Det har ført til andre samfundsmæssige styringsmodeller, hvoraf de nye markeds- og netværksstyringer (Sørensen og Torfing 2005) alle på forskellig vis og i forskellige dele af samfundet, er taget i brug for at stoppe tømningen af statskassen og hermed få styr på den offentlige sektors brug af økonomiske midler.

De nye styringsideologier har igennem årene realiseret sig i den offentlige sektor. En af dem der er slået vældig tydeligt igennem, er idealet om selvstændige offentlige

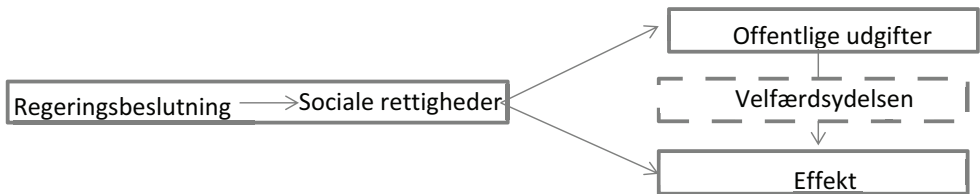
---

<sup>1</sup> Anders Fogh Rasmussen har ved at benytte sig af få slagkraftige sætninger formået at få sine politiske budskaber til at hænge ved. Bedst kendt blev sloganet ”pengene fosser ud af statskassen”, der i 1994-95 var en ofte gentaget kommentar til den socialdemokratiske ledede regerings økonomiske politik.

institutioner, der tager ansvar for egen økonomi, egne resultater og egen udvikling. Ideelt set er det altså institutionerne, der skal påtage sig ansvaret. Men i praksis bliver det lederen og ledelsen af de offentlige institutioner, der forventes at være ansvarstagende over for de nye opgaver. Niels Åkerstrøm Andersen (Andersen 2005) beskriver denne ansvarsoverdragelse fra stat til institutionsniveau, som en import af nye begreber og værktøjer fra den private sektor, en import, der gør ledelse til et værktøj, der skal understøtte de offentlige institutioners nye selvstændighed og selvansvarlighed. Med dette politiske greb ændrede kravet sig til de offentlige ledere, der nu skulle tilse, at institutionerne levede op til forventningerne om at kunne agere selvstændigt og selvansvarligt inden for de politisk fastsatte værdimæssige og økonomiske rammer. Bettina Rennison (Rennison 2011) beskriver i bogen ”Ledelsens genealogi” den ledelses-semantiske bevægelse, der er sket inden for dansk offentlig ledelse. En bevægelse der, argumenterer Rennison, har skabt et ideal for den offentlige leder som en *professionel* leder, der har kompetence til at håndtere markedsvilkår og netværksdannelse, men også og ikke mindst har kompetencen til at skabe ansvarlige og selvledende medarbejdere.

Forudsætningen for at kunne realisere ændringerne i de offentlige institutioner var jo ikke kun, at lederne tog ansvaret på sig, for også medarbejderne måtte blive ansvarstagende (Andersen og Born 2001; Andersen 2005; Rennison 2011). En udfordring, som det forventedes, at den offentlige leder tog på sig, og en opgave der krævede nye og anderledes kompetencer af den offentlige leder (Rennison 2011). Offentlige ledere er derfor siden 1980, hvor de første advarselstegn om at den danske velfærdsmodel stod over for en massiv økonomisk udfordring, i stigende grad blevet involveret i projekt ”tilbagerulning af velfærdsstaten”, der bygger på antagelsen om, at det er muligt at anvende færre offentlige udgifter og samtidig skabe en større og dokumenteret effekt af de velfærdsydelse, der leveres. Nedenfor præsenteres en figur udarbejdet af Carsten Jensen (Jensen 2011), der viser sammenhængen, mellem de politiske beslutninger om velfærdsydelse, de sociale rettigheder til at modtage

ydelse og de udledte offentlige udgifter og effekter. Dertil har jeg tilføjet ”velfærdsydelsen” til figuren.



### **Den politiske ”talen om” moderniseringen af den offentlige sektor og nødvendigheden af en stærkere ledelse**

Fra 1980’erne, - hvor de første alarmklokker lød, og de første tiltag for effektivisering og ”skruen ned” for velfærdstatens ydelser blev en realitet, springer jeg til 2001, hvor den siddende regering vil fremme moderniseringsprocessen, som opstramningen af velfærdsmodellen pudsigt nok oftest bliver benævnt, og dette gøres bl.a. ved at sætte ”ledelse på dagsordenen”. Denne dagsorden blev præsenteret i publikationen ”Ledelse på dagsordenen”:

*”De fremtidige udfordringer gør det nødvendigt at fokusere stærkere på ledelse. Bedre ledelse er afgørende for, at de omstillinger, der skal til for at kunne indfri forventningerne til den offentlige sektor, rent faktisk gennemføres. [...] Det forventes af lederne, at de kan lede deres medarbejdere på en måde, der skaber de forventede resultater” (Ledelse på dagsordenen 2001: 2).*

Det var i forbindelse med dette tiltag, at de første tanker om Diplomuuddannelsen dukkede op, og i 2003 så uddannelsen første gang dagens lys. I 2007, da kvalitetsreformen blev introduceret (Kvalitetsreformen ... 2007), så endnu en ledelsesreform dagens lys. Det blev her præciseret, at ledelse er en afgørende parameter for kvalitetsreformens succes, og der blev gjort en dyd ud af at fremhæve, at ledelse ikke alene handler om styring gennem rationelle styringsværktøjer og håndtering af styringsværktøjer. Offentlig ledelse handler i høj grad også om gennem kommunikation og dialog at inddrage og lægge vægt på de bløde værdier, så

medarbejderne bliver engagerede og formår at være imødekommende og give omsorg til borgerne. Samtidigt er der dog ingen tvivl om, at de offentlige ledere får ansvaret for at omstillingerne sker, og at de sker effektivt.

*”Ledelse er et afgørende parameter for enhver organisations succes, uanset om der er tale om en privat virksomhed eller en offentlig institution. Det er ledelsens opgave at udstikke en retning for institutionen ved at udøve ledelse [...] Det fortsatte krav om ændringer og tilpasning i den offentlige sektor synliggør behovet for ledere, der kan igangsætte og stimulere omstillingsprocesserne. Realiseringen af planlagte forandringer og forbedringer er betinget af, at de udbredes og implementeres systematisk i institutionen. Det lyder enkelt, men det er en stor udfordring i praksis. I udmøntningen er det medarbejdernes indsats, der reelt skal skabe forandringerne, men al erfaring viser, at det kræver ledelsens aktive opbakning at sætte processerne i gang og motivere medarbejderne til at deltage heri. Dette er den virkelige udfordring for lederne i dagligdagen [...] De offentlige lederes evne til at få medarbejderne til at yde deres bedste har en direkte betydning for kvaliteten af de velfærdsydelser [...] Fundamentet for kvalitet i velfærden er, at den faglige kvalitet er tilfredsstillende” (Kvalitetsreformen ... 2007).*

I tidsrummet mellem 2002 og 2007 rykkede den politiske retorik sig ikke meget. Budskabet er stadig forventningen om, at de offentlige ledere skal håndtere ”implementeringen” af de politiske mål. Lidt tættere på regeringens tekster kan man endog konstatere, at presset på, hvad den offentlige leder får ansvaret for at realisere, skærpes med tiden for lederne bliver nemlig i højere grad gjort ansvarlige for, at der skabes kvalitet i velfærdsydelserne. I 2011 fik Danmark ny regering, og i maj samme år annonceredes Regeringens 2020 plan ”Danmark i arbejde - udfordringer i dansk økonomi mod 2020” (2020 planen ... 2012). I planen er offentlig ledelse igen fremhævet som en væsentlig faktor til at få den offentlige sektor ”trimmet” til fremtiden. På nogle punkter fastholdes retorikken fra den tidligere regering, og offentlig ledelse opfattes således fortsat som en afgørende forudsætning for en effektiv og produktiv offentlig sektor. Alligevel synes der at ske et retorisk skred. I 2001 og 2007 var der et stærkt fokus på, hvordan lederen skulle motivere

medarbejderne. I 2012 synes fokus at have flyttet sig. Godt nok skal medarbejderne fortsat motiveres af lederen, men det er ikke med afsæt i faglige værdier, men derimod med afsæt i en kultur, der fokuserer på effektivitet og vækst. Det kunne lyde som om lederne nærmest selv skal løse implementeringsopgaven ved at være synlige, have beslutningskraft, kunne prioritere og have blik for drift og økonomi. Og det hele skal realiseres i ”ledelsesrummet”, der fremstilles som en given størrelse, som lederne skal bruge ud til kanten for at skabe kreative lokale løsninger.

*God ledelse er en afgørende forudsætning for en effektiv og produktiv offentlig sektor [...]. En af de offentlige leders vigtigste opgaver er at sikre, at de offentlige kerneopgaver løses på en måde, der på én og samme tid understøtter kvalitet i opgaveløsningen og en effektiv udnyttelse af de offentlige ressourcer. [...] Den økonomiske krise skærper kravene til de offentlige ledere. Når rammerne for den offentlige udgiftsvækst er stramme, er der brug for stærke, synlige og professionelle offentlige ledere, der kan motivere medarbejderne [...] (og) skal skabe en organisation, hvor fokus på effektivisering, kvalitet og fornyelse er en naturlig del af kulturen”. (2020 planen ... 2012; 82 - 83).*

Moderniseringen af den offentlige sektor ses således i denne afhandling som et paradigmeskift i den danske velfærdsmodel, som det i høj grad ligger på de fagprofessionelles skuldre at få realiseret. Derfor bliver det af stor betydning for staten og den til enhver tid siddende regering, at de fagprofessionelle forstår, accepterer og er motiverede til at gennemføre omstillingsprocessen uden at miste grebet om den daglige ydelsesproduktion. Ansvar for at få skabt dette engagement hos de fagprofessionelle er blevet tildelt de offentlige ledere, som i udstrakt grad selv er fagprofessionelt uddannede. Det er derfor forståeligt, at de interessenter, der medvirkede til at realisere Diplomuddannelsen i Ledelse i 2003 og dens revision i 2007, har ment, at der skulle en speciel teoretisk, men også praksisnær uddannelse i ledelse til at producere den nye professionelle offentlige leder: en leder der kan løsrive sig fra professionens humanistiske rødder i det mindste i et sådant omfang, at

han eller hun i stedet, eller også, kan annamme konkurrence- og markedsgørelsens vækst- og styringsstærkning.

### Diplomuddannelsen i Ledelse

Ti år efter Diplomuddannelsen i Ledelse så dagens lys, har tusinder af offentlige ledere taget imod tilbuddet om en diplomuddannelse. Uddannelsen er hovedsageligt målrettet offentlige mellemledere, men offentlige topledere kan også vælge at tage uddannelsen. I 2011 gennemførte Danmarks evalueringsinstitut (EVA) en evaluering af Diplomuddannelsen i Ledelse (Lederuddannelsers betydning for praksis ... 2012), som omfattede 941 ledere, der havde gennemgået mindst 2 moduler og bestået mindst 1. De fik tilsendt et spørgeskema og 758 deltagere besvarede det. Her vises alene udvalgte data fra skemaer, der kvantitativt bidrager til en beskrivelse af den målgruppe, der søger uddannelsen.

#### Lederuddannelse blandt offentlige ledere fordelt på branche

| Ansæt ved                                    | Påbegyndt modul 2008 | Påbegyndt modul 2009 |
|--|----------------------|----------------------|
| Børnepasning, skolefritidsordninger og lign. | 551                  | 676                  |
| Plejhjem, dagcentre og lign                  | 421                  | 412                  |
| Uddannelsessektor                            | 582                  | 369                  |
| Offentlig administration                     | 129                  | 172                  |
| Hospitaler                                   | 66                   | 108                  |
| Forsvar, politi og retsvæsen                 | 48                   | 27                   |
| Restgruppe                                   | 112                  | 115                  |

Uddrag af tabel 24 i (Lederuddannelsers betydning for praksis ... 2012:63)

#### Lederuddannelse fordelt på kommune, region og stat, 2008-2010

|          | Påbegyndt første modul 2008 | Moduler i alt 2008 | Påbegyndt første modul 2009 | Moduler i alt 2009 | Påbegyndt første modul 2010 | Moduler i alt 2010 |
|----------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| Kommuner | 1.261                       | 3.621              | 1.743                       | 4.654              | 1.706                       | 6.750              |
| Regioner | 33                          | 191                | 134                         | 449                | 126                         | 560                |
| Stat     | 37                          | 117                | 82                          | 239                | 47                          |                    |

Tabel 23 i (Lederuddannelsers betydning for praksis ... 2012:62)



**Hvor mange medarbejdere har du p.t. det personalemæssige ledelsesansvar for? (N = 713)**

|              | <b>Procent</b> | <b>Antal</b> |
|--------------|----------------|--------------|
| 1-10         | 13%            | 91           |
| 11-20        | 27%            | 192          |
| 21-30        | 19%            | 132          |
| 31-40        | 10%            | 74           |
| Flere end 40 | 31%            | 224          |
| Total        | 100%           | 713          |

Tabel 2 i (Lederuddannelsers for praksis ... 2012:21)

**Hvor mange års erfaring har du i alt i lederstilling med personaleledelse? (N = 713)**

|                  | <b>Procent</b> | <b>Antal</b> |
|------------------|----------------|--------------|
| Mindre end 2 år  | 3%             | 22           |
| 2-4 år           | 18%            | 126          |
| 5-7 år           | 21%            | 147          |
| 8-10 år          | 18%            | 127          |
| 11 år eller mere | 40%            | 291          |
| Total            | 100%           | 713          |

Tabel 1 i (Lederuddannelsers betydning for praksis ... 2012:20)

Som det fremgår af tabellerne, er de offentlige ledere, der tager Diplomuddannelsen i Ledelse, erfarne personaleledere. Flertallet af dem er ansat i kommunerne og har herved direkte tilknytning til udførelsen af landets velfærdsydelser gennem at lede de medarbejdere, der konkret leverer velfærdsydelserne. Med andre ord er offentlige ledere med til at producere velfærd og velfærdsværdier, som uddannelse, omsorg, videnskab og sygdomsbehandling (Andersen 2008). På trods af, at mange offentlige ledere har deltaget på Diplomuddannelsen i Ledelse, er den viden, der i dag findes om virkningen af uddannelsen i praksis dog minimal. De undersøgelser der foreligger, er i overvejende grad undersøgelser, hvor fokus har været på ledernes egne oplevelser af betydningen af Diplomuddannelsen i Ledelse (Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis ... 2004; Værdi af lederuddannelse ... 2007; Dansk ledelse anno ... 2008; Diplomuddannelsen ... 2008; Lederuddannelsers betydning for praksis ... 2012). Derimod er der ingen undersøgelser, der søger at fange

opdragsgivers forventninger til effekten af uddannelsen. Der findes heller ikke undersøgelser fra ledernes egen praksis, der beskriver, hvordan den enkelte leder anvender sin nyerhvervede teoretiske viden og analytiske færdigheder som handlekompetence i praksis eller om, hvordan denne handlekompetence opfattes af lederens medarbejdere og chefer. Så reelt ved vi ikke, hvorvidt den ønskede ”nyskabelse” af den offentlige leder er blevet realiseret. Spørgsmålene er: Hvad er egentligt det foreløbige resultat? Hvordan fremtræder den ny professionelle offentlige leder i sin praksis? Har lederne taget opgaven på sig? Intervenerer de ind i de fagprofessionelles faglige beslutninger? Får de omstillingen til at ske?

Uddannelse er en kompleks affære uden entydig, lineær implementering, endsigse kausalitet, fra den politiske styringsretorik i den ene ende, gennem uddannelsen, over ledernes praksis og til medarbejdernes leverance af de ønskede ydelser og på den ønskede måde i den anden ende. Det er derfor nødvendigt, når man ønsker at tage denne kompleksitet alvorligt, at anvende et bredt analytisk blik, der kan op- og indfange de ”rodede mellemrum” (Staunæs 2008: 258), så det bliver muligt at skabe indsigt i, hvad der slår igennem, fra de formulerede ønsker til uddannelsen og videre til ledernes praksis, men også og mindst lige så vigtigt, hvad der ikke slår igennem.

## 1.2 Afhandlingens spørgsmål

Ved at betragte Diplomuddannelsen i Ledelse som én blandt mange andre samfundsmæssige styringsteknologier kan lederen betragtes som den både styrede og styrende, hvorved mit overordnede forskningsspørgsmål bliver:

**Hvordan uddanner Diplomuddannelsen i Ledelse offentlige ledere til velfærdsinstitutionerne, med hvilken ”effekt” for lederens ledelse og betydning for offentlig ledelse i fremtiden?**

De specifikke hjælpespørgsmål for den overordnede problemstilling er:

- **Spørgsmål 1.** Hvordan italesætter de siddende regeringer, ”det gode velfærdssamfund” og ”den gode offentlige leder”?
- **Spørgsmål 2.** Hvordan italesætter uddannelsens forskellige interesser forventninger til den offentlige leders kompetencer og anvendelsen af ledelsesrummet?
- **Spørgsmål 3a.** Hvordan italesætter uddannelsens interesser uddannelsen og hvilke betingelser skaber det for læring, refleksion og handlekompetence?
- **Spørgsmål 3b.** Hvordan evaluerer og reflekterer lederne over den læring og kompetenceudvikling, de har opnået ved at deltage på Diplomuddannelse i Ledelse, hvordan træder ”effekten” af uddannelsen frem i ledernes kommunikation af opnåede kompetencer.
- **Spørgsmål 4a.** Hvordan kobler lederne sig på de politiske velfærdsdiskurser.
- **Spørgsmål 4b.** Hvordan transformerer lederne deres teoretiske viden og analytiske færdigheder til beslutningskompetence relateret til de fagprofessionelles råderum?
- **Spørgsmål 4c.** Hvordan italesætter lederne chefer den kompetente offentlige leder og styringen af lederens ledelsesrum?
- **Spørgsmål 4d.** Hvordan italesætter medarbejderne den kompetente leder og deres tildelte råderum?

### 1.3 Metodologi

#### **Videnskabsteori og epistemologi**

Afhandlingens erkendelsesinteresse er rettet mod den sociale virkelighed, nærmere bestemt velfærdsydelse, professioner, offentlig ledelse og lederuddannelsen.

Epistemologisk vælges at betragte genstandsfeltet, den sociale virkelighed, som en social konstruktion. Herved fremstår velfærdsydelse, professioner, offentlig ledelse og lederuddannelse ikke i en bestemt *a priori* form, eller som et på forhånd bestemt, afgrænset genstandsfelt. De inviterer derimod til fortolkning og konstruktion (Collin 2009; Esmark, Laustsen og Andersen 2005; Andersen 1999). Der spørges ikke til,

hvorvidt en bestemt viden om afhandlingens genstandsfelt skal forstås som sand eller rigtig, derimod søges svar på, hvordan velfærdsydelse, professioner, offentlig ledelse og lederuddannelse er blevet konstrueret, genskabt og transformeret over en periode på ca. 12 år. Den epistemologiske tilgang fokuserer på sprog og kommunikation og knytter sig således til det konstruktivistiske paradigme med de muligheder, begrænsninger og blinde pletter dette tilbyder.

Mit ærinde er at forstyrre de selvfølgeligheder, der kan fremkomme, når uddannelse forstås som en lineær proces med en forventning om et bestemt resultat eller outcome (Krogstrup 2011). Forstyrrelserne skabes ved nedslag i nogle af de mange rodede rum, veje og omveje, der er skabt undervejs fra Diplomuddannelsen i Ledelse tilblivelse i 2001 og frem til 2013, hvor afhandlingens undersøgelser blev afsluttet. Jeg har søgt efter polyfonien, den der skaber forstyrrelser i den lineære tænkning og medvirker til at udfordre en bestemt hegemonisk diskurs om det gode samfund, den gode leder og den gode leders uddannelse (Hjort 2012; Lauclau og Mouffe 2010; Rennison 2011; Staunæs 2008). En drivende kraft har været nysgerrighed om, hvordan den fortsatte politiske tale om moderniseringen af den danske velfærdsmodel og den offentlige sektor viser sig som italesatte ændringer i forventningerne til offentlige ledere, Diplomuddannelsen i Ledelse, samt ledernes organisatoriske praksis. Når man træder ind i et konstruktivistisk paradigme, støder man hurtigt på et utal af forståelser af - og interesser for, hvordan man overhovedet kan erkende den konstruerede virkelighed. Trods dette er der inden for paradigmet bred enighed om, at det er sproget, kommunikationen, der beskriver den sociale verden. Det erkendelsesmæssige fokus er derimod forskelligt. I afhandlingen vælges at arbejde med to forskellige grene inden for paradigmet, henholdsvis socialkonstruktionismen, som den er beskrevet af Kenneth J. Gergen (Gergen 2005; Hermansen, Løw, & Petersen 2004; Rasmussen 2004) og den operative konstruktivismen som den er beskrevet af Niklas Luhmann (Luhmann 1997, 1998, 2000). Idet følgende redegøres kort for de to tilgange.

## **Socialkonstruktionismen**

Gergen<sup>2</sup> der en af de fremtrædende teoretikere indenfor socialkonstruktionismen (Gergen 2005,

Rasmussen 2004; Hermansen 2004) lægger afstand til såvel verdenscentrerede som bevidsthedscentrerede orienteringer inden for erkendelsesteori, idet han finder, at de begge fører til blindgyder, der ikke er i stand til at forklare, hvordan viden bliver til (Gergen 2005:22; Rasmussen 2004:230).

*”Samtidigt med, at det bliver mere og mere klart, at en opfattelse af viden som en individuel besiddelse fører ind i en blindgyde, finder der forandringer sted inden for andre af den videnskabelige verdens domæner [...] nemlig til at se viden indlejret i en sfære af sociale forbundetheder”* (Gergen 2005:51).

*Det er ikke den objektive validitet af en given beskrivelse af verden eller selvet, men derimod de skiftende sociale processer, som bestemmer, i hvor høj grad beskrivelsen kan opretholdes over tid* (Ibid:73).

Gergen argumenterer for, at man i stedet koncentrerer sig om, hvordan mening gennem sproget skabes i den sociale interaktion. Det er således den sociale virksomhed, der interesserer Gergen, og han er inspireret af Vygotsky's forståelse af, at det psykologiske er internaliseret socialitet, og af Wittgensteins argument om at sproget ikke kan forstås som privat, men derimod som et sprogspil, der konstitueres af et bestemt fællesskab, der anvender et særligt spil, og som tavst overholder spillets regler. Sproget opnår således kun mening i den konkrete anvendelse og i bestemte kontekster. Sagt på anden vis udtrykker virkeligheden ikke sproget, det er sproget, der skaber virkeligheden (Rasmussen 2004). Gergen giver hermed afkald på at finde den enegyldige sandhed om den sociale virkelighed.

---

<sup>2</sup> Kenneth Gergen (født 1934) er amerikansk psykolog og professor ved Swarthmore College. Han fik sin B.A. ved Yale University i 1957 og sin PhD grad ved Duke University i 1962. Han er især kendt for en nyere retning inden for det psykologiske landskab, navngivet socialkonstruktionisme, hvor han er én af de førende foredragsholdere og skribenter.

*”Det vil sige, at konstruktionismen ikke kan tilbyde et grundlag, en ubønhørlig rationalitet, et middel til at fastslå sin basale overlegenhed i forhold til alle rivaliserende opfattelser af viden [...] Alle konstruktionistiske analyser giver sig af med en form for ”sektiv realisme” og begunstiger visse ”analyseprojekter” (Gergen 2005:102).*

Gergen anbefaler ikke én, men mange forskellige forskningsmetoder, der kan anvendes til at indfange den sociale virkeligheds konstruktion af viden om verden

*”Blandt de forskningsmetoder, der her er blevet beskrevet, var narrative studier, diskursanalyse, antropologi og aktionsforskning. Hver af dem fremhæver en konstruktionistisk tilgang til en bredere forståelse af sociale virkeligheder og til at bidrage til forandring i de berørte fællesskaber. Men med en så fritflydende pluralisme er der også linet op til kreative skjulte samarbejder og sammenstød” (Gergen 2005).*

### **Den operative konstruktivisme**

Den anden gren af konstruktivismen, som jeg vælger at tage afsæt i, er den operative konstruktivisme, som den er beskrevet af Luhmann<sup>3</sup> (Luhmann 1997, 1998, 2000; Andersen 1999), der antager, at der findes en virkelighed, uafhængig af iagttagelsen af den, men samtidigt er det hans afsæt, at man som iagttager ikke umiddelbart kan komme i kontakt med virkeligheden uden at opnå erkendelse. Den erkendelse, man opnår, er dog ikke hverken en afspejling eller afbildning, det er derimod en konstruktion, der samtidigt skaber erkendelsen (Rennison 2003). Luhmann fremhæver, at iagttagelsen ikke er styret af en virkelighed. Derimod er den forskel, som bruges til at iagttage med, skabt af iagttageren og hermed ikke af verden, og der findes således ikke en privilegeret tilgang til erkendelse (Luhmann 2000: 524).

---

<sup>3</sup> Niklas Luhmann blev født i 1927 i Lüneburg i Tyskland, han døde 1998. Han var uddannet som jurist. I 1960-61 studerede han forvaltningsvidenskab og sociologi ved Harvard University, hvor Talcott Parsons havde en fremtrædende position. I 1966 tog han doktorgrad i sociologi. Luhmann betragtes som en af vor tids mest kreative og produktive sociologer. Han har inden for de sidste 30 år publiceret ca. 50 bøger og 300 artikler. Hans hovedinteresse i de sidste 30 år af hans liv, var at beskrive en ny samfundsteori. I det teoretiske hovedværk ”Soziale Systeme” fra 1984 introduceres og udvikles de centrale begreber i hans samfundsteori (Heine Andersen & Kasper Bo Kaspersen 1998).

Iagttageren vil altid være behæftet med iagttagelsens blinde plet (Luhmann 2000: 312; Thyssen 2000a: 14; Andersen 1999: 110-11).

Der er dog muligheder for at skabe refleksivitet i egen iagttagelse, altså at skabe en form for kontrolsystem. Det sker ved kontinuerligt at kontrollere egne og andres iagttagelser gennem nye iagttagelser af iagttagelsen. I en forskningsmæssig sammenhæng medfører bevidstheden om blindhed i egen iagttagelse et krav til iagttageren, forskeren, om kontinuerligt at eksplicitere sin teoretiske konditionering af iagttagelse og analyse (Thyssen 1997: 24; Rennison 2003). Luhmann er inspireret af Humberto Maturana's arbejde om levende systemers - og nervesystemets organisering (Luhmann 2000:76). Ifølge Maturana er et levende system autonomt ved at være selvproducerende, autopoietisk. En af de konsekvenser, han drager af sin opfattelse, er opfattelsen af autopoietiske systemer som lukkede i forhold til deres omgivelser. Det betyder, at omverdenen kun kan fungere som en form for forstyrrelse for nervesystemets struktur. Det er nervesystemet selv, der afgør, hvad det overhovedet anser som en forstyrrelse, og om denne forstyrrelse skal medføre ændringer i strukturen. Det er denne forståelse af systemers autopoiese, som Luhmann lod sig inspirere af, nærmere bestemt gør han selvreference til kernebegrebet i sin teori om autopoietiske lukkede systemer. Luhmann transformerer således Maturana's teori om biologiske systemer til også at gælde for psykiske og sociale systemer, og argumenterer for at psykiske systemer opererer ved bevidsthedsaktiviteter som tanker, følelser og forestillinger og de sociale systemer opererer gennem kommunikation. At autopoietiske systemer er operativt lukkede betyder samtidigt, at alle operationer finder sted inden for systemets grænser (Luhmann 2000). Til forskel for Gergen mener Luhmann således, at erkendelsen sker som en operation i det psykiske system, der opererer gennem bevidsthed. Det psykiske system tænker, og dets grænse kan derfor forstås som en slags tærskel for selvbevidstheden. Erkendelsen sker gennem iagttagelsen, hvor det psykiske system vælger at iagttage noget frem for noget andet og herved at rette opmærksomheden

mod noget bestemt og ikke noget andet. Som operativ konstruktivistisk forsker er man således fokuseret på den kognitive erkendelse, nærmere bestemt, hvordan man skaber et adækvat mentalt korrelat til fænomenet (Hermansen 1998, 2004; Jens Rasmussen 2004). Luhmann (2000: 35, 477) ser den sociale virkelighed som en konstruktion, som skabes gennem kommunikationen, der alene sker gennem de sociale systemer. Med denne forståelse retter Luhmann's interesse sig mod kommunikationen i de sociale systemer, beskrevet som samfundet, organisationer og interaktioner. Hans arbejde er teoretisk og ikke empirisk; der er dog flere danske forskere, der har anvendt analytiske begreber fra Luhmanns teori om sociale systemer i deres empiriske analyser, i særdeleshed har Andersen arbejdet videre med Luhmanns sociale teori og suppleret den med analysestrategiske valgmuligheder, der også kan anvendes i den empiriske forskningstilgang (Andersen & Born 2001; Andersen 2003, 2006; Rennison 2003).

### **Analysestrategier**

Det er de to ovenfor beskrevne forgreninger af det konstruktivistiske paradigme, der forankrer afhandlingen, som beskæftiger sig med – eller rettere konstruerer – flere forskellige genstandsområder, og også bringer forskellige perspektiver i spil. Socialkonstruktionismen åbner muligheden for at skabe viden om, hvordan der over en årrække skabes forskellige politiske diskurser om det gode samfund, den gode styring og den gode offentlige leder, og hvordan afhandlingens offentlige ledere kobler sig på eller ”hacker” sig ind på politiske forskellige velfærdsdiskurser og på de subjektpositioner, disse tilbyder:

*”For god ordens skyld skal jeg måske også slå fast, at jeg først og fremmest ser den sproglige vending som et epistemologisk, erkendelsesteoretisk projekt, snarere end en samling ontologiske udsagn. Her reflekteres over, hvordan der etableres viden om virkeligheden, ikke nødvendigvis over verdens sande beskaffenhed. Derfor har jeg også i forlængelse af diskurspsykologen Kenneth Gergen (1999) altid valgt at betegne de diskursanalytiske bestræbelser som socialkonstruktioNisme” (Hjort 2013:21).*



Derimod har teorien om socialkonstruktionisme ikke forklaringskraft i forhold til min ambition om at iagttage lederens iagttagelse af egen læring samt interessenternes iagttagelse af uddannelse, offentlig ledelse og organisatorisk praksis. Her er det nødvendigt i stedet både at kunne skelne de forskellige systemer og deres lukkethed, men også at kunne iagttage, hvordan der bliver skabt koblingerne mellem de sociale systemer, der er i spil. På baggrund af denne præsentation af og begrundelse for valg af de to retninger inden for det konstruktivistiske paradigme, beskrives nu afhandlingens analysestrategiske tilgang.

Både Gergens socialkonstruktionisme og Luhmanns operative konstruktivisme befinder sig inden for den epistemologisk orienterede videnskabsteori og lægger op til en anden ordens iagttagelse. Ingen af dem spørger til det ontologiske ”hvad”, men derimod er de interesseret i, hvordan henholdsvis viden om virkeligheden og den sociale virkelighed konstrueres dels gennem sproget, dels gennem de sociale systemers kommunikation (Thyssen 2000a; Andersen 1999.) En epistemologisk orienteret videnskabsteori spørger til ”i hvilke former og under hvilke betingelser er en bestemt meningsfuldhed” (f.eks. en diskurs, en semantik eller et kommunikationssystem) blevet til (Andersen 1999: 14). En anden ordens iagttagelse kalder således på analysestrategi, hvor iagttageren kan opnå en erkendelse af, hvad der er kritisk anderledes end den allerede givne meningsfuldhed.

*”Epistemologi handler netop om at observere, hvordan verden bliver til, i og med individer, organisationer, eller systemer kigger på deres omverden i bestemte perspektiver [...] Analysestrategi er ikke metoderegler, men en strategi for, hvordan man som epistemolog vil konstruere andres (organisationer eller systemers) iagttagelse som objekt for egne iagttagelser mhp. at beskrive, hvorfra de selv beskriver. [...] I et epistemologisk perspektiv er det perspektivet, der konstruerer både iagttageren og det iagttagede” (Ibid: 14).*

Således vælges ikke analysestrategier med det formål at opnå en endegyldig sandhed om genstandsfeltet, men derimod for at få øje på, hvordan genstandsfeltet emergerer:

velfærdsydelse, professioner, offentlig ledelse og uddannelse (Andersen 1999; Esmark et al. 2005). Andersen (Andersen 1999; Esmark et al. 2005) beskriver alle analysestrategier som et konstruktionsvalg med konsekvenser. Analysestrategien indebærer nemlig, at man anlægger en bevidst strategi for, hvordan man som epistemolog vil konstruere andres (systemers, organisationers) iagttagelser som objekt for egne iagttagelser (Andersen 1999). Derved bliver analysestrategi en et tredjeordens blik på, hvordan jeg vælger at iagttage iagttagelser (Rennison 2003; Andersen 1999).

*”Analysestrategi handler om iagttagelsens tilrettelæggelse ud fra det synspunkt, at denne iagttagelse på én gang sætter både iagttager og genstand. Der findes ikke en iagttageraafhængig socialitet. Men der er heller ikke en iagttageraafhængig iagttagelse. Iagttageren eksisterer ikke før iagttagelsen, men bliver til igennem denne”* (Esmark et al. 2005: 10).

Afhandlingens empiri bestemmer ikke, hvordan der skal observeres, hvilket ikke betyder, at empirien kan tolkes på en hvilken som helst måde; tolkningen forudsætter nemlig, at det valgte iagttagelses perspektiv er ekspliciteret. Dette sker bl.a. gennem at stille spørgsmål som:

- Hvornår vælges ”iagttagelse” af offentlig ledelse/ Diplomuddannelsen i Ledelse
- Hvor vælges at iagttage offentlig ledelse i forhold til Diplomuddannelsen i Ledelse
- Hvilke kilder vælges at lægge til grund for analyserne
- Hvordan vælges at ”læse” tekster, interview og observationer

Efter ekspliciteringen af afhandlingens analysestrategier fortsættes en konkretisering af, hvordan jeg vælger at forme og konditionere blikket på udvalgte hændelsesforløb og begivenheder relateret til velfærdsydelse, professioner, offentlig ledelse og uddannelse, vel vidende at jeg gennem formningen af iagttagelsen selv er en del af en iagttagelse. På baggrund af denne redegørelse for de to – på én gang

sammenlignelige og forskellige – epistemologiske perspektiver, beskrives i det følgende afhandlingens forskningsdesign, dvs. konkrete valg af teorier og metoder i forhold til de enkelte delanalyser.

### **Teoretisk tilgang**

I det følgende afsnit introduceres kort de primære teorier og begreber, der har været med til at konditionere de analysestrategiske optikker, hvorefter afhandlingens otte delanalyser præsenteres. For at forme og konditionere iagttagelsen af empirien inddrages teorier og teoretiske begreber. Når iagttagelsen retter sig mod, hvordan velfærd og velfærdsydelse iagttages og artikuleres i den politiske diskurs og mod, hvordan velfærdsbegrebet over en given periode konstituerer sig, giver mening og får betydning for den offentlige leders ledelsesrum samt mod, hvordan uddannelsens interessenter og ledere på forskelligvis kobler sig på de politiske artikuleringer, vælges diskursanalysen. Her drejer det sig om diskursanalysen, som den fremstilles af Ernesto Laclau og Chantal Mouffe (Laclau og Mouffe 1997, 2001, 2010; Hansen 2005a; Jørgensen og Phillips 1999). Laclau og Mouffe's diskursteoretiske tilgang beskæftiger sig netop med politisk kommunikation (Laclau og Mouffe 1997, 2001, 2010; Hansen 2005b; Jørgensen og Phillips 1999), og giver mulighed for at sætte Diplomuuddannelsen i Ledelse i et samfundsmæssigt og i et velfærdspolitisk perspektiv. Diskursteorien er abstrakt, hvilket også giver muligheden for at kunne gå til uddannelse og ledelse med et kontraintuitivt blik, der ikke fastlåser i bestemte organisations – og ledelsesteorier, men derimod hjælper med kritisk refleksion over indlejrede selvfølgeligheder. Laclau og Mouffe's (1997, 2001) ærinde er at opnå viden om, hvordan muligheden for politiske handlinger stammer fra umuligheden i at lukke sprogsystemer. Deres tese er, at samfundet ikke kan betragtes som en enhed med en indre mening. Samfundet er derimod skabt og gennemskåret af konkurrerende artikuleringsspraksisser. Der foregår således en bestandig kamp om, hvad vi forstår ved de enkelte begreber, der former den politiske verden.

*”De to betingelser for en hegemonisk artikulation er altså både tilstedeværelsen af antagonistiske kræfter og at de grænser, der adskiller dem, er ustabile. Kun tilstedeværelsen af et stort område af flydende elementer og muligheden for, at de kan artikuleres til modsatte lejre- hvilket implicerer en konstant redefinerings af disse - konstituerer det felt, som tillader os at definere en praksis hegemonisk. Uden ækvivalens og uden grænser, er det strengt taget umuligt at tale om hegemoni” (Laclau og Mouffe 2010: 90).*

Laclau og Mouffe’s politiske diskursteorier vil blive uddybet i afsnit 3.3 - Teoretiske perspektiver.

Dér hvor iagttagelse retter sig mod, hvordan lederne i deres kommunikation skaber koblingen mellem diplomuddannelsens teori og deres egen ledelsespraksis og mod, hvordan lederne kommunikerer de ledelsesbeslutninger, der retter sig mod medarbejdernes råderum, vælges at fokusere på den ”kodificerede kommunikation” gennem en koblingsanalyse efter inspiration af Luhmanns systemteoretiske kommunikationsteori (Luhmann 2000; Rennison 2003; Andersen 1999).

*”Det grundlæggende epistemologiske princip for denne afhandling er ganske enkelt, fænomenerne har ikke per se en bestemt betydning. Betydningen er konstrueret afhængig af tid og rum. Det er derfor, jeg iagttager ledelse som en semantisk konstruktion, der skifter over tid og rum, og det er derfor, jeg iagttager, hvordan [...] ledelse og personale antager forskellig form og farver af forskellige kommunikationssystemer [...] Virkeligheden eksisterer kun som et lokalt produkt i en given betydnings-sammenhæng. Den har ikke bare en bestemt betydning, men får det uundgåeligt gennem en konstruktiv konstitutionsproces. Betydning er en konstruktion, ikke en egenskab ved verden, det er ikke essens, men emergens, der er på spil i virkelighedskonstruktionen” (Rennison 2003: 6).*

Luhmann præsenterer sin systemteori i 3 niveauer (2000: 37), hvor der i denne afhandling overvejende arbejdes på det tredje niveau, hvor interaktioner, organisationer og samfund er i spil. Luhmann argumenterer for, at samfundet kan anskues som uddifferentierede funktionssystemer. Alle systemerne optræder som lukkede systemer, der modtager informationer udefra, men de kommunikerer alene

internt via de opbyggede elementer. Systemerne orienterer sig ved hjælp af symbolske generaliserede medier, som forenkler, motiverer og angiver kriterier for at måle succes og fiasko. Hvert system har kun et medie. Medierne er baseret på en bestemt kode, der angiver et bestemt iagttagelsesperspektiv, koderne sætter sig igennem systemet på en bestemt måde, der indebærer, at de danner en fælles iagttagelses- og kommunikationsoptik for systemet, og denne optik bruger de forskellige systemer til at iagttage omverden igennem. Herved danner hvert system sin egen omverden. Ingen kode afspejler den ydre verden, det bliver herved ikke muligt at iagttage, planlægge eller påvirke samfundet som helhed. Der findes intet Archimedes punkt, hvorfra hele verden kan overskues. Det betyder, at hvert funktionssystem skaber sit eget billede af ”samfundet” (Qvortrup 2000; Thyssen 2000a: 81). Kommunikationsteorien er krumtappen i Luhmanns beskrivelse af samfundet som sociale systemer

*”Den basale proces i sociale systemer, den proces, der producerer de elementer, som disse systemer består af, kan under disse omstændigheder kun være kommunikation” (Luhmann 2000: 179).*

Luhmann anser ikke kommunikation som en ren overførsel af information (2000: 180), men anskuer derimod kommunikation som en selektiv hændelse i fire akter: 1) selektionen af informationen, 2) selektion af meddelelse, 3) selektion af forståelse og 4) antagelsen eller afvisningen af den meddelte meningsreduktion. Sammenfatningen af information, meddelelse og forståelse forudsætter kodning, hvor kodede hændelser virker som information i kommunikationsprocessen og ikke-kodede som forstyrrelser (Ibid: 181-182), der medvirker til en afvisning og hermed en afslutning af kommunikationsakten. Luhmanns systemteoretiske kommunikationsteori vil blive uddybet i afsnit 3.1. Den abstrakte teori har sine fordele, men undervejs er der brug for mere konkrete teorier, der kan hjælpe med at præcisere og konkretisere genstandsfeltets kompleksitet og dynamik. I afsnit 5.3 anvendes således en læringsteoretisk analyse, der har til formål, at give teoretiske perspektiver på en

praksisnær kontra en teoretisk funderet uddannelsestilrettelæggelse. Til dette formål anvendes Lave og Wengers læringsteori (2003; Lave 1999), Rasmussens (2004) kritik af Lave og Wengers læringsteori, samt Wahlgren's (2009, 2010) teoretiske overvejelser over transferbegrebet.

### **Afhandlingens 8 del-analyser**

**Casestudiet** er valgt som den metodiske tilgang til observationerne af lederne i deres egen praksis, en mulighed der giver mening i forhold til forståelse af, at god offentlig ledelse ikke kan defineres entydigt, men derimod må defineres ud fra det, der udtrykkes af såvel ledere som den organisation, hvori ledere udøver deres ledelsesmæssige praksis (Rennison 2003). Til at konstruere det empiriske materiale i casestudiet anvendes en multi-metode tilgang (Greene 1995, 2006). Konkret handler det om, at initialt inddrages survey undersøgelse i analysearbejdet, der ellers er domineret af kvalitative metoder som diskursanalyse, deltagerobservation og interview samt kodificeret kommunikation. I det følgende gives en kort præsentation af de 8 del-analyser i relation til afhandlingens spørgsmål. Præsentationen besvarer 1) hvilket forskningsspørgsmål analysen søger at besvare, 2) det valgte empiriske materiale, 3) det valgte teoretiske perspektiv og 4) den anvendte analysemetode.

**Forskningsspørgsmål 1.** Hvordan italesætter de siddende regeringer, ”det gode velfærdssamfund” og ”den gode offentlige leder”

- **Empirisk materiale:** Udvalgte policy-tekster fra 2001,2007,2012
- **Teoretisk perspektiv:** Laclau og Mouffe's diskursteori
- **Analyse metode:** Diskursanalyse (Laclau og Mouffe): Ækvivalenskæder - Myter – Mesterbetegner- Nodalpunkt
- **Resultat:** I perioden 2001 til 2012 foregår der politiske diskursive kampe om, hvordan man overhoved kan og skal forstå ”det gode velfærdssamfund”. Det er karakteristisk, at der indenfor hver periode, gøres en dyd ud af, at formulere den nye diskurs om ”det gode velfærdssamfund” i positive vendinger – herved bliver paradigme skiftet i velfærdsmodellen fremlagt som positive fremskridt – det er jo sundere at være borger frem for kunde i velfærdsamfundet, ligesom det er mere rigtigt ”yde før man kan nyde”, og som professionel bliver det bedre at være effektiv, målrettet og økonomisk ansvarlig, fremfor for at være nærværende og

omsorgsfuld- det må de frivillige tage sig af. Over den 10 årige periode skrives 3 diskursive subjektpositioner for offentlig ledelse frem. Subjektpositionerne er teoretiske begreber, der på et abstrakt niveau sætter rummet for offentlig ledelse i de tre perioder, om de offentlige ledere vælger at træde ind eller ud af rummet- kan kun konstateres *a posteriori*. De tre subjektpositioner benævnes ”Velfærdslederen” i 2001, ”Kvalitetssikringslederen” i 2007, og ”Produktivitetslederen” i 2012.

**Forskningsspørgsmål 2.** Hvordan italesætter uddannelsens forskellige interessenter forventninger til den offentlige leders kompetencer og anvendelsen af ledelsesrummet

- **Empirisk materiale:** Interview med: Repræsentanter fra Personalestyrelsen, Moderniseringsstyrelsen, Danske Regioner, FTF, BUPL, Skolelederforeningen
- **Teoretisk perspektiv:** Laclau og Mouffe’s diskursteori
- **Analyse metode:** Diskursanalyse: Hvordan kobler /hacker interessenterne sig ind på de politiske diskurser om ”det gode velfærdssamfund” og ”den gode offentlige leder”
- **Resultat:** Analysen viser, at interessenternes kobling til diskurserne, supplerer diskursanalysen, men interessenternes forventninger til de offentlige ledere er ikke samstemmende med regeringens forventninger i 2012, derimod er der også her tale om diskursive kampe, for at sætte dagsordenen for ”det rigtige samfund” og ”de rigtige offentlige ledere”. Det betyder, at alle tre subjektpositioner, der er udledt af diskurserne i 2001, 2007 og 2012, fortsat er i spil, når interessenterne i 2013 taler om forventningerne til den offentlige leder.

**Forskningsspørgsmål 3a.** Hvordan italesætter uddannelsens interessenter uddannelsen, og hvilke betingelser skaber det for læring, refleksion og handling

- **Empirisk materiale:** Interview med: Repræsentanter fra Undervisningsministeriet, Moderniseringsstyrelsen Personalestyrelsen, FTF. KL. Regionerne, DSR. Skolelederne, BUPL
- **Teoretisk perspektiv:** Luhmanns systemteoretiske kommunikationsteori og læringsteoretikerne: Lave og Wenger, Jens Rasmussen, samt Bjarne Wahlgren
- **Analyse metode:** Semantisk analyse, teoretisk analyse
- **Resultat:** Uddannelsens interessenter finder på forskelligvis og på forskellige niveauer, at Diplomuddannelse i Ledelse bør tilrettelægges ud

fra praksisnære uddannelsesprincipper. Tages praksisnær for pålydende, kalder det på en uddannelse, der tilrettelægges meget tæt på - eller i praksis, og hvor det forventede resultat af uddannelsen er ledere med en operativ kompetence, der gør dem klar til at handle.

**Forskningsspørgsmål 3b.** Hvordan evaluerer og reflekterer lederne over den læring og kompetenceudvikling, de har opnået ved at deltage på Diplomuddannelse i Ledelse, hvordan træder ”effekten” af uddannelsen frem i ledernes kommunikation af opnåede kompetencer.

- **Empirisk materiale:** Studieordninger for Diplomuddannelsen i Ledelse, samt en survey-undersøgelse med besvarelser fra 66 ledere (75,9 %) med Diplomuddannelsen i Ledelse.
- **Teoretisk perspektiv:** Niklas Luhmanns systemteoretiske kommunikationsteori
- **Analyse metode:** Kondensering af besvarelserne fra de lukkede spørgsmålstyper samt koblingsanalyse
- **Resultat:** *Praksisnærhed* som begreb indgår i studieordningen for Diplomuddannelsen i ledelse, men uddannelsen er ikke tilrettelagt efter praksisnære uddannelsesprincipper; det praksisnære skal de studerende selv bringe med ”hjemmefra”. Der er tale om en teoretisk uddannelse, hvor et af de eksliciterede formål er, at de studerende opøver deres refleksive kompetence, hvilket kan siddestilles med den metakognitive evne, som anses som forudsætning for at kunne transformere teoretisk viden til handlekompetencer i praksis

**Forskningsspørgsmål 4a.** Hvordan kobler (hacker) lederne sig på de politiske velfærdsdiskurser

- **Empirisk materiale:** Observation af 9 professionsledere - lærere, pædagoger og sygeplejersker - der er udvalgt som cases blandt af de 66 ledere, der deltog i survey undersøgelsen. Observationerne foregik på udvalgte møder, i hvilke lederne deltog.
- **Teoretisk perspektiv:** Laclau og Mouffe’s diskursteori
- **Analyse metode:** Diskursanalyse: Hvordan kobler /hacker professionslederne sig ind på de politiske diskurser om ”det gode velfærdssamfund” og ”den gode offentlige leder”?
- **Resultat:** Lederne kobler sig i ovevejende grad på diskursen om velfærd som værdi, hvilket betyder at de fleste af dem anvendte deres ledelsesrum til at få skabt en gensidig tillid, og de formulerede og præciserede den



faglige kerneopgave og arbejdede med faglige fortællinger for at skabe helhedsforståelse mellem fag/profession og velfærdstiltag.

**Forskningsspørgsmål 4b.** Hvordan transformerer lederen deres teoretiske viden og analytiske færdigheder til beslutningskompetence i egen ledelsespraksis

- **Empirisk materiale:** Observation af 9 professionsledere - lærere, pædagoger og sygeplejersker - der er udvalgt som cases ud af de 66 ledere der deltog i survey undersøgelsen
- **Teoretisk perspektiv:** Luhmanns systemteoretiske kommunikationsteori
- **Analyse metode:** Koblingsanalysen
- **Resultat:** Lederne behersker at perspektivere og håndtere valg af forskellige koder, når han intervenerer i de fagprofessionelles råderum. Interventionen fremstår derfor også forskelligt, idet der både tales til medarbejderen i den pædagogiske kode, hvor målet er at styrke medarbejderens vilje til læring og selvstændig udvikling og i styringskoden, hvor der stadig er tale om at lede medarbejderen til selvledelse. Her er målet ikke faglig udvikling, men derimod organisatorisk ”tilpasning

**Forskningsspørgsmål 4c.** Hvordan italesætter ledernes chefer den kompetente offentlige leder og lederens ledelsesrum

- **Empirisk materiale:** Interview med de 9 professionslederes chefer
- **Teoretisk perspektiv:** Laclau og Mouffe’s diskursteori
- **Analyse metode:** Diskursanalyse: Hvordan kobler cheferne sig på de politiske diskurser om ”det gode velfærdssamfund” og ”den gode offentlige leder”?
- **Resultat:** I interviewet koblede cheferne sig i overvejende grad til den ledelsesmæssige subjekt position velfærdlederen, omend nogle efterspurgte de kompetencer, der findes hos produktivitetslederen. Cheferne ønskede sig i helt overvejende grad ledere med stor faglighed og i besiddelse af relations kompetencer. De har selvfølgelig flere kompetenceønsker, men de er til gengæld mere kontekstbundne; nogle vil have det ene, andre noget andet. Lederens ledelsesrum blev knap nok italesat eller diskuteret af cheferne.

**Forskningsspørgsmål 4d.** Hvordan italesætter medarbejderne den kompetente leder og deres tildelte råderum

- **Empirisk materiale:** Fokusgruppe interview med de 9 professionslederens medarbejdere
- **Teoretisk perspektiv:** Laclau og Mouffe's diskursteorier
- **Analyse metode:** Diskursanalyse: Hvordan kobler medarbejderne sig på de politiske diskurser om "den gode offentlige leder"?
- **Resultat:** Analysen viste at de medarbejdere, jeg mødte i fokusgruppe interviewet, oplevede at de stod overfor mange udfordringer, der gjorde dem usikre på hvordan de skulle tackle nye situationer – både som professionsfaglige og medarbejdere i organisationen - og det gjorde at langt de fleste ønskede ledere der var tæt på og som kunne hjælpe dem med at finde deres ben både i en mere fleksibel medarbejderrolle, og samtidigt i en ændret fagprofessionel rolle. Kobles disse ønsker til diskursen om den kompetente leder, så efterspørges både den faglige leder og personalelederen, hvorimod driftslederen ikke efterspørges. Det er egentligt et paradoks, for de to funktioner kan ikke umiddelbart løfte driftslederfunktionen, som jo reelt skulle være den funktion, der ud fra regeringens synspunkt skulle være den gode i denne tid.

## 2. Undersøgelsens design og metodevalg

### 2.1. Casestudiet

Casestudiet er som beskrevet valgt som den metodiske tilgang til observationerne af lederne i deres egen praksis; en mulighed der giver mening i forhold til forståelse af, at god offentlig ledelse ikke kan defineres entydigt, men derimod må defineres ud fra det, der udtrykkes af såvel ledere som den organisation, hvori ledere udøver deres ledelsesmæssige praksis.

*" [I]n general, case studies are preferred strategy when "how" or "why" questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context...." (Yin 2003 1).*

Men valget af casestudiet kan ikke stå alene. Det er et gennemgående træk ved de teoretikere, der beskriver casestudiet, at de gør en dyd ud af at forklare, hvilke udfordringer der venter på en, når man vælger at arbejde med casestudie som metode (Flyvbjerg 1991; Darmer, Jordansen, Madsen et al. 2010; Bryan 2008; Maaløe 1999). Der skal tages stilling til om casestudiet skal være forklarende, eftervisende eller eksplorativt. Dernæst skal der ske en afklaring af, om der skal arbejdes ud fra den kvalitative eller kvantitative metode eller begge. Herefter dukker spørgsmålet op, om udvælgelsen af casen skal være tilfældig, eller valget skal ske ud fra fastlagte kriterier. Sidst men ikke mindst skal der tages stilling til den case type, man ønsker at arbejde med. Case typerne beskrives lidt forskelligt af de forskellige teoretikere, men overvejende er der enighed om, at det handler om at skulle træffe et valg mellem:

- Den kritiske case: der kan anvendes til at problematisere og måske falsificere en teori.
- Den enestående og/eller ekstreme case: der kan beskrive en type organisation, der i en eller flere henseender afviger radikalt fra normen, og derfor kan anvendes til at sætte bestående teorier på prøve
- Den særligt oplysende case: der kan afdække en virkelighed, der ikke hidtil har været undersøgt lige netop på denne måde
- Enkelt- såvel som flere -enheds eller multi- case design som både kan anvendes som tværsammenlignende eller longitudinelle studier (Darmer 2010; Bryan 2008; Maaløe 1999)

At vælge case type er heller ikke en enkel sag; Bryan (2008) refererer fra Bent Flyvbjergs disputats "Rationalitet og Magt" (Flyvbjerg 1991), at han i begyndelsen af projektet mente, at hans case var en kritisk case, men det viste sig, at virkeligheden kom til at spille ham et puds, og han endte med i stedet at have det, man karakteriserer som en ekstrem case. Til denne afhandling er valgt en case analysestrategi, der sætter grænserne for iagttagelse, og kan karakteriseres som eksplorativ – "den særligt oplysende case type" - eftersom

ambitionsniveauet hverken er at falsificere eller verificere en *a priori* hypotese; ej heller er valgt den forklarende tilgang, da mit ærinde ikke var at afdække, men derimod at medkonstruere ny viden om et område, der ikke tidligere har været undersøgt på denne måde. Kriterierne for valget af case blev fastlagt på baggrund af resultaterne fra survey undersøgelsen, hvilket førte til et multi- case design, repræsenteret ved 9 ledere placeret i forskellige ledelsesfunktioner inden for tre forskellige professionsområder – sygeplejersker, pædagoger og skolelærere. Formålet har ikke været at sammenligne de tre professioner, men derimod at sikre et bredt grundlag for en fælles analyse på et supra-fagprofessionelt niveau. Afsluttende er det i metodologisk sammenhæng vigtigt at reflektere over casestudie-designets troværdighed. Kan netop disse resultater antages at gælde også for f.eks. andre professioner end de undersøgte, og kan de forventes at være lige gyldige i København og Jylland, og i både statslige, regionale og kommunale institutioner, for mandlige og kvindelige ledere? *Generaliserbarheden* i kvalitative undersøgelser kan imidlertid ofte(st) ikke afgøres *a priori*, men kun *a posteriori*. I det positivistiske paradigme taler man om ”reliabilitet” og ”validitet”. *Reliabilitet* er et udtryk for hvor godt og med hvilken præcision en undersøgelse skaber sine resultater. En høj reliabilitet tillægges de undersøgelser, der giver det samme resultat ved gentagelser, og er således karakteristisk for statistiske, og dermed reproducerbare forskningsfelter, der tillader verifikation af undersøgelseerne ved gentagelse. Med et casestudie er dette begreb *sensu strictu* meningsløst. Begrebet er dog bl.a. af Steinar Kvale (1994) modificeret til også at kunne anvendes på kvalitativ forskning. Men en for stærk vægt på reliabiliteten kan også modarbejde kreative fornyelser og mangfoldighed (Kvale 1994: 231). *Validitet* er et udtryk for om en undersøgelse/test faktisk belyser/måler dét, som skal undersøges/måles. Denne kontrol forudsætter dog, at forskeren på en eller anden måde kan

”kalibrere” sine resultater mod en ekstern/objektiv målestok, hvilket ikke er tilfældet med kvalitativ forskning. Kvale (Ibid) argumenterer for, at man udvider den positivistiske forståelse af validitet og dens anvendelse som sandhedskriterier i videnskaberne, og således betragter forskningsprocessen som et håndværk, som forskeren opøver og udviser sin kompetence i. En kompetent forsker inden for det konstruktivistiske paradigme forventes således ikke kun at validere, i forståelsen kontrollere, sit forskningsresultat. Kvale (Ibid) foreslår i stedet, at man som forsker i det socialkonstruktionistiske univers under hele forskningsprocessen forholder sig kritisk til sine fortolkninger og resultater. Da afhandlingens epistemologiske ramme er konstruktivismen, og den teoretiske paraply indeholder både diskursteorien, som den beskrives af Laclau og Mouffe (2001, 2010) samt sociale systemer og kommunikationsteori, som de beskrives af Luhmann (1997, 2000) i hans samfundsteori, omsættes denne anmodning som et krav om kontinuerligt at reflektere og eksplicitere det anvendte iagttagelsesperspektiv og analysestrategi. Herigennem opnås muligheden for at producere nye spørgsmål til det iagttagede, hvilket igen skaber muligheder for nye teoretiske fortolkninger af resultaterne. Gennem den eksplicite beskrivelse af iagttagelser, teoretiske valg og analyser stræbes efter at gøre observationer og analyser så gennemskelige som muligt for herigennem at skabe de bedste muligheder for at kunne ”kontrollere” troværdigheden af resultater og konklusioner.

## 2.2. Det empiriske undersøgelsesdesign

### **Multi-metoden (Mixed methods)**

Som beskrevet ovenfor fordrer afhandlingens forskningsspørgsmål en konstruktivistisk tilgang og hermed også metoder, der som oftest anvendes i dette univers, herunder kvalitative metoder, diskursanalyse, og forskellige systemteoretiske analyser rettet mod kodificeret kommunikation, interview og

deltagerobservation. Til besvarelsen af forskningsspørgsmål 3b -” Hvordan evaluerer og reflekterer lederne over den læring og kompetenceudvikling, de har opnået ved at deltage på Diplomuddannelse i Ledelse, hvordan træder effekten af uddannelsen frem i ledernes kommunikation af opnåede kompetencer”? er valgt en survey-undersøgelse. Denne undersøgelse er valgt som metode til indsamling af en tilstrækkeligt funderet empiri, dvs. en bredere, nuanceret beskrivelse af, hvordan lederen efter endt uddannelse selv forstår og evaluerer sit vidensniveau og kompetenceudvikling, eller i Jennifer C. Greene’s (1995) taksonomi at både *komplettere* og *initiere* casestudiet<sup>4</sup>. Der foregår en løbende debat om det ”rigtige” ved at bringe kvalitative og kvantitative metoder i spil i samme forskningsundersøgelser. Bryan (2008) fremhæver, at der fortsat er en vis skepsis for mixed methods, men samtidigt viser forskningen at:

*On the other hand, it is probably the case that the amount of combined research, has been increasing since the early 1980 (Ibid: 603).*

Søger man efter argumentationen i de forskningsprojekter, der har valgt at inddrage både den kvalitative og kvantitative metode, dukker der forskellige forklaringer op.

*”I alt 2250 respondenter har besvaret skemaerne. Den forholdsvis lave svarprocent til trods udgør survey-studiet et udmærket*

---

<sup>4</sup> Greene (1995,2006) argumenterer for at forskere, der anvender mixed methods, må forholde sig til og eksplicite forskningens politiske og etiske perspektiv og hvordan de vil balancere valget i forhold til projektets såvel ontologiske som epistemologiske tilgang. Ligeledes må de gå i dybden med deres begrundelse for valget af flere metoder. Valg af mixed methods kan begrundes i forskerens ønske om at styrke validiteten af forskningsresultaterne gennem forskellige metoder, der ikke har de samme blinde pletter, altså triangulering. Der kan også være tale om, at forskeren ønsker at skaffe sig et mere nuanceret billede af sit fænomen, her er der altså tale om en komplettering. Eller der kan være tale om, at resultaterne af den ene metode, giver et informeret grundlag for valget af den næste metode, altså en form for metodisk udvikling, ligesom der kan være tale om, at forskeren ønsker at opnå ny indsigt, nye ideer og begreber, en form for initiering. Sidst skal omtales forskerens ønske om ekspansion, nærmere bestemt at komme mere i dybden eller i bredden af undersøgelsen (Greene 1995).

*supplement til casestudiet. Men netop kun et supplement. En kvalitativ caseanalyse giver et stærkt grundlag for en kortlægning af et givet problemområde. Det er muligt at komme i dybden med analyserne på en måde, som den kvantitative spørgeskemaundersøgelse aldrig kan komme i nærheden af – det er slet ikke dens gebet. De to tilgange skal styrke formningsanalysen ved at supplere hinanden, men det er det kvalitative casestudie, der er den primære empiriske kilde” (Rennison 2003: 201).*

*”God samfundsforskning er problemorienteret, ikke metodeorienteret, i den forstand, at den bruger de metoder, der er i forhold til en given problematik bedst kan besvare de relevante forskningsspørgsmål. I mange tilfælde vil en kombination af kvalitative og kvantitative metoder kunne løse opgaven bedst. Heldigvis kan man mange steder efterhånden se en mere afslappet holdning til den gamle uproduktive opdeling i kvalitative og kvantitative metode” (Flyvbjerg 2010: 486).*

I forlængelse af ovenstående bemærkes, at det, som udtrykt af Rennison (2003), er de kvalitative analyser, der er det bærende fundament i denne afhandling, og med Flyvbjerg (1991) argumenteres for, at svarene fra surveyundersøgelsen reelt både nuancerer og styrker besvarelsen af forskningsspørgsmålene.

### **Spørgeskema (survey) undersøgelse**

Survey- undersøgelser anvendes ofte i relation til formaliserede evalueringer. Diplomuddannelsen i Ledelse har været evalueret flere gange, og den sidste større undersøgelse blev gennemført af evalueringsinstituttet EVA (Lederuddannelsers betydning for praksis. 2012). Evalueringsrapporten udkom i januar 2012<sup>5</sup>. Rapporten giver faktuel demografisk viden om, hvor

---

<sup>5</sup> Evalueringen indeholder fakta om lederne, hvor de er ansat, hvor mange år de har været ledere og deres personaleansvar. Derudover er der spurgt til lederens vurdering af relevans og anvendelses. Uddannelsens betydning for deres kompetence til at navigere i en foranderlig virkelighed, uddannelsens betydning for det personlige lederskab, for

mange der har deltaget på uddannelsens moduler, og hvilke sektorer der hyppigst har anvendt uddannelsen, nærmere bestemt spørges der til uddannelsens udfald. Det er ikke afhandlingens ærinde at gennemføre en lignende evaluering af uddannelsen, og der er ikke søgt efter evidens i traditionel positivistisk forstand (Krogstrup 2011), men derimod er der søgt efter at skabe en indsigt i, hvordan ledere, der har deltaget på Diplomuddannelsen i Ledelse vurderer og reflekterer over deres egen læring, uddannelsens udbytte på individniveau, herunder, hvordan de ser på deres egen transformation af ”skoleviden” til egen ledelsespraksis. Spørgeskemaets konkrete opbygning er inspireret af Donald L. Kirkpatrick og James D. Kirkpatrick’s (2006) evalueringsmodel. De har udviklet en af de mest anerkendte metoder til at evaluere uddannelsesprogrammer, der baserer sig på undersøgelse af 4 niveauer: i) respons (tilfredshed), ii) læring, iii) kompetenceudvikling, der viser sig i praksis, og iv) resultat eller nytteværdien af uddannelsen. Men hvor de to forskere altså har fokus på at evaluere, så transponerer jeg deres niveauer for at få en selvevaluering fra de uddannedes ledere, og ønsker svar på deres generelle tilfredshed med uddannelsen og herunder deres oplevelse af læringsmiljø, deres oplevelse af egen læring, deres beskrivelse af deres nye handlekompetencer og disses anvendelse i praksis, og endelig lederens oplevelse af nytteværdien af Diplomuddannelsen i Ledelse. I det semi-kvalitative spørgeskema anvendes både lukkede og åbne spørgsmål, hvor de lukkede spørgsmål kan beskrive demografiske variable så som hvem lederne er, hvilken profession, anciennitet, erfaring samt deres vurdering af forskellige udsagn om vurdering af uddannelsens relevans og anvendelse. De åbne svarkategorier giver mulighed for at få et dybere indblik

---

*personaleledelse og daglig drift og der spørges også ind til lederens oplevelse, af muligheder og barriere for at få realiseret det lærte i den organisatoriske praksis.*



i lederens refleksioner over egen læring, og i hvordan de ser uddannelsen har betydning for deres personlige lederskab. Desuden gives der mulighed for indblik i, hvordan de vurderer deres muligheder og barrierer i forhold til, at få realiseret det lærte i den organisatoriske praksis. Survey-undersøgelsen giver tillige mulighed for at iagttage de kommunikative koblinger, lederne skaber mellem uddannelsessystemets teori og organisationens praksis. Survey-undersøgelsen er udsendt via data programmet surveyXact og databehandlet heri. Hele spørgeskemaet findes i Bilag 1.

Den samlede population af respondenter fordeler sig således mht. uddannelsesbaggrund:

- 23 - professionsuddannelse som pædagog
- 14 - professionsuddannelse som skolelærere
- 20 - professionsuddannelse som sygeplejerske
- 10 - andre uddannelser Inc.

På baggrund af respondenternes svar er udvalgt ni ledere fra de tre hyppigst forekommende professioner: pædagoger, skolelærere og sygeplejersker. For også at sikre en hierarkisk bredde er valgt en områdeleder og to afdelingsledere fra hver af disse tre professioner.

### **Deltagerobservation**

For at besvare spørgsmål 4a ” Hvordan kobler lederne sig på de politiske velfærdsdiskurser, og hvordan skabes der nye velfærdsdiskurser? ” og spørgsmål 4b ”Hvordan transformerer lederne deres teoretiske viden og analytiske færdigheder til beslutningskompetencer i egen ledelsespraksis? ” Har jeg gennemført deltagerobservationer af ni ledere, der blev udvalgt på baggrund af survey- undersøgelsen.

Observation som metode udspringer af den etnografiske forskning der udviklede sig op gennem 70'erne (Bryan 2008: 401). Etnografen anskuer fænomener som direkte observerbare i det undersøgte felt.

Etnografens mål er at analysere den sociale verden, som den fremtræder ”som virkelighed” gennem deltagernes øjne (Järvinen og Mik-Meyer 2005). Inden for den deltagende forskning og hermed også etnologien, taler man om, at forskeren kan indtage forskellige roller når de er i feltet. *Den totale observatør* er kendetegnet ved, at forskeren ikke indgår i en social interaktion med aktørerne i feltet, forskeren er alene til stede som observatør.

*Observatøren som deltager*, har kontakt til informanterne, men kontakten er kortvarig og formel, medens *Deltageren som observatør* er kendetegnet ved, at både forskeren og informanterne er vidende om, at relationerne mellem dem udelukkende er feltrelationer, til gengæld er det ofte sådan at forskeren knytter kontakter til bestemte personer i feltet, personer, der kan forsyne forskeren med en særlig viden og eller etablere hjælpsomme kontakter til feltet. For *den totale deltager*, kan forskerens identitet enten være helt skjult, eller forskerens rolle kan være informanterne bekendt, men det der kendetegner situationen er, at forskeren deltager som integreret medlem af aktiviteterne og først når aktiviteterne er afsluttet, bliver de forskningsmæssige notater skrevet ned (Bryan 2008:412; Kristiansen og Krogstrup 1999). Den mest problematiserede rolle er den totalt deltagende forsker, det er denne rolle litteraturen i de mere ekstreme tilfælde omtaler som, at forskeren er ”going native”, hvilket beskrives som at forskeren mister sin forskeridentitet og i stedet

*”lever sig ind i det miljø, han udforsker med en sådan intensitet, at han bliver en integreret del af det. Hvorved en videnskabelig analyse vanskeliggøres. Forskeren risikerer at overidentificere sig med feltet og får derved vanskeligt ved at betragte det udefra”*  
(Kristiansen & Krogstrup 1999: 105).

I denne kontekst kan min rolle betegnes som deltagende observatør, ikke med en etnograf, men derimod med den konstruktivistiske forskers tilgang, hvor

bevidstheden om medskabelse er til stede, og iagttagelsens blik er etableret. Det var essentielt, at den analysestrategiske opgave var at iagttage lederens iagttagelse af ”produktionen” den gode velfærdsydelse og den gode fagprofessionelle medarbejder. Det var ikke problematisk at få adgang til feltet, hvilket blev sikret gennem direkte telefonkontakt. Kun én leder takkede nej, men en alternativ deltager blev hurtigt fundet. Samtlige ledere etablerede selv kontakt til deres chefer og fik tilsagn om deltagelsen. Alle møderne blev båndoptaget, og optagelserne er efterfølgende transskriberet. Under møderne tog jeg noter med fokus på hvem der deltog, lederens strategiske overvejelse inden mødet og tematisering af de ledelsesmæssige udfordringer, der var på mødets dagorden. Kontakten med de ni ledere, der er indgået i undersøgelsen, har været god, tillidsfuld og konstruktiv. Jeg havde ofte før eller efter møderne en samtale med dem, hvilket øgede min indsigt i de enkelte leders oplevelse af mødets ledelsesmæssige udfordringer og den strategiske ramme, de havde lagt for mødet. Som eksempel på fortrolighed følger her uddrag af en samtale mellem lederen og mig, der fandt sted efter det 3. møde, jeg havde deltaget i sammen med lederen

*”Jeg tænker meget på, hvad er det for en strategi, som jeg så vælger, og overvejer måske endnu mere hvilke, konsekvenser min valgte strategi har. Egentligt er jeg kommet væk fra denne her ”lillepige” noget, hvor jeg tænkte, hvorfor er det mig, der er blevet udpeget, det kan jeg da ikke. Så på den måde føler jeg mig mere og mere, også personligt, rustet som leder, men det gør jo ikke at jeg er upåvirket af situationerne”.*

Jeg fik en tæt kontakt til de fleste af lederne. På trods af dette oplevede jeg, at både lederne og jeg, når jeg deltog ved møderne, uden problemer trådte ind i vores respektive roller. Ved at deltage ved flere møder, med mange forskellige af ledernes samarbejdsrelationer (medarbejdere, kommunale ledere, borgere osv.) opnåede jeg at få et nuanceret billede af lederens ledelse

i praksis. Samtidigt kunne jeg også, da jeg analyserede empirien, konstatere, at de enkelte ledes iagttagelse af, hvad der for dem var den gode velfærdssydelse og den gode medarbejde ikke ændrede sig uanset, hvilken målgruppe de var til møde med. Jeg deltog i 4-6 møder sammen med hver af de udvalgte ledere. Mødernes indhold og deltagernes antal og funktioner har været forskellige for alle ni ledere. Jeg har frem for at søge ligheder i forhold til mødeaktivitet valgt at deltage i de møder, der var aktuelle i forhold til de forskellige ledes dagligdag og eller aktuelle udfordringer. Min iagttagelse har alene rettet sig mod iagttagelsen af lederens kommunikation med deltagerne ved møderne.

### **Interview med cheferne til lederne**

For at besvare forskningsspørgsmål 4c: ”*Hvordan italesætter ledernes chefer den kompetente offentlige leder og ledernes ledelsesrum*” gennemførte jeg interview med chefen for hver af de udvalgte ledere, idet jeg ønskede at iagttage chefens iagttagelse af den gode leder og det ”tildelte” ledelsesrum, såvel på det generelle niveau som specifikt rettet mod egen leder. Jeg har ladet mig inspirere af både det systemteoretiske interview, som det er beskrevet af La Cour, en Knudsen og Thygesen (2005), og af interview i en interaktionistisk begrebsramme, som det er beskrevet af Järvinen og Mik-Meyer (2005). Beskrivelsen af det interaktionistiske interview har skærpet mit fokus på interaktionen mellem interviewpersonen og mig som interviewer, hvor jeg i den interaktive interviewform, anses som ”medproducent af viden”. At dette var en realitet undervejs, har jeg været helt bevidst om. Jeg har en lang praksis bag mig inden for det felt, jeg undersøger, og min viden er derfor bred. Det har været en fordel i forhold til at kunne spørge ind undervejs i interviewet, men på den anden side kan en fælles viden også føre til nikkende tavs kundskab. Derfor fulgte jeg de semi-strukturerede temaer stringent, hvilket medførte, at det lykkedes at få forskelligheden i chefernes

virkelighedsforståelse tydeligere frem i interviewene som ses f.eks. i nedenstående eksempel.

Intervieweren: Hvilken sammenhæng ser du mellem god ledelse og Diplomuddannelsen i Ledelse?

**Respondent 2:** *”Jeg tror at menneskesynet og handlekompetencen som sådan betyder rigtigt meget, fordi du skal både være! Det er jo et rigtigt kalejdoskopisk job, som sådan [...] du skal jo faktisk interessere dig for det meste og uden at tro, du skal være ekspert i alting og grave dig ned i alting. Det er der mellemlederne kommer ind, for det er jo rigtigt vigtigt, du har nogle kloge hoveder og nogle fornuftige mennesker til at sidde på afdelingslederstillingerne [...] Der er nogle der misforstår det med at være eksperter, de tror f.eks. de skal være superekspert inden for det pædagogiske område, og kan slynge om sig med namedropping og det ene og det andet- og så tror de, at de dermed er en god leder ikke? Og så kommer vi ind på det med uddannelse, og jeg synes selvfølgelig de skal uddannes og selvfølgelig er diplomuddannelsen en god ting. Men jeg må sige, at min konservative holdning til det er, at uddannelser hvor alle kommer ind og alle bliver spyttet ud i den anden ende, de mister en eller anden form for kvalitetsstempling”.*

Jeg har samtidigt ladet mig inspirere af tilgangen til det systemteoretiske interview, idet jeg hele tiden har holdt mig for øje, at der ikke var tale om et kvalitativt interview, hvor formålet ville have været, at jeg som forsker, skulle komme til at forstå verden ud fra chefernes synspunkt. Jeg har derimod været bevidst om, at det jeg ønskede at iagttage var chefernes iagttagelse af den gode leder og det ”tilpassede” ledelsesrum.

### **Fokusgruppeinterview med udvalgte medarbejdere**

For at besvare forskningsspørgsmål 4d ”Hvordan italesætter medarbejderne den kompetente leder og deres tildelte råderum” har jeg gennemført et fokusgruppeinterview med 2-6 medarbejdere hos hver af de 9 udvalgte ledere. Begrundelsen, for at det blev fokusgruppeinterview og ikke individuelle

interview, var, at det vigtige i at indfange den kombination af gruppeinteraktion og emnefokus, der kan realiseres i fokusgruppe-interviewet, og som gør det særligt velegnet til at producere empiriske data, der siger noget om betydningsdannelse i grupper. Fokusgrupper er kendetegnet ved, at de rummer potentiel mulighed for at deltagerne i deres interaktion med hinanden udveksler sociale erfaringer (selvfølgeligheder), der ellers fungerer som tavse og taget-for-givet repertoier for betydningsdannelse. Fokusgruppeinterviewet kan på mange måder "tvinge" deltagerne ud i at være diskursivt eksplicite i deres forhandlinger med hinanden (Halkier 2002, 2010). Ud fra et ønske om at iagttage medarbejdernes iagttagelse af "den gode leder" og "det tilpassede råderum", førte denne interview-form gennemgående hurtigt deltagerne på sporet og forskerens rolle, som ønsket, begrænset til at introducere formål og rammer og runde af.

### **3. Teoretiske perspektiver**

Efter en introduktion til det videnskabsteoretiske udgangspunkt, metoder og undersøgelsesdesign i relation til afhandlingens delanalyser fortsættes med en videre introduktion af de teorier og begreber, der konditionerer afhandlingens analysestrategiske blikke.

#### **3.1 Niklas Luhmanns teori om sociale systemer**

Når afhandlingens iagttagelse retter sig mod, hvordan interessenterne italesætter uddannelsen, samt hvordan lederne i deres kommunikation skaber koblingen mellem diplomuddannelsens teori og deres egen ledelsespraksis og hvordan lederne kommunikerer de ledelsesbeslutninger, der retter sig mod medarbejdernes råderum, anvendes "koblingsanalysen", inspireret af Luhmanns systemteoretiske kommunikationsteori (1997, 2000) samt Andersens analysestrategi (1999, 2006). I det følgende præsenteres Luhmanns teori om sociale systemer og systemteoretiske kommunikationsteori.

Luhmann argumenterer for en nyudvikling af den generelle systemteori. Hans afsæt er, at alle systemerne optræder som lukkede systemer. De modtager informationer udefra, men de kommunikerer alene internt via de opbyggede elementer. Teoretisk ansues samfundet opdelt i forskellige funktionssystemer, selv om hvert funktionssystem er autonomt, indgår det i en arbejdsdeling med andre funktionssystemer, og hvert system må derfor sikre sig støtte af de andre systemer. De funktionelle subsystemer har en afgrænset funktion i samfundet, de yder noget bestemt, og de er institutionaliseret på forskellig vis. Systemerne orienterer sig ved hjælp af symbolsk generaliserede medier, som forenkler, motiverer og angiver kriterier for at måle succes og fiasko. Hvert system har kun et medie, der er baseret på en bestemt kode. Koden angiver et bestemt iagttagelsesperspektiv. For at kunne vurdere det iagttagne anvendes refleksionsprogrammer (f. eks teorier, metoder, moralske principper) til at afklare, hvad der falder på hhv. plus- og minus siden. Herved sætter koderne sig igennem systemet på en bestemt måde, der indebærer, at de danner en fælles iagttagelses- og kommunikationsoptik for systemet, og denne optik bruger de forskellige systemer til at iagttage omverden igennem. Herved danner hvert system sin egen omverden. Ingen kode afspejler den ydre verden, og det bliver herved ikke muligt at iagttage, planlægge eller påvirke samfundet som helhed. Der findes intet Archimedespunkt, hvorfra hele verden kan overskues. Det betyder, at hvert funktionssystem skaber sit eget billede af ”samfundet” (Qvortrup 2000; Thyssen 2000a: 81).

Funktionssystemerne udgør ikke et hierarki, men er parallelle, med hver deres principper og dynamik. De aflaster sig ved at se bort fra andre funktionssystemers behov, så de kan koncentrere sig om, hvad de er gode til. Luhmann har ifølge Qvortrup og Andersen beskrevet 11 socialsystemer (Qvortrup 2000; Andersen 2001a): 1) økonomi; 2) politik; 3) videnskab; 4) intimforhold; 5) religion; 6) etik; 7) kunst; 8) retssystemet; 9) sociale bevægelser; 10)

massemedier og 11) uddannelsessystemet. Hvert socialsystem har sit generaliserede medie, sin plus/minus kode og sit refleksionsprogram, hvor systemets beslutninger træffes og handlinger realiseres (Qvortrup 2000; Thyssen 2000b; Andersen & Born 2001).

### Systemteorien

Luhmanns samfundsteori (2000) tager afsæt i systemteorien, nærmere bestemt i zoobiologen Ludwig von Bertalanffys' almene systemteori. Luhmanns grundantagelse er, at systemer findes. Han udsætter ikke denne påstand for erkendelsesteoretisk tvivl (Ibid: 48 - 49). I teorien skelnes der mellem systemer og deres omverden, et system er formen for en sondring og har altså to sider: systemet; der er formens inderside og omverdenen; der er formens yderside. Det er denne sondring, bestående af såvel inder- som yderside, der udgør systemets form, altså udgør begrebet. Systemer er ikke kun lejlighedsvis og ikke adaptivt, men strukturelt orienteret mod deres omverden, som de ikke kan bestå uden. De konstituerer og vedligeholder sig selv ved at frembringe og opretholde en difference til omverdenen og de benytter deres grænser til regulering af denne difference. Grænseopretholdelsen er systemopretholdelse. Det er differencen mellem system og omverden, der danner udgangspunkt for den systemteoretiske analyse. En konsekvens af system /omverdens paradigmet er, at man må skelne mellem et systems omverden og systemer i dette systems omverden. Således skelnes afhængighedsrelationerne mellem omverden og system fra afhængighedsrelationerne mellem systemerne. Om et system kan dominere et andet system afhænger af, i hvilken grad de to systemer og systemets relationer er afhængige af den givne omverden. Kun når der er tale om et systems direkte destruktion af et andet system, kan et system råde over fremmede system omverdens relationer. Omverden fremtræder langt mere kompleks end systemerne: de tilpasser sig ikke deres omverden, som består af verden og de andre systemer. Årsagen er, at omverdenen for alle systemer er så omfattende, at det ikke ville være muligt



at tilpasse sig dem alle. Derfor fremtræder systemet som sin egen selektionsmodel (Luhmann 2000, Weinreich 2002).

### **Autopoiesis**

Selektionen beskrives ved hjælp af et andet begreb i Luhmann's teori: autopoieses, der er sammensat af de græske ord "auto" og "poieses", hvilket betyder henholdsvis "selv" og "skabelse". Begrebet er udviklet af de argentinske biologer Maturana og Varela som svar på spørgsmålene: Hvad er liv? Og hvad er erkendelse? (2000: 72). Deres model henviser alene til levende celler, der producerer sig selv. Dette abstraherer Luhmann dog fra i sin teori og definerer i stedet autopoiesis som en generel form for systemdannelse. Konsekvensen er, at systemerne herefter kan opfattes som selvrefererende systemer med selvreferentiel lukning. En følge af teorien om autopoiesis er, at der ikke findes noget altomfattende system. Den metafysiske idé om en verden som en samlet beskrivelse kan derved ikke indfries (Luhmann 1997).

### **Iagttagelse**

Den selvrefererende lukning realiseres ved begrebet "selviagttagelse", idet systemets evne til selv-iagttagelse medfører indføringen af system og omverdendifferencen i systemet. Selviagttagelsen skaber samtidigt muligheden for at udgøre det operative aspekt ved autopoiesen, hvilket vil sige, at systemet alene reproducerer egne elementer og ikke, som andre fejlagtigt tror, producerer og implementerer omverdenens elementer i systemet (Luhmann 2000:71-75). Det er systemet, der definerer sig selv, ved at definere sin grænse mellem sig og omverden. Selvreference er således betegnelsen for, hvad et system er for sig selv uafhængigt af, hvordan andre betragter det. Men samtidigt er der i begrebet indbygget en forståelse af, at systemet alene opnår sin enhed gennem relationer til omverden. Enhed, integritet og identitet er således ikke bare til stede, det skal konstrueres af systemet selv (Luhmann 2000; Rasmussen 2004). Iagttagelse indebærer, at

der fremtræder en forskel. Det der iagttages, iagttages ud fra en valgt forskel. I relation til denne afhandling er det ikke muligt på samme tid at anskue diplomuddannelsen ud fra flere perspektiver. Man må vælge perspektiv. Der er dog intet i vejen for, at man kan vælge først det ene og så det andet perspektiv. Men for iagttageren er det ikke muligt at iagttage den forskel på perspektiverne, der anvendes i situationen, det er den blinde plet i iagttagelsen. Luhmann supplerer begrebet selviagttagelse med begrebet ekstern- eller fremmediagttagelse. Denne iagttagelse benævnes også iagttagelse af anden orden, hvor der sker en iagttagelse af iagttagelsen, hvilket vil sige, at iagttageren kan iagttage sig selv og herved se den blinde plet, der blev iagttaget med, ved iagttagelsen af første orden. Men ligesom ved iagttagelse af første orden fremkommer der også en blind plet ved iagttagelse af anden orden, en blind plet som iagttageren ikke kan ekspliciterer (Luhmann 2000:113; Kneer og Nassehi 1997:149).

### **Organisationer, beslutninger, ledelse og professioner**

Alle funktionssystemer optræder som lukkede systemer, der modtager informationer udefra, men alene kommunikerer internt via deres opbyggede elementer. Eftersom funktionssystemer ikke handler selv, men alene giver handlingen en form for fælles orientering, må problemet om kollektiv handling løses af andre veje. Det er her det sociale system ”organisationer” træder til (Thyssen 2000a: 16). Organisationer er ifølge Luhmann funktionelt åbne, men socialt lukkede (Andersen 2001; Luhmann 2006). Spørgsmålet er så, hvad der er organisationens kommunikative fokus, nærmere bestemt hvordan rammesætter velfærdsorganisationerne de interne interaktionssystemer. Luhmann foreslår at definere organisationernes opgave som kommunikation af beslutninger.

*”Pointen er, at organisationssystemer skaber sig selv gennem beslutninger, og gennem beslutning skabes også hvad beslutning vil sige. Så beslutning som systemets skabende operation skaber også sig selv. Heri består organisationens autopoiesis. Ingen elementer i en*

*organisation er produkt af andet end beslutningsparadoksiens udfoldelse. Det er det samme som at sige, at organisationer skabes ud af beslutningers mulighedsbetingelser (Andersen 2001b: 17)*

*Et system kan alene iagttage sig selv, hvis det indikerer sig inden for rammen af et anden ordens begreb. En iagttagelse vil kræve at systemet er i stand til at splitte sig op i to halvdele, nærmere bestemt det, der iagttager og det der iagttages. Herved fremstår systemet som enheden af forskellen system/ omverden, hvilket ifølge Luhmann kun kan realiseres, hvis et system kan kopiere sin ledeforskel og genindfører (re- entry) den i sig selv. Systemet skal kunne splitte sig op og indføre forskellen system/ omverden i eget system. Denne forståelse og betydning af re-entry har Luhmann fået gennem inspiration fra George Spencer Brown (Andersen 1999: 113).*

Luhmann (2000) problematiserer rationalitetsbegrebet i beslutningstænkningen, når det forsøges at blive strakt ud over de enkelte systemer. Han argumenterer for, at det enkelte system, jævnfør sin mission, har sin egen forståelse af rationalitet og hermed sin egen forståelse af, hvordan man træffer en ideel rationel beslutning. Ligeledes skærper han opmærksomheden på, at heller ikke værdirationalitet og handlingsrationalitet kan sammenlignes. Der kan således ikke ske sammenligninger mellem rationalitet på baggrund af beslutninger truffet med udgangspunkt i at ville træffe ”det gode valg” eller ”det rigtige valg”. I sin diskussion af rationalitetsbegrebet kommer Luhmann ind på, hvordan sociale systemer kvalificerer deres ”rigtige” rationelle valg. Ved enhver form for selvreference stilles man over for problemet om, hvordan man sikrer, at der sker en afbrydelse af den tautologiske cirkel. For at sikre at selvet og de sociale fællesskaber træffer kvalificerede beslutninger, må deres henvisning til deres egen forståelse og mening beriges med ekstra mening, man kan nemlig ikke slutte fra selvreference til rationalitet. Skal den enkeltes og det sociale

fællesskabs opfattelse af egne rationelle beslutninger kunne forstås og accepters af andre, forudsætter det, at det sociale fællesskab ikke alene formår at iagttage sig selv og herved afdække dets egen begrundelse for beslutningerne, men også er i stand til at reflektere over andres reaktioner på beslutningen. Sidst men ikke mindst skal det være i stand til at forstå, hvorfor de andre reagerer, som de gør (Luhmann 2000: 345-347 & 537-542). Denne problematisering af rationalitetsbegrebet får Luhmann til at argumentere for, at der må ske kontinuerlige respecifikationer af kriterierne for, hvad der kan forstås som rationelle beslutninger, og det må ske inden for rammerne af de enkelte organisationer og professioner (Luhmann 2006: 166). En beslutning er således et valg mellem flere muligheder. Hvis der kun viser sig én mulighed, er der ikke tale om en beslutning, ej heller hvis valget er givet. Det er således alene, hvis der er flere muligheder og ingen teknik, at der kan blive tale om en beslutning. Beslutninger anses som kompleksitetsreducerende, mulighederne for valg mindsket, og i forlængelse heraf kan konfliktniveauet sænkes (Thyssen 2000a).

Andersen (2008) udvider kompleksiteten omkring de organisatoriske beslutninger, idet han argumenterer for, at da velfærdsinstitutionerne voksede frem i slutningen af 1800 tallet og frem til midten af 1970'erne, skete det med anknytning til de enkelte funktionssystemer. Således var syge-og sundhedsvæsenet alene knyttet til sundhedssystemets binære kode syg/rask, skolevæsenet til uddannelsessystemets binære kode formidlingsbar/ikke formidlingsbar og socialvæsenet til det sociale funktionssystem binære kode plus/minus omsorg. Der var således tale om at være knyttet til et enkelt program, om homofone velfærdsinstitutioner (Andersen 2001a,2008). Da moderniseringen af den offentlige sektor begyndte, skete der en selvstændiggørelse af institutionerne til strategiske organisationer med ansvar for både at definere egne målsætninger og at nå målene, hvilket samtidigt medførte nye opgaver, nye ansvarsområder og nye funktioner. Dette havde

som konsekvens at sygehusene og skolerne etc. ikke længere kunne fastholde at iagttage omverdenen i et homofont perspektiv. Velfærdsinstitutionerne måtte udvide deres evne til perspektivskift, de måtte lære sig at være polyfone, hvilket indebærer at kunne kommunikere ind i flere funktionssystemers medier og binære koder. Det øger kompleksiteten, hvilket ikke gør beslutningsprocessen mindre kompliceret. Men grundlæggende er det jo ikke organisationerne, der træffer beslutninger. Det er lederne i velfærdsorganisationerne, og det bliver dem, der skal sætte rammerne for interaktionen. Det indebærer, at de skal beslutte, hvilket funktionssystems medie og binære kode, der skal være præmissen for den givne beslutning. Er det sandhed, etik, økonomi eller syg/rask, der skal besluttes om? Beslutningsmyndigheden bliver lederens, og herved argumenterer Andersen (2008: 64-65) for, at lederen bliver diskursleder uden overhovedet at have mulighed for suverænt at kunne afgøre om valget af præmis er ”det rigtige”valg.

*”Velfærdsledelse er ikke længere blot at administrere velfærdsordninger. Velfærdsledelse er at skabe hvad velfærd er og bør være, og velfærdsledelse er også at deltage i den konstante kamp om de andres vilkår for skabelse af velfærdsværdier i en hyperkompleks sammenhæng af autopoietiske funktionssystemer og selvkørende organisationer” (Andersen 2008: 64).*

Der er altså tale om, at lederne af de offentlige institutioner kan være med til at redefinere, hvad en skole og en socialforvaltning skal være, og hvordan klienter, patienter skal diagnosticeres og tilbydes andre former for indsats.

*”Velfærdsledelse er blevet en mikropolitisk praksis, der handler om at skabe forstillede rum, der senere skal erobres, om at hacke sig ind på diskurser og sprogkoder, og om at forme de omgivelser der former ens egne vilkår” (Andersen 2008:65)*

## Om person, roller og professioner

I Luhmanns forståelse er det ikke mennesker, der kommunikerer.

Kommunikationen i de sociale systemer sker via personer. Begrebet ”person” bliver defineret ved at markere en forskel, og det bliver anvendt som en form, der muliggør en betegnelse for mennesket ved at se bort fra alt det, som mennesker muliggør som empirisk realitet. Mennesket er således den anden, umarkerede side af formen ”person” (Luhmann 2006:56). Luhmann argumenterer for, at personen er en betingelse for kommunikationens fortsættelse. Personen skal agere som adresse og tilskrivningspunkt. Personen opstår nærmest som biprodukt til en given kommunikation, hvilket begrundes med, at man i sidste ende må vide, hvem der er ansvarlige for meddelelsen, hvem man skal rette sine returspørgsmål til, eller hvem man skal vende sig til med uddybning eller kritik? Luhmann(Ibid) finder, at professionerne har stor samfundsmæssig betydning ikke kun på baggrund af deres viden, men fordi professionernes arbejde udfylder distancen mellem idé og praksis, en distance som ikke alene kan forbindes gennem viden. Professionerne handler inden for dette spænd under den grundlæggende betingelse, at succes for deres indgreb er usikker. Ifølge Luhmann (2006) er professionerne i besiddelse af et stort antal komplekse rutiner, som kan anvendes enten i uklart definerede situationer, eller til at definere situationen klarere. Derudover er professionerne værdiorienteret, men i en kontekstuel forståelse, der er knyttet til former og forskelle og som gør rollen<sup>6</sup> som professionel til en formidlingsrolle, hvordan komme fra syg til rask, fra udannet til dannet.

---

<sup>6</sup> Ved menneske forstår Luhmann en flerhed af forskellige systemer som opererer særskilt. Gennem bevidstheden opnår det psykiske system (menneskets bevidsthed) mening med sig selv og andre. I en organisatorisk sammenhæng sker der en kobling mellem menneskets psykiske system og det organisatoriske system gennem kommunikationen, det sker gennem et organisatorisk medlemskab, hvor det psykiske system tilskrives en bestemt (fagprofessionel) rolle. (Luhmann 2000: 482, Kneer & Nassehi 1997:70)

Luhmann fremhæver ligeledes, at der i den professionelle rolle ligger en forventning om:

*”en personlig indsats af dem der beskæftiger sig med professionelt arbejde [...] på den anden side forbliver der en rolleadskillelse og en udblænding af vedkommendes andre roller (..) at trække denne delikate grænse og holde sig den for øje, hører til de mest ambitiøse krav i professionelt arbejde og forudsætter givetvis socialisering og ikke direktiver, som man skal holde sig til”. (Ibid:172).*

Luhmann pointerer dog også, at professionsrollen ikke kan være det eneste, der retfærdiggør retten til at kunne re- specificere ”den gode hensigt”.

Samspillet mellem organisationer og professionelle beskriver Luhmann ved at fremhæve, at organisationen må træde tilbage, når professionerne overtager interaktionen med deres klienter, børn, studerende, patienter. Det betyder ikke, at organisationer ikke kan gribe ind, hvis der sker noget uhørt for at rekonstruere interaktionsforløbet som en sekvens af beslutninger og stille spørgsmål til, hvorfor beslutninger blev truffet på denne måde. Begrundelsen er, at selv om interaktionen (undervisningen, sygeplejen, den medicinske behandling) finder sted i organisationen, er det fuldstændigt urealistisk at tro, at organisationen kan programmerer undervisningen, sygeplejen og den medicinske behandling, både i form af et formålsprogram eller i form af udvælgelse af midler til bestemte mål, eller specifikke handlingsprogrammer. Årsagen er, at det fagprofessionelle arbejde ikke kan forstås som en sekvens af mindstebeslutninger (Ibid).

*”Samspillet mellem organisation og interaktion er uundværligt, ikke mindst fordi organisationen **ikke** kan styre undervisningens interaktioner” (Ibid 2006:185)*

### **Interpenetration, socialisation, sprog og strukturelle koblinger**

Luhmann (2000) anvender begrebet ”interpenetration” til at betegne, hvordan opbygning af systemer sker ved hjælp af omverdenssystemer. Det drejer sig

ikke om den almene relation mellem system og omverdenen, men om en intersystem relation mellem systemer, som gensidigt hører til hinandens omverden. Luhmann taler om penetration, når et system stiller sin egen kompleksitet og dermed sin selektionstvang, ubestemthed og kontingens til rådighed for opbygningen af et andet system. Interpenetration viser sig, når dette forhold optræder gensidigt, når begge systemer muliggør sig selv ved at føre deres forud konstituerede egenkompleksitet ind i det respektive andet system. Gennem interpenetration virker det modtagende system således også tilbage på det penetrerende systems strukturdannelse, altså dobbelt ind, udefra og indefra. Interpenetrationen individualiserer adfærden stærkere end penetration, og kan således forstås som en form for rolle- og socialiseringsteori. De interpenetrerende systemer forbliver dog omverden for hinanden. Det vil sige, den kompleksitet de stiller til rådighed, er uforstående og uorden for det andet system, og derfor indoptages ikke hele systemet (Luhmann 2000: 257). Interpenetration finder sted gennem kommunikation, og enhver kommunikation forudsætter interpenetration. Kompleksitet og interpenetration kan forstås som selektionstvang, der øges med kompleksitetens omfang. Det er afgørende, at det ene systems grænser kan inkluderes i det andets system operationsområde, således optræder sociale systemer i psykiske systemers bevidsthed, og psykiske systemers grænser optræder i sociale systemers kommunikationsområde (Luhmann 2000:261).

Interpenetration er et forhold mellem autopoietiske systemer, og det muliggør et forhold mellem autonom autopoiesis og strukturelle koblinger (Ibid: 265). Processen, der gennem interpenetrationen former det psykiske system og menneskets derigennem kontrollerede kropsafærd, kalder Luhmann socialisering (Ibid:286) Socialisering er altid selvsocialisering (Ibid: 287), og al socialisering forløber som social interpenetration, og al social interpenetration forløber som kommunikation. Kommunikation lykkes og kan



erfares gennem kommunikationen tre selektions faser, information/meddelelse/forståelse. Vellykket kommunikation kan ikke som givet forventes at føre til en bestemt handling, det er derimod det kommunikative hændelsesforløb, der socialiserer. Det gør det ikke ved at sanktionere rigtigt eller forkert adfærd, men derimod ved at hændelsesforløbet opleves som realiseret kommunikation (Ibid:288-289). Sproget er ikke et system, hvilket dog ikke gør at fænomenet sprog mister sin betydning. Tværtimod kan dette teoristed udfyldes på en anden måde, nemlig ved hjælp af begrebet strukturel kobling. Begrebet er indført af Humberto Maturana, og dets opgave er at beskrive, hvordan operativt lukkede systemer kan eksistere i en omverden, der på den ene side er forudsætningen for systemets autopoiesis, men som på den anden side ikke griber ind i denne. Det problem, som strukturelle koblinger løser består i, at systemer kun kan bestemme sig selv gennem sine egne strukturer, vel og mærke kun gennem strukturer, som det kan opbygge og ændre ved hjælp af sine egne operationer. Alligevel kan det ikke bestrides, at denne form for operativ autonomi forudsætter en medvirken fra en omverden, som må ” tilpasses til livet”.

Strukturelle koblinger eksisterer med Maturana's udtryk vinkelret på systemets autopoiesis. De bidrager ikke med operationer, som kan reproducere selve systemet, og det vil i vores tilfælde sige ingen kommunikationer. Men de ophidser systemet med irritationer, de forstyrrer systemet på en måde, som derefter internt bringes på en form, som systemet kan arbejde med. Man kan tænke på Piagets begrebspaar assimilation og akkommodation. Strukturelle koblinger i et kommunikations perspektiv kan forstås som, at sproget på grund af sine specielle egenskaber fungerer som den strukturelle kobling mellem kommunikation og bevidsthed, samtidig med at sproget holder kommunikation og bevidsthed, altså samfund og individ, adskilt. En tanke kan aldrig være kommunikation, og kommunikation kan

aldrig være en tanke. Der er tale om to forskellige operativt lukkede systemer, der er ingen overlapning på det operative plan. Det afgørende er dog, at det lykkes sproget at koble systemer sammen ovenikøbet i deres forskellige operationsmåder (Luhmann 1997:74-75). At tage individualitet alvorligt vil sige at forstå individer som et produkt af deres egen aktivitet, som selvreferentielle historiske maskiner, som med hver deres egen operation bestemmer udgangstilstanden for yderligere operationer og alene er i stand til at gøre dette ved hjælp af egne operationer. Der findes ingen normativ integration af individet i samfundet, der findes med andre ord ingen normer, som man ikke kan afvige fra, hvis man har lyst. Men den strukturelle kobling sørger for at ophobe visse irritationer og udelukke andre, hvorved der opstår nogle trends i strukturenes selvbestemmelse som afhænger af, hvilke irritationer de har med at gøre. Ethvert samfund socialiserer individerne på den anden side af deres strukturelle koblinger, og det er samfundet helt indstillet på (Ibid:77-78).

*”Endelig og det er måske det vigtigste punkt og den vigtigste korrektion af den klassiske socialisationsteori, har socialisation at gøre med mennesker, om hvem man ikke kan vide, hvilke indstillinger de i givet fald vil aktualisere, eller hvordan de vil handle. Socialisation må derfor forberede til en tilværelse i permanent usikkerhed. Det kan være det motiv der stimulerer til normer, som også gælder i det tilfælde hvor de antastes [...] Ligeledes kan det hjælpe med en indre forankret selvbevidsthed og ikke mindst en indstilling på socialt institutionaliseret individualitet, som gør, at det forekommer normalt, at den ene tænker og handler på en måde og den anden på en anden” (Luhmann 2006: 76-77)*

## **Uddannelsessystemet**

Luhmann beskriver mange forskellige systemer. Et af dem, og for denne afhandling mest relevante, er uddannelsessystemet. I det følgende vil uddannelsessystemet som et selvrefererende system blive undersøgt nærmere.

### **Uddannelse - undervisning – kommunikation**

Mennesker fødes, men personer opstår gennem socialisation og uddannelse. Når man holder sig denne forskel for øje, er det nærliggende at relatere uddannelsens funktion til det forhold, at mennesker bliver personer. Især i komplekse samfund, kan man ikke overlade det til socialiseringen. Den virker ikke tilstrækkeligt specifik og bliver i høj grad bundet til et givet miljø. Både socialisering og uddannelse drejer sig om personlighedens skabelse. Netop deri ligger det spillerum, som uddannelsen kan udnytte for dels at korrigere socialisationen dels at udvide den. At der overhovedet forekommer et samspil mellem socialisering og uddannelse, er et resultat af begge processers personrelatering (Luhmann 2006). Uddannelse er en intentionel aktivitet, som bestræber sig på at udvikle menneskers færdigheder og forøge deres sociale tilslutningsevne (Ibid: 43). Uddannelse kræver ikke kun handlinger (som man kan efterligne), men kommunikation. Den kræver nemlig først, at man lærer, hvad man ikke ved og ser, hvad man ikke ser og derefter lægger an til at fylde hullerne ud. Det negative kan alene formidles gennem kommunikation, ikke gennem handlinger. Kommunikation fremhæver det, der ikke kan forstås ud fra sig selv. Det er dog hermed ikke afgjort, hvilken kommunikation, der kan opfattes som uddannelse. Uddannelse er i kraft af at være henvist til kommunikation nødvendigvis en samfundsmæssig proces, mens socialisering kan forløbe via handling og efterligning. Socialisering formidler naturlige og sociale adfærdsbetingelser som selvfølgeligheder. Det fører dog til vanskeligheder og konflikter i det sociale system, når man erfarer, at det, den ene finder rigtigt, selvfølgelig ikke glider så glat igennem hos en anden (Ibid: 80).

### **Undervisning som Interaktion**

Kommunikation kan alene betragtes som undervisning, hvis den finder sted i et interaktionssystem. Uddannelse er således ikke alene en verbal kommunikation. Hensigten med at uddanne indebærer, at deltagernes

perceptionsydelse inddrages, hvilket går ud over den egentlige kommunikation. Perceptionskonteksten, interaktionen i rummet gør, at deltagerne samlet kan reflektere over det, der er sket og sker i lokalet. Ingen af deltagerne ved reelt, hvad der sker af læring, og først retrospektivt er det muligt ud fra andres adfærd at slutte, hvad den enkelte deltager reagerer på (Ibid: 80-84).

### **Uddannelsessystemets medie, form, kode og refleksionsfunktioner**

Uddannelsessystemets medie har som udgangspunkt været barnet, der skulle formes og lære at blive voksen og deltage i samfundet. Men som Luhmann argumenterer for, er samfundsændringer så markante udtrykt gennem voksende kompleksitet og kontingens, at udviklingen stiller krav ikke kun til barnet, men også til den voksne om kontinuerligt at lære. På denne baggrund argumenterer Luhmann for, at uddannelsessystemets medie må formuleres som livsforløb. Det bliver derved det menneskelige livsforløb, der bliver sat i fokus, og det bliver mediet for uddannelsessystemets funktion (Ibid: 116-120). Tilbage står spørgsmålet om, hvad det så er, der skal forme mediet, livsforløbet, med liv? Det er, argumenterer Luhmann, viden: ” [...] *for gennem viden opnår man andre muligheder for at give det videre livsforløb retning*” (Ibid: 121). I stedet for at præcisere viden som begreb meget konkret, argumenterer Luhmann for at viden altid er socialt valideret, i forhold til organismens psykiske system og omverden. Derudover kræver viden kulturel kohærens og kan ikke valideres isoleret. Yderligere sker den sociale validering ikke alene gennem videnskabssystemet, den sker i høj grad også gennem massemedierne. Sidst, men bestemt ikke mindst, sker der en kraftig videnselektion gennem den enkeltes selektionskriterier i forhold til, hvad den enkelte anser for givtigt i sit livsforløb. Luhmann er yderst opmærksom på denne personlige selektion:

*”Uddannelse foreskriver ikke et livsforløb. Den kan ikke gøre en fordring på at kontrollere sine elevers livsførelse. Det ville være en ”totalitær” uddannelse og ikke foreneligt med samfundsmæssig uddifferentiering, og altså heller ikke uddifferentieringen af uddannelsessystemet. Uddannelse kan kun arbejde med differencen mellem medium og form. Den kan tilbyde mange forskellige uddannelser til bestemte erhverv og derved åbne mulighederne for et livsforløb, der ikke fandtes uden en sådan uddannelse. Men heller ikke det kan ske i form af determination af fremtidig adfærd, men kun som tilvejebringelse af viden som gør det muligt at indlade sig på bestemte adfærdskrav med tilstrækkelig sikkerhed; eller at kunne finde de informationer, der er meningsfulde for adfærden i bestemte situationer (Ibid: 125).*

Hensigten med at uddanne kan især ses ved lærerens handlinger, når hun forsøger at formidle viden og kunnen til nogen, som endnu ikke råder over den. Dette ”endnu-ikke” kan ses som et paradoks, der opløses i tidsdimensionen, idet læreren ikke ved, om det han formidler reelt kan formidles kommunikativt, altså forstås og realisere læring. Læring kan således forstås som at formidlingen honoreres med tilegnelse. Med dette argument anvender Luhmann begrebet formidle som uddannelsessystemets kode plus/minus formidlingsbart (Ibid: 69-73).

**Undervisning som institutionaliseret funktion og evalueringsmulighed**  
Undervisning kan kun erkendes og reproduceres som form, når der træffes foranstaltninger imod det, hvilket kan ske ved at gøre lærerne ansvarlige for de eksternaliserede beslutninger, eller som det typisk er i dag, at det er en uddannelsesinstitution, der sikrer kvalificeret og kontinuerlig uddannelse (Ibid: 145). Uddannelsesaktiviteten kan beskrives som formidling af viden og kunnen (Ibid: 69). Den enkelte elev kan lige så lidt som gruppen, der undervises i fællesskab, tages som uddannelsens ”output”. Det har ingen betydning for den samfundsmæssige omverden eller for det senere liv. For så vidt er selv vellykket kommunikation ikke et tilstrækkeligt kriterium til

bestemmelse af uddannelsessystemets funktion. Uddannelsesfunktionen drejer sig faktisk kun om forberedelse af de enkelte mennesker til deres senere liv, om deres livsforløb (Ibid: 73). Gennem uddifferentiering skaber uddannelsessystemet sig et sted, hvorfra det kan iagttage og beskrive samfundet, som det selv tilhører, og herved bliver det muligt for uddannelsessystemet også at forholde sig reflekterende og aktivt til det, der sker i samfundet og i forlængelse heraf at byde ind med forslag til, hvor samfundet kan udvikle sig hen. Der er altså ikke tale om en passiv, men derimod en aktiv forholden sig til samfundets udvikling (Ibid: 161-162).

### Opsummering

Ovenfor er Luhmanns systemteoretiske kommunikationsteori præsenteret, fordi den bidrager til at konditionere afhandlingens optik, når den senere rettes mod, hvordan interessenterne italesætter uddannelsen, hvordan lederne i deres kommunikation skaber koblingen mellem diplomuddannelsens teori og deres egen ledelsespraksis, og hvordan lederne kommunikerer de ledelsesbeslutninger, der retter sig mod medarbejdernes råderum. Senere i analyseafsnittet præsenteres såvel den semantiske analyse som koblingsanalysen.

## 3.2 Diskursbegrebet

Nu rettes opmærksomheden mod, hvordan velfærd og velfærdsydelser iagttages og artikuleres i den politiske diskurs, nærmere bestemt, hvordan velfærdsbegrebet over en given periode konstituerer sig, giver mening og får betydning for den offentlige leders ledelsesrum samt mod, hvordan uddannelsens interessenter og ledere på forskellig vis kobler sig på de politiske artikulationer. Til denne iagttagelse anvendes diskursanalysen, som den fremstilles af Laclau og Mouffe (Laclau og Mouffe, 2001, 1997, 2010; Hansen 2005; Jørgensen & Phillips 1999). I det følgende præsenteres diskursanalysen som teori og begreb, og herunder Laclau og Mouffe's

politiske diskursteori. I introduktionen til analysen genbesøges den konkrete analysemetode, som anvendes i diskursanalyserne. Laclau og Mouffe's diskursteoretiske tilgang beskæftiger sig netop med politisk kommunikation (Laclau og Mouffe 1997, 2001, 2010; Hansen 2005a; Jørgensen & Phillips 1999). Denne version af diskursteorien giver mulighed for at sætte Diplomuuddannelsen i Ledelse i et samfundsmæssigt og mere konkret velfærdspolitisk perspektiv.

Diskursbegrebet har opnået en markant udbredelse inden for samfundsvidenskabelige miljøer de sidste 15 - 20 år. Som med mange andre komplekse begreber inden for samfundsvidenskaberne varierer betydningen, omfanget og anvendelsesområdet af diskursbegrebet alt afhængig af de forskellige teoretiske retninger, i hvilke det er indlejret (Howarth 2005).

*"Der hersker kun begrænset enighed om, hvad begrebet diskursteori eller diskursanalyse egentlig siger, men at diskurs implicerer en eller anden relation til sprogvidenskab og betydningsdannelse er vist alment [...] Diskursteori formulerer det på denne måde, at diskursiv mediering er grundlæggende. Vi kan simpelt hen ikke få indsigt i verden uden at befinde os i et specifikt paradigme (eller diskurs). Derfor er den farvning eller mediering, som sker gennem diskursen eller paradigmer, grundlæggende. Diskursteori er forsøget på at medtænke denne mediering, dens forudsætninger og konsekvenser"* (Hansen 2005a: 389).

### **Diskursanalysens rødder**

Diskursanalytiske tilgange trækker på den sprogfilosofi, som hævder at vores adgang til virkeligheden altid går gennem sproget. Ved hjælp af sproget skaber vi repræsentationer af virkeligheden, som aldrig bare er spejlinger af en allerede eksisterende virkelighed, idet repræsentationerne er med til at skabe den. Det betyder ikke, at virkeligheden ikke findes, betydninger og repræsentationer er nok så virkelige. Den fysiske verden findes også, men den

får kun betydning gennem diskurs (Jørgensen & Phillips 2006). Opfattelsen af sproget som et system, der ikke er bestemt af den virkelighed, det refererer til, har rødder i den strukturalistiske sprogvidenskabelige tradition, der udviklede sig i kølvandet på Ferdinand de Saussures banebrydende ideer fra begyndelsen af dette århundrede. Saussure lancerede den idé, at forholdet mellem sprog og virkelighed er arbitrært. Verden siger ikke selv, hvordan den skal betydes, men hvorfra får den så sin betydning? Saussure argumenterede for, at vi tillægger verden betydning gennem sociale konventioner, hvor bestemte ting forbindes med bestemte tegn. Saussures pointe er, at de enkelte tegns betydning kommer fra deres relation til andre tegn, og at et tegn får sin specifikke værdi ved at være forskellig fra de andre tegn. Det er denne struktur, Saussure var interesseret i at undersøge nærmere. Det skete i analyser, hvor fokus var på to niveauer i sproget, *langue* og *parole*. *Langue* står for sprogets struktur, netværket af tegn, der giver hinanden betydning, og er fast og uforanderligt. *Parole* er derimod den konkrete sprogbrug. *Parole* trækker hele tiden på *langue*, og det er sprogstrukturen, der gør konkrete udsagn mulige. I denne tænkning er de konkrete udsagn, *parole*, for usikre at anvende som sprogvidenskabens objekt, og derfor blev det Saussures valg at fokusere på *langue* (Ibid:18-19).

Poststrukturalismen har senere videreført Saussures og den sene strukturalismes tanker, men med nogle kraftige modifikationer. Det, der er ført videre, er tanken om at tegnene ikke får deres betydning af virkeligheden, men af hinanden i et strukturelt netværk. Det, poststrukturalismen modificerer er især to forhold: dels forlades opfattelsen af sproget som en total og uforanderlig struktur, og derudover opløses grænsen mellem *langue* og *parole* (Ibid:20). I poststrukturalistisk teori får tegnene fortsat betydning ved at være forskellige fra andre tegn, men det de er forskellige fra, kan ændre sig alt efter ,hvilken sammenhæng de bruges i. Det betyder ikke, at ordene svæver helt frit



og kan betyde hvad som helst, for så ville sprog og kommunikation være umulig, men det betyder, at ordene ikke endeligt kan fikseres i en fastlagt betydning. Der findes altså strukturer i sproget, men hele tiden kun i en foreløbig og ikke nødvendigvis modsigelsesfri form. Herved har poststrukturalisterne medvirket til at forandring kan realiseres. Denne mulighed for at skabe og vise foranderlighed realiserer poststrukturalisterne ved at gøre parole til studieobjektet, idet de argumenterer for, at det netop er i den konkrete anvendelse af sproget strukturen skabes, reproduceres og forandres. I konkret tale og skrift trækker mennesker på strukturen, for ellers ville talen ikke give mening, men poststrukturalisterne sætter også strukturen på spil ved at give netop deres bud, på hvordan betydningen af tegnene skal fikseres (Ibid).

### **Den diskursive vending**

Den markante videnskabsteoretiske interesse for sprogets betydning for videnskabelse er blevet benævnt ”Den sproglige vending”<sup>7</sup>. Diskursens betydning for videnskabelse bliver benævnt som ”Den diskursive vending”<sup>8</sup>, som har sit udspring i 1980’ernes franske dekonstruktion eller postmodernismen, og den tager afsæt i en kritik af strukturalisme, determinisme og essentialisme (Hjort 2013). Den diskursive vending kan forstås som et epistemologisk projekt, og der dvæles således ikke i udtalt grad over ontologiske udsagn. Derimod udfordrer diskursanalysen forskerens refleksion over spørgsmålet ”*hvordan der kan etableres viden om virkeligheden*”? Men det indebærer ikke nødvendigvis viden om verdens sande beskaffenhed.

---

<sup>7</sup> *The linguistic turn*, (eng. ’den sproglige drejning’), i 1900-tallets filosofi en markant tendens, der består i, at de traditionelle metafysiske, moralfilosofiske og erkendelsesteoretiske problemer opfattes som sproglige problemer og søges løst vha. begrebsanalyse e.l. Den store Danske, Gyldendals åbne encyklopædi.

<sup>8</sup> Begrebet ”The Discursive Turn” blev introduceret s af den amerikanske filosof Richard Rorty 1967

### **Diskursbegreb og teoretisk sammenhæng**

David Howarth (2005) argumenterer for, at diskursbegrebet nødvendigvis må forstås i relation til den teoretiske sammenhæng, som det anvendes i, således at både forskeren og læseren skærper sin bevågenhed over for betydningen af teoriens bestemte antagelse om den sociale verdens natur. På denne baggrund opstiller Howarth (Ibid) en "grammatik" for anvendelse af begrebet i de forskellige teoretiske kontekster. *Positivister og empirister*, der forholder sig til diskursbegrebet, argumenterer for at begrebet kan anvendes til at opnå forståelse for de strategiske bestræbelser på at udforme fælles forståelse af verden og hermed medvirke til at legitimere og motivere kollektiv handling. Diskursen opfattes som en ramme, der kan fungere som en hjælpemekanisme, der kan frembringe fælles opfattelser til bestemte formål, og her bliver diskursanalysens opgave, at måle hvor effektive disse hjælpemekanismer er (Ibid:13).

*Realistiske fremstillinger* af diskurs lægger derimod mere vægt på det, de kalder de ontologiske dimensioner af diskursteori og analyse.

Argumentationen for dette synspunkt er, at analysen kan afdække, hvordan interaktioner i den sociale verden, mellem uafhængige eksisterende objekter, med iboende egenskaber og kausale kræfter, kan forårsage begivenheder og processer i den sociale verden (Ibid 13-14).

Diskursteoretikeren Norman Fairclough udvikler sin kritiske diskursanalyse gennem et konglomerat af sociologiske og filosofiske strømninger, hvor blandt andet Louis Althusser, Michel Foucault, Anthony Giddens og Jürgen Habermas er inddraget (Howarth 2005). Fairclough's diskursanalyse søger at undersøge det dialektiske forhold mellem diskurser og de sociale systemer for at blotlægge, hvordan magthaverne bruger sprog og betydning til at bedrage og dominere de undertrykte (Ibid:14).

Jacques Derrida, Michel Foucault, Laclau og Mouffe arbejder med en bredere forståelse af diskursbegrebet. Derrida er optaget af, hvordan diskurs som tekst og skrift gennem *différance*-logik<sup>9</sup> kan tydeliggøre strukturen af menneskelig og social erfaring, hvorimod Foucaults diskursanalyser i højere grad sigter mod at påvise forbindelsen mellem ”diskursive praksisser” og mere omfattende ”ikke diskursive” aktiviteter og institutioner. Og til sidst udvikler Laclau og Mouffe, efter en dekonstruktion af den marxistiske ideologiteori, et diskursbegreb, som omfatter alle praksisser og betydninger, der former et bestemt fællesskab af sociale aktører (Ibid: 15). Laclau og Mouffe vil blive præsenteret yderligere, men da Michel Foucault har været den store inspiration for mange diskursteoretikere, er det relevant at introducere hans forskningstilgang lidt bredere. Som Hjort (2013: 22) skriver, kan Foucaults store tiltrækningskraft måske skyldes, at hans tekster er så komplicerede, at ingen rigtig har kunnet forstå ham, og alligevel fremstår de så flertydige, at mange har kunnet koble sig på dem. Men sammenfattende er mange nok blevet inspireret af hans fokus på samtidens udfordringer for subjekters liv i ”det moderne” samfund.

*”Hvis diskursteoriernes inspiration fra Foucault skal koncentreres til mindste fællesnævner, så bliver begreberne viden, magt og subjektivitet i hvert fald centrale, her tales om sandhedsregimer, frihedspraksisser og subjektiveringsprocesser, dvs. at der inden for en given diskursiv formation [...] konstrueres særlige sandhed, legitime praksisser og tilgængelige subjektpositioner” (Ibid: 22).*

Foucault gør op med forestillingen om, at sand viden kan forstås som en isomorfi mellem begreb og fænomen. Magtbegrebet ses ikke alene som

---

<sup>9</sup> *Différance* anvender Derrida til at betegne den begivenhed, der finder sted, lige før en betydning tager sin form og dermed danner en forskel mellem sig selv og noget andet. Bemærk den detalje at *différance* skal staves med *a*, ikke med *e*, som i det franske ord ”différence”, der betyder forskel. Med *a* angiver ordet en verbalform og dermed en bevægelse, en uafsluttet og uafsluttelig begivenhed.

repressivt, men også som produktivt. Magt bliver forudsætningen for videnskabelse, og den udfoldes også horisontalt og giver hermed mulighed for en subjektivering, hvor individet som subjekt opnår frihed og mulighed for - og krav til at administrere sin egen praksis, hvilket sker gennem anvendelse af selvteknologier. Foucault tager afstand til forestillingen om subjektivitet som essens - en given individualitet eller identitet, men forstår subjektet som en konstruktion, en positionering, muliggjort af relationerne inden for en given diskurs (Ibid: 22)<sup>10</sup>:

### **Kritik af diskursanalysens validitet**

Diskursanalysens validitet er blevet kritiseret af flere (Visholm 2002; Mylov 2002; Larsen og Pedersen 2002). Her fremdrages Finn Collin<sup>11</sup>, der forholder sig kritisk til, hvorvidt den abstrakte diskursanalyse reelt kan indfange den sociale praksis, som er samfundsvidenskabernes interesse.

*”Lad os medgive, at der i enhver diskurs indgår en materiel, social praksis, således at der f.eks. i den liberale politiske diskurs indgår diverse politiske handlinger og administrative praksisser, ikke bare abstrakte formuleringer af principper i politiske deklamationer. Men det ville klart strække denne pointe for vidt at se bumsen under Paris` broer som en del af den franske februar revolution og den efterfølgende republiks politiske diskurs [...] For så vidt man foretager en sådan begrebsudvidelse, mister diskursanalysen enhver metodisk og metodemæssig egenart. For i så fald må man for at undersøge disse liberale diskurser udføre feltstudier under Paris broer” (Collin 2002:226)*

Collin fastholder sin kritik af diskursanalysen:

---

<sup>10</sup> For en mere detaljeret gennemgang af diskursanalysens idehistoriske grundlag med afsæt i forståelsen om yndlingsfjender og yndlingsvenner henvises til Hjort (2013).

<sup>11</sup> Finn Collin anlægger et filosofisk blik på diskursanalysen og skriver under overskriften ”Kritik af diskursanalysens filosofiske forudsætninger”

*”Dette tjener til at sætte spørgsmålstegn ved tesen om, at diskursen skaber den sociale virkelighed. For medens det er plausibelt at sige at beherskelsen af et bestemt sprog og begrebsapparat er en nødvendig betingelse for eksistensen af visse sociale praksisser, er det ikke plausibelt at sige, at de er en tilstrækkelig betingelse. Mere præcist sagt det er ikke tilstrækkeligt til at konstruere en social virkelighed af en given karakter S, ved at der findes et sprog (en diskurs), i hvilken S kan udtrykkes (Ibid: 107).*

Collin’s kritik retter sig mod diskursanalysens ontologi. Lauclau og Mouffe argumenterer modsat for, at den sociale verden ikke har en essens og hermed ikke eksisterer uden for diskursen. Der er således tale om to forskellige videnskabelige paradigmer, der ser på det samme forskningsfelt, hvor enighed ikke kan opnås, men må erkendes som en uenighed. Afhandlingens konstruktivistiske tilgang til genstandsfeltet gør dog på sin vis afstanden lidt mindre, idet der efterfølgende faktisk også ”udføres feltarbejde under Paris broer”, samtidigt med at kommunikationen (sproget) er dens fokus. Også Bredsdorff<sup>12</sup> (2003) forholder sig kritisk til diskursanalysen. Således kritiserer han Torfing’s diskursanalyse i artiklen om Velfærdsstatens ideologisering (Torfing 1999).

*”Diskursteorien kan ikke hjælpe til forståelsen af historisk kontingens, før den i det mindste får styr på sit eget forhold til historiske analyser og historiske begivenheder, kontekster, data og dokumenter samt til det tvetydige diskursbegreb (Bredsdorff 2003:183).*

Rennison (2003) inddrager Bredsdorffs kildekritik i forbindelse med hendes udvalg af tekster om offentlig ledelse. Bredsdorff kritik retter sig mod

---

<sup>12</sup> Niels Bredsdorffs perspektiv er forvaltningshistorie og økonomisk og politisk teori

udvælgelsesmetoden, idet han argumenterer for, at alle tekster skal inddrages, hvis ikke udvælgelsen skal føre til ”vindernes historie”:

*”[...] idet alle de diskussioner og semantikker, der aldrig opnåede status til at blive indoptaget i den plejede semantik blændes ude af fortællingen” (Ibid:41).*

Rennison (Ibid) erkender, at dette godt kan blive resultatet, men hendes modargument er, at sådan må det nødvendigvis være, og at det faktisk er analysens formål, at få ”vindernes historie” frem, men det udelukker jo ikke at fortællingerne kan dekonstrueres, hvorved der kan fremkomme andre indsigtsfulde fortællinger. Forfatteren til denne afhandling tilslutter sig Rennison’s argumentation og siger som hun, at det afhandlingen ønsker at få frem netop er de fortællinger og betydninger der ”larmer mest” (Ibid: 41).

### **Diskursteoretiske metoder og eller analysestrategier**

Hjort (2013: 20) fremhæver, at hvis man tager et diskursteoretisk udgangspunkt, så findes der ingen given metode, der vil kunne anvendes, i hvert fald ikke, hvis metoden skal forstås konkret og praktisk, som en række fastlagte procedurer, der kan eller ligefrem skal følges, når man skal konstruere og analysere sit empiriske materiale. Diskursteori kan nemlig ikke forstås i ental, men derimod som en lang række konkurrerende positioner, der i bedste fald giver et bud på et analyseperspektiv eller en analysestrategi, man vil kunne bringe i anvendelse. Jørgensen & Phillips (2006) argumenterer for, at man skal acceptere de grundlæggende filosofiske præmisser i diskursanalyse og være sig bevidst om at teori og metode hænger sammen. De fremhæver dog, at selvom denne integration er en grundlæggende præmis for diskursanalysen, kan man godt skabe sig sin egen pakke ved at kombinere elementer fra flere forskellige diskursanalytisk perspektiver. Man kan også godt inddrage elementer fra andre tilgange end de diskursanalytiske. Det er reelt ikke kun tilladt, men værdsat, da forskellige perspektiver giver

forskellige former for indsigt i et område og tilsammen skaber en bedre forståelse for undersøgelsesfeltet. Det er dog vigtigt at perspektiverne samles under en sammensat og sammenhængende teoretisk ramme, hvor de forskellige perspektiver kan forme og omforme sig. Hansen (2005a) udtrykker, at metode i relation til diskursteori er et tricky spørgsmål. På den ene side er der ikke tvivl om, at de traditionelle forhåbninger til *metode* står i modsætning til diskursteoriens udgangspunkt. Diskursanalysen accepterer ikke den klassiske validitetsopfattelse, at metoden skal sikre ikke bare logisk konsistens, men også at alle andre skal kunne udføre undersøgelsen og opnå samme resultater. På den anden side er det oplagt, at diskursteorien ikke giver et frit metodevalg (Ibid: 405). Der fremtræder nemlig både nogle regelmæssigheder i de måder, som faktiske diskursanalyser er gennemført på, og der ses nogle teoretiske begrundede argumenter for forskellige typer af valg. Hansen finder endvidere ikke, at det er væsentligt om man benævner disse overvejelser metoder eller analysestrategier.

*”Den grundlæggende pointe i diskursteori - ligesom i al anden konstruktivisme - er, at teorien kan klargøre, at der er tale om valg, dvs. beslutninger (der har konsekvenser). Den kan derimod ikke få valgene til at forsvinde gennem faste og entydige metoderegler. I diskursteori bliver metode derfor til refleksion over de valg eller beslutninger, vi træffer, og ikke et sæt af entydige regler, der kan fortælle os, hvordan vi skal gå frem [...] metode i diskursteori er som ”en refleksiv indsnævring af mulighedsrum på alle steder i den analytiske proces” (Ibid: 406).*

### **Diskursanalytiske undersøgelsesmetoder**

Foucault's metoder er dog nærmest blevet knæsat som diskursanalyseernes vigtigste forskningsteknik i en sådan grad, at det kan forstås som ”metoden”. Foucault udviklede to undersøgelsesmetoder til at identificere og analysere de dominerende diskurser: arkæologien og genealogien. Det er historiske metoder, som kan anvendes til at fortolke verden. Ved hjælp af arkæologien

dekonstruerede han en række dominerende diskurser om videnskab, galskab og medicin gennem dokumentstudier. Foucault fandt, at de analyserede tekster kunne ses som monumenter, der virkede i de sammenhænge, der blev analyseret. Teksterne blev ikke opfattet som kilder i traditionel forstand, men derimod som en del af det felt, der blev analyseret, og som kunne fortælle noget om feltets regelmæssigheder og logikker. I Foucaults senere værker udviklede han genealogien, som anvendes til at afdække, hvordan magten i det moderne styrer ved at styre på subjekternes selvforhold, en styreform han benævner governmentality. Når man derimod arbejder med Laclau og Mouffe's tilgang til diskursanalysen, så skelner man ikke mellem det diskursive og ikke-diskursive, og derfor er der ingen grund til alene at fokusere på det skrevne materiale, alt vil kunne anvendes som råstoffet til de analytiske processer. Der er på denne baggrund reelt ingen grund til at begrænse sig til brugen af dokumentstudier (Ibid). Herved åbnes der for muligheder for at benytte sig af f.eks. både af det kvalitative interview og af observationer, sådan som det gøres i denne afhandling. Som i andre sammenhænge, hvor disse metoder bringes i anvendelse, kan forskeren indvirke på situationen og upåagtet både medvirke til, at noget bliver sagt eller gjort, eller ikke bliver sagt eller gjort. I en socialkonstruktivistisk kontekst vil forskeren *altid* modificere det, der analyseres og fortolkes, uanset om det drejer sig om skrevne kilder, interview eller observationer. Det kræver således en reflektiv bevågenhed, eftertanke og en kontinuerlig etisk overvejelse (Hansen 2005a:405-408).

*”Pointen er, at uanset hvilken forskningsteknik, man bruger, modificerer man det, der analyseres- uanset om der er tale om skrevne kilder, interview eller observationer. Det er ikke noget man kommer ud over i diskursanalysen, men i så vid udstrækning som muligt bør man selvfølgelig medtænke dette forholds betydning for analysen” (Ibid: 408).*



### 3.3 Laclau og Mouffe's politiske diskursteori.

Afhandlingen er primært inspireret af Laclau og Mouffe's<sup>13</sup> politiske diskursteori, som giver mulighed for at sætte Diplomuddannelsen i Ledelse i et samfundsmæssigt og endnu mere konkret i et velfærdspolitisk perspektiv. Diskursteorien er desuden abstrakt, hvilket giver muligheden for at kunne granske uddannelse og ledelse med et kontra intuitivt blik, der ikke fastlåser i bestemte organisations – og ledelsesteorier, men derimod hjælper med kritisk refleksion over indlejrede selvfølgeligheder.

#### **Laclau og Mouffe's diskursive felt**

Laclau og Mouffe's ontologiske ståsted er det diskursive felt, hvorfra det er muligt at skabe diskurserne - at skabe en given mening. Teorien er en realistisk teori, idet den tror på en verden uden for tanken, men Laclau og Mouffe argumenterer for, at vi ingen direkte adgang har til denne virkelighed uden gennem en eller anden bestemt diskurs. Det resulterer i, at alt der er, er diskursivt medieret. I følge diskursteorien kan sociale forhold aldrig opnå karakter af faktorer eller uafhængige variable. De er som udgangspunkt uafgørbare, og derfor kan sociale forhold ikke eller kun delvis forklares kausalt. Med andre ord vil der altid være afstand mellem det, som skal bidrage til en forklaring, de strukturerende diskurser og de faktiske hændelsesforløb, der realiseres for os (Laclau og Mouffe 2010; Hansen 2005b).

#### **Politisk særstilling og opbyggelse af politisk hegemoni**

Laclau og Mouffe's ærinde er at opnå viden om, hvordan muligheden for politiske handlinger stammer fra umuligheden i at lukke sprogsystemer. Deres tese er, at samfundet ikke kan betragtes som en enhed med en indre mening.

---

<sup>13</sup> Ernesto Laclau (1935-2014) blev uddannet fra universitetet i Buenos Aires og var igennem mange år professor ved University of Essex, hvor han ledte et ph.d.-program for diskursanalyse. Chantal Mouffe(1943-) er en belgisk teoretiker der har studeret ved Louvain, Paris og Essex. Hun er professor i politisk teori ved Westminster Universitet.

Samfundet er derimod skabt og gennemskåret af konkurrerende artikulations praksisser. Der er tale om en overdeterminering, og der foregår derfor en bestandig kamp om, hvad vi forstår ved de enkelte begreber, der former den politiske verden.

*”De to betingelser for en hegemonisk artikulation er altså både tilstedeværelsen af antagonistiske kræfter og at de grænser, der adskiller dem, er ustabile. Kun tilstedeværelsen af et stort område af flydende elementer og muligheden for, at de kan artikuleres til modsatte lejre- hvilket implicerer en konstant redefinering af disse-konstituerer det felt, som tillader os at definere en praksis hegemonisk. Uden ækvivalens og uden grænser, er det strengt taget umuligt at tale om hegemoni” (Laclau og Mouffe 2010: 90).*

Laclau og Mouffe giver politikken en særstilling i den sociale ontologi, og systemer af sociale relationer skal således forstås som mængder af artikulerede diskurser, hvor der er tale om politiske konstruktioner, der omfatter konstruktioner af antagonismer og magtudøvelse. De underbygger deres teori gennem begreberne antagonisme, hegemoni og politisk subjektivitet (Howarth 2005; Laclau og Mouffe 2001) og argumenterer for, at sociale antagonismer finder sted, fordi sociale aktører ikke er i stand til at sikre deres identitet, deres interesser, og de konstruerer i tilknytning hertil en fjende som gøres ansvarlig for dette svigt. Antagonismen spiller således en konstituerende rolle for social objektivitet, idet der altid ligger noget uden for den enkelte identitet, hvorved antagonismen får en konstituerende rolle for social objektivitet. De sociale formationer bliver afhængige af konstruktionen af antagonistiske relationer mellem sociale agenter ”indenfor” og ”udenfor”, og herved afslører antagonismen, en social formations skillelinje, en politisk grænse, hvor identiteten ikke længere kan stabilisere sig i et meningsfuldt system af forskelle. I stedet oplever det sig anfægtet og bekæmpet af kræfter, der befinder sig ved denne ordens grænser (Laclau og Mouffe 2001; Howarth

2005). For teoretisk at kunne redegøre for konstruktionen af antagonistiske relationer har Laclau og Mouffe brug for at kunne beskrive, hvordan en diskurs bliver truet af antagonisme, og til dette formål indfører de ækvivalenslogikken, der indebærer en opløsning af bestemte subjektidentiteter inden for en diskurs, gennem dannelsen af en rent negativ identitet, der opfattes som en trussel for dem. For at komme videre med en reformulering af hegemonibegrebet indfører Laclau og Mouffe forskelslogikken og anvender den til at argumentere for, hvordan en diskursiv orden ekspanderer ved at bryde eksisterende ækvivalenskæder og indarbejde ”disartikulerende” elementer i den ekspanderende formation. Der er således tale om, at hvor et politisk projekt hovedsageligt gør brug af ækvivalenslogikken, så vil der gøres ihærdige forsøg på at opdele det sociale rum i koncentrerede betydninger omkring to antagonistiske poler. Hvorimod de politiske projekter, der i stedet foretrækker at lade forskelslogikken råde, er kendetegnet ved, at de netop vil forsøge at træde ind i spændingsfeltet mellem ”det gode og det onde” og forsøge at forskyde og svække antagonismen samtidig med, at de søger at bortvise dem, der adskiller sig og ekskludere dem til samfundets randområder (Torfing 1999; Howart 2005). Laclau og Mouffe argumenterer for at forskelslogikken i højere grad kan rumme den kompleksitet og kontingens, manglende selvfølgelighed, der er kendetegnende for et moderne demokratisk samfund. Når forskelslogikken råder, sker der kontinuerlige ændringer i diskursen, noget fjernes helt eller byttes rundt, hvorved diskursen i højere grad kommer til at understøtte et bestemt politisk lederskab, en bestemt hegemonisk logik (Laclau og Mouffe 2001: 267).

### **Subjektpositioner**

I forhold til afhandlingen bliver diskursteoriens subjektbegreb specielt interessant, både som det fremstilles i *Hegemony and Socialist Strategy* (Laclau og Mouffe 2001), og som det har taget yderligere form i Laclau's

senere arbejde (1990, 1994, 1996, 2010). Laclau og Mouffe arbejder med begrebet diskursive subjektpositioner, hvilket skal forstås som subjekter, der træder frem inden for forskellige diskursive strukturer. Subjektet har som sådan ikke den sociale relations oprindelse, og de mener, at mennesket ikke er bærere af en essens. Derimod er der også her tale om en overdetermination, så der ikke kan etableres et ”meningsgivende subjekt”, eftersom agentens subjektivitet er gennemtrængt af den samme skrøbelighed og fravær af suturering, som er til stede i ethvert andet punkt i den diskursive totalitet (Laclau og Mouffe 2010).

Laclau og Mouffe søger at finde en middelvej mellem de to kritiske positioner aktør og struktur. De afviser på den ene side den essentialistiske subjektivitetsopfattelse, hvor individer alene stræber efter at maksimere deres interesser. Årsagen til afvisningen er, at denne indfaldsvinkel gør aktørrollen til en passiv reproduktør af den allerede etablerede struktur. De argumenterer derimod for, at selvom individet er etableret som subjekt inden for diskursive strukturer, så er strukturerne af natur kontingente og kan derfor bearbejdes og ændres. Denne mulighed for ændring viser sig ved ”dislokation” eller uorden, som optræder på de tidspunkter, hvor strukturen ikke formår at skabe orden og identitet. I denne situation, hvor subjekterne konstruerer og identificerer sig med nye diskurser, bliver de politiske aktører i en mere striks forstand (Laclau 1990, 1996; Laclau og Mouffe 2010; David Howarth 2005). Laclau argumenterer samtidig for, at strukturens ufuldstændighed umuliggør en fuldstændig strukturel determinering af subjektets identitet, hvorved der åbnes mulighed for, at subjektet, her i form af lederen, ”i sprækkerne af den dislokerede struktur” (Torfing 1998: 98) kan komme til syne i sin egen ret og hermed træffe de uafgørlige beslutninger (Laclau 2010: 155).

## Opsummering

Ovenfor har jeg præsenteret diskursanalysen som begreb, herunder især Laclau og Mouffe's politiske diskursanalyse, der som sagt er med til at konditionere mit blik, når min iagttagelse i nedenstående analyser retter sig mod, hvordan velfærd og velfærdsydelser iagttages og artikuleres i den politiske diskurs, nærmere bestemt, mod hvordan velfærdsbegrebet over en given periode konstituerer sig, giver mening og får betydning for den offentlige leders ledelsesrum samt mod, hvordan diplomuddannelsens interessenter og ledere på forskelligvis kobler sig på de politiske artikulationer. Jeg vender i afsnit 5.1 tilbage til den konkrete analyse metode, jeg anvender til mine diskursanalyser.

## 4. Afhandlingens forskningsmæssige kontekst

Omdrejningspunktet i denne afhandling er, hvordan offentlige ledere, der har deltaget på

Diplomuddannelsen i Ledelse, lever op til egne og interessenternes forventninger om at realisere den politiske dagsorden for moderniseringen af den offentlige sektor. Problemstillingen fordrer et bredt analytisk blik for at kunne indfange kompleksiteten i den kontekst, som Diplomuddannelsen i Ledelse er indlejret i. De brede temaer, der dukker op er velfærd, styring, ledelse, organisation og professioner. Kompleksiteten stiger dog ved, at temaerne væver sig ind i hinanden, og forgrund og baggrund ændrer sig kontinuerligt, hvilket kræver indsigt i flere forskningsfelter. Fokus på modernisering, ledelse og styring af den offentlige sektor kræver brug af **forvaltningslitteraturen**, som ofte fokuserer på - og fremhæver forskellige styringskoncepter af relevans for velfærdsydelserne. Dette kan forstås som et ønske om at få styr både på ledernes ledelsesrum og professionernes råderum og hermed det faglige skøn, som har stor betydning for valget af velfærdsydelserne. **Professionsforskningen** er relevant af flere grunde. Dels i

relation til hvordan velfærdsprofessionernes viden og handlinger kan forstås og bringes i spil i forhold til kerneopgaver og ydelse i et moderne samfund, men også i relation til, hvordan samspillet mellem professioner og organisationer kontinuerligt forandrer sig. Herved anvendes forskning, der både fokuserer på professionerne som egenart, og sammenhæng mellem ændringer i velfærdsforståelser og ændringer i professionernes velfærdsydelser samt på forskning, der har fokus på professioner og organisationer. Den tredje del af reviewet fokuserer på offentlig ledelse efter NPM reformen, her afgrænset til forskningen inden for fænomenet **hybridledelse** og i et vist omfang også til det beslægtede begreb polyfon ledelse. Hybrid ledelse er valgt, idet en læsning af forskningslitteraturen om offentlig ledelse efter NPM stiller skarpt på netop denne ledelsesform.

Inden for alle områderne er forskningslitteraturen massiv, hvilket dikterer valg og ikke mindst fravalg. Et af valgene er, at jeg overvejende anvender forskning fra år 2000 og frem, selvom nogle forskningsresultater før 2000 stadig er relevante, enten fordi forskningen i de senere år ikke byder på resultater af interesse for denne afhandlings problemstilling, eller fordi visse undersøgelser synes at have erhvervet fornyet aktualitet. Kilderne er identificeret gennem søgninger i nyere litteratur om og fra de politologiske, forvaltningsmæssige, professionssociologiske og organisationsteoretiske felter. Jeg har udvalgt såvel nationale som internationale forskere, der systematisk har arbejdet inden for professions-, forvaltnings- og organisationsområderne, med blik på de forandringer, der er sket inden for det offentlige efter 1980'erne. Søgeordenen har været offentlig ledelse, styring, ledelsesrum, professionernes råderum, professionernes viden og skøn, professioner og organisationer og hybridledelse.

## 4.1 Litteratur review

Reviewet er delt op i 4 afsnit, hvor der i det første afsnit præsenteres et udvalg af den aktuelle forvaltningsforskning relateret til, hvordan lederens ledelsesrum begrebsmæssigt forstås og beskrives og til, hvilke sammenhæng, der kan ses eller forventes at være mellem valg af styringskoncept, lederens ledelsesrum og professionernes råderum. I andet afsnit præsenteres udvalgt forskning både inden for professions- velfærds- og organisatorisk forskning. Først er fokus på, hvordan professionerne er blevet italesat under den 30 årige lange moderniseringsperiode, dernæst inddrages den forskning, der interesserer sig for velfærdssamfund, velfærdsydelse og professioner, og afsnittet bliver rundet af med forskning inden for professioner og organisationer. I det tredje afsnit præsenteres forskning, der har forholdt sig til fænomenet hybrid ledelse og i forlængelse heraf inddrages specifikt forskning om det polyfone lederskab. Endelig er fjerde afsnit en afrunding og en præcisering af, hvor afhandlingen kan give et bidrag til den eksisterende forskning inden for området.

### **Styring af lederens ledelsesrum og professionernes råderum**

I det følgende afsnit præsenteres et udvalg af den aktuelle forvaltningsforskning relateret til, hvordan lederens ledelsesrum begrebsmæssigt forstås og beskrives og til, hvilke sammenhæng, der kan ses eller forventes at være mellem valg af styringskoncept, lederens ledelsesrum og professionernes råderum. Ove Kaj Pedersen (2011), anvender betegnelsen "Den uendelige reform" for den strøm af reformer, der specielt de sidste 20 år har været anvendt til at modernisere de offentlige organisationer såvel strukturelt som i relation til kerneopgaver og kerneydelser. Reformeringen har skabt et forestillet ideal om fritstilling af statens institutioner og deres ledere. Idealet har i relation til ledelse medført, at der nu tales om 'et ledelsesrum', der umiddelbart inviterer til mulig

indflydelse, men samtidigt rejser spørgsmålet om definitionen og gradbøjningen af selvstændigheden i fritstillingen. Besvarelsen af dette spørgsmål, fremhæver Pedersen (Ibid), er et af de mest giftige, mest konfliktfyldte og mest uafklarede spørgsmål, der i nyere tid er rejst inden for den offentlige sektor. For fritstilling er at betragte som en idealforestilling, der har vist sig at være en af de vanskeligste at realisere for de siddende regeringer (Ibid: 213-215). Det interessante er nemlig at alt imens, der kommer mere og mere forvaltningsstyring af den offentlige mellemlider, så tales der samtidigt mere og mere om de offentlige lederes ledelsesrum, der forventes anvendt fuldt ud.

*”Vi kan diskutere reformer, vi kan diskutere økonomiske rammer og styringsmæssige paradigmer, men der er ingen tvivl om, at en nøglefaktor for, at alt hvad vi taler om skal lykkes er, at der er god ledelse i den offentlige sektor. De offentlige ledere skal udfylde det ledelsesrum, de har, så de rent faktisk skaber resultater. Derfor er det naturligt, at vi nu sætter fokus på det” (Bjarne Corydon citeret i Ritzau. Lokaliseret 10.januar 2014 på: [www.denoffentlige.dk](http://www.denoffentlige.dk))*

Samtidigt med at friheden til at lede bliver verbaliseret og ydermere med en appel, der kan fortolkes som, at de offentlige ledere ikke anvender deres ledelsesrum fuldt ud, så lægges der rundt om ledelsesrummet en ring af styring, kontrol og tilskyndelser (Pedersen 2011). Der er tale om den styring, der udspringer af love, regler, planer, kontraktstyringens mål - og resultatkrav og heri også den kontrol, der udøves gennem finansiel opfølgning, evalueringer og benchmarking. Der er imidlertid også tale om den styring, der foregår via brugerinddragelse, brugerundersøgelser, domstole og ombudsmænd, offentlig indsigt og medierne. Endelig drejer det sig også om en kraftig incitamentsstyring gennem refusions- og tilskudssystemer, konkurrence og resultatudløste bevillinger, baseret på udvist effektivitet og



efficiens samt afslutningsvis den styring, der sker ved anvendelse af efterspørgsel baseret på brugernes frie valg og ved hjælp af outsourcing af opgaver(Ibid). Styringen realiseres ud fra en forståelse af konkurrencestaten som ideal, der gør lederen/ledelsen ansvarlig for, at dens velfærdsinstitutioner følger foreskrevne love og regler, samtidigt med at de holder sig inden for de styrings-, kontrol- og incitamentsforanstaltninger, den til enhver tid siddende regering bringer i anvendelse. I moderniseringens samfund måles ledernes dygtighed på deres evne til løbende at innovere og ændre deres organisation således, at den giver bedre resultater med anvendelsen af mindst mulige medarbejder ressourcer. Samtidigt er der også en forventning om, at lederen tager ansvar for at lede i samarbejde med medarbejdere og brugere og skaber råderum for de fagprofessionelle medarbejders ”faglige skøn” i de konkrete situationer, hvor service skal ydes og ressourcer til- og fordeles.

Ledelsesrummet beskriver Pedersen (Ibid) som en arena for indflydelse, og det er derfor en vigtig dimension i arbejdet med at skabe sit lederskab. Det er i dette rum, der sættes grænser mellem leder og omgivelser, mellem ledere og fagprofessionelle. Grænser, der sættes, når det, i det konkrete øjeblik, besluttet, hvilken indsats der skal tilbydes en borger, et barn, en klient, en patient og eller en medarbejder. Alle går ud fra, at der eksisterer et ledelsesansvar, men også at det ikke kan formaliseres i detaljen eller kodificeres. Det handler om et flydende ledelsesansvar, der kun kan afklares konkret og i sam- og modspil med mange aktører. Ledelsesansvaret er dog vanskelig at præcisere, for hvor går grænserne mellem driftsenhed og fagprofessionelle medarbejdere? Og hvordan overkommes vanskelighederne ved at få de fagprofessionelle medarbejdere til at opgive autonomien og give et større rum til ledelse (Ibid: 221-222). Regeringen taler i følge Pedersen om det faglige råderum som det rum, hvori den faglige medarbejder møder klient, patient, borger. Råderummet er ikke uafhængigt givet, det er indlejret i

ledelsesrummet og altså ikke overladt på selvstændig vis til de fagprofessionelle - de er sat under ledelse, nærmere betegnet driftsledelse - på samme måde som den offentlige organisation og dens ansvarlige, produktivitetslederen, er sat under ledelse, politisk ledelse (Ibid: 246-247). I velfærdsstaten havde forvaltningen og den professionelle medarbejder en vis myndighed til selv at beslutte, hvilken ydelse modtageren skulle tilbydes. I konkurrencestaten derimod, begrænses de faglige medarbejders myndighed for at kunne skønne. Professionerne sættes under ledelse og styres ved hjælp af virksomhedsplaner, aktivitetsbaserede budgetplaner, kvalitetsstandarder etc. Medens skønnet i velfærdsstaten var delegeret til de fagprofessionelle, delegeres det nu til lederne. Det overlades altså til lederen at stå midt mellem politikerne og medarbejderne. Det forventes ligeledes, at den offentlige leder kan realisere, at den fagprofessionelle i det etiske øjeblik, hvor den faglige beslutning skal tages, er i stand til at afveje, hvordan ydelsen bliver mest effektiv med det mål at flest mulige, klienter, patienter, borgere atter skal kunne stå til rådighed for arbejdsmarkedet. Såvel borger som medarbejder underlægges dermed kravet om effektivitet og begge søges gjort til redskaber for at fremme konkurrencestatens konkurrencedygtighed (Ibid). Også ifølge Dorthe Pedersen(2008) lægger regeringen gennem reformerne op til at sætte alle de bæredygtige velfærdsinstitutioner fri og samtidigt give mere magt/indflydelse til den professionelle leder. Men samtidigt oplever politikerne og forvaltningerne en afmagt og angst for ikke at have ”styr på” det vigtige og rigtige, hvilket fører til et ønske om tæt kontrol som en form for re-regulering. Hermed opstår kravet om nulfejlskulturer, samordning, standardisering, benchmarking, evalueringer, akkreditering etc. Denne stadige vekselvirkning mellem forventningerne og kravet om selvstyring og den kontinuerlige politisk-administrative intervention skaber angst for styringens konsekvenser i de mange selvstændiggjorte enheder. Der opstår let en følelse

af, at retten og muligheden for selvledelse og ledelsesret er stærkt begrænset, hvilket kan udløse en følelse af afmagt, der kan føre til overlevelses-, - immuniserings- eller modstrategier. Samtidigt vurderer Pedersen (Ibid), at kravet om kontrol gennem øget dokumentation i yderste konsekvens kan komme til at tage de fagprofessionelles energi i en sådan grad, at fokus fjernes fra kerneydelsen og nærværet. Det vil betyde at "de varme hænder" forsvinder, hvilket gør det endnu sværere for den offentlige leder at få skabt det ønskede og forventede engagement, effektivitet og lyst til at skabe kvalitet i kerneydelsen (Ibid: 43-44).

Offentlig ledelse er blevet tidens løsen og en afgørende faktor for reformernes succes. Det har sat de offentlige ledere i en paradoks situation, for de skal kunne håndtere både at være udsat for en massiv kontekststyring og samtidigt være i stand til kontinuerlig at skabe sig selv som en leder:

*[...] der kan skabe et legitimt beslutningsgrundlag ved at kunne veksle mellem divergerende rationaler og hensyn og herved afveje, hvornår et strategisk program eller en konkret beslutninger 'er god nok' (Ibid: 41).*

Donald F. Kettl (1997) tilbyder en anden måde at anskue styringen af ledelsesrummet på. Han beskriver ideerne bag det at give lederen ledelsesrum, idet han kobler ledelsesrum med reformer, og herefter kobler reformer og styringsprocesser, og fra styringsprocesser skabes sammenhæng til offentlig ledelse. Kettl (Ibid) tager afsæt i den vestlige verdens fokus og ideer om at ændre måden, hvorpå offentlig ledelse bedrives. Principperne for NPM introduceres som den fremherskende model, men på trods af dette abonnerer Kettl på to forskellige tilgange til at forstå rammesætningen for ledelsesrummet.

*"Let the managers manage"*

Dette er det ene styringskoncept, der kan beskrive det offentlige ledelsesrum. Konceptet benyttes blandt andet i Australien og Sverige. Den grundlæggende antagelse er ifølge Kettl at:

*” Reformers there believed that managers knew the right things to do, but that existing rules, procedure, and structures created barriers to doing it [...]. Focusing managers on the problems that have to be solved, and then giving them the flexibility to solve them, promotes organizations that can adapt and governments that work better” (Ibid: 448).*

Princippet ”Let the managers manage” bygger på filosofien om at kontinuerlige forbedringer kan fjerne behovet for bureaukratisk kontrol. At skabe løbende forbedringer er et af principperne i TQM som det blandt flere er beskrevet af Deming (Kettl 1997). Kernen i ”Let the managers manage” er således, at fokusere på kundens kvalitetsoplevelse, og der argumenteres for at:

*” [...] working constantly to enhance service delivery, building from the bottom up instead of from the top, enhance service delivery, and establishing a system of cooperation among government workers from different agencies are the keys to real service improvement” (Ibid: 448).*

*”Making the managers manage”*

Det er det andet styringskoncept til at beskrive det offentlige ledelsesrum. I New Zealand og England arbejdes der med dette styringskoncept, som Kettl præsenterer under overskriften ”Making the managers manage”. Konceptet tager afsæt i forståelsen af at:

*” Because most government agencies and programs are monopolies, managers had little incentive to manage better. The only way to improve government performance, they believed, was to change the incentives of government managers by subjecting them to market forces” (Ibid: 448).*

Overgangen til markedstænkningen medfører samtidig en Performance Management tænkning, så tidligere offentlige opgaver sendes i åbent udbud, hvilket medfører, at lederne skal sørge for at deres organisationer performer, og offentlige opgaver er ikke mere givet, for andre kan byde ind. Frem for at diskutere om den offentlige sektor eller det private erhverv bedst kan tage hånd om serviceopgaver, fokuseres der i stedet på omkostningsniveauet, og herved kastes den offentlige sektor ud i konkurrence med afsæt i stræben efter nyttevirkningsmaksimering: hvordan og af hvem kan opgaverne udføres mest effektivt med færrest muligt anvendelse af ressourcer (Ibid)?

Nogle lande har forsøgt at kombinere "Let the managers manage" og "Making the managers manage". Denne kobling kritiserer Kettl (Ibid), fordi sådanne forsøg gennemgående skaber store problemer. "Let the managers manage" er i sin grundsubstans empowerment, beslutnings- og handlefriheds filosofi, hvis mål er at bryde de barrierer ned, der forhindrer lederen i at kunne arbejde fleksibelt. "Making the managers manage" søger nok at give lederen frihed, men det er alene inden for de administrative problemområder og alene ud fra markedslignende rammevilkår, hvorfor der er altså tale om en top-down tænkning. Afslutningsvis skal fremhæves, at modellen "Making the managers manage" i stor udstrækning har ført til mange og lange diskussioner om, hvad der skal måles på, når de siddende regeringer ønsker at vurdere, om de offentlige ansatte reelt gennemfører reformprocesserne. Skal fokus lægges på input, output eller outcome?

Mange regeringer har i første omgang valgt at måle på produktiviteten, output og f.eks. gennemførelse af 100 hjerteoperationer over et bestemt tidsforløb. Andre har i højere grad ønsket outcome målinger f.eks. måling af både antallet af hjerteoperationer, men også dokumentation for om patienterne efter operationen oplever det "gode liv". Kettl (Ibid) fremhæver, at netop outcome

målinger volder store problemer, fordi målemetoderne er vanskelige, og outcome ofte først kan måles mange år efter indsatsen. Samtidigt vurderer Kettl, at det i et velfærdssamfund er væsentligt at fastholde fokus på performance- based management frem for performance measurement. Det handler nemlig ikke alene om at producere målinger, men derimod om at vise resultater. Vejen og midlerne til at opnå resultaterne dvæler Kettl også ved (Ibid):

*“The fundamental issue lies in organizing the process that creates worker incentives and provides their support. Motivation lies at the core of the human resource problem of government reform. Tough performance contracts and monetary rewards alone cannot supply adequate incentives [...] This creates a genuine dilemma for reformers [...] As one observer of the British reform warns individualism, and the “survival of the fittest” thought of the market mechanism, does not accord with a desire for the public good“* (Ibid: 454).

*“As much as reformers incorporate private sector models into government, it is not and never will be a business. In a democracy, its fundamental job is pursuing the public interest; it promotes critical values of fairness, justice, equity, and due process”* (Ibid: 459).

### **Styringskoncepterne: New Public Management – New Public Government – Public Value Management**

Ledelsesrummet og filosofien om, hvordan man bedst styrer til performance, leder naturligt til de forvaltningsmæssige styringskoncepter, der har været og ikke mindst er en realitet i den offentlige sektor. Her beskrives 3 forskellige styringskoncepter, hvoraf New Public Management (NPM) er den mest fremtrædende, selvom New Public Governance (NPG) i øjeblikket nærmest stormer frem. Derimod synes det tredje, Public Value Management (PVM), endnu ikke helt at have fået fodfæste i den danske styringstænkning (Greve 2012).

## **Styringskonceptet New Public Management (NPM)**

NPM har den private sektor som sit forbillede, og tager afsæt i en erhvervsøkonomisk og markedsbaseret tænkings styrings- og ledelsesprincipper og læner sig herved klart op af Kettl's (1997) beskrivelse af Make the Manager Manage. Konceptet henter sin teoretiske inspiration fra neoinstitutionel økonomisk teori, samt fra en forretningsbaseret ledelsesteori, managerialism, der kan føres tilbage til Scientific Management og Den Administratives Skoles ide om generisk professionel ledelse (Hjørnholm og Svenninggaard 2009; Rennison 2003). NPM siges at leve rimeligt godt i den danske offentlige sektor (Greve 2012). Selvom vi har operationaliseret principperne på andre måder, end det f.eks. er gjort i England, så anvender vi i Danmark den samme offentlige ledelsesmodel til at styre velfærdsinstitutionerne med som i de lande, hvor velfærdsregimet læner sig mere op af den liberale tænkning, hvilket betyder at velfærdsydelsen i højere grad end tidligere afhænger af behovsprøvning og reelt kun er påtænkt de fattige (Jensen 2010, 2011). NPM er ikke en klar og veldefineret helhed og ej heller i særlig grad en empirisk afprøvet ledelses- og organisationsteori, men den er af Christopher Hood (1991) blevet beskrevet ud fra syv komponenter, som frem til i dag har fungeret som en form for standard. NPM er inspireret af ”Principal - Agent teorien”<sup>14</sup> og kendetegnet ved (Dalsgaard og Jørgensen 2010: 6):

- Kalkering af den private sektors ledelse – og styringsmetoder
- Synlig professionel ledelse
- Konkurrence og markedsdannelse

---

<sup>14</sup> *Principal -Agent teorien, understreger den gensidige afhængighed mellem den overordnede principal (politikere) og den underordnede agent (embedsmanden) men samtidigt betones principalens inkomplette viden om agentens reelle kompetencer, ressourcebehov og ihærdighed. Agenten antages at udnytte den asymmetriske viden til at maksimere sin egen nytte, hvilket fører til ineffektivitet. Løsningen er en øget kontrol med agenten, hvilket kan hindre innovation. Agentens adfærd kan dog også fremmes ved hjælp af incitamenter, der også kan bruges til at fremme innovation (Torfing 2011).*

- Disaggregering af den offentlige sektors organisation med sigte på at skabe selvstændige enheder
- Effektiv ressourceudnyttelse
- Standardisering og dokumentation
- Eksplicite og kvantificerbare performance mål
- Output-fokusering

Integreret i regeringernes ønsker og krav til de offentlige ledere, har der siden 1990'erne således i større eller mindre grad ligget et krav om, at de skal efterleve NPM ledelsesmodellens principper. Styringsformen, der i høj grad er blevet anvendt til at implementere reformer, synes dog ikke at have virket helt efter hensigten, for politikerne taler fortsat, 20-30 år efter at processen blev påbegyndt, om moderniseringen af den offentlige sektor. Det kan let opleves som vi står i stampe, for hvad er egentligt problemet? Hvorfor kommer vi ikke videre? Hvem er bærere/ejere af problemet? Hvad dette review senere vil vise, så opleves professionerne som et af de største problemer. For det kniber fortsat med at "få styr på" de fagprofessionelle, hvilket ellers er hvad NPM antages at løse. NPM fremhæver nemlig de offentlige ledere, som "Hands-on professional managers", på dansk oversat til "professionelle og synlige ledere" af bl.a. Mette Vestergaard, administrerende direktør i DIEU der skriver:

*"Hands-on ledere er de ledere, der formår at kombinere hardcore business med det personlige lederskab og de vil i fremtiden blive kendt som de humane kapitalister" (Nu gælder det handson-ledelse. Lokaliseret 23. april 2013 på: <http://www.business.dk/ledelse/nu-gaelder-det-hands-on-ledelse>).*

Det er altså ledere, der anvender deres ledelsesrum - "freedom to manage", ud fra principperne i Make the Manager Manage - til at agere i deres selvstændige konkurrencedygtige offentlige enheder, der skal opfattes som virksomheder. Lederne forventes desuden at anvende den private sektors



ledelses- og styringsmetoder og hermed lede og styre de fagprofessionelle ved hjælp af eksplicite og kvantificerbare performancemål, klare og tydelige outputs og effektiv ressourceudnyttelse (Hood 1991; Dalsgaard & Jørgensen 2010). Gennem NPM sættes således ikke alene fokus på de offentlige ledere, der skabes også en ny idealmodel af den offentlige leder. I hvor høj grad NPM som styringskoncept har været - og er anvendt i den danske offentlige sektor, er der forskellige opfattelser af. Greve argumenterer for, at NPM er en realitet i den danske offentlige sektor:

*”Den danske offentlige sektor har været stærk påvirket af NPM-bølgen. Den tid er forbi, hvor Danmark blev regnet til et af de lande, hvor NPM ikke har slået særligt igennem. I dag er NPM institutionaliseret i den danske offentlige sektors virkemåde og forvaltningsapparat. NPM har især medvirket til, at ledelse er sat på dagsordenen i den offentlige sektor, men også at ledelse ikke kan forstås løsrevet fra sin institutionelle kontekst” (Greve 2007: 18).*

Andre har forsøgt at rokke ved den faste overbevisning, at konceptet er universelt og evigtgyldigt. I 2004 samlede Christopher Hood og Guy Peters (2004) op på erfaringerne fra tiden med NPM, og konkluderede, at dette, som tidligere styringskoncepter, hverken skulle - eller blev implementeret ens. Flere politikere og embedsmænd i mange forskellige lande, synes på trods af dette at være blevet overrasket over, at NPM alligevel ikke var en ”one-size-fits-all” model og i stedet for at løse alle problemerne, så opstod der til manges fortrydelse under implementeringen nye og til tider endnu mere komplicerede paradokser. Hood og Peters (Ibid) tager dog denne konstatering helt pragmatisk:

*”That selective attention which (ironically) makes NPM a ”normal” case of administrative reform rather than the exceptional case it purported, and was often said, to be” (Ibid: 278).*

I Danmark har der igennem flere år, fra mange forskellige kredse herunder både de offentlige ledere og de fagprofessionelle, været talt om at NPM snart måtte have levet sin tid ud. I 2012 har en række førende forvaltningsforskere f.eks. i et samarbejde udviklet et fælles bud på ny dansk forvaltningspolitik, der netop tager sit udgangspunkt i en kritik af NPM (En innovativ offentlig sektor der skaber kvalitet og fælles ansvar ... 2012)<sup>15</sup>.

I debatoplægget fremhæver forvaltningsforskerne således, at NPM er et rimelig godt styringskoncept, der på forskellig vis har trimmet den offentlige sektor, men samtidigt har vist en bagside med negative effekter i form af:

- Øget mistillid mellem styringsniveauerne og mellem ledere og medarbejdere og borgere
- Større institutionel og organisatorisk fragmentering, der øger behovet for koordination
- Unødvendige regler, som skaber barriere for innovation og hindre valget af fleksible og skræddersyede løsninger.
- Nogle ressourcekrævende og skævvridende tælleregimer, der undertiden virker demotiverende på frontlinjemedarbejderne
- Præstationsorienterede lønssystemer, der opleves som uretfærdige af vigtige personalegrupper
- En mere egennyttmaksimerende og suboptimerende adfærd hos offentlige ansatte og offentlige institutioner
- En krævende kundemantalitet hos grupper af borgerne, der stiller stigende krav uden tanken for helheden og uden at se sig selv som en del af løsningen.

---

<sup>15</sup> En bred kreds af danske forvaltningsforskere har udviklet et bud på en ny dansk forvaltningspolitik, der kan styrke og revitalisere den offentlige sektor, så den bliver bedre i stand til at løse centrale opgaver i velfærdssamfundet, herunder at værne om den sociale sammenhængskraft og sikre den private sektors konkurrencedygtighed. Formålet er at skabe en ny balance mellem ønsket om politisk og økonomisk styring og behovet for bedre kvalitet, fælles ansvar og udvikling af nye og kreative løsninger. Oplægget og en liste over deltagerne i samarbejdsgruppen findes her: <http://www.forvaltningspolitik.dk/>. Det er forskere der i andre sammenhænge har en forskellig forskningstilgang til politik og forvaltning, men altså her står sammen om et fælles bud. De refereres i det følgende med samlebetegnelsen "Forvaltningsforskerne"

Men derudover fremhæver de danske forvaltningsforskere også nogle uindfriede forventninger til NPM i form af mindre bureaukrati, øget fleksibilitet og autonomi, mere innovation og større økonomiske gevinster ved udliciteringen. På denne baggrund finder forvaltningsforskerne i debatoplægget, at der må findes en gylden middelvej mellem blind tillid til de professionelles viden og normer på den ene side og så de stramme eksterne kontrol- og belønningsmekanismer, der igennem længere tid har været anvendt inden for den offentlige sektor. Det handler dog ikke om, at bevæge sig tilbage til tiden før NPM, for her havde de professionelle for stort et råderum. De fagprofessionelle skal måske nok genvinde noget af deres handlefrihed, men de skal ikke igen have monopoleet på at definere, hvad der skal forstås som velfærdsopgaver, hvordan de løses, eller hvad der er god kvalitet i opgavevaretagelsen. Det skal politikere, administratorer og andre berørte aktører, herunder ikke mindst brugerne, være med til at afgøre (Ibid: 22). I stedet lægger forvaltningsforskere vægt på, at professionerne skal motiveres, fordi der ligger et stort udviklingspotentiale i velfærdsstatens ydelser, hvis de professionelle arbejder motiveret. Udfordringen er dog i forskernes øjne

*”at offentlige ansatte både kan udvise samfundssind og have snævre eller ligefrem egoistiske motiver. Styring er med andre ord nødvendig, men den bør udformes, så den ikke sker på bekostning af indre motivationsformer”* (Ibid: 23).

Man vil altså gerne have de fagprofessionelle med, men kriteriet er, at råderummet og hermed det professionelle skøn fortsat skal begrænses. De fagprofessionelle skal ikke kunne definere deres velfærdsopgaver, ikke kunne afgøre hvordan de løses og ej heller, hvad der er god kvalitet i velfærdsydelsen. Hvad de fagprofessionelle dermed får indflydelse på defineres ikke yderligere, men det må være noget, der kan motivere dem.

*”Vi skal styrke motivationen hos alle grupper af offentlige ansatte. Der er et stort potentiale at bygge på, fordi de mange offentlige ansatte er motiveret til at bidrage samfundsmæssigt og hjælpe andre mennesker. Derudover betyder glæden ved at løse arbejdsopgaverne professionelt og fagligt forsvarligt meget i den offentlige sektor. Indre motivation er en stor styrke i den offentlige sektor, og derfor skal man være varsom med ikke at fortrænge den med uigennemtænkte styringstiltag” (Ibid: 23).*

Forvaltningsforskerne fremhæver desuden et stigende krydspres på grund af øgede forventninger til opgaveløsningen, samtidigt med meget begrænsede ressourcer til at løse det stigende antal ”vilde problemer”<sup>16</sup>På denne baggrund kommer kredsen af forvaltningsforskere med et nyt bud på, hvordan NPM kan blive suppleret med nye styringskoncepter.

*”Ideen er at gentænke de brugbare elementer i New Public Management og erstatte de mest uhensigtsmæssige elementer med tiltag inspireret af den nyeste forvaltningsforskning, der blandt andet taler om en udvikling i retning af New Public Governance og behovet for Public Value Management” (bid: 3).*

### **Styringskonceptet New Public Governance (NPG)**

New public Governance bliver således endnu et bud på at få styr på den offentlige sektor, hvilket forudsætter, at forvaltningen får ”bedre” styr på de offentlige ledere, og de offentlige ledere får ”bedre” styr på de fagprofessionelle. Konceptet har haft internationale og nationale forskeres interesse i flere år. I Danmark har specielt Sørensen & Torfing (2005, 2011) forsket inden for områderne netværksstyring og samarbejdsdrevet innovation,

---

<sup>16</sup> ”Vilde problemer” kan ikke klart defineres og adskilles fra andre problemer, men målene for deres løsning kan ikke defineres præcist og der er derfor ikke objektive kriterier for den optimale løsning. Om den bedste løsning er opnået, kalder på en normativ vurdering. Den intervention, der udgør en løsningen, vil være et samspil mellem mange forskellige variable. ”Tamme Problemer” er derimod kendetegnet ved at de relativt nemt lader sig definere. De kan adskilles fra andre problemer, målene for deres løsning er klare og det er kriterierne gennemgående også. Tamme problemer har en entydig rigtig løsning (Krogstrup 2011)

med det formål at vise at NPMs konkurrenceprægede holdninger sætter hindringer i vejen for samarbejdet, men hindringerne kan løses gennem NPG ved at tilbyde netværksstyring gennem samarbejde på tværs af fag, professioner og sektorer (Ibid). NPG har, omend måske i mindre målestok, allerede for flere år siden sneget eller fægtet sig ind i den offentlige sektor. Blandt andet tænkes styringsmodellen ind sammen med samarbejdsdrevet innovation, der lægger op til, at ledere og medarbejdere danner netværk på kryds og tværs af fag, professioner og sektorer, og ikke mindst ved at brugerne søges inddraget i innovative løsninger på deres problemer. Formålet er, at borgerne i højere grad føler sig medinddraget og udfordret til at tage ansvaret på sig, men også at borgeren reelt oplever at kvalitet i velfærdsydelsen styrkes gennem det tværfaglige samarbejde (Torfing 2011; Agger og Lund 2011; Kolind og Sørensen 2011; Sehested og Leonardsen 2011; Sørensen og Torfing 2011). Lene Dalsgaard (2013) problematiserer den måde NPG bliver båret frem på og finder, at det ikke er korrekt at fremstille udviklingen som blot en retlinet historisk bevægelse fra bureaukratisk forvaltning over NPM til NPG, hvilket man ofte ser i dele af forvaltningskulturen. Hun argumenterer for, at her tager mainstream tankegangen fejl, for den konsensus, der loves gennem dette styringskoncept, reelt set mere er et ønske end en faktisk konstatering (Ibid).

*”Der er konflikter indbygget på alle niveauer og i alle forvaltningsorganiseringer, og udviklingen er ikke endimensionel. Frem for alt er der flere ”governance” former på spil. Der er ikke kun samarbejdsorienterede, tværfaglige og horisontale opgaveløsninger at finde, men også stadig hierarkisk ledelse og tilbageholdenhed med at give de fagprofessionelle selvstændige skønsbeføjelser. Den faglige professionalisme er blevet svækket, og fagkollektiver er blevet fragmenterede. Man må ikke overse de modsætningsfuldheder og spændinger, der er indeholdt i*

*forvaltningsmoderniseringer, og derfor er et konfliktperspektiv frugtbart og nødvendigt” (Ibid: 54)*

### **Styringskonceptet Public Value Management (PVM)**

Den sidste styringsmodel, som de danske forvaltningsforskerne i debatoplægget ”En innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar” (2012) fremhæver, er Public Value Management (PVM).

Indtil nu synes den ikke at have fået fremtrædende plads inden for den danske forvaltning, men måske er tillidsreformen <sup>17</sup>svaret.

Hvor NPM og NPG er baseret på et ”rationelt” vækstperspektiv tager PVM afsæt i et værdiperspektiv, om det oplevede gode liv. PVM er en normativ teori udviklet og beskrevet af Mark Moore (1995). Han lægger sig op af mange andre forskere, der har været og er optaget af offentlig administration, offentlig politik, offentlig ledelse og styring. PVM er også et politisk styringskoncept, men afviger fra NPM og NPG ved at ændre på den grundlæggende antagelse om, at den offentlige sektor skal skabe økonomisk vækst. Moore argumenterer for, at den offentlige sektor som sin mission har at skabe menneskelige værdier, og det er netop det at skabe menneskelige

---

<sup>17</sup> *Regeringen og parterne på det offentlige arbejdsmarked, Akademikerne, Danske Regioner, FTF, KL og OAO vedtog juni 2013, et sæt principper for samarbejde om modernisering af den offentlige sektor, som skal understøtte arbejdet på alle niveauer. De 7 principper er som følger:*

1. *Styringen i den offentlige sektor skal baseres på mål og resultater, frem for på regler og procedurer.*
2. *Dialog, åbenhed og klare mål skal være udgangspunkt for opgaveløsningen*
3. *Ledelse og styring skal tage afsæt i tillid og ansvar*
4. *Udvikling og fagligt handlerum skal bygge på velbegrunnet dokumentation*
5. *Opgaveløsningen skal baseres på viden om, hvad der virker. Metodefrihed skal anvendes til at vælge mellem de bedst mulige metoder i den givne situation, og til aktive fravalg af metoder, som ikke skaber resultater.*
6. *Ledelse og engagement skal fremme innovation*
7. *Offentlig service skal inddrage borgernes ressourcer.*

*Ny aftale om principper for samarbejde om modernisering af den offentlige sektor*  
[108](http://oim.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2013/jun/ny-aftale-om-principper-for-samarbejde-omhttp://oim.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2013/jun/ny-aftale-om-principper-for-samarbejde-om-modernisering-af-den-offentlige-sektor.aspxmodernisering-af-den-offentlige-sektor.aspx, lokaliseret 24. maj. 2014)</a></p></div><div data-bbox=)

værdier, der giver mening og styrker engagementet hos de offentlige ansatte såvel ledere som medarbejdere.

*“Perhaps the most important is that the focus of the model is on the public value to be created; furthermore, it defines the value to be created in terms of missions and goals rather than in terms of financial performance. The idea that the overarching raison d’être of an organization is its social purpose, and that its value lies in the achievement of that purpose, seems to be closer to the world in which nonprofit managers operate” (Moore 2000: 199).*

Moore argumenterer altså for, at skal man finde engagementet hos den offentlige sektors medarbejdere, de skal ”have lov til” at holde deres fokus på menneskelig udvikling og det gode liv som en værdi, de er medskabere af, i stedet for at ”lade” som om, der er tale om en privat sektor med økonomisk vækst til ejerne som sin mission.

*“Generally speaking, the missions of nonprofit and governmental organizations are set out in substantive, rather than financial, terms [...]. We say, for example, that the goal of the nonprofit or governmental organizations is to encourage a love of art and music, to educate the young, to comfort the disabled, or to feed the hungry. We do not say that the goal is to earn revenues, make a profit, or increase the value of shareholder equity. Money may be needed to accomplish these goals, but the ultimate goals are not financial” (Ibid: 190).*

Moore (1995, 2000) opdeler det strategiske arbejde for den offentlige leder i tre delelementer:

- Hvordan sikrer vi offentlige ledere legitimitet for deres beslutninger?
- Hvordan skaber offentlige ledere substantiel værdi?
- Hvordan kan opgaven organiseres og implementeres på den mest hensigtsmæssige måde?

*“In this new paradigm public managers are duty bound to have and present ideas on public value. They even have the right and the*

*responsibility to nominate new ideas for consideration as circumstances change. And their ideas will be their own in the sense that the managers will fashion them, articulate them, and be viewed as responsible for having suggested them” (Moore 1995: 301).*

Moore lægger således vægt på, at den offentlige leder kan formulere kerneopgaven, sætte de kvalitative rammer for kerneydelsen, organisere arbejdet, få ydelserne realiseret og få dokumenteret resultaterne. De offentlige ledere skal, også inden for dette styringskoncept, kunne vise resultater og kunne performe. Greve (2012) kommenterer dette kompetencekrav inden for PVM med, at godt nok har Performance Governance været en integreret del af NPM, men den er vokset ud af NPM og hermed også blevet aktuel i PVM ud fra den begrundelse, at det at performe og skabe synlige resultater er blevet langt vigtigere end tidligere i den offentlige sektor. I dag er det således helt basalt, at politikerne og lederne skal kunne argumentere for, hvilken kvalitet og hvilke mål de går efter. Samtidigt skal de kunne fortælle, hvordan de har tænkt sig, at processen skal foregå, så den kan skabe mening for de ansatte, forståelse hos borgerne og give mulighed for resultatopfølgning. Moore lægger i sin teori op til, at offentlige ledere i deres arbejde kontinuerligt forholder sig etisk reflekterende til deres ledelsesopgave. De må have en høj moral og være dedikeret til det offentlige projekt. De må hele tiden forholde sig kritisk reflekterende til deres egen, medarbejdernes og institutionens normative holdninger og handlinger og kontinuerligt skabe forstyrrelse, der kan blive oplevet udfordrende for medarbejderne, men som samtidigt kan øge den åbne dialog med borgerne og brugerne (Ibid:306).

*”Note that in this conception the manager’s own views of valuable public purposes are treated as irrelevant at best, and suspect at worst. Indeed, the managers are specifically obligated to suppress their own ideas of what would be in the public interest in favor of*



*the (normatively superior) judgments of their political oversees”*  
(Ibid: 294).

Der er således tale om et styringskoncept, der fremhæver det væsentlige i at forholde sig til at professionerne i overvejende grad motiverer og engagerer sig, når de oplever, at de gør noget for andre, der opleves som værdifuldt, og at der ikke som givet ligger et vækstperspektiv i denne indsats. Lotte Bøgh Andersen & Lene Holm Pedersen (2014) synes at bevæge sig tæt på PVM i deres forskning om styring og motivation i den offentlige sektor. De er drevet af en interesse for, om der findes en sammenhæng mellem indsatsens resultat og den professionelle Public Service Motivation (PSM). PSM tager afsæt i den forståelse, at agenten (den offentlige ansatte) udover at være styret af motivet størst mulig vinding for mig selv også kan være motiveret til at gøre noget godt for andre.

Hermed er præsenteret et udvalg af temaer og forskning inden for forvaltningsforskningen kontekst relateret til, hvordan lederens ledelsesrum begrebsmæssigt forstås og beskrives, samt hvilke sammenhæng, der kan ses eller forventes at være mellem valg af styringskoncept, lederens ledelsesrum og professionernes råderum. Det fremgår, at professionerne og deres position, motivation, effektivitet og faglighed er et centralt fokuspunkt i de præsenterede styringskoncepter. Dette giver afsæt for i det følgende, at gå tættere på professionerne gennem et review af nyere professionsforskning med henblik på at få et tydeligere billede af, hvad professionerne er, hvad de kan, hvad der vurderes at være deres styrker og svagheder, samt hvordan de, under moderniseringsprocessen i højere grad er søgt styret.

### **Professioner – velfærdssamfund – organisationer**

I dette afsnit præsenteres udvalgt forskning inden for professions-, velfærds- og organisatorisk forskning. Først er fokus på, hvordan professionerne er blevet italesat under den 30 årig lange moderniseringsperiode. Dernæst søger

mit blik hen imod den forskning, der interesserer sig for velfærdssamfund, velfærdsydelse og professioner, og afsnittet bliver rundet af med forskning inden for professioner og organisationer.

**Hvorfor er det så svært at styre moderniseringens ”bagstoppere”, de fagprofessionelle?**<sup>18</sup> Professionsforskningen har igennem de sidste 50 år bevæget sig vidt omkring, og det ville være en afhandling i sig selv, hvis man skulle bevæge sig rundt i hele forskningsområdets veje og vildveje. Det har derfor været nødvendigt i høj grad at begrænse sig, med små nedslag inden for det store felt. Jeg har valgt at arbejde med to gennemgående opmærksomhedspunkter:

- 1) Samfund og professioner
- 2) Professioner viden og skøn
- 3) Organisationer og professioner

Begrundelsen for denne afgrænsning er, at jeg ved gennemlæsning af den omfangsrige litteratur har fundet, at netop disse tre områder både hjælper mig med fokus i afhandlingen, men i høj grad også sætter fokus på moderniseringsprocessen store udfordring: at få fat i professionernes abstrakte viden uden at give dem et for stort råderum. Organisationerne har brug for, at de fagprofessionelle afgiver denne viden og ikke kun for borgerens skyld, men også for organisationens, det er jo i høj grad professionerne, der fører til, at organisationen kan performe.

---

<sup>18</sup> *”Professio (lat) betyder ”jeg bekender, erklærer, forsikrer” og var det løfte, novicerne i den romersk- katolske kirke aflagde, når de blev endeligt optaget i ordenen. Begrebet profession har således som historisk udgangspunkt en religiøs betydning, og signalerer en stræben mod noget, der ligger hinsides egeninteressen. Men det signalerer også medlemskab af et trosfællesskab, et fællesskab af ligesindede, der stræber mod et højere formål” (Hjørt 2005: 87)*

## Kritikken af de fagprofessionelle

I den kritiske Public Choice – litteratur<sup>19</sup> argumenteres der for, at de offentlige ansatte har for stor indflydelse på den offentlige udgiftspolitik, og at de i højere grad prioriterer professionens eget ve og vel frem for borgernes interesser (Larsen 2011). Velfærdssamfundets fagprofessionelle grupper og bureaukratier, bliver i denne litteratur betegnet som arrogante og uden for både politisk og administrativ kontrol (Sehested 2003:191).

*”Mange offentlige faggrupper er fagprofessionelle i den forstand, at de har specialiseret, teoretisk viden samt en række faglige normer [...] Frem til 70’erne havde disse fagprofessionelle en udstrakt grad af autonomi. Det betød at fagprofessionel viden og normer satte dagsordenen, når det gjaldt den konkrete styring af de store velfærdsområder. Det blev der for alvor lavet om på med NPM-reformerne, hvor der blev sat fokus på politisk styring, effektivitet og brugertilfredshed. Baggrunden var en stigende mistillid til, at de fagprofessionelle løste opgaverne effektivt ” (En innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar ... 2012: 22)*

*”I nogle tilfælde giver man ligefrem de selvstyrende professionelle skylden for de problemer, som den offentlige sektor hævdes at have. De professionelle fremstilles nu som skurke, der udelukkende er motiveret af magt og egeninteresse. Det gennemgående budskab i management litteraturen er derfor, at de professionelles dominans og selvstyring må indskrænkes, hvis den offentlige sektor skal udvikle sig i den rigtige retning” (Ibid: 191).*

Her fremskrives altså et problem. Larsen (2011) beskriver, at professionerne på mikroniveau bliver gjort til genstand for problematisering og refleksion,

---

<sup>19</sup> Public Choice bygger videre på Rational Choice teorien, der antager, at mennesket opnår ny status i den økonomiske teori, fra objekt til subjekt status, med en forventning om at mennesket er i stand til at træffe rationelle og selvstændige beslutninger. Denne vending i den økonomiske teori, anfører den franske teoretiker Michel Foucault (1977/78 2008: 83), udgør en markant ændring, da mennesket overgår fra at være en partner i den økonomiske logik, til at blive entreprenør for sit eget selv. Selvet betragtes nu som en kapital, i stand til at anvende sine ressourcer til egen nytte (Donald Gillies 2011).

hvorved selve udøvelsen af professionel autonomi både bliver gennemlyst, nøgternt analyseret og efterfølgende forsøgt reformeret, med det formål ikke længere at skulle udgøre en hæmsko, men derimod blive til et redskab for offentlig politisk ledelse. Denne bevægelse beskrives som en governmentalitet af professionerne (Ibid: 158). De professionelle anses altså for at være (for) ”autonome”. De er ikke til at stole på som velfærdssamfundets professionelle, og der skal mere styr på dem. Men hvad er det, de gør ”forkert”?

Både i Karina Sehested’s tekst (2003) og i det forvaltningspolitiske oplæg ”En innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar” (2012) genkendes den generelle professions-sociologiske kritik af professionerne, der er formuleret siden 1960’erne og som tager afsæt i Max Webers begreb om ”social closure” (Laursen 2004). Kritikken samles ofte under betegnelsen den neo-Weberianske tilgang. Social closure beskrives som en gruppes forsøg på at afgrænse og lukke sig for ubegrænset tilgang til gruppens (professionens) arbejdsområde og opgaver med det formål i højere grad at kunne kæmpe effektivt for opnåelse og bevarelse af egne privilegier og hermed opbygge et monopol, der styrker deres magt og egeninteresse.

Preben Melander (2012) problematiserer også professionernes lukkethed, dog med en anden tilgang:

*”For det andet har professionerne et særligt socialt udsyn, som fremmer professionernes lukkede normer og som skaber et særligt lukket meritbaseret hierarki, en særlig faglig stolthed, egne belønningsmekanismer [...] Professioner skaber egne hierarkier, sprog og monopoler, der begrænser tværfaglighed, samproduktion, social kapital og lederskabets udfoldelse” (Ibid: 183).*

Melander fremhæver, at professionernes sprog er et magtmiddel i kampen for at bevare fagets territorium.

Professionernes sprog hænger uløselig sammen med deres viden, og netop denne viden forholder Andrew Abbott (1988) sig kritisk til, idet han ser professionernes abstrakte vidensniveau som magtfuldt og monopolskabende:

*”Professions are somewhat exclusive groups of individuals applying somewhat abstract knowledge to particular cases”*  
(Ibid: 318).

Abbott argumenterer for, at det er den historiske udvikling af professionernes kampe om monopol på udførelsen af bestemte velfærdsydelser, der er den virkelige og determinerende professionshistorie. Nærmere bestemt fokuserer Abbott (Abbott 1988; Laursen 2004) på den kontrol professionerne har opnået gennem deres viden og færdigheder. ”Professionskunsten” ligger i, at professionernes viden på mange måder fremstår abstrakt, men hverken så abstrakt, at den ikke kan anvendes i den konkrete hverdag, eller så konkret, at ændringer i professionens praksis vil kunne medføre, at den mister sit greb om et arbejdsområde og hermed sit monopol. Den abstrakte viden skaber tværtimod muligheden for at kunne ændre kurs og således kunne medvirke til, at gruppen bevarer sit virkefelt. Ud over professionernes faglige/abstrakte viden fremhæver Abbott (1988) professionernes faglige ekspertise som en magtfaktor, der alene kan opnås gennem en lang og tæt kontakt med praksis, og som herved udelukker, at ”amatører” eller andre fagprofessioner kan overtage deres arbejde. Også sociologen Eliot Freidson (2001) anfører, at der er et problem med at få styr på professionerne. Vi har brug for dem i mange af livets situationer, men på den anden side vil vi ikke have, at de skal sætte deres egne normer for, hvad der må anses som sandheden, eller hvad der moralsk må anses at være rigtigt eller forkert:

*“What has been seriously undermined is what I believe to be much more important – the ideology that claims the right, even the obligation, of professionals to be independent of those who*

*empower them legally and provide them their living [...] By virtue of that independence, members of the profession claim the right to judge the demands of employers or patrons and the laws of the state, and to criticize or refuse to obey them” (Ibid: 221).*

Der er således tale om, at velfærdsstatens professioner er blevet et problem: de er uundværlige for samfundet, men de skal på denne baggrund ikke sætte normerne for, hvordan velfærdsydelse skal gives og eller fordeles.

Både Weber, Abbott og Freidson arbejdede/arbejder i deres forskning ud fra en generel professionsteori, der sigter på at identificere centrale ahistoriske træk ved professionerne. Spørgsmålet er imidlertid, om fagprofessionerne kan og skal beskrives borte fra den kontekst, de indgår i og hermed væk fra den samfundsmæssige betydning, de tillægges af staten, de til enhver tid siddende regeringer:

*”Det er medarbejderne og lederne i den offentlige service, der skal fylde rammerne ud og levere høj kvalitet over hele Danmark [...]. Pædagoger, socialrådgivere, sygeplejersker, sygehjælper, læger og SOSU – assistenterne har den daglige kontakt med brugerne [...] det er deres arbejde kvalitetsreformen bygger på ”*  
(Kvalitetsreformen ...:29).

### **Velfærdsprofessionernes udfordring**

Thomas Brante (2005) bevæger sig i sin forskning, med inspiration fra Foucaults forskning om disciplin og norm<sup>20</sup>, ind på det samspil (og modspil), der op gennem historien har fundet sted mellem den voksende velfærdsstat, og

---

<sup>20</sup> ”Hvor loven trak en skarp grænse mellem det der er tilladt og det der er en lovovertrædelse og dermed klart placerer sig udenfor, udviskes et sådan skel i og med at normen bliver central for det sociale fællesskab. Normen kan den enkelte ikke unddrage sig, idet han altid er på vej imod den, samtidigt med at han befinder sig på afstand af den. I stedet for et samfund der definerer sig gennem en skarp grænse mellem et inden for og udenfor, tegner der sig med normen et anderledes elastisk fællesskab, der tilsyneladende ikke udelukker nogen, men altid er i stand til og i færd med at reintegrere alle (Raffnsøe, Gudmand – Høyer og Thaning 2008; 213)

det han kalder de behandlende professioner. Det der karakteriserer samspillet, er den vekselvirkning, der er imellem at tilkalde ekspertisen (professionen), når problemet er stillet, eller lade professionerne få kompetencen til selv at identificere og diagnosticere velfærdsproblemet og foreslå interventionens art og størrelse. Afhængig af samfundets udvikling har de fagprofessionelle mere eller mindre haft retten til det professionelle skøn. Det er den abstrakte viden, bestående af eksakt faglig viden og praktisk erfaring, der gør den fagprofessionelle i stand til at identificere afvigelser fra ”det normale” og stille forslag til løsning af problemet. Brante (2005) argumenterer for, at velfærdsstatens professioner igennem tiderne er blevet anvendt som samfundets ”normalitets vogtere”, dem der var og er i stand til at adskille det normale fra det afvigende med den særlige kompetence, der består i at identificere det gode og rette liv og dermed også udpege misforhold. Med afsæt i den grundantagelse kan man spørge om og i givet fald, på hvilken måde moderniseringen i den offentlige sektor påvirker ”normalitetsbegrebet” og hermed diagnosticeringen af, hvad der skal ligge til grund for velfærdsydelse i den offentlige sektor? I forlængelse heraf, kan der igen spørges til, hvilken betydning det i givet fald har for fagprofessionerne?

Janet Newman & John Clarke (2009) skriver at regeringer, ud over at have gjort borgerne til kunder, nu også begynder rent strategisk at ville ændre på borgerens opfattelse af det gode liv. Ændringen sker gennem de politiske diskurser om det aktive civilsamfund og den aktive borger, det ansvarlige civilsamfund og det ansvarlige borgerskab, borgermægtiggørelse (empowerment) med deltagelse/inddragelse (Ibid: 154). I forlængelse heraf bliver professionerne også inddraget. De professionelle skal også gennem en transformation, der skal føre til, at de forlader ”den traditionelle formynderiske rolle”, der signalere ”vi ved bedst” og i stedet træde ind i den superviserende rolle og herigennem støtte borgeren i sit arbejde med at blive

empowered. Denne re-professionalisering sker tæt på den administrative ledelse, men samtidig præciseres det, at fagprofessionerne altid - og til stadighed har rødder knyttet til den politiske agenda og hermed også til magten. Ligeledes er der stadig en generel stor tilfredshed med de fagprofessionelle blandt borgerne. Alt i alt finder Newman & Clarke (Ibid), at der er sprækker i styringen af det professionelle råderum, som gør det muligt for de fagprofessionelle, at finde eller genfinde et råderum, hvor de, i samarbejde med borgerne, kan finde nye samarbejdsformer efter transformationen (Ibid:117-120). Også Hjort (2012) kommer i sin forskning om det affektive arbejde ind på ændringerne i velfærdssamfundet:

*”For klienterne - eller brugerne af velfærdsarbejdet - bliver det springende punkt spørgsmålet om adgang til omsorg. Hvem har på rette tid og rette sted de rette kreditkort og koder, password eller diagnoser, der skal til for at skaffe adgang til en professionel behandling [...] Access to Excellence- muligheden for at udøve og modtage den højst specialiserede og kvalificerede professionelle behandling- bliver således potentielt en fælles problemstilling for professionelle og klienter” (Ibid: 13).*

Hjort problematiserer det skift, der sker i velfærdstaten fra den klassiske nordiske velfærdstatsmodel til den markedsorienterede model, konkurrencestaten, som den blandt andet er blevet beskrevet af Pedersen (2011). Konkurrencestaten bygger nemlig på det nytte etiske princip, der er væsentligt forskelligt fra det etiske skøn, den velfærdsstatslige etos, der, i den nordiske velfærdsmode kender tegner fagprofessionerne, som her er uddannet til at gøre deres bedste for patienter, borgere, børn (Hjort 2012). En etos med rødder tilbage til den europæiske humanisme og arven fra pligtetikken, som den blev formuleret af den tyske oplysningsfilosof Immanuel Kant:

*”For de offentlige ansatte betød velfærdsstatens idealer imidlertid, at deres mandat på godt og ondt var givet på forhånd. De*



*forventedes at gøre deres bedste for at leve op til ambitionerne om [...] at medvirke til, at alle borgere - uanset social baggrund - fik de mulige vilkår [...] Det afgørende i pligtetikken er humanismen - respekten for det andet menneske som et menneske med ret til egen selvbestemmelse eller autonomi [...] det centrale for vurderingen af, hvorvidt en handling er rigtig eller ej, er den intention eller etiske refleksion, der ligger bag [...] det er tanken der tæller” (Ibid: 59).*

Med afsæt i Brante's (2005) forståelse af professionerne, kan Hjort's (2012) samt Newman & Clarke's (2009) beskrivelser af ændringer i velfærdssamfundet bibringe en forståelse for, hvad der måske er årsagen til, at de offentlige ansatte betragtes som et problem. De har måske "endnu" ikke indset, at det moderniserede velfærdssamfund er på vej ind i et paradigmeskift, og at de på den baggrund skal ændre deres forståelse af hvilke problemer, der skal fokuseres på og hvilke løsninger, der kan stilles til rådighed for at klare de diagnosticerede "sundhedsproblemer". Det kan have som konsekvens, at professionerne fortsætter med at gøre, det de plejer.

### **Den "nye" professionelle**

Hvis vi antager, at professionerne er bærere af om ikke hele problemet så i hvert fald noget af det, så er udfordringen at få vendt professionernes forståelse for, hvordan et velfærdsproblem defineres og hvilke interventioner, der er til rådighed og som kan anvendes. Margaretha Järvinen & Nanna Mik-Meyer beskriver i bogen "At skabe en professionel" (2012), at de fagprofessionelle tidligere forventedes at optræde som eksperter, der i kraft af deres uddannelse vidste, hvad der var bedst for brugerne. I professionsrollen er denne forventning imidlertid blevet udskiftet med en anden, nemlig rollen som facilitator eller supervisor, hvor det ikke handler om at løse borgerens problemer, men om ,at skabe de bedst mulige rammer for, at borgeren *selv* kan forebygge eller løse dem. Det kunne måske lyde som om det var en

gentagelse af hjælp til selvhjælp princippet, men det mener Järvinen & Mik-Meyer ikke, der er tale om. Det er derimod et større udviklingsprojekt, der skal realiseres, i hvilket borgeren indtræder med fokus på sin egen risikomonitorering, selvrefleksion og – realisering (Ibid). Denne skabelse, omdannelse eller ligefrem resocialisering af professionerne, må forventes at gribe ind i de fagprofessionelles paradigme, de grundlæggende antagelser og værdier, og det er denne omdannelsesopgave, det forventes at den offentlige leder løfter – i sandhed en udfordring! Ud fra ovenstående kan man forsigtigt udlede, at de fagprofessionelle i velfærdssamfundet kan opfattes som et problem, fordi de fortsætter med at arbejde ud fra et normalitetsbegreb og en velfærdsetos, der hørte velfærdssamfundet til. Nu hvor velfærdssamfundet er gået på nødblus, duer det ikke længere.

Normalitetsbegrebet i den tidligere velfærdsmodel må således ændres. Der skal ske et paradigmeskift, og det er de fagprofessionelle, der skal realisere det. Hvis denne formodning holder, så kan en politisk løsning være, at man sætter de offentlige ledere til at få styr på hvem -og hvilken standard, der skal definere, at et problem er et velfærdsproblem i det nye velfærdsparadigme og styr på hvilken standard, retningslinje, der skal afgøre, hvad løsningen på problemet skal være. Herved forventes det, at man i højere grad kan få styr på udgiftssiden. Og hvis man så også får lederne til at sørge for at kontrollere output, ja så forventes det at man ydermere kan dokumentere, at der reelt sker noget. Produktiviteten stiger, flere klarer sig uden hjemmehjælp, flere anvender robotstøvsugere, flere operationer er gennemført, flere har taget Diplomuddannelsen i Ledelse etc.

### **Det fagprofessionelle skøn**

Det professionelle skøn, de fagprofessionelles vurdering, prioritering og faglige beslutningsproces, får herved stor betydning og specielt for de offentlige ledere, som jævnfør Pedersen (2011) har magten til at tildele de

professionelle deres råderum til at skønne. På den baggrund bliver det relevant i denne afhandling at undersøge, hvordan det professionelle skøn kan forstås og at undersøge, hvordan man skaber og, eller skærper råderummet for det professionelle skøn. Her kan Anders Molander (2013) være en hjælp. Han fremhæver, at det er og har været almen praksis at overlade til de professionelle at vurdere, hvem der er berettiget til hvilke velfærdsydelser, og at tilsagnet om denne autonomi er en normativ beslutning i de enkelte velfærdsstater. Tilladelsen er givet for at fremme fleksibilitet og tilpasning til individuelle behov. Argumentet for at indskrænke retten til at skønne opstår på baggrund af en voksende mistillid til professionerne. En politisk indskrænkning er muligt, men helt at eliminere skønnet er derimod ikke muligt, idet det vil forudsætte, at samfundet har specifikke regler/ kriterier for alt, hvad der kan betegnes som et problem, velfærdsamfundet bør tage sig af og i forlængelse heraf, hvordan netop dette ofte meget individuelle problem forventes at skulle løses.

*”Udøvelsen af skøn hævdes ofte at være kernen i professionelt arbejde [...] Professionerne anvender generelt kundskab, indskrevet i regler af typen hvis X så Y, på enkelttilfælde og de er autoriseret til at gøre det. Generelle regler bestemmer imidlertid ikke utvetydigt, hvad som bør gøres i enkelttilfælde. Denne ubestemthed skaber et rum for egne vurderinger og beslutninger hvor rum for, henviser til de handlingsalternativer, som står åbne for en aktør, mens vurderinger og beslutninger viser hen til den kognitive aktivitet som udføres af en aktør som foretager vurderinger og træffer beslutninger, det vil sige at ræsonnere. Dette skel kan vi betragte som skellet mellem skøn i strukturel forstand (rummet) og i epistemisk forstand (at ræsonnere under betingelsen af ubestemthed)” (Ibid: 49).*

Professionernes råderum til at skønne skaber et normativt problem for velfærdssamfundet for, hvordan kan man overhovedet sikre sig, at den

professionelle i situationen handler med ansvarlighed. Med afsæt i denne problemstilling er det ret almindeligt, at samfundet skaber ansvarliggørelsesmekanismer, der både virker vertikalt (ovenfra og ned eller omvendt) og horisontalt (kollegialt) udefra (ekstern kontrol) eller indefra (intern kontrol, selvregulering). Her er det, at Molander (Ibid) foreslår, at man i stedet forstår og bevæger sig på tværs af disse ansvarlighedsmekanismer, nærmere bestemt forholder sig til strukturelle og epistemiske ansvarliggørelsesmekanismer, som går på tværs af de sædvanlige inddelinger. Hermed skabes forbindelse mellem ”accountability”<sup>21</sup> og kravet om faglig begrundelse for beslutningen. Molander (Ibid) præsenterer altså 2 forskellige typer af mekanismer: de strukturelle og de epistemiske ansvarliggørelsesmekanismer.

- Hovedformålet med de strukturelle mekanismer er at indskrænke rummet for skønnet eller begrænse, hvad personer, der har myndighed til at skønne, kan foretage sig. Strukturelle mekanismer handler først og fremmest om kontrol, men de kan have epistemiske effekter.
- Hovedformålet med epistemiske mekanismer er at forbedre kvaliteten af skønsvurderingerne ved at kvalificere ræsonnementsprocessen eller betingelserne for ræsonnementet. Epistemiske mekanismer er således forbundet med begrundelsen, som er kernen i ansvarlighed. Det følgende er en koncentreret beskrivelse af de to ansvarliggørelsesmekanismer og deres i alt 10 undertyper.

---

<sup>21</sup> ”Accountability” har tre led: Nogle må gøre rede for noget over for nogle. En aktør med skønmyndighed må gøre rede over for en opdragsgiver eller ”principal” som har betroet ham myndigheden for, hvordan han udøver sit ansvar [...] At være ”accountable” betyder altså ikke bare at man kan blive bedt om at informere om sine vurderinger, beslutninger og handlinger, men også om at begrunde dem [...]. Rapportering adskiller sig fra ”accountability” også på en anden måde. Den implicerer ikke nødvendigvis en argumenteret begrundelse af vurderinger, beslutninger eller handlinger. Rapporter kan være rent deskriptive. Der er derfor en afgørende forskel i epistemisk forstand mellem rapportering og begrundelse af” (Molander 2013:47-48).

Eksemplerne på mekanismerne, er ændret (EW), så de er afstemt med danske forhold og afhandlingens fokus.

### Strukturelle ansvarliggørelsesmekanismer

#### ***Sanktioner***

Sanktionerne kan handle om, at der iværksættes korrigerende aktiviteter, eller der sker en irettesættelse over til bøder og opsigelser. Den mest dramatiske form for sanktion er suspension eller tilbagetrækning af delegeret myndighed.

#### ***Restriktive mekanismer***

Rettigheder og specificering af regler hører under strukturelle mekanismer. Rettigheder begrænser rummet for skøn, idet der sker en specificering og afklaring af, hvad nogle er berettiget til, og hvilken forpligtigelse den offentlige institution har (eks. ventetidsgaranti). En konsekvens af at indføre rettigheder og herved gøre velfærdsydelse mindre skønsbaserede er, at professionerne kan stilles til regnskab for - og blive tvunget til at begrunde deres vurderinger, beslutninger og handlinger. Herved kan rettigheder få epistemiske konsekvenser, selv om de i første række er iværksat som strukturelle mekanismer

#### ***Opdelende mekanismer***

Der er her tale om en opdeling mellem forskellige personer/instanser om retten til at skønne. Denne opdeling kan blandt andet ses inden for hjemmeplejen, hvor skønnet er delt mellem visitator, der afgør om der er behov for hjælp og hvor mange timer, der kan tildeles til hjælpen og hjemmesygeplejen, der afgør hvordan hjælpen skal tilrettelægges og udøves.

#### ***Forsinkende mekanismer***

Handler om, at der sker en bevidst forhaling af reaktionstiden. Mekanismer der sætter farten ned på vurderinger, beslutninger og handlinger, kan medvirke til at reducere visse typer af fejl, ved at skabe rum for systematisk tænkning, diskussion, kontrolrutine osv. Det indebærer helt basalt at forlænge reaktionstiden og herigennem øge refleksionstid og antallet af mulige handlemuligheder.

#### ***Blokkerende mekanismer***

Handler derimod om at indføre restriktioner på hvilke roller og hvor mange forskellige roller, man kan påtage sig i organisationen for at undgå, at den ansatte i for høj grad kan komme til at pleje egne interesser.

## Epistemiske ansvarliggørelsesmekanismer

### ***Formende mekanismer***

Handler om at socialisere personer, der skal varetage skønsmyndigheden, gennem en bestemt kundskab, bestemte tænke måder, værdier og normer. Den vigtigste mekanisme til dette formål er uddannelse. Den grundlæggende tanke bag et undervisningsprogram er, at forskellige personer, der går igennem den samme formelle uddannelse, vil vurdere, beslutte og handle mere oplyst og konsistent efter gennemført uddannelse; hvorvidt det faktisk er tilfældet kan kun eftervises empirisk. Det at bryde tænke og vanemønstre, der danner baggrund for handling, kan være yderst svært, men det kunne se ud som det i flere tilfælde virker efter hensigten, at man har lært de studerende på uddannelserne at kunne tænke og reflektere over eget handlemønster, hvilket i visse tilfælde får dem til at vurdere situationen på ny og efterfølgende træffe en anden beslutning, der kan føre til et ændret handlingsmønster.

### ***Støttende mekanismer***

Retter sig mod beslutningssituationen for dem, der tager skønmæssige beslutninger. Her bringes den evidensbaserede – og, eller evidensinformerende praksis ind. Den fagprofessionelle bliver igennem den evidensbaserede ”metode” guidede gennem beslutningsprocessen og får stillet den mest opdaterede viden om løsningsforslag på den givne problemstilling til rådighed. Studier, der forsøger at dokumentere, ”hvad som virker”, giver hjælp til at besvare visse spørgsmål, men det er fortsat et omstridt spørgsmål, hvorvidt evidensbaseret ræsonnement alene kan give klare svar på, hvilken en indsats, der skal iværksættes. Den evidensbaserede ”metode” er skabt inden for de klinisk kontrollerede medicinske forsøg og forsøges nu overført til sygeplejen, pædagogikken og uddannelsesområdet. Om det er muligt, at opnå succes med metoden er endnu uafklaret empirisk spørgsmål.

### ***Motiverende mekanismer***

Hensigten er at motivere skønsudøveren til at udføre sit job ansvarsfuldt, her handler det ikke om at begrænse rummet gennem kontrollerende adfærd, men tvært om at udvise anerkendelse og tillid til professionen. Det har vist sig, at økonomiske incitamenter ikke har den forventede effekt hos mange af de fagprofessionelle grupper, og samtidig har man konstateret, at et fokuseret mål f.eks. på at øge de studerendes karakterer ved Pisaundersøgelserne, kan føre til en u hensigtsmæssig adfærd hos den professionelle, idet nogle alene vil fokusere på det faglige og ikke forholde sig f.eks. til klassens sociale klima.

### ***Deliberative mekanismer***

Deliberation består i at veje grunde for og imod et valg, hvilket kan finde sted inde i hovedet på den enkelte, men også i eksterne kollektive kontekster. Der kan være tale om et internt kollegialt forum, hvor problemstillinger før eller efter de skal løses, bliver drøftet, og den, der forventes at træffe beslutningen, udfordres til at ekspliciterer og diskutere sin begrundelse for både diagnose og valg. Eller der kan være tale om en domstolslignende indsats (Sundhedsstyrelsen), der anmoder om begrundelse for skønsindehaverens skøn. Sidst fremhæver Molander, at reelt er de fagprofessionelle ansvarlige over for borgerne, og at der derfor i langt højere grad burde findes foranstaltninger, der kunne muliggøre, at den fagprofessionelle argumenterede for sin skøn over for offentligheden.

### ***Deltagermekanismer***

Her fremdrages først kollegaer, som medbestemmende for vurdering af situation og beslutning, f.eks. som det kan ske ved tværfaglige konferencer. I særdeleshed fremhæves dog samarbejdet mellem sundhedspersonalet og patienten, der jo skulle føre til, at patienten reelt følte sig medinddraget i sin pleje – og behandlingsplan. At dette ikke er uproblematisk fremhæves tydeligt både ud fra problemstillingen, at sundhedspersonalet i sin kommunikative adfærd i visse tilfælde må forventes at forsøge at overbevise og eller overtale patienten til en bestemt handling, men også i det modsatte perspektiv at medinddragelse af patientens ønsker, på baggrund af manglende viden hos patienten, kan føre til uhensigtsmæssige løsningsforslag.

Afsluttende fremhæver Molander (Ibid), at det vil være umuligt at tænke sig, at velfærdssamfundet ikke uddelegerede en vis skønsmyndighed til de professionelle, idet visse velfærdsydelse også fremover alene vil kunne fordeles ud fra individuelle behovsvurderinger. De professionelle vil derfor fortsat i mange tilfælde forblive ”portvagten”, der må skønne hvem, der kan modtage velfærdsydelser og hvilke velfærdsydelser, det måtte dreje sig om. Molanders beskrivelse af strukturelle og epidemiske mekanismer giver mulighed for at kunne differentiere de ledelsesmæssig organisatoriske tiltag, der sættes i værk for at ændre, udvide eller indskrænke de fagprofessionelles skønsmæssige råderum. Det er således et godt afsæt for at kunne gå videre

med en søgen efter at få afdækket professionernes ”levevilkår” under moderniseringen af den offentlige sektor.

### **Organisationer og fagprofessioner**

Der findes en del forskningslitteratur, der undersøger indholdet og graden af de udfordringer, der eksisterer i samspillet mellem moderne organisationer og professioner. Her sættes i større eller mindre grad fokus på, hvordan organisationerne forsøger at gøre de fagprofessionelle til effektive, ansvarlige og loyale medarbejdere i organisationen. Medarbejdere, der har en nedtonet tilknytning og loyalitet til professionen, har forladt det pligtetiske udgangspunkt, kan i stedet træffe beslutninger ud fra et nytteetisk perspektiv (Hjort 2012). Muzio & Kirkpatrick (2011) har skrevet en oversigtsartikel, der indeholder forskning fra flere forskellige forskningsdiscipliner. Deres interesse er at få beskrevet, hvilken viden der for nuværende findes om

- 1) de udfordringer og muligheder de professionelle organisationer møder for at etablere, udvikle og manipulere nye former for professionalisme og modeller for professionalisering og
- 2) i hvor høj grad professionelle organisationer skaber, institutionaliserer og manipulerer nye former for og modeller for professionalisering.

**Ad 1:** Inden for denne forskning gentages problemet med at få styr på professionernes viden monopol. Det synes som om, at der på trods af ihærdige organisatoriske strukturelle mekanismer, der forsøger at begrænse de professionelles råderum, det så lykkes kontinuerligt for de fagprofessionelle at slippe uden om - og fortsat bevare deres ”territorium”. Organisationerne klager ofte over de professionelles manglende dynamiske adfærd samtidig med, at det lykkes professionerne, i hvert fald i visse tilfælde, at være så dynamiske, at de kan udvide deres råderum. Det fremhæves (Ibid), at en af begrundelserne for, at det kan ske er, at de fagprofessionelle også påtager sig ledelsesopgaver, hvorved menes, at de samtidigt får mulighed for skabe et



større råderum for sig selv og til dels deres fagprofessionelle kollegaer. Muzio & Kirkpatrick fremhæver det paradoksale i at organisationerne oplever, at det lykkes professionerne at kapre mere råderum, samtidigt med at de professionelle udtrykker en oplevelse af, at de bliver undertrykt af de skærpede konkurrence- og markedskrav (Ibid: 396).

**Ad 2:** Her sættes speciel fokus på organisationernes forsøg på at etablere strukturelle foranstaltninger, ansvarliggørelsesmekanismer, der har til formål at indskrænke de fagprofessionelles råderum, deres skønsmuligheder. Forskning med dette fokus arbejder ofte med afsæt i et Foucauldiansk og/eller poststrukturalistisk perspektiv (Ibid: 397). De undersøgelser, der refereres til, viser, at der i organisationerne arbejdes for at omskabe de professionelle. En omskabelse, der har til formål, at få de professionelle til at vende deres loyalitet mod organisationerne i stedet for mod professionen, og i forlængelse heraf forventes det, at de fagprofessionelle formår at arbejde for effektivisering og standardisering af deres arbejdsområde. Der synes dog også at rejse sig nye former for organisatorisk professionalisering, hvilket handler om, at visse organisationer søger at skabe elitekorps af professionelle, som gennemgår et intern uddannelses- og dannelsesprogram, hvorefter de fremstilles som eksperter, der medvirker til at brande organisationerne. Forskningen inden for området er dog begrænset, og der synes alene at være tale om private virksomheder, hvorimod de offentlige organisationer ikke synes at have fundet denne metode attraktiv (Ibid: 397). Julia Evetts (2011) argumenterer i sin forskning for, at der findes gode muligheder for de fagprofessionelle i den moderne organisation. Evetts beskriver de forandringer og stabile faktorer, der findes i professionernes arbejdsliv som positive beskæftigelsesmuligheder og argumenterer for, at der er flere muligheder og ikke kun begrænsninger for de fagprofessionelle i de moderne organisationer. Godt nok er der tale om, i forhold til tidligere, en langt højere

grad af styring og management, når der er dokumentationskrav, mål og performance krav, økonomisk kontrol, øget kollegial konkurrence, mere individualitet og mere stratifikation. Til gengæld argumenterer Evetts for, at professionerne til dels har bevaret deres autonomi, legitimitet, deres kompetence og viden og for, at arbejdskulturen og myndigheden til at skønne i komplekse situationer er intakt. Evetts (ibid) har ikke de fagprofessionelles viden og færdigheder i fokus i artiklen, til gengæld argumenteres for, at mange fagprofessionelle finder, at den nye velfærdsdiskurs om empowerment, innovation og uafhængighed opleves relevant og tiltalende. Ligesom målinger og evalueringer ikke alene bliver anskuet som kontrol, men også som muligheden for at vise, at man er kompetent. Evetts (Ibid) afslutter med at fremhæve, at særligt Human Ressource Managements (HRM) styrings-teknologier, så som medarbejdersamtaler, professionelle jobsamtaler, kontraktansættelser, jobbeskrivelser, klagemuligheder, sygesamtaler, har givet de fagprofessionelle langt bedre arbejdsvilkår, ligesom HRM også har øget mulighederne for ledelsesmæssig uddannelse og avancement.

Andersen & Born (2001) giver i ”Kærlighed og omstilling- Italesættelse af den offentlige ansatte” et bidrag til en konstitutionskritik af Human Ressource Management. Nærmere bestemt udtrykker de ikke overvældende begejstring over anvendelsen og konsekvenserne af HRMs sociale teknologier. Bogen vakte opmærksomhed med sine analyser af italesættelsen af det postmoderne samfunds selvledende og ansvarstagende medarbejder. Ifølge forfatterne pålægges medarbejderen normativt selv at tage ansvar for - og med lederens pædagogiske hjælp, at gå ind i en livslang organisatorisk kompetenceudvikling. Gør de ikke det, mener forfatterne, at de i stedet ”selvvalgt” lader sig ekskludere (Ibid: 93). En eksklusion kan også ske, hvis leder og medarbejder uden at være sig det bevidst, træder ind i ”kærlighedens kode”. Sker dette, lægges der i kommunikationen op til at medarbejderen

uden forbehold skal kaste sig ind i lederens/ organisationens projekt, og ønsker medarbejderen ikke at gøre det, sker der igen en ”selvvalgt” eksklusion:

*”Medarbejderne forventes at overtage organisationens syn på verden, de forventes at identificere organisationens interesser og mål med egne interesser og mål. Og hvor organisationen ikke har et ekspliciteret verdenssyn, forventes det, at medarbejderen foregriber et sådant ved aktivt at forestille sig, hvad organisationens syn på dette og hint må være. ” (Ibid: 147)*

Andersen & Born (Ibid) argumenterer for, at kun kærlighedsmediet faciliterer kommunikation af en sådan art. Engagement eller passion bliver det grundlæggende krav til medarbejderen, og det skal være et engagement, der kan ses. Ledelse beskrives af forfatterne som en pædagogisk disciplin og analyserne af, hvordan denne disciplin kan udøves, giver en påmindelse om pædagogikkens hårfine grænse mellem supervision og forførelse.

### **Organisationer og fagprofessioner**

Mirko Noordegraaf (2007) går til professions-organisationsproblematikken fra et andet udgangspunkt, idet han ønsker at besvare følgende tre spørgsmål:

- a) Hvad vil det sige at være professionel
- b) Hvordan viser den professionelle råderum sig i flertydige domæner
- c) Hvad sker der, når forskellige systemers kontrolforanstaltninger er i spil i samme organisation

Spørgsmålene besvares gennem en kategorisering af professionsforståelsen (Ibid)

1. Den rene professionsforståelse (Pure Professionalism)
2. Den situerede professionsforståelse (Situational Professionalism)
3. Den hybride professionsforståelse (Hybridized Professionalism)

Den rene professionsforståelse (Ibid: 765-768) beskrives ud fra den klassiske forståelse af velfærds professionerne, hvor autonomi og abstrakt viden anses som de bærende elementer. Det drejer sig således om professionens viden,

færdigheder, erfaring, etiske retningslinjer og synlighed i det offentlige rum. Deres autonomi eller råderum relaterer sig til graden af politisk tillid og kollegialt sammenhold, hvilket styrkes gennem uddannelse, kompetencen til at transformere viden fra en praksis til en anden, beherskelse af professionskoder, myndighed til at udøve skønnet, fagforeninger og kollegial supervision. Noordegraaf (Ibid) reflekterer desuden over, at der på sin vis er tale om et had / kærligheds forhold til ”professionsretten”. Forvaltning og offentlige ledere kritiserer ofte velfærdsprofessionerne for at være fastholdende og silo- og monofagligt tænkende, samtidig med, at den samme gruppe ihærdigt forsøger at opnå ”professionsstatus” blandt andet ved at oprette managementforeninger og ved at formulere og ”binde” sig til egne kodeks<sup>22</sup> (Ibid, Pedersen 2011).

Efter gennemgangen af den ”rene” professionalisme, argumenterer Noordegraaf (Ibid) for, at der er brug for at iagttage og forstå professioner anderledes i dag, da de i langt højere grad er ansat i store (fusionerede) organisationer frem for som tidligere i mindre institutioner (Ibid: Pedersen 2004), med mange forskellige ansatte, og hvor dagsordenen i forhold til strategi og mål kan opleves flertydigt. Denne flertydighed viser sig blandt andet, når professionernes faglige metoder (Ibid), kliniske beslutninger og didaktiske overvejelser, der forholder sig til succeskriterier som ”det gode liv” og ”den gode læring”, møder de organisatoriske mål, hvis fokus er effektivitets- og vækstraten. Et møde der kan skabe store udfordringer i særdeleshed, hvis professionerne oplever, at organisationen forsøger at tæmme videnprofessionernes faglige beslutningsprocesser, i relation til områdets vilde problemstillinger, med krav om anvendelse af evidensbaseret viden, dokumentations- og målemetoder. Interventionsmetoder, der er

---

<sup>22</sup> Kodeks for God offentlig topledelse i Danmark, Forum for offentlig Topledelse, [www.publicgovernance.dk](http://www.publicgovernance.dk)

produceret til at løse ”tamme problemer”, og som på flere måder kan henføres til Molander’s (2013) beskrivelse af de sammenstød, der kan ske mellem strukturelle og epistemiske ansvarliggørelsesmekanismer. I forlængelse af denne organisatoriske problematisering inddrager Noordegraaf (Ibid: 772-773) forskningen inden for det område, han benævner som den situerede professionsforståelse. Her er der tale om, at professionerne nok oplever, de har fået begrænset deres råderum, men det er ikke blevet elimineret. Samspillet mellem organisation og professioner kan inden for den situerede profession vise sig som almindelig lønarbejde, hvor den fagprofessionelle loyalt stiller sin faglighed til rådighed for organisationen, der sætter helt tydelige fastlagte strukturelle rammer og epistemiske kriterier for det professionelle skøn, alene med afsæt i de organisatoriske mål. Samspillet kan dog også vise sig ved, at de fagprofessionelle har opnået, eller er blevet tildelt, en ekspertfunktion i organisationen, som giver dem et udvidet råderum og hermed færre restriktioner. Hvordan de to former for situeret profession realiseres beskrives ikke, men det fremhæves, at visse professionelle mestrer at agere i krydspresset mellem den rene markedsgørelse og konkurrence, og de professionsrettede etiske værdier og autonomi.

Til sidst inddrager Noordegraaf (Ibid: 774-780) den forskning, han finder bedst kan italesætte nutidens fagprofessionelle som ”Den hybride<sup>23</sup> professionelle”. Der er her tale om en forståelse af de professionelle, som kontinuerligt skabere af sig selv i relation til de vilkår og udfordringer de møder. Det kræver evnen til at forholde sig reflektivt til de forventninger,

---

<sup>23</sup> *Hybrid: I hybriditetsbegrebets (biologiske) grunnbetydning ligger det at hybriditet innebærer en blanding mellom vesensforskjellige elementer. Hvis vi fastholder denne grunnbetydningen, innebærer det at forskjellen mellom de ulike elementen innenfor en hybrid ikke lar seg oppheve, og at resultatet blir en vedvarende tilstand av indre motsetninger som må håndteres [...] En parallell til Gregory Bateson's teori om dobbelbinding er kanskje på sin plass (Engelstad og Steen-Johnsen 2010:3,4)*

krav og muligheder, man som fagprofessionel har i situationen. Det handler om at kunne forholde sig på et individuelt og relationelt plan til ”sine brugere” og samtidigt kunne medskabe kollektive løsninger. Den hybride fagprofessionelle er i stand til at forholde sig reflekterende til modsatrettede krav i organisationen, han kan skabe sammenhæng og se fremad. Der er dog ikke tale om at have fuld kontrol over sin arbejdsmæssige situation eller de organisatoriske forventninger. Det handler derimod om at kunne skabe mening med den eksisterende kontrol. Den hybride fagprofessionelle forventes at kunne agere i situationen som leder og at turde træffe de faglige beslutninger. I nedenstående afsnit vender jeg tilbage til begrebet ”hybrid”, da forskningen om ledelse i det offentlige også sætter fokus på hybrid ledelse. Også John Krejsler (2006, 2011) byder ind med en beskrivelse af, hvordan den nye fagprofessionelle kan italesættes. Han er inspireret af Gilles Deleuze’s tænkning og følger ham i hans forståelse af, at vi går fra det disciplinære samfund til kontrolsamfundet. Det medfører, at de administrative eliter, der har styret de disciplinære samfunds institutioner gennem et utal af tilsyneladende nødvendige reformer, i et desperat forsøg prøver på at holde fast i styringen og kontrollen, selv om alt kontinuerligt flytter sig. Denne kontinuerlige flytning kræver nye ”idealtyper” af medarbejdere, der kan klare ustabilitet, er indstillet på kontinuerligt at lære i den givne situation og kan tilbyde sig med nye kompetencer. Det er her Krejsler (Ibid:301) foreslår, at professionerne skal overveje at træde ind i rollen som kompetencemad, der af ham bliver beskrevet som et serviceorienteret væsen, som forstår at bevæge sig derhen, hvor der er brug for deres service. Man kunne måske få den tanke, at der her er tale om det Noordegraaf (2007) beskriver som den situerede professionsforståelse, men der synes på den anden side også at være træk fra Noordegraaf beskrivelse af den hybride professionsforståelse, idet Krejsler (Ibid ) taler om, at kompetencemaden skal kunne indgå i

kontinuerlige uafgjorte kampe, hvor viden fællesskaber og visioner er i spil, løbende brydes op og tager nye former. Det betyder, at der skal bruges kræfter på at bevare, udvikle og omstrukturere de fællesskaber, der har overlevelsese- og udviklingspotentiale fremfor at begræde synkende skuder. Det kan skabe en utryk arbejdssituation. Men vejen er ikke, mener Krejsler (Ibid), at klamre sig fast til traditionen, men derimod at prøve sig frem gennem eksperimenter.

*”Det drejer sig snarere om at besinde sig på en ny situation og komme i gang med at mestre denne” (Ibid: 307).*

Det rejser så spørgsmålet om - og i givet fald hvordan, den abstrakte viden hjælper de fagprofessionelle i en omstillingsproces.

#### **Fra fagprofessionel leder til hybridleder?**

Begrebet hybridledelse er en knopskydning på begrebet ”hybride organisationer”, der dukkede op i starten af 1990’erne, og som anvendes som betegnelse for organisationer, hvor der ses tydelige modsætningsfyldte relationer eller krav i organisationen, der i sidste instans ikke kan efterkommes, uanset om det så drejer sig om mål, midler, kultur eller praksisformer (Berg, Byrkjeflot og Kvåle 2010; Engelstad & Steen-Johnsen 2010).

Begrebet hybridleder viser sig i forlængelse af, at NPM bliver et integreret styringskoncept i den offentlige sektor (Berg et al. 2010). Et styringskoncept, der af mange fagprofessionelle ledere opleves meget modsætningsfyldt i forhold til de fagprofessionelle værdier, der tidligere var fundamentet for den faglige ledelse. Skønt det lyder enkelt at mikse principperne fra NPM med principperne fra faglig ledelse, så viser det sig i praksis, at det ikke er nemt at indfange hybridledelse som en entydig størrelse (Ibid). Betegnelsen indkredser dog i varierende grad en ny rolle for den professionsfaglige leder, hvor den faglige professionsleder i større eller mindre grad integrerer

elementer fra den professionelle leder ind i sin faglige ledelse. Forskellige forskere har forskellige forståelse for, hvor mange af ”NPM principperne” der skal integreres med den faglige rolle, før man kan betegne lederen som hybrid. Således finder Liisa Kurunmäki (2004), at det er nok, at de finske læger har taget regnskabsførerrollen på sig, hvilket vil sige, at de behersker værktøjet og oplever sig ansvarlige for budgettet. Det er Kerry Jacobs (2005) ikke enig i, men argumenterer for, at der skal være tale om en dyb og fundamental ændring af ledelsesidentiteten. En hybridisering af lederrollen skal således afspejle sig i lederens basisuddannelse, værdier og specialisering både på individ- og professionsniveau (Ibid).

### **Hybridledelse i sundhedsvæsnet – et eksempel**

En stor del af forskningen inden for hybridledelse tager empirisk afsæt i sundhedssektoren, i særdeleshed har de lægelige ledere været i centrum (Spehar og Kjekshus 2012; Kirkpatrick, Dent og Jespersen 2011; Miller, Kurunmäki og O’Leary 2006; Kurunmäki 2000, 2004; Llewellyn 2001). Inden for dansk forskning har sygeplejerskerne dog også været inddraget, og her viser resultatet, at sygeplejerskerne i højere grad end lægerne, i hvert fald i starten, tog den professionelle lederrolle til sig. Årsagen tolkes at være øget mulighed for indflydelse og autonomi (Jespersen 2005, 2005a). Men hvad der også synes at være en tendens, er at sygeplejerskerne i højere grad lader den professionelle NPM ledelse få forret og overgiver den faglige ledelse til specialansatte sygeplejersker uden ledelsesbeføjelser (Lüdemann 2012). Hybridrollen synes også at skabe interne fagprofessionelle stridigheder, i hvert fald inden for sundhedsområdet, hvor lægerne i særdeleshed i begyndelsen ikke i samme grad som sygeplejerskerne tog rollen på sig. Men da lægerne konstaterede, at det medførte mindre indflydelse på mere generelle beslutninger, der havde konsekvenser for dem selv, lagde en del af dem stilen om, og på forskelligvis har de nu tilegnet sig de kompetencer, hybridrollen



kalder på, hvilket så (igen) har øget de interne magtkampe mellem sygepleje og lægeniveauet (Kuhlmann, Allsop og Saks 2009;

Kirckpatrick et al.2011). En af de større danske undersøgelser om hybridledelse er gennemført af Jespersen (2005a). Undersøgelsen er ofte citeret i relation til dette forskningsområde. Det er en empirisk undersøgelse i 17 afdelinger på 3 danske sygehuse med efterfølgende interview med alle 17 afdelingers ledelser. Den teoretiske tilgang i undersøgelsen er den organisationssociologiske neoinstitutionalisme og professionssociologien (Ibid: 53). Under overskriften ”De ledende professionelles rolle som hybridledere” fremhæver Jespersen, at intentionerne om at lade ”rene” professionelle ledere uden faglig baggrund overtage ledelsen inden for alle områder i det offentlige, ikke synes at være blevet en realitet.

*”Denne problemstilling har fået større vægt under studiet af lederne og udspringer af en modsætning mellem ledelsesteorien og de empiriske data, som er blevet stadig mere tydelige over tid. I den almene ledelsesteori og hos fortalere for NPM strategierne, er der jævnt hen enighed om, at generelle ledere er at foretrække frem for fagprofessionelle. Litteraturen efterlader det indtryk, at generelle ledere over tid vil erstatte fagprofessionelle ledere overalt i den offentlige sektor, i takt med ledelse som fag opprioriteres. [...] Samtidigt kan man på sygehusområdet konstatere, at de offentlige arbejdsgivere fortsat ansætter fagprofessionelle som ledere i stort omfang (...) Det gælder særligt i afdelingsledelserne, hvor de sundhedsfaglige ledere er dominerende ” (Jespersen 2005a: 272-273).*

Jespersen (Ibid) stiller efterfølgende spørgsmålene 1) Hvordan kan man forklare den fortsatte ansættelse af fagprofessionelle ledere, 2) Hvordan kan rollen som leder af fagprofessionelle forstås, 3) Hvilken rolle spiller de formelle ledelsesmodeller og 4) Hvad betyder de lokale fortolkninger? Han konkluderer i koncentreret form, at undersøgelsens resultat viser, at der er

fremkommet en ny lederrolle i sygehusene, som han netop benævner hybridledere. Hybridlederne er karakteriseret ved rummelighed i fortolkningen hos de forskellige professionsledere. Der ses dog fortsat tydelige tegn på, at det er lykkedes de sundhedsfaglige ledere at kombinere den faglige kvalitet og udvikling med elementer fra den generelle ledelsesverden. Hybridlederen kommer herved til at agere som bindeled mellem tre forskellige ledelsesverdener: den sygeplejefaglige, den lægefaglige og den generelle ledelsesverden. Det medfører, at lederne påtager sig rollen som formidler og mediator mellem de forskellige verdener, samtidig med, at hybridlederne i højere grad formår at integrere de tre verdener. Spørgsmålet er dog, hvor meget ledelsesrum den fagprofessionelle leder får til dette arbejde?

*”Alternativet kan være, at udvikle oprindeligt fagprofessionelle ledere, så de i højere grad glider over i den generelle ledelsesverden, men den strategi efterlader et stort spørgsmål: Hvem skal sørge for at forbinde de professionelles opfattelser, forståelser og værdier med ledelsens og hvordan sikres det, at professionelle fortsat kan bruge deres faglige engagement i stedet for at blive højt kvalificerede specialarbejdere, der gør hvad de får besked på (Ibid: 274)*

Ledende læger og sygeplejersker har udviklet forskellige måder at balancere mellem den generelle ledelsesverden og de respektive fagprofessionelle verdener på. Herved fremstår der ifølge Jespersen fem forskellige former for hybrid ledelse. Igen er der altså tale om, at den offentlige leder ikke bare lader sig indsætte i en bestemt skabelon, men skaber sin egen udgave af den offentlige hybridleder.

Jespersen udgav sammen med Haldor Byrkjeflot (Jespersen & Byrkjeflot 2010), efter en omfattende international research, en nuanceret og detaljeret beskrivelse af, hvordan hybridledelse træder frem i sygehusområdet. I undersøgelsen kategoriseres hybrid ledere efter tre hovedvarianter af begrebet.

- Den kliniske hybridleder
- Den markedsorienterede hybridleder
- Den neobureaukratiske hybridleder

*Den kliniske hybridleder*, som også kan kaldes den driftsorienterede hybridleder, fremstår som en fagligt uddannet leder, som kun nødtvungent påtager sig generelle ledelsesopgaver. En klinisk hybridleder er typisk en læge eller sygeplejerske, der i sin faglige ledelse integrerer generel ledelse, såsom administrativ økonomistyring, uden dog at forlade sin professionelle rolle.

*Den markedsorienterede hybridleder* er ligesom den kliniske hybridleder typisk en sundhedsfagligt uddannet leder, men lederen befinder sig i en stærkt konkurrencepræget sfære, hvor markedsbetingelserne er meget tydelige og dominerende. Økonomisk effektivitet, konkurrence mellem hospitaler dominerer ledelseslogikken. De generelle ledelsesværktøjer har taget teten og dominerer lederadfærden. *Den neobureaukratiske hybridleder* fremstår som generalistleder. Denne leder bevæger sig mellem traditionelt professionel faglig ledelse og generel ledelse og mellem det centraliserede og det decentraliserede bureaukrati. De ovennævnte tre varianter skal ses som tilnærmede arketyper, der næppe kan forventes at kunne identificeres i rene former. Det er desuden sandsynligt, at to forskellige varianter af hybridledere vil kunne findes i den samme organisation, idet de ofte supplerer hinanden. Empiriske undersøgelser vil formodentligt vise at hybridlederen ikke er statisk rolle, men derimod dynamisk og bevæger sig i et kontinuum mellem de tre varianter af hybridledere (Ibid).

### **Hybridledelse i øvrige offentlige organisationer**

Der er også forskere, der har interesseret sig for at få indblik i hvordan hybrid ledelse træder frem uden for sygehusene. I 2003 gennemførte Sehested (2003, 2005,2012) et studie om konsekvensen af de nye reformtiltag for den professionelle lederrolle. Undersøgelsen blev gennemført som en kvalitativ

undersøgelse, hvor 30 fagprofessionelle ledere (4 ledere fra ældreområdet, 9 ledere fra daginstitutionsområdet, 9 ledere fra skoler) og konsulenter fra institutioner og forvaltninger, medvirkede i kvalitative interviews.

Undersøgelsen tager afsæt i en forståelse af, at den autonome professionsstyring især udfordres på ledelsesniveauet. De mange reformtiltag, kommunerne har gennemført, har i høj grad påvirket styringen af velfærdsinstitutionerne. Sehested (2003) fremhæver især tre konkrete reformstrategier:

- Den første er den mangeårige tendens til decentralisering i kommunerne, der har ført til en større selvstændig kompetence til de kommunale institutioner og dens ledelse. En reform der egentligt kunne understøtte den autonome professionsstyring.
- Den anden reform strategi – NPM – er dog et modspil hertil, idet den forsøger at omdanne de kommunale institutioner til virksomheder gennem en tæt styring og kontrol fra kommunens chefniveau, der stiller krav til institutionslederne om loyalt at følge kommunens retningslinjer.
- Den tredje er en reformtrend, der udfordrer både de fagprofessionelle og deres ledere gennem nye demokratiformer som f.eks. brugerdemokratiet, MED-udvalg etc., hvor brugerne forventes at få større indflydelse på styringen af de kommunale velfærdsområder. Ændringer der presser og udfordrer de fagprofessionelle og deres ledere, og som tendentielt kan underminere den autonome professionsstyring (Sehested 2003: 188).

Undersøgelsen konkluderer, at samtlige ledere, der indgik i undersøgelsen, var bevidste, om at kommunens topledelse havde forventninger til dem om, at de skulle indtræde i rollen som virksomhedsledere med et selvstændigt ansvar for deres institutioner. Hvor der i den traditionelle fagprofessionelle lederrolle var tæt sammenknytning mellem profession og ledelse, med fagligheden som et dominerende rationale, så medfører den nye virksomhedsledelsesrolle ifølge Sehested (Ibid) et ansvar for at integrere andre værdier end fagligheden i ledelsen. Undersøgelsen viste også, at rollen som den hybride virksomhedsleder ikke fremstod som en fasttømret rolle, der var klart

defineret. Derimod var der tale om en diffus og flydende rolle, der endnu var under konstruktion, og som kontinuerligt blev omfortolket. Muligheden for at kunne fortolke og genfortolke rollen blev i undersøgelsens resultater modtaget positivt, idet lederen ved at tage fortolkningen på sig, kan skabe sig et mulighedsrum, hvor lederen selv kan være medskaber af sin virksomhedslederrolle og hermed sit ledelsesrum. I Sehesteds undersøgelse (Ibid) fremstår fire rollevarianter af den hybride virksomhedslederrolle. De fire rollevarianter benævnes med afsæt i forvaltningslitteraturen:

- 1) Den faglige udviklingsleder
- 2) Manager
- 3) Driftsleder
- 4) Netværksleder

De nye roller har konsekvenser for lederrollens videns-grundlag:

*”Den varierende rolleudvikling stiller forskellige krav til lederens viden. Fællestrækket er dog, at der er stor brug for efteruddannelse til lederne i de nye ledelsesdiscipliner, men der er også brug for en nytænkning om, hvilken viden der er relevant for at kunne lede de kommunale serviceinstitutioner. Lederne kan ikke opnå lige gode kvalifikationer på alle de mange ledelsesområder og må være bevidste om, hvordan kompetencerne kan dækkes, når de ikke er lige gode til det hele” (Ibid: 84).*

Sidst skal fremhæves, at hybridlederne ifølge Sehested også tager rollen som metastyrer på sig. Således benyttede den faglige udviklingsleder og manageren i overvejende grad en ”oppefra” mål- og rammestyring i deres ledelse, hvorimod driftslederen og netværkslederen foretrak en ”nedefra” situationsbestemt styring. Forskeren slutter artiklen af med følgende refleksion:

*”Spørgsmålet er, om den store åbenhed i fortolkningen af virksomhedslederrollen skyldes, at der er tale om en ny rolle? Det kan man ikke vide på nuværende tidspunkt. Men den større*

*variation i kommunernes organisatoriske forhold og kravet om større differentiering i serviceydelserne, altså en bevægelse væk fra enhed og hen mod forskellighed i kommuner og ydelser, kunne betyde, at der også fremover vil være et forholdsvis stort råderum for forskellige fortolkninger af virksomhedsleder rollen” (Sehested 2003; 226).*

I 2012 afsluttede Sehested (2012) en artikel fra samme undersøgelse med at fremhæve, at de fagprofessionelle ledere har taget udfordringen til sig, selv om de finder omstillingen vanskelig. Sehested fremhæver, at lederne er på vej ind i en hybridrolle, hvor de har accepteret ledelsesansvaret, og de fungerer nu som oversættere og formidlere mellem professionsverden og den generelle ledelsesverden, men det pointeres, at rollen fortolkes forskelligt af lederne, hvilket fører til flere rollevarianter. Lederne er altså fortsat medkonstruktører af deres ledelsesrolle. En nyfortolkning af undersøgelsens resultater er en fremhævelse af, at rolleudviklingen har konsekvenser for serviceproduktionens demokratiske grundlag. Sehested (2012) argumenterer således for, at fordi de fagprofessionelle ledere indgår i lukkede og elitære samarbejdsrelationer med den kommunale ledelse og øvrige institutionsledere, kan demokratiet omkring serviceproduktionen komme i fare. Derfor foreslår Sehested, at lederne i højere grad sammen med de valgte politikere begynder at udøve demokratisk metastyring på deres institution og serviceområde (Ibid: 84-85).

### **Observationsanalyse af hybridledelse**

Det gennemgående træk i alle de refererede undersøgelser er, at de i overvejende grad metodemæssigt tager afsæt i surveys, kvalitative interview, dokumentanalyser og metaanalyser, mens der ikke synes at være tradition for observationer i praksis. Det gør Kristian Rune Hansen og Søren Vøxted (2012) noget ved. De har gennemført et struktureret observationsstudie blandt 50 kommunale førstelinjeledere fordelt på 5 beskæftigelsesområder. Projektet

havde til formål at genere viden om laget af kommunale førstelinjeledere i forhold til deres lederroller og arbejdsopgaver samt nuværende og kommende krav til at udøve ledelse.

*”Som en reaktion på diskussionerne om den offentlige sektor er på vej mod en professionel mellemliderrolle, er der introduceret et tredje ideal; eller måske snarere et ideal der kombinerer den traditionelle og den professionelle lederrolle: hybridledelse [...] Hybridlederrollen der er en mellemform af den traditionelle leder og den professionelle leder, er i nogen grad udviklet i opposition til New Public Management. Det bærende argument i kritikken af det professionelle ledelsesideal er, at ledere i første række fortsat har behov for faglig indsigt for at udfylde denne lederfunktion og at der fortsat efterspørges faglig ledelse og driftsledelse både fra de ansattes side, men også for den øvrige organisation” (Ibid: 71)*

Hansen og Vøxted finder, at det er en afgørende svaghed ved begrebet, at det kun i begrænset omfang beskriver, hvordan hybridrollen udøves i praksis. På denne baggrund gennemførte de deres undersøgelse, i hvilken 50 ledere fra 23 kommuner i Danmark indgik. Alle er fulgt over en dag i 6 timer. Der er foretaget registrering af ledernes aktiviteter og tidsanvendelse fordelt på otte kategorier. Lederne kommer fra LO området, fordelt på ledere der er ansat ved kommunale parker og grønne arealer, Idrætsanlæg, serviceledere, ledere fra ældreområdet og ledere på socialpædagogiske institutioner. Der er således ud over lederne på de socialpædagogiske institutioner, ikke ledere fra det store antal kommunale institutioner, der har ansat ledere med mellemlang videregående uddannelse, professionsbacheloruddannelsen (Ibid). De otte aktivitetskategorier var: 1) drift aktiviteter, 2) mødeaktivitet, 3) samtaler mellem leder og egen ansatte, 4) samtaler med sideordnede og overordnede ledere, 5) samtaler med andre i relation til lederrollen, 6) administrative opgaver, 7) strategiarbejde og 8) andre aktiviteter (Ibid: 72-73). Undersøgelsen giver ikke et entydigt svar på, hvilken lederrolle de observerede kommunale førstelinjeledere indtager. Hansen og Vøxted (Ibid)

argumenterer for, at undersøgelsesdesignet har medvirket til, at der er genereret ny viden om, hvad hybridrollen i praksis indeholder. Men på den anden side har undersøgelsesdesignet ikke i tilstrækkelig grad kunne indfange ledelsesaktiviteter, der kunne beskrives som udviklings- og forandringsledelse. Undersøgelsen tegner et billede af arbejdsopgavernes karakter, men ikke af deres nærmere indhold. Så der synes altså fortsat at mangle viden om, hvilke udfordringer lederne møder i disse forandringsorienterede organisationer og ikke mindst viden om, hvordan de mestrer, håndterer og leder medarbejderne gennem forandringer (Ibid: 80).

### **Hvem har lederens loyalitet**

Relateret til Jacobs' (2005) overvejelser om, hvad kriterierne for "ren hybridisering" er, rejser ovenstående undersøgelse spørgsmålet om, hvorvidt ændringerne i lederrollerne alene er adfærdændringer, eller hvorvidt det handler om, at de offentlige ledere har flyttet deres loyalitet fra fagprofessionernes værdiparadigme til det politiske og forvaltningsmæssige vækst og økonomiske paradigme? Ved en landsdækkende undersøgelse af institutionsledernes vilkår for ledelse i kommunale institutioner i 2004, skriver forskergruppen, der har gennemført undersøgelsen (Klausen et al. 2004) med begejstring:

*"Det forhold at ledelsesidentiteten er styrket, og at loyaliteten i dag er knyttet til ledelsesnetværket og kommunen, betragter vi som en fundamental, gennemgribende og dramatisk forandring af ledelsesforholdene i de kommunale institutioner, vi kalder det for "den skjulte ledelsesreform" (Ibid: 6).*

I 2010 blev ovenstående undersøgelse efterfulgt af en undersøgelse af vilkårene for den decentrale leder efter strukturreformens nye kommunale decentrale serviceinstitutioner (Klausen et al. 2011). Heri fremgår det med al



tydelighed, at forskerne finder, at de traditionelle fagprofessionelle ledere for at lede skal omdannes/omskoles til professionelle NPM ledere:

*Det handler om at få den offentlige leder til at forlade den traditionelle, faglige lederidentitet, der knytter sig til den opfattelse, at lederne er primus inter pares, dvs. at lederen er kollega med sine fagprofessionelle medarbejdere snarere end en overordnet. I modsætning hertil står formuleringen af en professionel lederidentitet, som er uafhængig af fagligheden og generelt handler om at få andre til at handle på lederens vegne – f.eks. ved at formulere og håndhæve en overordnet, fælles tankegang i form af vision, mission og værdier og /eller strategi ” (Klausen et al. 2011; 37).*

Forskerne fremhæver, at undersøgelsen i 2011 viser:

*”at de decentrale ledere i dag er loyale og professionaliserede, men at deres basis i bløde og humanistiske ledelsesværdier kan blive udfordret af fremtidige reformer med basis i mere hårde og økonomiske ledelsesværdier”(Ibid: 8).*

De to undersøgelser i henholdsvis i 2004 og 2010 er gennemført ved hjælp af samme spørgeskema, hvor der bl.a. spørges til, om lederne anser deres identitet knyttet primært til fagligheden, om der er tale om en 50:50 identitet, eller om de i højere grad oplever deres ledelsesidentitet som den væsentligste. Svarene fra de to undersøgelser er meget lig hinanden. I 2010 svarede 4 % af daginstitutionslederne og 1 % af både skolelederne og plejecentrelederne, at de anser deres faglige identitet som væsentligst. 72 % af daginstitutionslederen finder, at deres identitet som leder og deres faglige identitet er lige vigtige, for skolelederne er der tale om 48 % og hos plejecenterlederne er det 33 %. Det betyder, at 51 % af skolelederne, 24 % af daginstitutionslederne og 64 % af lederne af plejecentrene finder af deres lederidentitet er vigtigst (Ibid: 38). Spørgsmålet er, om undersøgelsens generaliserbarhed er tilstrækkelig til, at man ud fra disse svar kan slutte, at

ledernes loyalitet har flyttet sig fra fagets humanistiske værdier til kommunens/forvaltningens økonomiske - og vækst værdier? For hvis besvarelsen af to andre spørgsmål, der indgik i undersøgelsen også inddrages, ses et mere uklart billede.

Spørgsmålene lyder:

- Jeg opfatter mig i højere grad som repræsentant for kommunen end som repræsentant for mine medarbejdere
- Jeg opfatter mig i højere grad som repræsentant for kommunen end som repræsentant for brugere og borgere.

På en skala fra 1-5, hvor 1 repræsenterer helt enig og 5 helt uenig, svarer lederne på begge spørgsmål gennemsnitligt 3. Så helt tydelig er flytningen af loyalitetsgrænsen måske ikke.

### **Ledernes refleksionskompetence**

I diskussionerne i flere af undersøgelseerne i dette review reflekterer forskerne over kravet til ledernes og professionernes refleksionskompetence. Således fremhæver Sehested (2003), at lederne havde taget rollen som metastyrer på sig, hvor den faglige udviklingsleder og manageren i overvejende grad benyttede en ”oppefra” mål- og rammestyrt i deres ledelse, så foretrak driftslederen og netværkslederen en ”nedefra” situationsbestemt styring. Som nævnt tidligere, argumenterer Noordegraaf (2007) for, at der i hans undersøgelser fremtræder det, han benævner den situerede professionelle. Den situerede professionelle har tilpasset sig organisationens krav og forventninger, og loyaliteten til organisationen er her højest prioriteret. ”Den hybride professionelle” agerer derimod mere proaktivt og med en kontinuerlig skabelse eller omskabelse af sig selv i relation til de vilkår og udfordringer han møder. Denne evne til omskabelse af egen rolle fremhæver Sehested (2003,2005, 2012) også, at hun ser hos flere af de ledere, der indgår i hendes

undersøgelse. Kompetencen til den kontinuerlige omskabelse, hviler på evnen til at kunne forholde sig reflektivt til de forventninger, krav og muligheder, man som fagprofessionel har i situationen. Det handler ikke mindst om at kunne forholde sig på et individuelt og relationelt plan til de mennesker, man samarbejder med omkring en given problemstilling og dens løsning (Noordegraaf 2007). Krejsler (2006, 2011) bevæger sig også rundt om kompetencen til at kunne omskabe sig, der viser sig ved, at man kan indgå i kontinuerlige uafgjorte kampe, hvor viden, fællesskaber og visioner er i spil, løbende brydes op og tager nye former. En kompetence der gør, at man kontinuerligt har modet til at udvikle og omstrukturere de fællesskaber, der har overlevelsels- og udviklingspotentiale og lader de andre falde. Denne kompetence til kontinuerligt, at kunne omskabe sig og koble sig på nye situationer, kan lede hen til det som Rennison (2011), ud fra sin semantiske analyse af ledelsesbegrebet, benævner som **"polyfon ledelse"**. Den polyfone leder er karakteriseret ved, at lederen er i stand til at tage hensyn til de mange divergerende rationaler og referencerammer, der omgiver organisationen og samtidigt er i stand til aktivt at forme den ledelsesmæssige disponering.

*"En polyfon ledelse handler om at træffe beslutning om, hvilket rationale en given beslutning skal træffes i. Ledelse bliver en beslutning af anden orden. Ledelse handler altså ikke bare om at træffe beslutninger, men også om at sætte præmisserne for beslutningerne; hvilket rationale skal der trækkes på i en given beslutnings- og kommunikationssituation"* (Ibid: 271).

Denne anden ordens ledelseskompetence må forventes at forudsætte, at lederen kan flytte sig ud på kanten af sit ledelsesrum, er i stand til at reducere kompleksiteten imellem de ydre og indre krav og kan forholde sig reflekterende og vurderende til diagnosticering af problemstillinger og tidligere valg af problemløsningsstrategi og interventionsmetoder. Lederen må

ikke mindst kunne stille ”hvorfor” spørgsmålet, både relateret til egne og til organisationens præmisvalg.

### **Opsummering af forskningsreviewet**

Yin (2003:13) har sandelig ret i, at grænserne mellem afhandlingens fænomener ”ledere, der har deltaget på Diplomuddannelsen i Ledelse, ledelse af fagprofessionelle” og konteksten ikke er tydelige, kompleksiteten er stor og afgrænsningen svær. Dette review af litteraturen har været et forsøg på at skabe en fokuseret afgrænsning, hvorfor jeg nu vil vove mig ud i at beskrive, hvilke forskningsfelter afhandlingen kan forventes at bidrage med ny viden til.

Grundlæggende mangler der forskning om, hvad der i organisatorisk sammenhæng efter NPM, sker i mødet mellem offentlige ledere og professioner (Dalsgaard 2013). Denne afhandlings fokus er netop iagttagelsen af dette møde, dets kontekst, indhold og resultat, og kan derfor forventes at kunne supplere forvaltningsforskningen i relation til, hvordan styringen af lederens ledelsesrum realiseres i den kommunale kontekst, og i relation til hvilke implikationer det har på offentlig ledelse og i forlængelse heraf på lederens ”styring” af fagprofessionelles råderum. Inden for professionsforskningen kan afhandlingen forventes at bidrage med viden om, hvordan de fagprofessionelle mestrer omstilling af kerneopgaver og kerneydelser. Afhandlingen kan desuden bidrage med viden om i hvilken grad og på hvilken måde, de offentlige ledere er inddraget i denne omstillingsproces. Inden for forskningen om hybridledelse kan afhandlingens fund forventes at bidrage med viden om, hvordan hybrid ledelse realiserer sig i praksis, og hvordan lederne gennem deres kommunikation skaber rammerne og mulighederne for det fagprofessionelle råderum og hermed for de faglige beslutninger. På det mere praksisrettede niveau, kan afhandlingen bibringe

uddannelsesinstitutionerne, der udbyder Diplomuddannelsen i Ledelse, ny viden om virkningen af den uddannelse, der udbydes for nuværende.

## 5. Afhandlingens analyser

På baggrund af ovenstående introduktion til det teoretiske udgangspunkt og metodevalg, gøres der nu rede for afhandlingens analyser, som præsenteret i oversigten i afsnit 1.1

I afsnit 5. 1 vil der gennem en diskursanalyse af tre centrale regeringstekster fra perioden 2001-2012, søges svar på det første forskningsspørgsmål. *Hvordan italesætter de siddende regeringer ”det gode velfærdssamfund” og ”den gode offentlige leder” ?*

I afsnit 5.2 vil der søges svar på andet forskningsspørgsmål. *Hvordan italesætter uddannelsens forskellige interessenter forventninger til den offentlige leders kompetencer og anvendelse af ledelsesrummet” gennem en analyse af, hvordan udvalgte interessenter kobler sig til diskurserne om ”den gode offentlige leder” og ”ledelsesrummet” ?*

I afsnit 5.3 søges svar på forskningsspørgsmålene:

*3a Hvordan italesætter uddannelsens interessenter uddannelsen og hvilke betingelser skaber det for læring, refleksion og handlekompetence?*

*3b Hvordan evaluerer og reflekterer lederne over den læring og kompetenceudvikling, de har opnået ved at deltage på Diplomuddannelse i Ledelse, hvordan træder ”effekten” af uddannelsen frem i ledernes kommunikation af opnåede kompetencer.*

I afsnit 5.4 søges svar på forskningsspørgsmålene:

*4a Hvordan kobler (hacker) lederne sig på de politiske velfærdsdiskurser og hvordan skabes der nye velfærdsdiskurser?*

*4b. Hvordan transformerer lederen deres teoretiske viden og analytiske færdigheder til beslutningskompetence i egen ledelsespraksis?*

4c. *Hvordan italesætter ledernes chefer den kompetente offentlige leder og lederens ledelsesrum?*

4d. *Hvordan italesætter medarbejderne den kompetente leder og deres tildelte råderum?*

## 5.1. Diskursanalysen som analysestrategi

Laclau og Mouffe's diskursteori tager afsæt i en reformulering af hegemonibegrebet, i hvilket de argumenterer for at "kampen om hegemoni" ikke længere er en klassekamp, men en diskursiv kamp" (Laclau og Mouffe 1997, 2001, 2010; Hansen 2005a; Jørgensen & Phillips 1999). Det er i denne forståelse muligt kontinuerligt at introducere flere og nye diskurser også i kampen om, hvordan modernisering af den offentlige sektor og offentlig professionel ledelse kan eller skal forstås. Laclau og Mouffe afviser distinktionen mellem diskursiv og ikke-diskursiv praksis, hvorved de inddrager diskurs både som en forståelses- og en handlingshorisont (2010: 54, 265).

*"Vi kalder enhver praksis artikulation, som etablerer en relation eller elementer på en sådan måde, at deres identitet omdannes som resultat af den artikulatoriske praksis. Den strukturerede totalitet, der er resultatet af denne artikulatoriske praksis, kalder vi diskurs. For så vidt som de differentielle positioner artikuleres inden for en diskurs, kalder vi dem momenter. Derimod kalder vi enhver forskel, der ikke er diskursivt artikuleret, for element"* (Laclau og Mouffe (2001:105) i Jørgensen & Phillips 1999: 36).

Den diskurs, der undersøges i det følgende, kan forstås som en relativ helhed af den opfattelse, der har været - og er om offentlig ledelse set både som styringen af offentlig ledelse og som forventningerne til offentlige lederes ledelse og styring (Hansen 2005b). I analysen medtages såvel beskrivelserne af det politisk formulerede gode velfærdssamfund og dets velfærdsydelser, den styring, struktur, der skaber og begrænser lederens ledelsesrum, samt

forventningerne til hvordan lederen så selv skal styre eller lede inden for ledelsesrummets rammer. Den diskursanalytiske teori peger på, at man skal fokusere på de konkrete udtryk i deres egenskab af artikulationer. Artikulationerne undersøges ved at spørge:” Hvilken diskurs(er) trækker en konkret artikulation på, og hvilke reproducerer den? Eller hvordan udfordrer og omformer en konkret artikulation en diskurs ved at omdefinere nogle af dens momenter? (Laclau og Mouffe 2010: 63-65). I diskursteorien anvender Laclau og Mouffe begrebet overdeterminering, fordi al mening, i denne sammenhæng den mening, der knyttes til offentlig ledelse, altid er bestemt af dens kontekst. Samtidig udtrykker teorien, at det ikke er muligt at afgrænse denne sammenhæng, idet der altid er forhold, som gør det umuligt at fastsætte offentlig ledelse en gang for alle. Overdetermination henviser således til, at en række forhold kontinuerligt indvirker på, hvordan offentlig ledelse skal forstås. I visse sammenhænge opleves disse forhold som kraftige forstyrrelser, dislokationer, og de opleves så kraftige, at diskurserne ikke bare kan fortsætte som før, noget må forandres. Teoretisk kaldes sådanne forandringer reartikulationer. Pointen er, at man skal lede efter disse reartikulationer omkring de perioder, hvor diskursen bliver problematiseret. Laclau (1990, 1996, 2010) argumenterer for, at netop ved disse reartikulationer viser strukturens ufuldstændighed sig, hvorved der åbnes mulighed for at subjektet, her lederen, ” i sprækkerne af den dislokerede struktur” kan komme til syne i sin egen ret.

Til at besvare det første forskningsspørgsmål har jeg identificeret 3 perioder, hvor diskursen om ”Det gode velfærdssamfund” og ”Offentlig ledelse” har bevæget sig, nemlig årene 2001,2007 og 2012, hvor de siddende regeringer har udgivet policytekster, der beskriver aktuelle eller potentielle politiske problemstillinger, som kræver ændringer i samfundet, i velfærd og hermed ændringer i ledelsen og styringen af det offentlige (Hansen 2005b). De tre

tekster er også centrale for afhandlingens fokus, hvilket beskrives nærmere nedenfor. I diskursanalysen af de tre regeringstekster er fokus på en række knudepunkter (Jørgensen & Phillips 1999; 35-41; Laclau og Mouffe 2001: 105-134, 2010: 37-100), nemlig: Myter, der som hegemoniske praksisser søger at frembringe sociale myter og kollektive forestillingsverdener. Her ses på artikulationen om ”Det gode velfærdssamfund” (Howarth 2005: 192)

Nodalpunktet, der søger at organisere diskursen, det er privilegerede tegn, der giver momenter betydning. Her ses på artikulationen af den politiske styring af velfærdsydelseerne formuleret som den interne og eksterne styring af den offentlige lederens ledelsesrum.

Mesterbetegneren, der søger at organisere identiteten. Her undersøges artikulationen af ”Den gode offentlige leder”

Ækvivalenskæder, der etablerer diskurser relationelt ved at hæfte forskellige ord og begreber til de fænomener, der er i spil

I tekster og interviewmateriale kan man identificere konkrete diskursers *nodalpunkter*: Hvilke tegn har en privilegeret status? Hvordan bliver de defineret i forhold til diskursens andre tegn? Og hvordan har andre diskurser eventuelt defineret samme tegn på alternative måder?

Diskursteorien sætter parentes om den antagelse, at der eksisterer nødvendige forbindelser mellem de enkelte elementer i diskurserne. Det er dog et centralt synspunkt hos Laclau og Mouffe, at elementer *kan* være ækvivalente, dvs. danne *ækvivalenskæder*. Men det afhænger i høj grad af hvilken kontekst eller bevidst politisk forståelsesramme, man ser dem inden for (Laclau og Mouffe 2010: 274). Fastlæggelsen af betydningen i diskursen sker ved at søge efter *momenter*, metaforisk beskrevet som ”knuder i et fiskenet” (Jørgensen og Phillips 1999: 36), der fremstår som forskellige fra hinanden på bestemte



måder. Alle tegn er momenter i et system, hvor hvert tegns betydning er bestemt af dets relation til de andre tegn.

Diskursen realiseres ved at betydningen udkrystalliseres omkring et nodalpunkt.

*“Any discourse is constituted as an attempt to dominate the field of discursivity, to arrest the flow of differences, to construct a center. We will call privileged discursive points of this partial fixation, nodal points” (Laclau og Mouffe 2001: 112).*

Diskursen søger at reducere muligheder. Den forsøger at holde tegnene fast i fiskenettet og at fastlægge tegnenes betydning. Den søger at skabe entydighed ved at udelukke andre forståelser af tegnene. Forståelser som Laclau og Mouffe benævner det diskursive felt eller det konstitutive ydre, the field of discursivity (Ibid: 113). Diskursen i de udvalgte regeringstekster om styringen af ”det gode samfund” med ”de gode offentlige ledere” og ”de gode velfærdsydelser” og ”de gode borgere” konstitueres således i forhold til et ydre diskursivt felt, hvorved de enkelte diskurser altid risikerer at blive undermineret af dette ydre, hvilket er ensbetydende med, at andre tegn indtager en plads i ”den tomme betegner”. Laclau (2010) argumenterer således i artiklen ”Hvorfor betyder tomme ord noget i politik” for, at den sociale frembringelse af tomme udtryk er:

*”Et tomt udtryk er, strengt taget, et udtryk uden et indhold. Denne definition er imidlertid også formuleringen af et problem. For hvordan kan det være muligt, at et udtryk ikke er knyttet til noget indhold, og dog stadig forbliver en integreret del af et betydningssystem [...]. Politik er mulig som følge af, at samfundets grundlæggende umulighed kan repræsentere sig gennem produktionen af tomme udtryk” (Ibid: 35,144).*

I diskursteorien anvendes den tomme betegner, som et privilegeret tegn, som en diskurs er organiseret omkring. Tegnet er tomt i sig selv, og tegnet opnår

først en identitet, når det sættes ind i en bestemt diskurs. ”Ledelsesrummet” fungerer f.eks. i denne afhandling som et politisk udtryk og anvendes som et element i diskursen om det professionelle lederskab. ”Ledelsesrummet” som begreb er altså det, Laclau vil kalde en flydende betegnelse. Et tegn som forskellige diskurser forsøger at indholdsbestemme. Nodalpunktet er det punkt, der kæmpes om at få indholdsbestemt, og i en given diskurs fremstår det som krystalliseringspunktet, her definitionen af ”ledelsesrummet”. Herved ændres betydningen af det diskursive felt og ”det gode samfund” træder frem på nye måder, hvis artikulationen om styring ændrer sig. Diskursen skal i Laclau og Mouffe’s forståelse ses som en lukning, en sedimentering, et midlertidigt stop i tegnenes betydningsglidning. Men lukningen er aldrig total, og overgangen fra flydende til ”fast” betegnelser er aldrig helt fuldført. En tilsyneladende entydig diskurs kan aldrig fikseres så fuldstændigt, at den ikke kan undergraves og forandres af det diskursive felt:

*“The practice of articulation, therefore, consists in the construction of nodal points which partially fix meaning; and the partial character of this fixation proceeds from the openness of the social, a result, in its turn, of the constant overflowing of every discourse by the infinitude of the field of discursivity” (Laclau og Mouffe 2001: 113).*

### **At konstruere et ekspliciteret iagttagelsesperspektiv**

Fortolkninger af tekster og interview vil bære præg af forskerens egen oplevede virkelighed og subjektive vurdering. Som tidligere nævnt er denne afhandlings analysestrategi styret af et epistemologisk perspektiv, hvilket indebærer, at de beskrivelser af handlingen vil producere i relation til empirien, er styret af de iagttagelsesperspektiver, begreber og teorier, som er konstrueret til at se afhandlingens ”objekter” med. Afhandlingens empiri beder ikke *a priori* om at blive observeret på en bestemt måde. Det betyder dog ikke, at empirien kan tolkes på en hvilken som helst måde, idet

tolkningen forudsætter, at iagttagelsesperspektivet er ekspliciteret, dvs. at analysen gøres gennemskuelig for læseren. Alle tekster er læst igennem flere gange, og for at skabe en analytisk distance til empirien og hermed undgå at reducere og (be)dømme de forestillinger, jeg møder i ”teksterne”, på baggrund af min egen umiddelbare opfattelse, har jeg arbejdet med 3 analytiske niveauer (Rennison 2003: 44).

1 Et hermeneutisk trin:

Hvor jeg søger at skabe en common sense forståelse af policy-teksterne<sup>24</sup>, med følgende hjælpspørgsmål: Hvornår er teksten forfattet, hvad handler den umiddelbart om, hvad spørger den til og hvordan svares. Hvilket sæt af publikationer indgår teksten i?

2. Et reproduktionstrin:

Hvor jeg søger at identificere og kondensere policyteksten med følgende hjælpspørgsmål: Hvad er det gennemgående tema i teksten, hvilke nøglebegreber præsenteres, hvilke problemer og mulige løsningsforslag dukker op, hvilke centrale passager synes at fortætte tekstens eller periodens budskab?

3. Et analytisk trin:

Hvor jeg arbejder diskursanalytisk og således anvender diskursanalysens spørgsmål til policy-teksternes 1) samtidsdiagnostik, 2) myter, 3) nodalpunkter og 4) mesterbetegneren.

---

<sup>24</sup> Policy er et fagudtryk, der især anvendes inden for Statskundskab. Begrebet, der udtales på engelsk, er den del af det danske "politik"-begreb, der fokuserer på indholdet i politiske beslutninger. En analyse af politik inddrager typisk, hvorfor en beslutning bliver truffet, hvem der er interessenter, hvordan beslutningen træffes, hvordan beslutningen bliver omsat til praktisk politik, og hvordan beslutningen efterfølgende evalueres. Udtrykket policy kan ikke oversættes direkte til dansk, om end de forskellige delelementer i analysekæden kan oversættes. Den oftest benyttede oversættelse er "det politiske indhold".

At analysen er subjektiv må, som Peter Dahler-Larsen (2008) anfører, ikke være en undskyldning for, at den ikke fremtræder analysestrategisk og metodisk stringent. Præmisserne/reglerne for analysen må derfor synliggøres. Dahler Larsen argumenterer for, at når man arbejder med en kvalitativ empiri, skal man have fokus på, at empirien både skal 'produceres og fremvises. Hvis man tager fremvisningen alvorligt, så skal det influere på produktionen og produktionen skal kunne tåle en efterfølgende fremvisning (Ibid). For at tage fremvisningen alvorligt er der undervejs i analyserne udarbejdet forskellige oversigtsfremstillinger,  $display^{25}$ , med eksplicite indikatorer, således at empiri og analyse fremstår på en overskuelig måde inden for hver delanalyse. Disse displays bliver brobygning fra data til konklusion. Indikatorerne i displays bliver så og sige en operationalisering af den teoretiske model. ”*En indikator fortæller hvad man empirisk skal kigge efter for at se det teoretiske begreb komme til udtryk*” (Ibid: 61).

### **Det empiriske materiale og analysestrategi i relation til diskursanalysen af de tre regeringstekster**

I relation til besvarelsen af første forskningsspørgsmål, har jeg som nævnt identificeret tre perioder, hvor den gældende diskurs fremstår som problematiseret, og hvor en ny diskurs er re-artikuleret; nemlig 2001, 2007 og 2012. Her har de siddende regeringer udgivet policytekster, der beskriver aktuelle eller potentielle politiske problemstillinger, der kræver ændringer i samfundets velfærdsmodel for at kunne realisere dettenye styrings- og ledelsesformer. De tre episoder er samtidigt knyttet til afhandlingens fokuspunkt, Diplomuddannelsen i Ledelse, idet 2001 teksten var medvirkende til at uddannelsen blev skudt i gang, 2007 teksten medvirkede til en revidering

---

<sup>25</sup> *Et display er en grafisk eller talmæssig fremstilling af kvalitative data i koncentreret form. Displayet gengiver ikke et opportunt udvalgt stak data eller et særligt sigende eksempel. Et display er bygget op på en systematisk måde, opstillet så man kan se et helt datasæt på et sted og desuden sådan at det hjælper med at besvare undersøgelsesspørgsmålet (Miles og Huberman, 1994: 188) i Dahler-Larsen (2008: 41).*

af Diplomuuddannelsen i Ledelse, og 2012 teksten er taget med, for at kunne forholde sig til den nye regerings krav og forventninger til offentlig ledelse, ikke mindst for at undersøge om disse krav og forventninger matcher Diplomuuddannelsens nuværende indhold. De tre policy tekster er således valgt som centrale eksempler på den gældende politiske og styringsmæssige diskurs i de tre perioder, og brudfladerne mellem dem repræsenterer således (mindst) 2 mulige diskursive reartikulationer:

**Ledelse på dagsordenen** – perspektiv på bedre ledelse i den offentlige sektor (Ledelse på dagsordenen 2001)

**Bedre velfærd og større arbejdsglæde** – regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige sektor (Kvalitetsreformen ... 2007)

**Danmark i arbejde**, Udfordringer for dansk økonomi 2020 (2020 Planen ... 2012).

### Diskursanalyse af de tre Regeringstekster

Som nævnt vil Regeringsteksterne blive undersøgt i tre trin: det hermeneutiske trin, det reproduktive, commonsense trin, hvor jeg forsøger at kondensere budskaberne i teksten, og til sidst det analytiske trin, hvor jeg vil analysere knudepunkter fra de første to trin og sætte fokus på: myter, nodalpunkt og mesterbetegneren:

Analysespørgsmålene i det følgende afsnit er:

- **Samtidsdiagnostik:** Hvilke udfordringer står landet over for og hvordan er vi rustet til at møde dem?  
Hvad har regeringen brug for hjælp til?
- **Myter:** Hvilken forståelse af velfærdssamfund/velfærdsinstitutioner træder frem i teksten? Hvilken organisering af velfærd skal lederen lede/styre i?
- **Nodalpunkt:** Hvordan forestiller regeringen sig, at styring og ledelsen af velfærden skal realiseres? Fokus på beskrivelsen af ledelsesrummet og styringen heraf.
- **Mesterbetegneren:** Hvordan træder den kompetente leder frem: som subjekt, objekt, professionel, eller politisk?

Indledningsvis analyseres de tre regeringstekster, for at afklare den repræsenterede samtidsdiagnostik i de tre perioder. Dernæst analyseres diskursen om "Det gode velfærdssamfund". Det bliver således både en beskrivelse af de problemstillinger, regeringerne ser i deres samtid, men også deres beskrivelse af retning for løsning af problemerne. Samtidsdiagnosen kan således forstås som den overordnede kontekst, hvori styringen af samfundet og den offentlige leder foregår, og hvor forventningerne til lederens styring realiseres. Regeringens "plan" med velfærdssamfundets ændringer har afgørende betydning for, hvordan den gode offentlige leder vil blive forstået og beskrevet. Konklusionen kan betragtes som et moment i diskursanalysen med fokus på samtidsdiagnostikken og myterne. I det følgende afsnit analyseres diskursen om "Ledelsesrummet", herunder både ledelsesrummets "inderside" (Hvordan forestiller regeringen sig, at lederen skal lede?), og yderside (Hvordan forestiller regeringen sig at velfærden og ledelsesrummet skal styres?). Til sidst undersøges diskursen om "den kompetente leder", som

den kommer til udtryk i de tre Regeringstekster. Resultaterne af analyserne opsummeres og fremstilles i en række displays.

### **Regeringernes samtidsdiagnostik i 2001, 2007 og 2012**

**2001: Ledelse på dagsordenen.** I publikationen Ledelse på dagsordenen (Ledelse på dagsordenen 2001) fremhæves det, at den offentlige sektor står over for skærpede forventninger til:

- En mere effektiv opgaveløsning af individuel og høj kvalitet
- En større konkurrence i indland og udland
- At der, på baggrund af en stigende andel af ældre på landsplan, skal tænkes nyt i forhold til, hvordan denne udfordring skal håndteres

Endvidere fremhæves det, at disse udfordringer vil blive yderligere accentuerede på baggrund af de forandringer, der sker i det danske samfund som følge af både en stigende konkurrence, en stigende individualisering og kravet om større gennemsigtighed i ydelserne. Med denne begrundelse lægges der op til en (fortsat) modernisering af den offentlige sektor, hvor det forventes, at lederne ikke alene skal gå foran, men også skubbe bagpå. De skal altså kunne facilitere processen, så den udvikler engagerede og motiverede medarbejdere, der selv er motiverede til at skabe og øge kvaliteten af velfærdsydelserne. Kort sagt, der er brug for bedre ledelse.

*”God offentlig ledelse handler om vilje, mod og visioner. Bedre ledelse opnås ikke ved øgede bevillinger eller nye love. Derimod forudsætter bedre ledelse, at den enkelte leder engagerer sig i ledelsesopgaven ved at vise holdning og handling” (Ledelse på dagsordenen 2001: 1).*

**2007:** Her præsenterede regeringen ”Kvalitetsreformen” (Kvalitetsreformen ... 2007), hvori det indledningsvis fremhæves, at Danmark er et af de rigeste og trykkest samfund i verden, og at internationale undersøgelser gang på gang har kåret Danmark som et land med en stærk konkurrenceevne, en sund

økonomi og uden store sociale skel. Kåringen begrundes med, at det danske samfund bygger på en velfærdsmodel, der er bred opbakning til, og som oppebæres af en veludbygget offentlig sektor, der understøtter både en stærk konkurrence- og sammenhængskraft. Men, fremhæves det, - forudsætningen for, at der fortsat kan ske en finansiering af en velfungerende offentlig sektor med høj kvalitet er, at der samtidigt findes en stærk og dynamisk privat sektor. Det fremhæves også, at Danmark trods stor konkurrenceevne, står over for nogle store udfordringer som

- Mangel på arbejdskraft
- Stigende forventninger til kvaliteten af den offentlige velfærdsservice

Kvalitetsreformen er bygget op omkring otte delreformer, der alle bliver præsenteret i hvert sit kapitel i publikationen: 1) Brugere i centrum, 2) Attraktive arbejdspladser med ansvar og faglig udvikling, 3) Ledelsesreform - kompetente, professionelle og synlige ledere, 4) Institutionerne skal tænke nyt og udvikle kvaliteten, 5) Stærkt lokal styre, 6) Afbureaukratiseringsreform, 7) Flere hænder til nærvær og service, og endelig 8) Investeringer i fremtidens velfærd.

**2012: Danmark i arbejde.** Under overskriften ”Danmark i arbejde, udfordringer for dansk økonomi ” præsenterer regeringen sin diagnose af og ”redningsplan” for Danmark (2020 Planen ... 2012).

Der tages afsæt i 3 grundlæggende udfordringer:

- Danmarks konkurrenceevne er alvorligt svækket og produktiviteten er vokset for lidt
- Demografisk medvind er vendt til modvind (færre til at tjene pengene til flere)
- Stram offentlig økonomi, i hvilken det bliver en bunden opgave at sikre balance mellem indtægter og udgifter

*”Det skal være regeringens varemærke, at vi i Danmark sammen træffer beslutningerne som effektivt tager fat på de store*



*udfordringer. De lande som kommer fornuftigt ud af krisen, er de lande, der er i stand til at træffe de "nødvendige" (mine citationstegn, EW) beslutninger. [D]en kommende tid vil kræve meget af danskerne. Vi skal gennemføre store økonomiske reformer nu. Vi skal fremover tænke os godt om, når vi bruger de offentlige midler og indretter vores samfund. Alle skal bidrage til reformer og omstilling, men vi får også noget igen. Vi får flere og bedre job, højere levestandard, bedre velfærd og styrket tryghed for alle - for os selv og kommende generationer" (Ibid: 6).*

Regeringen fremhæver efterfølgende tre opgaver som centrale:

- At forbedre den svækkede konkurrenceevne og forøge produktivitetsvæksten
- At øge andelen af befolkningen, som er i beskæftigelse, og øge arbejdstiden
- At sikre plads til udvikling af den offentlige velfærd og investeringer i vækst inden for rammerne af sunde offentlige finanser (Ibid: 10-11).

Og dem, der skal være med til at realisere alle reformerne, er lederne:

*"I de kommende år vil regeringen sætte fokus på det offentlige ledelsesrum. Lederne skal have størst mulig frihed til ledelse gennem fastsættelse af og systematisk opfølgning på klare og meningsfulde mål" (Ibid: 82)*

### **Ændringerne i regeringernes samtidsdiagnose mellem 2001 og 2012**

I 2001 anes, at såvel globaliseringen som den internationale konkurrencen presser sig på. Men selvom den danske økonomi er god, finder regeringen at for at være klædt på til de kommende udfordringer, skal der mere turbo på moderniseringen af den offentlige sektor. Formentligt er det blevet mere tydeligt, at skal moderniseringen af velfærdsstaten overhovedet realiseres, så skal de offentlige ledere endnu mere trække i arbejdstøjet og i højere grad medvirke til at få implementeret, hvad der skal til for at omsætte de ønskede ændringer til faktisk realitet. Regeringen råber med andre ord vakt i gevær, og reartikulerer samtidig forventningerne til de offentlige ledere.

I 2007 gøres der egentligt ikke status over, hvor langt man er nået med at få de offentlige ledere i arbejdstøjet, men det er åbenbart ikke tilstrækkeligt. Dansk økonomi og konkurrenceevne synes at være i top, men der er udfordringer med mangel på arbejdskraft, og så er befolkningens krav til den offentlige sektor stigende. Fokus sættes derfor på at styrke kvaliteten i velfærden, eller dét der i kvalitetsdiskursen kaldes ”serviceydelsen”. Og atter trækkes de offentlige ledere frem på banen. Det er nemlig dem, der får ansvaret for at kontrollere, at den kvalitetssikring af serviceydelserne, som regeringen lover befolkningen, gennemføres. En beslutning der kræver en reartikulering af forventninger og krav til de offentlige ledere. I 2012 er den økonomiske krise over os. Danmarks konkurrenceevne er svækket og produktiviteten for svag. Der venter ifølge regeringen en hård tid forude, hvor alle skal trække i arbejdstøjet, og det synes at være de offentlige ledere, der skal sørge for at medarbejderne i det offentlige forstår budskabet. Derfor lægger regeringen op til en udvidelse af lederens ledelsesrum.

Der sker således atter en reartikulering af de forventninger og krav, der sættes til den offentlige leder. Om og i givet fald på hvilken måde ændringerne i samtidsdiagnoserne viser sig i regeringernes beskrivelser af ”det gode velfærdssamfund” bliver undersøgt i næste skridt i diskursanalysen.

### **Diskursen om ”Det gode velfærdssamfund”**

I 2001 fremhæves det, at Danmark generelt er præget af økonomisk overskud, og det fremhæves, at den danske borger og bruger forventer, at der er kvalitet i de velfærdsydelser det offentlige tilbyder. Det præciseres, at lederen har en stor andel i at få dette realiseret.

*”De offentlige leders evne til at få medarbejderne til at yde deres bedste har en direkte betydning for kvaliteten af velfærdsydelserne [...] God ledelse er afgørende for, at vi som borgere kan få vores børn passet på en betryggende måde, og de trives og udvikles i*

*institutioner og skoler. Ligesom god ledelse medvirker til, at de ældre får den hjælp og omsorg de har behov for, og at sygehusene fungerer tilfredsstillende” (Ledelse på dagsordenen 2001: 11).*

Fundamentet for kvalitet i velfærden er ifølge teksten, at den faglige kvalitet er tilfredsstillende. Det pointeres, at velfærd ikke kun er ”tekniske handlinger” (velfærdsteknologi, EW). Der er derfor behov for i større grad at inddrage de bløde værdier, som engagement, omsorg og imødekommenhed.

Velfærdsydelse beskives som kerneydelser og de skal være kendetegnet ved faglig kvalitet. Fundamentet for kvalitet i velfærden er så at sige, at den *faglige* kvalitet er tilfredsstillende, økonomi er nemlig ikke den eneste faktor for, at der kan skabes kvalitet i velfærdsydelse. Borgernes oplevelse af kvalitet kræver, at mødet mellem mennesker opleves godt og udbytterigt. I den sammenhæng fremhæves det også, at det ikke bør glemmes, at den offentlige sektor (og professionerne, EW) netop henter sin berettigelse gennem at skabe synlige resultater til gavn for borgerne og samfundet. Hvis ikke befolkningen stoler på resultaterne og effektiviteten i den offentlige indsats, så er fundamentet for den offentlige sektor i form af tillid og skattebetalingsvilje truet. Diskursen er således præget af begreber og ord som, nærvær, tryghed og tillid.

I 2007 er der stadig råd til høj velfærd, og det fremhæves, at Danmark er et af de rigeste og tryggeste samfund i verden. Men det understreges også, at forudsætningen for, at der fortsat kan ske en finansiering af en velfungerende offentlig sektor med høj kvalitet er, at der samtidig findes en stærk og dynamisk privat sektor, som det offentlige meget gerne skal samarbejde mere med og lære mere af. Regeringens mål og krav til velfærdsinstitutionerne beskrives således i 2007 i en kvalitets- og konkurrencediskurs:

- Danske offentlige institutioner skal være blandt de mest innovative i verden. De skal have fokus på at udvikle ideer, som skal omsættes i høj kvalitet for brugerne
- Alle institutioner på velfærdsområderne skal senest fra 2015 arbejde med enkle og anerkendte akkrediteringsmetoder eller kvalitetsudviklingsmetoder
- Gode erfaringer fra en institution, kommune eller region skal hurtigt kunne spredes og gøre nytte andre steder
- Der skal ske en professionel forebyggelse og aktiv læring af fejl
- Sammenlignelige oplysninger om brugertilfredshed og kvalitet skal understøtte den faglige udvikling
- Konkurrence mellem offentlige og private leverandører skal øge fokus på borgernes ønsker og behov (Kvalitetsreformen ... 2007: 92).

Innovationsbegrebet knyttes til kvalitetsforståelsen i publikationen, og det fremhæves, at der skal ske en udvikling af den bruger - og medarbejderdrevne innovation i den offentlige sektor. Erhvervslivet fremhæves som stedet, hvor der både sker innovation og vidensspredning, og den offentlige sektor forventes inden for dette område at lære af erhvervslivet (Ibid: 98).

Kvalitetsreformen fokuserer især på de tre store områder inden for velfærdssamfundet, sundhed, dagtilbud til børn, samt ældreplejen. De ældre skal have god pleje og omsorg, det enkelte barn skal have nærvær, tryghed og udfordringer, og patienterne på sygehuset skal have god og rettidig behandling. Som i 2001 lægges der vægt på, at der er tid og rum for omsorg, nærvær og tryghed til borgerne. For at kunne realisere dette må medarbejderne iflg. regeringen 2007 have frihed til at løse opgaverne på basis af lokale forhold og på baggrund af høj faglighed og god ledelse.

Ansvarlighed dukker imidlertid op som et nyt begreb. Regeringen understreger således i teksten, at samfundet skal tage hånd om de svageste. Men det fremhæves samtidig, at borgeren selv skal tage et større ansvar og gøre en aktiv indsats, så samfundet får råd og rum til at rette sin indsats mod dem, der har et særligt behov. Borgerne skal ikke længere se sig som kunder i

en velfærdsbutik, men derimod som borger i et velfærdssamfund. Et velfærdssamfund hvor man forventes at tage del i og medansvar for samfundets udvikling og samtidigt tage ansvar både for sit eget liv, men også for sin familie og fællesskabet. I et velfærdssamfund anno 2007 handler det altså ikke kun om, hvad den offentlige sektor kan gøre for den enkelte, men også hvad den enkelte kan gøre for samfundet.

Ansvarlighedsbegrebet inddrages også i relation til endnu et nyt begreb, nemlig ”det frivillige arbejde”, der beskrives som en vigtig del af den samlede indsats for at bevare velfærdssamfundet. Præciseringen af ansvarlighed rettes dog ikke alene mod borgerne/kunderne, men også mod medarbejderne, der forventes at tage ansvar for, at mødet mellem borgerne er professionelt, præget af nærvær og respekt for det enkelte menneske. Medarbejderne bliver således stillet til ansvar for kvaliteten af den service, de giver. Medarbejderne skal derfor heller ikke forstå kvalitetsreformens øgede mængde af dokumentations-, målings- og evalueringsmetoder som kontrol, men derimod som mulighed for læring. Kvalitet- og konkurrencediskursen får således tilføjet nye begreber som ansvarlige og ansvarstagende borger og medarbejder.

I 2012 presser økonomien sig på og regeringen melder ud, at den vil gennemføre offentlige reformer for at sikre gode jobs, så familien kan opleve fremgang og tryghed og økonomisk sikkerhed. Forudsætningen er dog, at alle skal deltage i at udvikle landet, og alle er forpligtede til at tage sig af hinanden. Et ”Danmark i arbejde” kommer ikke af sig selv. Det kræver en ekstra indsats af alle danskere, af alle borgere. Regeringen bidrager af nødvendighed til reformernes gennemførelse, reformer, der grundlæggende og varigt forbedrer danskernes evne til at skabe flere arbejdspladser i Danmark og hermed medvirker til at skabe en positiv udvikling for familiens økonomi

og velfærdssamfundet. Regeringen har i 2012 som et af sine formål at træffe de ”nødvendige” beslutninger (mine anbefølselstegn, EW), beslutninger der kan få Danmark vel ud af den økonomiske krise.

Regeringen fremhæver i 2012 tre opgaver som centrale:

- At forbedre den svækkede konkurrenceevne og forøge produktivitetsvæksten
- At øge andelen af befolkningen, som er i beskæftigelse, og øge arbejdstiden
- At sikre plads til udvikling af den offentlige velfærd og investeringer i vækst inden for rammerne af sunde offentlige finanser (Ibid: 10-11).

Regeringen sætter i 2012 en snæver ramme for væksten i den offentlige sektor (0,8 %) og præciserer, at den begrænsede vækst kræver en skarp prioritering, hvis velfærdens fortsat skal sikres. Det kræver effektivisering, nytænkning og modernisering af serviceproduktionen i den offentlige sektor. Det skal bl.a. effektueres ved, at de offentlige institutioner styrker deres fokus på varetagelsen af de offentlige kerneopgaver, desuden gennem en generel styrkelse af anvendelsen af velfærdsteknologi, som skal medvirke til, at borgerne gøres mere selvhjulpne, og ved at de offentlige ansattes arbejdsmiljø og den offentlige service forbedres. Regeringen mener også, at en forudsætning for en bedre ressourceudnyttelse er, at de offentlige midler anvendes, hvor behovet er størst. Hvis samfundet fortsat skal tage sig af de mangeartede velfærdsopgaver, finder regeringen, at det er nødvendigt at se på de offentlige servicetilbud og ydelser på en ny måde, der i højere grad understøtter et langsigtet fokus på kerneydelserne. Regeringen vil derfor arbejde for, at de offentlige servicetilbud og -ydelser tilrettelægges på en klogere eller smartere måde, der kan sikre en bedre balance mellem borgernes behov og ressourcer og de tilbud, det offentlige stiller til rådighed. Der skal således skabes en bedre sammenhæng mellem, hvad de offentlige leverer og, hvad der reelt er behov for. Med andre ord skal det overvejes, i hvilket

omfang alle borgere skal have fri adgang til de samme offentlige servicetilbud og ydelser. Regeringen argumenterer endvidere for, at civilsamfundet i højere grad skal inddrages for at opretholde velfærdssamfundet. Den allerede stærke og engagerede frivillige sektor i Danmark skal mer-inddrages og styrkes og hermed supplere og løfte kvaliteten af den offentlige service. Diskursens nodalpunkt synes at være den politisk definerede ”nødvendige økonomiske styring”.

**Et teoretisk blik på velfærdssamfund – velfærdsregime og velfærdsmodeller**  
Under overskriften ”Hvordan definerer vi den moderne velfærdsstat”,

argumenterer Torfing (1999) for fordelene ved, at anvende Laclau og Mouffe’s diskursteori til at opnå en større indsigt i, hvilke elementer der er i spil, når det politiske begreb ”welfare state ” søges defineret. På trods af en rimelig enighed om at velfærd fokuserer borgernes muligheder for sundhed, uddannelse, social sikkerhed, og job, så er der ikke umiddelbar enighed om entydig definering af velfærd.

*“The chain of equivalence appears to enrich our understanding of what the welfare state is, yet what is actually achieved is the opposite, since “The more the chain expands, the more differential features of each will have to be dropped in order to keep alive what the equivalently chain attempt to express [...] The notion of the welfare state is an empty signifier that functions as a nodal point in the sense that it retroactively constitutes that which it signifies Thus, discursive formation, of political strategies, institutional forms and power networks have been unified under the popular banner of the welfare state [...] the welfare state has been a response to social dislocation, and it has generally helped to secure the reproduction of capitalism by modifying the market forces. The welfare state has thus functioned as a subversive supplement to the rule of the capitalist market” (Torfing 1999: 225,226).*

Torfinng (Ibid: 240-244) argumenterer for, at netop diskursanalysen er anvendelig til at analysere forskelle i de politiske beskrivelser af ”Det gode velfærdssamfund”. Samtidigt kan analysen medvirke til, at gøre os opmærksom på de udfordringer, som et moderne liberalistisk samfund står overfor, når alternativer til ”Det gode samfund” efter det kommunistiske kollaps i Østeuropa, ikke umiddelbart eksisterer. En udfordring, argumenterer Torfinng med afsæt i Laclau og Mouffe’s diskursteori, der kan føre til fundamentalisme og manglende demokrati. Der er derfor al mulig grund til gennem diskursanalyser at øge opmærksomheden på, hvordan politiske hegemonier forsøges etableret i forlængelse heraf, og på hvordan man gennem forskelslogikkens forståelse kan få skabt rum og muligheder for den kontinuerlige kritiske dialog. Det åbner op for, at den enkelte borger trænes i at forholde sig reflekterende til spørgsmål som ”Det gode velfærdssamfund” for hvem og på hvilken måde, og hvordan der kan skabes plads til pluraliteten for herigennem at skabe plads til fortsat demokrati og udvikling? Med afsæt i Torfinng’s (1999) beskrivelse synes det således ikke at være muligt at komme frem til en entydig forståelse af, hvordan en velfærdsstat er skruet sammen. For at kunne analysere mig frem til ændringer i de politiske udsagn om ”Det gode velfærdssamfund” er der brug for nogle beskrivende modeller til at analysere udsagnene op i mod. Modeller der ikke giver et entydigt, ej heller en universel beskrivelse af ”Det gode velfærdssamfund”, men på den anden side indeholder en forståelse af, hvilke elementer, der indgår i en velfærdsmodel, hvilket grundlæggende syn på borgeren der ligger bag de politiske valg af modeller og hvilke kriterier, der er anvendt til at afgøre, hvilke borgere og hvilke velfærdsydelse, der tilbydes. Derfor inddrages i det følgende en række udvalgte tekster om velfærdssamfunds-forståelse og debat.



## **Velfærdsmodeller**

Først introduceres Gösta Esping – Andersen's model for velfærdsregimer, som fremstillet af Carsten Jensen (2011: 19). Danmark indskrives historisk i den socialdemokratiske model

### Esping-Andersens model for velfærdsregimer

|                                   | Den liberale model   | Den Kristendemokratisk Model   | Den socialdemokratisk Model  |
|-----------------------------------|--|--|--|
| <b>Dominerende samfundsgruppe</b> | Arbejdsgiveren   | Arbejdsgiveren og den katolske kirke   | Arbejdstageren   |
| <b>Tildelingsgrundlag</b>         | Statsborgerskab: Alle har ret til social beskyttelse, der finansieres over skatterne | Forsikring: Arbejdsmarkedsbaserede forsikringsordninger                                  | Statsborgerskab: Alle har ret til social beskyttelse, der finansieres over skatterne   |
| <b>Tildelingsprincip</b>          | Ydelsen er afhængig af behovsprøvning (kun for fattige)                              | Ydelse afhængig af tidligere indkomst (jo højere indkomst, jo højere ydelse)             | Ens ydelse til alle  |
| <b>Ideel grundenhed</b>           | Individet  | Familien   | Individet  |
| <b>Offentlige udgifter</b>        | Små  | Store  | Store  |
| <b>Udgift struktur</b>            | Små overførsler, små serviceudgifter, få offentlige ansatte                          | Store overførsler, små serviceudgifter, få offentligt ansatte                            | Store overførsler, store serviceudgifter, mange offentlige ansatte                     |
| <b>Arbejdsmarked</b>              | Ringe jobbeskyttelse, store lønforskelle, kvinder har høj erhvervsfrekvens           | Omfattende jobbeskyttelse, relativt store lønforskelle, kvinder har lav erhvervsfrekvens | Relativt omfattende jobbeskyttelse, små lønforskelle, kvinder har høj erhvervsfrekvens |

Jensen, Per H & Lund, Henrik Herløv & Schultz-Jørgensen Per & Schwartz Bente (2005) foretager i stedet en kategorisering af 2 forskellige velfærdsforståelser, idet de forholder sig til, hvordan forskellige videnskabelige, ideologiske og politiske traditioner forstår og beskriver velfærd. For at skabe overblik og gennemskuelig præsenterer de en forenklet tilgang til den pluralitet, der ses i de forskellige velfærdsmodeller. Herved dukker der to distinkt forskellige traditioner op i velfærdsdebatten. Det er henholdsvis den nytte- og den behovsorienterede velfærdsforståelse.

Denne forenkede måde at anskue forskellige former for velfærdsmodeller på er hensigtsmæssig i forhold til diskursanalysens formål; nemlig for at få øje på om, og i givet fald på hvilken måde, der er sket grundlæggende ændringer i den danske velfærdstænkning i årene 2001-2012, som det kommer til udtryk i de tre Regeringstekster, i hvilken periode Diplomuddannelsen i Ledelse samtidigt har set dagens lys.

## Velfærdsmodeller som præsenteret af Jensen et al. (2005)

| Den nytteorienterede velfærdsforståelse  | Den behovsorienterede velfærdsforståelse   |
|--|--|
| <p>Har rødder tilbage til utilitarismen, hvor mennesket af natur anses som egoistisk, beregnende, kalkulerende, når det handler søger det at opnå størst muligt lyst og lykke og undgå negative oplevelser, så som lidelse og smerte (Andersen 1988; 14F i <i>Jensen et al 2005</i>)</p>           | <p>Velfærd defineres inden for denne tænkning ud fra menneskets behov og velfærden er fuldbyrdet, når menneskers behov er tilfredsstillet.</p> <p>Behovsteorien tager afsæt i en forståelse af at mennesket er et altruistisk og socialt væsen, der i fællesskaber samarbejder med andre i bestræbelsen for at tilfredsstillе behovene. Ifølge behovsteorien, tages der afsæt i tre "grundlæggende" eller "objektive" behovstyper:</p>   |
| <p>Velfærd er et subjektivt og individuelt anliggende, idet kun det enkelte menneske kender sine lyster og behov og hvordan hun ønsker at udmønte "det gode liv",</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) "at have" relaterer sig til en velfærdsdimension, der handler om behov for fysiologiske og materielle ressourcer.</li> <li>2) "at elske" dimensionen defineres og tilfredsstilles via individets relation til andre individer, mennesket anses altså som et socialt væsen, der har behov for sociale relationer.</li> <li>3) "at være" kategorien relaterer sig til individets placering i den sociale struktur og individets forhold til det omgivende samfund. Eksempel på "at være" er ressourcer, status anseelse og anerkendelse.</li> </ol>  |
| <p>Det pragmatiske argument gør gældende, at det enkelte individ aflønnes efter sin værdi. Det har som konsekvens, at socialpolitiske ydelser kan medvirke til at forvride incitamentsstrukturerne og hermed afholde det enkelte individ fra selv at gøre noget aktivt for at komme i arbejde.</p> | <p>Mennesket anses, i den behovsorienterede velfærdsforståelse, som ikke at have en egen og selvstændig kontrol over sin livssituation, skæbne og behovsafdækning. Uligheder og mangeltilstande kan henføres til samfundsmæssige strukturer og processer.</p> <p>Derfor skal uligheder og mangeltilstande som en moralsk fordring kompenseres gennem social rettighed - der angår retten til at have en vis levestandard, ret til arbejde, ret til sociale ydelser, ret til uddannelse m.v. civile rettigheder giver ret til kontrakt, -ytrings- og trosfrihed og politiske rettigheder vedrører stemmeretten, retten til aktiv politisk deltagelse m.v.</p> |

| Den nytteorienterede velfærdsforståelse  | Den behovsorienterede velfærdsforståelse   |
|--|--|
| Alt i alt bør statens aktiviteter og de sociale rettigheder derfor begrænses mest muligt | Velfærdsrettigheder forudsætter, at der sker en omfordeling af velfærdsgoderne mellem forskellige individer og grupper i samfundet. Som sådan bygger den behovsorienterede velfærdsforståelse på et ideal om kollektivism og social solidaritet. Skattefinansiering af velfærdsydelserne, baseret på indkomst- og forbrugsskatter med en vis progression |
| Ydelserne er målrettet alene mod de befolkningsgrupper, der ikke kan klare sig selv.     | Ingen eller beskednen brugerbetaling   |
| Generøse velfærdsydelser menes at fostre såkaldte fattigdoms- eller afhængighedskulturer | Universel adgang med ret til sociale ydelser, fordi man er medborger i samfundet.  |

Projiceres den danske velfærdsmodel, som den er præsenteret af Gösta Esping – Andersen, ind på ovenstående taksonomi, så kan ”den socialdemokratiske model” placeres i den behovsbaserede velfærdstænkning.

De 2 velfærdsmodeller, som Jensen et al. beskriver, adskiller sig i en sådan grad fra hinanden, at det indebærer et paradigmeskift, hvis man gennem politiske beslutninger vælger at forlade den ene for at abonnere på den anden. At der var - og er politiske tanker fremme om en ændring af den danske velfærdsmodel, viste sig bl.a. ved nedsættelse af den uafhængige Velfærdskommission i efteråret 2003. Kommissionen præsenterede i december 2005 sin rapport ”Fremtidens Velfærd - vores valg”. I denne fremlagde Kommissionen tanker og ideer til Danmarks fremtidige velfærdsmodel (Velfærdskommissionen 2005). Dens 43 vigtigste forslag til økonomiske løsninger var opdelt under 5 indsatsområder:

- 1) Et samfund der er robust over for stigende levetid
- 2) Et mere virksomt samfund med bedre muligheder for og tilskyndelse til at deltage i arbejdsmarkedet
- 3) Et mere fremsynet samfund, hvor det er attraktivt at uddanne sig, arbejde, investere og drive virksomhed

- 4) Et mere solidarisk samfund, hvor offentlige ydelser i højere grad prioriteres til borgere med dårligt helbred og ringe økonomisk formåen
- 5) Et samfund, der kan håndtere stigende efterspørgsel efter offentlige velfærdsservices med stramme budgetter (Ibid: 4).

Velfærdskommissionen var nedsat af daværende statsminister Anders Fogh Rasmussen på baggrund af den politiske debat om fremtidens finansiering af den offentlige sektor. Samme dag som kommissionen fremlagde sine forslag, udtalte statsministeren dog til medierne, at alle rapportens forslag ikke ville blive fulgt. Til dels fordi han anså nogle af forslagene for så kontroversielle, at nogle af kommissionen medlemmer måtte være ”politisk tonedøve” (Jensen 2011). Den politiske modtagelse dømte således umiddelbart kommissionens forslag ude. Der kom dog efterfølgende alligevel en velfærdsaftale, hvor alle forslagene godt nok ikke var med, men de efterfølgende år er flere af kommissionens forslag alligevel ifølge Jensen langsomt dukket op i skiftende regerings politiske dagsorden (Ibid). Samme år som Velfærdskommissionens kom med sin rapport udkom også ”Den alternative velfærdskommission” (Jensen et al. 2005) med deres alternativ til en ”Bæredygtig velfærd”. I rapporten argumenteres der for at fastholde den klassiske danske velfærdsmodel med rødder i den behovsorienterede ideologi. Det indebærer en velfærd, der lægger op til:

- Universel adgang til offentlig ydelse
- Høj social forsikring gennem indkomsterstøttede ydelser på et niveau, der bremser økonomisk og social deroute, men som samtidigt indebærer at Arbejdsmarkeds lovgivningen vedrørende afskedigelser er relativt liberal. Kombinationen af disse to forhold sammenfattes undertiden under betegnelsen ”flexicurity”
- Skattefinansiering af velfærdsydelserne, baseret på indkomst og forbrugsskatter med en vis progression
- Ingen eller beskeden brugerbetaling (Ibid: 27-28).

Jensen et al. (Ibid) introducerer læseren til denne aktuelle debat om velfærdssamfundet, som den kom til udtryk i 2005. Debatten drejer sig ifølge

forfatterne i betydeligt omfang om 1) saldoen på de offentlige budgetter, herunder den politiske diskussion om skattestop og mulige skattelettelse, 2) de udfordringer der forventes at dukke op, når effekten af de demografiske ændringer slår igennem og hermed accentuerer spørgsmålet om tidspunktet for tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, 3) omfang og udbud af de offentlige serviceydelser samt 4) aktiverings problematikken og den tætte kobling mellem arbejdsmarked og socialpolitik.

Schulz-Jørgensen og Jespersen (2005) fremhæver ligeledes, at der i debatten kan skimtes to former for velfærdsideologier, hvor kernen i debatten kan føres hen til sprogsplillet fra ”Welfare” til ”Workfare”, som markerer en ændring af værdigrundlaget fra et universalistisk princip til et mere arbejdsmarkedsorienteret tildelingskriterium. Forfatterne mener, at denne ændring har været undervejs siden 1990’erne. Også Jensen (2011) beskriver i bogen ”Velfærdsstaten”, de ændringer der er sket i velfærdsstaten, som han mener skaber en øget segmentering i samfundet. F.eks. anses arbejdsløshed oftere som selvforskyldt og ikke længere som et samfundsstrukturelt problem, hvilket har ført til et politisk skifte, så de langtidslødes behov for økonomisk hjælp ikke længere tilgodeses. Behov på grund af arbejdsløshed giver således ikke som tidligere en given ret til velfærdsydelse. Derimod opretholdes retten til velfærdsydelse ved sygdom, og når det handler om behov for uddannelse og pleje (Ibid: 47).

Torffing (2004) tydeliggør i ”Det stille sporskifte i velfærdsstaten” den omstrukturingsproces i den danske social- og arbejdsmarkedspolitik, der er gennemført i perioden fra slutningen af 1980erne og op gennem 1990erne. En proces der, ifølge Torffing, i starten retorisk handlede om at forlade en passiv arbejdsmarkedspolitik til fordel for en aktiv med den konsekvens, at der skete en øget satsning på aktivering frem for ”passiv” forsørgelse. Denne

omstrukturingsproces i social og arbejdsmarkedspolitikken er skematisk fremstillet således:

### Fra Welfare til Workfare (Torfing 2004: 25)

|                 | <b>WELFARE<br/>(forsørgelse)</b>  | <b>WORKFARE<br/>(aktivering)</b>  |
|-----------------|---|---|
| <b>Grundlag</b> | Rettighedsbaseret   | Rettigheder kombineret med pligter  |
| <b>Funktion</b> | Socialisering af risici   | Individualisering af risici   |
| <b>Mål</b>      | Sikre levestandard og dermed mulighed for reproduktion af arbejdskraften gennem deltagelse i masseforbruget | Sikre arbejdsmarkedsintegration og dermed lavere socialudgifter og mindre pres på arbejdsmarkedet |
| <b>Middel</b>   | Forholdsvis generøse forsørgelses- ydelser  | Krav om deltagelse i ordninger der øger de lediges chance for at få et ordinært job               |

De første tegn på dette holdningsskift dukkede ifølge Torfing reelt allerede op i midten af 1980'erne, hvor der sker en indførelse af en uddannelses- og iværksætterydelse, der præciserer, at man politisk forventer/forlanger en vis aktivitet fra den arbejdsløse, for at han eller hun kan forbedre sin "employability" (Ibid: 38). Ændringen i den danske aktiveringspolitik er iflg. Torfing ikke et isoleret tilfælde, men derimod en del af en omfattende international workfare bølge (Ibid: 40-41). I mange lande gennemføres således fra slutningen af 1990'erne og op gennem 2000 forskellige Workfare reformer, der gør velfærdsydelser til ledige betinget af deres aktive deltagelse i forskellige foranstaltninger, tiltag der skal tjene til at øge deres chancer for at komme i ordinær beskæftigelse. I Danmark er der fra 1990'erne også fremkommet en lind strøm af arbejdsmarkedsreformer, der alle har haft til formål at stramme op på reglerne om at være til rådighed og være aktiv søgende/arbejdende. I 2010 kom således genopretningspakken, der indførte en dagpengeperiode på maks. 2 år (Hansen 2010). Afslutningsvis er det værd at



hæfte sig ved, at Workfare som begreb ikke er entydigt defineret, og der har fra begyndelse været en intens politisk kamp om at få indholdsfyldt begrebet. I USA har man delt beskrivelserne på begrebet i to hovedretninger, hvor den ene kaldes work- first og den anden human-kapital tilgangen. Torfing (2004: 41) fremhæver, at den danske tilgang klart signalerer human-kapital tilgang og hermed fokuserer på at støtte de arbejdsløse, der ikke har uddannelse, til at få en uddannelse, fremfor alene at få dem i arbejde.

### To tilgange til begrebet Workfare (Torfing 2004: 41)

|  | <b>Work first</b>   | <b>Human Kapital</b>   |
|--|---|--|
| <b>Fokus</b>   | Snævert fokus på de ledige  | Bredere fokus på hele Arbejdsstyrken   |
| <b>Mål</b>   | Hurtig formidling af ordinære jobs  | Gradvis udvikling af de lediges humane kapital   |
| <b>Midler</b>  | Mindre og tidsbegrænsede og svære tilgængelige ydelser<br>Samt lavere og mere fleksible lønninger | Vedligeholdelse og opgradering af kvalifikationer og kompetencer gennem uddannelse og jobtræning |
| <b>Opfattelse af de ledige og midler til at håndtere dem</b> | Rationelle nyttemaksimerende individer, der skal motiveres, kontrolleres og straffes              | Ledige er sociale ressourcebærende aktører, der skal mægtig- og myndiggøres                      |
| <b>Relationen mellem welfare og workfare</b>                 | Workfare erstatter Welfare  | Workfare supplerer Welfare   |

Ovenstående gennemgang af forskellige teoretiske forståelser af velfærdsmodeller og aktuelle politiske tiltag viser at, der er sket et skift i modellerne fra en passiv til aktiv arbejdsmarkeds politik, eller i velfærdsmodel terminologien fra en behøvs - til nytteorienteret tænkning, hvilket vil blive styrende for den følgende analyse, der har til formål, at analysere om der i perioden 2001-2012 er sket ændringer (re-artikulationer) i den politiske beskrivelse af den danske velfærdsmodel.

## **Re-artikulering af Velfærdsstaten – Velfærd i bevægelse 2001-2012**

Når ovenstående gennemgang af velfærdstænkning, velfærdsmodeller og ændringer i den danske arbejdsmarkedspolitik ses i relation til regeringsteksternes diskursive beskrivelse af ”Det gode velfærdssamfund”, så dukker beskrivelserne af ”Den gode borger”, ”Den rigtige velfærdsydelse” og ”Den gode professionelle” op. I det følgende vil forskelle og ligheder, der bliver tydelige, eller med andre ord de artikulationer og reartikulationer, der træder frem, blive undersøgt.

I ”*Ledelse på dagsordenen*”(2001) præciseres det, at den danske borger og bruger forventer kvalitet, og på denne baggrund ønsker regeringen at fremme kvaliteten i velfærdsydelserne. Det indebærer, at man som borger kan forvente at få sine børn passet på en betryggende måde, så de kan trives og udvikles i institutioner og skoler, at de ældre får den hjælp og omsorg, de har behov for, og at sygehusene fungerer tilfredsstillende. Samtidigt præciseres det, at fundamentet for kvalitet i velfærd er, at den faglige kvalitet er tilfredsstillende og ydelsen skal være af høj professionel kvalitet, hvilket vil sige, at ”den gode fagprofessionelle medarbejder ” er kompetent, engageret, nærværende og i stand til at give omsorg. Det eneste tidspunkt, hvor der sniger sig et økonomisk opmærksomhedspunkt ind i regeringsteksten fra 2001 er, når regeringen gør de professionelle i velfærdsstaten opmærksomme på, at velfærdsydelser betales af skatteyderne i landet, og hvis ikke de oplever Value for Money, så opstår der utilfredshed. De professionelle skal derfor være opmærksomme på, at de har brug for deres sponsoreres tilfredshed, for at kunne fortsætte med det de gør, og på den måde de gør det. Det er alene velfærdsområderne sundhed, ældreomsorg og uddannelse, der fremhæves, hvilket forsigtigt kan tolkes som, at overgangen fra Welfare til Workfare er politisk erkendt og hermed ikke på samme måde som tidligere forstået som en velfærdsydelse.

*I Regeringens strategi for 2007* ”Bedre velfærd større arbejdsglæde” skifter tonen en anelse. Økonomien har det fortsat godt, og der satses derfor stadig på, at det er

muligt at dække borgernes grundlæggende behov, hvis de ikke selv kan. I stedet for at fremhæve den enkelte skatteborger som arbejdsgiver, kommer den private sektor på banen. Det fremhæves således i regeringsteksten fra 2007, at forudsætningen for, at der fortsat kan ske en finansiering af en velfungerende offentlig sektor med høj kvalitet, er, at der samtidigt findes en stærk og dynamisk privat sektor. Den private sektor bliver tiltagende tydeligere i den politiske debat, og det fremhæves, at der skal samarbejdes, konkurreres med - og læres af den private sektor. Konkurrence og kvalitet er markante faktorer i teksten fra 2007, hvilket formentligt også medvirker til, at servicebegrebet trænger sig på og nærmest skubber begrebet ”velfærdsydelsen” af banen. Det fremhæves således, at der er stigende forventninger til kvaliteten af den offentlige velfærdsservice, at der skal leveres bedre service, at medarbejderne har serviceopgaver og skal levere god service, og at der skal investeres i bedre service til borgerne. Udover at regeringen i 2007 begynder at skrive om ”serviceydelse” frem for ”velfærdsydelse”, så dukker ”ansvarlighed” også op som et nyt begreb. Samtidig sker der en gradbøjning, da det nu er ”de svageste” i samfundet/dem der ”har behov”, der skal fokuseres på, hvorimod borgere, der selv kan tage ansvar, må tage det på sig og handle aktivt. Ifølge regeringsteksten skal borgeren derfor ikke længere betragte sig som kunde i velfærdssamfundets butik, men som borger i velfærdssamfundet. ”Den gode borger”, bliver hermed den aktive borger, der i udstrakt grad klarer sig selv og hjælper sine nærmeste med også at kunne. Præciseringen af ansvarlighed går igen, når teksten retter sig mod medarbejderne. For regeringen fremhæver, at det forventes, at medarbejderne, ”Den gode fagprofessionelle”, tager ansvar for, at mødet mellem borgere og medarbejdere er professionelt og præget af nærvær og respekt for det enkelte menneske. Medarbejderne bliver således stillet til ansvar for kvaliteten af den service, de giver. Endelig kommer endnu et nyt begreb i velfærdsdebatten på banen, nemlig ”det frivillige arbejde”, der fremhæves som en værdifuld og meget væsentlig del af den samlede indsats for at bevare velfærdssamfundet, hvilket gør, at ”Den gode borger”

forventes ikke alene at tage vare på sig selv og sine, men også tager vare på andre, der har behov for hjælp.

Samlet set sker der således en flytning i diskursen om ”Det gode velfærdssamfund” fra 2001 til 2007 fra en universel og behovsorienteret velfærdstænkning over til ansvarstagende nytteorienteret velfærdstænkning. Denne fortolkning er begrundet i teksten om, at borgere forventes at tage ansvar og blive nyttige både i forhold til eget og familiens liv og samtidigt indtræde i det frivillige korps for fællesskabet.

Derudover sker der et skift i anvendelse af en del af velfærdsbegreberne. Der tales nu om service og ikke velfærdsydelse, og det stigende fokus på erhvervslivet og konkurrenceelementer, drejer tanken ind på, at det at modtage service (velfærd) og understøttelse anses som lyst- og -lykke betonet og derfor ikke som et grundlæggende behov for omsorg. Hvor der i 2007 skete et mindre skred fra den behovsorienterede velfærdstænkning til det mere nytteorienterede fokus, drejer det sig i regeringsteksten ”*Danmark i arbejde*” fra 2012 nærmere om et jordskred. Væk er de blødere værdier, nærvær og omsorg og i stedet træder velfærdsteknologi, effektivitet og produktivitet ind på arenaen.

Hvor der blev talt om velfærdsydelser i 2001 og serviceydelser i 2007, så er fokus nu på serviceproduktion og kerneopgaver. Gennem begrebet serviceproduktion synes de individuelle behov at fjerne sig fra velfærdsydelserne. I stedet indsættes en forståelse af, at de problemer borgerne har behov for hjælp til, er generelle problemer, der kan løses med evidensbaserede standardiserede løsninger.

”Den gode fagprofessionelle” fremstår nu som en produktiv servicemedarbejder, der forstår at anvende velfærdsteknologier og levere evidensbaserede standardløsninger. Regeringen anvender begrebet ”kerneydelsen” og præciserer, at kerneydelsen skal varetages af den offentlige sektor, hvorimod den stærke frivillige sektor skal sørge

for kvaliteten af periferydelsen. Hvilke forskelle eller sammenhænge der er mellem kerneydelse, periferydelse<sup>26</sup> og serviceproduktion, og hvilke kriterier og hvem, der skal sætte kriterierne, (borgerne, den fagprofessionelle, organisationen eller regeringens forståelse af den gode kvalitet?) uddybes ikke i teksten. Hvad der derimod berøres er, at borgerne i Danmark i højere grad skal lære at yde før de kan nyde. Her viser sig nu en klar markering af holdningsskiftet fra Welfare til Workfare. Definitionen af ”Den gode borger” fremstår i regeringsteksten fra 2012 som en aktiv borger, der ikke alene kan tage hånd om sig selv og sine, men også om andre der mangler nærvær og omsorg. Der er nemlig en klar markering af, at den offentlige sektor ikke længere skal yde ”omsorg”, men i stedet ”service” i fast afmålte doser. Der skal skabes en ”bedre” sammenhæng mellem, hvad det offentlige leverer og hvad der reelt er behov for, og det diskuteres i hvilket omfang alle borgere skal have fri adgang til de samme offentlige servicetilbud og ydelser. Netop denne sætning flytter tildelingsprincippet inden for Esping- Andersens velfærdsmodel fra den socialdemokratiske model mod den liberale model, hvis fundament er, at velfærdsydelser alene gives efter behovsprøvning og hermed indirekte kun til den fattige samfundsborger. Behovsmodellen synes således om ikke forladt, så nedtonet og i stedet har nyttemodellen fået mere plads. En ændring, der kan fortolkes som en ændring af det grundlæggende menneskesyn i velfærdstænkningen. Ændringen går fra behovsmodellen grundlæggende antagelse om, at mennesket er et altruistisk og socialt væsen, der i fællesskaber samarbejder med andre i bestræbelsen for at tilfredsstille behovene, over til nyttemodellens grundlæggende menneskesyn, der har

---

<sup>26</sup> Bøje Larsen (1993) beskriver kerneydelsen, som det som kunden ikke kan undvære (Ibid 79-80). Men han nævner i samme åndedræt, at det kan være svært for producenten at afgøre, hvad der reelt er kerneydelse og hvad der er periferydelse, nærmere bestemt, hvad der er periferydelse for kunden kan være kerneydelse for producenten og omvendt. Ofte har producenten (Regeringen EW) ud fra sin faglige vurdering et standardsvar på, hvad kerneydelsen er, hvilket dog ikke behøver at betyde, at det er den samme forståelse som kunden har, idet producenten meget ofte overvurderer kerneydelsen i forhold til periferydelsen, set i et kundeperspektiv. ”Det, der er godt, trygt, dynamisk eller effektivt for den ene, er sløvt, uroligt og profitjagende for den anden” (Ibid: 81)

rødder tilbage til utilitarismen, hvor mennesket af natur anses som egoistisk og kalkulerende lykkesøgende. En ændring der er så markant, at den med tilpas forsigtighed kan fortolkes som et paradigmeskift i den danske velfærdstænkning.

### DISPLAY 1

#### Diskursen om "Det gode velfærdssamfund"

|                             | 2001   | 2007   | 2012   |
|-----------------------------|--|--|--|
| <b>Adgang til velfærd</b>   | Universel adgang til offentlige ydelser  | Universel adgang til offentlige ydelser  | Prioriteret adgang efter behovssøgning   |
| <b>Kriterier for adgang</b> | Behovsorienteret   | Behovs- og nytteorienteret   | Nytteorienteret med et stæk af behovstænkning  |
| <b>Regeringen fremhæver</b> | At den offentlige sektor (og professionerne, EW) henter sin berettigelse ved at skabe synlige resultater til gavn for borgerne og samfundet. Det kræver at ledelsen tænker i sammenhængende betjening af politikere, borgere og brugere og at arbejdets tilrettelæggelse <i>tager udgangspunkt i deres behov og krav.</i>    | At man som borger ikke er kunde i en velfærds-butik, men derimod aktiv borger i et velfærdssamfund med ansvar for sit eget liv, familie og fællesskabet. Det handler ikke kun om, hvad den offentlige sektor kan gøre for den enkelte, men også hvad den enkelte kan gøre for samfundet. At udføre frivilligt arbejde er et klart plus.          | At der skal skabes en bedre sammenhæng mellem, hvad de offentlige leverer af velfærdsydelser og hvad der reelt er behov for, måske skal den frie adgang ophøre<br>De frivillige skal tage sig af periferydelserne.   |
| <b>Velfærdsydelse</b>       |  |  |  |
|                             | Velfærd og kerneopgaver  | Serviceydelse  | Serviceproduktion<br>Produktivtets-Kerne - og periferydelse  |
| <b>Regeringen fremhæver</b> | At: velfærdsydelser ikke kun er "tekniske handlinger" (velfærdsteknologi)<br><br>Velfærd indebærer at:<br>1) børn passet på en betryggende måde, så de kan trives og udvikles<br>I institutioner og skoler.<br>2) ældre kan forvente at få den hjælp og omsorg, de har behov for.<br>3) sygehuse fungerer tilfredsstillende. | At kvaliteten i ydelserne skal beskrives og standardiseres, så de kan følges og måles<br>Velfærd indebærer at:<br>1) borgernes grundlæggende behov skal dækkes<br>2) ældre skal have god pleje og omsorg.<br>3) det enkelte barn, skal have nærvær, tryghed og udfordringer<br>4) patienterne på sygehuset skal have god behandling i rette tid. | At der skal sættes på øget effektivisering, nytænkning og modernisering af serviceproduktionen<br><br>Velfærd indebærer at:<br>1) der er fokus på kerneopgaven - og evidensinformerende indsatser<br>2) der anvendes velfærdsteknologier, som effektiviserer arbejds gange og gør borgerne selvhjulpne |

| Velfærdsydelse                           |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | Velfærd og kerneopgaver  | Serviceydelse  | Serviceproduktion<br>Produktivitetsydelse<br>Kerne - og<br>periferydelse  |
|  |  |  | 3) de offentlige servicetilbud og ydelser tilrettelægges på en klogere måde.<br>4) der skabes en bedre balance mellem borgernes behov og ressourcer og de tilbud, det offentlige stiller til rådighed |
| Kvalitet i velfærdsydelsen defineres af: |  |  |   |
|  | -Bruger defineret kvalitet<br>-Fagligt defineret kvalitet  | -Organisations definerede kvalitet   | -Politisk defineret kvalitet<br>-Organisations defineret  |
| <b>Interessent-Fokus</b>                 | Skatteborgerne   | En stærk offentlig sektor  | Konkurrenceevne   |
| Velfærdsprofessionernes råderum          |  |  |   |
|  | Faglighed- ansvar – frihed   | Faglighed- ansvar ”frihed” indenfor de beskrevne standarder  | Produktion– ansvar— effektiv  |
| <b>Regeringen fremhæver</b>              | <p>Fundamentet for kvalitet i velfærden er, at den faglige kvalitet er tilfredsstillende.</p> <p>Fokus er på bløde værdier, engagement, omsorg og imødekommenhed.</p> <p>Økonomiske ressourcer skaber ikke kvalitet i velfærdsydelse.</p> <p>Oplevelsen af kvalitet i velfærdsydelsen kræver, at mødet mellem mennesker opleves godt og udbytterigt.</p> | <p>Medarbejderne stilles til ansvar for kvaliteten af den service de yder</p> <p>Medarbejderne skal have frihed, til at løse opgaverne på basis af kvalitetsstandarder og lokale forhold og på baggrund af høj faglighed og god ledelse.</p> <p>Medarbejderne har ansvar for at mødet mellem borgerne og medarbejderne er professionelt, præget af nærvær og respekt for det enkelte menneske.</p> | <p>Arbejds miljøet for de offentlige ansatte og kvaliteten af den offentlige service skal forbedres, gennem øget effektivisering, anvendelse af velfærdsteknologi og frivilligt arbejde</p>           |

| Styring af velfærdsprofessionen |   |  |  |
|---------------------------------|---|--|--|
|                                 | Tillid- fokus på mødet  | Pædagogisk styring- fokus på læring af fejlagtige indsatser (output)   | Kontrol fokus på monitorering – effekter-præstationer (output- outcome) <sup>27</sup>  |
| <b>Regeringen fremhæver</b>     | Medarbejderne er ansvarlige for kvaliteten i mødet med borgeren | Medarbejderne skal ikke opfatte kvalitetsreformens dokumentation, målinger og evalueringsmetoder <sup>28</sup> som kontrol, men som mulighed for læring. | De offentlige ansatte synes ikke at eksistere i teksten, det kan tolkes som om de ikke betragtes som en aktiv part af tilrettelæggelsen af velfærdsydelse, men derimod som en passiv part, man politisk flytter rundt med. |

### Styringsfokus: fra proces over resultat til effekt

I løbet af de 11 år sker det et skift i regeringens styringsfokus, og her bliver begreberne output, outcome, præstationer, effekter og resultater aktuelle. Begreberne veksler igennem årene alt efter den forståelsesramme, de skrives ind i. Når præstation drejer sig om kvalitet i aktiviteter og handling og ikke så meget om resultat, taler man om kompetence og kapacitet, der har et output. Det kan f.eks. være nøje registreringer af patienters ernæringstilstand i standardiserede skemaer. Når præstationen handler om kvalitet i det, man har opnået som følge af aktiviteten, og altså ikke selv aktiviteten, bruges begrebet resultat (Patienterne taber sig ikke, som de gjorde tidligere under deres indlæggelse, hvilket vi mener skyldes, at vi foretager registreringerne og følger op på dem.) En tredje forståelse er præstationer, som handler om at udføre og konvertere organisationskompetence og kapacitet til resultater.

---

<sup>28</sup> Evaluering er en systematisk retrospektiv vurdering af præstation, resultater, forvaltning og organisering, som tiltænkes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer (efter inspiration fra Vedung samt Kusek & Rist i Krogstrup (2011: 15)).



Præstationsmålinger omfatter her både måling af processer (output) og resultater (outcome).

*Resultat målinger* er en delmængde af præstations målinger, og de måler, som begrebet siger, resultater (outcome). Resultater er alt det, der sker på slutmodtager side, mens effekter er en delmængde af resultater. Effekter er det, der sker, for slutmodtageren direkte eller indirekte som følge af interventionen og dens forvaltning side. Effekter forveksles ofte med resultater. Det er langt fra sikkert, at resultat skyldes en given intervention. Resultatmålingerne fortæller ikke noget om sammenhængen mellem output og outcome. For at få besvaret ”hvordan” og ”hvorfor” spørgsmål, må der gennemføres en evaluering<sup>29</sup> (Krogstrup 2011: 14-15)

*Effekter* er det, der kommer ud af en handling, et forløb, en indsats eller lignende. Effekt er et udtryk for, at der er en kausal sammenhæng mellem intervention og resultat. Kausal kommer af causa og betyder årsagsbestemt, dvs. en årsag altid fremkalder en virkning. Der skelnes mellem umiddelbare effekter og slut effekter, hvor slut effekter ikke blot er determineret af interventionen, men også influeret af omgivelserne, som organisationen har relativ ringe indflydelse på. Et universitet kan uddanne dygtige kandidater, men har ikke indflydelse på, om de får arbejde.

*Resultatstyring* omfatter styring af resultater og sker på baggrund af resultatmålinger, der indbefatter det samlede resultat.

---

<sup>29</sup> *Evaluering er en systematisk retrospektiv vurdering af præstation, resultater forvaltning og organisering som tiltænkes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer (efter inspiration fra Vedung 1998, 2009 og Kusek og Rist 2004) i Krogstrup 2001; 15)*

### **”Det gode velfærdssamfund” som politisk diskurs**

Analysen af den politiske diskurs viser, at der i de tre perioder jeg har valgt at fokusere på, sker flere reartikulationer af ”Det gode velfærdssamfund”, herunder ”Den gode borger” og ”Den gode fagprofessionelle” og ikke mindst ”Den gode velfærdsydelse”. Reartikulationerne realiseres ved, at der dannes nye ækvivalenskæder, idet de eksisterende ækvivalenskæder brydes, og der bliver indarbejdet ”disartikulerende” elementer i den ekspanderende formation. Herved sættes ny dagsorden for hvordan 1) ”den rigtige adgang” til velfærd, 2) ”de sande kriterier” for at modtage velfærdsydelse, skal forstås, 3) hvordan velfærdsydelser overhoved skal tænkes, 4) hvem der reelt har retten til at definere, hvad der kan forstås som god kvalitet, 5) hvem der er de reelle interessenter i velfærdsspillet, og 6) hvilket ansvar og hvilket råderum de fagprofessionelle får tildelt. Det gode velfærdssamfund flytter sig diskursivt fra en tydelig behovsorienteret artikulation til en mere nytteorienteret artikulation, hvilket må anses som en paradigmatiske flytning fra et altruistisk syn på mennesker til et nytteorienteret syn. Det indebærer blandt andet en ændring i tilgang til velfærdsydelser, fra en tidligere grundlæggende forståelse af tildelingsprincippet, ”ens ydelse til alle”, mod den liberale models tænkning om ”serviceydelse baseret på behovsprøvning”. Ud over denne ændring omdefineres velfærdsydelse som begreb over serviceydelse til serviceproduktion. Ligeledes ændres indholdet fra nærvær og omsorg over kvalitetssikring og dokumentation til velfærdsteknologier. Ændringer der må forventes at få konsekvenser for befolkningen som helhed, for medarbejderne i høj grad og brugerne i særdeleshed (Hjort 2012).

I forhold til forventningerne til professionernes arbejde, vendes artikulationen nærmest på hovedet. I 2001 skal velfærdsydelsen i høj grad realiseres gennem nærvær og omsorg, mens der i 2012 tales om serviceproduktion, som i høj grad skal leveres gennem mindst mulig nærvær (ansigt til ansigt tid) og mest

mulig anvendelse af velfærdsteknologier. Velfærdsydelsen ”nærvær og omsorg” er i 2012 blevet til en periferydelse, der bør leveres af frivillige. I teksterne anvendes begreberne kerneydelse, periferydelse, og kerneopgaver nærmest i flæng, og det er et problem at få styr på, hvad begreberne reelt indeholder:

*”Kerneydelsen er synonym for sundhedsfaglige ydelser, mens periferydelser defineres som den del af de samlede ydelser, som ikke er kerneydelser. Periferydelser omfatter dermed først og fremmest de ydelser, der vedrører kontinuitet og koordination af patientforløb, såvel i den primære sundhedssektor som i sygehusregi. Et delelement af periferydelserne er [...] serviceydelser<sup>30</sup> [...] Det skal understreges, at et fænomen (fx ventetid, ernæring, eller information) i nogle sammenhænge er en kerneydelse, i andre en periferydelse” (Kjærgaard, Mainz og Willaing 2001; 27).*

Senere i afhandlingen vil jeg, med afsæt i interviewet med regionerne, argumenterer for, at den tidligere periferydelse ”kontinuiteten og koordineringen i patientforløbet”, i dag anses som en meget væsentlig del af kerneydelsen. Til gengæld har velfærdsteknologierne fjernet noget af den tidligere kerneydelse (omsorg og nærvær). Som endnu et eksempel kan fremhæves det skift, der umiddelbart er sket i lærernes kerneydelse:

*”Kerneydelserne i en skole omfatter, efter en konventionel betragtning, f.eks. undervisning, den nødvendige opdragelse, og måske også pasning. Periferydelserne omfatter, f.eks. på det praktiske plan [...]supplerende aktiviteter, fritids-og sportstilbud*

---

<sup>30</sup> Patientoplevelt kvalitet kan også vedrøre mange andre forhold, fx smagen af mad, rengøringsstandard, adgang til radio og TV, parkeringspladser og telefon, det vil sige såkaldte serviceydelser (Kjærgaard et al. 2001: 27). Men nemt er det egentligt ikke at få disse begreber på plads, for serviceydelser i denne sammenhæng må vel i rengøringslederens perspektiv blive kerneydelsen. <sup>33</sup> Lokaliseret 15. juni 2014 på: <http://www.uvm.dk/~media/UVM/Filer/Udd/Folke/PDF13/130607%20Aftaleteksten.ashx>.

*[...] Undervisningsmæssigt omfatter de f.eks. klasselærerprincippet, lærernes baggrund, tilbud til de svage og særligt dygtige elever. Holdningsmæssigt/ atmosfæremæssigt omfatter de skolens prestige, dens grundholdning, den måde forældrene mødes på [...]"*  
(Larsen 1993: 80)

Sammenlignes ovenstående med forventninger i den nye skolereform<sup>33</sup>, flytter fokus og hermed lærernes kerneydelse sig (også) til, at skulle rumme elevernes læring, forældrenes medinddragelse og med den åbne skole og længere skoletid også supplerende fritids- og sport tilbud. Der er altså flere af de tidligere periferydelser, der nu af lærerne skal opfattes som kerneydelser, om der så forsvinder nogle af de tidligere, kan ikke udledes af reformteksten.

Regeringsteksterne vidner om diskursive kampe. Det kan være svært at få klarhed over, om der er tale om kampe drevet af forskelslogikker eller kampe drevet af ækvivalenslogikker, men man kan sige, at konsekvenserne, i udøvelsen af loven kan føre til antagonistiske tilstande, hvor de, der ikke har forstået og valgt at følge budskabet i lovteksten om adfærden hos ”den gode borger”, bliver stigmatiserede. Således har man f.eks. i Esbjerg kommune efter at kontanthjælpsreformen<sup>31</sup> trådte i kraft opfundet et helt nyt navn til den gruppe borgere, der bor sammen med en kontanthjælpsmodtager, men som nægter at forsørge partneren. Kontanthjælpsreformen siger ellers, at de samboende par skal leve af lønmodtagerens indtægt, hvis lønnen er en vis størrelse

---

<sup>31</sup> Kontanthjælpsreformen trådte i kraft den 1. januar 2015. Den indfører bl.a. en gensidig forsørgerpligt for ugifte par. Det betyder, at en lønmodtager, som bor sammen med en kontanthjælpsmodtager, skal forsørge kontanthjælpsmodtageren. I praksis bliver konsekvensen at kontanthjælpsmodtageren mister halvdelen af sin kontant hjælp i 2014 og stort set det hele i 2015. Hvis lønmodtageren nægter at forsørge kontanthjælpsmodtageren, er kommunen forpligtet til at udbetale den fulde kontanthjælp. Efterfølgende kan kommunen forsøge at inddrive beløbet hos lønmodtageren (Borg & Johansen 2014).

*”Vi kalder dem for de forsømmelige samlevere, det kommer sig af, at loven har nogle bestemmelser, om samlevere der forsømmer at opfylde deres forsørgelsespligt” (Borg og Johansen 2014).*

Det diskursskifte, i relation til velfærdsydelse, der kan læses ud af de tre tekster, tolkes som et skift både i vurderingen af behovet for velfærdsydelse og i indholdet af selve velfærdydelsen. Ændringer der, hvis de skal realiseres, vil indebære markante ændringer i medarbejdernes (de fagprofessionelles) kerneopgaver, kerneydelser og periferydelser. Det er de offentlige ledere, der vil få opgaven med at sikre, at ændringerne sker. Det må siges, at være en stor mundfuld. Uanset hvor uddannede, kompetente og strategisk/værdipolitisk vel-orienterede de offentlige ledere har været og er, så er det en ny og udførende opgave for de offentlige ledere over en kort årrække at få motiveret de fagprofessionelle til at forstå og acceptere dette kvantespring i deres professionsforståelse.

**Regeringens italesættelse af lederens ”ledelsesrum” i de tre regeringstekster**  
I 2001 (Ledelse på dagsordenen... 2001) skriver den siddende regering om de offentlige leders ledelsesrum, eller som den også benævner det, ”det beslutningsmæssige rum”, at dette rum indrammes af den politiske styring, der kontinuerligt ændrer sig, hvilket gør ledelsesrummet stadig flydende. Det pointeres, at den offentlige sektor alene opnår sin berettigelse ved at skabe synlige resultater, der har værdi for borgere og samfund. Dokumentation og evaluering er derfor påkrævet, både for at lære af de fejl der begås, men også for at kunne vise effektivitet og synlige resultater af indsatsen. Lederne skal have vilje, evne og mod til at påtage sig alle dele af lederskabet og udnytte det fulde ledelsesrum til at skabe helhedsforståelse, læring, resultater, effektivitet og kreative, innovative ideer til at få implementeret forandringsprocesserne(Ibid). Ledelsesrummet synes således at have et helt konkret formål, det skal anvendes til, nemlig gennem relationen og kommunikationen, at lede/styre de fagprofessionelle medarbejdere ind i

projektet ”modernisering af den offentlige sektor”, så de fremtræder som ansvarstagende, engagerede og ikke mindst ivrige for at lære og fremskaffe de ønskede resultater på en effektiv måde. Regeringen lægger vægt på, at lederen anvender resultaterne af evaluering af velfærdsydelseerne til at skabe læring hos medarbejderne, med den forventning, at læringen skaber løbende forbedringer af resultaterne af medarbejdernes indsats. Resultaterne kobles ikke på konkurrence eller den økonomiske bundlinje, men derimod på de offentlige værdier og troen på, at det skaber værdi for leder, medarbejdere og borgere, at der arbejdes for løbende forbedringer af velfærdsydelseerne, så på denne baggrund forventes det ligeledes, at lederen tager værdiledelseskonceptet til sig (Ibid).

I 2007 (Kvalitetsreformen ... 2007) lægger regeringen også vægt på, at indramningen af lederens ledelsesrum skal være tydeligt markeret. De offentlige ledere skal have de beføjelser, der kræves for at lede institutioner og afdelinger, og hermed de fagprofessionelle, mod de mål, som politikerne har opstillet for det enkelte serviceområde. Regeringen fremhæver bl.a., at for at opnå det fulde ledelsesrum kræves ledelsesret over de fagprofessionelles arbejdstid (Ibid). Regeringen lover desuden befolkningen, at de klare kvalitetsstandarder, der vil blive udformet, vil realisere sig som høj kvalitet i serviceydelseerne, og at det er medarbejderne, der skal sørge for, at dette sker. Medarbejderne skal tage ansvar for den service, de yder, men til gengæld skal deres viden og ressourcer inddrages i beslutningsprocesserne, og der skal sættes på et bedre arbejdsmiljø. Der lægges vægt på såvel ledelsens - som medarbejdernes engagement (Ibid):

*”Kvalitetsreformen kan ikke klares alene ved at udstikke love fra Christiansborg. Omsorg, tryghed og nærvær til borgerne, skal komme nedefra” (Ibid:18).*

De fagprofessionelle skal anvende kvalitetsstandarder for at nå de ønskede kvalitetsmål. I forlængelse af anvendelse af kvalitetsstandarder bringes dokumentationen og evalueringen igen på banen. Regeringen argumenterer for, at Danmarks konkurrenceevne er faldende, hvorfor der blandt andet skal sættes på forskning. Således er målet, at der arbejdes ud fra ”Best Practice”-tænkningen (Ibid) og ikke den individuelle metodefrihed (Hjort 2012a; Freidson 2001). Det forventes at ville skabe mere ensretning og i forlængelse heraf mere effektivitet. Det bliver således lederens ansvar at få de fagprofessionelle til at opgive deres tidligere metodefrihed og i stedet lade sig standardisere og følge Best Practise metoderne. For at klæde lederen på til at gennemføre disse store ændringer, skal de have de rette kompetencer (Ibid), hvilket førte til beslutningen om, at alle offentlige ledere skal tilbydes Diplomuuddannelsen i Ledelse, for derigennem at få modet og kompetencen til at anvende hele deres ledelsesrum og håndtere de nye og udfordrende ledelsesopgaver.

I 2012 (2020 Planen ... 2012) Skærper regeringen tonen om ønskede resultater af de offentlige ydelser. Nye begreber som: effekter, bedre regulering og målretning samt et styrket fokus på kapacitetsudnyttelse og økonomistyring, gentages flere gange. Offentlig ledelse er ikke kommet mindre i fokus. Lederen skal have ledelsesrum, størst mulig frihed til ledelse, og det gøres bedst, mener regeringen, ved fastlæggelse af og systematisk opfølgning på klare meningsfulde mål (Ibid). Den siddende regering fremdrager, lige som den tidligere, et eksempel på, hvad der *ikke* giver størst mulig ledelsesrum. F.eks. bør de overenskomstaftaler, som både folkeskole- og gymnasielærere har, ifølge regeringen fjernes, så lederen kan få rummet til suverænt at lede og fordele arbejdet. Ledelsesrummet skal blandt andet anvendes til at sikre, at fokus holdes på kerneopgaverne, og at der tænkes i - og handles på kreative, lokale løsninger. For at realisere dette skal lederen

altså have størst mulighed for at lede (Ibid). Det kan tolkes, som at regeringen fortsat regner med, at de offentlige ledere skal løfte opgaven med *både* at lede den daglige drift og samtidigt at lede forandringsprocessen med at få implementeret en ny model for velfærd så langt, at den er forstået og solidt forankret i såvel medarbejdernes hoveder som hjerter. For at støtte denne proces arbejdes der fortsat med at tilføre magt/indflydelse til ledelsen. En proces der forventes at vise sig ved, at den offentlige leder har vilje, evne, lyst og mod til at påtage sig alle dele af lederskabet og hermed udnytte det fulde ledelsesrum. Lederen får således også 2012 tildelt et politisk defineret ledelsesrum. Men samtidig iagttages, måles og vejes dette aktivt og konstant. Der lægges nemlig op til en skærpet styring og kontrol af kapacitetsudnyttelse (effektivisering og maksimal anvendelse af medarbejder ressourcer), økonomi- og omkostningsbevidsthed:

*”Den private sektor er kendetegnet ved, at det er de mest produktive virksomheder, som overlever på markedet [...]. I den offentlige opgaveløsning er der ikke tilsvarende systematisk drivkraft. Der er ikke pr. automatik et klart incitament til at udfordre det bestående og opnå højere produktivitet [...] det er derfor en central – politisk opgave [...] at sikre en fremdrift ved at sætte klare mål og retning for en løbende omstilling og modernisering af den offentlige sektor” (2020 Planen 2012: 65).*

Der satses således på nye arbejds- og organisationsformer, ny teknologi og god ledelse. Der ønskes også et forenklet regelsæt, som, regeringen antager, vil medvirke til at skabe bedre arbejdsforhold for de offentligt ansatte og i forlængelse heraf bedre service til borgerne. Regeringens moderniseringsindsats forventes at føre til højere kvalitet i opgaveløsningen og samtidig skabe en offentlig sektor, hvor det er attraktivt at arbejde (Ibid).

### **Opsummering - Re-artikulationen af ledelsesrummet - Ledelsesrum i bevægelse**

Det er i ledelsesrummet, at lederens ledelse og styring skal komme til syne, det er her råderummet til medarbejderne skal tildeles, og det er her lederen



skal motivere medarbejderne til at realisere ikke bare driftsmålene, men også de politiske reformmål. Der hvor reartikulationerne træder frem er, når de forventede ledelsespræstationer artikuleres. De flytter sig fra, at lederne forventes at kunne skabe en faglig og organisatorisk helhedsforståelse i den daglige praksis, over til at skulle skabe ændringer i de professionelle praksismetoder og videre til, at skulle sørge for at produktiviteten øges, og ændringerne i velfærdsydelserne realiseres. Der viser sig også reartikulationer i de politiske ønsker om de faglige metoder, lederen skal anvende for at realisere de politiske mål samt ved artikulationen af organisationen, dvs. de fagprofessionelles præstationer. Nedenstående Display viser et uddrag af de reartikulationer, der træder frem i de tre tekster inden for de fem valgte kategorierne.

## DISPLAY 2

### Diskursen om "Ledelsesrummet"

| Årstal   | 2001  | 2007  | 2012   |
|--|---|---|--|
| <b>Forudsætninger for at kunne anvende ledelsesrummet</b>                      | Lederens ledelsesrum er på baggrund af den politiske styring et flydende rum, der forudsætter ledelsesmæssig opmærksomhed og fleksibilitet  | Lederen har beføjelserne til at kunne lede<br>Har modet og kompetencen til at anvende hele sit ledelsesrum og håndtere de nye og udfordrende ledelsesopgaver.<br>Kompetencer der forventes opnået ved at deltage på Diplomuddannelsen i Ledelse   | Politikerne sikre en fremdrift ved at sætte klare mål og retning for en løbende omstilling og modernisering af den offentlige sektor.<br>Ledelsesrummet skal styrkes blandt andet ved at ophæve de nuværende overenskomstaftaler lærerne har |
| <b>De politiske forventninger til de ledelsesmæssige præstationer (output)</b> | Det forventes at lederen udnytter det fulde ledelsesrum til at skabe:<br>1) Helhedsforståelse<br>2) Læring,<br>3) Resultater,<br>4) Effektivitet<br>5) Kreative innovative ideer til at få implementeret forandringsprocesserne | Det forventes at lederen realiserer de politiske mål<br>1) Understøtter forskning og anvendelse af den evidensbaserede viden om de metoder de fagprofessionelle anvender i deres hverdag<br>2) Begrænser metodefriheden<br>3) Tilser der arbejdes med afsæt i standardiseret Best Practise forløb | Det forventes at lederen sørger for<br>1) At regeringens resultater nås<br>2) At produktiviteten øges og<br>3) At realisere den nye model for velfærd  |
| <b>Regeringens forventninger til lederens faglige indsats/metoder/indsats</b>  | Lederen skal<br>1) Indgå i relationen<br>2) Gå i dialog med medarbejderne<br>3) Arbejde med afsæt i den demokratiske retsstats værdier  | Lederen skal<br>1) Skabe engagement hos medarbejderne<br>2) Anvende kvalitetsstandarder<br>3) Anvende evalueringer<br>4) Bruge medarbejdernes viden og ressourcer<br>5) Satse på et bedre arbejdsmiljø<br>6) Kontrollere dokumentationen<br>7) Understøtte forskningen og Evidensbaserede metoder | Lederen skal<br>1) Styre efter effekter,<br>2) Skabe bedre regulering og målretning,<br>3) Sørge for kapacitetsudnyttelse og økonomistyring  |

| Årstal  | 2001  | 2007  | 2012   |
|---|---|---|--|
| <b>Regeringens forventninger til evaluering og målinger</b> | Lederen forventes at anvende resultaterne af evalueringen til at skabe læring hos medarbejderne | Lederen forventes at gennemføre evalueringer og fastlagte målinger og anvende dem til at skabe læring hos medarbejderne | Lederen forventes at måle effekter og resultater |

Forskellen mellem de politiske krav og forventninger til lederens anvendelse af ledelsesrummet, underbygger de 3 forskellige ækvivalenskæder, der træder frem under den foregående analyse. Der er således i 2001 fokus på værdierne og processen, beskrevet som dialogen, og samarbejdet mellem medarbejdere og ledere. Er processen god, forventes det, at medarbejderne leverer kvalitet i velfærdsydelsen. I 2007 har regeringens fokus flyttet sig til medarbejdernes indsats i arbejdet, som skal dokumenteres og efterfølgende kontrolleres af lederen. Kvaliteten i arbejdet sker ved, at medarbejderne engageret følger kvalitetsstandarderne. I 2012 flyttes fokus endnu engang. Det er nu ikke output, men resultatet, outcome, der er interessant. Lederen skal sørge for, at de politiske mål nås, effektivt og med den bedste udnyttelse af ressourcerne. Det er formentligt medarbejderne, der skal sørge for, det sker, men det er bemærkelsesværdigt, hvor fraværende de offentlige medarbejdere er i 2012 publikationen, endskønt det vel reelt er dem, der er det sidste led i værdikæden, producenterne. Begreberne, der er flittig i spil, er i 2001: Velfærd, engagement og værdier. I 2007 er det: Service, engagement, kvalitetsstandarder og målinger, og i 2012 er det: Styling, produktivitet, effektivitet og målretning.

### **Diskursen om ledelsesrummet**

Nu sættes fokus fra lederrummets inderside (hvad er ledelsesrummet) til dets yderside (hvordan skabes det), og sætter fokus på, hvordan Regeringen italesætter styringen af ledernes ledelsesrum.

I 2001 (Ledelse på dagsordenen... 2001) melder regeringen ud, at det beslutningsmæssige rum, ledelsesrummet, indrammes af den politiske styring, en styring der kontinuerligt ændrer sig, hvilket gør ledelsesrummet flydende og på ingen måde fastlagt. I 2007 (Kvalitetsreformen... 2007) fremhæver regeringen, at den vil markere rammerne for ledernes ledelsesrum meget tydeligt, og at lederne skal have de tilstrækkelige beføjelser for at kunne lede hen mod de mål, politikerne har sat. I 2012(2020 Planen 2012) skal lederen fortsat have et ledelsesrum, og det skal give størst mulig frihed til ledelse, og det gøres bedst, mener regeringen, ved fastlæggelse af - og systematisk opfølgning på klare og meningsfulde mål. Man kan så spørge til, hvad det er for en politisk styring, der skal sætte hjørneflagene for ledernes ledelsesrum. Jævnfør afhandlingens review kapitel 4, hvor de danske forvaltningsforskere i deres debatoplæg om fremtidens forvaltning (En innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar 2012) argumenterer for, at der i den danske offentlige sektor i varierende grad synes at være 2-3 styringsparadigmer i spil. Det drejer sig om New Public Management (NPM), New Public Governance (NPG) og Public Value Management (PVM). Netop valget af de politiske og forvaltningsmæssige styringskoncepter har selvfølgelig stor indflydelse på rammen for den offentlige leders ledelsesrum. Derudover har de, til enhver tid dominerende politiske reformprocesser og kravet til de offentlige ledere om at håndtere flere implementerings processer på en gang, stor betydning for den politiske styring af de offentlige leders ledelsesrum. De politiske reformer<sup>32</sup> kan nemlig anskues som dynamo for reorganiseringen af velfærdsstaten. Der har gennem den omtalte periode fra

---

<sup>32</sup> Her anvendes Greve's (2012:16) definition på en politisk reform:

*"Reformer er bevidste forsøg fra centrale politiske aktører på- gennem brugen af ideer- at grundlæggende ændre institutioner og processer i den offentlige sektor med henblik på at få dem til at fungere bedre/gøre dem mere performance orienteret/skabe fordelagtige institutionelle positioner/skabe symbolsk opmærksomhed om politiske sager".*

2001 til 2012 været en lang række store reformprojekter, der har haft deres mission og mål. Det er dog ikke altid at reformens mål nås:

*”Reformer kan føre til klare konkrete resultater (”Den gode undervisning i skolerne”) men skal også ses som en styrkelse af styringskapaciteten for den danske offentlige sektor og som en mulighed for at fremme politiske aktørers egne styringspositioner. Der er også risiko for at reformerne ikke lever op til forventningerne, og for fremkomsten af uintenderede effekter”*  
(Greve 2012:14).

Et er altså at iværksætte en politisk reform, noget andet er at få den forankret i den offentlige praksis. Men det er, blandt flere, den opgave, som politikerne i de tre publikationer overgiver til de offentlige ledere. Samtidigt styres der også på rammebetingelserne, f.eks. gennem fastlæggelse af indholdet i Diplomuddannelse i Ledelse. Det er derfor ikke underligt, at reformerne har givet de offentlige ledere utallige ledelses- og styringsmæssige udfordringer, som ifølge Pedersen (2010) blandt andet opstår med afsæt i de politiske forventninger til reformernes output.

*”Nogle politikere og politiske partier vurderer, at de skal bruge reformerne som et politisk forandringsværktøj. Som et værktøj, hvormed de kan ændre strukturerne i den offentlige sektor, så det bliver muligt at producere og levere flere, bedre etc. velfærdsydelser til borgerne for stort set de samme skattekrone og derved ”forvandle” ubalancen mellem borgernes ønsker/krav og betalingsvillighed/ evne til balance. Og dette endda ved at producere og levere flere, bedre etc. velfærdsydelser til borgerne på mere ”smarte” frem for mere ”hårde” måder. Dvs. ledere og medarbejdere skal ikke (kun) arbejde hurtigere og mere, men kan og skal først og fremmest arbejde mere ”smart”* (Pedersen 2010: 209).

Når reformer som et politisk styringsværktøj sættes ind i Laclau og Mouffe’s teoriforståelse, kan de udtrykkes som diskursive artikulationer, der danner

strukturer og i forlængelse heraf sine egne mulige subjektpositioner. Der er med afsæt i denne forståelse tale om, at hver reform sætter nye rammer for lederens ledelsesrum og herved skaber nye krav og forventninger til de offentlige lederes ageren. Samtidigt er der dog også tale om, at den struktur, der dannes gennem den enkelte reform, er en ufuldstændighed. For diskurser er altid kontingente og umuliggør således en fuldstændig strukturel determinering af lederens identitet. Der kan altså skabes mulighed for ”åndehuller” og rum for den offentlige leder, hvor lederne kan rokke ved ledelsesrummets rammer og træde frem som politisk aktør ”i sprækkerne af den dislokerede struktur” (Torfing 1998: 98). En fremtræden der kan realisere sig som mod til at træffe de ellers uafgørlige beslutninger om, hvordan organisationen skal handle i en given situation (Laclau 2010:155). Om dette er tilfældet, kan alene konstateres empirisk, og vil således være muligt at iagttage i observationer af offentlige ledere. I det følgende vil en række af de mest centrale reformer i perioden 2001 til 2012 blive undersøgt med henblik på at kunne identificere, hvordan de særlige artikulationer og ækvivalenskæder, der kommer til udtryk i reformerne, er med til at sætte rammerne for /tildele ledernes ledelsesrum

### **Ækvivalenskæder i relation til styringen af ledelsesrummet i forskellige styringsparadigmer og politiske reformer**

Jeg genbesøger de 3 regeringstekster og blikket rettes igen mod reartikulationerne i ækvivalenskæderne. I 2001 (Ledelse på dagsordenen... 2001) fremhæves, at der skal arbejdes for bedre ledelse i den offentlige sektor, og det derfor er nødvendigt, at formulere nogle overordnede krav til ledelse. Samtidig må respekten for lokale forhold respekteres, hvorfor den konkrete ledelsespolitik, der understøtter lederne i at opfylde de politiske krav, må fremstilles lokalt (Ibid). Et kendetegn ved offentlig ledelse er dens kompleksitet. Den offentlige sektor er politisk ledet og styret, hvilket stiller en række betingelser for de offentlige lederes egen ledelse og styring.

Kompleksiteten medfører, at den offentlige leder møder en række krydspres mellem modstridende interesser og succeskriterier på flere niveauer. Udfordringerne bliver forstærket af de forandringer, der sker med det offentlige rum som følge af øget konkurrence, stigende individualisering og større gennemsigtighed. Den offentlige leder må uanset sin placering i hierarkiet forholde sig til kompleksiteten og indstille sig på en højere grad af omstillingshastighed i den offentlige sektor end tidligere (Ibid). Der er stor forskel på, hvordan de politiske krav manifesterer sig, og man kan med en vis ret tale om et spektrum med forskellige grader af direkte politisk påvirkning. Men uanset graden af styring fungerer de offentlige ledere i en kontekst, der indskrænker deres beslutningsrum i relation til de ledelsesmæssige opgaver, de forventes at varetage (Ibid).

Det fremhæves i regeringsteksten, at undersøgelser peger på, at skiftende krav i en vis grad opfattes som hindring for at udføre god ledelse. Det anser regeringen som et problem, fordi de offentlige ledere må kunne mestre kunsten at arbejde i en sektor, hvor legitimiteten skal kunne føres tilbage til det politiske niveau (Ibid). Decentraliseringen af den offentlige sektor er fulgt op af en udbredt brug af mål- og resultatstyring, der på den ene side præciserer, hvilke mål og resultater institutionen skal opnå, og på den anden side giver ledelsen en stor grad af frihed til at tilrettelægge arbejdet (Ibid). Men der kan opstå problemer, hvis målene er nedfældet i kontrakter udformet for den enkelte institution. Det kan nemlig føre til, at lederen alene orienterer sig mod opfyldelsen af kontraktens mål, som institutionen bliver vurderet efter, i stedet for at have fokus på, hvad der er bedst for helheden. Konsekvensen bliver let silotænkning i den offentlige sektor, hvor kvaliteten af helhedens resultater bliver ofret på bekostning af de enkelte instansers snævre interesser (Ibid). Regeringen lægger vægt på, at der arbejdes med afsæt i ledelseskonceptet værdiledelse, hvilket basalt handler om, at give

medarbejderne frihed til at handle i forlængelse af de grundlæggende værdier. Værdiledelse kan således fungere som rettesnor for institutionen og fremme helhedstankegangen i den offentlige sektor. Og det præciseres, at behovet for en værdimæssig rettesnor er blevet større i takt med decentraliseringen i den offentlige sektor, fordi større handlingsfrihed gør det nødvendigt med nye ledelse- og styringsredskaber til afløsning for detaljerede regler.

Decentraliseringen har desuden bidraget til en tiltagende forskellighed i de offentlige institutioner. Det kan anskues som en styrke, at institutionerne tilpasser sig de krav, der stilles. Men det skal sikres, at vision og værdigrundlag fortsat har en klar sammenhæng med den offentlige sektors grundlæggende værdier som helhed, værdier som upartiskhed, åbenhed og ressourcebevidsthed. Den offentlige sektors værdier er nemlig indlejret i de værdier, der er kendetegnende for en demokratisk styret retsstat (Ibid).

2007 er kvalitetsreformens år (Kvalitetsreformen 2007). Regeringen præsenterer sin kvalitetsreform som 8 delreformer, indeholdende i alt 180 konkrete initiativer. De 8 delreformer lyder som følger (Ibid:6 - 7):

1. Brugere i centrum
2. Attraktive arbejdspladser med ansvar og faglig udvikling
3. Ledelsesreform- kompetente professionelle og synlige ledere
4. Institutionerne skal tænke nyt og udvikle kvaliteten, herunder fremhæves følgende
  - 1) gode erfaringer skal spredes hurtigt; 2) systematisk innovation der sætter borgerne i centrum; 3) forskning i innovation og kvalitet på velfærdsområder; 4) aktiv læring af fejl; 5) styrket offentlig og privat samarbejde; 6) akkreditering der skal sikre og udvikle kvaliteten, samt 7) sammenlignelige oplysninger om, brugertilfredshed og kvalitet skal sætte fokus på faglig udvikling
5. Stærkt lokalt selvstyre
6. Afbureaukratiseringsreform, skal medvirke til at forenkle krav og procedurer, så institutionerne kan bruge mere tid på omsorg og mindre tid på papirarbejde- regeringen vil med afsæt i medarbejderens



erfaringer iværksætte en indsats nedefra. Administrative byrder af udvalgt ny regulering skal offentliggøres en gang om året

7. Flere hænder til nærvær og omsorg

8. Investeringer i fremtidens velfærd

Regeringen fremhæver, at god kvalitet inden for velfærdsområdet indeholder tre dimensioner (Ibid:8):

- Den kvalitet, brugeren oplever, (føler brugeren sig f.eks. godt informeret, inddraget og behandlet med respekt).
- Den faglige kvalitet (serviceydelsen lever op til høje faglige standarder).
- Den organisatoriske kvalitet (det handler om god tilrettelæggelse af arbejdet, om ledelse, medarbejdere, organisationsformer etc.).

God kvalitet forudsætter således i følge regeringen i 2007, at alle tre dimensioner tilgodeses (Ibid). Den politiske styring skal foregå gennem lovgivningens klare mål, kontrakter, godkendte kvalitetsstandarder, dokumentation. Desuden er der også tale om brugerstyring gennem brugernes udtrykte tilfredshed med den offentlige service. Det fremhæves, at de offentlige ledere står over for udfordringer, der stiller store krav til dem ikke alene fagligt, men også personalemæssigt og strategisk. Ikke mindst vil udfordringen med at tiltrække og fastholde medarbejdere blive skærpet i de kommende år (Ibid). Regeringen vil i 2007 give de offentlige ledere et klart ledelsesrum og de beføjelser, det kræver at lede institutioner og afdelinger mod de mål, som politikerne har opstillet over for det enkelte service område. Regeringen formulerer sine mål for ledelsesreformen, således:

- Alle offentlige institutionsledere skal have *ret* til en anerkendt lederuddannelse
- Offentlige ledere skal evalueres mindst hvert 3. år og have krav på en årlig udviklingssamtale med deres overordnede
- Offentlige ledere skal have et klart ledelsesansvar og rum til at lede.
- God ledelse skal anerkendes og belønnes for gode resultater, vurderingen af ledernes resultater skal blandt andet bygge på regelmæssige evalueringer (Ibid: 84, 90)

Regeringen fremhæver, at der skal etableres ledelsesnetværk, som skal styrke udveksling af erfaringer og spredning af gode ideer (Ibid). Regeringen fremhæver endvidere, at der findes begrænsninger for ledernes mulighed for at anvende ledelsesrummet fuldt ud. Overenskomsterne, f.eks. på folkeskoleområdet, er en af begrænsningerne, idet skoleledernes mulighed for at prioriterer lærernes arbejdstid er begrænset. Ligeledes har man ikke fået gjort det tilstrækkeligt klart, hvordan ansvar og roller fordeles mellem institutionslederen og brugerbestyrelse eller bruger-pårørende råd, og det vil regeringen sørge for bliver tydeliggjort. For at undgå ”grænsestridigheder” fremhæves det, at der skal ske en klar ansvarsfordeling mellem kommunalpolitikere og institutionsledere, hvilket kan ske ved at sikre styringsformer, der tydeligt adskiller kommunalbestyrelsens ansvar fra de politiske mål og institutionslederens ansvar for den daglige drift af institutionerne (Ibid). Mål og rammer og dokumentation skal medvirke til at sikre en klar ansvarsfordeling mellem stat, kommuner og regioner og nye styringsformer skal give ledere og medarbejdere i institutionerne større frihed til at yde service af høj kvalitet. Kommunerne skal opstille klare mål for servicen i en ny kvalitetskontrakt, og det fremhæves, at servicen skal tage afsæt i 9 udvalgte principper for god service (Ibid:206):

- Øjenhøjde - mød brugeren hvor brugeren er
- Ydmyghed - ydmyghed over for din rolle og magt
- Sammenhæng - brugeren skal opleve sammenhæng i mødet med det offentlige
- Klar tale - åben og klar kommunikation
- Hånd om fejl - tag hånd om de fejl, der sker
- Udvikling, udvikling og fornyelse skal præge den offentlige sektor
- Tydelige forventninger, brugeren skal vide, hvad brugeren kan forvente
- Professionalisme, faglig dygtighed og professionalisme er fundamentet for god service
- Ressourcer med omtanke - brug de offentlige ressourcer med omhu og omtanke

Regeringen lægger i 2012 (2020 Planen ...2012) ligeledes ud med en reformdagsorden. Den vil gennemføre reformer for at sikre gode job, fremgang for familiernes økonomi og en tryk velfærd. Regeringen argumenterer for, at det er nødvendigt med reformer, der grundlæggende og varigt forbedrer landets evne til at skabe flere arbejdspladser (Ibid). Alle skal bidrage til reformer og omstilling, men så får vi også noget igen. Landet får flere og bedre job, højere levestandard, bedre velfærd og styrket tryghed for alle- for os selv og kommende generationer (Ibid).

Regeringen præsenterer i alt 18 reformforslag i publikationen<sup>33</sup>, som den vil arbejde for at realisere (Ibid). Reformerne skal modernisere den offentlige sektor, og samtidig muliggøre omprioritering af offentlige udgifter. De 18 reformforslag er:

- Reform: Effekter, resultater og gensidig læring
- Reform: Digitaliseringsreform
- Reform: Velfærdsteknologi
- Reform: Arbejdstid- arbejdsforhold i det offentlige
- Reform: Privat- offentligt samarbejd
- Reform: Bedre regulering og målretning - opgaver og regler, der tager tid fra kerneopgaven skal afskaffes, og der skal gennem afbureaukratisering<sup>34</sup> sættes fokus på resultater fremfor detail- og proceskrav. Samtidigt skal den offentlige opgaveløsning målrettes, så den gør størst gavn
- Reform: Kapacitetsudnyttelse, økonomistyring, ledelse og bedre offentlige indkøb.
- Reform: Skattereform
- Reform; Førtidspension og fleksjob
- Reform: Tidligere færdiggørelse af uddannelser
- Reform: Bedre integration på arbejdsmarkedet af indvandrere og efterkommere.

---

<sup>33</sup> Det synes som alle de tiltag regeringen i skrivende stund ønsker at iværksættes skal forstås som individuelle reformer, jeg har bevaret denne forståelse i teksten, selv om det ikke umiddelbart stemmer overens med hvordan andre regeringer har beskrevet, hvordan en reform skal forstås og hvordan forskellen mellem enkelte regeringstiltag og større reformer skal forstås.

<sup>34</sup> Også i 2007 var afbureaukratisering på den tidligere regeringens reformliste, men man er åbenbart ikke nået i mål.

- Reform: Øget integration
- Reform: International rekruttering
- Reform: Forebyggelse og sygefravær
- Reform: Kontanthjælp og aktivering
- Reform: af Folkeskolen
- Reform: Socialreform

Regeringen argumenterer for, at der må mange reformer til, for at de kan sikre vækst og flere i job og ønsker at:

- Forbedre konkurrenceevnen i bred forstand gennem reformer
- Øge beskæftigelsen til yderligere 60.000 job i kraft af reformer
- Øge vækstpotentialet gennem reformer.

En (re) modernisering af den offentlige sektor, der styrker og tilser, at de offentlige ressourcer bliver anvendt bedst muligt, hvilket forudsætter, at der eksisterer viden om, hvilke indsatser og metoder, der virker og giver de bedste resultater. På denne baggrund sætter regeringen fokus på:

- Øget viden om effekt
- Resultatbaseret styring
- Fokus på benchmarking og gensidig læring

Regeringen lægger op til en resultatbaseret styring, hvor mål og rammestyring skal understøtte, at der i styringsdialogen mellem stat, kommuner og regioner er fokus på resultater frem for processer. Ved at sætte fokus på målene for de konkrete indsatser- og samtidig forenkle de eksisterende proces- og detailkrav, finder regeringen, at den offentlige opgaveløsning retter sig mere konkret mod resultater, kvalitet og effektivitet. Samtidig mener regeringen, at denne styringsform betyder, at indsatsen i højere grad kan baseres på tillid frem for kontrol. For at realisere dette forudsættes det, fremhæver regeringen, at resultat- og evalueringskulturen styrkes i den offentlige sektor. Regeringen vil derfor øge den strategiske anvendelse af mål- og resultatstyring i den offentlige sektor (Ibid), hvilket blandt andet indebærer et øget fokus på benchmarking og gensidig læring. Regeringen fremhæver desuden, at de har

igangsat en ambitiøs indsats for at fremme digitaliseringen af den offentlige sektor, og den vil følge tre spor i implementeringsprocessen: 1) Effektiv kommunikation med borger og virksomheder, 2) Fokus på implementering og gevinstrealisering i både stat, regioner og kommuner og 3) Digital automatiseret sagsbehandling (Ibid: 68). Regeringen vil ligeledes sætte fart på udbredelsen af velfærdsteknologiske løsninger på de store velfærdsområder i både stat, regioner og kommuner. Det skal både bidrage til serviceudvikling og øget produktivitet i den offentlige sektor samt effektivisering af opgaveløsningen på de store velfærdsområder. Regeringen fremhæver sidst ,men ikke mindst, at der i højere grad skal satses på et offentligt og privat samarbejde.

*”Den private sektor er kendetegnet ved, at det er de mest produktive virksomheder, som overlever markedet. Dermed understøtter konkurrencen, at ledelse og medarbejdere konstant har fokus på nytænkning og modernisering af produktionen, det øger produktiviteten og skaber øget vækst og velstand til Danmark. I den offentlige opgaveløsning er der ikke tilsvarende systematisk drivkraft. Der er ikke pr. automatik et klart incitament til at udfordre det bestående og opnå højere produktivitet. Det er derfor en central politisk opgave både at understøtte lokale, produktivitets forbedrende initiativer og sikre fremdrift ved at sætte klare mål og retning for en løbende omstilling og modernisering af den offentlige sektor” (Ibid: 65).*

Og fortællingen om ”hvorforsamarbejde” mellem offentlig og privat fortsætter længere fremme i publikationen:

*”I de kommende år skal den offentlige sektor blive bedre til at drage fordel af den private sektors styrker og kompetencer. Den offentlige sektor skal udnytte at den private sektor på nogle områder har større erfaring, har flere gode ideer og er mere effektive” (Ibid:75).*

Regeringen præciserer også, at hvis det danske velfærdssamfund skal videreudvikles og fremtidssikres, er det nødvendigt, at se på de offentlige servicetilbud og ydelser på en ny måde, der understøtter et langsigtet fokus på kerneopgaverne. Regeringen vil derfor arbejde for, at de offentlige servicetilbud og ydelser tilrettelægges på en klogere måde. Ligeledes kan de offentlige tilbud bedre målrettes, så de kommer til at gøre større gavn.

Forebyggende tilbud kan eksempelvis målrettes mod borgere, der har forhøjet risiko for at blive syge eller for ikke at kunne klare sig selv (Ibid). Regeringen fremhæver, at en effektiv anvendelse af de offentlige ressourcer forudsætter, at der løbende er fokus på arbejdstidsregler og øvrige ansættelsesforhold.

Ligeledes bør der være et øget fokus på en bedre sammenhæng mellem løn og produktivitet (Ibid). Der lægges også vægt på, at der satses på nye arbejds- og organisationsformer, ny teknologi, god ledelse samt enklere regelsæt, idet det anses som en vej til bedre arbejdsforhold for de offentlige medarbejdere og bedre service for borgerne. Moderniseringsindsatsen vil derfor understøtte den bedre service i opgaveløsningen og skabe en offentlig sektor, hvor det er attraktivt at arbejde (Ibid). Regeringen sætter også fokus på, at de offentlige ansatte skal fokusere på deres kerneopgaver, og for at sikre at dette fokus holdes, vil regeringen arbejde for en mere enstrengt og koordineret styring af de store velfærdsområder. Anvendelsen af flere styringsinstrumenter på samme tid skaber en kompleks styringsmodel, der er uoverskuelig for den enkelte kommune, region og institution. Regeringen vil derfor arbejde for, at den offentlige sektor er præget af en enkelt og entydig styring, og det sikrer en mere sammenhængende og effektiv anvendelse af de offentlige ressourcer, men også en bedre og mere koordineret indsats over for borgerne (Ibid).

Regeringen signalerer, at der er tale om en vækstplan. Overskrifterne i de fire første kapitler lyder:

- 1) Ny vækst efter krisen

- 2) Vækst, job og velfærd
- 3) Styr på finanserne
- 4) Modernisering af den offentlige sektor

Også i bilagene er der, ud over en beskrivelse af udgifterne for dansk økonomi frem mod 2020, fokus på en øget vækst af udvalgte indsatsområder. Der er tale om 11 indsatsområder, der alle starter med ” Øget vækst gennem... ”; værditænkningen - ”Det gode” - markeres således tydeligt og klart som økonomisk og menneskelig vækst (Ibid.: 91).

### **Reartikulering af den politiske diskurs om styring af ledelsesrummet**

Regeringens udfordringer med at få styr på samfundet bliver også de offentlige leders udfordring. Reformerne bliver vejen til at sætte fokus på de områder regeringerne prioriterer, og lederne får så overdraget opgaverne. For at sikre sig, at regeringens formulerede mål og ønskede reformer bliver implementeret, sætter regeringen styring på lederens ledelsesrum. Alle tre regeringstekster fremhæver behovet for reformer, og der er hermed på dette punkt tale om homologe artikulationer. Reartikulationerne træder først frem, når regeringerne konkret vælger indholdet i de enkelte reformer og de styringskoncepter/ værktøjer, som de ønsker at anvende for at sikre sig, at reformerne når i mål.

I 2001 formulerer regeringen at, den har tillid til at offentlige ledere og medarbejdere kan løfte opgaven og øge kvaliteten af velfærden med afsæt i de demokratiske værdier, høj faglighed, nærvær og omsorg, og den fagprofessionelle leder forventes at sikre kvalitetsindholdet velfærdsydelsen. I 2007 ændrer kravet sig til kvaliteten, der er nu fokus på serviceydelse og brugers oplevelse af kvalitet, frem for den faglige kvalitets oplevelse. Markeds og konkurrence-tænkningen sættes på dagordenen og bliver et styrende element for regeringen. Lederen skal mere frem på banen, sætte tydeligere dagorden og uddannes, og medarbejdernes faglige kvalitet skal

standardiseres, indsatsen dokumenteres og kontinuerligt evalueres, monitoreres. Jobbet med at kontrollere at standarderne er fulgt og dokumenteret bliver lederens. Lederen bliver altså kontrolleret, om de har kontrolleret, at standarderne er fulgt. I 2012 er den faglige kvalitet og bruger kvaliteten ikke helt så central, det er derimod manglende økonomi, effektivitet, produktivitet, innovation og konkurrenceevne. Umiddelbart synes regeringen ikke at have tiltro til, at den offentlige sektor selv kan klare opgaven, i hvert fald træder de nu til med initiativer i form af reformer, der skal *sikre*, at der sker noget. Der sættes ikke så meget på dokumentation af processer eller output, fokus er derimod på outcome. Der skal måles på resultaterne, og resultaterne skal skaffes på baggrund af den evidensbaserede indsats. Det, der kan skabe forvirring i de politiske udmeldinger i 2012 publikationen, er, at regeringen mener, at dens styringsform betyder, at indsatsen i højere grad kan baseres på tillid frem for kontrol, samtidig med at styringen på økonomi, effektivitet, og konkurrenceevne skærpes betydeligt. *Implementeringen af* de mange reformer bliver den løbende offentlige ledelsesdagsorden. Styring af - og i ledelsesrummet præges således af mange nye reformer i en lind strøm, der kræver beherskelse af nye ledelsesteknologer og pres på en øget kompetenceudvikling af medarbejdere, samtidig med at kravet stiger til økonomisk styring, effektivisering, produktivitet, brugerinddragelse og ikke mindst performance, om at præstere på outcome og effekter Nedenstående Display viser et uddrag af de reartikulationer, der træder frem i de tre tekster i relation til styring af og i lederens ledelsesrum.



**DISPLAY 3**  
**Politisk styring af lederens ledelsesrum**

|   | 2001   | 2007  | 2012   |
|---|--|---|--|
| <b>Retten til at indholdsudfylde begrebet ”god offentlig ledelse”</b> | Politikerne – centralt, men i høj grad også lokalt   | Politikerne-<br>ledelsesreformen<br>Diplomuddannelsen i<br>Ledelse<br>Kontrakt mål og<br>lederevaluering  | Regeringens reformer   |
| <b>Hvad kendetegner lederens udfordringer?</b>                        | Kompleksitet-<br>Mange<br>interessenter<br>Der alle skal /<br>forventer at blive<br>tilgodeses | Kvalitetskrav fra brugerne<br>Tiltrække og fastholde<br>medarbejdere<br>Grænsestridigheder<br>mellem bruger/<br>pårørende og<br>institutionslederne<br>”Rigide”<br>overenskomster | Manglende<br>økonomi<br>effektivitet<br>produktivitet,<br>innovation,<br>konkurrenceevne<br>fleksible<br>overenskomster  |
| <b>Hvordan skal udfordringerne tackles?</b>                           | Ledelsesreformen <sup>35</sup>   | 8 delreformer med<br>fokus på kvalitet i<br>serviceydelse<br>attraktive<br>arbejdspladser stærkt<br>lokalt styre flere<br>hænder til nærvær og<br>omsorg<br>afbureaukratisering   | 18 reformforslag med<br>fokus på regulering af<br>tidligere<br>velfærdsydelser,<br>digitalisering<br>velfærdsteknologier<br>afbureaukratisering<br>skattereform arbejdstid-<br>arbejdsforhold<br>kapacitetsudnyttelse,<br>økonomistyring, ledelse<br>og bedre offentlige<br>indkøb |

---

<sup>35</sup> Det skal tilføjes at der i perioden 2001-2012, blev introduceret mange flere reformer end der er nævnt i de tre regeringstekster. Visse reformer er generelle og berører således de fleste offentlige ledere, f.eks. var de offentlige ledere i kommunerne der blev berørt af strukturreformen, der blev vedtaget i 2007. Derimod var og er det regionernes ledere, der i høj grad nu mærker sygehusreformen vedtaget 2006. Derudover blev politireformen en realitet i 2007, og gymnasiereform i 2004 og en Professionshøjskolereform i 2003. De nævnte er kun et begrænset uddrag af de reformer der siden 2000 er blevet politisk vedtaget.

|  | 2001   | 2007   | 2012  |
|--|--|--|---|
| <b>De politiske Hjørneflag-styringsfokus i relation til lederens ledelsesrum</b> | mål og ramme<br>styring<br>værdiledelse<br>værdier som<br>upartiskhed<br>åbenhed<br>ressourcebevidsthed<br>performance mål | eksplicitte og<br>kvantificerbare performance<br>mål<br>output-fokusering-<br>monitorering konkurrence<br>og markedsdannelse<br>standardisering og<br>dokumentation evaluering<br>benchmarking | resultatstyring<br>performance mål<br>benchmarking<br>læring konkurrence<br>og markedsdannelse<br>standardisering<br>evidensbaseret<br>løsninger<br>effektmålinger af<br>indsats tillid frem<br>for kontrol |
| <b>Styringskoncepter</b>   | Public Value<br>Management<br>PVM  | New Public Management<br>NPM   | New Public<br>Management<br>NPM<br>Public Value<br>Management?  |

### Diskursen om "Den kompetente leder"

Det sidste element i diskursanalysen er mesterbetegneren, den kompetente leder. Med andre ord bevæger jeg mig fra diskursen om samfundet og velfærdsstat over styring i og af lederens ledelsesrum, hen til hvilke subjektpositioner, der træder frem af de diskursive strukturer. Nærmere bestemt drejer det sig om, hvordan den gode leder beskrives som en subjektposition. I den nedenstående analyse tages afsæt i ledelsesopgaven. Jeg genbesøger atter de tre regeringstekster fra 2001, 2007 og 2011 og analyserer deres eksplicitte forventninger og krav til de offentlige leders kompetencer i de samme tre analytiske trin, som anvendt ovenfor.

### Regeringernes italesættelse af den kompetente offentlige leder

I regeringsteksten fra 2001 (Ledelse på dagsordenen ... 2001) fremhæves, at det øgede fokus på offentlige ledere er forårsaget af et behov for en fortsat modernisering af den offentlige sektor, hvor det forventes, at lederne ikke alene både skal gå foran og skubbe bagpå, men de skal også kunne facilitere processen. Der ønskes således bedre offentlige ledere, der kan skabe

begejstrede, inspirerende, engagerede og motiverede medarbejdere, hvis mål det er at skabe og øge kvaliteten af velfærdsydelse. Ledelse har således betydning for- og er ansvarlig for kvaliteten af den faglige standard(Ibid).

*Lederens personlige lederskab skal styrkes.* Den bedre leder, skal have styrket sit personlige lederskab, idet dette anses som en meget væsentlig dimension i god offentlig ledelse. Ledere, der har et stærkt personligt lederskab, forventes at blive drevet af et personligt engagement. De har integritet og udviser både ansvarlighed, personlig fleksibilitet og samarbejdsevne. De bedre ledere har endvidere vilje, mod, visioner og ikke mindst, har de evnen til at inspirere og begejstre(Ibid).

Det præciseres også

*”At god ledelse naturligvis er andet og mere end anvendelse af ledelses- og styringsværktøjer. God ledelse forudsætter et personligt lederskab” (Ibid: 3).*

Derfor antager regeringen, at det er en nødvendighed, at der arbejdes med at udvikle lederens personlige lederskab.

*Lederen skal skabe gode resultater.* Selvom der lægges vægt på, at lederen kan lede processen, så er det altså ikke nok. Lederen er, for at blive bedre, nødt til at kunne få organisationen til at performe. *”Det forventes at lederen kan lede sine medarbejdere på en måde, der skaber de forventede resultater” (Ibid: 4),* og effektiviteten af aktiviteterne måles på evnen til at sikre målopfyldelse. Det betyder, at bedre ledelse også handler om, at lederne skal sørge for, at opgaverne bliver løst bedre. Skabelse af resultater er derfor en fortsat stræben efter forbedringer. For at blive bedre ledere får de tre ledetråde, som signalerer de krav og forventninger, der vil blive stillet til god offentlig ledelse i fremtiden (Ibid).

- Strategisk ledelsestænkning
- Resultat fokus og omkostningsbevidsthed
- Læring og dialog med medarbejdere og borgere(Ibid:5)

*Lederne skal blive bedre til strategisk tænkning.* De offentlige ledere skal have øget deres kompetence til strategisk ledelsestænkning, så de bliver i stand til at sætte kursen for, hvor institutionen er på vej hen og navigere i forhold til, hvilken rolle institutionen har i en større sammenhæng. Det fremhæves dog, at strategien ikke gør det alene. Ændringer, der skaber kvalitet, kan kun skabes gennem medarbejdernes indsats, og medarbejderne er kun en gruppe blandt mange interessenter. Det forventes, at lederne i højere grad formår, at balancere de forskellige interesser, der stammer fra politikere, brugere, medarbejderne. Det kræver en stor ledelsesmæssig indsats at realisere dette, en indsats der ikke kan lykkes, hvis lederen bare springer fra én hastigt forbigående management bølge til den næste. Lederen skal derimod blive bedre til, med afsæt i helheden, at styre i det lange perspektiv(Ibid).

*Lederne skal fokusere på resultater og være omkostningsbevidste.* De offentlige ledere skal skabe resultater og gøre det med begrænsede ressourcer. De skal også dokumentere deres resultater, hvilket stiller krav både til den styringsmæssige og personlige del af ledelse. For resultaterne skabes jo af medarbejderne. Bedre ledelse handler således i høj grad om at være optaget af, hvordan man kan gøre tingene bedre. Ledelse er en proces under stadig udvikling, hvor lederen bør kunne dokumentere en sammenhæng mellem de anvendte ledelsesmetoder og de resultater, som institutionen leverer(Ibid).

*Lederne skal kunne motivere, skabe dialog og læring.* Lederne skal også blive bedre til at kunne motivere, og vejen til at skabe god kvalitet går via

medarbejderne, der skal levere kvaliteten i mødet med brugerne eller borgerne. Derfor skal lederen skærpe sin opmærksomhed på medarbejdernes behov og lægge særlig vægt på opbakning til - og lydhørhed over for medarbejdernes synspunkter og ideer. De suverænt vigtigste faktorer for medarbejderne er indholdet i arbejdet og selvstændig beslutningskompetence. Det forudsættes derfor, at ledelsen kommunikerer til medarbejderne, hvad der er de væsentligste succeskriterier i institutionen, og inddrager medarbejderen i løsningen af opgaverne. Udviklingen af organisationen og medarbejderne skal ske gennem en vedvarende læring. Og læringen skal ske i dialog med brugerne, medarbejderne, samarbejdspartnere og andre interessenter, herunder naturligvis de politiske ansvarlige (Ibid).

*Lederen skal fokusere den faglige kvalitet.* Bedre ledelse er også at holde fokus på kerneydelsen/den faglige kvalitet. Det fremhæves, at fundamentet for kvalitet i velfærden er, at den faglige kvalitet er tilfredsstillende. Der synes endvidere at være behov for i større grad at inddrage de bløde værdier som engagement, omsorg og imødekommenhed i diskussionen af kvalitetsbegrebet. Dette forudsætter, at leder og medarbejder er i besiddelse af menneskelige kompetencer, der er afgørende, når det gælder pleje, omsorg og uddannelse. På dette område kan de økonomiske ressourcer ikke alene skabe kvaliteten, fordi denne kræver, at mødet mellem mennesker opleves godt og udbytterigt (Ibid).

For overhovedet at kunne få realiseret kvalitetsreformen, skal de offentlige ledere i 2007 være kompetente, professionelle og synlige (ledelsesidealet i NPM, EW) - og ikke mindst have de relevante forudsætninger for at lede (Kvalitetsreformen ... 2007). Derfor er en ledelsesreform en helt central del af kvalitetsreformen. De kompetente ledere har en lederuddannelse, eller også skynder de sig at få den, for de offentlige ledere står over for udfordringer, der stiller store krav til dem, og derfor skal de både have strategisk og faglig

kompetence. De ikke-kompetente ledere skal blive kompetente, og lederne skal evalueres kontinuerligt(Ibid). Regeringen fremhæver, at der er mange eksempler på, at god eller dårlig ledelse er afgørende for at arbejdspladsen fungerer, og for at borgerne får god service. Derfor er der behov for et stærkt fokus på offentlig ledelse(Ibid). Regeringen vil gerne gøre det mere attraktivt at være leder i det offentlige. Men samtidig må lederne kontinuerligt forvente at skulle evalueres, og at resultatet af evalueringen vil blive afspejlet i lederens resultatløns (Ibid).

*Lederne skal blive bedre til at anerkende deres medarbejdere.* De offentlige ledere står over for udfordringer, der stiller store krav, ikke alene faglige, men også personaleledelse og strategisk kompetence efterspørges, ikke mindst vil udfordringen med at tiltrække og fastholde medarbejderne blive skærpet i de kommende år. Offentlige ledere skal derfor blive bedre til at anerkende medarbejderne for en god indsats og et modsvarende godt resultat (Ibid).

God ledelse er en afgørende forudsætning for en effektiv og produktiv offentlig sektor i 2012 (2020 Planen... 2012). *Lederen skal effektivisere og understøtte kvaliteten i kerneydelsen.* En af de offentlige leders vigtigste opgaver er at sikre, at de offentlige kerneopgaver løses på en måde, der på én og samme tid understøtter kvalitet i opgaveløsningen og en effektiv udnyttelse af de offentlige ressourcer(Ibid).

*Lederens personlige lederskab skal ses og mærkes.* Den økonomiske krise har skærpet kravene til de offentlige ledere og når udgiftsrammen er stram, er der brug for stærke, synlige og professionelle offentlige ledere, ( NPMs idealmodel for offentlige ledere, EW), der kan motivere medarbejderne, fokusere på kerneopgaverne og tænke i kreative, lokale løsninger (Ibid).

*Lederne skal skabe en kultur.* Lederen skal skabe en organisation, der kan holde fokus på effektivisering, kvalitet og fornyelse, hvor der tænkes i

sammenhængende løsninger på tværs af organisatoriske og sektorielle skel for at sikre oplevelsen af helhed for borgere og virksomheder(Ibid).

### **Reartikulering af den kompetente leder 2001 -2012**

Nye ord og nye begreber kommer i spil i relation til forventningerne og kravene til de offentlige ledere. På det generelle plan er der mangfoldige forventninger, og begreberne ansvarlighed og handling står højt på dagsordenen. I regeringsteksterne i 2001 tilskyndes lederen til ansvarlighed, personlig fleksibilitet og til at udvise en engageret holdning og handling i forhold til opgaven. I 2007 sker reartikuleringen ved at NPM diskursen introduceres. Lederen tilskyndes fortsat til at tage ansvar som leder, men nu fremhæves forventningen om, at lederen udviser et professionelt og synligt lederskab<sup>36</sup>. Sagt på anden vis, lader sig transformere til en ”human kapitalist”. I 2012 skærpes tonen, og lederen anråbes fortsat til ansvarlighed, men nu er det over for ressourceanvendelse, prioritering, drift og økonomistyring. Efter 2007 synes det altså som om, at der ”råbes” mere på kapitalisten end på humanisten.

Man kan, jævnfør den tidligere refleksion over begreberne kerneydelse og periferydelse, blive usikker på, hvad det er, regeringen i 2012 anser som lederens kerneopgave. Er den offentlige ledes kerneopgave i regeringens forståelse prioritering, drift og økonomistyring af serviceproduktionen? Eller er kerneopgaven snarere højnelse af den kvalitet, hvormed uddannelse, pleje og behandling, sociale tiltag og pædagogik udøves? Der sker fra 2001 til 2007 også en reartikulering i formuleringen af forventningerne til det

---

<sup>36</sup> En autoriseret oversættelse af *Hands-on professional management*, er ikke fundet, men jeg fundet at Mette Vestergaard administrerende direktør i DIEU, oversættelse er anvendelig i denne sammenhæng ” Hands-on ledere er de ledere der formår at kombinere hardcore business med det personlige lederskab og de vil i fremtiden blive kendt som de humane kapitalister”. Lokaliseret 23. april 2013 på: <http://www.business.dk/ledelse/nu-gaelder-det-hands-on-ledelse>

ledelsesmæssige fokus. I 2001 forventer regeringen således, at lederen forholder sig til kvaliteten af indholdet i velfærdsydelsen, hvilket skal ske ved at støtte medarbejderen i at yde god pleje/omsorg/pædagogik/undervisning. Der lægges altså op til rollen som fagprofessionel leder, der arbejder tæt ved frontmedarbejderne og tæt på realiseringen af den faglige kvalitet. I 2007 reartikuleres lederens rolle og ansvar. Rollen skal nu være professionel frem for faglig, og ansvaret føres over til ansvar for de styringsteknologier, der anvendes til at monitorere, kontrollere kvaliteten af de udførte serviceydelser. Denne forskubbelse af kvalitetsforståelsen fremhæver Dalsgaard & Jørgensen (2010) i deres beskrivelse af kvalitetsreformen:

*”Det er besværlige roller, de decentrale ledere er blevet sat i, fordi der bliver rettet nok så modsatsrettede rolleforventninger til dem, fra brugere, politikere, overordnede og de ansatte [...] Der kommer nu også resultats krav til lederne i de organisationer, der levere velfærdsservice. Hvor man tidligere kunne koncentrere sig om det faglige virke, [...] så har den øgede brug af økonomi- og managementstyring samt kontrol og dokumentationskrav, gjort hverdagen brydsom for mange [...] Decentral ledelse er blevet vanskelig og fulgt af vedvarende tids-og krydspres” (Ibid:136)*

Pedersen (2007) argumenterer også for, at kvalitetsreformen reelt ikke har fokus på kvalitet i velfærdsydelsen, men derimod i højere grad lægger op til bureaukratisk kontrol:

*”Der er mindst to udfordringer for dem, der skal vurdere kvalitetsreformen. For det første er den fejldeklareret. Den handler næsten ikke om kvalitet. Derimod handler den meget om at effektivisere statens styring af kommunerne, og kommunernes styring af driftsinstitutionerne. Der er heller ikke tale om en reform, men en række organisatoriske tiltag til at udfylde strukturreformen (”kommunalreformen”) og implementere velfærdsaftalen fra 2006*



*samt de trepartsaftaler, som regeringen indgik med Kommunernes Landsforening/Danske regioner og fagbevægelsen i juni 2007” (Ibid: 57).*

Fokuseringen flytter sig fra 2001 til 2007 væk fra den faglige kvalitet til en forvaltningskvalitet (organisationskvalitet), der i højere grad handler om at kunne håndtere dokumentations-, måle- og styringsredskaber. Det ændrer lederens opgave fra at støtte de fagprofessionelle i at udføre kvalitet i arbejdet, til i stedet at støtte dem i arbejdet med at få implementeret dokumentations-, måle- og styringsredskaberne. Ændringen medfører desuden, at ledelsesopgaven udvides til også at kunne håndtere iværksættelse og styrkelse af læreprocesser, så implementeringen af de udvalgte styringsteknologier kan realiseres, og moderniseringen af den offentlige sektor kan effektueres. Ifølge regeringsteksterne foregår der således et skift i artikulationen af lederens ledelse. Lederen overgår fra at være garant for indholdet i kvaliteten til at blive garant for lære- og forandringsprocessen og ikke mindst for kvalitetssikringssystemet. Samtidigt sker der et andet skift i artikulationen. Frem for at tale om de mennesker, der skal modtage ydelserne, så bliver der fokus på servicepakker, velfærdsteknologier etc. Subjektet i arbejdet transformeres til et objekt. Men uanset graden af objektgørelsen er der jo stadig en subjekt indeni, som stadig har brug for det, der nu benævnes som periferydelse, nemlig nærvær og omsorg. Men skiftet i diskursen gør det nemmere at forstå, at der skal ske effektivisering og en højere produktivitet. Nu handler det om teknologier og produktion, og ikke om mennesker af kød og blod. Det private erhvervslivs TQM, Total Quality Management, træder ind i den offentlige sektor, og på samme tid får den offentlige leder udskiftet sin rolle fra fagprofessionel leder til kvalitetssikringsleder (Lund og Knudsen 1994). Jævnfør tænkningen i TQM (Ibid) skal lederne uddannes til at varetage denne rolle, og lederuddannelse bliver således central, fordi den skal

være med til at opkvalificere lederens strategiske kompetence, så den offentlige leder bliver i stand til at sætte ambitiøse kvalitetsmål og lægge en strategi for, hvordan kvalitetssikringen og hermed ansvars- og arbejdsfordelingen skal udmøntes, for at målene kan nås. Ud over den strategiske kompetence, bliver også kompetencen til at lede forandringsprocesser uundværlig for de offentlige ledere. De forventes, at støtte medarbejderne, professionerne/de fagprofessionelle til at afgive deres tidligere suverænitet for både 1) at foretage den faglige problemidentifikation, det faglige skøn, diagnosen, og 2) at træffe selvstændige beslutninger om den faglige intervention (metodefriheden), for i stedet at arbejde ud fra Best Practise tænkningen. Kompetence til at lede forandringsprocesser bliver om ikke en ligefrem ekspliciteret forventning, så dog markeret implicit i forbindelse med alle de reformer, lederne får ansvaret for at implementere. Derudover ligger der i regeringsteksterne, særdeles efter 2007, klare forventninger til, at de offentlige ledere træder i karakter som synlige og professionelle ledere, der håndterer de til formålet angivne styringsteknologier. Det gælder både de eksplicite og kvantificerbare performance mål, og ikke mindst kontrol af de fagprofessionelles arbejde ud fra veldefinerede mål, standarder og kriterier for det fagprofessionelle arbejde.

Afslutningsvis skal det fremhæves, at alle tre regeringstekster præcisere betydningen af lederens kompetence til at motivere personalet. Medarbejderne skal dog motiveres til forskellige handlinger:

Således forventes lederen i 2001 at motivere medarbejderne til at lære nyt og medvirke til omstilling, i 2007 forventes den ledelsesmæssige motivation at give sig til udtryk som anerkendelse, hvilket regeringen mener, vil føre til målbare resultater. I 2012 skal lederne motivere personalet til at holde fokus på effektivisering, kvalitet og fornyelse. Regeringernes stærke fokus på den

motiverende tilgang kan formentlig igen tilskrives det store antal reformer, som de over de 11 år lader rulle ind over sektorerne og som, for at blive en succes, jo i høj grad skal implementeres og tages ind i den daglige praksis. Et mål og resultat, der forudsætter offentlige ledere, der både har kompetencen til at motivere og til at søsætte læreprocesser, og som er i stand til at skabe forandringerne.

I det ovenstående har jeg identificeret mesterbetegnelsen, den kompetente leder, i de tre regeringstekster. Jeg har argumenteret for, at den gode leder i en organisatorisk kontekst i 2001 overordnet kan beskrives som ”faglig leder”, i 2007 som ”personale leder” og i 2012 som ”driftsleder”. I display nr. 4 er beskrevet reartikulationerne i de tre perioder. Navngivningen af de tre artikulationer af lederens organisatoriske funktion er min, og en jeg vil tage med mig i den videre analyse.

## DISPLAY 4

### Diskursen om ”Den kompetente offentlige leder”

|  | 2001  | 2007   | 2012  |
|--|---|--|---|
| <b>Den organisatoriske ledelses funktion</b>   | <b>Faglig leder</b>   | <b>Personale leder</b>   | <b>Driftsleder</b>  |
| <b>Ledelsesopgaven er at</b>   | 1) skabe kvalitet i velfærdsydelse<br>2) begeistre og motivere medarbejderne<br>3) håndtere de forskellige interesser, der er i spil  | 1) sørge for at borgerne får god service<br>2) skabe innovative resultater<br>3) Inddrage brugerne skabe, innovation og anvende<br>4) best practise metoder<br>5) realisere kvalitets-reformens styringstænkning | 1) sikre, at de offentlige kerneopgaver løses på en måde, der understøtter kvalitet i opgaveløsningen og en effektiv udnyttelse af de offentlige ressourcer.<br>2) realisere regeringens styringstænkning                     |
| <b>Det personlige lederskab forventes vise sig gennem</b>  | 1) engagement og evner til at inspirere og begeistre<br>2) ansvarlighed med personlig integritet fleksibilitet, vilje mod og visioner<br>3) engagement idet faglige projekt og målrettedhed i forhold til opgaven | 1) ansvarlighed<br>2) professionel fremtræden<br>3) synlighed  | 1) styrke, synlighed, professionalitet<br>2) vilje, evne og mod til at påtage sig lederskabet<br>3) ansvarlighed over for og styrke til og fokus på prioritering, drift og økonomistyring                                     |
| <b>Ledelsen af medarbejderne (personaleledelse) forventes at vise sig ved lederens kompetence til at</b> | 1) motivere medarbejderne gennem dialogen<br>2) Igangsætte og stimulere lære- og omstillings -processer, der fører til bedre resultater   | 1) udvise anerkendende ledelse gennem dialogen<br>2) iværksætte læreprocesser  | 1) motivere medarbejderne ved at skabe en organisationskultur, der holder fokus på effektivisering, kvalitet og fornyelse<br>2) tænke og skabe sammen- hængende løsninger – på tværs af organisatoriske og sektorielles skel. |

|   | 2001  | 2007  | 2012   |
|---|---|---|--|
| <b>Lederens strategiske Styrings- og Performance kompetence Forventes vise sig ved kompetencen til at</b> | 1) udøve strategisk helhedsledelse<br>2) argumentere og dokumentere sammenhæng mellem anvendte ledelsesmetoder og resultater<br>3) aflæse de politiske signaler.<br>4) balancere de forskellige interesser<br>5) beskrive succeskriterier og sætte målbare mål<br>6) styre personalet så de skaber synlige resultater<br>7) få organisationen til at performe | 1) udøve strategisk ledelse<br>2) håndterer personalemæssige udfordringer<br>3) lade sig evaluere og tilpasser sin performance efter evalueringresultaterne<br>4) understøtte egen og andres uddannelse og læring<br>5) få organisationen til at performe | 1) anvende ledelsesrummet og håndtere de udfordringer det medfører<br>2) tage ledelsesmæssigt ansvar. Stram prioritering og økonomistyring.<br>3) fremme digitalisering<br>4) understøtte anvendelsen af velfærdsteknologi<br>5) medvirke til at tilpasse arbejdstid og forhold så det fremmer effektivisering<br>6) få organisationen til at performe |

### Opsummering - diskursanalysen om ”det gode velfærdssamfund”, ”ledelsesrummet” og ”den kompetente leder”

I det ovenstående afsnit har er der svaret på første forskningsspørgsmål:

”Hvordan italesætter de siddende regeringer, ”det gode velfærdssamfund” og ”den gode offentlige leder”? Spørgsmålet er besvaret gennem 4 delanalyser baseret på 3 analysetrin, hvoraf den sidste, den diskursanalytiske har været styret af ækvivalenskæder med afsæt i begreberne **Myter** (”Det gode velfærdssamfund), **Nodalpunkterne** (Definitionen på ledelsesrummet og den politisk styring af lederens ledelsesrum), samt **Mesterbetegnelsen** (”Den gode leder”). På tværs af de tre regeringstekster fra 2001,2007,2012 er der søgt efter reartikulationer af begreberne, der har ført til ændringer i den politiske diskurs om ”Det gode velfærdssamfund” (Display 1) og i forlængelse heraf ”Den gode offentlige leder” (Display 4). Analyserne viser, at den politiske diskurs om det gode samfund har ændret sig i perioden mellem 2001 til 2012. Ændringen viser sig som nye kriterierne for adgang til velfærdsydelser samt

reartikulationer af såvel ydelsesbegrebet, som kvalitets- og styringsbegreb. Diskursen om ledelsesrummet (Display 2) og styringen heraf (Display 3) reartikuleres også i de tre regeringstekster. Det er kendetegnende, at reformer som styringsværktøjer i moderniseringen af den offentlige sektor fremhæves i alle tre tekster, dog er der tale om reformer med forskellige mål og indhold. Artikulationen i relation til ledernes udfordringer ændrer sig. Men den største ændring ses i reartikulationen af regeringernes valg af styringskoncepter, der synes at flytte sig fra det værdimæssige styringskoncept, PVM til det markeds- og konkurrenceorienterede, NPM. Reartikulationen ses også i valget af resultatmålinger (måling af kvalitet) i de tre regeringstekster. I 2001 var den politiske interesse fokuseret på procesmål og output. I 2007 var det med et øget fokus på standardisering af ydelser og dokumentation i endnu højere grad output, der var i fokus. I 2012 blev der primært fokuseret på både resultat- og effektmålinger med afsæt i evidensbaseret standard for indsats. I rummet for ledelse er der i alle tekster klare politiske forventninger om, at lederne skal motivere medarbejderne til at gå engageret ind i projektet ”modernisering af den offentlige sektor”. Hvilket indebærer ændring af kerneopgaver og velfærd/serviceydelser. Reartikulationerne viser sig, når det handler om forventninger til ledernes anvendte metoder, krav til performance hos såvel leder som medarbejder, samt valg af evalueringstyper og målemetoder. Set i en organisatorisk kontekst kan den gode leder i 2001 beskrives som ”faglig leder”, i 2007 som ”personaleleder” og i 2012 som ”driftsleder” (Display 4).

*Konkluderende er der tale om, at over de tre tidsangivne perioder foregår der politiske diskursive kampe om, hvordan man skal forstå ”det gode velfærdssamfund”, ”Den gode velfærdsydelse”, ”Den gode borger” og ”Den gode medarbejder” og ikke mindst ”Den gode offentlige leder”. Det er karakteristisk, at ”det nye samfund”, ”den nye borger”, ”den nye*

professionelle” og ”den nye leder”, skrives frem i positive termer, og der er kun få steder i teksten, som beskriver den adfærd, man ikke ønsker. Men med reartikulationerne fremgår mere eller mindre eksplicit, at man ønsker at borgerne ikke længere skal betragte velfærdsamfundet som kunde, men i et borgerperspektiv, hvor man skal ”yde før man kan nyde”. I relation til de fagprofessionelle ydelser sker der en flytning fra fokus på at være nærværende og yde omsorg til at være effektive, målrettet og økonomisk ansvarlige. I diskurserne træder de diskursive subjektpositioner frem, men som tidligere fremhævet skal subjekterne ikke forstås som den sociale relations oprindelse, en fastlagt ledelsesrolle. For i Laclau og Mouffe’s diskursteori tages afstand fra, at aktørerne er passive reproduktører. Diskurserne er nemlig ud fra Laclau og Mouffe’s diskursteori rammen om særlige diskursive subjektpositioner, og skal således ses som mulige positioner for den offentlige leder (Laclau og Mouffe 2010; Laclau 1990: 60-7, 1996, 2010; Howarth 2005). Men da strukturen grundlæggende er non-determineret er diskurserne kontinuerligt i bevægelse, hvorved der hele tiden skabes nye muligheder og umuligheder, som kræver ledelsesbeslutninger, som strukturen ikke kan forudbestemme. Det er i denne sammenhæng, at den offentlige leder kan træde ind og træffe afgørende og anderledes beslutninger. Med andre ord kan den offentlige leder, på trods af diskursen, træffe beslutninger, der skaber mulighed for at frasige sig de ”givne” subjektpositioner og herved skabe muligheder for nye måder at være på og agere som offentlig leder. Denne konstatering gør det dog ikke umuligt at formulere de tre positioner, som de diskursive strukturer skriver frem. Det er subjektpositioner, der på det teoretiske niveau kan forstås som de mulige subjektpositioner, som offentlige ledere tilbydes inden for den givne diskurs. Jeg har ud fra diskurserne benævnt de tre subjektpositioner som

”Velfærdslederen” i 2001,  
”Kvalitetssikringslederen” i 2007, og  
”Produktivitetslederen” i 2012.

## DISPLAY 5

### Det opsummerende display

|   | <b>Ledelse på Dagsordenen 2001</b>   | <b>Kvalitetsreformen 2007</b>  | <b>Danmark i arbejde 2012</b>   |
|---|--|--|---|
| <b>Diskursens Subjektposition</b>   | <b>Velfærdslederen</b>   | <b>Kvalitetsikringslederen</b>   | <b>Produktivtetslederen</b>   |
| <b>Velfærdsdiskursen "Myten"</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Behovsorienterede kriterier for adgang</li> <li>2) Velfærds- og kerneydelse</li> <li>3) Styring gennem tillid</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Behovs- og nytteorienteret</li> <li>2) Serviceydelse</li> <li>3) Styring gennem læring</li> <li>4) Pædagogisk styring</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Nytte orienterede</li> <li>2) Kriterier for adgang</li> <li>3) Serviceproduktion</li> <li>4) Produktivitetsydelse</li> <li>5) Styring gennem kontrol af resultater</li> </ol>                               |
| <b>Rummet for ledelse og lederens forventede indsats i ledelsesrummet</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Er i dialog med medarbejderne</li> <li>2) Arbejder værdibaseret</li> <li>3) Udviser tillid</li> <li>4) Kan formulere kerneopgaven</li> <li>5) Kan beskrive vejen til målet</li> <li>6) Skaber helhedsforståelse mellem fag/profession og velfærdstiltag</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Arbejder målbaseret</li> <li>2) Engagerer medarbejderne i standardisering af serviceydelserne, evaluering, kvalitetssikring</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Arbejder bevidst for høj kapacitetsudnyttelse og effektivisering</li> <li>2) Er resultatorienteret</li> <li>3) Styrer efter effektmål</li> </ol>  |
| <b>Politisk styrings-koncept</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Public Value Management</li> <li>2) Værdistyring</li> <li>3) Proces-evaluering</li> <li>4) Outcome</li> <li>5)</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) New Public Management</li> <li>2) Konkurrence og markedstænkning</li> <li>3) Dokumentation</li> <li>4) Eksplicite og kvantificerbare resultats mål</li> <li>5) Evaluering</li> <li>6) Output og</li> <li>7) Outcome</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) New Public Management</li> <li>2) Konkurrence- markeds og vækst orienteret styring</li> <li>3) Resultat styring</li> <li>4) Evidensbaseret effekt styring</li> <li>5) Output</li> <li>6) Outcome</li> </ol> |



|   | <b>Ledelse på Dagsordenen 2001</b>  | <b>Kvalitetsreformen 2007</b>   | <b>Danmark i arbejde 2012</b>   |
|---|---|---|---|
| <b>Den kompetente offentlige leder "Mesterbetegneren"</b> | <b>Den faglige leder</b><br>1) Er engageret i det faglige projekt og målrettet i forhold til opgaven<br>2) Ansvarlig i forhold til kvaliteten i velfærdsydelsen<br>3) 2) Motiverer medarbejderne gennem dialogen<br>4) (Skaber den faglige fortælling)<br>5) Igangsætter og stimulerer lære- og omstillingsprocesser<br>6) 4) Har læring og forandring på dagsordenen | <b>Personalelederen</b><br>1) Udviser ansvarlighed<br>2) ) Har en professionel fremtræden<br>3) Er synlig i sin ledelse<br>4) Tænker strategisk<br>5) Har læring og forandring på dagsordenen | <b>Driftslederen</b><br>1) Udviser styrke, synlighed og professionalitet<br>2) Har vilje, evne og mod til at påtage sig lederskabet<br>3) Ansvarlig overfor og styrke til prioritering, drift, økonomistyring<br>4) Fokus på effektivisering, kvalitet<br>5) Motivere medarbejderne ved at skabe en organisationskultur, der holder fokus på effektivisering, kvalitet og fornyelse |

## 5.2. Interessenternes kobling til diskurserne om "Den kompetente leder" og "ledelsesrummet"

I det følgende træder jeg tættere på Diplomuuddannelsen i Ledelse. Jeg har beskrevet de politiske diskurser, der har været i spil omkring defineringen af det Det gode samfund i perioden 2001-2012. Heraf har jeg udledt diskursen om Den kompetente offentlige leder i en organisatorisk kontekst, nemlig i 2001 teksten, den Faglige leder, i 2007 teksten, Personalelederen og i 2012 teksten, Driftslederen. Derudover har jeg identificeret de forskellige reartikulationer, der har været omkring italesættelsen af ledelsesrummet og tildelingen/styringen heraf. I næste afsnit vil jeg, gennem analyse af interviews med en række udvalgte interessenter omkring Diplomuuddannelsen i Ledelse, iagttage, hvordan interessenterne kobler sig på diskursen om "den kompetente offentlige leder" og lederens anvendelse af "ledelsesrummet".

Begrundelsen er at opnå en større forståelse for interessenternes forventninger til de offentlige ledere.

Det følgende kapitel fokuseres således på besvarelsen af forskningsspørgsmål nr. 2

*” Hvordan italesætter uddannelsens forskellige interessenter forventninger til den offentlige leders kompetencer og anvendelse af ledelsesrummet? ”*

### **Det empiriske materiale der danner baggrund for analysen**

Jeg har valgt at gå i dialog med en række interessenter omkring

Diplomuddannelsen i ledelse, der på forskellig vis har været involveret i oprettelse og/eller udviklingen af uddannelsen.

Det empiriske materiale til analysen hentes fra interviews med:

- Kontorchef fra Moderniseringsstyrelsen
- Direktør fra den nu nedlagte Personalestyrelse.
- Kontorchef fra Regionerne
- Kontorchef fra kommunernes Landsforening KL.
- Kontorchef fra FTF

Derudover har jeg medtaget respondenter fra Dansk Sygeplejeråd (DSR), Skolelederforeningen og BUPL, idet de ni professionsledere, jeg har fulgt, er tilknyttet de tre fagforeninger. Begrundelse for valget af ovenstående respondenter er:

- De repræsenterer de tre partnere, der indgik aftalen om realiseringen af diplomuddannelsen.
- De udvalgte respondenter har været tæt på forhandlingerne og eller drøftelserne om formålet med i uddannelsen.
- De tre fagforeninger inddrages som repræsentanter for professionerne.

Analysemetoden er fortsat styret af de tre analysetrin og diskursanalysen, idet jeg undersøger, hvordan de øvrige interessenter kobler /hacker sig ind på de formulerede politiske artikuleringer om ”Den gode offentlige leder” og ”lederens ledelsesrum”.

Min spørgeguide til interviewpersonerne har været den samme i alle interviews, og fokus var krav og forventninger til offentlige leders kompetencer. I tråd med afhandlingens konstruktivistiske begrebsramme har dette dog ikke betydet, at analyse og tolkning af disse interviews har været en ”søg-og-afdæk mission”, men derimod en tilgang, hvor jeg som interviewer selv er med i konstruktionen af den fortælling, der kommer til at fremstå. Alle interviewene er blevet optaget, transskriberet og læst iterativt indtil ”data ikke længere har noget nyt at sige til mig”.

Spørgsmålene vedrørende ledelseskompeterer var:

- Oplever I at kravet til ledelseskompeterer har ændret sig de sidste år?
- Hvilke ledelseskompeterer kunne med fordel styrkes gennem en diplomuddannelse i ledelse?

### **Interessenternes kobling til diskursen om ”Den kompetente leder”**

#### **Personalestyrelsen og Moderniseringsstyrelsen**

Personalestyrelsen, nu Moderniseringsstyrelsen, har i perioden 2001-2012 haft stor indflydelse på, hvordan der skabes sammenhæng mellem regeringens reformer, moderniseringen i det offentlige og lederuddannelsen. Derfor valgte jeg at gennemføre et interview med en respondent fra den forhenværende Personalestyrelse (en tidligere direktør) og to respondenter fra Moderniseringsstyrelsen.

#### **Respondenten fra den tidligere Personalestyrelse**

Denne respondent ledte forhandlingerne i 2007, hvor Diplomuddannelsen i Offentlig Ledelse og en heraf afledt revidering af studieordningen for Diplomuddannelsen i Ledelse blev realiseret. Den ønskede omstilling af den offentlige sektor lod vente på sig, og det lykkedes for eksempel ikke at få de offentlige ledere til fuldt ud at anvende de nye lønsystemer, der var indført allerede i 1997 som incitament til at differentiere og motivere medarbejderne. Det synes også fortsat svært for de offentlige ledere at træde i karakter som

arbejdsgivere, og ikke blot agere som en overordnet, faglig kollega.

Respondenten beskrev, at man politisk ønskede:

*”At lederne blev mere professionelle som ledere, at de oprådte som ledere [...] når der kom besparelser i centraladministrationen, eller i det offentlige, så var det vigtigt, at de ikke gik over på medarbejdernes side, men at de påtog sig ledelsesrollen.”*

Det var iflg. respondenter væsentligt at få lederne med sig, for flere reformer stod i kø og ventede på at komme til, bl.a. Kommunalreformen:

*”Man ønskede også, at lederne skulle tænke meget mere i output, altså at de blev meget mere resultatorienterede, fokuserede meget mere på, hvad der kommer ud af alle de der processer i det offentlige”.*

Respondenten fortalte endvidere, at man på denne baggrund havde problematiseret, at lederuddannelserne tidligere havde været monofaglige. En lederuddannelse for sygeplejerskerne, og en for lærerne osv. I starten af det nye årtusinde havde man i stedet brug for uddannelser, der kunne lære lederne at tænke på tværs af profession samt på tværs af institution og sektor, og så var ønsket også, at lederne skulle aflægge sig deres professionsidentitet:

*”Noget af det, som også var til diskussion var jo at mange ledere – og det er nok meget dem, der er i målgruppen for Diplomuddannelsen i Ledelse – er vokset op i systemet og det er den fagprofessionelle: Den dygtige lærer, der bliver skoleinspektør, den dygtige sygeplejerske... Sådan er det [...]. Man ønskede faktisk at gøre dem mere til professionelle ledere. De skulle sættes i stand til at tænke på tværs af en kommune, på tværs af en region osv.”*

Kravet om mærkbare omstillinger i det offentlige udfordrede ikke kun lederne i forhold til styring og økonomi. Også medarbejdere havde udfordrende krav og forventninger, som det ledelsesmæssigt kunne være svært at honorere. For

medarbejderne ville gerne arbejde selvstændigt, men samtidig ønskede de også rammer og klare mål

*"[...] der er ledere, der simpelt hen har svært ved at finde den der balance [...]"*

Også ledernes evne til at omsætte reformerne til brugbar virkelighed for personalet var iflg. respondenterne en udfordring, der betød:

*"[...] De har svært ved at gå foran og omsætte reformerne til nogle praktiske rammer for medarbejderne, måske også fordi de selv føler sig usikre, og der er det jo, at uddannelse kommer ind, ikke."*

Både lederens strategiske og performance-management kompetencer, der skulle ruste ham eller hende til at tage aktiv del i selve implementeringsprocessen, blev efterspurgt:

*"Mellemliderne skal være gode til udvikle deres faglige område og tænke strategisk om deres faglige område [...] Lederne skal forstå dialogen (den politiske, EW) og være i stand til at gå ind i den, men samtidig er det også vigtigt, at de ikke sætter deres faglige indsigt og kompetencer over styr. Det er dem, de skal bruge i dialogen [...] Lederne skal have et ben i begge lejre, og kunne forene de krav, de ser, med deres professionelle øjne, med de politiske krav der kommer oppefra og gå i dialog omkring det. Det er der, de skal være modige"*

Respondenten lagde også vægt på, at lederne skulle evalueres, men det skulle være på deres lederskab og på, hvorvidt de kunne gå foran og vise vejen

*"Altså, det er ikke, alt det der styringsmæssige, vil jeg sige. I det jeg har været med til at beslutte, er det lederskabet, der har været væsentligt. Men det er klart at i krisetider, er det også nødvendigt at kunne styre på økonomien"*

## **Hvordan italesætter respondenterne fra Personalestyrelsen forventningerne til Den kompetente offentlige leder?**

Udgangspunktet for respondenterne var blandt andet et politisk ønske om at få lederne væk fra deres professionsfaglige rødder og i langt højere grad tage organisationens rolle som personaleleder på sig. En rolle, der bærer tydeligt præg af at skulle kunne magte de store implementeringsopgaver i relation til de mange reformer, der kommer som perler på snor. Respondenten lægger megen vægt på opgaven som personaleleder. Det er det lederskab, der skal styrkes. Det er dog værd at bemærke, at når den politiske dialog om mål og indsats kommer på banen, så trækker respondenterne igen på lederens professionsfaglige rødder.

## **Respondenten fra Moderniseringsstyrelsen**

Moderniseringsstyrelsen har overtaget Personalestyrelsen opgaver, og er derfor i dag den instans, der følger Diplomuuddannelsen i Ledelse.

Respondenten fra Moderniseringsstyrelsen havde fulgt forhandlingerne om revideringen af Diplomuuddannelsen på sidelinjen. Kontorchefen talte sig på flere måder ind i Regeringsteksten Danmark i arbejde (2020 Planen... 2012) og dens forståelse af ledelsesopgaver og ønskede kompetencer. Der var fokus på den offentlige leders strategiske kompetence til at effektivisere og få mest muligt ud af ressourcerne:

*”Man kan sige, at noget af det, som der står i 2020 planen og noget af det, som vi herinde er rigtigt optagede af, det er hvordan vi effektiviserer [...]. Så det der med både at kunne effektivisere og samtidigt forny sin organisation, det er jo rigtigt vigtigt”.*

Kravet og forventningerne til lederrollen og ledelseskompetencer, synes ikke at være blevet mindre, og respondenterne havde fokus på lederens lyst og kompetence til at tage lederskabet på sig og udvise loyalitet over for de politiske mål:

*”Og så snakker vi også rigtigt meget om, at lederen skal påtage sig rollen som arbejdsgiver og få mest muligt ud af sine personaleressourcer [...]. Der er brug for motiverede medarbejdere og arbejdspladser, de skal trives osv., men det handler også om at påtage sig opgaven at styre institutionen, så vi sikrer os, at vi har pengene, altså have styr på biksen, have styr på sin økonomi [...]. Du skal have enormt fokus på den pligt og det ansvar du har, for at lede din organisation”.*

I interviewet blandede det ”nye” styringsparadigme New Public Governance (NPG)<sup>41</sup>, der har fokus på netværk, samarbejde, partnerskabelse og borgerinddragelse (Sørensen og Torfing 2005; Torfing 2012; Greve 2012, En innovativ sektor ... 2012) sig med NPM konceptets krav, hvilket førte til nye forventninger til lederens performance:

*”[...] at når man er leder i den offentlige sektor, så er du leder i nogle relationer, som går ud over din egen organisation. Det er så den snævre bane, men også i høj grad på tværs af den offentlige sektor. Altså hele tiden at have blikket for, hvad er det for en kæde, jeg indgår i her, og hvis jeg skal lede, hvordan gør jeg så det på en måde, der understøtter, at der er sammenhæng for borgerne, og også at vi på tværs i den offentlige sektor får skabt løsninger, som hænger sammen, og som er effektive [...]”.*

Sidst men ikke mindst fremhæves lederens kompetence til at få realiseret de politiske mål:

*” [...] Det handler altså også om, at lederen rent faktisk har en organisation, der performer [...]”.*

*Borgerne, skal have det bedste, de har krav på [...] Så der er altså både tale om en organisatorisk ledelsesopgave og en styringsmæssig ledelsesopgave, hvilket kræver at lederen er beslutningsdygtig og beslutningskraftig, på alle mulige fronter [...] Du skal som leder hele tiden sikrer, at du bruger dine ressourcer rigtig [...] Så det der med at kunne effektivisere og forny er jo rigtig vigtigt”.*

### **Hvordan italesætter respondenterne fra Moderniseringsstyrelsen forventningerne til Den kompetente leder?**

Respondenten ligger tæt op ad regeringsteksten fra 2012. Der er således en klar markering af, at der skal effektiviseres, produceres og holdes øje med økonomien. Det er de politiske og organisatoriske mål, der er styrende, og der tales også om det væsentlige i, at den offentlige leder har styringskompetence. Som også nævnt under analysen af regeringsteksten, er jeg reelt i tvivl om, hvad regeringen i 2012 og nu denne respondent fra Moderniseringsstyrelsen anser som lederens kerneopgave. Er det at effektivisere produktionen, eller er det kvaliteten i indholdet af ydelsen til borgeren? Under alle omstændigheder, så synes det i høj grad at være driftslederens og til dels personalelederens kompetencer, der efterspørges.

### **Delkonklusion af interviewet med respondenterne fra Personale- og Moderniseringsstyrelsen**

Respondenten fra den tidligere personalestyrelse synes primært at hacke sig på diskursanalysens subjektposition "kvalitetssikringsleder" iblandet en beskeden del af "velfærdslederen". Respondenten fra Moderniseringsstyrelse synes derimod i høj grad at hacke sig ind på diskursanalysens subjektposition "produktivitetsleder" og kun i begrænset omfang hackes på de kompetencer, der kendetegner "kvalitetssikringslederen".

### **Arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationernes syn på "den kompetente leder".**

Der er gennemført interviews med 3 respondenter fra hhv. KL, Regionerne og FTF.

Spørgsmålene vedrørende **ledelseskompetencer** var de samme som til de to foregående respondenter:

- Oplever I at kravet til ledelseskompetencer har ændret sig de sidste år?
- Hvilke ledelseskompetencer kunne med fordel styrkes gennem en diplomuddannelse i ledelse?



### **Respondenten fra Regionerne**

Respondenten fra Regionerne giver udtryk for, at kravet og forventningerne til ledernes kompetencer nok har ændret sig henover årene, men ikke fordi der var blevet færre krav og forventninger, snarere tværtimod:

*”Jeg tror fokus har flyttet sig lidt i hvert fald i forhold til hospitalssektoren, det vi nok i dag vil lægge ind i en lederuddannelse sådan helt specifikt [...]. Jeg ved ikke rigtig, hvad det er, der er blevet nedtonet, men det vi sætter mere fokus på nu, det handler om relationer”.*

Samarbejdet mellem leder og medarbejdere er væsentligt, men det er også kompetencen til at arbejde med relationerne på tværs i organisationen og ud af organisationen:

*”Det er noget med, at du ikke bare skal være leder inden for din egen lille bitte verden, når du er leder i en stor kompleks organisation som f.eks. et sygehus er, så er du nødt til at være den person, der leder, hvad skal vi sige samarbejdet, overgangene til alle mulige andre afdelinger på sygehuset og i kommunerne [...]. Så det er ikke nok bare at være personaleleder, eller faglig leder inde i dit eget lille afsnit, du skal lede meget mere og få flowet til at køre [...] lederne skal kunne samarbejde på tværs og får tingene bundet sammen og det er faktisk ikke så ualmindeligt at evaluere lederen inden for dette område[...] I vores system siger vi af hensyn til patienter, der har vi et enormt behov for at binde tråde, fordi patienten mærker hver eneste gang, når vi ikke har fået bundet trådene ikke? derfor sætter vi krav om, at man deleme skal binde alle de tråde, man overhovedet kan: Også som leder, fordi man jo derigennem, vil kunne bruge sine ressourcer meget mere effektiv”.*

Respondenten fra Regionerne giver udtryk for, at kravet om effektivisering er øget meget i regionerne, hvilket i høj grad også har ændret på kravene til de offentlige ledere.

*”Der er kommet langt mere fokus på effektiv udnyttelse af ressourcer og al sådan nogle ting, det kan vel ikke komme bag på nogle vel, altså, det var ikke det, der var hovedfokus i 2007, da man reviderede Diplomuuddannelsen i Ledelse. Det var sådan mere noget med ledelse i den, hvad skal vi sige mere bløde del af ledelse {...] Hvor det nu nok er mere, altså nogle krav til management, der er jo noget, der skal fungere, måske nok nogle banale discipliner, så som bare det at holde sit budget, hvor man måske nok for nogle år tilbage, mere havde fokus på, det vi så ville kalde personaleledelsen, så kravene til management er blevet skærpet ikke? Der er noget, du bare skal gøre”.*

Ud over det organisatoriske effektiviseringskrav fremhæver respondenterne fra regionerne også, at de offentlige ledere er udsat for en tæt styring

*”Så på den ene side stiller man egentlig krav til lederne om, at de skal kunne styre bixsen, og øge produktiviteten, der ligger nogle helt kontante krav og næsten helt ud i detaljen, klare retningslinjer på hvad alle skal gøre og hvis du ikke gør det, så farvel. Men samtidig med at du som leder også skal have fokus på produktiviteten, så vil man også gerne have, at lederen har glade medarbejdere, tilfredse medarbejdere, medarbejdere som giver sig fuldt ud, og bruger deres faglighed optimalt og yes og halleluja, Så det er sådan, det er sådan, det er ret meget at bede om. Egentlig markante ting som man prøver at køre sammen ikke?”*

### **Hvordan italesætter respondenterne fra Regionerne forventningerne til Den kompetente leder?**

Respondenten fremhæver, at den koordinerende funktion er blevet en væsentlig rolle for den offentlige leder, hvorfor den offentlige leders relationskompetence får stor betydning. Ligeledes fremhæves kompetencen til at få skabt en effektiv organisation og til at få ting til at ske økonomisk forsvarligt, Det forventes, at den offentlige leder får medarbejderne med sig, endskønt både lederens og medarbejdernes råderum er udsat for tæt styring og kontrol i detaljen.

## Respondenten fra KL

Respondenten fra KL udtrykker usikkerhed om, hvorvidt Diplomuuddannelsen i Ledelse reelt har medført ændringer i praksis:

*”Når vi kigger på de der diplomuddannelser, så tænker jeg, flytter det nok derude i praksis? Man kan jo hurtigt komme i tvivl. Fordi når man spørger de her ledere, vil de jo typisk når de er i gang med uddannelsen og lige efter, lægge megen vægt på værktøjskassen, men det der med at pege på konkrete forandringer i deres adfærd, er vanskeligere for dem, er min erfaring”*

Samtidig er der dog også tilfredshed med lederne.

*”Vi plejer jo at sige, at det er det, som offentlige ledere er gode til, altså det med også at have maven med i sin ledelse. De offentlige ledere er jo i en helt egen liga, når det handler om etiske spørgsmål. De er jo gode til at tage den slags ind, typisk. De er jo ikke politisk tonedøve, heller”*

Behovet for den offentlige leders kendskab til det faglige område, kerneydelsen, fremhæves

*”Jamen, de skulle også gerne være faglige. Altså, selvfølgelig kan der også være andre dele af adfærden, f.eks. håndteringen af besværlige forældre på en skole. Men i forhold til arbejdets tilrettelæggelse og som du siger, den fleksible organisation, må det netop være på grund af sit faglige kendskab og sin mavefornemmelse, det lykkes for dem at sejle igennem et møde og få landet tingene rigtig ”*

Også lederens ansvar for at bringe den etiske diskussion ind i de konsekvenser, der kan følge med reformer og omstillingsprocesser, fremhæves under interviewet.

*”Jeg synes, der er en vinkling mere på det. Og det er, at når vi er en del af et demokratisk system, også lokalpolitisk, jamen så har lederne også et ansvar for, i fællesskab eller hver for sig, det er jo*

*egentlig lige meget, men i hvert fald, hvis de føler, der er noget som bør debatteres, et etisk spørgsmål, så må man debattere det. Om det så er noget man gør i forvaltningen eller lægger det op på politikernes bord, det er ofte noget man har et ansvar for nedefra”*

Alle de kommunale professioner og deres ledelser var i spil i interviewet. Respondentens brede kendskab til skoleområdet blev dog en medvirkende årsag til, at det var skolelederne og kravet og forventningerne til deres ledelseskompetencer, der hyppigst blev anvendt som eksempel. Således blev der udtrykt et stort ønske om, at skolelederne blev mere innovative, men samtidig også øgede deres evne til at lytte til andres ideer og i forlængelse heraf øgede kompetencen til at kopiere hinanden, og dermed kunne implementere andres ideer i deres egen skole. Dette ønske blev underbygget af resultaterne fra en større international undersøgelse, der havde vist, at danske skoleledere havde sværere ved at lære af hinanden end skoleledere fra andre OECD- lande:

*”Og der konkluderede man jo, at danske skoleledere i sammenligning med stort set alle andre OECD-landes skoleledere, var dem, der var suverænt dårligst til at lære af hinanden [...]. Vi taler meget om innovation, men lederne skal kunne udfordre hinanden, de dybe tallerkener er jo opfundet. Modargumentet er jo typisk, at hvis man bare kopierer, det de andre gør, så bliver man jo i hvert fald ikke bedre end dem. Men det er jo lidt et skalkeskjul [...] vi skal for at kunne bygge videre på en viden, kende den. Desværre er der en stor træghed i systemet”*

Respondenten fra KL udtrykte endvidere et stærkt ønske om at samarbejdet på tværs af forvaltninger, og at institutionerne blev styrket. Der skulle ikke graves flere grøfter, og i det hele taget var samarbejde i høj kurs:

*”Det der sker, når vi laver områdeledelse på skoleområdet, på daginstitutionsområdet og også på plejeområdet i øvrigt. Det er jo at man flytter nogle opgaver fra forvaltningsniveauet længere ned,*

*altså nogle koordinationsopgaver typisk, og dermed så kaster man jo også voldgraven til i et vist omfang, og det er jo et af de gode tegn. Et andet er, at der satses på, at der skal samarbejdes både på tværs af sektorer, men også på tværs af institutioner i de enkelte sektorer, så man får lavet noget, der er større end de enkelte dele. Og det er jo det der er meningen”*

Ligesom respondenterne fra regionerne udtrykte respondenterne fra KL også et varmt ønske om, at drive principperne i NPM på porten og hermed give lederne større ledelsesrum:

*”Nej, men hvis vi skal skrive det her ind i en stor fortælling, nu nævnte du selv NPM, altså, jeg ved ikke om det var sådan, det var tænkt med treparts - forhandlingerne i 2007, men det oplæg der var, handlede jo om, at vi skulle ind i en verden, hvor det var samarbejdet, hvor det var det at trække på samme hammel og medarbejdernes kompetencer og ikke-styringsredskaber og ting og sager. Så på den måde skriver hele den indsats sig jo ind i et opgør med NPM, hvis man kigger lidt ovenfra på det og det er jo noget som også står i regeringsgrundlaget og alle mulige andre steder. Så den styringsteknologi, som vi jo satses på i dag og som alle politikere kan finde på at sige ved festlige lejligheder er: væk med reglerne, ind med ledelse. Og hvordan styrer vi så [...]. Vi skulle jo gerne være på vej mod den tillidsreform der står noget om i regeringsgrundlaget”*

Det var i KL, at jeg første gang hørte nogle af interessenterne anvende begrebet velfærdsledelse, en ledelse der her blev udtrykt som en demokratisk ledelse, der ikke styrede, men i stedet anvendte en ledelse, der foregik i samarbejde med medarbejderne:

*”Vi taler meget om velfærdsledelse her i huset: Hvad er det? Man kunne jo starte med at sige: Det er god ledelse. Med det mener vi, når nu regeringen taler om tillidsreform, og de faglige organisationer har store forventninger til det, der kommer til at ske, at man også vil inddrage medarbejderne, medarbejderudvalgene*

*mere i beslutninger [...]. Vi vil i fremtiden have en langt større forventning om at A- og B-siden, ledelse og medarbejderne arbejder sammen og har samme virksomhedsmål. I stedet for det bliver en kamplads”*

Respondenten fra KL udtrykte også forventninger til den offentlige leders kommunikative kompetencer i forbindelse med ønsket om, at det blev legalt og naturligt at bringe dialogen om effektivitet ind på de offentlige arbejdspladser:

*”Jeg har et budskab som jeg gerne sætter på dagsordenen, det er efter min mening en af de centrale ledelsesudfordringer offentlige ledere står over for i dag, nemlig at gøre det socialt acceptabelt, at tale om, at tingene skal gøres mere effektivt, at få sat leder og medarbejder omkring et bord og drøfte om vi faktisk kunne gøre det mere effektivt, med afsæt i en fælles dagsorden”*

### **Hvordan italesætter respondenter fra KL forventningerne til den kompetente offentlige leder?**

Respondenten fremhævede den faglige ledelse, velfærdsledelse og kravet om en værdibaseret, etisk dimension i lederjobbet, her kobler han sig klart og tydeligt på subjektpositionen ”Den faglige leder”, hvilket blev styrket af et ønske om at få styringskonceptet tillid langt mere på banen, blandt andet gennem et bedre og tættere samarbejde mellem A- og B- siden i kommunerne. Igen beskrives behovet for, at lederen kan skabe et øget samarbejde både horisontalt og vertikalt i organisationen. Respondenten anker de offentlige ledere for en vis træghed, der viser sig ved, at de ikke kaster sig ud i innovative projekter, herunder andres gode ideer og får dem implementeret i systemet. Sidst men ikke mindst fremhævede respondenter forventninger til de offentlige ledere om i det daglige arbejde at holde diskussionerne om effektivisering kontinuerligt i kog.

### **Respondenten fra FTF**

Respondenten lagde i interviewet stor vægt på lederens kompetencer til at kunne begå sig og agere i det demokratiske rum, med respekt for hierarkiet og den politiske ledelse. Men samtidig lagde respondenteren vægt på, at lederne skulle være i stand til, med afsæt i sin faglighed, at forholde sig kritisk reflekterende til den politiske dagsorden, at beherske kommunikationen og kunne gå i dialog:

*”Altså vi har et demokratisk hierarkisk system. Det betyder ikke, at man skal være ukritisk, selvfølgelig skal man også være kritisk, det er jo en del af fagligheden og kvalitetsydelsen, at man tør og kan stille spørgsmål f.eks. ved indholdet og konsekvenser af de mange reformer [...] samtidigt med at man er respektfuld over for de rammer, der er sat, og har en god konstruktiv dialog op ad systemet, og på den måde er sin enheds talsmand”*

Men også det at give råderum og gå i dialog med medarbejderne blev fremhævet som en væsentlig ledelseskompetence for at kunne håndtere de udfordringer, der dukker op undervejs i dialogen.

*”Altså hele den der debat om råderum og faglighed - at kunne facilitere det, men i gensidig respekt, det er jo en af udfordringen for en moderne, professionel leder i den offentlige sektor. Det er meget konfliktfyldt, og der er masser af ting [...] men lederne skal være loyale over for den opgave, den forpligtelse, der ligger arbejdet som offentlig leder ”.*

Men samtidigt forventes det også, at den professionelle leder skal være:

*” [...] dialogorienteret, medinddragende, sikrer at medarbejderne har en høj andel ansvar og råderum, det er det vi ønsker [...] Så derfor handler det om at tage de fagprofessionelle og den ledelsesprofessionelle kompetence ved siden af eller oveni, så de kan smelte sammen. Det er også det, der har været et af vores projekter”*

Respondenten beskrev den ny professionelle offentlige leder, der ikke lignede den tidligere, men alligevel havde bevaret rødderne i den faglige kontekst:

*”Det at lederne har ansvaret for kvaliteten i kerneydelsen er det gode argument for, at rent professionel ledelse dybest set ikke er anvendelig, når vi kommer på det niveau [...] Det er klart, for de offentlige ledere har jo flyttet sig fra tidligere, det er nogen tid siden efterhånden [...] Men det efterspørger vi også. Vi synes jo ikke, at første blandt ligemænds-ledelse er den rigtigste måde at gøre det på. Det fremmer ikke fagligheden”*

Men der blev også udtrykt en bekymring for uanset, hvor meget offentlige lederne bliver uddannede, så er der visse krav, som nærmest er umulige at leve op til:

*”Ledelsesopgaven er ikke altid nem [...] de står over for mange udfordringer [...]. Der er meget, der ligesom koncentrerer sig ned i den der ledelsesfunktion [...]. Og når vi taler udvikling af den offentlige sektor, modernisering, alle de der ting og sager, så lyder det også rigtigt godt alt sammen, og det synes vi også her i huset, at man skal have mere af, men det koncentrerer også på et eller andet punkt ned omkring, at det er lederen, der er omdrejningspunktet, og god ledelse bliver ligesom mantraet, ikke. Man kan nogle gange sidde lidt tilbage og sige, puha, stakkels mennesker, mon de har de rigtige rammer og ressource”*

### **Hvordan italesætter respondenter fra FTF Den offentlige leder**

Den offentlige leder skal være loyal med den politiske ledelse og arbejde konstruktivt inden for ledelsesrummets rammer. Det betyder dog ikke, at lederen skal gå ukritisk ind i sit lederjob, nærmest tværtimod. De offentlige ledere skal kunne forholde sig faglig kritisk vurderende til de politiske tiltag og herunder til reformer. Det er her, at fagligheden bliver krumtappen, hvorfor fagprofessionel viden og erfaring bliver forudsætningen for at blive en kompetent offentlig leder. En leder, der også er i stand til at skabe et fornuftigt råderum for de offentlige medarbejdere. Respondenten fra FTF slutter af med



at fremhæve, at kravene og forventningerne til offentlig ledelse i ”fronten” er høje, så høje, at man ind imellem i FTF spørger sig selv, om de offentlige ledere nu har de tilstrækkelige og rigtige rammer og ressourcer til at løfte den store moderniseringsopgave, de har fået tildelt.

### **Opsummering af interviewet med respondenterne fra Regionerne, KL og FTF**

Af interviewene fremgår det, at krav og forventninger til de offentlige ledere både er høje og mange. Der skal produceres, og reformer og andre tiltag skal implementeres i ekspresfart, samtidig med, at alt skal ske i et godt samarbejde med medarbejderne. Det, der skal ske, ændrer sig imidlertid kontinuerligt, hvilket let fører til, at ordre følges af kontraordre, og herved bliver offentlig ledelse let et konfliktfyldt spændingsfelt. I Regionerne og hos KL udtrykkes dette mest, idet begge organisationer beskriver forventningen til, at de offentlige ledere tager sig af implementeringen af de mange ændringer. I KL synes man faktisk godt, at det kunne gå lidt hurtigere, og det fremhæves, at der er en vis træghed i systemerne, især inden for skoleverden. Meget koncentreret kan det konstateres, at kompetencen til at implementere og at lede forandringer er meget efterspurgt. Interessant er det, at alle tre interessentgrupper udtrykker et behov for, at den professionelle leder er fagligt kompetent inden for kerneydelsen. Der er ligeledes enighed om, at samarbejdet med medarbejderne skal være åbent og konstruktivt, og der skal gives råderum til den fagprofessionelle. Der er også enighed om, at muligheden for at skabe dette råderum er blevet begrænset på grund af det politiske krav om styring og kontrol.

### **Interessenternes kobling til diskursen om ”Ledelsesrummet”**

I det følgende genbesøges interviewene med de ovenstående respondenter med henblik på at belyse deres blik på ”lederens ledelsesrum”. Spørgeguiden indeholdt ikke specifikke spørgsmål om lederens ledelsesrum, men dette blev

ofte et væsentligt og fremtrædende element i respondenternes svar under interviewene og derfor væsentligt at bringe med ind i analysen.

### **Personalestyrelsens og Moderniseringsstyrelsens italesættelse af lederens ledelsesrum.**

Hverken respondenterne fra den tidligere Personalestyrelse eller fra Moderniseringsstyrelsen nævner begrebet ledelsesrum under interviewene.

Det er dog tydeligt i analysen, at de begge har forventninger til, at Diplomuuddannelsen i Ledelse skal medvirke til at lederne *tager* ledelse, hvilket jeg her tolker som det at bidrage til afgrænsningen og forståelsen af deres ledelsesrum, hvor dynamisk og mangetydigt det end måtte være.

Respondenten fra den tidligere Personalestyrelse fremhæver, hvad der i 2001 og ikke mindst i 2007 lå af forventninger til, hvordan lederen håndterer sin ledelse (sit ledelsesrum):

*”Lederne skal forstå dialogen (den politiske, EW) og være i stand til at gå ind i den, men samtidig er det også vigtigt, at de ikke sætter deres faglige indsigt og kompetencer over styr, det er dem, de skal bruge i dialogen. Det er der, de skal være modige”*

Respondenten fra Moderniseringsstyrelsen udtrykker forventningerne til lederens anvendelse af ledelsesrummet som følger:

*”Vi er nødt til at have fokus på, hvordan vi effektiviserer [...] hvordan du som leder hele tiden sikrer, at du bruger dine ressourcer rigtigt [...] at du i virkeligheden også hele tiden har fokus på at forny din organisation [...] Så snakker vi også rigtigt meget om herinde at påtage sig rollen som arbejdsgiver [...]. Hvordan får vi mest muligt ud af vores personaleressourcer [...] at være beslutningsdygtig, beslutningskraftig, på alle mulige fronter, at få organisationen til at performe”*

## **Hvordan italesættes forventninger til lederens ledelse i og på kanten af ledelsesrummet**

Respondenten fra Personalestyrelsen forholder sig til den offentlige leders forpligtigelse til, på kanten af sit ledelsesrum, at gå i dialog med det politiske system og markere sine faglige synspunkter, hvis lederen finder, at der er uhensigtsmæssige konsekvenser i de politiske tiltag. Respondenten fra Moderniseringsstyrelsen har derimod mere fokus på lederens opgaver i ledelsesrummet. I stedet for at lede dialogen opad, synes budskabet at være, at den ledelsesmæssige indsats er rettet mod medarbejderne, og budskabet er ”sørg for der arbejdes effektivt, træf beslutninger, præstér”.

## **Arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationernes italesættelse af lederens ledelsesrum**

Respondenterne fra KL og Regionerne henviser begge til ”Kodeks for god offentlig ledelse” (Væksthus for ledelse 2008) som et væsentligt dokument at arbejde efter. Men de gjorde også begge opmærksom på, at de betragtede dokumentet som et dynamisk dokument. Som et eksempel på kodeks’ indhold præsenteres her uddrag af de tre første tilkendegivelser i kodekset.

- *Jeg påtager mig mit lederskab, det betyder at jeg som leder ...*
- *Jeg er bevidst om mit ledelsesrum og den kontekst, jeg er en del af, det betyder, at jeg som leder ...*
- *Jeg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af, det betyder, at jeg som leder ...*

Kodeks for god offentlig ledelse kan i et diskursanalytisk perspektiv anskues som en selvledelsesteknologi<sup>37</sup>, i hvilken lederen fremstår som aktiv og

---

<sup>37</sup> Andersen (2005) tager afsæt i Foucault’s forståelse af selvteknologier og arbejder videre med forståelsen i en nutidig organisatorisk sammenhæng, til dette spring definerer han en ny socialteknologi; en anræbelsesteknologi gennem hvilken en given instans, fx en uddannelsesinstitution eller organisation kan tilskynde en medarbejder eller en leder, til at lade sig ”omvende”. Tilskyndelsen gør, at modtagerne opnår en gestaltning som subjekt og kan genkende sig selv i dette subjekt, hvilket medvirker til at understøtte subjektivering af medarbejderen eller lederen. Med andre ord gøre dem parat til at gennemgå en transformation, så de kan give sig selv til sig selv, med henblik på at nå et bestemt mål eller en bestemt

ansvarstagende. En leder, der er bevidst om, at opgaven er at få realiseret de politiske og måske ikke mindst de forvaltningsmæssige beslutninger.

Opgaven skal løses i samarbejde med medarbejderne med respekt for en balance mellem den faglige kvalitet og de økonomiske ressourcer.

Respondenten fra KL præciserede den offentlige leders ansvar i et eksempel:

*”Jamen så har lederne også et ansvar for, i fællesskab, eller hver for sig, det er jo egentlig lige meget, men i hvert fald, hvis de føler, der er noget som bør debatteres [...] et etisk spørgsmål, så må man debattere det. Om det så er noget man gør i forvaltningen eller lægger det op på politikernes bord, det er ofte noget man har et ansvar for nedefra”*

At lederne i deres funktion er udsat for en rimelig markant styring, var der enighed om hos dem begge. Kontorchefen fra regionerne udtrykte det således:

*”Så på den ene side stiller man egentlig krav til lederne om, at de skal kunne styre biksen, og øge produktiviteten, der ligger nogle helt kontante krav og næsten helt ud i detaljen, klare retningslinjer på hvad alle skal gøre og hvis du ikke gør det, så farvel. Men samtidig med at du som leder også skal have fokus på produktiviteten”*

Respondenten fra KL kommenterede presset på denne måde:

*”Som vi jo satser på i dag og som alle politikere kan finde på at sige ved festlige lejligheder er: væk med reglerne, ind med ledelse. Og hvordan styrer vi så?”*

---

rolle. ”Man bliver ikke et subjekt i en diskurs men for en diskurs” (Ibid: 251). Det bliver således muligt gennem selvtæknologien at lade lederen selv fortage forvandlingen / identitetsskiftet fra den ansvarshavende leder til den ansvarstagende leder.

Interessant er det også, at begge fremdrog de politiske drøftelser, der har været omkring mulighederne for en tillidsreform og respondenter fra Regionen udtrykte sit ønske således:

*"[...] samtidigt er der jo rejst flaget for en debat om ikke mængden af, hvad skal vi sige, alle de registrerings- og styringsværktøjer, som er puttet ned over folk, om det ikke snart var på tide, i stedet at begynde at vise lidt tillid til de offentlige ansatte? Nu har man kaldt det en tillidsreform, det er sådan lidt ja, i hvert fald har jeg lidt svært ved, at få fat i den der reform, men et eller andet sted må vi også have bare en lille bitte, bitte, bitte smule tillid til de her offentligt ansatte, og det må man også som leder, det er en opgave for lederen at kunne styre med tillid til sine ansatte. Det er lidt diffust endnu, hvordan det skal ske. Men det er jo inde rigtig mange steder, det er jo også inde i regeringsgrundlaget ikke? Inde i 2020-planen"*

Respondenten fra FTF markerede sin holdning til det politiske og ledelsesmæssige ansvar, at få offentlig ledelse til at fungere på denne måde:

*"Det er også en politisk forpligtelse, mener jeg, at sikre, at der er rimelig tryghed omkring lederes mulighed for at ytre sig, både i det offentlige rum og internt. Hele det der med dialog skal jo være velfungerende, og der har man også som leder, tænker jeg, en forpligtelse til at forholde sig til det og på den måde være kritisk. Men det er med afsættet i, at man selvfølgelig er nødt til at være forpligtet på den overordnede politiske ramme, der er sat og de prioriteringer, der er lavet. Så på den måde skal lederne jo ikke drive civil ulydighed eller sådan et eller andet. Det er i hvert fald ikke holdbart i længden"*

Lederens ansvarlighed for at etablere et råderum for medarbejderne blev også fremhævet af respondenter fra FTF:

*"Så en professionel ledelse, der er dialogorienteret, medinddragende, sikrer at medarbejderne har en høj andel ansvar og råderum [...] Altså hele den der debat om råderum og faglighed"*

*- at kunne facilitere det, samtidig med at man er respektfuld over for de rammer, der er sat, og at have en god konstruktiv dialog opad i systemet, og på den måde altså være sin enheds talsmand. Men i gensidig respekt. Det er jo det, der er udfordringen for en moderne, professionel leder i den offentlige sektor. Det er meget konfliktyldt, og der er masser af ting [...] men lederne skal være loyale over for den opgave, den forpligtelse, der ligger i arbejdet som offentlig leder”.*

Analysen af interviewene viser både polyfoni og diskursive kampe. De to respondenter fra styrelserne er som udgangspunkt enige om, at det, der er brug for, er professionelle offentlige ledere og ikke fagprofessionelle offentlige ledere. Men derefter hører enigheden op. For respondenterne fra Moderniseringsstyrelsen kobler sig til en klar New Public management diskurs, hvor stilen er Performance Management, den personalerettede indsats er styring og effektivitet og den organisatoriske styring retter sig mod resultat og effektmål. Respondenterne fra den tidligere Personalestyrelse foretrækker derimod en tættere dialog med medarbejderne, der motiverer dem til at gå aktivt ind i reformerne, og som samtidigt giver dem råderummet til selv at træffe deres faglige beslutninger og altså mere i retning af PVM. I øvrigt er respondenterne fra Personalestyrelsen ikke helt afvisende for, at den offentlige leder har faglig ballast, idet den skal anvendes i dialogen med forvaltning og politikerne, men om det faglige alene retter sig mod ledelse og organisation, og således ikke mod en fagprofessionel ledelse, blev ikke helt afklaret.

Respondenterne fra henholdsvis KL, Regionerne og FTF er alle enige om, at styringen af ledelsesrummet for offentlige ledere er for voldsomt, og at styringen i visse sammenhænge sætter forhindringer for, at lederne kan skabe et råderum for medarbejderne, hvor tillid og engagement kan trives. De udtrykte endvidere, at kravet om stram styring og glade fagprofessionelle medarbejdere kan fremstå som uforenelige, hvilket til tider gør den offentlige

leders arbejdsvilkår urimelige. Der blev både hos KL, Regionerne og FTF udtalt ønske om, at kontrollen lempes og tilliden til de fagprofessionelle genoprettes. De er endvidere enige om, at de ledere, der tager Diplomuuddannelsen i Ledelse er frontledere, og at de på denne baggrund bør have en professionsfaglig baggrund for at være klædt på til opgaven med at kunne udvikle og skabe kvalitet i velfærdsydelserne. Det er lidt forskelligt, hvad respondenterne for regionerne og KL lægger vægt på af ledelsesmæssige kompetencer, hvilket formentligt skyldes, at opgaverne i kommuner og regioner ikke er helt ens, i hvert fald ikke nu. Regionerne har igennem flere år arbejdet med sammenhængende patientforløb, kræftpakker etc., der ledelsesmæssigt kræver store samarbejds- og koordineringsevner. Det har ikke været et så udtalt krav (endnu) hos de kommunale ledere. Men, hvad de er enige om, er, at lederne skal kunne drive og understøtte en faglig innovation og skal være i stand til at skabe gode relationer og samarbejde på tværs.

### **Opsummering - Interessenternes kobling til diskurserne om ”Den kompetente leder” og ”ledelsesrummet”**

Respondenterne fra KL, Regionerne og FTF kobler sig på diskursanalysens beskrivelse af subjektpositionen ”Velfærdslederen”. Men det er ikke helt entydigt, hvorvidt der er tale om et ønske om at komme ”tilbage til gamle dage”, for der er også forventninger om effektivisering og opmærksomhed på innovation samt klare resultatmål, hvilket gør, at også subjektpositionen ”Produktivitetslederens” kompetencer efterspørges om end i mindre grad.

Respondenten fra Moderniseringsstyrelsen kobler sig til gengæld rent på subjektpositionen, ”Produktivitetslederen”, hvorimod respondenterne fra Personalestyrelse næsten lige så tydeligt har forventninger til lederne svarende til subjektpositionen, Kvalitetsikringslederen. Umiddelbart kan det skabe undren, at respondenterne fra Personalestyrelsen så tydeligt kobler sig til

Kvalitetssikringslederen, da hun ikke eksplicit omtaler kvalitet i interviewet. Men hendes fokus på implementering af reformerne, der i de fleste tilfælde indebærer standardisering og dokumentation, finder jeg, gør udslaget sammen med det udtalte fokus på professionel personaleledelse.

Analysen viser, at interessenternes kobling til diskurserne under interviewene i 2013, supplerer diskursanalysen, men interessenternes forventninger til de offentlige ledere er ikke samstemmende med de forventninger regeringen udtrykker i 2012 (2020 Planen... 2012). Der er således også her tale om diskursive kampe, for at sætte dagsorden for "de rigtige offentlige ledere" og deres ledelsesrum. Det betyder, at alle tre subjektpositioner, der er udledt af diskurserne i 2001, 2007 og 2012, forsat er i spil, når interessenterne i 2013 taler om forventningerne til den offentlige leder.

Da strukturen med afsæt i Laclau og Mouffe's diskursteori er non-determineret er diskurserne kontinuerligt i bevægelse, hvorved der hele tiden skabes nye muligheder og umuligheder, der kræver ledelsesbeslutninger, som strukturen ikke kan forudbestemme. Det er i denne sammenhæng, at den offentlige leder skulle have mulighed for at træde ind/ud og træffe afgørende og anderledes beslutninger. Med andre ord skulle den offentlige leder, på trods af alle interessenternes, gennem diskursernes, udtrykte forventninger, træffe beslutninger, der skaber mulighed for at frasige sig de "givne" subjektpositioner og herved skabe muligheder for nye måder at være på og agere på som offentlig leder (Laclau og Mouffe 2010; Laclau 1990: 60-7, 1996, 2010; Howarth 2005).

Med dette afsæt forlader jeg diskursanalysen for en stund og retter fokus mod Diplomuuddannelsen i Ledelse, for at undersøge om - og i givet fald, hvordan denne kakofoni af forventninger til den offentlige som diskurserne har afsløret, viser sig i tilblivelsen og realiseringen af Diplomuuddannelsen i



Ledelse. Og ikke mindst for at undersøge om de ledere, der har deltaget i uddannelsen udtrykker, at den gavner praksis og, hvordan de kobler uddannelsens teoretiske billede af den offentlige leder til deres organisatoriske praksis.

### 5.3. Diplomuddannelsen i Ledelse - tilblivelse og oplevet værdi

I dette kapitel træder jeg et skridt tættere på Diplomuddannelse i Ledelse. Det vil sige at jeg i Luhmanns perspektiv flytter fra ”velfærdskode” til ”uddannelseskode”, fra plus/minus ”Det gode liv”, til plus/minus ”Formidlingsbart”. Velfærdsdiskursen forlades ikke, men bringes med. Men iagttagelsens blik flyttes til semantikken omkring Diplomuddannelsen i Ledelse, da det ikke er muligt at iagttage begge systemer samtidigt, ej heller kommunikere med afsæt i 2 forskellige funktionssystemers koder.

De uddifferentierede funktionssystemer er operativt lukkede, idet de skaber deres egne elementer og producerer deres egen indre orden. De kan til gengæld kun ”fejle for egen dør”, for de kan hverken holde eller lave orden i et andet system. Ligeledes kan de heller ikke kommunikere med hinanden, for de trækker simpelthen forskellige meningsgrænser og danner herved mening på forskellig vis. Det positive og produktive er, at systemerne er åbne gennem deres evne til at kunne iagttage, hvorved de kan iagttage hinanden, og her åbnes så muligheden for at ”forstyrre hinanden”, skabe forstyrrelser, der kan føre til, at de enkelte systemer skaber ny orden i deres eget system for at ”tilpasse sig livet”. Overført til det levede liv vil det sige, at analyserne om velfærdssystemet ikke kan ”indtages” ufordøjet af uddannelsessystemet og omvendt, men hvis man er heldig, kan de skabe forstyrrelser i en sådan grad, at de på hver deres måde kan skabe mening med ”forstyrrelsen”.

Følgende afsnit indeholder besvarelsen af forskningsspørgsmål 3a og 3b

*3a. Hvordan italesætter uddannelsens interessenter uddannelsen og hvilke betingelser skaber det for læring, refleksion og handlekompetence.*

*3b: Hvordan evaluerer og reflekterer lederne over den læring og kompetenceudvikling, de har opnået ved at deltage på Diplomuddannelse i Ledelse, hvordan træder ”effekten” af uddannelsen frem i ledernes kommunikation af opnåede kompetencer.*

I første del af denne analyse, hvor iagttagelsen er ”uddannelseskoden”, vil jeg have fokus på at besvare forskningsspørgsmål 3a. Idet spørgsmålet er to leddet bliver analysen det også. Først ses på interessenternes italesættelse af uddannelsen og derefter på, hvilke betingelser italesættelsen skaber for læring, refleksion og handlekompetence.

Udgangspunktet for den første del af analysen har afsæt i Luhmanns kommunikationsteori, og den semantiske analyse vil blive anvendt som analysestrategi i forhold til de interviews, jeg har gennemført med interessenter tæt på udviklingen og revideringen af uddannelsen. Analysestrategien præsenteres i følgende afsnit, men først skal knyttes nogle ord til de interviews, der er gennemført i relation til besvarelsen af dette spørgsmål. Det kom tydeligt frem ved interviewene, at arbejdsmarkedets parter ikke havde været inddraget i en drøftelse omkring Diplomuddannelsen i Ledelse, da den blev sat i verden og fik sin første studieordning i 2003. Det var først i forbindelse med den såkaldte Trepartsaftale i 2007<sup>38</sup>, at de deltog i en drøftelse af uddannelsen form, indhold, mål og med. Ved Trepartsaftalen

---

<sup>38</sup> Ved Trepartsaftalerne blev Regeringen, KL, Danske Regioner og FTF enige om at offentlige institutionsledere og afdelingsledere på sygehuse, der har ledelse som deres primære jobfunktion, skal have ret til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau. Der blev afsat en pulje på i alt 200 mio. kr. i perioden 2008-2011 til medfinansiering af uddannelse af nuværende institutionsledere og afdelingsledere mv. i kommuner og regioner

besluttede parterne dels at afsætte et stort million beløb, så flere offentlige ledere kunne få en lederuddannelse. Dels besluttede de at oprette en supplerende og ny offentlig lederuddannelse (DOL)<sup>39</sup>.

Besvarelse af spørgsmål 3b baseres på en survey-undersøgelse, hvor 67 ledere, der har gennemført Diplomuddannelsen i Ledelse, har svaret på spørgsmål om deres oplevelse og evaluering af uddannelsen.

### Introduktion til semantisk analyse som analysestrategi

Kommunikation er krumtappen i Luhmanns teori om sociale systemer. Derfor er forståelsen af hans kommunikationsbegreb et væsentligt element for at kunne anvende kommunikation som empirisk materiale i en semantisk analyse. Luhmann (2000: 180) afviser at anvende kommunikation forstået som at overføre information og nyheder fra afsender til modtager. Luhmann finder overførselsmetaforen ubrugelig og begrundet det i, at metaforen henviser for meget til ontologi. Tager man metaforen bogstaveligt betyder det, at afsender overgiver noget, som modtager herefter modtager, hvilket vil sige, at afsenderen i handlingen mister noget og modtageren modtager noget. Overførselsmetaforen lokaliserer således det væsentligste i kommunikationen i selve overførselsakten, i meddelelsen, hvorved den lænker opmærksomheden og fordringerne om duelighed til den meddelende. Men meddelelsen, argumenterer Luhmann (Ibid), er ikke andet end en selektion, en tilskyndelse. Kommunikationen kommer reelt kun i gang ved, at tilskyndelsen gribes, ”ved at pirringen processeres” (Ibid: 180) hvilket ikke er givet, idet afsenders forståelse af informationen ikke nødvendigvis hænger sammen med

---

<sup>39</sup> Den offentlige lederuddannelse(DOL) beskrives som certificerede moduler i offentlig ledelse på diplom niveau. Modulerne giver ret til merit til et tilsvarende modul på Diplomuddannelsen i Ledelse(DIL). DOL var tænkt som et tilbud rettet særligt mod offentlige ledere (Diplomuddannelsen er for alle) og at f.eks. konsulenthuse mv. skulle kunne udbyde DOLs' moduler under forudsætning af, at de blev certificeret til opgaven. Oprettelsen af DOL afledte en drøftelse af indhold, mål og midler af Diplomuddannelsen i Ledelse og en efterfølgende revidering af struktur og studieordning. De to uddannelser blev ækvivaleret, så DOL kan meriteres ind i Diplomuddannelsen i Ledelse og omvendt. Lokaliseret den 15. juli 2014 på: <http://www.denoffentligelederuddannelse.dk/da>

modtagers forståelse. På denne baggrund foreslår Luhmann, at man reorganiserer kommunikationens terminologi og i stedet tager afsæt i meningsbegrebet. Begrebet ”mening” spiller i Luhmanns teori nærmest samme rolle som diskursivitet gør det i Laclau og Mouffe’s diskursteorier, idet mening i Luhmanns forståelse heller ikke er fikserbar, men altid ustabil og ubestemmelig, som Laclau og Mouffe (2001) argumenterer for, at relationerne mellem de diskursive elementer er flydende og aldrig fikserbare. Men her hører ligheden så op, idet ræsonnementskæderne bag begreberne nemlig ikke er ens. Mening hos Luhmann er ikke baseret på en ydre referencerelation, hverken i egenskab af ekstern realitet eller tegnstruktur. Mening er hverken et strukturalistisk eller poststrukturalistisk begreb. Luhmann henter derimod sin hovedinspiration til meningsbegrebet fra Husserls fænomenologi (Andersen 1999: 120 - 121). Med afsæt i forståelsen af at:

*”Al selviagttagelse og selvbeskrivelse er i sidste ende en skelnen, en distinktiv operation. Verdens selvbeskrivelse må derfor karakteriseres gennem lededifference. Den endegyldige form herfor kan kun være adskillelsen mellem mening og verden. Enheden af den meningsmæssige konstitution af verden (eller den verdensmæssige konstitution af mening) artikuleres i den fænomenologiske beskrivelse som difference, og den kan i denne form tjene til erhvervelse af information” (Luhmann 2000: 109)*

Mening defineres altså af Luhmann som dialogen mellem aktualitet og potentialitet. Det betyder, at i et bestemt øjeblik står noget i centrum for tanken eller kommunikationen, noget aktualiseres, men det står (alene) i centrum i forhold til en horisont af mulige aktualiseringer (Andersen 1999: 121). Mening hænger altså sammen med kommunikationens selektion:

*”at kommunikation altid er en selektiv hændelse. Mening tillader ingen andre valg end at vælge. I den til enhver tid aktuelle meningshorisont, som kommunikationen først selv konstituerer,*

*griber den ud efter noget og lader noget andet ligge.*

*Kommunikation er processeren af selektion” (Luhmann 2000: 180)*

Selektionen, der aktualiseres i kommunikationen, konstituerer således sin egen horisont. Den konstituerer det, den vælger som selektion, nærmere bestemt som information. Der er altså tale om, at udvælgelsen på mange måder allerede er bestemt af kommunikationen, idet kommunikationen allerede har valgt, hvorfra den taler og fra hvilket funktionssystem og hermed også fra hvilket medie og kode. Kommunikationen skabes således gennem *den kodificerede kommunikation*. På denne baggrund skal kommunikation ikke ses som en todelt selektionsproces, men som tredelt. Det drejer sig nemlig ikke kun om afsendelse og modtagelse med selektiv opmærksomhed på begge sider. Selve selektionen af information kan nemlig ansues som et aspekt ved kommunikationsprocessen, begrundet i at det alene er med henblik på denne, at selektiv opmærksomhed kan aktiveres (Ibid: 181, 203).

Sammenhæng mellem den samfundsmæssige og personbundne kommunikation forklarer Luhmann ved at inddrage betydningen af reproduktion af kommunikation.

*”Den samfundsmæssige reproduktion af kommunikation må følgelig forløbe gennem reproduktion af temaer, som så at sige organiserer deres bidrag. Temaerne fremskaffes ikke blot på ny i det givne tilfælde, men de er på anden side heller ikke forud givne i sproget som en slags ”ordskat” (For sproget behandler alle ord lige og disponerer endnu ikke over temaduelighed i kommunikative processer). Derfor findes der et mellemliggende krav, der formidler mellem interaktion og sprog – en slags forråd af mulige temaer, som står til rådighed for hurtig og hurtigt forståelig optagelse i konkrete kommunikative processer. Vi kalder dette temas forråd for kultur, og- hvis det er reserveret til kommunikationsformål – semantik” (Ibid:205).*

Luhmann definerer semantik som:

*”Beholdningen af generaliserede former for forskelle (f.eks. begreber, ideer, billeder og symboler), som kan blive brugt i selektionen af mening i kommunikations-systemerne” (Andersen 1999:143).*

Semantik kan betragtes som kondenserede og gentagelige former for mening, der står til rådighed for kommunikation, hvilket betyder, man kommunikativt kan knytte an til den givne mening. Herved får semantik en kompleksitetsreducerende funktion, en form for struktur, der indsnævrer muligheden for vilkårlighed, ved at stille bestemte meningsformer til rådighed (Luhmann 2000; Rennison 2003). Semantik retter sig mod ting og begreber. Begreber kan forstås som en meningsform, hvor den markerede inderside sætter restriktioner for ydersiden f.eks. mand /kvinde. Begreber er uløseligt knyttet til modbegreber. Der findes i Luhmanns forstand således aldrig begreber uden modbegreber og hermed heller ingen entydige begreber alene kun flertydige (Andersen 1999). Luhmann præciserer, at man ikke kan forstå meningens funktionsmåde tilstrækkelig godt, hvis man relaterer den til identitet. Forståelsens styrkes derimod, hvis man i stedet tager afsæt i den grundlæggende antagelse, at der altid foreligger en difference i al meningserfaring, nemlig differencen mellem det aktuelt givne og det mulige på grundlag af det givne. Når man gennem sin kommunikation ønsker at opbygge mening i en givne kommunikation, tages der derfor afsæt i difference, og hermed bliver det muligt at give *et tilfælde* en informationsværdi og herigennem opbygge orden. For information er ikke andet end en hændelse, der forbinder differencer. Med dette afsæt introducerer Luhmann 3 meningsdimensioner, der optræder som difference og dermed har til opgave at sænke kompleksiteten af informationen og øge muligheden for mening (Luhmann 2000: 114 - 115).

- 1) *Dimensionen af sagsforhold*, fokuserer valget af temaer og genstande for en given kommunikation og bevidsthed. Både temaer og genstande er struktureret efter forskellen dette/noget andet, været noget/ og ikke noget andet.
- 2) *Den sociale dimension* er funderet i ikke-identiteten. Semantisk handler det om generaliserede former af forskelle mellem ”os” og ”dem”. Der er nemlig ingen ”os” uden ”dem”.
- 3) *Tidsdimensionen* fokuserer spændingen mellem det forgangne og fremtiden. Tidssemantikken drejer sig om, hvordan vi betragter og begrebsligger fortid og fremtid. Luhmann argumenterer for at både nuet, fortid og fremtid realiserer sig i en samtidig bevægelse.

### **Semantikken om Diplomuuddannelsen i Ledelse - analysestrategi**

I det følgende iagttages uddannelse som semantik. Med udgangspunkt i data fra en række interviews med uddannelsens interessenter, herunder parterne omkring Trepartsaftalen, vil jeg analysere, hvordan de igennem deres kommunikation om uddannelsen og gennem selektiv udvælgelse fik skabt et reservoir af begreber, der blev anvendt til at beskrive et grundlæggende afsæt for ændringen af Diplomuuddannelsen i Ledelse i 2007, hvor de for første gang i forbindelse med Trepartsaftalerne fik en ”stemme”, så de kunne udtrykke en holdning, et ønske, en mening om uddannelsen. Den semantiske analyse er en analysestrategi af anden orden, og jeg opnår et tredjeordens blik ved i denne analyse at iagttage, hvordan interessenterne iagttager uddannelse (Rennison 2003, Andersen 1999). En anden ordens iagttagelse forudsætter ledeforskelle, som kan hjælpe mig med at vælge et anden ordens blik, så jeg reelt bliver i stand til at iagttage parternes iagttagelse af uddannelsen. Den semantiske analyse er ofte knyttet til en historisk analyse, hvilket jeg dog fravælger for i stedet at gennemføre analysen på tværs af uddannelsens interessenters<sup>40</sup> udsagn og i stedet fokusere på deres forskellige forestillinger om ”Den gode

---

<sup>40</sup> Penneføreren på uddannelsens revidering i 2007 er også en af mine informanter, men hører reelt ikke under betegnelsen interessent, endskønt han i sin daglige arbejdsfunktion er tilknyttet en Professionshøjskole

uddannelse”. Jeg ønsker, at iagttage disse forestillinger, uden at jeg på den ene side lader mig fange af *dem* eller på den anden side kommer til at dømme dem ude på baggrund af egne forestillinger om uddannelses tænkning. Distancen til teksten og kommunikationen i de transskriberede interview skabes ved også i denne analyse at benytte mig af de tre analysetrin.

### 1. Et hermeneutisk trin

Målet er her, at skabe en common sense forståelse af den transskriberede tekst fra interviewene, der er afholdt med interessenterne og pennenføreren på studieordningen med brug af følgende hjælpespørgsmål: Hvordan er interessenten knyttet til sektoren og til uddannelsen? Hvordan beskriver interessenten hans eller hendes interesse i uddannelsen? Hvad fremstår som væsentligt for dem?

### 2. Et reproduktionstrin

*I dette identificeres og kondenseres* selvforståelserne i de transskriberede interviews, med følgende hjælpespørgsmål: Hvad er det gennemgående tema i teksten? Hvilke nøglebegreber præsenteres? Hvilke problemer og mulige løsningsforslag dukker op? Hvilke centrale passager synes at fortætte tekstens eller periodens budskab?

### 3. Et analytisk trin

Den semantiske analyse med følgende hjælpespørgsmål: Hvilke uddannelsesforestillinger skrives frem? Hvilke uddannelsesperspektiver dukker op? Hvad udpeges som omdrejningspunktet for en god uddannelse? Hvilke selvbeskrivelser dukker op? Hvilke uddannelsesteknologier er i spil? Hvordan skrives relationen mellem fortid/ fremtid, sag / andet, os/ de andre. Hvilke relationer mellem begreberne dukker op, hvilke modbegreber træder frem (Rennison 2003:44).



Med disse tre trin er den semantiske analyse realiseret og første del af spørgsmål 1 kan besvares

### *3a. Hvordan italesætter uddannelsens interessenter uddannelsen...*

Men for at besvare anden del af spørgsmålet: ”... og hvilke betingelser skaber det for læring, refleksion og handlekompetence?” diskuteres efterfølgende resultaterne af den semantiske analyse med Lave og Wenger’s (Lave og Wenger: 2003; Lave 1999) teori om situeret læring i praksisfællesskaber, Jens Rasmussens (2004) kritik af Lave og Wenger’s læringsteori, Luhmanns (2006) teoretiske forståelse af distinktionen mellem uddannelse og socialisering, ved at inddrage Wahlgreens (2010) teoretiske overvejelser over transferbegrebet, for til slut at gennemføre en afsluttende diskussion og konklusion mellem første og anden del af spørgsmål 3a og herefter besvare hele spørgsmål.

### **Semantisk analyse**

#### **Det empiriske materiale der ligger til grund for den semantiske analyse**

Som nævnt skabte trepartsaftalen i 2007 rammen for en større tværpolitisk og tværorrganisatorisk drøftelse af Diplomuddannelsen i Ledelse. De centrale parter i aftalen er Regeringen (repræsenteret i denne undersøgelse ved Personalestyrelsen/Moderniseringsstyrelsen og Undervisningsministeriet), aftagerne (repræsenteret i min analyse ved KL og Regionerne), arbejdstagerrepræsentanterne (repræsenteret i min analyse ved FTF samt de tre faglige organisationer: BUBL, Skolelederforeningen og Dansk Sygeplejerske Råd). Derudover har jeg fundet det relevant, at interviewe en af de såkaldte to ”penneførere” på såvel den oprindelige, som den reviderede studieordning. Det er en uddannelsesleder på den tidligere Forvaltningshøjskole, der oprindeligt udbød Diplomuddannelsen i Ledelse. Det empiriske materiale består således af interviews med:

- Specialkonsulent fra Moderniseringsstyrelsen (Obs – denne respondent er en anden en respondenten fra Moderniseringsstyrelsen der refereres i foregående analyse – benævnes respondent 2 fra Moderniseringsstyrelsen)
- Direktør fra den nu nedlagte Personalestyrelse
- Arbejdsgiver-repræsentanter fra regionerne og kommunernes Landsforening KL (Obs – Der er to respondenter fra KL (1 og 2), (hvor respondent 1 er identisk med respondenten fra KL, der refereres i foregående analyse)
- Arbejdstager-repræsentant fra FTF.
- Repræsentanter fra Dansk Sygeplejeråd, Skolelederforeningen og BUPL, idet de ni professionsledere, jeg har fulgt, er tilknyttet de tre fagforeninger.
- Kontorchef fra Undervisningsministeriet
- ”Penneføreren” der har været inddraget i samtlige revideringerne af studieordningen siden 2007

Interviewene med interessenterne tager afsæt i følgende spørgsmål:

- Hvilke ønsker og krav har I undervejs haft til indhold og form i Diplomuuddannelsen i Ledelse?
- Hvad kunne styrkes i uddannelsen?

Interviewet med respondenten fra Undervisningsministeriet tager afsæt i følgende spørgsmål:

- Et historisk tilbageblik over perioden fra diplomuddannelsen begyndelse til 2012
- Begrundelse for valg af struktur og indhold på uddannelsen,

Interviewet med Penneføreren til studieordningen tager afsæt i følgende spørgsmål:

- Hvordan greb I opgaven an?
- Hvordan arbejdede I med teori/ praksis spørgsmålet?
- Hvilke ledelseskompetencer finder du, det er væsentligt lederuddannelsen understøtter?

## En semantisk analyse med fokus på uddannelsestækning

At skabe en uddannelse for ledere, der kan realisere krav og ønsker til offentlige lederes kompetencer, er ikke en let opgave. Luhmann (2006) skriver om uddannelse:

*”Den (Uddannelsen) kan tilbyde meget specielle uddannelser til bestemte erhverv og dermed åbne mulighederne for et livsforløb, der ikke fandtes uden en sådan uddannelse. Men heller ikke det kan ske i form af determination af fremtidig adfærd, men kun som tilvejebringelse af viden, som gør det muligt at indlade sig på bestemte adfærdskrav med tilstrækkelig sikkerhed; eller at kunne finde de informationer, der er meningsfulde for adfærden i bestemte situationer” (Ibid: 125).*

Luhmanns teoretiske forståelse af uddannelse og læringseffekt, stemmer ikke helt overens med de forventninger, som parterne omkring trepartsaftalen giver udtryk for i interviews med dem. Flere af dem gav nemlig udtryk for en nærmest deterministisk tilgang til uddannelse og læring, en trylleformular, der gennem transmission kan skabe ”den rigtige offentlige leder” i praksis (Luhmann 2006: 75). I hvert fald var der i relation til trepartsforhandlingerne i 2007 ønsker fra flere parter om at ændre den daværende Diplomuddannelse i Ledelse. Man ønskede en uddannelse, der i højere grad kunne klæde fremtidens ledere på til at levere den nødvendige ledelse i relation til implementeringen af alt det, moderniseringerne af den offentlige sektor fører med sig inklusive reformerne. På denne baggrund blev der ifølge interessenterne<sup>41</sup> ført mange og lange drøftelser om uddannelsens fremtidige form og indhold. Efter iterativt at have læst det transskriberede interview materiale, dukkede der flere semantikker om uddannelsesforestillinger op, hvoraf jeg valgte semantikken om den ”praksisnære uddannelse”, fordi den

---

<sup>41</sup> Begrebet interessenter, dækker i resten af analysen, alle interessenterne og hermed også parterne fra Trepartsforhandlingerne.

helt tydeligt havde været et kernepunkt i drøftelserne, og fordi alle interessenterne koblede sig på semantikken, selv de, der på nogle punkter fandt, at begrebet var lidt søgt og undefinerbart. Først undersøges gennem de udvalgte udsagn:

- hvordan interessenterne iagttager den gode uddannelse
- lagttagelsen søges yderlige tydeliggjort ved efterfølgende
- at fremstille analysens begreb/ modbegreb.

Sidste trin i analysen er en diskussion af de analytiske fund med udvalgte læringsteorier og Luhmanns teori om uddannelse og socialisering.

### **Semantikken om en praksisnær uddannelse**

I forbindelse med realiseringen af DOL og tilpasningen af

Diplomuddannelsen i Ledelse blev et nyt begreb ifølge respondenterne fra Undervisningsministeriet lanceret, nemlig ”praksisnærhed”. Det medførte blandt andet, at studieordningen for Diplomuddannelsen i Ledelse i dag har begrebet indarbejdet i teksten.

Respondenten fra Undervisningsministeriet havde følgende kommentar til det nye begreb:

*”Der er også den der snak, som jeg har hørt i flere år, om hvorvidt uddannelsen er praksisnær. Og så vidt jeg husker, så da den der DOL kom frem, da blev det pointeret i studieordningen, at den skulle være praksisnært [...] DOL er egentligt ikke mere praksisnær end DIL. Der sker det, at der i læringsmålene for DOL er beskrevet noget mere om, at fokus er det offentlige [...] Men de slutkompetencer, du har, de er sådan set de samme”*

Der var ifølge respondenterne fra Undervisningsministeriet en del politisk uenighed mellem interessenterne, som i visse sammenhænge forsinkede processen omend diskussionerne jo, som han pointerede, på den anden side også kan have været med til at skabe mere holdbare løsninger. Processen bar

tydelig præg af forskellige forståelser af, hvordan og hvor ledere lærer bedst. En ”konflikt” der kom til udtryk i debatten om praksisnærhed. Også respondenterne fra den tidligere Personalestyrelse huskede, at begrebet praksisnærhed blev anvendt ved forhandlingerne:

*”Man ville godt have uddannelsen gjort mere praksisnært [...] Derfor var man interesseret i at få nogle konsulenter ind fra virksomhederne (ind og undervise, EW), som vidste hvad praksis var og derfor kendte til de ledelsesmæssige udfordringer”*

Informanten fra FTF beskrev debatten om uddannelsens indhold og niveau på denne måde:

*”Dybest set var det to diskurser (i forhandlinger om uddannelsens indhold, EW), der var i spil, og som var ret afgørende i forhold til, hvordan det her landede. Det ene var arbejdsgivernes, især KL's, der havde en dagsorden, der handlede om, at de var stærkt kritiske over for Diplomuddannelse i Ledelse. De ville meget gerne have lavet noget, som de selv opfattede som mere praksisnært, de opfattede Diplomuddannelse i Ledelse som værende ikke adækvat i forhold til de behov, som de mente var til stede”*

Informanten fra FTF, gav også udtryk for, at drøftelserne med det politiske niveau om uddannelse ikke altid havde været lige nemme. Det kunne til tider være rigtigt svært at formidle teori/ praksis forholdet til politikere og topembedsmænd, det endte tit ligesom når, man diskuterer folkeskole og sådan noget-

*”så kommer menneskers almindelige hverdagsforståelse og egen oplevelser pludselig op. Så bliver det en del af den diskurs der kører”.*

KL's utilfredshed med uddannelsen, havde vist sig som en kritik af uddannelsens teoretiske indhold, en kritik der både førte til, at det nye begreb praksisnærhed blev en realitet, men også at en ny lederuddannelse så dagens lys, ”Den Offentlige Lederuddannelse” DOL.

Respondenten fra KL gav dog udtryk for, at lederuddannelserne stadig ikke var helt som KL kunne ønske sig det:

*”Jo, jo, men ... når jeg kigger på de diplomuddannelser, så tænker jeg, flytter det noget? (ændrer de adfærd, EW) [...] Når jeg taler om lederuddannelse 2.0 [...] så er det noget ud over metaniveauet. Der er også behov for ledere, der får nogle meget konkrete handlekompetencer. Som også er bundet op på noget viden”*

Informanten fra Regionen fortalte, at regionerne havde bakket op om at få DOL som et alternativ til Diplomuddannelsen i Ledelse. Men det har efterfølgende vist sig, at regionerne fortsat anvender Diplomuddannelsen i Ledelse således, at det overvejende er kommunerne, der har valgt den offentlige lederuddannelse. Praksisnærhed havde dog været et stærkt ønske også hos regionerne.

*”Det vigtigste tror jeg for regionerne, det var det praksisnære [...] Det var ønsket om at kunne få lov til at putte noget af vores eget ind og sige [...] Det bliver en del af en helhed (vores helhed, EW)”.*

En af de kompetencer, man i regionerne i høj grad efterspurgte som effekt af uddannelsen, var ”relations-kompetencen”, som respondenterne fra regionerne mente, var uundværlig i disse tider, hvor koordinering af patientforløb er et must. Men Informanten gjorde det også klart, at der var noget ambivalent gemt i deres ønsker og krav. For det kunne godt være, de ønskede praksisnærhed, men samtidig fandt regionerne det også godt, at ledere fra sundhedsvæsenet erhvervede sig generiske lederkompetencer, og at det skete i samspil med lederkollegaer fra andre professioner, hvilket jo lagde op til lederuddannelser på tværs af professioner og sektorer, hvorved praksisnærheden reelt forsvandt. Informanten fra FTF gav udtryk for, at talen om en ønsket praksisnærhed og mindre teoretisk undervisning havde fyldt meget, og måske for meget, undervejs:

*”Vi (i FTF, EW) har ikke haft de diskussioner (om teori / praksisforholdet, EW). Jeg kan godt høre det der, som et arbejdsgiversynspunkt, der indeholder en eller anden forgøbelse i begrebet praksisnærhed, og en synes jeg nogle gange mangel på forståelse af, hvad det er for noget, med en forestilling om, at jo tættere vi kan komme på virkeligheden, jo bedre bliver det [...] Altså der er ikke nogen modsætning der (teori /praksis forholdet, EW). Det ville være tosset at skabe den. [...] Men på den anden side skal lederuddannelser være praksisnære, det giver den bedste læring og lederne efterspørger det, de skal jo bruge det til noget, de er travle mennesker”*

I det hele taget gav informanten fra FTF udtryk for, at for dem betød rettigheden til at få uddannelsen en del mere end ønsket om medindflydelse på uddannelsens form og indhold

*”[...] Altså, vi var ikke så optagede af indholdet, fordi vi langt hen ad vejen syntes, og det var det, vi hørte fra vores bagland også, at uddannelsen sådan set på mange måder fungerede udemærket. Så derfor var vi meget mere optagede af rettighed. Altså, at vi fik etableret, at institutionsledere fik ret til at få uddannelse på diplomniveau”*

Det synspunkt stod FTF ikke alene med. Både BUPL og Skolelederforeningen gav udtryk for samme holdning. Informanten fra BUPL udtrykte at:

*”Det der var interessant for et BUPL synspunkt, det var, at vores ledere kunne, uden diskussion [...] få en lederuddannelse på diplomniveau [...] Vi ønskede en formel lederuddannelse, inden for rammerne af Diplom i Ledelse og hvad der så sker ved alle møderne undervejs, det er jo så en diskussion af, hvordan man får arbejdsgiverens ønske om, at der er fleksibilitet i uddannelsen, altså moduler af 5 ECTS point, på plads”*

Skolelederforeningens informant gav udtryk for samme holdning:

*”Vi ønskede uddannelsen og mulighederne, og så har vi været en lille smule mere tilbagemående med at prøve at finde ud af, hvordan*

*skulle den nu være, altså der har været så mange parter ind over [...] hvordan den skulle strikkes sammen, så der synes jeg måske ikke rigtig nogensinde, at vi sådan helt kan redegøre for, hvor f... vi var henne i det spil”*

Men at skolelederne havde brug for uddannelsen, var der nu heller ikke i tvivl om:

*”Rigtig mange af de skoleledere vi får kendskab til inde hos os, [...] er faktisk ofte personer, hvor der er blevet stillet spørgsmålstejn ved, om deres ledelsesmæssige kompetencer er tilstrækkelige til at være der. Nogle skoleledere trænger til at blive udfordret på deres praksis, den praksis man har og som ind imellem er forbundet med store vanskeligheder”*

En af de varmeste fortalere for større praksisnærhed, var interessant nok respondenter fra

Moderniseringsstyrelsen. Han gav klart udtryk for, at han fandt, at den tidligere diplomuddannelse var for teoretisk:

*”Det de fik, når de kom på Professionshøjskolen (før den blev revideret i 2007), var meget teoretisk, det var nogle ret store moduler (10 ECTS point Ew), barren var høj. Så der var et ønske om, at det blev mere praksisorienteret, kom tættere på en institutionel virkelighed, konkrete ledelsesmæssige problemstillinger, som handlede om at skabe forandringer [...] At komme tættere på det, som kan levere resultaterne, og som kan gøre en forskel for borgerne. Ledelse er jo selvfølgelig set som en støtteproces for, hvordan vi kan levere et bedre produkt hos borgerne for færre midler”.*

Respondenten fra Moderniseringsstyrelsen var i det hele taget meget varm fortaler for en mere praksisnær uddannelsestilrettelæggelse og for noget, der kunne skabe en forskel i den ledelsesmæssige virkelighed. Han var fortaler for, at der i højere grad blev lagt afstand fra den skolastiske tænkning om, hvad man kan forstå som læring og viden, og hvilken betydning refleksion har i læreprocessen.



*”Altså, det skulle foregå lidt mere konkret. Altså læring i ledelsesrummet derude, mere virkelighed [...] Modularne skulle indeholde noget om ledelsesværktøjer for at blive bedre til f.eks. økonomistyring for eksempel, eller at håndtere ledelsesinformation eller en MUS samtale. Altså noget, der ikke umiddelbart er refleksion. Altså, selvfølgelig, skal man også kunne reflektere over MUS-samtalen osv., men jeg tænker på, at det er i selve værktøjsdelen, at der nogle ting, lederne skal lære”*

Men der var dog en stor udfordring for Respondenten fra Moderniseringsstyrelsen, for når man ønskede at lederuddannelsen skulle være på et diplomniveau, så skulle Bolognaerklæringen<sup>42</sup> jo holdes:

*”Det, som blev vores hovedudfordring, det var jo sådan noget som Bologna-erklæringen og sådan nogle ting som, at fordi det stod i aftaleteksten, at det skal være på diplomniveau, så var det jo en forpligtelse, vi havde til, hvordan kan vi på den ene side prioritere, det meget praksisrettet og på den anden side leve op til refleksionen og hele kvalifikationsrammen<sup>43</sup>, som jo stiller krav om, at du skal kunne reflektere med begreber og teorier rimeligt abstrakt” [...]*  
*Hvad skal man sige, det var en udfordring”*

Men også respondent 2 fra KL var meget positivt stemt for en praksisnær uddannelsestænkning. Respondenten fandt, at den måde DOL var tilrettelagt på, hvor man har taget noget mere praksisnært ind, havde vist sig at give en større effekt:

---

<sup>42</sup> Bologna aftalen 1999, om ”Sikring af sammenlignelige akademiske grader og fremme af mobilitet”, medførte en EU standardisering af uddannelsessystemerne, idet alle formelle uddannelser fik tilskrevet ECTS point, der angiver den estimerede studieaktivitet, som den studerende forventes at præstere. Aftalen blev underskrevet af mellem de 26 lande, herunder Danmark. Lokaliseret den 27. juni 2013 på:

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c11088\\_da.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11088_da.htm)

<sup>43</sup> Udarbejdelse af den fælles kvalifikationsramme er endnu en udløber af EU samarbejdet. De europæiske ministre for videregående uddannelser, vedtog i 2005 en overordnet kvalifikationsramme for det europæiske område for videregående uddannelse. Lokaliseret 11. juli 2013 på: <http://fivu.dk/>

*”En større adfærdændring [...] det kan godt være, at lederne synes at teorien er godt at få med sig, men så derhjemme igen, i institutionen, så er det svært at få den kobling til at fungere, hvordan er det så lige, jeg anvender og handler i den her situation overfor en medarbejdergruppe, der er utilfreds med, at vi skal fusionere med en anden institution. Jeg kan ikke koble det, jeg kan ikke overføre det til min praksis. [...] Det at man virkelig har forsøgt at tage lederens egen praksis ind i DOL, det tror vi på giver større effekt”*

Informanten fra Undervisningsministeriet fortæller, at uddannelseslederne fra den ”gamle”

Forvaltningshøjskole (Forvaltningshøjskolen udbød diplomuddannelsen inden FH blev integreret i Professionshøjskolerne), blev hidkaldt, som de var blevet tidligere, til at være penneførere både for den offentlige lederuddannelses moduler, samt revisionen og tilpasningen af Diplomuddannelsen i Ledelse. På baggrund af et stærkt ønske fra KL blev samtlige moduler i begge uddannelser halveret til 5 ECTS point, lige på nær afgangsmodulet, der forsat er 15 ECTS point.

I interviewet med penneføreren fra den tidligere forvaltningshøjskole, blev det tydeligt markeret at han undervejs i skriveprocessen havde embedsmandstøjet på. Han fortalte, at dialogen med interessenterne var meget styrende for det indhold DOL fik, men samtidig var han også bundet op på, at DOLs faglige niveau skulle ækvivalere med kvalifikationsrammen for Diplomuddannelserne. I fortællingen om de drøftelser, der lå forud for oprettelsen af DOL og revideringen af studieordningen for Diplomuddannelsen i Ledelse, udtaler respondenterne:

*”Arbejdsgiversiden nåede faktisk at få lavet en råskitse på, hvordan uddannelsen kunne se ud, altså hvilke temaer kunne den indeholde, og i den sammenhæng opfandt man begrebet omkring praksisnærhed. Det blev et begreb, som man begyndte at lancere i alle kredse, hvor man kunne komme til det, og det blev tematiseret*

*lidt som en modsætning til teori [...] Det blev nemlig præcis diskursen omkring det, at sige, nå men så kan de [...] alle som bare er interesserede i uddannelse an sich, altså, for sin egen skyld og danneshøj og teori, være der ovre (på Professionshøjskolerne, EW), og så er det os, der laver det praksisnære. I det komplementære eller parallelle system [...] Så det blev lidt sådan et slagsmål om den diskurs. Hvad betyder praksisnært? At det befinder sig, havde jeg nær sagt, fysisk tæt på praksis eller at det der foregår har nærhed og relevans til praksis”.*

At det blev Undervisningsministeriet og i forlængelse heraf uddannelseslederne fra den tidligere

Forvaltningshøjskole nu Professionshøjskole, der fik retten til at beskrive DOL og revidere

Diplomuddannelsen i Ledelse, var KL ikke entydigt tilfreds med. Informant 1 fra KL. udtrykker det således:

*”Hvem skal bestemme indholdet? Hvor meget har de arbejdsgivere, som egentligt har en demokratisk autoritet til at bestemme, hvad der skal foregå i sektoren, egentlig at gøre med, hvad der konkret sker og hvilken retning man bevæger sig i [...] Der er faktisk sket det, at det er blevet fjernet fra arbejdsgivernes bord, i løbet af denne proces, så det er Undervisningsministeriet og professionshøjskolerne, der har den. De har fået meget mere at skulle sige. Det er faktisk interessant at se, at man har rullet arbejdsmarkedets indflydelse på disse uddannelser tilbage”*

Og Informant 2 fra KL supplerede:

*”Så gik det fra, at det var den daværende Personalestyrelse der sad for bordenden som Statens repræsentant, til at de pludselig overlod ansvaret til Undervisningsministeriet, og så satte Undervisningsministeriet uddannelseslederne fra den tidligere ”Forvaltningshøjskole” til at indholdsbestemme uddannelsen, hvilket gjorde at indholdet fik en helt anden flavour (end den råskitse, der var udarbejdet af arbejdsgiverne, EW).*

Informant 1 Fra KL var sådan set enig i, at lederne skulle have en formel uddannelse, det var bare lige det, at det ikke kun skulle foregå, så kun det kognitive niveau blev tilgodeset. Der skulle også være noget, der berørte den følelsesmæssige dimension. Lederne skulle lære også at have maven med i deres lederskab. Hvordan, en god lederuddannelsen kunne se ud i fremtiden, var ikke helt klart for informanten, men niveauet skulle holdes:

*”Men vi er nødt til at bygge det ind i noget, som også giver nogle mere. Jeg kan ikke finde ud af at kalde det andet end handlekompetencer [...]. Det der med at have prøvet, nede i sin mave, at mærke hvordan det er, at sidde i en meget vanskelig situation og skulle fyre ham der sidder overfor. Eller det med at have siddet i en diskussion omkring et bord, hvor alle er meget uenige, hvor der skal skæres igennem. Der vil min påstand være, at de uddannelser vi laver i dag, de foregår oppe i hovedet. De er ikke nede i maven. Og vi er nød til at have maven med som ledere, for at kunne slå igennem”*

Det der med ”at bygge det ind i noget” var respondenterne for DSR enig i:

*”På en eller anden led tror jeg at uddannelserne har været de-koblet fra virkeligheden, selvom man har forsøgt både på masteruddannelserne og diplomuddannelsen at tænke praksis ind og lave opgaver, så på en eller anden led er der en ... jeg ved ikke hvordan man kan gøre det. Der er brug for, for- meget oversættelse. Man går derfra og er optændt, og man er så ivrig, og det viser sig helt tydeligt i den daglige praksis [...] Jeg tror, at man i højere grad skal tænke i Academy, altså at i uddannelsen kombineres organisation og uddannelsesinstitution, men det kræver at organisationerne ønsker at anvende ressourcer på det”*

Penneføreren havde også en mening om, hvilke ledere Diplomuddannelsen i Ledelse skulle udklække:

*”En leder der kommer igennem Diplomuddannelse i Ledelse skal gå derfra og kunne, hvad skal man sige, handle på et højere niveau.*

*I den forstand, er det vigtige netop handlingen, den operationelle ledelse, der er vigtigst. Det er det at lede, der er det vigtige [...] Det, der skal undgås, er helt åbenlyse yderpunkter i det her kontinuum [...] lederen skal ikke bare hele tiden stå og tænke sig om og meta-teoretiserer over sin egen eller andres praksis, der skal også handles, men på den anden side, så skal de heller ikke bare "drifte" hele tiden og blive sådan nogle beslutningspedeller, der bare løser de problemer, der kommer væltende ind"*

Uddannelsens mulighed for at realisere denne operationelle leder kunne dog have sine udfordringer, mente Penneføreren. Iflg. ham er uddannelsen nemlig for nuværende præget af bekendelseslitteratur eller tankespind, idet der ikke er så meget empirisk forskning på ledelsesområdet i Danmark. Det betyder, at det meste af teorigrundlaget er bekendelser til en eller anden retning som f.eks. systemisk tænkning, og det parterne i højere grad ønskede var undervisning i ledelsesfaglige metoder frem for teoretiske; "What to do" og ikke "How to think". Penneføreren beskrev både principperne i NPM og NPG som væsentlige elementer i uddannelsen. Han fandt ikke, at NPM skulle forkastes, der var megen fornuft i det styringskoncept:

*"Der er nødt til at være en vis grad af fremmedstyring, for at der også kan være plads til selvstyring. Der er nødt til at være nogle af disse fremmedstyringsparadigmer i spil for at vi kan få så kompleks en organisation som det offentlige til at fungere. Lederen skal ikke gå ud og svinge en kæmpe stor fane og rase mod NPM paradigmet og så videre, i stedet skal lederen tage de elementer som der ligger, som er gode og legitime [...] som at skatteyderne ved hvad der foregår, at politikerne, ved hvad de får for pengene"*

Det tværfaglige samarbejde, der er et af de fremhævende principper i NPG, var også på "Penneføreren's" dagsorden. Således argumenterede han for, at lederne skulle lære, hvordan man får de tværfaglige parter til at forlade

tænkningen om hvis perspektiv, der er det stærkeste og i stedet få dem til at samarbejde om at kvalificere den efterfølgende beslutning og handling:

*”Det er en vigtig og interessant bevægelse, mod et bedre tværfagligt samarbejde og det skal ledere lære at realisere for at kunne indsamle viden og perspektiver og kvalificere den ledelsesmæssige beslutning”*

Også det reflektive element i uddannelsen blev fremhævet, idet

”Penneføreren” gjorde det klart, at lederne på uddannelsen skulle lære at ”*få det fra hjertekuglen op i pandebrasken*”. Han fremhævede, at lederne skal have tingene ud i synsfeltet, så de kan se dem, så de kan handle på dem uden, at de bliver kynikere, dekobler eller bliver hykleriske.

### **Praksisnær uddannelse**

Som ved diskursanalysen kan det konstateres, at entydighed mellem parterne ikke findes. Alligevel finder jeg, at udsagnene fremhæver en selvforståelse hos samtlige interessenter om, at praksisnærhed er en god ting. Hvordan praksis skal forstås, og hvordan afsættet skal tilrettelægges er der til gengæld mindre enighed om. Interessenterne anvender på forskellig vis og i forskellige sammenhænge både sagsdimensionen, socialdimensionen og tidsdimensionen til at underbygge deres meningsskabende argumenter.

I det følgende gives et enkelt eksempel pr. dimension

Flere forsøgte sig med en *saglig* og *faglig* argumentation:

*” En leder der kommer igennem Diplomuddannelse i Ledelse skal gå derfra og kunne, hvad skal man sige, handle på et højere niveau. I den forstand, er det vigtige netop handlingen, den operationelle ledelse, der er vigtigst. Det er det at lede, der er det vigtige [...] Det, der skal undgås, er helt åbenlyse yderpunkter i det her kontinuum [...] lederen skal ikke bare hele tiden stå og tænke sig om og meta-teoretiserer over sin egen eller andres praksis, der skal også handles, men på den anden side, så skal de heller ikke bare*

*”drifte” hele tiden og blive sådan nogle beslutningspedeller, der bare løser de problemer, der kommer væltende ind”*

Men også den sociale dimension var i spil:

*”En større adfærdændring [...] det kan godt være, at lederne synes at teorien er gode at få med sig, men så derhjemme igen, i institutionen, så er det svært at få den kobling til at fungere, hvordan er det så lige, jeg anvender og handler i den her situation overfor en medarbejdergruppe, der er utilfreds med, at vi skal fusionere med en anden institution. Jeg kan ikke koble det, jeg kan ikke overføre det til min praksis. [...] Det at man virkelig har forsøgt at tage lederens egen praksis ind i DOL, det tror vi på giver større effekt”*

Hvilket også gjaldt for tidsdimensionen:

*Hvem skal bestemme indholdet? Hvor meget har de arbejdsgivere, som egentligt har en demokratisk autoritet til at bestemme, hvad der skal foregå i sektoren, egentlig at gøre med, hvad der konkret sker og hvilken retning man bevæger sig i [...] Der er faktisk sket det, at det er blevet fjernet fra arbejdsgivernes bord, i løbet af denne proces, så det er Undervisningsministeriet og professionshøjskolerne, der har den. De har fået meget mere at skulle sige. Det er faktisk interessant at se, at man har rullet arbejdsmarkedets indflydelse på disse uddannelser tilbage”*

De valgte udsagn fra interviewene viser uddrag af semantikken om ”Den praksisnære uddannelse”. Samtidigt dukker det mere eller mindre ekspliciteret modbegreb ”teoretisk uddannelse” frem af teksten, hvilket er søgt sammenfattet i den nedenstående model.

| <b>Ledeforskelle</b>   |  |
|--|--|
| <b>Praksisnær uddannelse</b>   | <b>Teoretisk uddannelse</b>                                |
| <i>Læring i ledelsesrummet derude</i>  | <i>Skolastisk læring/ refleksion</i>                       |
| <i>Direkte overførbare viden</i>   | <i>Viden der kræver refleksiv transformation</i>           |
| <i>Giver den bedste læring</i>   | <i>Ingen sikkerhed for at man lærer noget</i>              |
| <i>Giver mulighed for at arbejdsgiverorganisationerne får indflydelse på indhold</i> | <i>Det er Professionshøjskolen der bestemmer indholdet</i> |
| <i>Kommunens aktuelle dagorden</i>   | <i>Samfundets aktuelle dagsorden</i>                       |
| <i>Fokus på det offentlige ledelse</i>   | <i>Fokus på general ledelse</i>                            |
| <i>Lav barre (5 ECTS)</i>  | <i>Høj barre (10 ECTS point)</i>                           |
| <i>Styringsværktøjer – metodelære</i>  | <i>Teoretiske tænkeværktøjer</i>                           |
| <i>Operationel ledelse</i>   | <i>Reflekterende ledelse</i>                               |
| <i>Handlekompetencer</i>   | <i>Tænkekompetence</i>                                     |
| <i>Skaber forandringer</i>   | <i>Rykker ikke</i>   |
| <i>Giver effekt</i>  | <i>Ingen performance</i>                                   |
| <i>Reformation</i>   | <i>Revolution</i>  |

### Opsummering af semantisk analyse

Analysen viser, at praksisnærhed hænger sammen med en forståelse af, at uddannelsen bør tilrettelægges, så undervisningen ikke er for teoretisk abstrakt, men derimod tæt på ”virkeligheden”. Det forventes at medføre, at undervisningen i højere grad skaber mulighed for overførbare og synlige adfærdændringer, hvorved muligheden øges for at skabe operationelle handlekompetente ledere, der kan skabe resultater i praksis, visende sig som rolige tilpasninger af praksis inden for de politiske fastlagte rammer for ledelsesrummet. Analysen viser også, at interessenterne på forskellig vis søger at indholdsfylde begrebet praksisnærhed.



**En praksisnær uddannelse er således svaret i relation til første led i mit forskningsspørgsmål, 3a - hvordan uddannelsens interesser italesætter uddannelsen.**

Som tidligere nævnt, må jeg, for at kunne besvare anden del af forskningsspørgsmålet; ... og *hvilke betingelser skaber det for læring, refleksion og handlekompetence?* ” søge teoretisk assistance, for at få afklaret, hvordan en uddannelse, som den beskrives ud fra et praksisnært perspektiv, skaber betingelser for læring, refleksion og handlekompetence. Til det formål knyttes an til Lave og Wenger’s (2003) teori om situeret læring i praksisfællesskaber, og med hjælp fra Ramussen (2004) føres jeg fra praksisfællesskaber over til Luhmann’s (2006) teorier om uddannelse og socialisering, for til sidst at runde af med Wahlgreens (2010) teoretiske overvejelser over transferbegrebet. Herefter kan den sidste del af spørgsmål 3a besvares.

**Teoretiske refleksioner over læring**

Teorien om situeret læring indskriver sig i en lang tradition om kritik af undervisning i uddannelsesinstitutionerne. Situeret læring bliver ofte beskrevet som ikke skolastisk læring og tager afsæt i en kritik af, at uddannelsesinstitutionernes undervisning opleves virkelighedsfjern, kedelig, akademisk og adskilt fra samfundets forskellige praksisformer, og at det er for unuanceret at betragte undervisning som den væsentligste kilde til læring (Wackerhausen 1999). Teorien om situeret læring er udviklet af Lave og Wengers (Lave & Wenger 2003), der anser læring som uløselig bundet til læringskonteksten. Sat på spidsen opleves læring således ikke som et produkt, men som selve læreprocessen set i forhold til læringskonteksten. Det betyder altså, at læring anses som bundet til den kontekst, den er tilegnet i, og derfor kan den ikke overføres til andre sammenhænge. I Lave og Wenger’s bog (2003) ” Situeret læring og andre tekster” skelner de mellem læring og

undervisning, og læringen knyttes til aktiviteten, deltagelse i praksis, mens undervisning betragtes som en skolastisk aktivitet. Lave og Wenger's teoretiske arbejde med beskrivelsen af den sociale læring i praksis er foregået over en længere periode og har ført til udvikling af flere og flere analytiske begreber til at indkredse læreprocessen.

*"Efter vores opfattelse er læring ikke blot situeret i praksis – som om der er tale om en eller anden reificerbar proces, som blot tilfældigvis var placeret et eller andet sted; læringen er en integrerende del af den generative sociale praksis i den levede verden. Problemet [...] består i at omsætte dette til en specifik analytisk tilgang til læring. Legitim perifer deltagelse foreslås som et begreb til beskrivelse af deltagelse i social praksis med læring som integreret bestanddel" (Ibid: 36)*

Lave og Wenger mener, at der ikke kan finde læring sted i relation til en intenderet undervisning. Men de argumenterer for, at ikke-intenderet undervisning er den oprindelige kilde eller årsag til læring. Den situerede læring, mesterlæreren, som den fremstilles af Lave og Wenger er overhovedet ikke knyttet til uddannelsesinstitutioner. Den forventes at foregå i praksis, og knyttes til praksisfællesskaberne, hvor læringen ifølge Lave og Wenger reelt foregår. Det er her, den, der lærer, kan tilegne sig sin professionelle identitet. Til forskel fra den traditionelle forståelse af mesterlære er det dog praksisfællesskabet og ikke mester, der lærer fra sig. Læringen sker ideelt set gennem "Legitim perifer deltagelse" i en social praksis med læring som intenderet bestanddel (Lave & Wenger 2003; Lave 1999)

*"I modsætning til læring som internalisering, har læring som stigende deltagelse i praksisfællesskabet, at gøre med hele personen som handler i verden. Opfattelsen af læring som deltagelse fokuserer på, hvordan der er tale om en samling relationer, som udvikles og konstant fornyes" (Lave & Wenger 2003: 46).*

At være legitim deltager vil sige, at den, der skal lære, er optaget af at blive medlem af fællesskabet, som udøver en særlig praksis. Perifer deltagelse retter sig mod den nyankomne, der i starten bevæger sig i yderkanten af praksisfeltet, og jo mere man lærer af fællesskabet, jo tættere kommer man på fuld deltagelse. Lave og Wenger anvender betegnelsen deltagerbaner (trajectories of participation) til den rettedhed, der ligger i situeret læring. Læringen er rettet mod noget bestemt, hvilket understreger, at læring som færdigen i praksis har en retning (Lave og Wenger 2003:101; Lave 1999:51). Rettetheden betragtes dog ikke som determinerende, idet der er tale om situerede forhandlinger.

*”Historiseringen af læreprocesser modbeviser for det første de ahistoriske opfattelser af ”internalisering” som en universel proces. En relationel forståelse af person, verden og virksomhed medfører desuden, at deltagelse - som er det centrale i vores teori om læring - hverken kan internaliseres helt som videnstrukturer eller eksternaliseres helt som instrumentelle artefakter eller overordnede virksomhedsstrukturer. Deltagelse er altid baseret på situeret forhandling og genforhandling af mening i verden” (Lave & Wenger 2003: 48)*

Rasmussen (2004: 224 – 225) udsætter Lave og Wenger’s læringsteori for kritik, idet han argumenterer for, at teorien drager nogle ikke underbyggede konklusioner om, at undervisning som intenderet aktiviteter ikke skaber læring. Han fremhæver, at der er empiriske undersøgelser, der viser, at undervisning kan skabe læring, hvis undervisningen tilrettelægges, så der anvendes symbolske komponenter, der fremmer transfer, og ikke mindst hvis underviseren skaber rettethed mod indholdets anvendelsesmuligheder i praksis. Rasmussen argumenterer for, at situeret læring kan anskues som selvsocialisering, idet læringen handler om en medleven i praksisfællesskabet, hvor målet er, at den lærende skal blive ligesom fællesskabet. Novicen skal således blive i stand til at udføre alle fællesskabets opgaver. Rasmussen slutter

sin kritik om læring i praksisfællesskaberne ved at rejse spørgsmålet om praksislæring overhovedet er anvendeligt i et komplekst samfund:

*”Da forståelse af læring i mesterlære som situeret læring imidlertid snarere skal forstås som socialisering, bliver formelen for læring: ”legitim perifer deltagelse i et praksisfællesskab”, at forstå som en formel integration ikke i et refleksivt moderne samfund, men i et førmoderne segmenteret samfund. I et sådant førmoderne samfund består inklusion i at tilhøre et segment (skrædder for eksempel). Et sådant segment opnås der medlemskab af gennem socialisering, altså gennem legitim tilladelse til at leve med i segmentet og kun det pågældendes segments praksis: fra perifer deltagelse til fuld deltagelse. Men praksisfællesskaber i det højkomplekse funktionelt uddifferentierede er ikke stabile i samme forstand, som det var tilfældet håndværkerlavenes i tid. (Ibid: 225)*

Luhmanns uddannelsesteori (2006) anskuer til forskel fra Lave og Wenger (2003) uddannelse som en intentionel aktivitet, der har til formål at skabe læring og hermed bestræber sig på at udvikle menneskers færdigheder og forøge deres sociale tilslutningsevne (Luhmann 2006). I Luhmanns uddannelsestænkning er det ikke handlinger, man kan efterligne, det er derimod kommunikation. Med afsæt i Luhmanns teoriforståelse er den væsentligste opgave for Diplomuddannelsen i ledelse, at ”lederen” lærer, hvad ”lederen” ikke ved og ser for at blive i stand til efterfølgende selv at fylde hullerne ud. Årsagen til dette er, at det negative, her forstået som en uhensigtsmæssig ledelsesadfærd alene kan formidles gennem kommunikation og ikke gennem handlinger. Undervisning skal således forstås som kommunikation, men kommunikation bliver alene til undervisning, hvis den finder sted i et interaktionssystem. Diplomuddannelsen i ledelse skal i dette perspektiv ikke alene anskues som en verbal kommunikation, der skal mere i spil. Således skal ledernes iagttagelsesevne og refleksion inddrages, hvilket ikke kun relatere sig til kommunikationen, der skal også skabes forstyrrelser i

det psykiske system. Luhmann argumenterer således for, at interaktionen i rummet gør, at de lærende, her lederne, samlet kan reflektere over det, der er sket og sker i lokalet. Ingen af de deltagende ved reelt, hvad der sker af læring, og først retrospektivt er det muligt, ud fra andres adfærd at slutte, hvad den enkelte lærende har reageret på og taget med sig fra undervisningen (Luhmann 2006: 80-84). Luhmann anser viden som uddannelsessystemets kerne ”for gennem viden opnår man andre muligheder for at give sit videre livsforløb retning” (Ibid: 121). Men igen i relation til teoriens grundlæggende tænkning, sker der altid en kraftig videnselektion, gennem den enkeltes (leders) selektionskriterier i forhold til, hvad den enkelte anser givtigt for sit lederskab.

Luhmann tager afstand fra at sammenligne uddannelse og socialisering. Som han udtrykker det, kan man ikke, i sær i komplekse samfund, overlade opgaven at gøre mennesker til personer alene gennem socialisering. Den virker ikke tilstrækkeligt specifik og bliver i høj grad bundet til et givet miljø. Både socialisering og uddannelse drejer sig om personlighedens skabelse. Netop deri ligger det spillerum, som uddannelsen kan udnytte for dels at korrigere socialisationen, dels at udvide den. Skønt Luhmann ikke finder, at socialisering kan sammenstilles med uddannelse, så er han enig med Lave og Wenger (2003) i, at socialisering ikke er en determinerende proces, men at der derimod er tale om selvsocialisering. Socialiseringen forløber som social interpenetration, og al social interpenetration forløber som kommunikation. Det er altså det kommunikative hændelsesforløb, der socialiserer. Men som Luhmann præciserer, har socialisering at gøre med mennesker, og hermed også ledere, om hvem man ikke kan vide, hvilke indstillinger de i givet fald vil aktualisere, eller hvordan de vil handle.

Jeg har nu præsenteret såvel praksisnær undervisning i en forståelse af ”ledelsesrummet derude” og med mulighed for medleven og dermed

overførbart viden i situationen. Men jeg har så også valgt at præsentere et teoretisk eksempel på modbegreb til praksisnær undervisning præsenteret ved Luhmanns teoretiske tilgang til uddannelse. Jeg vil nu kort supplere med Bjarne Wahlgrens teoretiske overvejelser over begrebet ”transfer”, i det jeg finder, at det kan binde trådene sammen og føre til svaret på den sidste del af forskningsspørgsmålet. Wahlgren (2010) niveaudeler transferbegrebet, idet han taler om både nærtransfer og fjernttransfer. Nærtransfer, mener Wahlgren, henviser til, at man forventes at anvende det lærte i situationer, der er meget lig læringssituationen. Nærtransfer knytter sig således ofte til læring og anvendelse af færdigheder og teknikker. Fjernttransfer drejer sig derimod om en mere abstrakt læring og evnen til at anvende og transformere indsigt og principper. Forskellen mellem nær-og fjernttransfer kan ekspliciteres ved et eksempel. Ved nærtransfer kan nævnes en leder, der lærer at anvende nogle specielle spørgeteknikker på modulet supervision, hvorefter lederen straks efter går hjem og afprøver teknikken ved en MUS samtale. Derimod er der tale om fjernttransfer, når en leder lærer en teori om den reflekterende leder og efterfølgende er i stand til at anvende teorien til at forholde sig kritisk reflekterende til sin egen ledelsespraksis for at blive klogere på, om den kan forstås som reflekteret. En væsentlig detalje ved fjernttransfer er, at det forudsætter den lærendes evne til metakognition (Ibid).

*Metakognition eller tænkning over tænkningen, er et centralt begreb i litteraturen om transfer. Spørgsmålet er så, hvad metakognition er. Metakognition har lighed eller overlap med begreberne kritisk tænkning, proces-tænkning og (selv) refleksion. Metakognition kan beskrives som tænkning over, hvordan man anvender det man har lært. Selve anvendelsesprocessen gøres til genstand for refleksion (Ibid: 131)*

*Teorien om generel transfer* fokuserer på en formel dannelsesværdi, der beskrives som evnen til at tænke. I teorien argumenteres endvidere for, at man

lærer mere, end det man lærer gennem et givet emne, hvilket vil sige, at lederen gennem en teoretisk undervisning forventes at opøve almene tænke- og refleksive handlemønstre, der kan anvendes i en bredere sammenhæng. Som et eksempel kan nævnes undervisning, der fokuserer på kvalitet i velfærdsydelserne. Her kan lederne opnå materiel værdi, hvis de får kendskab til - og lærer at anvende forskellige former for dokumentation og kvalitetssikringsmetoder, mens den formale dannelsesværdi derimod kan erhverves, hvis der i undervisningen reflekteres over, hvorfor kvalitetssikring er blevet en væsentlig del af velfærdsarbejdet. Videre må det overvejes, hvilke politiske overvejelser, der ligger bag kravet, og hvordan man som leder skaber rammer for den mest hensigtsmæssige arbejdstilrettelæggelse i spændet mellem kerneydelser og kravet om dokumentation.

Sammenfattende fremhæves det at brug af begreberne nær- og fjernttransfer, forudsætter undervisning, der er tilrettelagt ud fra fjernttransfer principperne. De studerende, i denne sammenhæng lederne, har eller må opøve en kognitiv metakompetence, der gør dem i stand til at reflektere over egen og andres praksis og styrke deres kompetence til at transformere viden fra undervisningen til egen praksis. Undervisning med afsæt i principper for fjernttransfer skulle samtidig skabe muligheder for, at der læres mere end det undervisnings givne eksempel. Undervisning, der tilrettelægges ud fra nærtransfer principperne, skulle til gengæld øge mulighederne for, at lederen i situationen kan lære at håndtere bestemte ledelsesværktøjer og teknologier, som også findes i deres praksis. Herved øges muligheden for at skabe overførbart viden, uden at den metakognitive kompetence behøver at blive anvendt. Som respondenter fra Moderniseringsstyrelsen sagde, så behøvede man jo ikke altid at arbejde med den abstrakte læring og refleksion, man kunne jo bare lære det. Der findes dog også en mellemvej, hvilket Ramussen (2004) berører, idet han taler om at tilrettelægge undervisningen med afsæt i

generelle principper, der kan overføres til egen praksis og desuden ved at skabe rettedhed i undervisningen, hvilket blandt andet kan realiseres ved, at underviseren ekspliciterer en rettedhed og sammenhæng mellem teori og praksis. Afsluttende skal det fremhæves, at uanset om man vælger den teoretiske undervisning eller medleven i praksisfællesskaber, så er der ingen af læringsteoretikerne, der garanterer læring. For det enkelte menneske anses i begge teoretiske tilgange som selvsocialiserende og selvlærende og hermed ansvarstagende i forhold til egen læring.

### **Opsummering – Italesættelse af uddannelsen – læringsmuligheder**

I ovenstående er der søgt svar på spørgsmål 3a; *Hvordan italesætter uddannelsens interessenter uddannelsen og hvilke betingelser skaber det for læring, refleksion og handlekompetence*. I første led i analysen fremgik det, at alle interessenterne i en eller anden form koblede sig til semantikken om ”praksisnær” uddannelsen som ”den gode uddannelse”, begrebet gav ”mening” - ”*Men på den anden side skal lederuddannelser være praksisnære, det giver den bedste læring*”. Interessenternes tilgang til praksisnær undervisning er dog ikke entydig, og hermed heller ikke deres afstand til teoretisk undervisning. Ud fra den efterfølgende læringsteoretiske diskussion, kan der argumenteres for, at jo tættere lederne er på deres egen praksis, og jo mere uddannelsen planlægges ud fra nærtransfer principperne, des større mulighed er der for at opøve lederens operative kompetence og hermed hans umiddelbare handlekompetence. Hermed synliggøres også modbegrebet ”en teoretisk uddannelse”, der anses som en uddannelse, der er med til at øge mulighederne for at opøve lederens kognitive metakompetence. Det øger ikke nødvendigvis hans operationelle handlekompetence, men til gengæld skulle det kunne styrke den strategiske kompetence. Men uagtet hvad, så giver de her omtalte læringsteoretikere ingen garantier, uanset hvilket valg, der træffes, for at man lærer, det nogen gerne vil lære en.



**Svaret på spørgsmål 3a bliver derfor: Uddannelsens interessenter finder på forskellig vis og på forskellige niveauer, at Diplomuddannelse i Ledelse bør tilrettelægges ud fra praksisnære uddannelses principper. Tages praksisnær for pålydende, kalder det på en uddannelse, der tilrettelægges meget tæt på - eller i praksis, og hvor det forventede resultat af uddannelsen er ledere med operative kompetencer, klar til at handle.** Her forlades spørgsmålet om interessenternes beskrivelse af uddannelsen og lederens betingelser for læringsmuligheder.

### **Hvordan opleves uddannelsen af de ledere, der har deltaget på uddannelsen?**

Nu rettes iagttagelsen mod, hvordan Diplomuddannelsen i Ledelse fremstår - og tilbyder sig som lederuddannelse for de offentlige ledere i dag. For at nå frem til at kunne besvare spørgsmål

*3b: Hvordan evaluerer og reflekterer lederne over den læring og kompetenceudvikling, de har opnået ved at deltage på Diplomuddannelse i Ledelse, hvordan træder "effekten" af uddannelsen frem i lederens kommunikation af opnåede kompetencer.*

Vil følgende blive undersøgt og analyseret:

- En kort sammenfatning af Diplomuddannelsen i Ledelse tilblivelse, kontinuerlige ændringer samt uddannelsens indhold, som det fremgår af den gældende studieordning (Studieordningen for Diplomuddannelsen i Ledelse 2013).
- En undersøgelse af, hvordan lederne beskriver deres tilfredshed med uddannelsen, uddannelsens relevans og nytteværdi samt
- Ud fra en koblingsanalyse at undersøge hvordan lederne gennem deres italesættelse af de tillærte handlings- og beslutningskompetence kobler sig til særlige funktionssystemer, deres medier og koder.

Afsnittet rundes af med en kort refleksion ift. sammenhængen mellem de studerendes oplevelse af, hvilke kompetencer de har fået styrket og

diskursanalysens beskrivelse af tre de ledelsesfunktioner ”Den faglige leder”, ”Personalelederen” og ”Driftslederen”.

### **Diplomuddannelsen i ledelse i et ”historisk perspektiv”**

Indledningsvis vil der være uddrag af interviewet med respondenterne fra henholdsvis Undervisningsministeriet og den tidligere Personalestyrelse.

Uddragene forholder sig til det historisk-politiske afsæt for uddannelsen.

Derefter maler jeg med ”den store pensel” Diplomuddannelsen, som den fremstår i studieordningen 2013, 6 år efter den blev revideret i 2007 og efter flere korrektioner foretaget i den mellemliggende tid. Jeg fremstiller alene beskrivelsen af uddannelsens formål, forventet måludbytte, pædagogiske tilrettelæggelse og kravet til kompetencer ved den afsluttende eksamen. Jeg fravælger at gå i detaljer med de enkelte modulers indhold og måludbytte, men anvender nogle enkelte nedslag som eksempler.

Kontorchefen i Undervisningsministeriet har fulgt - og været ansvarlig for Diplomuddannelsen i Ledelse fra dens første studieordning i 2003. Han fremhæver, at der ved etableringen af uddannelsen i starten af 2000 i hvert fald var to væsentlige detaljer inddraget i drøftelserne. For det første ændringen af de professionsfaglige lederuddannelser fra monofaglige til tværfaglige. For det andet afgørelsen om, hvem der skulle have retten til at udbyde diplomuddannelsen. Flere universiteter viste interesse, men beslutningen blev, at Diplomuddannelsen i Ledelse skulle fastholde sin tilknytning til professionernes grunduddannelser.

*”De (et nedsat udvalg, EW) fandt ud af, at man ikke skulle lave monofaglige lederuddannelser, men man skulle have en generel lederuddannelse. Og så var der efterfølgende en diskussion om, hvem der skulle have lov til at udbyde den. Universiteterne mente, at det var dem, specielt Syddansk Universitet, var meget interesseret, de mente at hele fagligheden lå på universitetsområdet. Men det blev altså professionshøjskolerne der kom til at udbyde*

*den, og de har faktisk brugt rigtig mange kræfter på at lave noget kvalitet i det her og få et marked på det”*

Informanten fra Undervisningsministeriet fortæller endvidere i interviewet, at der i 2007 igen blev røre om uddannelsen i forbindelse med kvalitetsreformens annoncering. Daværende statsminister Anders Fogh Rasmussen ønskede at fokusere den offentlige leders kompetencer i relation til kvalitetsreformens implementering, og på denne baggrund blev der indgået en aftale i tilslutning til Trepartforhandlingerne, der som tidligere nævnt gav institutionsledere i kommunerne og afdelingsledere i regionerne *retten* til at få en diplomuddannelse.

Også Informanten fra Personalestyrelsen fremhæver det politiske ønske om, i forbindelse med etableringen af Diplomuddannelsen i Ledelse, at flytte de monofaglige lederuddannelser til Professionshøjskolerne

*”Det blev problematiseret, at lederuddannelserne tidligere havde været monofaglige. Man havde brug for uddannelser, der kunne lære lederne at tænke på tværs af profession og på tværs af institution og sektor, og så var der ønsket også, at lederne skulle aflægge sig deres professions-identitet. [...] Noget af det, som også kørte, det var jo, at mange ledere – og det er nok meget dem, der er i målgruppen for Diplomuddannelsen i Ledelse – at det er nogle, der er vokset op i systemet, det er den fagprofessionelle: Den dygtige lærer, der bliver skoleinspektør, den dygtige sygeplejerske... Sådan er det [...]. Man ønskede faktisk at gøre dem mere til professionelle ledere. De skulle være i stand til at tænke på tværs af en kommune, på tværs af en region”.*

Som beskrevet tidligere blev aftalen efterfulgt af et meget langt forhandlingsforløb, hvor mulighederne for at skabe et alternativ til Diplomuddannelsen i Ledelse, blev drøftet mellem arbejdsmarkedets parter.

Det førte til etablering af Den offentlige lederuddannelse (DOL)<sup>44</sup> samt en ækvivalering af

Diplomuddannelsen i Ledelse rettet mod modulernes ”længde” (ECTS-point), indhold og ikke mindst fokus på uddannelsen nærhed til praksis.

**Uddannelsens tilrettelæggelse, faglige niveau, mål og krav til ledelseskompetencer** Diplomuddannelsen i Ledelse er på 60 ECTS point<sup>45</sup>, og fik sin første studieordning i 2003.

Efterfølgende er studieordningen ændret flere gange blandt andet i:

- 2006 – tilføjelse af beskrivelser af tilvalgsmoduler, mål og indhold
- 2007 – de tre grundmoduler ændres til seks som følge af oprettelsen af Den offentlige lederuddannelse (DOL), der skulle ækvivalere diplomuddannelsen, idet det skulle være muligt for den studerende at tage fag på begge uddannelser
- 2009 – tilføjelser i relation til den af EU fastlagte Kvalifikationsramme<sup>46</sup>
- 2011 – bl.a. ændring i formålparagraffen
- 2013- nye moduler

Antallet af sider i studieordningen var i 2003 21 sider. Ved den sidste revision af studieordningen, der fandt sted 2013 (Studieordningen for

Diplomuddannelsen i Ledelse januar 2013) var antallet af sider vokset til 71.

Væksten i sideantallet kan begrundes specielt med 3 forhold. Det første er, at

---

<sup>44</sup> Oprettelsen af den offentlige lederuddannelse medførte, at der blev nedsat et Certificeringsråd (<http://fivu.dk/>) og efterfølgende blev der ansat certificeringsekspertes, der fik som opgave at bedømme om såvel professionshøjskoler som eksterne konsulenthuse kunne godkendes til at udbyde moduler på DOL. En oversigt over DOL moduler sammenstillet med udvalgte moduler på Diplomuddannelsen i Ledelse kan ses på [www.offentliglederuddannelse.dk](http://www.offentliglederuddannelse.dk).

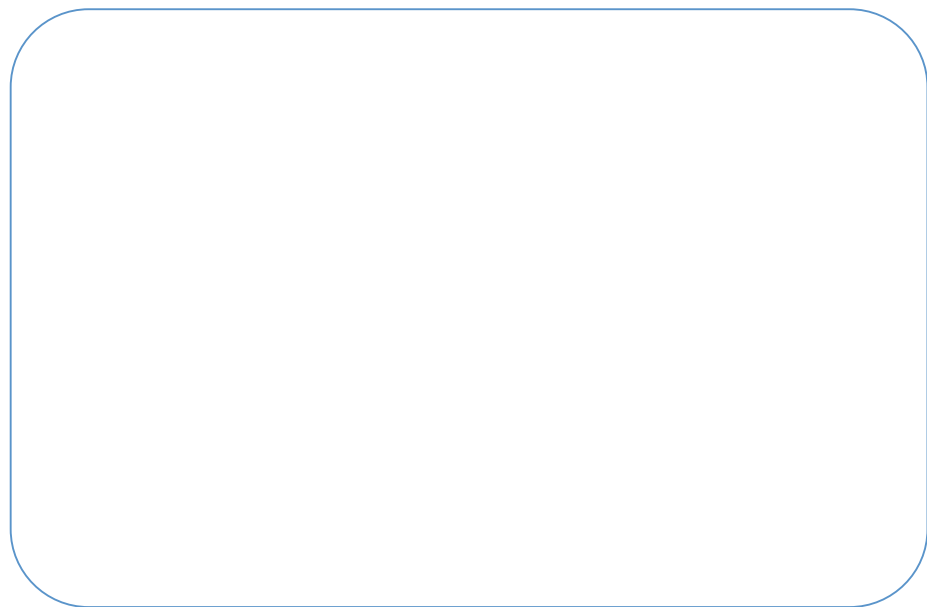
<sup>45</sup> Bologna aftalen 1999, om ”Sikring af sammenlignelige akademiske grader og fremme af mobilitet”, medførte en EU standardisering af uddannelsessystemerne, idet alle formelle uddannelser fik tilskrevet ECTS point, der angiver den estimerede studieaktivitet, som den studerende forventes at præstere. Aftalen blev underskrevet af mellem de 26 lande, herunder Danmark. Lokaliseret 27. juni 2013 på:

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c11088\\_da.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11088_da.htm)

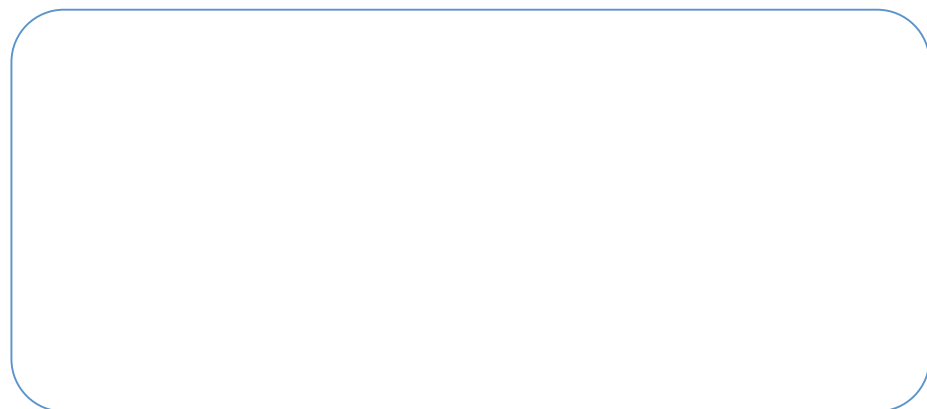
<sup>46</sup> Udarbejdelse af den fælles kvalifikationsramme, er endnu en udløber af EU samarbejdet. De europæiske ministre for videregående uddannelser, vedtog i 2005 en overordnet kvalifikationsramme for det europæiske område for videregående uddannelse. (<http://fivu.dk/>)

der ved revisionen i 2006, blev tilføjet en beskrivelse af tilvalgsmodulenes mål og indhold. Det andet er indførelse af den af EU fastlagte kvalifikationsramme og i forlængelse heraf indførelsen af *Den danske kvalifikationsramme 2008* ([www.uvm.dk](http://www.uvm.dk)), hvilket medførte, at alle moduler blev genbeskrevet ud fra rammekrav om læringsudbyttet specificeret som: viden, forståelse, færdigheder og kompetencer. Det tredje er ændringen af de 3 grundmoduler à 10 ECTS point til 6 grundmoduler à 5 ECTS point, hvilket medførte en yderligere specificering af læringsudbyttet på hvert enkelt modul. Skønt form og indhold har ændret sig undervejs, har formålet for uddannelsen været det samme indtil revisionen i 2011 (Studieordningen for Diplomuddannelsen i Ledelse juli 2011).

Formålet er i studieordningen fra 2003 og 2006 (Studieordningen for Diplomuddannelsen i ledelse 2006) beskrevet som:



I 2011 ændres formålet, idet teksten skæres betydeligt ned.



Det, der er slettet fra teksten, er overvejende de didaktiske overvejelser over tilrettelæggelsen af uddannelsen. Hvor der frem til 2011 blandt andet fremhæves uddannelsens praksisfokusering og opnåelse af kompetencen til at koble teori med praksis, så fremhæves det alene i studieordningen fra 2011 under afsnittet ”Uddannelsens mål for læringsudbytte, struktur og indhold” at:

*”Uddannelsen er praksisnær, relaterer sig til deltagernes daglige praksis og gennemføres på bachelorniveau” (Studieordningen... 2011).*

### **Forventet læringsudbytte og kravene til lederkompetencer ved afgangseksamen**

Uddannelsens mål for læringsudbytte beskrives ud fra den danske kvalifikationsramme på Diplom niveau<sup>47</sup>, hvor kravet til niveauet for viden er beskrevet som følger (Studieordningen ... 2013: 6):

- Skal have udviklingsbaseret viden om praksis og anvendt teori og metode inden for ledelsesområdet
- Skal kunne forstå praksis, anvendt teori og metode samt kunne reflektere over ledelsesprofessionens praksis og anvendelse af teori og metode.

Ved afsluttende eksamen er kravene til ledelseskompetencerne:

- Skal kunne udvikle strategier, for at realisere og håndtere ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer i forhold til valgt problemstilling
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til valgt problemstilling inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssig etik f.eks. ved at indgå i et konstruktivt samarbejde med organisationens aktører om at håndtere og skabe deltagelse i og refleksion over, organisatorisk udvikling
- Skal tage ansvar for komplekse ledelses- og organisatoriske problemstillinger og kunne komme med begrundede forslag til valg af løsninger, styringsmetoder og handlinger.
- Skal kunne identificere behov for og strategisk tilrettelægge kompetenceudvikling i forhold til den valgte problemstilling (Ibid:9).

---

<sup>47</sup> Lokaliseret den 23. juli 2014 på: [www.uvm.dk](http://www.uvm.dk)

I studieordningen fra 2013 fremgår det endvidere, at uddannelsens undervisnings- og arbejdsformer samt faglige stofområde er som følger:

- Uddannelsen skal præsentere den studerende for fagligt stof (teorier, erfaringsbeskrivelser, debatter, dokumenter og udmeldinger), som er relevante for det pågældende modul.
- Nationale og internationale forskningsresultater integreres størst muligt i undervisningen.
- En væsentlig del af studiet handler om at forholde sig problematiserende og analyserende til forskellige former for tekster og ikke mindst forskellige former for praksis. Målet er, at anvende det, man læser, og samtidigt forholde sig kritisk og konstruktivt til både litteratur og erfaringer. Det forudsætter, at forskellige deltageres erfaringer, forskelle og ligheder mellem sektorer m.v. inddrages i det problemorienterede arbejde i såvel obligatoriske, som valgfri moduler.
- Grundantagelse i den faglige og pædagogiske tilrettelæggelse i uddannelsen er, at både teoretisk og praksisbaseret erkendelse af lederrollen og ledelseskompetencer er centrale elementer i uddannelsen.
- Dermed tager uddannelsen i sit udgangspunkt afsæt i den enkelte leders erkendelsesmæssige udvikling, herunder deltagernes refleksion over praksis i egen organisation spejlet i uddannelses teoretiske indhold.
- Grundantagelsen er, at refleksioner over handling, adfærd og beslutninger skabes gennem uddannelsesforløbet, med det formål at påvirke deltagernes ledelsespraksis. Uddannelsen må således baseres på, at deltagerne anvender egen/egne organisation(-er) som et udviklingslaboratorium for adfærd, handlinger og beslutninger i uddannelsesforløbet (Ibid: 9, 10).

Uddannelsen består som sagt af 6 grundmoduler, hér gengivet i stikordsform:

1) Lederskab og kommunikation.

Formål: En øget forståelse for kommunikationens betydning som styringsredskab

2) Professionelt lederskab.

Formål: En styrket bevidsthed om det professionelle ledelsesrum

3) Ledelse i dynamiske relationer.



Formål: En styrket forståelse for det professionelle ansvar ved at indgå i relationer

4) Ledelse i lærings- og kompetencerelationer.

Formål: En skærpet opmærksomhed på læreprocesser og kompetenceudvikling, for at lede de selvledende medarbejderne til selv at vælge ”den rette vej”

5) Organisation og processer.

Formål: En bevidst forholde sig til eget organisatoriske ansvar

6) Organisation, styring og strategi.

Formål: En styrket strategisk opmærksomhed, med det formål at kunne indgå i processer og styre organisationens til vækst og kvalitet i produktivitetsydelse.

Et eksempel på en indholds beskrivelse gengives her:

**”6. obligatoriske modul: Ledelse og Organisation 2: Organisation, styring og strategi (5 ECTS point).**

Modulet afvikles gennemsnitligt over 4 undervisningsdage, 2 planlagte studiedage og 1 times vejledning):

- Der fokuseres på, hvordan egen organisation og dens omverdens relationer kan iagttages og forstås i forhold til forskellige organisationsforståelser, - teorier, - former, -strategier og – koncepter og dermed forbundne ledelsesdiskurser, herunder i særdeleshed i forhold til et komplekst organisationsbegreb som er konsistent med et samfund i konstant forandring
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at skelne mellem og reflektere over betydningen af forskelligt historisk forankrede organisationsteorier, analysestrategier og praksisser, herunder betydningen af valg og fravalg af forskellige perspektiver på egen organisation i forhold til dens omverden
- Der fokuseres på, hvordan ledelse af udviklings- og forandringsprocesser foregår i en kompleks organisatorisk kontekst, hvor betydningen af beslutninger, fortællinger og fortolkninger om offentlige og private virksomheds identitet konstant er til forhandling og genforhandling
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at forstå, reflektere, forhandle og handle strategisk på at forstå og anvende kompleksiteten som en mulig ressource

I forlængelse heraf forventes det, at den studerende ved eksamen har følgende kompetencer:

- Skal kunne udvikle strategier og initiere udvikling, realisering og håndtering af innovative organisatoriske forandrings- og udviklingsprocesser under hensyntagen til organisationens komplekse interne og eksterne relationer
- Skal kunne indgå i et konstruktivt samarbejde med organisationens aktører om at håndtere og skabe organisatorisk deltagelse i og refleksion over organisatoriske udfordringer, forandrings- og udviklingstiltag
- Skal kunne identificere behov for egen organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til ledelse af organisatoriske forandrings og udviklingsprojekter (Ibid: 23)

Ud over grundmodulerne skal den studerende have 3 valgekurser af 5 ECTS point og uddannelsen afsluttes med et afgangsprøve på maks. 60 sider. Der præsenteres i den sidste studieordning (Studieordning ... 2013) ud over de 6 grundmoduler hele 31 tilvalgs moduler, lige fra innovationsledelse til økonomistyring, evaluering og projektledelse. Derudover er der udviklet yderligere tilvalgskurser, der er rettet mod særlige professioner bl.a. tre tilvalgskurser inden for sundhedsledelse og 6 inden for skoleledelse (og mon ikke der kommer flere til i forbindelse med skolereformens udrulning?).

En gennemlæsning af studieordningen (Studieordningen ... 2013), giver indtryk af, at uddannelsen beskrives i et spændingsfelt mellem kravet fra Arbejdsgiverorganisationerne om praksisnærhed og Professionshøjskolerne teoretiske uddannelsestænkning. Uddannelsen beskrives således som *”praksisnær, relaterer sig til deltagerens daglige praksis ”* (Ibid). Det ”loves” at lederen bliver i stand til at lede på alle niveauer: *”Den uddannede skal kunne vurdere, reflektere og anvende elementer, der indgår i ledelsesprocessen fra strategisk til operativt niveau”* (Ibid). Praksis forventes sidst men ikke mindst anvendt som forsøgslaboratorium. *”Uddannelsen må således baseres på, at deltagerne anvender egen/egne organisation(-er) som et udviklingslaboratorium for adfærd, handlinger og beslutninger i uddannelsesforløbet”*. (Ibid: 9, 10). På den anden side arbejdes der i uddannelsen med at øge de studerendes metakognition, idet det også fremgår af studieordningen at de studerende:

- Skal kunne forholde sig problematiserende og analyserende til forskellige former for tekster og ikke mindst forskellige former for praksis. Målet er, at anvende det man læser, og samtidigt forholde sig kritisk og konstruktiv til både litteratur og erfaringer.
- Skal kunne forstå praksis, anvende teori og metode samt kunne reflektere over ledelsesprofessionens praksis og anvendelse af teori og metode (Studieordningen Ibid: 9)

## Diplomuddannelse i ledelse – form og indhold

På det generelle plan kan det, med det forbehold, at ikke alle 72 sider i Studieordningen er gennemgået i detaljer, konstateres, at de uddannelsesinstitutioner, der udbyder Diplomuddannelsen i Ledelse, forventes at udbyde en praksisnær lederuddannelse. Hvordan det praksisnære skal forstås kan undervejs i læsningen være svært at få præcist indkredset, specielt når man begynder at nærlæse formålsbeskrivelse, undervisnings- og arbejdsformer, og forventede viden og færdighedsniveau i relation til de enkelte moduler. Derimod er der ikke tvivl om, når man læser modulernes forventninger til opnåede kompetencer, at uddannelsen har til formål ”at skabe” ledere, der er kompetente i praksis. Vejen fra læringsudbyttets forventninger til opnåelse af et bestemt teoretisk vidensniveau og et bestemt niveau for analytiske færdigheder, over til de forventede handlekompetencer kalder på de studerendes metakognitive kompetencer, altså kompetencen til selv at kunne transformere fra uddannelsens teoretiske afsæt til praksis. At dette kan være en udfordrende proces og som regel kræver øvelse, søges der taget højde for, idet der i beskrivelsen af undervisnings- og arbejdsformer lægges vægt på/ forventes, at de studerende igennem uddannelsen anvender deres egen praksis som et udviklingslaboratorium, et træningscenter, hvor lederen kan øve sig i at transformere uddannelsens teoretiske input, til en ændret ledelsesadfærd, ændrede handlinger og ikke mindst ændrede ledelsesbeslutninger.

**Konkluderende kan det siges, at praksisnærhed som begreb indgår i studieordningen, men uddannelsen er ikke tilrettelagt efter praksisnære uddannelsesprincipper. Der er nærmest tværtimod tale om en teoretisk uddannelse, hvor praksisnærheden skal medbringes af de studerende ”hjemmefra”.**

### **Ledernes tilfredshed med uddannelsen, uddannelsens relevans og nytteværdi.**

For at kunne besvare spørgsmål 3b, analyseres først, med afsæt i

introduktionen til uddannelsens studieordning, de besvarelser fra mit survey, som 67 ledere, der har afsluttet Diplomuddannelsen i Ledelse, har returneret.

Dernæst rettes iagttagelsen mod ledernes iagttagelse af, hvordan de skaber transformationen mellem den opnåede teoretiske viden, de analytiske metoder og uddannelsens reflektive træning og de realiserede ændringer i deres ledelsesmæssige og organisatoriske praksis, altså effekten af uddannelsen.

Svarene forventes at give et nuanceret billede af, hvilken læring lederne oplever, der har fundet sted i uddannelsesforløbet, og om de oplever læringen relevant i forhold til deres ledelsespraksis.

Som beskrevet i afhandlingens empiriske undersøgelsesdesign, hvor de valgte metoder til indsamling af data beskrives, så er det survey, jeg har udviklet til denne del af analysen, inspireret af Kirckpatrick og Kirckpatrick's (2006) evalueringsmodel. De to har udviklet en af de mest anerkendte metoder til at evaluere uddannelsesprogrammer. De undersøger således uddannelsen værdi på 4 niveauer: i) respons (tilfredshed), ii) læring, iii) kompetenceudvikling, som den viser sig i praksis, og iv) resultat eller nytteværdien af uddannelsen. Men hvor de to forskere har fokus på at evaluere uddannelsen, så omsætter jeg deres niveauer til en selvevaluering fra de uddannedes leders side. Der ønskes således svar på ledernes generelle tilfredshed med uddannelsen, deres oplevelse af egen læring, deres beskrivelse af nye handlekompetencer og endelig lederens oplevelse af nytteværdien i egen ledelsesmæssige praksis. Spørgeskemaet blev sendt elektronisk<sup>48</sup> (Bilag 1) til 87 ledere, der har færdiggjort en Diplomuddannelse i Ledelse. Respondenterne blev fundet ved

---

<sup>48</sup> Via analyseværktøjet SurveyXact, skemaerne kan ses i bilag 1

kontakt til to omegnskommuner, to hospitaler og en henvendelse til en professionshøjskole i København, der sendte en mail til deres seneste hold af afgangsstuderende. De 87 ledere vurderer jeg som repræsentativ for ”offentlige ledere” med en Diplomuddannelse i Ledelse. Jeg sendte først en mail til 100 dimittender og spurgte dem, om de ønskede at deltage i undersøgelsen. De der svarede positivt kontaktede jeg pr. mail eller telefon for at forklare dem om formålet med og omfanget af skemaet (informed consent). Derefter sendte jeg spørgeskemaet til dem.

Det er en survey-undersøgelse, hvor der stilles mange spørgsmål og samtidig inviteres respondenterne til at begive sig ud i fritekst, kvalitative kommentarer eller ”fortællinger”. Dette indebærer selvsagt en risiko for, at nogle respondenter ikke eller kun ufuldstændigt ville besvare surveyet. Det viste sig dog at 73 af de mulige 87 respondenter udfyldte surveyet i større eller mindre grad såvel de ”lukkede” rating-spørgsmål, som de åbne, kvalitative spørgsmål.<sup>49</sup>

### Analysestrategiske overvejelser

Min tilgang til svarene fra undersøgelsen er som beskrevet i metodeafsnittet konstruktivistisk, hvilket har som konsekvens, at jeg har en kvalitativ tilgang til respondenternes svar. Mit formål med at inddrage en survey-undersøgelse er således alene at få en nuanceret beskrivelse fra en større population af

---

<sup>49</sup> *Det sidste spørgsmål jeg stillede respondenterne spurgte ind til denne problemstilling, idet jeg spurgte om ”Har mine spørgsmål, været nemme at besvare”, fordi svarene lå lige for, eller lå svarene ikke lige for og har derfor krævet lidt mere eftertanke?*

- 62 respondenter har besvaret dette spørgsmål, ingen giver udtryk for at de ikke var relevante spørgsmål
- 42 svarer at spørgsmålene skabte refleksion og eftertanke (positivt)
- 10 svarede at de var nemme at gå til
- 2 nævner at de af tidsmæssige årsager ikke er kommet med mange kommentarer

Én af respondenterne kommenterede: ”Nemme, dog kræver rubrikkerne, at uddannelsen står rimelig klart i erindringen”

dimittender af, hvordan de efter endt uddannelse selv forstår og evaluerer deres vidensniveau og kompetenceudvikling.

*”God samfundsforskning er problemorienteret ikke metodeorienteret i den forstand, at den bruger de metoder, der er i forhold til en given problematik, bedst kan besvare de relevante forskningsspørgsmål. I mange tilfælde vil en kombination af kvalitative og kvantitative metoder kunne løse opgaven bedst. Heldigvis kan man mange steder efterhånden se en mere afslappet holdning til den gamle uproduktive opdeling i kvalitative og kvantitative metode” (Flyvbjerg 2010: 486).*

Som understreget i det indledende metodeafsnit er det de kvalitative analyser, der er det bærende fundament i afhandlingen. På den anden side har jeg med afsæt i Flyvbjerg (2010) også valgt at lade svarene fra survey-undersøgelsen nuancere og styrke besvarelsen af mine forskningsspørgsmål. Jeg vil i det følgende referere kvantitativt til svarfordeling mv. men supplere med en kvalitativ analyse af de mange svar og kommentarer, som skemaet har givet respondenterne mulighed for at afgive. Sidst men ikke mindst betyder den kvalitative tilgang til survey-undersøgelsen også, at jeg ikke refererer og afrapporterer samtlige spørgsmål og svar i undersøgelsen, surveyet blev udviklet og udsendt i starten af mit Ph.d. forløb og er bredt og åbent i sin spørgeramme. Efterhånden som analysen har taget form og indhold, er derfor nogle svar blevet mere påtrængende og tydelige, mens andre er gledet ind i baggrundens relative usynlighed. Samtlige svar kan dog findes i bilag 2.

I det følgende præsenteres først svarene på de ”lukkede” rating spørgsmål, der giver et billede af hvem respondenterne (lederne) er, herunder, hvordan de forholder sig til deres lederidentitet. Dernæst følger spørgsmål/svar, der giver et indtryk af deres tilfredshed med uddannelsen og deres oplevelse af, hvad der har skabt læring. Derefter inddrages svarene på de ”åbne” spørgsmål, hvor lederne har haft mulighed for at kommentere /reflektere over såvel

uddannelsen som deres egen læring og kompetenceudvikling. Her vil jeg iagttage deres iagttagelse (og refleksion) over teori/praksis forholdet, dernæst vil jeg, gennem en koblingsanalyse (Luhmann 1997, 2006; Andersen 2006) iagttage, hvordan lederen italesætter, hvordan det er lykkedes dem, at transformere uddannelsens teori til ændringer i egen praksis. Afsnittet rundes af med en diskussion af, i hvor høj grad analyserne har kastet lys over en sammenhæng mellem diskursanalysens subjektpositioner, interessenternes forventninger til offentlige ledere og ledernes italesættelse af deres læring.

### Ledernes erfaring, uddannelse og identitet

#### **Respondenternes tilfredshed med Diplomuddannelsen i Ledelse**

Af de 87 uddannede ledere, som spørgeskemaet er sendt til, har 66 ledere besvaret skemaet fuldt ud (75,9 %), 7 respondenter (8 %) har afleveret nogle svar, og 14 (16,1 %) har ikke ønsket at besvare spørgeskemaet.

De 66 ledere, der har besvaret spørgeskemaet fuldt ud fordeler sig på følgende fag:

- 19 med en professionsuddannelse som pædagog
- 14 med en professionsuddannelse som skolelærer
- 20 med en professionsuddannelse som sygeplejerske
- 13 med andre uddannelser

De offentlige ledere, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen, var erfarne ledere med mange års lederpraksis bag sig. Af de 69 ledere, der har svaret på spørgsmålet om, hvor mange år de har været ledere, har 51 svaret, at de har været ledere over 5 år, 3 har været ledere i under 2 år. Den samme tendens kan ses i Evalueringsinstitutets undersøgelse fra 2012 (Lederuddannelser... 2012), hvor lederne blev spurgt om, hvor mange års anciennitet de havde i en lederstilling med personaleansvar. Her havde 565 af de 713 respondenter, der havde svaret på spørgsmålet, været ledere mere end 5 år. Det kan med en behørig forsigtighed tolkes som at flertallet af de offentlige ledere, der indtil



nu har taget Diplomuuddannelse i Ledelse, er erfarne ledere. Diplomuuddannelsen i Ledelse henvender sig både til ledere med en mellemlang - og lang videregående uddannelse. I denne undersøgelse deltog 20 sygeplejersker, 23 pædagoger, 14 lærere, 10 med en anden sundhedsprofessionsuddannelse end sygeplejersker og 5 med andre uddannelser herunder også lange videregående uddannelser. Rent erfaringsmæssigt giver det et godt billede af, hvem der "tager" uddannelsen, og er i overensstemmelse med fundene fra Evalueringsinstituttets undersøgelse (Ibid). I afhandlingens survey blev det tilkendegivet at uddannelsen havde styrket ledernes ledelsesidentitet. Således oplyste 40 ledere, at de fandt at deres ledelsesidentitet var stærkere end deres faglige identitet, mens 23 udtrykte at de to identiteter vejede lige meget. Af de 40 ledere, der gav udtryk for deres ledelsesmæssige identitet var stærkest, bemærkede 9, at deres professionsfaglige baggrund var et plus for dem. De forskellige kommentarer relateret til dette spørgsmål udtrykkes til dels i dette citat:

*"Jeg mener den faglige kompetence styrker ledelsen, hvis man vel og mærke påtager sig det ledelsesmæssige ansvar, og det er måske problemet med nogle fagfaglige ledere, man skal kunne slippe sit "gruppetilhørsforhold". Man skal også være afklaret med, at de praktiske færdigheder, paratviden osv. forsvinder. Det skal man overlade til medarbejderne Men den overordnede faglige forståelse af det område man er leder for, og genkendelsen i de problemstillinger medarbejderne møder, kan være en stor styrke som leder"*

### **Ledernes vurdering af uddannelsens faglige niveau samt graden af "praksisnærhed" i undervisningen**

Det faglige niveau på uddannelsen blev generelt oplevet som godt. Af 70 respondenter svarede 51 (72,9 %), som havde besvaret spørgsmålet "Hvordan vurderer du det faglige niveau på uddannelsen samlet set"? at det faglige

niveau var højt, mens 17 (24,3 %) udtrykte, at niveauet var blandet. Der blev også spurgt til, hvor praksisnært respondenterne oplevede uddannelsen. ”I hvilken grad blev den/din ledelsesmæssige praksis integreret i praksis?”. Af 70 respondenter svarede 44 (62,3 %) de i høj grad anså at deres ledelsesmæssige praksis havde været integreret i undervisningen, mens 24 (34,3 %) fandt, at det skete i varierende grad. Mange af kommentarerne til dette spørgsmål nævner, at uddannelsens eksamensopgaver altid tog afsæt i deres egen ledelsesmæssige praksis, hvorfor de bestemt oplevede uddannelsen praksisnær.

Ved spørgsmålet ”I hvilken grad synes du, at indholdet på uddannelsen samlet set har været relevant i forhold til dit arbejde?” svarer 47 respondenter ud af 70 (67,1 %), at de fandt, at indholdet i høj grad havde været relevant, mens 17 (24,3 %) gav udtryk for, at de fandt at indholdet i passende grad havde været relevant.

Eksempler på kommentarer i relation til dette spørgsmål var:

- *”Jeg oplever at alle modulerne har været brugbare og udfordrende. Jeg har brugt min nye viden i mit daglige arbejde”*
- *”Der var stor sammenhæng mellem pensum, undervisningsform og de ledelsesmæssige problemstillinger og dilemmaer vi oplever, at stå i”*
- *”Ledelse er blevet nærværende på en anden måde. Er blevet et fag, i stedet for en ansættelse som leder”*
- *”Jeg blev forstyrret i mit daglige virke, men for det meste var det tilpassede forstyrrelser*

Respondenternes umiddelbare vurdering af uddannelsens praksisnærhed var således positiv.

Respondenterne blev også spurgt om deres vurdering af uddannelsens teoretiske niveau, ”Der er en stadig debat både på det politiske og det uddannelsesmæssige niveau om uddannelsen er for teoretisk – hvad er din holdning?”. Her udtrykte 58 ud af 61 (95,1 %) respondenter, at de ikke

oplevede uddannelsen for teoretisk. De 3 sidste respondenter (4,9 %) mente, at uddannelsen var for teoretisk og kommenterede deres svar således:

- *"Jeg tror at ledelse langt hen af vejen er noget man enten kan eller ikke kan. Meget er afhængig af lederens menneskelige egenskaber".*
- *"Uddannelsen er for teoretisk".*
- *"Det vil jeg mene den er. Specielt det første modul er svært teoretisk med tekster, der tager meget lang tid at læse"*

Af de 58 (95,1 %) respondenter, der svarede, at de *ikke* fandt uddannelse for teoretisk, var der mange, der også havde brugt tid på at formulere kommentarer til deres svar;

- *"Nej den er ikke for teoretisk, vi har brug for masser af teori, da vi i forvejen, og nu generalisere jeg, har en tendens til at gå i driftsfælden"*
- *"De fleste af os har en baggrund som leder, derimod mangler vi at få sat teori på vores erfaringer. Jeg mener at teorien er den vigtigste del af uddannelsen"*
- *"Jeg synes det er vigtigt med megen teori, især når vi samtidigt lærer at reflektere, så vi selv kan arbejde med at overføre det til vores hverdag"*
- *"Jeg har det godt med at denne uddannelse var teoretisk og ikke en værktøjskasseuddannelse"*
- *Jeg synes det ville være et tab for uddannelsen, hvis den gøres mindre teoretisk, da det så nemt kan ende i "hverdagsargumenter" for dette eller hint- hvilket ikke er med til at understøtte professionel ledelse"*
- *"Ledelse er langt mere end nogle konkrete ledelsesværktøjer. God ledelse kræver forståelse og refleksion ud over det personlige og praktiske. Jeg har haft stor glæde af at blive præsenteret for forskellige teoretiske forståelsesrammer.*

Der var også flere respondenter, der i relation til dette spørgsmål reflekterede over, om de havde oplevet en sammenhæng mellem teori og den erfarede praksis, og om de havde opnået kompetencen i at skabe den nødvendige transformation af viden til læring og videre til skabelse af egen praksisteori.

- *"Det handler jo netop om at få bygget en masse teoretisk viden op, og så gå tilbage og få den med til at spille sammen med praksis"*

- *”Nej der skal være en del teori. Dette skaber for mig en større forståelse for de forskellige sammenhænge, og jeg får også flere handlemuligheder via en teoretisk baggrund”*
- *”Jeg synes ikke den er for teoretisk. I min optik er det rigtigt vigtigt at have et solidt teoretisk fundament, for netop at kunne oversætte og bruge dette i praksis.*
- *”Jeg oplever at have langt større viden om ledelse i dag, det finder jeg er yderst relevant, det gælder bare om at få den viden ind i praksis, hvilket jeg selv oplever, giver rigtig god mening - ikke mindst for medarbejderne”*
- *”Jeg har hele tiden følt, at min praksis og min hverdag var en væsentlig del af uddannelsen. Teorien blev jo sammenlignet med praksis, når man kom hjem. Det er meget op til den enkelte at få det fulde udbytte, tror jeg”*
- *”Teorien skal styrke vores praksis. Derfor mener jeg bestemt ikke at uddannelsen er for teoretisk, man kan have talent for ledelse, men der er bestemt behov for teoretisk viden”*
- *”Jeg synes min uddannelse var meget praksisnær og derfor blev den meget mere relevant og brugbar for mig i min hverdag som leder- og der er ikke for meget teori – teorien er fundament for at kunne træffe kvalificerede beslutninger*

En af de ”myter” der findes om Diplomuddannelsen i Ledelse er, at den alene lærer lederen

”ledelsesdiskursen”, men at der i realiteten ikke sker ændringer i den ledelsesmæssige adfærd.

Respondenterne (N=61) gav dog udtryk for, at det ikke alene var en anden terminologi, de havde erhvervet sig. De oplevede reelt, at de anvendte den nye viden i praksis, hvilket blandt andet kom frem, da de blev spurgt ind til emnet for deres afgangsprøve, og om de efterfølgende havde anvendt ideerne, refleksionerne og eller resultaterne fra deres afgangsprøve. Hverdagens ledelsesudfordringer kommer til udtryk ved lederens valg af emne for afgangsprøve:

15 respondenter oplyste, at de havde skrevet om kompetenceudvikling i den ledelsesmæssige praksis og /eller udfordringer med at arbejde i et styret og

”flydende” ledelsesrum. Der var 13 af de 15 der gav udtryk for, at de havde anvendt opgavens refleksioner og resultater efterfølgende. 25 af de øvrige respondenter svarede, at deres afgangsprøve forholdt sig til problemstillinger relateret til ledelse, fusioner og forandringsprocesser. 24 af disse gav udtryk for, at de havde anvendt opgavens refleksioner og eller resultater i deres videre arbejde. Respondenterne gav således udtryk for, at det, de har lært gennem deres skriftlige afgangsprøve, blev anvendt til at skabe ændringer i egen ledelsespraksis.

### **Ledernes organisation og lederuddannelsen**

Organisationens forhold til lederuddannelsen blev søgt belyst ved at spørge om lederne oplevede, at de blev støttet i at tage uddannelsen. 37 respondenter ud af 67 angav, at de har fået megen støtte til deres ”uddannelsesprojekt”, 21 af de øvrige respondenter fandt, at støtten havde været nogenlunde, og her var der flere, der oplyste, at de da havde fået uddannelsen betalt. 9 respondenter oplevede en meget begrænset interesse fra organisationens side.

Det sidste spørgsmål, jeg har valgt at tage med i fremstillingen, er spørgsmålet om, hvilke tilvalgsmoduler lederne havde valgt at deltage i (den enkelte respondent har deltaget på flere moduler). Visse moduler viser sig at være meget populære. Som nævnt tidligere byder uddannelsen på mange tilvalgsmoduler, så der er mange at vælge imellem,<sup>50</sup> men der er nogle moduler, der klart er ”favoritter”. 33 respondenter har således valgt Coaching, 18 har valgt Ledelse og filosofi, 13 har valgt Strategisk kommunikation, 10 har valgt Innovation, 9 Forandringsledelse, 8 Pædagogisk ledelse, 8 Ledelse af politisk styrede organisationer, og sidst har 6 valgt Strategisk ledelse.

---

<sup>50</sup> For god ordens skyld skal det nævnes, at det er varierende hvor mange moduler der udbydes på hver institution og en anden faktor er, at der skal være et vist antal studerende tilmeldt, før modulet oprettes.

### **Opsamling af første del af survey- undersøgelsen**

Flertallet af survey- undersøgelsens respondenter udtrykker tilfredshed med uddannelsen som helhed. De oplever, at det teoretiske niveau er i orden og fremhæver det som en af de positive sider af uddannelsen. Flertallet af dem oplever, at uddannelsen tager afsæt i og fokuserer på den organisatoriske praksis, ligesom flertallet af respondenterne oplever, at såvel modulopgaverne som afgangprojektet skaber forbindelse til praksis og gode muligheder for transformation mellem teori og praksis. Flere nævner, at man i uddannelsen opøver kompetencen til denne transformation. Der er rift om coachingmodulet, ledelse og filosofi samt strategisk kommunikation, hvilket kunne tolkes som, at netop disse moduler, giver lederen viden om - og styrker kompetencen til både "at styre" sig selv og medarbejderen. **De fleste ledere oplever således, at uddannelsens teoretiske input og den pædagogiske tilrettelæggelse, der sigter på at opøve ledernes transformativ kompetencer, har båret frugt. De udtrykker at uddannelsen både har gjort dem mere teoretisk velfunderet, men de har også fået styrket deres ledelses-kompetencer, dvs. fået opkvalificeret deres beslutnings- og handlingskompetence. Kompetencer, de finder, der efterspørges i organisationerne.**

### **Ledernes kompetenceudvikling**

I den sidste analyse i dette afsnit rettes min iagttagelse mod ledernes iagttagelse af, hvordan de anvender uddannelsens reflektive træning til at skabe ændringer i deres ledelsesmæssige og organisatoriske praksis, altså mod effekten af uddannelsen, som den viser sig i praksis. Nærmere bestemt ses på, hvordan lederen iagttager sin egen kompetenceudvikling. Til denne iagttagelse har jeg valgt at anvende Luhmanns koblingsanalyse som analysestrategi. Koblingsanalysen foreskriver, at kommunikationssystemer kan iagttage hinanden, og at det skaber mulighed for etablering af strukturelle koblinger mellem dem. En

kobling eksisterer ikke i mellemrummet mellem systemerne, den kan alene eksistere i det enkelte system og må derfor på en gang både sammenbinde og adskille systemerne. Strukturelle koblinger i et kommunikationsperspektiv, realiseres gennem sproget, som fungerer som en medierende faktor (Luhmann 1997, 2000).

Som tidligere arbejdes igen ud fra tre analytiske trin, for på den måde at skabe behørig afstand til empirien, som her er respondenternes svar på udvalgte spørgsmål i survey-undersøgelsen (spørgsmål og svar kan ses i bilag 2). Respondenterne har som tidligere nævnt være flittige til at skrive reflekterede udsagn, så der er mange data, at arbejde med. I den analytiske proces bliver visse udsagn valgt til, andre fra. Udvælgelsen er sket ved, at jeg har søgt efter udsagn, der var så brede i deres formuleringer, at de faktisk rummede flere udsagn, hvorefter de udsagn, der kunne rummes i det valgte udsagn, er taget ud. Udgangspunktet for analysen er ledernes svar på spørgsmål 12 (Har du styrket din kompetence til at forholde dig kritisk reflekterende?), 13 (Har du styrket din kompetence til at arbejde med en større grad af helhedsforståelse på tværs af organisatoriske og faglige grænser?), 14 (Har du styrket din kompetence til at kunne analysere organisationens/institutionens omgivelser?), 15 (har du styrket din kompetence til at kunne fortolke og udforme overordnede mål og strategier?) 16 (Har du styrket din kompetence til selvstændigt at kunne udforme mål og helhedsplaner i eget ansvarsområde, og kan du gå i dialog med beslutningstagerne herom?) og 43 (har Diplomuuddannelsen i Ledelse medført, at du har ændret din strategi for planlægning, gennemførelse og evaluering af forandringsprojekter og hvis ja på hvilken måde?). Alle ledernes svar, kommentarer og refleksioner fremgår af bilag 2.

1. Et hermeneutisk trin:

Her er udarbejdet en common sense ”grovsortering” af udsagnene ud fra respondenternes beskrivelse af, hvilke kompetencer de har opnået under uddannelsen. Lederne giver udtryk for, at de har opnået mange forskellige nye kompetencer, herunder handlekompetence, projektlederkompetence, personligt lederskab, dialogkompetence, oversættelseskompetence, analytisk kompetence mv.

## 2. Et reproduktionstrin:

Som næste led i analysen, zoomes yderligere ind på de svar, lederne har givet på udvalgte spørgsmål, der omhandler deres egen vurdering af deres kompetenceudvikling. Her fastholdes kompetencebegrebet, men der er her et fokus på at identificere, hvor lederne selv udtrykker, at uddannelsen har haft direkte betydning for ændringer i ledernes beslutnings- og handlekompetence. I nedenstående boks ses den udvalgte række af udsagn, der viser lederens oplevelse af, at have ændret sin beslutnings- og eller handlekompetence som følge af uddannelsen.



*"Igennem tolkning af kulturer, der gør sig gældende inden for forskellige organisatoriske og faglige grænser, anvender jeg min viden til at skabe synlige forståelser af praksis og dermed accept af forskelligheder. Når accepten af hinandens faglige kompetencer opnås, kan disse bruges til at danne reflekterende teams, hvilket gør at faggrænser kan overskrides og derigennem opnås mulighed for en større helhedsforståelse"*

*"Det at implementere politiske beslutninger kan nogle gange både være svært at forstå og se mening i, men netop forståelsen for hvilken organisation man som leder befinder sig i gør, at jeg som leder bliver nødt til at se på organisationen som en helhed"*

*"Øget opmærksomhed på hvordan forskellige aktører opfatter en given situation forskelligt/ ud fra egen position, har styrket min dialog og beslutningskompetence"*

*"Jeg anvender det særligt meget i forbindelse med at skulle lede børnehuselederne, jeg kan faktisk ikke lade være"*

*"Ved at bevare overblikket, i pressede situationer, kan jeg sammen med medarbejderne inddrage vores faglige viden til at analysere ændringer, hvad vej vi skal gå, hvordan vi sammen kan nå de nye mål og hvor lang tid det vil tage"*

*"Jeg benytter f.eks. min viden om organisationsteori til at skabe overblik over rammer og mål for bedre at kunne formidle og operationalisere effektivt i forhold til medarbejderne" "De overordnede mål skal holdes men udformningen har vi rigtig meget indflydelse på og det er her jeg som leder har mulighed for at fortolke og sætte skibene i vandet på en sådan måde at det giver mening for min organisation"*

*I dagligdagen anvender jeg det som styreledelse i organisationen. Klare mål giver alle mulighed for at arbejde i samme retning"*

*"Jeg kan ud fra de overordnede mål, sætte mål for egen institution, herved ved medarbejderne i hvilken retning vi skal hen og hvilket råderum, der kan arbejdes indenfor"*

*"For eksempel ved kontraktaftalen med min chef. Omforme overordnede politikker til mål og strategier i egen afdeling"*

*"Jeg har i min områdelederfunktion skulle arbejde med 6 børnehuse, hvor de 4 var i samme team og de to i et andet team, det har været en opgave at få de to kulturer til at arbejde sammen og arbejde med fælles mål og opgaver"*

*"Jeg er meget bevidst om hvad jeg vil måle og har mange værktøjer til rådighed. Stiller ofte spørgsmålstejn ved værdien af kvantitative mål og søger at indarbejde mere kvalitative metoder"*

*"Evnen til at lede opad er skærpet, bedre argumentationer for hvordan målet kan nås, medfører oftere, at det lykkes at gå i den retning som organisationen ønsker vi skal gå"*

*"Der har sideløbende med og efter jeg har taget uddannelsen, været større organisatoriske forandringsprocesser i kommunen Uddannelsen har gjort mig mere kvalificeret til at håndtere og implementere forandringsprocesser"*

*"Jeg er blevet mere opmærksom på vigtige detaljer, på at prioritere tid og på at være vedholdende. Er især opmærksom på involvering af medarbejderne"*

*"Jeg er i højere grad blevet opmærksom på, det umulige i nøjagtig styring af ledelse på afstand. Jeg lægger derfor i højere grad vægt på at styre processer gennem fælles værdier og fælles refleksion"*

*"Klare udmeldinger omkring synspunkter, meninger og mål, når de nødvendige data er indsamlet og behandlet. Klare afgrænsninger af ledelseskompetencer for mellemlederne i forhold til mig, og så give dem lov til at udfolde sig der. Uddelegering af ansvar- men vigtigt i nuet at direkte italesætte min rolle i forhold til lederne"*

*"Jeg har jævnligt møder med direktøren, hvor jeg sætter dagsordenen"*

*"Vilkårene ligger i accepten af de udstukne politiske og faglige rammer. Indenfor kan disse opgaver og fokuspunkter tages op, alt efter hvor organisationens udvikling som helhed peger i retning af. Derudover er jeg blevet mere bevidst om, hvornår det handler om at lede op af, ned af og til side"*

### 3. Et analytisk trin:

I forlængelse heraf indledes koblingsanalysen, hvor iagttagelsen retter sig mod:

Lederens kodificerede kommunikation nærmere bestemt som iagttagelse af, hvilket funktionssystemets kode lederen kobler sig på og mod, hvilke koder der træder frem.

Argumentationen er, at et organisationssystem altid opstår strukturelt koblet til et funktionssystem (Andersen 2001a). Måden, hvorpå organisationer og

funktionssystemer er koblede, bliver imidlertid først tydelig, når det bliver synligt, hvilket symbolsk generaliserede medium, organisationen (læs lederen) kommunikerer ud fra. De ledelsesmæssige beslutninger og handlinger kan således ikke kommunikerer, uden de har koblet sig på et funktionssystems generaliserede medie. Når en beslutning præges i et bestemt symbolsk generaliserede medium, kodificeres (organisationens) lederens kommunikation i overensstemmelse med mediet. Som eksempler kan nævnes:

- Sundhedssystemet: Mediet: Medicinen (patienten) og koden: plus/ minus syg,
- Det pædagogiske system: Mediet: Den lærende og koden bedre/ dårlige læringspotentiel
- Omsorgssystemet: Mediet: Den trængende og koden: hjælp/ ikke hjælp,
- Det sociale system: Mediet: Behovet og koden: trives/ minus trivsel
- Det politiske system: Mediet: Magt og koden: styre/ styret.

Det næste trin i analysen bliver således at iagttage ovenstående udsagn igen, hvor lederne giver udtryk for, hvordan, det de har lært, ændrer deres adfærd for at skabe ændringer i organisationen. Udsagnet (kommunikationen) bliver i koblingsanalysen iagttaget som kodificeret kommunikation, der viser, hvilket funktionssystems medier og koder, lederen kobler sig på, for at beskrive sin ændrede ledelsesadfærd og dens konsekvenser for organisationen. I min gennemlæsning identificerer jeg primært ét funktionssystem, som lederne kobler sig på, nemlig det politiske system, hvis medie er magt, og hvis kode er styrer - styret. Udsagnene er tematiserede og viser, hvordan lederne forskelligt, men dog inden for det samme medie (magt) og de samme koder (styrer - styret) både diagnosticerer og træffer valg om løsningsforslag. Dette er illustreret i nedenstående display

| <b>Det politiske funktionssystem</b><br><br><b>Mediet: Magt</b><br><b>Koden: styrer-styret</b> | <b>Kommentarer og refleksioner fra lederne om øget kompetenceudvikling, som kommer til udtryk i deres svar på de åbne spørgsmål</b>  |
|--|--|
| Styring gennem målfastsættelse   | <p>"Mål og strategier udformes i en proces, jeg forceres ikke tingene så meget mere, samtidigt med at det dog sker i et tempo, så organisationen ikke bliver sinket i sin udvikling"</p>   |
| Styring gennem ledelse beslutninger  | <p>"Øget opmærksomhed på hvordan forskellige aktører opfatter en given situation forskelligt/ ud fra egen position, har styrket min dialog og beslutningskompetence" Vilkårene ligger i accepten af de udstukne politiske og faglige rammer. Indenfor kan disse opgaver og fokuspunkter tages op, alt efter hvor organisationens udvikling som helhed peger i retning af"</p> <p>"Jeg benytter f.eks. min viden om organisationsteori til at skabe overblik over rammer og mål for bedre at kunne formidle og operationalisere effektivt i forhold til medarbejderne"</p>  |
| Styring gennem meningsdannelse og kollektive beslutninger                                      | <p>"Det at implementere politiske beslutninger kan nogle gange både være svært at forstå og se mening i, men netop forståelsen for hvilken organisation man som leder befinder sig i gør, at jeg som leder bliver nødt til at se på organisationen som en helhed"</p> <p>"Jeg er i højere grad blevet opmærksom på, det umulige i nøjagtig styring af ledelse på afstand. Jeg lægger derfor i højere grad vægt på at styre processer gennem fælles værdier og fælles refleksion"</p> <p>"Jeg har i min områdelederfunktion skulle arbejde med 6 børnehuse, hvor de 4 var i samme team og de to i et andet team, det har været en opgave at få de to kulturer til at arbejde sammen og arbejde med fælles mål og opgaver"</p> |
| Styring gennem involvering   | <p>"Jeg er blevet mere opmærksom på vigtige detaljer, på at prioritere tid og på at være vedholdende. Er især opmærksom på involvering af medarbejderne"</p>   |

| <b>Det politiske funktionssystem</b><br><br><b>Mediet: Magt</b><br><b>Koden: styrer-styret</b> | <b>Kommentarer og refleksioner fra lederne om øget kompetenceudvikling, som kommer til udtryk i deres svar på de åbne spørgsmål</b>  |
|--|--|
| Styring gennem netværksdannelse  | <p>”Igennem tolkning af kulturer, der gør sig gældende inden for forskellige organisatoriske og faglige grænser, anvender jeg min viden til at skabe synlige forståelser af praksis og dermed accept af forskelligheder. Når accepten af hinandens faglige kompetencer opnås, kan disse bruges til at danne reflekterende teams, hvilket gør at faggrænser kan overskrides og derigennem opnås mulighed for en større helhedsforståelse”</p>   |
| Styring gennem anden ordens ledelse /viden   | <p>”Jeg anvender det særligt meget i forbindelse med at skulle lede børnehusledere, jeg kan faktisk ikke lade være”</p> <p>”Benytter mere bevidst positionsskift og cirkulær kommunikationstænkning”</p> <p>”Kan i højere grad navigere i forskellige krydspres, anskuer krydspres som en præmis, og det handler om at kunne beherske et bestemt ledelsessprog, for at kunne mestre dette krydspres”</p>   |
| Styring af implementering  | <p>”Der har sideløbende med og efter jeg har taget uddannelsen været større organisatoriske forandringsprocesser i kommunen. Uddannelsen har gjort mig mere kvalificeret til at håndtere og implementere forandringsprocesser”</p>   |
| Styring gennem evalueringer og målinger  | <p>”Jeg er meget bevidst om hvad jeg vil måle og har mange værktøjer til rådighed. Stiller ofte spørgsmålstegn ved værdien af kvantitative mål og søger at indarbejde mere kvalitative metoder”</p>  |
| Styring gennem fortolkning og oversættelse   | <p>”De overordnede mål skal holdes men udformningen har vi rigtig meget indflydelse på og det er her jeg som leder har mulighed for at fortolke og sætte skibene i vandet på en sådan måde, at det giver mening for min organisation”</p> <p>”I dagligdagen anvender jeg det som styreredskab i organisationen. Klare mål giver alle mulighed for at arbejde i samme retning”</p> <p>”Jeg kan ud fra de overordnede mål, sætte mål for egen institution. Derved ved medarbejderne i hvilken retning vi skal hen og hvilket råderum, der kan arbejdes indenfor”</p> |
| Styring gennem viden   | <p>”Øget viden om betydningen af at være leder i en politisk organisation, har styrket mig i at bevæge mig både i det lille og store fællesskab”</p>   |

De valgte udsagn kobler sig med en enkelt undtagelse på koden styrer - styret, hvilket på sin vis er bemærkelsesværdigt, for hvorfor er der ingen kobling til ledernes ”faglige” funktionssystemer, der hvor institutionens kerneopgave tager afsæt f.eks.

- Sundhedssystemet (mediet: medicinen (patienten) og koden: plus - minus syg)
- Det pædagogiske system (mediet: Den lærende og koden bedre - dårligere læringspotentialer)
- Omsorgssystemet (mediet: Den trængende og koden: hjælp - ikke hjælp)
- Det sociale system (mediet: Behovet og koden: trives - ikke trivsel).

For at sikre at jeg ikke havde haft ”en blind plet” i udvælgelse af udsagn, foretog jeg endnu en gennemlæsning af samtlige udsagn, men måtte konstatere, at:

Der er kun et enkelt udsagn fra en respondent, der synes at koble sig til et af ovennævnte funktionsområders medie, hvilket dog ikke er tydeligt, men fokus i udsagnet er at skabe faglige præmisser for beslutningerne.

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Det faglige funktionssystem</b> | <b>Kommentarer og refleksioner fra lederne om øget kompetenceudvikling, som kommer til udtryk i svarene på de åbne spørgsmål:</b>  |
|                                    | "Ved at bevare overblikket i pressede situationer, kan jeg sammen med medarbejderne inddrage vores faglige viden til at analysere ændringer, hvad vej vi skal gå, hvordan vi sammen kan nå de nye mål og hvor lang tid det vil tage" |

Ingen af de andre udsagn i surveyet udtrykker, at respondenternes beslutnings- og handlekompetencer er styrket i relation til institutionens faglige praksis (kerneopgaven). Kompetencen kunne have været kommet til udtryk ved, at fx skolelederne i sin kommunikation havde taget afsæt i kerneydelsen læring og derfor i stedet havde anvendt den pædagogiske kode. Sygeplejelederen kunne i sin kommunikation have taget afsæt i kerneydelsen pleje og eller rehabilitering og derfor i stedet havde anvendt enten sundhedskoden, omsorgs,- eller den sociale kode. Og den pædagogiske leder kunne have taget afsæt i institutionens faglige praksis (kerneopgave), læring og eller trivsel og derfor i stedet havde anvendt den pædagogiske eller sociale kode.

### **Opsummering – uddannelsens værdi og effekt**

Af analysen fremgår det, at lederne generelt har været tilfredse med uddannelsen og oplever, at de har opøvet kompetencen til at transformere uddannelsens teori til egen ledelsespraksis. De vurderer ligeledes, at de har udviklet sig på en lang række kompetenceområder, hvilket også kan iagttages i kommunikationen, når de gennem udsagnene beskriver deres egen iagttagelse af kompetenceudviklingen og herigennem fremhæver, at de har fået styrket deres beslutnings- og handlekompetence. I koblingsanalysen viser det sig, at kompetenceudviklingen i høj grad retter sig mod styringskompetencen, ide der gennem iagttagelsen af ledernes udsagn ses en tydelig kobling på mediet magt og koden styret/styrende og hermed på det politiske uddifferentierede funktionssystem. Det tolkes derfor, at lederne på Diplomuddannelsen i Ledelse "lærer" at betragte styring som deres kerneopgave.

### Samlet opsummering i relation til kapitlet (forskningsspørgsmålet 3a og 3b)

Interviewene med interessenterne omkring tilblivelsen og udviklingen af

Diplomuddannelsen I Ledelse viser, at **de alle i en eller anden grad kobler sig til semantikken om praksisnær uddannelse som ”den gode uddannelse”**, der giver mening. Interessenternes tilgang til begrebet praksisnær undervisning er dog heterogen, lige som deres tilgang til - eller afstandstagen fra en mere teoretisk orienteret uddannelse. Ud fra den efterfølgende læringsteoretiske diskussion blev der argumenteret for, at jo tættere lederne er på deres egen praksis, og jo mere uddannelsen planlægges ud fra nær-transfer princippet, desto større mulighed er der for, at de får opøvet deres operationelle handlekompetence. **Ved en efterfølgende gennemgang af studieordningen fremstod det dog, at selvom uddannelsen blev beskrevet som praksisnær, så lægger den pædagogiske tilrettelæggelse sig tæt op af fjern-transferprincippet.** Dette understreges også af studieordningens tekst, der fremhæver, at det refleksive aspekt er en væsentlig dimension i uddannelsen.

**Flertallet af surveyets respondenter gav udtryk for en generel tilfredshed med uddannelsen, som de vurderer praksisnær i sin tilrettelæggelse** samtidig med, at de vurderer, at teori udgør en væsentlig dimension i uddannelsen, og at de har fået styrket deres beslutnings- og handlekompetence. **I koblingsanalysen viser det sig, at lederne kobler sig til mediet magt og koden styre/styret, og hermed til det politiske funktionssystem. Om dette reelt betyder, at lederne igennem deres uddannelse har flyttet deres fokus fra kvaliteten af organisationens kerneopgaver og velfærdsydelse, til styringen af medarbejderne, kan ikke besvares på baggrund af denne undersøgelse.**

#### 5.4 Ledere på arbejde

Som beskrevet i afsnit 3.2. er casestudiet valgt om en del af mit undersøgelsesdesign, for herved skabes mulighed for at observere lederne i deres egen praksis. Det er en mulighed, der giver mening i forhold til forståelse af, at god offentlig ledelse ikke kan



defineres entydigt, men derimod må defineres ud fra det, der udtrykkes af såvel ledere som den organisation, hvori ledere udøver deres ledelsesmæssige praksis.

*”[I]n general, case studies are preferred strategy when ”how” or ”why” questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context....” (Yin 2003: 1)*

Casen analyseres ikke kun med én konsistent teori, men derimod med en analysestrategi, der sætter grænserne for iagttagelse. I det omfang en klassifikation af case metoden er nødvendig vælger jeg, at karakterisere tilgangen som eksplorativ, ”den særligt oplysende case type” (jf. afsnit 2.1.) og stræber hverken efter at falsificere eller verificere, ligesom den forklarende tilgang heller ikke er valgt. Jeg afdækker ikke -, men medkonstruerer ny viden på et område, der ikke tidligere har været undersøgt på denne måde. Case studiets validitet og reliabilitet styrkes gennem den konstante eksplicitering af de analysestrategiske valg. Undervejs i redegørelse for resultaterne anvendes nogle citater, som er medtaget for at give læseren en mere umiddelbar oplevelse af noget af det, der blev sagt. De individuelle udsagn er imidlertid ikke udvalgt som særligt repræsentative eller med en særlig sandhedsværdi. Det vigtige er sammenfatningen af udsagnene på det niveau som repræsenterer den samlede gruppe af informanter.

### **Udvælgelse af cases**

Et markant flertal af respondenterne fra survey-undersøgelsen havde en grunduddannelse som pædagog, sygeplejerske eller lærer. Denne gruppe markerede sig desuden ved, at de var ledere for medarbejdere af deres egen profession. Disse to faktorer gjorde - og gør dem til en perfekt målgruppe for min problemstilling, og på det grundlag blev der udvalgt 3 ledere inden for hver af de tre professioner. I disse år er den offentlige sektor kendetegnet ved, at der kontinuerligt sker organisatoriske ændringer blandt andet gennem fusioner, hvilket har stor betydning for ledelsesfunktionerne i de tre professionsområder. Det blev derfor relevant at få

inddraget de nye ledelsesfunktioner i undersøgelsen, og derfor valgtes en områdeleder og to afdelingsledere fra skoleområdet, en områdeleder og to ”børnehusledere” fra det pædagogiske område, og fra sundhedsområdet en leder af visitationsområdet (myndigheden), en leder af et plejecenter og en afdelingsleder fra et plejecenter. Efter udvælgelsen blev de kontaktet telefonisk. En leder havde ikke mulighed for at deltage, hvorefter en anden leder fra samme kategori blev valgt.

Afsnittet indeholder 4 analyser, der skal besvare på 4 forskningsspørgsmål

4a: *”Hvordan kobler lederne sig på de politiske velfærdsdiskurser?”*

4b: *”Hvordan transformerer lederne deres teoretiske viden og analytiske færdigheder til beslutnings-kompetence, her relateret til de fagprofessionelles råderum?”*

4c: *”Hvordan italesætter ledernes chefer den kompetente offentlige leder og styringen af lederens ledelsesrum?”*

4d: *”Hvordan italesætter medarbejderne den kompetente leder og deres tildelte råderum?”*

Spørgsmålene besvares i ovenstående rækkefølge.

### **Observationer af ledere i arbejde**

Jeg besluttede, at mine observationer alle skulle foregå ved møder, som lederne deltog i. Min erfaring er nemlig, at det særligt er i møder, lederne positionerer sig, sætter dagsordenen, enten ved at hacke sig ind i en igangværende diskurs, eller ved i stedet at skabe forestillede rum eller nye diskurser, der skaber nye muligheder (Andersen 2008). Herved bliver det muligt som observatør at iagttage på, hvilken måde lederne anvender deres ledelsesrum, og hermed hvilke - og hvordan de sætter deres ledelseskompetencer i spil. Jeg fravalgte at deltage ved ansættelses- og afskedigelsessamtaler, tjenstlige samtaler og sygefraværssamtaler, fordi jeg anser disse samtaler for at være så private og til tider følelsesmæssigt belastende for alle parter, at en observatør ville være upassende. Derudover fandt jeg heller ikke disse samtaler aktuelle i forhold til mit overordnede mål at observere situationer i hvilke lederen:

- 1) Gennem diskursen sætter retning for sin afdeling/ institution
- 2) I sin dialog lægger op til intervention i de fagprofessionelles råderum.

Jeg fulgte hver enkelt leder i 5 – 6 møder over en periode af 6 - 8 uger. Valget af møder blev truffet i dialog med lederen ved det indledende interview. Nogle af møderne var indkaldt af lederen selv, i andre tilfælde var det lederens chef eller forvaltningen, der havde indkaldt til mødet, eller der var tale om møder i ledernetværk. Efter møderne var der i varierende grad mulighed for en efterfølgende dialog. De transskriberede tekster fra møderne er blevet analyseret to gange med hvert sit iagttagelsesperspektiv, idet jeg ønskede både at iagttage:

1. Hvordan lederne koblede sig på velfærdsdiskursen (myten) som den er fremstillet i Display 5, afsnit 5.1
2. Hvilke koder lederen koblede sig på, når der skulle intervereres i de fagprofessionelles råderum

De to analyser har således hvert sit teoretiske afsæt.

Den første analyse fokuserer, med afsæt i afhandlingens diskursanalyse, på lederens anvendelse af ledelsesrummet ekspliciteret som lederens kommunikative tilkoblinger til ”Velfærdsdiskursen”.

Den anden analyse er en koblingsanalyse, foretaget med afsæt i Luhmanns systemteori om kodificeret kommunikation (Luhmann 1997, 2006, Andersen 2006). I analysen iagttages, hvilket medie og i forlængelse heraf hvilken kode, der danner præmissen for de af lederens beslutninger, der har betydning for medarbejdernes råderum.

## At sætte præmisserne for de forhandlede beslutninger

### Spørgsmålet der skal besvares er:

4a; ”*Hvordan kobler lederne sig på de politiske velfærdsdiskurser?*”

I denne analyse vil jeg søge indblik i, hvilke velfærdsdiskurser lederen kobler sig på og hermed få indblik i, hvilken ledelses-subjektposition de foretrækker at træde ind i.

Der er fokus på følgende analysestrategiske spørgsmål i relation til observationerne af lederne i deres praksis:

- Hvordan anvender lederen ledelsesrummet i dialogen på mødet?
- Hvilke(n) velfærdsdiskurser taler lederen sig ind i?

Der arbejdes med afsæt i de beskrevne subjektpositioner og deres kategorisering i forhold til rummet for ledelse og velfærdsdiskursen<sup>51</sup>.




For at arbejde med velfærdsdiskursen i en lettere håndterbar udgave, har jeg ”oversat” velfærdsdiskursen fra Display 5 i skemaet nedenfor. Oversigtens indhold har sammen med de analysestrategiske spørgsmål været ledetråden i læsningen af det omfattende empiriske materiale.

Ingen af de andre udsagn i surveyet udtrykker, at respondenternes beslutnings- og handlekompetencer er styrket i relation til institutionens faglige praksis (kerneopgaven). Kompetencen kunne have været kommet til udtryk, ved at fx skolelederne i sin kommunikation havde taget afsæt i kerneydelsen læring og derfor i stedet havde anvendt den pædagogiske kode. Sygeplejelederen kunne i sin kommunikation have taget afsæt i kerneydelsen pleje og eller rehabilitering og derfor i stedet havde anvendt enten sundhedskoden, omsorgs,- eller den sociale kode. Og den pædagogiske leder kunne have taget afsæt i institutionens faglige praksis

---

<sup>51</sup> *Jeg fravælger at arbejde med interaktionen, for mit fokus er alene på lederens udsagn: Det er et valg med konsekvenser, for en beskrivelse af selve dialogen kunne bringe andre perspektiver ind, men den er fravalgt, idet mit hovedsigte alene er på, hvordan lederen italesætter ledelsesdiskursen i ledelsesrummet og ikke hvorfor lederen taler ind i netop den diskurs*

(kerneopgave), læring og eller trivsel og derfor i stedet havde anvendt den pædagogiske eller sociale kode.

| Ledelsesdiskurs<br>Subjektposition  | Rummet for ledelse  | Velfærdsdiskursen   | Ændret til  | Velfærdsdiskursen                          |
|-------------------------------------|---|---|---|--|
| <b>Produktivitets<br/>lederen</b>   | Arbejder bevidst for høj kapacitetsudnyttelse og effektivisering<br>Er resultatorienteret og styrer efter effektivitets mål   | Nytteorienteret<br>Serviceproduktion<br>produktivitetsydelse<br>Kontrol |  | Diskursen om produktion af velfærd         |
| <b>Kvalitetssikrings<br/>chefen</b> | Arbejder målbaseret<br>Engagerer medarbejderne i standardisering af serviceydelser, evaluering, kvalitetssikring  | Behovs- og nytte orienteret<br>Serviceydelse<br>Pædagogisk styring      |  | Diskursen om kvalitetssikring af velfærden |
| <b>Velfærdslederen</b>              | dialog<br>arbejder værdibaseret<br>udviser tillid<br>kan formulere kerneopgaven<br>kan beskrive vejen til målet<br>skaber helhedsforståelse mellem fag/profession og velfærdstiltag | Behovsorienteret<br>Velfærds- og kerneydelse<br>Tillid                  |  | Diskursen om velfærd som værdi             |

Det transskriberede materiale er omfangsrigt, hvorfor der var brug for metoder, der kunne gøre det overskueligt og til at arbejde med. Jeg arbejdede systematisk med materiale fra de enkelte ledere, så en leder var gjort færdig før en ny blev påbegyndt. Vejen frem gennem analysen blev styret af mine spørgsmål til teksten i den rækkefølge, de analytiske trin viser nedenfor: I

- Første analytiske trin blev alle de dialoger lederen indgik i *markeret*
- Andet analytiske trin foretog jeg en sortering, hvor det, der blev tilbage var dialoger, hvor lederen meddelte eller kommunikerede en udtalelse, der rettede sig mod noget eller nogen bestemt eller en beslutning
- Tredje analytiske trin anvendte jeg de analysestrategiske spørgsmål på de tilbageblevne udsagn, hvilket førte til at nogle af lederens udtalelser blev frasorteret, fordi de "ikke kunne svare på spørgsmålene".

- Fjerde analytiske trin blev lederens udsagn sammenkoblet med subjektpositionernes kategoriserede beskrivelser af rummet for ledelse og velfærdsdiskurs

Udgangspunktet for kategoriseringen er styret af analysemodellen overfor, der igen kobler sig på diskursanalysen, som den fremstår i Display 5.

Udsagn eller beslutninger er placeret:

- Under diskursen om velfærd som værdi, når lederen i sin kommunikation tager afsæt i faglige diskurser, med stikordene: Kan formulere kerneopgaven, skaber sammenhæng i mellem faglighed og udviklingskrav udviser engagement for og arbejder målrettet og i dialog med at støtte professionelle i det faglige projekt
- Under diskursen om kvalitetssikring af velfærd, når lederen i sin kommunikation tager afsæt i kvalitetssikringsdiskurser, med stikordene: Arbejder for at de fagprofessionelle medarbejdere skal engagere sig i kvalitetsarbejdet, fremhæver kravet og forventninger til dokumentation, standardisering, evaluering
- Under diskursen om produktion af velfærd, når lederen i sin kommunikation tager afsæt i effektivitetsdiskursen, med stikordene: Arbejder for høj kapacitetsudnyttelse og effektivisering, er resultatorienteret, søger at få de fagprofessionelle med på ideen

Her følger nogle få udvalgte eksempler fra meget forskellige møder med nogle af respondenterne. Formålet med eksemplerne er primært at illustrere metodikken, snarere end bredden i respondenternes måder at anvende deres ledelsesrum på og måder, hvorpå de kobler sig på forskellige velfærdsdiskurser, men efterfølgende sammenfattes analyserne kvalitativt på gruppeniveau.

## Eksempel på lederens benyttede velfærdsdiskurser

**Personalemøde:** Indhold: pædagogernes fremlæggelse af, hvordan de i grupper har arbejdet med at beskrive og diskutere udvalgte trinmål.

| Lederens formulerede overvejelser og beslutninger   | Diskurs                            |
|---|------------------------------------|
| Respondent 1  | Diskursen om velfærd som værdi     |
| Argumenterer for at trinmålene skal hjælpe pædagogerne til at holde fokus på børnenes sociale dannelsesproces               | Pædagogisk udvikling               |
| Fremhæver, at barnets dannelsesproces er grundstammen i det pædagogiske arbejde, og det er det pædagoger er dygtige til     | Pædagogiske værdier                |
| Argumenterer for, at trinmålene øger kvaliteten i det daglige arbejde   | Kvalitet i det pædagogiske arbejde |
| Giver udtryk for, at beskrivelserne af trinmålene og fremlæggelserne er rigtig gode   | Anerkendelse                       |
| Pointerer, at det er rigtigt godt, hvis pædagogerne selv kan drage trinmålene ind i samarbejdet om barnet med lærerne       | Anerkendelse                       |
|   | Diskursen om produktion af velfærd |
| Pointerer, at der skal holdes fokus i hverdagen, vi skal realisere det, vi har aftalt, og magte at tage nye projekter på os | Effektivisering                    |

**Møde med aften og nattevagter:** Indhold: Orientering (drøftelser) om status for fusion og konsekvenser for personalets vagtplaner, generel information

| Lederens formulerede overvejelser og beslutninger   | Diskurs   |
|---|---|
| Respondent 2  | Diskursen om kvalitetssikring af velfærd              |
| Fremhæver, at alle skal skærpe deres opmærksomhed på hvordan vi håndterer/ dokumenterer utilsigtede hændelser   | Kvalitetssikring – serviceydelse                      |
| Pointere, at medarbejderne må overholde det, der er beskrevet om servicepakker, hvilket betyder, at ønsker beboerne saft, så må de betale særskilt  | Styringsdialog- servicepakker                         |
| Fortæller, at kommunen har inddraget en beboerstue til demonstrationsstue for alle de nye velfærdsteknologier, der kommer på markedet, så alle medarbejdere kan blive introduceret til dem og lære at anvende dem korrekt | Styringsteknologi<br>Velfærdsteknologier i anvendelse |

| Lederens formulerede overvejelser og beslutninger   | Diskurs                            |
|---|------------------------------------|
|   | Diskursen om produktion af velfærd |
| Oplyser, at der er kommet nye retningslinjer for fravær, hvilket betyder, at medarbejderne, senest på 2. dag, skal have talt med den daglige leder om forventet fraværsperiode. | Styringsteknologi – kontrol        |
| Oplyser, at institutionen er blevet pålagt budgetbesparelser, hvilket betyder, der skal spares ca. 100.000. Det er endnu ikke blevet besluttet, hvor besparelsen skal tages fra | Styringsdialog- budget             |

**Møde med skolelederne på de 5 skoler, der skal fusioneres.** Indhold: drøftelser om forskellig procedure for udmelding og arbejde med det kommende års aktivitetsplan, sekretærgruppens fremtidige arbejdsopgaver og placering, lærerens reaktion på ændringer af skolernes tradition for proceduren ved aktivitetsplanlægning og økonomi

| Lederens formulerede overvejelser og beslutninger   | Diskursen   |
|---|---|
|   | Diskursen om velfærd som værdi  |
| Informerer og drøfter, om man i den nuværende situation, kan imødekomme krav fra en medarbejder, der lige er kommet fra orlov, Afslutter drøftelsen med at meddele, at hun går i tænkeboks før beslutningen træffes | Tillid - til ledergruppen<br>Etisk og strategisk dialog om, hvordan sagen bedst håndteres |
| Fremhæver at skolerne har et godt sekretærteam  | Anerkendelse  |
| Drøfter hvordan lederens autonomi kan bevares, samtidigt med at der skal ske en tilpasning af de fem skolars tiltag relateret til det kommende skoleårs aktivitetsplan.   | Anerkendelse og etik  |
|   | Diskursen om produktion af velfærd  |
| Fremhæver at der på grund af kravet om besparelser (13 mio. over 3 år) Må forventes flere opsigelser i det kommende år  | Økonomi – kontrol- produktivitet  |

De analyser, der er vist som eksempler, illustrerer materialets og hermed lederenes ret forskellige koblinger til de tre velfærdsdiskurser.

Idet analyserne systematisk blev gennemført ved alle ledere, kunne jeg registrere, at de enkelte ledere havde præference til bestemte diskurser. Der var således tale om, uanset mødes indhold og deltagere, at lederen koblede sig på en af diskurserne og i flere tilfælde på 2 diskurser, men altid med den samme som højeste præference. Ved en sortering af områdeledere kontra afdelingsledere ses ingen forskel i præferencer



for diskurser, så dette materiale kan ikke underbygge, men heller ikke udelukke, at forskellige organisatoriske ledelsesfunktioner skaber forskellige diskurser. Den overvejende præference hos flertallet af lederne var diskursen om velfærd som værdi, kun nogle få foretrak diskursen om kvalitetssikring af velfærd, og det samme gjaldt for diskursen om produktion af velfærd. Resultatet af denne analyse er særligt interessant i forhold til resultatet af analysen af lederenes udsagn fra surveyundersøgelsen (3b), for her viste resultatet, at respondenternes udsagn i høj grad koblede sig på det politiske funktionssystemets medie: magt og koden styre/styret. Der var altså tale om, at lederen her koblede sig på styringsdiskursen, medens denne analyse viser det modsatte. Spørgsmålet til hvorfor denne modsætning besvares ikke i denne afhandling, så dette paradoks og denne undren, der er opstået kan ikke undersøges nærmere hér, men må gives videre til andre. Men en kritisk efterrefleksion fører til spørgsmålet, om survey-undersøgelsens spørgsmål ikke har indbudt respondenterne til at fremhæve den institutionelle faglige diskurs om kerneopgaven/kerneydelsen. Vi får jo svar som vi spørger. Det reflektive svar er, at de spørgsmål, hvor jeg anmoder om reflektive svar, er spørgsmål, der tager afsæt i studieordningens tekst, som jo i overvejende grad fokuserer styring og forvaltning, men om det er svaret, er ikke muligt at klarlægge her.

**”Denne analyse viser, ved en gennemgang af alle lederne, at de i overvejende grad kobler sig på diskursen om velfærd som værd. De anvendte således ofte deres ledelsesrum til at få skabt en gensidig tillid ved at formulere og præcisere den faglige kerneopgave og understøttede dette arbejde med faglige fortællinger, der formodes at skulle medvirke til at skabe helhedsforståelse mellem fag/profession og velfærdstiltag.**

Hermed afsluttes arbejdet med spørgsmål 4a, og jeg vil nu gå over til spørgsmål 4b: *”Hvordan transformere lederne deres teoretiske viden og analytiske færdigheder til beslutnings-kompetencer relateret til de fagprofessionelles råderum? ”*

### At sætte pejling – rammer og indhold på det fagprofessionelle råderum

Som beskrevet tidligere besvares forskningsspørgsmålet ved hjælp af en koblingsanalyse (Luhmann 1997, 2006, Andersen 2006). Under afsnit 5.2 er det teoretiske afsæt for koblingsanalysen beskrevet, men her gentages for god ordens skyld udvalgte funktionssystemers medie og koder:

- Sundhedssystemet: Mediet: Medicinen (patienten) og koden: plus/ minus syg
- Det pædagogiske system: Mediet: Den lærende og koden bedre/ dårlige læringspotentiel
- Omsorgssystemet: Mediet: Den trængende og koden: hjælp/ ikke hjælp
- Det sociale system: Mediet: Behovet og koden: trives/ minus trivsel
- Det politiske system: Mediet: Magt og koden: styre/ styret

Det empiriske materiale er forsat de transskriberede tekster fra de møder, jeg har observeret. Teksterne genbesøges, men nu er iagttagelsens blik ændret, og nu søge i stedet at iagttage, hvordan lederen intervenserer i de fagprofessionelles råderum. Iagttagelsen er med sit analysestrategiske afsæt af anden orden, hvilket vil sige, at jeg iagttager ledernes kommunikation for herigennem at udlede hvilket funktions system og hvilken kode, de kobler sig på ud fra formålet om at ”forstyrre” de selvledende, fagprofessionelle medarbejdere. Det handler, uanset hvilken kode lederen benytter, om at skabe en forstyrrelse, så de selvledende medarbejdere tilskyndes til at lede sig selv hen mod organisationens og lederens formulerede mål. Det viste sig, at både den pædagogiske kode og styrings koden blev bragt i anvendelse til dette formål, efterfølgende vises udvalgte eksempler. Vejen frem gennem analysen blev styret af spørgsmål til teksten:

*Første analytiske trin* var markering af de kommunikative tiltag, lederen havde formuleret i forhold til de fagprofessionelles råderum (Hvordan italesættes den ”nødvendige” beslutning om ændringer i de fagprofessionelles råderum).

*Andet analytiske trin* anvender koblingsanalysen, og det iagttages, hvilket medie og hvilken kode, der bringes i anvendelse.

### Illustreret for to respondenter nedenfor:

| <b>Respondent A1</b><br><b>Formulerede overvejelser og beslutning</b>  | <b>Valg af tilkobling</b>  | <b>Intervention ind i fagprofessionernes råderum</b><br><b>Omdannelse / resocialisering</b>   |
|--|--|---|
| Lægger op til, at alle medarbejderne bør tage ansvar for fælles pædagogiske projekter, det er lederne af børnehusenes opgave, at denne ansvarlighed styrkes, så medarbejderne tager fagligt ansvar på tværs af institutionen   | Det pædagogiske system: Mediet: Den lærende<br>Koden bedre/ dårlige læringspotentiel | Både lederne af børnehusene og deres medarbejdere opfordres til at tage personligt og fagligt ansvar for en kontinuerlig faglig udvikling |
| Ønsker øget ledelsesmæssigt fokus på de pædagogiske processer. Det ser måske ud som en stor mundfuld, men ved at være systematisk og anvende de pædagogiske ”styringsværktøjer”, der er ved at blive implementeret og huske at bruge de pædagogiske koordinatore, som jo reelt er ansvarlige for den pædagogiske dokumentation, så skulle tingene kunne nås. | Det politiske system: Mediet: Magt<br>Koden: styre/ styret                           | Både ledere og medarbejdere bliver tilskyndet til at tage ansvaret på sig og arbejde kontinuerligt for den faglige udvikling              |
| Markerer, at det med at fokusere pædagogikken i hverdagen, det handler jo meget om den pædagogfaglige ledelse. Det er lederne af børnehusene, der skal have fokus på pædagogikken og spørge ind til holdninger og handlinger i hverdagen og sørge for at holde fast på udviklingen af pædagogikken.  | Det pædagogiske system: Mediet: Den lærende<br>Koden bedre/ dårlige læringspotentiel | Lederne af børnehusene skal tage den pædagogfaglige ledelse på sig  |
| Fremhæver, at det er lederne, der skal være de ledende og have opmærksomhed på og sørge for at medarbejderne får deres fokus på den pædagogiske udvikling, holde dem til ilden ved at stille de undrende spørgsmål.  | Det politiske system: Mediet: magt<br>Magt og koden: styre/ styret                   | Lederne af børnehusene skal holde medarbejderne til ”den faglige ild”   |

| <b>Respondent A1</b><br><b>Formulerede overvejelser og beslutning</b>  | <b>Valg af tilkobling</b>  | <b>Intervention ind i fagprofessionernes råderum</b><br><b>Omdannelse / resocialisering</b>  |
|--|--|--|
| Spørger til, hvad der mon skal til for at få etableret et øget engagement og ansvar – selvom oplevelsen af indflydelse er blevet mindre  | Det pædagogiske system: Mediet: Den lærende<br>Koden bedre/ dårlige læringspotentiel   | Forældregruppen tilskyndes til større aktivitet i relation til det pædagogiske projekt altså mere fokus på barnets udvikling end på politisk indflydelse på driften af institutionen |
| Femhæver at målet er, at der skabes en øget ansvarsfølelse for at være forberedt til møderne, at medarbejderne i højere grad aktivt bakker de beslutninger, der er taget på medarbejder-udvalgsmøde op. Og ikke mindst at der på sigt bliver flere langtidsfriske medarbejdere | Det politiske system:<br>Mediet: Magt<br>Koden: styre/ styret/<br><br>Det pædagogiske system: Mediet: Den lærende<br>Koden bedre/ dårlige læringspotentiel | Medarbejderudvalgsmedlemmerne tilskyndes til øget ansvarlighed og medledelse   |

| <b>Respondent A2</b><br><b>Formulerede forventede interventioner</b>   | <b>Medie Kode</b>   | <b>Intervention mhp. omdannelse-resocialisering</b>   |
|--|---|---|
| Fremhæver, trinmålene, som et bevidst kvalitetsparameter, vil kræve fokus og bevidst faglig refleksion   | Det pædagogiske system:<br>Mediet: Den lærende<br>Koden bedre/ dårlige læringspotentiel | Det øgede krav om fokus på trinmålene i SFO'en kræver at SFO pædagogerne i højere grad fokuserer børns og unges læring. Det vil kræve øget videnstegnelse og læring hos pædagogerne |
| Fremhæver, at det er væsentligt at gennemføre netværksmøder og prioritere det tværfaglige samarbejde.  | Det pædagogiske system:<br>Mediet: Den lærende<br>Koden bedre/ dårlige læringspotentiel | Opprioritere det tværfaglige samarbejde   |
| Fremhæver, at pædagogerne skal være bevidst om det pædagogiske ansvar, de har, og i givne situationer turde træffe beslutninger og handle mod forældrenes myndighed over barnet. | Det pædagogiske system:<br>Mediet: Den lærende<br>Koden bedre/ dårlige læringspotentiel | Pædagogerne skal i højere grad tage ansvar for at styrke både deres faglige og personlige kompetencer.  |

| Respondent A2<br>Formulerede forventede<br>interventioner  | Medie<br>Kode   | Intervention mhp. omdannelse-<br>resocialisering  |
|--|---|---|
| Fortæller at bygningen til indskoling ikke er færdig, og derfor mangler der lokaler, og det er SFO, der skal finde løsningerne, selvom nogle ikke finder det er retfærdigt.  | Det politiske system:<br>Mediet: Magt<br>Koden: styre/ styret/                          | Pædagogerne skal lære at håndtere stress situationer, tage ansvar og blive medspiller frem for modspiller, når der opstår institutionelle udfordringer. |
| Pointerer at der skal ske en disciplinering så selvbestaltet stillingtagen til at tage overarbejde undgås i fremtiden  | Det politiske system:<br>Mediet: Magt<br>Koden: styre/ styret/                          | Pædagogernes råderum vedr. egen afgørelse om, hvorvidt overarbejde er nødvendigt, er inddraget  |
| Pointerer, der skal tages bevidst og ekspliciteret ansvar for børnenes dannelse/rejse  | Det pædagogiske system:<br>Mediet: Den lærende<br>Koden bedre/ dårlige læringspotentiel | Pædagogernes ”anråbes” til at tage større ansvar og mere målrettet ansvar for børnenes dannelse/rejse   |
| Argumenterer for en høj arbejdsmoral, der er ingen der skal komme efter os, vi skal vise og vide, at vi gør det, der skal gøres på en ansvarlig og ordentlig måde  | Det politiske system:<br>Mediet: Magt<br>Koden: styre/ styret/                          | Arbejdsmoralen skal styrkes.  |
| Pointerer, at teamet (lærere og pædagoger) forventes at arbejde tæt sammen om at udvikle børnenes både faglige, personlige og sociale kompetencer - radiatorpædagogikken er slut, pædagogen arbejder på lige fod og er ansvarlige for det fælles arbejde                 | Det sociale system:<br>Mediet: Behov<br>Koden: trives/<br>minus trivsel                 | Pædagogernes skal tage ligeværdigt ansvar med lærerne i indskolingsteamet   |
| Pointerer at medarbejdernes faglige viden skal kunne matche de aktuelle politiske pædagogiske udfordringer eksempelvis inklusions området. Det indebærer en professionel anerkendende tilgang, der hviler på jeres viden om, hvordan man bedst støtter barnets udvikling | Det pædagogiske system:<br>Mediet: Den lærende<br>Koden bedre/ dårlige læringspotentiel | Pædagogernes viden og kunnen skal følge med kravet til professionen.  |

Resultaterne af analysen viser, at lederne, når de intervenserer i de fagprofessionelles råderum, kobler sig på forskellige funktionssystemers medie og kode. I visse sammenhænge er det den pædagogiske kode, der dominerer, men i andre sammenhænge kobler lederen sig på magtens kode og selv den sociale kode bringes et sted ind i dialogen. I et forsøg på at se med et anden ordens blik på dette resultat bragte jeg Molanders (2013) opdeling mellem strukturelle og epistemiske ansvarliggørelsesmekanismer<sup>52</sup> ind. Anskues resultaterne med dette blik, kan lederens tilkobling til den pædagogiske kode forstås som et ønske om, igennem udvalgte epistemiske ansvarliggørelsesmekanismer, at støtte medarbejderen til en kvalificering af hans faglige beslutnings- og råderum:

*”Fremhæver, at pædagogerne skal være bevidst om det pædagogiske ansvar, de har, og i givne situationer turde træffe beslutninger og handle mod forældrenes myndighed over barnet”.*

Når lederen derimod kobler sig på den organisatoriske styringskoden for at intervenere i medarbejderens råderum, kan handlingen forstås som en form for strukturel mekanisme, der har til formål at skærpe rammerne om medarbejderens råderum, for herved i højere grad at få ham til at tilpasse sig de organisatoriske mål og regler:

---

<sup>52</sup> Strukturelle ansvarliggørelsesmekanismer:

- Sanktioner:
- Restriktive mekanismer
- Opdelende mekanismer
- Forsinkende mekanismer
- Blokerende mekanismer

Epistemiske ansvarliggørelsesmekanismer

- Formende mekanismer
- Støttende mekanismer
- Motiverende mekanismer
- Deliberative mekanismer
- Deltagermekanismer

<sup>59</sup> Spørgeguide bilag

*”Pointerer at der skal ske en disciplinering så selvbestaltet stillingtagen til at tage overarbejde undgås i fremtiden”*

### **Opsummering**

**Analysen viser, at lederne behersker at perspektivere og håndtere valg af forskellige koder, når de intervernerer i de fagprofessionelles råderum.**

**Interventionen fremstår derfor også forskellig. I ovenstående er alene inddraget eksempler, der viser, at lederen taler til medarbejderen henholdsvis i den pædagogiske kode, hvor målet er at styrke medarbejderens vilje til læring og selvstændig udvikling, og i den organisatoriske styringskoden, hvor der stadig er tale om at lede medarbejderen til selvledelse, men her er målet ikke faglig udvikling, men derimod organisatorisk tilpasning. Der kan således argumenteres for, at de offentlige ledere har taget lederskabet på sig, og de intervernerer i de professionelle råderum, for at få de professionelle til at tage opgaven på sig og for at realisere moderniseringen af den offentlige sektor. De intervernerer i omkalfatringen af velfærdsmodellen, som den forstås i et regerings perspektiv og i et kommunalt organisatorisk perspektiv.**

### **Hvilke ledere ønsker cheferne sig og hvilket ledelsesrum giver de til gengæld**

#### **Interview<sup>53</sup> med ledernes chefer**

**4c.** Hvordan italesætter ledernes chefer den kompetente offentlige leder og ledernes ledelsesrum? Alle interviewene er optaget og transskriberet. Jeg har igen valgt at arbejde med tre analytiske trin for at skabe den nødvendige analytiske distance til teksterne:

---

<sup>53</sup> Spørgeguide bilag 4

1. Et hermeneutisk trin:

Her forsøges det at få fat på chefernes commonsense forståelse af, hvordan de forstår - og forholder sig til ledelse og ledelsesrum

2. Et reproduktionstrin:

Her søges at identificere, kondensere og tematisere chefernes selvforståelser i de transskriberede interviews, med følgende hjælpespørgsmål: hvordan dukker ledelse og styring op i interviewet?

3. Analytiske trin:

Chefernes udtalelser om ledelse og styring kobles til diskursanalysen Display 5 afsnit 5.1

Kategorierne:

1) Rummet for ledelse 2) politisk styrings- koncept 3) den kompetente offentlige leder

”mesterbetegnelsen”, med det formål at kunne beskrive, hvilken ledelses og styringsdiskurs der træder frem i interviewene.



## Uddrag af DISPLAY 5

|   | <b>Ledelse på Dagsordenen 2001</b>   | <b>Kvalitetsrefor men 2007</b>   | <b>Danmark i arbejde 2012</b>   |
|---|--|--|---|
| <b>Diskursens Subjektposition</b>   | <b>Velfærdslederen</b>   | <b>Kvalitetsikringslederen</b>   | <b>Produktivtets-lederen</b>  |
| <b>Rummet for ledelse og lederens forventede indsats i ledelsesrummet</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Er i dialog med medarbejderne</li> <li>2) Arbejder værdibaseret</li> <li>3) Udviser tillid</li> <li>4) Kan formulere kerneopgaven</li> <li>5) Kan beskrive vejen til målet</li> <li>6) Skaber helhedsforståelse mellem fag/profession og velfærdstiltag</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Arbejder målbaseret</li> <li>2) Engagerer medarbejderne i standardisering af serviceydelserne, evaluering, kvalitetssikring</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Arbejder bevidst for høj kapacitetsudnyttelse og effektivisering</li> <li>2) Er resultatorienteret</li> <li>3) Styrer efter effektmål</li> </ol>  |
| <b>Politisk styrings-koncept</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Public Value Management</li> <li>2) Værdistyring</li> <li>3) Proces-evaluering</li> <li>4) Outcome</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) New Public Management</li> <li>2) Konkurrence og markedstænkning</li> <li>3) Dokumentation</li> <li>4) Eksplicite og kvantificerbare resultats mål</li> <li>5) Evaluering</li> <li>6) Output og</li> <li>7) Outcome</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) New Public Management</li> <li>2) Konkurrence-markeds og vækst orienteret styring</li> <li>3) Resultat styring</li> <li>4) Evidensbaseret effekt</li> <li>5) Output</li> <li>6) Outcome</li> </ol>  |
| <b>Den kompetente offentlige leder "Mesterbetegneren"</b>                 | <b>Den faglige leder</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Er engageret I det faglige projekt og målrettet I forhold til opgaven</li> <li>2) Ansvarlig i forhold til kvaliteten i velfærdsydelse</li> <li>3) Motiverer medarbejderne gennem dialogen</li> <li>4) (Skaber den faglige fortælling)</li> <li>5) Igangsætter og stimulerer lære- og omstillingsproces</li> <li>6) Har læring og forandring på dagsordenen</li> </ol> | <b>Personalelederen</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Udviser ansvarlighed</li> <li>2) Har en professionel fremtræden</li> <li>3) Er synlig i sin ledelse</li> <li>4) Tænker strategisk</li> <li>5) Har læring og forandring på dagsordenen</li> </ol>       | <b>Driftslederen</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>6) Udviser styrke, synlighed og professionalitet</li> <li>7) Har vilje, evne og mod til at påtage sig lederskabet</li> <li>8) Ansvarlig overfor og styrke til prioritering, drift, økonomistyring</li> <li>9) Fokus på effektivisering, kvalitet</li> <li>10) Motivere medarbejderne ved at skabe en organisationskultur, der holder fokus på effektivisering, kvalitet og fornyelse</li> </ol> |

Ved de første gennemlæsninger dukker der igen en kakofoni op af stemmer. Som så mange gange tidligere i analyserne, ses et bredt spekter af holdninger. I den ene ende er holdningen den at, hvis lederen bare har relationskompetence, forstår sin profession og stadig holder af at deltage i det faglige arbejde (her undervise) og desuden har undladt at tage en diplomuddannelse i ledelse, så er der helt sikkert tale om den gode leder. I den anden ende er der forventningen om, at lederens kompetencer skal rumme en kombination af økonomisk forståelse og kunnen, administrativ kompetence, personaleledelse og ikke mindst faglig og strategisk ledelse, og der udover skal lederen have lyst til at uddanne sig kontinuerligt.

I næste trin ved kondenseringen af udsagnene, dukkede følgende temaer frem: forventede ledelseskompeter, styringstænkning og styringsteknologier, og uddannelse.

#### *1) Forventede ledelseskompeter*

Tematiseringen skabte et bedre overblik, der gjorde, at det blev tydeligere, at langt de fleste af cheferne havde lederens relationskompetence på førstepladsen. Hvis ikke den var til stede, mente cheferne på det generelle plan, at så kunne lederjobbet ikke blive en succes. Lederens relationskompetence var simpelthen nøglen til at få medarbejderne engageret i at arbejde positivt med det faglige arbejde.

Relationskompetencen var dog ikke den eneste, der blev fremhævet. Det blev også andre personlige kompetencer som at være lyttende, nærværende og rodfæstet. Ud over de personlige kompetencer, var der også forventninger til økonomisk forståelse og strategisk arbejde og ikke mindst kompetencen til at kunne oversætte mellem de forskellige perspektiver og koder. Midt i det hele dukkede der igen hos flertallet af cheferne et udtalt ønske om en faglig leder, uanset om det handlede om afdelingslederen på omsorgscentret, visitator i ældreplejen eller områdelederen. Der blev udtrykt et klart ønske om, at fagligheden var på plads, at lederen var i stand til at formulere kerneopgave og kerneydelsen, beskrive vejen til målet og ikke mindst skaber helhedsforståelse mellem fag/profession og velfærdstiltag. Som en krølle på

halen også at sørge for ”der var ro på bagsmækken”, mere konkret, at der ikke kom klager fra borgerne.

## 2) *Styringstænkning og styringsteknologier*

Det at kunne begå sig i en politisk styret organisation blev nævnt som en væsentlig kompetence. Når jeg placerer denne forventning til lederne under styring, så er det fordi jeg tolker, at der i den forventning ligger en common sense forståelse af, at man skal finde sig i at være styret, når man er ansat i en politisk styret organisation, for sådan er vilkårene. Spørgsmålet, der rejser sig her er, om det er kommunens politikere eller kommunens forvaltning, der reelt styrer institutionslederne, og hvis det er forvaltningen, hvorfor mon ”skylden” for styringen så lægges over på politikere?

Alle chefer, der var placeret i forvaltningen, nævnte at de ønskede, at lederne følte sig tæt knyttet til forvaltningsledelsen. De havde en fælles opgave. Det skulle ikke hedde sig, at der var ”dem og os”, for det var et fælles projekt at få realiseret kvalitet for borgerne. Det var det samme, respondenter fra KL. fremhævede, idet han anså det som en nødvendighed, hvis der reelt skulle ske udvikling kommunerne. Der var kun en chef, der fremhævede styring og ikke mindst styringsværktøjerne som et vigtigt element i lederens ledelser. Hvis ikke lederen beherskede og nærmest holdt af at arbejde med styringsteknologierne, så skulle man ikke være leder, derimod var der en anden leder, der havde et krav om, at lederne skulle holde af at undervise, for ellers skulle de i hvert fald ikke være ledere hos ham. For de andre chefers vedkommende var det faktisk svært at få dem til at tale om styring og også af lederens ledelsesrum. Men lettere pressede fortalte mange af dem, at det jo handlede om at få etableret et tæt og godt samarbejde mellem institutionernes ledelser og forvaltningen. Det handlede ikke om, at forvaltningen styrede. Forvaltningen arbejdede jo ligesom lederen af institutionerne med at styrke kvaliteten af kommunens ydelser, og det var det, der var det væsentlige. De styringsteknologier, der blev nævnt, var MUS-samtaler og evalueringer af lederne, men derudover var det i høj grad institutionernes

generelle performance, der blev målt på ud fra nationale og lokale fastlagte standarder og kriterier.

### 3) *Uddannelse*

Cheferne havde en blandet opfattelse af, hvorvidt de fandt Diplomuddannelsen i Ledelse nyttig for organisationen. Én mente simpelthen, at den ødelagde mere end den gavnede, mens andre syntes, den var lidt ligegyldig, og resten fandt det var hensigtsmæssigt, at lederne havde taget en Diplomuddannelse i Ledelse. Hvad værdien reelt var for kommunen, var der kun en, der svarede på, og hun fandt, at uddannelsen havde styrket lederens pædagogfaglige profil, medens resten egentlig ikke rigtigt vidste, hvad de fik ud af det, når de sendte en leder på Diplomuddannelsen i Ledelse.

### **Opsummering**

Selv om der er nuancer i chefernes udtrykte ønsker til den offentlige leder, tegner der sig alligevel et rimelig fælles ideal billede af den offentlige leder i kommunerne. Det skal være en person, der har relationskompetencen i orden og er faglig kompetent. De kommunale ledere har også ansvaret for, at der arbejdes effektivt i deres område, og at medarbejderne kommer på arbejde, altså er langtidssyge frem for langtidssyge. Der efterspørges også et helhedsperspektiv hos lederne eller et helhedsblik, der indfanger hele kommunen og et helhedsblik, der også integreres i ledernes institutioner blandt andet gennem netværksarbejde.

Ud over en enkelt chef, så var de øvrige ikke særligt optaget af at fortælle om organisationens (kommunens) styringspolitik, anvendt styringskoncepter og styringsteknologier. Med et behørigt forbehold, idet det således ikke var lange dialoger, vi havde om disse emner, så træder det alligevel frem, hos alle cheferne, at der i kommunerne styres efter både NPM og NPG principperne. Kommunerne anvender i mere eller mindre grad både output, outcome og resultatsmålinger. Der er således tale om, at selvom ”ønskelederen” er inden for rammerne af subjektpositionen ”velfærdslederen” og ”kvalitetssikringslederen”, så ligger kommunernes

styringsmæssige tænkning op ad styringstænkningen inden for rammerne af subjektpositionen ”Produktivitetslederen”.

Når de tematiserede udsagn kobles til diskursanalysen Display 5, sker koblingen i overvejende grad til velfærdslederen. I relation til styringstænkningen, kunne det ud fra en overfladisk betragtning lyde som om, at ret mange af cheferne var ”styret” af PVM tænkningen, men når der spørges ind til anvendte styringsteknologier, så anvender alle kommunerne et hav af dem, så her kobles der, selv om det var svært at få det frem hos mange af cheferne, helt klart på NPM og NPG, hvor hver kommune så i mere eller mindre grad har sine forskellige præferencer. Afslutningsvis kan det således fremhæves, at cheferne i interviewet i overvejende grad ønskede sig ledere med stor faglighed og i besiddelse af relationskompetencer. Selvfølgelig er der flere kompetenceønsker, de er til gengæld mere kontekst bundet, nogle vil have det ene, andre noget andet. Lederens ledelsesrum er hos alle cheferne nærmest ikke noget, man taler om.

**Koncentreret kan det således fremhæves, at denne analyse viser: Cheferne var, med få nuancer, enige om at idealbilledet af en ”offentlig god leder ” (i kommunerne) var en leder med en høj grad af relationskompetence, var faglig kompetent og med styr på at arbejdet blev udført med høj kvalitet og effektivt. Lederne skulle desuden have blik for, at kunne se kommunen som en helhed og således også arbejde for at institutionerne i højere grad tilpassede sig hinanden. Alle cheferne havde performance krav til lederen og lederens institutioner. Interessant nok viste det sig, at idealbilledet af en ”god offentlig leder” lagde sig imellem subjektpositionen ”Velfærdslederen” og ”Kvalitetsstyringslederen” mens styringstænkningen og chefernes anvendte styringsteknologier lagde sig indenfor rammerne af ”Produktivitetslederen”.**

## Medarbejdernes ideal for den gode leder

Den fjerde analyse i dette afsnit skal besvare spørgsmål 4d

*”Hvordan italesætter medarbejderne den kompetente leder og deres tildelte råderum?”*

Inden interviewet havde deltagerne fået tilsendt en kort beskrivelse af mit projekt og en introduktion til, hvad jeg gerne ville drøfte med dem. Det var de tre ledere jeg fulgte, der organisatorisk var ledere for andre ledere, der deltog. For de øvrige 6 ledere var det medarbejdere, der havde meldt sig på baggrund af det udsendte materiale, eller som var blevet bedt om at deltage af lederen.

Der var ved alle møderne en god stemning, og deltagerne fandt åbenlyst emnet relevant og interessant at drøfte. Det lykkedes på de syv af møderne hurtigt at få en dialog i gang mellem medarbejderne, således at jeg nærmest ikke deltog i samtalen, men blot til sidst fik samlet op på nogle enkelte spørgsmål. Ved to af møderne, i hvilke der kun var to deltagere, var der behov for jeg var lidt mere aktiv som interviewer for at holde dialogen i gang og sikre mig, vi kom rundt om emnerne. Da jeg indledte min afhandling havde jeg en forestilling om, at fokusgruppeinterviews skulle fortælle mig, hvordan ledernes medarbejdere oplevede en eventuel forandring i eller omkring lederne efter gennemgået Diplomuddannelsen i Ledelse. Det viste sig dog hurtigt, at dette ikke var muligt, for mange ledere havde fået nyt job efter afsluttet uddannelse, eller også gjorde det samme sig gældende for mange af medarbejderne. Så enten vidste de ikke - eller kunne i nogle tilfælde ikke huske, hvordan lederen havde været før uddannelsen. Denne konstatering gjorde, at jeg i stedet valgte at interessere mig for, hvad medarbejderne oplevede som god ledelse og for, hvordan de oplevede rammerne for deres faglige råderum.

Alle interviewene er optaget og transskriberet og iterativt gennemlæst indtil de 'ikke længere havde mere at sige mig'. Igen arbejdes der med tre analytiske trin for at skabe den nødvendige analytiske distance til teksterne:

1. Et hermeneutisk trin:

Hvor jeg søger at få fat på gruppens common sense forståelse af, hvordan de opfatter og forholder sig til ledelse og deres eget råderum. Jeg søgte derfor at indfange, hvordan dialogen i gruppen blev opbygget, hvorvidt der er nogle selvfølgeligheder, der synes mere gangbare i gruppen end andre, og hvordan individuelle selvfølgeligheder bliver kommunikeret.

2. Et reproduktionstrin:

Her søger jeg at identificere, kondensere og tematisere gruppens selvforståelser i de transskriberede interviews, med følgende hjælpespørgsmål: Hvad er det/ de mest fremtrædende fokuspunkter i interviewet.

3. Diskussion af fundene i relation til diskursanalysens ledelsesdiskurs,

I det følgende ses en kondensering af udsagn fra de 9 fokusgruppe interviews, idet jeg kort har sammenskrevet de udsagn i interviewet, der synes at være rimelig enighed om. Udsagnene er efterfølgende blevet tematiseret. Det viste sig, at der dukkede fire temaer op. Som indledning var mit fokus ”Den gode leder” og ”Det faglige råderum”, og de to nye temaer var ”Organisatoriske ændringer” og ”Ændringer i arbejdsopgaverne”. Jeg besluttede at inddrage disse fokuspunkter, fordi de synes at tale ind i diskursanalysens beskrivelser af reformer og ændringer i velfærdsydelserne.

For hvert af de følgende afsnit indskrives nogle kondenserede citater fra interviewene for at give læseren en fornemmelse for datamaterialet. Det enkelte citat har i sig selv ingen repræsentativ rolle. Derimod sammenfattes samtlige medarbejderes udsagn efterfølgende på gruppeniveau.

Som analytisk hjælperedskab anvendes uddrag af Display 4 fra afsnit 5.1.

## ”Den kompetente leder”

| Den organisatoriske ledelses funktion  | Faglig leder   | Personale leder   | Driftsleder   |
|--|--|---|---|
| <b>Det personlige lederskab forventes at vise sig gennem</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement og evner til at inspirere og begejstre</li> <li>• Ansvarlighed med personlig integritet fleksibilitet, vilje mod og visioner</li> <li>• Engagement idet faglige projekt og målrettedhed i forhold til opgaven</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvarlighed</li> <li>• Professionel fremtræden</li> <li>• Synlighed</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrke, synlighed, professionalitet</li> <li>• Vilje, evne og mod til at påtage sig lederskabet</li> <li>• Ansvarlighed over for og styrke til og fokus på prioritering, drift og økonomistyring</li> </ul>                            |
| <b>Ledelsen af medarbejderne (personaleledelse) forventes at vise sig ved lederens kompetence til at</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivere medarbejderne gennem dialogen</li> <li>• Igangsætte og stimulere lære- og omstillingsprocesser der fører til bedre resultater</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvide anerkendende ledelse gennem dialogen</li> <li>• Iværksætte læreprocesser</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivere medarbejderne ved at skabe en organisationskultur der holder fokus på effektivisering, kvalitet og fornyelse</li> <li>• Tænke og skabe sammenhængende løsninger – på tværs af organisatoriske og sektorielle skel.</li> </ul> |
| <b>Det faglige lederskab forventes at vise sig ved lederens evne og kompetence til</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvarlighed for og medvirken til, at kvaliteten af den faglige standard er i orden</li> <li>• Strategisk tænkning</li> <li>• Læring er på dagsordenen</li> <li>• Forandring er på dagsordenen</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisk tænkning</li> <li>• Læring er på dagsordenen</li> <li>• Forandring er på dagsordenen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreative lokale løsninger</li> <li>• Fokus på kerneopgaverne</li> <li>• Forandringer på dagsordenen</li> </ul>   |

De 4 temaer er:

- Organisations status, og eventuelle personalemæssige konsekvenser
- Ændringer i kerneopgave og kerneydelser
- Den gode leder
- Det faglige råderum



## **Organisationens status**

*”At være med til at starte et nyt plejecenter og samtidigt fusionere personalet fra et gammelt privat plejecenter ind i en ny gruppe, har været en voldsom og til tider fustrerende opgave, med perioder med høje fraværsprocenter, der har bestemt været brug for nærværende, synlig og tydelig ledelse. ”*

*”Vi er i forbindelse med paradigmeskiftet fra pleje og omsorg til rehabilitering i gang med en større omstrukturering i arbejdsopgaver og teamsammensætning, det rører ved mange ting også faggrænser og det er ikke kun positivt. Vi har mange ekstra opgaver med visitering og det stresser at bunkerne vokser. Her er der brug for ledelse, der både kan hjælpe med prioriteringer og sørge for, at vi klædes på til de nye udfordringer. ”*

*”Vi er midt i en fusion med alle vores 5 skoler og X er blevet ansat som områdeleder, det er en udfordrende opgave for os, der er blevet fyret lærere, og det skaber jo utryghed i medarbejdergruppen. Vi skal som ledere af de tidligere skoler til at vænne os til nye lederroller, og samtidigt står vi overfor implementering af nye arbejdstidsregler og skolereformen, det er et voldsomt præstationskrav, og det kalder i høj grad på god ledelse på alle niveauer.”*

*”Det at vi er blevet fusioneret ind i en områdeledelse, det har i den grad ændret vores hverdag, før var vi ledere i vores eget hus og kunne selv sætte vores fingeraftryk, nu skal alt foregå i kor og gerne på samme tid uanset den enkeltes institutions behov. Det er en udfordrende opgave. Vi er alle meget mere ud af huset end tidligere, det gælder både os som ledere, men også vores medarbejdere bliver anbragt i alle mulige grupper på tværs af området. Det positive er at vi er kommet tættere på det politiske niveau, ved mere om hvad der sker og kan derfor bedre forholde os til de nye tiltag. Men hold op, hvor det kræver ledelse at få det realiseret på en fornuftig måde”*

*”Vi skal nok have distriktsledelse fra det nye år, det er ikke rigtig til at sige endnu, hvad det kommer til at betyde for os, men ændringer bliver der nok”*

## **Kerneopgaven-vefærdssydelsen**

*”Paradigmeskiftet fra pleje og omsorg til rehabilitering, sætter helt nye kriterier for hvem der kan få hjælp og hvem der ikke kan, vi er i gang med at re-visitere alle. En af konsekvenserne er, at vi skal tage hjemmehjælp fra*

*nogle borgere, der har haft den i mange år og de skal i stedet tilbydes træning og sådan vil det blive fremover. Det er alle borgere bestemt ikke glade for og det er vi heller ikke entydigt. Tidligere var værdien at drage omsorg, nu er fokus på vækst og produktivitet. Vi synes at kvaliteten i ydelsen falder og skal til at tænke helt nyt med vores profession. Vi har i denne periode meget brug for en leder der kan hjælpe os med prioriteringerne og støtte os, når der klages over resultaterne af re-visiteringen.”*

*”Der er mange ting, der sker både fusionen men også skolereformen, hvor vi skal arbejde helt anderledes ud fra mottoet ”alle børn har ret til en succesfuld læring” og den nye pædagogiske grundfortælling. Pædagogerne og lærerne skal arbejde i mere strukturerede teams og får i langt højere grad et fælles ansvar for barnets læring. Samtidigt med at fokus skal flytte sig fra undervisning og leg til læring, det bliver en stor udfordring, hvor alle professioner skal i gang med grundlæggende at omstille deres arbejde (kerneopgaver og ydelser, EW). Omstillingerne kommer til at kræve ledelse med pædagogisk tæft.”*

*”Et er, at vi er blevet fusioneret men oveni det er vi også ved at ændre vores måde at være pædagoger på, nu skal vi arbejde efter trinmål og det kræver en noget anden tænkning at forholde sig til det hele lærende barn. Og det stopper nok ikke der, skolereformen kaster nok nye opgaver af sig. Det er på mange måder spændende, men det kræver stor faglighed at skulle ændre sin faglighed. Det er godt at have en leder, der ikke kun sætter krav til os om faglig udvikling, men også støtter os på vejen.”*

### **”Den gode leder”**

*”En leder skal drage omsorg for os, hjælpe og støtte, og guider os og ikke mindst tage os alvorligt. Hun skal være opmærksom på stresssituationer, kunne skære igennem og så skal hun også have fingrene i jorden, kende faget, kunne give et nap med når det kniber. [Mindretals kommentar: ja jeg har ikke så meget brug for en faglig leder, men til gengæld synes jeg at en leder skal være en kompetent personaleleder]”*

*”Det er vigtigt at ens leder tager en alvorlig, hun skal sætte rammerne, men holde sig væk fra detaljerne Når der er meget at lave så skal hun gå aktiv ind i prioriteringerne. En leder skal få det bedste frem i sine medarbejdere,*

*hun behøver ikke at være fag-faglig kompetent, men hun skal være en nærværende personaleleder. ”*

*”Inden for vores faggruppe var ledelse ikke så prioriteret tidligere, det var bare en der var røget over på den anden side af gangen, det er ved at ændre sig. En god leder skal medvirke til at der skabes ro til at arbejde og der skabes tillid og trykthed i medarbejdergruppen. Jo større ændringer en organisation er udsat for, jo større krav synes vi der stilles til lederne om at være tydelige, synlige, tilstede og ikke mindst være ærlige*

*”En leder skal lytte og ikke kun have sin egen dagsorden, det er godt med en leder der er systemisk tænkende, men hun skal altså også kunne handle. Positivt hvis lederen er faglig progressiv og rigtigt godt, hvis lederen også leder opad og tør sige fra. Og i en sammenbragt fusioneret gruppe, så er det rigtigt godt at have en leder, der kan understøtte forhandlingsprocesserne.”*

*”En leder skal være ærlig og udvise åbenhed, han skal være god til at lytte, leve sig ind i de faglige områder, han er leder for, han skal stå last og brask med sine medarbejdere, når der sker store ændringer og han skal følge op på tingene, være vores talsmand udadtil, og så skal han ikke mindst være synlig, og vise vejen. ”*

### **Det faglige råderum**

*”Den organisatoriske ændring, der har medført at vi har fået område ledelse har gjort vores råderum smallere. Hvis man skal bruge sit råderum, så skal der træffes beslutninger, dem mangler vi nogle gange bliver truffet. Områdelederens præstationstærskel er høj, vi kan ikke indenfor råderummets rammer sige nej til at være med til at præstere og det kan opleves voldsomt stressende.”*

*”Er til tider meget belastet af lederens krav om at være proaktiv og skulle præstere: Kravet om at præstere på det pædagogfaglige område er svært, der mangles faglig sparring, vi kan ikke præstere uden, at vide mere klart, hvad og hvordan. Det personlige råderum opleves til tider invaderet idet lederen har 0 tolerance overfor sygefravær”*

*”Vi har helt klart et fint fagligt råderum, under fusionen, blev det desværre nogle gange til et roderum, det var svært både at finde rammerne, indhold og ikke mindst fælles fodslag ”*

*”Rammerne for råderummet har vi faktisk, men vi mangler klart faglig sparring undervejs i denne proces, hvor vi selv er nye i forhold til at skulle implementere Leve-Bo miljøet og samtidigt skal guide andre til at gøre det.”*

## Opsummering

I alle Interviewene var det karakteristisk, at medarbejderne inden de kunne komme i gang med at beskrive den gode leder, havde brug for at få fortalt, hvilken situation de oplevede, de stod i. Seks ud af de ni grupper havde oplevet større organisatoriske ændringer og samtidig oplevede de ændringer i deres kerneopgave og kerneydelser. Ser man tilbage på den udarbejdede diskursanalyse, kan det konstateres, at de ændringer, der viste sig i diskursen over de ti år, reelt viser sig i dagligdagen for de offentlige ansatte. Der er tale om mange fusioner for at effektivisere og økonomisere, men samtidig er der 20 andre reformer, der skal implementeres, uden at driften må gå i stå. Sidst men ikke mindst, er der tale om, at alle velfærdsprofessioner er i gang med at flytte deres hjælperolle til en støttende rolle. Det handler om at støtte borgeren til at blive mægtiggjort fra vugge til grav, hvilket nærmest indebærer et paradigmeskift<sup>54</sup> for de fagprofessionelle grupper. I denne situation møder jeg grupperne, og når jeg spørger dem, hvilken leder de gerne vil have, hvis de kunne vælge, så er der faktisk ingen grænser for deres ønsker. Ønskerne kan indimellem virke meget ambivalente, nogle vil gerne have lederen skal være tæt på og sætte rammer, og alligevel skal hun endelig ikke gå i detaljen.

Mange vil gerne have kompetente faglige ledere, der:

- Kan sætte retning for den faglighed, der skal bæres med over i de nye politiske rammer for velfærd, og
- Kan præcisere den nye kerneopgave og kerneydelse og herved sætte rammerne for det faglige råderum.

---

<sup>54</sup> 1) Fra undervisning til læring, 2) Fra leg til læring, 3) Fra pleje og omsorg til rehabilitering, 4) Fra behovskriterier til nyttekriterier og 5) Fra hjælp til empowerment

- Kan sætte rammer og skære igennem og holde uroen for dørene

Kobles disse ønsker på de udvalgte uddrag af Display<sup>55</sup> ovenfor, kan det konstateres, at der kobles både til egenskaber og kompetencer hos den faglige leder og personalelederen, hvorimod medarbejderne ikke kalder på de kompetencer, der er beskrevet hos driftslederen.

**Analysen viser således, at de medarbejdere, jeg mødte ved fokusgruppe interviewene, oplevede, at de stod overfor mange udfordringer, der gjorde dem usikre på, hvordan de skulle takle nye situationer. Det betød, at langt de fleste ønskede ledere, der var tæt på og som kunne hjælpe dem med at finde deres ben både i en mere fleksibel medarbejderrolle og samtidig i en ændret fagprofessionel rolle. Kobles disse ønsker til diskursen om den kompetente leder, så efterspørges både den faglige leder og personalelederen, hvorimod driftslederen ikke efterspørges. Det er egentligt et paradoks, for de to funktioner kan ikke umiddelbart løfte driftslederfunktionen, som jo reelt skulle være den funktion, der ud fra regeringens synspunkt skulle være den gode i denne tid.**

Analyserne relateret til afsnittet ”Ledere i arbejde” er nu afsluttet, og da dette afsnit afrunder afhandlingens analyser, forlades afsnit 5, hvorefter der vil nu blive konkluderet i forhold til afhandlingens overordnede problemstilling.

## 6. Konklusion

### **Hvad er egentlig de offentlige leders praksis og kerneopgave i moderniseringsprocessen?**

Da jeg begyndte på det arbejde, der ligger til grund for afhandlingen, havde jeg været underviser på Diplomuddannelse i Ledelse siden den blev etableret i 2003. Min grundlæggende opfattelse var, at den var tilrettelagt, så den bredt forstået kunne leve op til de forventninger, uddannelsens interessenter havde til den. Jeg var heller ikke i tvivl om, at lederne i rimelig eller høj grad var tilfredse med uddannelsen, både ud fra min egen oplevelse i mødet med dem, men også på basis af resultaterne af flere evalueringer, der er gennemført af netop denne uddannelse. Flertallet af lederne i undersøgelserne udtrykker, at uddannelsen har øget deres teoretisk viden om ledelse og organisation, at de har fået en øget forståelse for sammenhæng og forskelle i den politiske styring, forvaltningslogikken og den organisatoriske kontekst og - logik. De oplever, at de har styrket deres relationskompetence. De oplever også, at de har styrket deres metakognitive evner, hvilket blandt andet gør dem i stand til at transformere den viden, de har opnået på studiet, til nye og anderledes handlinger eller handlemønstre i deres ledelse.

Trods denne viden om, hvordan ledere, der havde deltaget på Diplomuddannelsen i ledelse, oplevede virkningen af uddannelsen, befandt jeg mig, da jeg påbegyndte projektet, initialt på noget gyngende grund. Det gjorde jeg i særdeleshed, indtil jeg begyndte at interessere mig for, hvad det egentligt var, de offentlige ledere skulle medvirke til. Det blev åbenbart for mig, at der gennem lang tid og i utallige sammenhænge blev talt om den igangværende modernisering af den offentlige sektor. Det undrede mig, at man i næsten 30 år kunne blive ved med at tale om den samme modernisering. Var der mon tale om et evighedsprojekt? Min nysgerrighed førte mig forbi de forvaltningspolitiske hurraord, der nærmest var - og er blevet kernen i moderniseringen af den offentlige sektor. Ord og begreber som f.eks.: strategi, innovation, økonomisk ledelse, kvalitetsudvikling, resultatmåling og evaluering, human ressource management, netværksledelse, Performance Management. Det førte

til min antagelse om: *at de offentlige ledere har til opgave, på det lokale niveau, at operationalisere moderniseringen af den danske velfærdsmodel*” og om at *”opgaven skal realiseres, ved hjælp af de fagprofessionelle medarbejdere*”. Med afsæt i denne antagelse søgte jeg videre ind i det, der blev kernen i mit arbejde, nysgerrigheden på *”Hvordan der sættes rammer og indhold for Diplom uddannelsen i Ledelse, og hvordan de får betydning for” effekten” af de uddannede lederes ledelse i praksis”?* Hvilket førte til afhandlingens problemformulering:

**Hvordan uddanner diplomuddannelsen i ledelse, offentlige ledere til velfærdsinstitutionerne, med hvilken ”effekt” for lederens ledelse og betydning for offentlig ledelse i fremtiden.**

**Hvordan skabes en afhandling, og hvordan lukkes ned?**

Dette afsluttende kapitel har to formål. For det første kan overblikket ved gennemlæsning af en lang afhandling, som besøger mange ”rodede rum”, nemt forsvinde. Derfor ønsker jeg i dette afsnit at kondensere vejen fra spørgsmålene til svarene, så mine resultater kommer skarpere frem. Samtidig skal der rundes af på de endelige indsigter, og de konkluderende pointer skal fokuseres og perspektiveres. For det andet skal dette afsnit også gå på tværs af mine fund og skabe nye mulige sammenhænge, der kan styrke de enkeltstående fund, eller, med en diskursteoretisk semantik, skabe mulige og umulige overgange og sammenhæng i fortællingen herom. Afhandlingens erkendelsesinteresse er rettet mod den sociale virkelighed, nærmere bestemt velfærdsydelser, professioner, offentlig ledelse og lederuddannelsen. Epistemologisk vælges at betragte genstandsfeltet, den sociale virkelighed, som en social konstruktion. Der spørges ikke til, hvorvidt en bestemt viden om afhandlingens genstandsfelt skal forstås som sand eller rigtig. Derimod søges svar på, hvordan velfærdsydelser, og ikke mindst styringen af velfærdsydelser, professioner, offentlig ledelse og lederuddannelse, er blevet konstrueret, genskabt og kommunikativt transformeret over en periode på ca. 12 år. Afhandlingen er skabt analysestrategisk, hvor jeg kontinuerligt, i relation til hver analyse har konstrueret et nyt iagttagelsesblik

for at konstruere andres (systemers, organisationers) iagttagelser som objekt for min egen iagttagelse. De teorier, der har været med til at konditionere de analysestrategiske optikker, har overvejende været Laclau og Mouffe diskursteorier, samt Luhmann's systemteori med speciel fokus på kommunikation i sociale systemer. Som nævnt i indledningen er mine nedslag styret af min konstruktion af en velfærdsværdikæde, som fordi den netop er konstrueret af mig, ikke skal forstås rationelt lineært, men dynamisk og cirkulært.

Afhandlingen består af 8 delanalyser, der har til formål at besvare de 8 forskningsspørgsmål, jeg har stillet for at kunne besvare afhandlingens overordnede problemformulering. Jeg går til opgaven ved først at beskrive, hvordan diskursanalysens fund skabte grundlag for afhandlingen, herefter dykker jeg ned i de analyser, der knytter sig til uddannelsens tilblivelse og respondenternes tilfredshed og i deres oplevelse af nytten af den, for at afrunde med mine observationer og interviews af "ledere i arbejdstøjet". Herefter vender jeg tilbage til mit forskningsreview for at byde ind med de bidrag, jeg mener afhandlingens fund kan levere. Jeg slutter af med et metaperspektiv, hvor jeg går på tværs af mine fund og rejser de afsluttende spørgsmål.

### **De politiske diskursive kampe om velfærd og modernisering.**

Diskursanalysen fik forrang for at undersøge, hvordan den politiske diskurs i perioden 2001-2012, igennem deres policy-tekster, har forsøgt, at sætte rammen for velfærd, offentlig ledelse og ikke mindst styring for hermed, om ikke direkte så indirekte, at sætte rammer for Diplomuddannelsen i Ledelse's formål og mål. Diskursanalysen tog afsæt i tre regeringstekster, der alle indeholdt både en samtidsdiagnostik og flere bud på "Det gode velfærdssamfund" og "God offentlig ledelse". Konteksten for diskursanalysens iagttagelse var de siddende regeringer. Iagttagelsesblikket blev konditioneret af de konstruerede begreber: Myten ("Det gode velfærdssamfund"), Nodalpunkterne ("Ledelsesrummet" og den politisk styring af lederens ledelsesrum),



samt Mesterbetegneren ("Den gode leder"), der tilsammen dannede "ækvivalenskæden". Jeg har på tværs af de tre regeringstekster fra 2001,2007,2012 søgt efter reartikulationer af ovennævnte begreber og hermed reartikulering af ækvivalenskæden, for at undersøge om der er sket ændringer i den politiske diskurs om "Det gode velfærdssamfund" og "Den gode offentlige leder". Analyserne viser, at den politiske diskurs om "Det gode velfærdssamfund" har ændret sig i perioden mellem 2001 til 2012. Ændringen viser sig som nye kriterier for adgang til velfærdsydelser samt reartikulationer af såvel ydelsesbegrebet, som kvalitets- og styringsbegrebet. Diskursen om ledelsesrummet og styringen heraf reartikuleres også i de tre regeringstekster. Det er desuden kendetegnende, at reformer som styringsteknologier i moderniseringen af den offentlige sektor fremhæves i alle tre tekster, men det er reformer med forskellige mål og indhold. Artikulationen i relation til ledernes udfordringer ændrer sig. Men en af de største ændringer ses i reartikulationen af regeringernes valg af styringskoncepter, der flytter sig fra det værdimæssige styringskoncept PVM til det markeds- og konkurrenceorienterede NPM.

Konkluderende er der tale om, at der i de tre angivne perioder foregår politiske diskursive kampe om, hvordan man skal forstå "Det gode velfærdssamfund", "Den gode velfærdsydelse", "Den gode borger" og "Den gode medarbejder" og ikke mindst "Den gode offentlige leder". Det er desuden karakteristisk, at "Det nye samfund", "Den nye borger", "Den nye professionelle" og "Den nye leder", igennem perioden skrives frem i positive termer, mens der kun er få steder i teksten, som beskriver den adfærd, man ikke ønsker. Men med reartikulationerne fremgår mere eller mindre eksplicit, at man ønsker, at borgerne ikke længere skal betragte sig som kunder i velfærdssamfundet, men derimod betragte sig selv i et borgerperspektiv, hvor man skal "yde før man kan nyde". I relation til de fagprofessionelle ydelser, sker der en bevægelse fra en professionskontekst og værdilogik, med fokus på at være nærværende og yde omsorg, til en service - og produktivetslogik, der sigter på

effektivitet, målrettethed og økonomisk ansvarlighed. I diskurserne træder de diskursive subjektpositioner frem som rammerne for de offentlige lederes råderum inden for hver tidsperiodes styrende logik. Jeg har ud fra ækvivalenskædens indhold valgt, at benævne de tre subjektpositioner som: ”Velfærdslederen” i 2001, ”Kvalitetssikringslederen” i 2007, og ”Produktivtetslederen” i 2012.

### **Interessenterne fortsætter den diskursive kamp om defineringen af ”den gode offentlige leder”.**

I forlængelse af diskursanalysen af policy- teksterne, blev næste skridt at finde ud af, hvilke forventninger, de øvrige parter (interessenter) i Trepartsforhandlingerne, havde til offentlige lederes kompetencer. Iagttagelsesperspektivet var således rettet mod, hvilke ledelseskompeter, som de var formuleret i diskursanalysen, interessenterne koblede sig på. Analysen viser her, at interessenternes forventninger til de offentlige ledere ikke er samstemmende med regeringens forventninger i 2012. Den eneste respondent, der taler sig ind regeringsteksten fra 2012 subjektposition ”*produktivtetslederen*” og i den organisatoriske kontekst formuleret som ”*driftslederen*”, er, måske ikke overraskende Moderniseringsstyrelsens respondent. Respondenten fra den tidligere Personalestyrelse taler sig derimod ind i personalelederens subjektposition ”kvalitetssikringslederen”. Det gør også flere af de andre interessenter, men der tales desuden ind i, kobles til, den faglige leder, subjektpositionens ”*velfærdsleder*”. Det er ikke sådan, at respondenterne fra arbejdsgiver og arbejdstager ikke taler om, at det offentlige arbejde skal udføres effektivt, men i deres forståelse er det ikke driftslederens profil, der fremmer dette formål. Det er fortsat den faglige lederprofil og personalelederen, der får deres præference.

### **En praksisnær uddannelse, der uddanner ledere til at håndtere styringslogikken**

Mit iagttagelsesblik rettede sig herefter mod uddannelsen nærmere bestemt med spørgsmålet: Hvordan mente interessenterne, at uddannelsen skulle tilrettelægges? Hvordan er uddannelsen tilrettelagt, og hvilke ledere lover studieordningen, at

uddannelsen skaber? Hvordan havde respondenterne i survey-undersøgelsen oplevet uddannelsen? Var de tilfredse? Og oplevede de uddannelsen nyttig? Og ikke mindst, havde den medvirket til, at de havde ændret deres ledelsespraksis? Det viser sig, at interessenterne gerne vil have en praksisnær uddannelse, problemet er dog, at det ikke er helt klart, hvilken praksis interessenterne reelt taler ind i, og hvor tæt på praksis uddannelsen da skal tilrettelægges. Tager man praksisnær for pålydende, kalder det på en uddannelse, der tilrettelægges meget tæt på - eller i praksis, og hvor det forventede resultat af uddannelsen er ledere med en operativ kompetencer, der er klar til at handle. Når iagttagelsens blik falder på Diplomuddannelsen i Ledelse, som den fremstår i studieordningen, bliver det hurtigt ret klart, at uddannelsen ikke er tilrettelagt efter praksisnære uddannelsesprincipper. Det praksisnære skal de studerende selv bringe med "hjemmefra". Det forventes, står der i studieordningen, at de anvender deres ledelsespraksis som træningscentre under uddannelsen, til gengæld byder den teoretiske uddannelse på lærings- og refleksionsrum.

Uanset den teoretiske tilrettelæggelse, så udtrykker flertallet af respondenterne i survey-undersøgelsen, at de er tilfredse med uddannelsen, de finder, at det teoretiske input er et af uddannelsens højdepunkter, og de anser uddannelsen som praksisnær. De har nemlig undervejs øvet sig på at transformere uddannelsens teori til egen organisatoriske praksis, og flertallet af dem oplevede, at uddannelsen havde øget deres beslutnings- og handlekompetence. Gennem en koblingsanalyse viser det sig, at det i høj grad er deres kompetence til at koble sig til det politiske funktionssystemets medie: magt og anvende dens kode plus/ minus styring, der synes at være blevet styrket.

### **Virkelighedsrummet derude**

Ved den sidste del af afhandlingen sættes iagttagelsens blik på 9 offentlige ledere i deres organisatoriske praksis. Her stilles spørgsmål som: hvordan lederne hacker sig på de politiske velfærdsdiskurser, hvordan de håndterer interventionen i medarbejdernes råderum? Efterfølgende spørges til chefernes forventninger til de

offentlige ledere og deres ledelsesrum, og til sidst spørges til medarbejdernes ideal af ”Den gode leder”. Observationerne blev realiseret ved, at jeg deltog ved 5-6 møder, hvor den enkelte leder var til stede. Den første analyse fokuserer på lederens anvendelse af ledelsesrummet, ekspliciteret som lederens kommunikative tilkoblinger til afhandlingens diskursanalyse, nærmere bestemt diskursanalysens myte om ”Velfærdsdiskursen”. Her viser analysen, at lederne i overvejende grad kobler sig på diskursen om velfærd som værdi, hvilket betyder, at de fleste af dem anvender deres ledelsesrum til at få skabt en gensidig tillid. De formulerer og præciserer den faglige kerneopgave og arbejde der med faglige fortællinger for at skabe helhedsforståelse mellem fag/profession og velfærdstiltag. *Lederens intervention i medarbejdernes råderum* blev iagttaget og analyseret ved hjælp af en koblingsanalyse, som viser, at lederne behersker at perspektivere og håndtere valg af forskellige koder, når de intervernerer i de fagprofessionelles råderum. Interventionerne fremstår derfor også forskellige, idet der både tales til medarbejderen i den pædagogiske kode, hvor målet er at styrke medarbejderens vilje til læring og selvstændige udvikling og i styringskoden, hvor der stadig er tale om at lede medarbejderen til selvledelse. Her er målet ikke faglig udvikling, men derimod organisatorisk ”tilpasning”. Det er interessant at lederne, når de observeres i deres egen praksis ikke, som i besvarelsen af spørgsmålene fra survey-undersøgelsen, overvejende kobler sig på styringslogikken. Det viser sig nemlig, at når de ”er hjemme” så er det i langt højere grad den faglige leder, subjektpositionen ”velfærdslederen”, der bliver fremtrædende, når det handler om at få skabt engagement i den fagprofessionelle gruppe.

I relation til interventionen i det fagprofessionelle råderum, er den pædagogiske kode fremtrædende, når lederen ønsker at tale til det faglige engagement. Hvorimod effektiviseringsdiskursen og styringskoden tages i anvendelse, når det handler om at få medarbejderen til at tilpasse sig organisationens effektivitets tænkning og målformuleringer. Hvad der kan være årsag til, at lederen i survey-undersøgelsen svarer et og ”derhjemme” gør noget andet, kan der med god grund reflekteres over. Et

bud kunne være, at survey- undersøgelsens spørgsmål skriver sig ind i en forvaltningslogik, der lægger op til et styrings svar og ikke til et værdi- og velfærdsorienteret svar.

*Interviewet med de 9 professionslederes chefer* og den efterfølgende analysen viser, at cheferne i overvejende grad kobler sig på den ledelsesmæssige subjektposition ”velfærdlederen”, hvilket i en organisatorisk kontekst taler ind i den faglige lederfunktion. Igen træder også effektiviseringskoden ind i forventningsafklaringen, for flertallet af cheferne efterspørger ikke driftslederens kompetencer, men efterspørger i stedet ledere med en udtalt relationskompetence og stor faglighed. Der er også forventninger til andre kompetencer, men de er mere kontekstbundne. Nogle vil have det ene, andre noget andet. Det viste sig at være ret svært at få styringen af lederens ledelsesrum italesat eller diskuteret af cheferne. Det lykkedes dog at få en dialog i gang, der i et analytisk perspektiv viser, at cheferne har høje performance krav både til lederen og lederens organisation. Cheferne har helt tydeligt fokus på ledernes evne til at engagere medarbejderne i organisationens projekt, som i høj grad handler om at få vendt velfærdsdiskursen fra den behovsorienterede til den nytteorienterede velfærdstænkning, og de har samtidig fokus på, at få det gjort i takt på tværs af kommunernes institutioner og de ansattes professionstilknytning. Cheferne mener, at det skal gøres gennem et fagligt engagement og ikke gennem en ren styringslogik. Cheferne har et klart blik rettet mod den organisatoriske effektiviseringstænkning, hvilket også viser sig i deres fokus på en forventning om, at lederen også tager hånd om, at medarbejderne ikke er langtidssyge men forbliver ”langtidsfriske”.

*Det sidste iagttagelsens blik blev rettet mod var de 9 ledes medarbejdere.* Her var der tale om fokusgruppe interviews, og der iagttages igen i relation til diskursanalysens velfærdsdiskurs, her med blikket på ”Den gode offentlige leder”. Samtidig spørges der ind til medarbejdernes oplevelse af deres råderum. Analysen

viser, at de medarbejdere jeg mødte ved fokusgruppe interviewet, oplever at de står overfor mange udfordringer, der gør dem usikre på, hvordan de skal takle de nye krav, der bliver stillet til dem, både som fagprofessionelle og som medarbejdere i organisationen. Det betyder, at langt de fleste ønsker ledere, der er tæt på, og som kan hjælpe dem med at finde deres ben både i en mere fleksibel medarbejderrolle og samtidig i en ændret fagprofessionel rolle. Kobles disse ønsker til diskursen om den kompetente leder, så efterspørges både den faglige leder og personalelederen, hvorimod driftslederen ikke efterspørges.

### **Bidrag til eksisterede forskning**

I slutningen af afhandlingens review skrev jeg, at jeg havde forventninger om, at kunne bidrage til forskningen om, *hvad der i organisatorisk sammenhæng, efter NPM, sker i mødet mellem offentlige ledere og professioner?* Desuden forventedes det inden for professionsforskningen at bidrage med svar på, *hvordan de fagprofessionelle mestrer omstilling af kerneopgaver og kerneydelser, og i hvilken grad og på hvilken måde de offentlige ledere er inddraget i denne omstillingsproces?* Spørgsmålene 4a, 4b, 4c og 4d retter sig mod mødet i den organisatoriske kontekst, og her mener jeg, at mine fund kan bidrage med ny viden, forstyrrelser, om det organisatoriske møde mellem professioner og ledere. Mine resultater viser i højere grad, end den aktuelle forskning fremhæver det, at der kaldes mere på faglig ledelse og personaleledelse, end på det NPM prægede professionelle lederskab. I en kodetænkning betyder det, at den faglige kode efterspørges, med den begrundelse, at den er nødvendig for at få de fagprofessionelle til at engagere sig i moderniseringen af den offentlige sektor, når det er kvaliteten af kerneopgaver og velfærdydelser, der er i fokus. Den organisatoriske styringskode synes alene at være anvendelig, når lederen skal tilpasse medarbejderen til organisationens effektiviseringsdiskurs som f.eks. langtidssyg frem for langtidssyg, fleksibel i stedet for stationær og omstillingsparat frem for traditionsbunden. Analyserne viser også, at det er meget få af undersøgelsens medarbejdere, ledere og chefer, der i den organisatoriske kontekst ”tænder” på den

forvaltningsmæssige styringstænkning, den er der, men den bliver ikke talt op, snarere talt ned, hvilket kan være værdifuldt at undersøge nærmere. Der, hvor chefer og ledere fremhæver/viser anvendelse af styringstænkning, er det for at få medarbejderne tilpasset organisationen. Der er her tale om anvendelse af strukturelle ansvarliggørelsesmekanismer, men når det handler om at få de fagprofessionelle engageret i ”velfærdsprojektet”, så er vejen gennem den faglige diskurs, den faglige fortælling, de epistemiske ansvarliggørelsesmekanismer, for at styrke og støtte medarbejdernes faglige beslutningsprocesser og skabe en større helhedsforståelse for ”velfærdsprojektet”. I denne sammenhæng er det, at lederen træder frem i subjektpositionen ”velfærdslederen” og ikke som ”produktivtetslederen” i NPM.

Professionsforskningen kan måske få glæde af mine undersøgelsesresultater relateret til, hvordan de fagprofessionelle, der indgik i undersøgelsen, oplever, at moderniseringen i den offentlige sektor med alle dens reformer, har ført til organisatoriske ændringer og ligefrem paradigmatisk ændringer i velfærdsforståelsen. Hvilket har gjort dem både til fleksible og omstillingsparate medarbejdere, men samtidig også utrygge og bekymrede på egen faglighed. Observationerne og interviewene viser, at medarbejderne er i drift både under og efter fusioner, samtidig med at de var ved at omskabe borgerne fra kunder i velfærdsstaten, til aktive borgere i et moderniseret velfærdssamfund. Det opleves som en stor opgave at skulle håndtere kerneopgaver og ydelser på en ny måde, hvorfor de professionelle har brug for ledere, der kan hjælpe dem med at sætte den faglige retning.

Jeg mente også, at jeg kunne komme med bidrag til *forskningen om hybridledelse*, på et område, hvor der er forbavsende lidt forskning, idet mine fund viser, hvordan den faglige dimension reelt anvendes i hybridlederfunktionen. Måske kan mine fund medvirke til, at få stillet nogle nye forsknings spørgsmål inden for området, idet jeg faktisk ikke ser to, men tre logikker i spil i lederfunktionen. Det drejer sig om den

faglige - den organisatoriske - og forvaltningslogikken. Hvordan, hybridlederen får disse tre til at spille sammen, er både interessant og vigtigt blive klogere på.

Jeg tror ikke, at jeg i nævneværdig grad har bidraget til uddannelsesforskningen, men på praksisplan finder jeg, at afhandlingen, både som den fremstår i sin helhed, og når blikket alene er rettet mod mine analyser, relateret til uddannelsen. Afhandlingens resultater kan medvirke til at skabe refleksioner og diskussioner og måske ovenikøbet debatter om, hvorvidt indhold og form for Diplomuddannelsen i Ledelse stemmer overens med det, der efterspørges i de organisationer, hvor de offentlige ledere er ansat.

### **At se det hele lidt fra oven**

Mange har spurgt, lige som jeg selv, om det nu var nødvendigt at skulle se på ”hele” kæden, fra den politiske dagsordensættende ønske om ”ledere på dagsordenen” til lederens ageren i praksis, og jeg er altid endt med et ”Ja”, det er det. Måske fordi jeg er ”vokset op” i praksis med mange års ledererfaring bag mig. Jeg søgte personligt at blive mere klar på, hvordan man kan forstå en velfærdsværdikæde, og om Diplomuddannelsen i Ledelse tilførte værdi til værdikæden. Jeg er blevet meget bevidst om, hvor svært det er at realisere det, man gerne vil på det abstrakte politiske plan igennem alle kædens led og få det ønskede output, den ”rigtige” velfærdsydelse. I forhold til dette projekt viser det sig blandt andet, at kerneopgaver og velfærdsydelser har flyttet sig med betragtelig hast, så det man betragtede som værdi det ene år, ikke altid bliver betragtet som værdi året efter.

Er jeg så blevet overrasket? Ja, i den grad, da denne proces har ført mig gennem diplomuddannelsens tilblivelse, veje og afveje og skaffet mig mødetid hos dem, der har gået vejen som studerende. Det er jo kun et meget lille billede af ”den skabte virkelighed”, jeg har fået indblik i, men denne lille del, har dog i den grad fået mig til at undre mig over, hvordan det kan være, man (vi) kan tilrettelægge en Diplomuddannelse i Ledelse uden at være klar på - og tydeligt beskrive, hvilken



ledelsespraksis, den tænker sig ind i, når nu uddannelsen skal betragtes som praksisnær? En antagelse om lederens praksis vil nemlig samtidig skabe billeder af, hvad lederens kerneopgave og ydelse er.

Jeg mener at kunne se, at der er mindst tre diskurser i spil, og de kæmper for at sætte dagsordenen for, hvad der er lederens praksis, kerneopgave og ydelse og i forlængelse heraf, hvilke kompetencer, der på det praksisgrundlag, skal styrkes under uddannelse. Jeg er stødt på den organisatoriske diskurs, og her anses lederens praksis som den organisatoriske praksis. Kerneopgaven er at realisere kommunes mål og strategi, og ydelsen er, at få ”opdraget” medarbejderne til at være aktive, langtidfriske, fleksible, engageret i kommunens projekt. Det er den organisatoriske effektiviseringslogik der råder her, blandet med markedslogikken, hvor ”brugere” skal være tilfredse. Kompetenceudviklingen af lederne retter sig mod at blive dygtigere både til den organisatoriske praksis og til ”opdragsprojektet”. Jeg har endvidere mødt den faglige diskurs, som er værdistyrket og, hvor lederens praksis skabes i feltet, hvor kvaliteten i velfærdsydelsen realiseres sig. Lederens kerneopgave er her at sikre kvaliteten i det faglige arbejde. Ydelsen er at ”oversætte” - og skabe faglige fortællinger, der får medarbejderne til at være fagligt engageret i det fælles projekt og sørge for, at de er fagligt kompetente. Lederens kompetenceudvikling retter sig her mod fagligt udviklingsarbejde og skabelse af fagligt engagement. Den sidste diskurs, jeg har mødt, er forvaltningsdiskursen. Her er lederens praksis at forvalte, men det er ikke umiddelbart kontekstbundet. Der kan sådan set skabes forvaltningspraksis, hvor det skal være. Kerneopgaven er styring, og det er ydelsen faktisk også, så derfor sigter en kompetenceudvikling på, at lederne må blive endnu dygtigere til at håndtere styringsteknologier.

Der har også vist sig ”blandingsarter”. Mange steder ser jeg den organisatoriske diskurs i dialog med den faglige diskurs, og det kan umiddelbart se ud som, at samarbejdet ikke opleves alt for kompliceret. Jeg ser også samarbejde mellem den

organisatoriske diskurs og forvaltningsdiskursen, men det forløber ikke altid gnidningsfrit. Spørgsmålet lyder så, hvad det er for en af de tre diskurser, der er grundlag for Diplomuddannelsen i Ledelse? Men det er der for nærværende ikke noget klart svar på.

For at vende tilbage til værdikædetænkningen, så viser mine analyser, at der ikke eller kun i nogen grad er intern konsistens og gensidig afstemning mellem elementerne i velfærdsværdikæden, som den er perspektiveret her, på trods af alles gode intentioner herom. Denne afhandlings måske væsentligste overordnede bidrag er at løfte dette forhold frem for alle involverede parter med ønske om, at alle parter vil medvirke til at fremme en nødvendig klarhed på et samfundsplan.

## 7. Litteraturliste

2020 Planen - Danmark i arbejde. Regeringen (2012) Lokaliseret d. 5. maj 2013 på [http://www.stm.dk/\\_p\\_13679.html](http://www.stm.dk/_p_13679.html)

Abbott, Andrew (1988). The system of professions. University of Chicago Press

Agger, Annika & Lund, Dorthe H. (2011). Borgene og brugerne i samarbejdsdrevne innovationsprocesser. I: Eva Sørensen & Jacob Torfing (2011). Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Andersen, Heine og Kaspersen, Kasper Bo (1998). Klassisk og moderne samfundsteori. Hans Reitzels Forlag

Andersen, Lotte Bøgh & Pedersen, Lene Holm (2014). Styring og motivation i den offentlige sektor. Jurist og Økonomforbundets Forlag

Andersen, Niels Åkerstrøm & Born, W. Asmund (2001). Kærlighed og omstilling - Italesættelsen af den offentlige ansatte. Nyt fra Samfundsvidenskaberne

Andersen, Niels Åkerstrøm (1999). Diskursive analysestrategier. Nyt fra Samfundsvidenskaberne

Andersen, Niels Åkerstrøm (2001a). Polyfone organisationer. CCC. Working paper 2001 no.6. Handelshøjskolen i København (CBS) Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Andersen, Niels Åkerstrøm (2001b). Beslutningens ubesluttelighed. Workingpaper 2001 no.3. Handelshøjskolen i København (CBS) Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Andersen, Niels Åkerstrøm (2003). Borgernes kontraktliggørelse. Hans Reitzels Forlag

Andersen, Niels Åkerstrøm (2005). Ledelse af Personlighed – om medarbejdernes pædagogisering. I: Dorthe Pedersen, red. Offentlig ledelse i managementstaten. Forlaget Samfundslitteratur

Andersen, Niels Åkerstrøm (2006). Partnerskabelse. Hans Reitzel Forlag

Andersen, Niels Åkerstrøm (2008). Velfærdsledelse: Diagnoser og udfordringer. I: Camilla Sløk og Kaspar Villadsen (Red). Velfærdsledelse i den selvstyrende velfærdsstat. Hans Reitzels Forlag

Berg, Laila Nordstrand; Byrkjeflot, Haldor & Kvåle, Gro (2010). Hybridledelse i Sykehus – En gjennomgang av litteraturen. *Nordiske Organisasjons-Studier*, Årg.12, 3: 30-49

Borg, Orla & Johansen, Martin (2014, 5. juli). De kalder dem for ”de forsømmelige”. *Morgenavisen Jyllandsposten*, Inland, 6.

Brante, Thomas (2005). Staten og Professionerne. I: Tine Rask Eriksen & A.M Jørgensen (Red). Professionsidentitet i Forandring. Akademisk Forlag

Bredsdorff, Niels (2003). Diskurs og konstruktion – En samfundsvidenskabelig kritik af diskursanalyser og socialkonstruktivismen. Forlaget Sociologi.

Bryan, Alan (2008). Social Research Methods. Oxford University Press

Byrkjeflot, Haldor & Jespersen, Peter Kragh (2010). Three conceptualizations of hybrid management in hospitals. Paper for XVI IRSPM Conference Contradictions in Public Management: Managing in volatile times 11th – 13th April 2012, Panel 10 Coping with contradictions. (Re) organizing public Professionalism: Department of Sociology and Human Geography, Oslo University

Collin, Finn (2002). Kritik af diskursanalysens filosofiske forudsætninger I: Larsen, Bøje & Pedersen, Kristine Munkgård, red. Diskursanalyse til debat – Kritiske perspektiver på en populær teoriretning. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Collin, Finn (2009). Konstruktivisme. Samfundslitteratur.

Dahler-Larsen, Peter (2008). At fremstille kvalitative data. Syddansk Universitets Forlag

Dalsgaard, Lene & Jørgensen, Henning (2010). Kvaliteten der blev væk. Frydenlund

Dalsgaard, Lene (2013). Fagprofessionelle i nyere forvaltningslitteratur. *Nordisk Administrativt tidsskrift*, 90; 1: 40-77

Darmer, Per & Jordansen, Birgit & Madsen, Astrup Jens & Thomsen, Johannes. Red (2010). Paradigmer i praksis – anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser. Handelshøjskolens Forlag, København

Diplomuddannelsen -Fleksibilitet og gennemsigtighed. Evalueringsrapport. (2008). Danmarks Evalueringsinstitut. Lokaliseret d. 1. juli 2013 på: <http://www.eva.dk/projekter/2007/diplomuddannelser/projektprodukter/diplomuddannelsernefleksibilitet-og-gennemsigtighed>.

En innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar - et debatoplæg om en ny dansk forvaltningspolitik (2012) lokaliseret d. 7. juli 2013 på: [www.forvaltningspolitik.dk](http://www.forvaltningspolitik.dk)

Engelstad, Frederik & Steen-Johnse, Kari (2010). Hva er det med hybride organisasjoner?. *Nordiske Organisasjons-Studier*, 3: 3-7

Esmark, Anders & Lausten, Carsten Bagge & Andersen, Niels Åkerstrøm. Red (2005). Poststrukturalistiske analysestrategier, Esmark Anders & Lausten Carsten Bagge & Andersen Niels Åkerstrøm red. Roskilde Universitetsforlag

Evetts, Julia (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology* 2011 59: 406

Flyvbjerg, Bent (2010). Fem misforståelser om case-studiet. I: Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (2010). Kvalitative metoder – En grundbog. Hans Reitzels Forlag.

Flyvbjerg, Bent (1991). Rationalitet og magt. bind 1: Det konkrètes videnskab (1. udgave ed.). Kbh.: Akademisk forlag

Freidson, Eliot (2001). Professionalism The third Logic. The University of Chicago Press

Gergen Kenneth (2005). Virkelighed og relationer – tanker om sociale konstruktioner, Dansk psykologisk Forlag

Gillies, Donald (2011). State Education as High –Yield investment. Human Capital Theory in European Policy Discourse. I *Pedagogiky Casopis* 2011

- Greene, Jennifer (2006). Toward a Methodology of Mixed Methods Social Inquiry. University of Illinois, Urbana–Champaign. *Research in Schools* 2006, Vol. 13, no1; 93-98
- Greene, Jennifer (1995). Mixing inquiry methodologies: Conceptual Conundrums and Practical Possibilities. Seminar february 9, Cornell University
- Greve, Bent (2012). Velfærdssamfundet – en grundbog. Hans Reitzels Forlag
- Greve, Carsten (2007). Offentlig ledelse og styring. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Greve, Carsten (2012). Reformanalyse - Hvordan den offentlige sektor grundlæggende er blevet forandret i 00'erne. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Halkier, Bente (2010). Fokusgrupper. I Svend Brinkmann og Lene Tanggaard (red) Kvalitative metoder – en grundbog. Hans Reitzels Forlag
- Halkier, Bente (2002). Fokusgrupper. Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag
- Hansen, Allan Dreyer (2005a). Diskursteori i et videnskabsteoretisk perspektiv. I: Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. Red. Lars Fuglesang og Poul Bitsch Olsen.
- Hansen, Allan Dreyer (2005b). Diskursteori – postmarxistisk hegemonianalyse hos Laclau. I: (Red.) Anders Esmark & Carsten Bagge Lausten & Niels Åkerstrøm Andersen. Poststrukturalistiske analysestrategier. Roskilde Universitetsforlag,
- Hansen, Kristian Rune & Vøxted, Søren. Ledere i første række. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2012, 14 Årg. Nr. 4: 68-83
- Hansen, Steen Juul (red)(2010). Professionelle i velfærdsstaten. Hans Reitzels Forlag
- Hermansen, Mads (1998). Læringens Univers. Klim.
- Hermansen, Mads; Løw, Ole; Petersen, Vibeke (2004). Kommunikation og samarbejde –i professionelle relationer. Alinea
- Hjort, Katrin (2005). Professionalisering af den offentlige sektor. Roskilde Universitetsforlag.

- Hjort, Katrin(2012). Det affektive arbejde. Samfundslitteratur
- Hjort, Katrin (2013). Farvelfærdsstaten. Syddansk Universitet
- Hjørnholm, Lennart Schøer & Svenningaard, Jes Leth(2009). Intern kontraktstyring i Danske kommuner- en analyse af de adfærdsmæssige konsekvenser af styreformer for institutioner på socialpsykiatriområdet. Institut for Statskundskab Aarhus Universitet (speciale)
- Hood, Christopher (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69; Spring 1991: 319.
- Hood, Christopher & Peters, Guy (2004). The Middle aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14; 3: 267-82
- Howarth, David (2005). Diskurs en introduktion. Hans ReitzelsForlag
- Jacobs, Kerry (2005). Hybridisation or Polarisation: Doctors and accounting in the UK, Germany and Italy. *Financial Accountability & Management*, 21; 2: 135-161
- Jensen, Carsten (2010). Velfærdsstaten og de professionelle. I: Steen Juul Hansen, red. (2010). Professionelle i velfærdsstaten. Hans Reitzels Forlag
- Jensen, Carsten (2011). Velfærdsstaten en introduktion. Hans Reitzels Forlag
- Jensen, Per H. & Lund, Henrik Herløv & Schultz-Jørgensen, Per & Schwartz Bente (Red) (2005) Velfærdssamfundets fremtid - En kritik og perspektivering af Regeringens Velfærdskommission - og nogle alternativer. Socialpolitisk Forlag
- Jespersen, Peter Kragh (2005). Generalister, fagprofessionelle eller hybridledere som fremtidens ledere i sygehuse? The 18 th. Scandinavian Academy of Management (NFF) meeting at Aarhus School of Business in Denmark, August 2005.
- Jespersen, Peter Kragh (2005a). Mellem profession og management; i Ledelse i danske sygehuse. Handelshøjskolens forlag
- Järvinen, Margaretha & Mik-Meyer Nanna (2005). Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Hans Reitzels forlag

- Järvinen, Margaretha & Mik-Meyer, Nanna (2012); At skabe en professionel. Hans Reitzels forlag
- Jørgensen, Marianne Winther & Phillips, Louise (1999). Diskursanalyse som teori og metode. Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag
- Kettl, Donald F. (1997). The global revolution in public management: Driving themes, Missing link. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16; 446-462
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3. ed.). San Francisco. Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, Ian; Dent, Mike & Jespersen, Peter Kragh (2011). The contested terrain of hospital management: Professional projects and healthcare reforms in Demark, *Current Sociology*, 59, 4: 489-506
- Kjærgaard, Johan & Mainz, Jan & Jørgensen, Torben Willaing (2001). Kvalitetsudvikling i sundhedsvæsenet. Munksgaard
- Klausen, Kurt Klaudi; Michaelsen, Johannes (2004). Institutionslederen - en undersøgelse af vilkår for ledelse i kommunale institutioner. Lokaliseret d. 20. februar 2013 på: <http://www.lederne.dk/NR/rdonlyres/DA720BDF-44C5-41FB-A545-2C69C64292C5/0/Institutionslederen.pdf2C69C64292C5/0/Institutionslederen.pdf>
- Klausen, Kurt Klaudi; Michaelsen, Johannes & Nielsen, Dan Michael (2011). Den decentrale leder. Lokaliseret d. 20. februar 2013 på: <http://www.lederne.dk/NR/rdonlyres/52F01D8D-89B8-4D38-8145-71A0EFD3FE0D/0/Dendecentraleleder.pdf71A0EFD3FE0D/0/Dendecentraleleder.pdf>
- Kneer, Georg & Nassehi, Armin (1997). Niklas Luhmann – Introduktion til teorien om sociale systemer. Hans Reitzels Forlag.
- Kolind, Henrik & Sørensen, Eva (2011). Når offentlige ledere skal lede samarbejdsdrevne innovationsprocesser. I: Eva Sørensen & Jakob Torfing (2011). Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.



- Krejsler, John(2006). Professionel eller kompetencenomade. Hvordan tale meningsfuldt om professionel udvikling. *Nordisk Pædagogik* 4/2006; 298-308
- Krejsler, John Benedicto (2011). Om professionalisering som legitimering-fire argumenter til en
- Konstruktiv ”professions”- forståelse” i Martin Blok Johansen & Søren Gytz Olesen (red). *Professionernes sociologi og vidensgrundlag*, ViaSysteme
- Kristiansen, Søren & Krogstrup, Hanne Katrine (1999). *Deltagende observation*. Hans Reitzels Forlag.
- Krogstrup, Hanne Kathrine (2011). *Kampen om Evidens – Resultatmåling, Effektevaluering og Evidens*. Hans Reitzels Forlag.
- Kuhlmann, Ellen; Allsop, Judith & Saks, Mike (2009). Professional Governance and Public Control. *Current Sociology*, 57; 4: 511-28
- Kurunmäki Liisa (2004). A hybrid profession- The acquisition of Management Accounting expertise by Medical Professionals. *Accounting Organizations and Society*, 1 29: 327-347
- Kurunmäki, Liisa (2000). A Hybrid Profession: The Appropriation of Management Accounting Expertise by Medical Professionals. Discussion Paper No. 18. *LSE Health*, London school of Economics and Political Science, 57 (4).511-528
- Kvale, Steinar (1994). *Interview- En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag
- Kvalitetsreformen: Bedre velfærd, større arbejdsglæder. Regeringen (2007). Lokaliseret d. 5. maj 2013 på [http://www.stm.dk/multimedia/Bedre\\_velfærd\\_samlet.pdf](http://www.stm.dk/multimedia/Bedre_velfærd_samlet.pdf)
- La Cour, Anders & Knudsen, Morten & Thygesen, Thyge Niels (2005). Working paper – Det system teoretiske interview- interviewet som meningsdannelse
- Laclau, Ernesto (1990). *New reflections on the Revolution of Our time*. Verso London- New York
- Laclau, Ernesto (1996). *Emancipation*. Verso London- New York

Laclau, Ernesto (2010). Dekonstruktion, pragmatisme, hegemoni. I: Laclau, Ernesto and Mouffe, Chantal. Det radikale demokrati, diskursteoriens politiske perspektiv. Roskilde Universitets Center

Laclau, Ernesto, Lilian Zac (1994). Minding the Gap: The subject of Politics. I: The Making of Political Identities. Verso London- New York

Laclau, Ernesto and Mouffe, Chantal (1997). Demokrati og hegemoni. Oversat af Carsten Jensen. Akademisk Forlag

Laclau, Ernesto and Mouffe, Chantal (2001) Hegemony and Socialist Strategy- Toward a Radical Democratic Politics, This second edition first published by Verso 2001, Verso London- New York

Laclau, Ernesto and Mouffe, Chantal (2010). Det radikale demokrati, diskursteoriens politiske perspektiv. Roskilde Universitets Center

Larsen, Bøje & Pedersen, Kristine Munkgård (2002). Diskursanalyse – for tabere og teenagere. I: Larsen, Bøje & Pedersen, Kristine Munkgård, red. Diskursanalyse til debat – Kritiske perspektiver på en populær teoriretning. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Larsen, Bøje (1993). Mening i galskaben. Forlaget Sporskiftet.

Larsen, Thorup Lars (2011). Guvernemantalitet og profession: Sundheds-og socialreformer i et guvernemantalitetsperspektiv. I Martin Blok Johansen & Søren Gytz Olesen (Red). Professionernes sociologi og vidensgrundlag. Via System

Laursen, Fibæk Per (2004). Hvad er egentligt pointen ved professionerne?- om professionernes samfundsmæssige betydning. I Katrin Hjort (Red). De professionelle. Roskilde universitetsforlag

Lave, Jean (1999). Læring, mesterlære, social praksis. I: Nielsen, Klaus & Kvale, Steiner, Mesterlære – læring som social praksis. Hans Reitzels Forlag

Lave, Jean & Wenger, Etienne (2003). Situeret læring og andre tekster. Hans Reitzels Forlag

Ledelse på Dagsordenen. Regeringen (2001). Lokaliseret 5. maj 2013 på <http://www.fm.dk/publikationer/2001/ledelse-paa-dagsordenen/>

Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis tabelrapport (2004). Ledernes Hovedorganisation. Lokaliseret d. 1. juli 2013 på:

<http://www.eva.dk/projekter/2011/lederuddannelsers-betydning-forhttp://www.eva.dk/projekter/2011/lederuddannelsers-betydning-for-ledelsespraksisledelsespraksis>

Lederuddannelsers betydning for praksis – evaluering af offentlige leders udbytte af lederuddannelser på diplomniveau (2012). Danmarks Evalueringsinstitut. Lokaliseret d. 1. juli 2013 på:

<http://www.eva.dk/projekter/2011/lederuddannelsers-betydning-forhttp://www.eva.dk/projekter/2011/lederuddannelsers-betydning-for-ledelsespraksis/rapporten/lederuddannelsers-betydning-for-ledelsespraksisledelsespraksis/rapporten/lederuddannelsers-betydning-for-ledelsespraksis>

Llewellyn, Sue. "Two-way Windows": Clinicians as Medical Managers. *Organization Studies*, 2001, 22(4). 593-623

Luhmann, Niclas (1997). Iagttagelse og paradoks. Gyldendal.

Luhmann, Niclas (1998). Erkendelse som konstruktion. I Mads Hermansen: Fra læringens horisont; 163182. Klim

Luhmann, Niclas (2000). Sociale systemer: Grundrids til en almen teori (1. udgave ed.). Hans Reitzel Forlag.

Luhmann, Niclas (2006). Samfundets uddannelsessystem (1. udgave ed.). Hans Reitzel Forlag.

Lund, Klaus & Knudsen, Kim (1994). Total Quality Management: resultater og visioner. Børsens Bogklub

Lüdemann, Bente (2012). Å være faglig leder for anestesisykepleiere I norske helseforetak- balansekunst eller spagatøvelse? Master of Public Health, Nordic School of Public Health NHV, Masteropgave.

Melander, Preben (2012). Lederskabsreformationen. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Miller, Peter & Kurunmäki, Liisa & O'Leary, Ted (2006). Accounting, Hybrids and Management of Risk.

Discussion paper NO 40 November 2006, The Centre for analysis of risk and regulation - An ESRC Research Center, The London school of Economics and Political Science

Molander, Anders (2013). Profesjonelt skjønn i velferdsstaten: Mekanismer for ansvarliggjøring. I: Molander, Anders & Smeby, Jens-Christian, red. Profesjonsstudier 2. Universitetsforlaget, Oslo

Moore, Mark H (1995). Creating public value, strategic Management in Government. Harvard University Press Cambridge, Massachusetts, London, England

Moore, Mark H (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* March 1, 2000, 29: 183-208

Muzio, Daniel & Kirkpatrick, Ian (2011). Introduction: Professions and organizations – a conceptual framework. *Current Sociology* 2011, 59:389

Mylov, Peer (2002). Lingvistisk og kognitiv relativisme. I: Larsen, Bøje & Pedersen, Kristine Munkgård, red. Diskursanalyse til debat – Kritiske perspektiver på en populær teoriretning. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Maaløe, Erik (1999). Case-studier af og om mennesker i organisationer. Akademisk Forlag

Newman, Janet & Clarke, John (2009). Publics, Politics and Power: Remaking the Public in Public Services. Sage.

Noordegraaf, Mirko (2007). From “pure” to “hybrid” Professionalism: Present-day Professionalism in Ambiguous Public Domains. *Administration & Society* 2007, 39: 761-781

Pedersen, Dorthe (2004). Offentlig ledelse i management staten. Forlaget Samfundslitteratur

Pedersen, Dorthe (2008). Strukturreformens styringspolitik – en overskridende dynamik. I: Pedersen, Dorthe & Greve, Carsten & Højlund Holger (2008). Genopfindelsen af den offentlige sektor - ledelsesudfordringer i reformernes tegn. Børsen Offentlig

- Pedersen, John Storm (2010). *Reformerne i den offentlige sektor- skab seks plusser!* Jurist- og økonomiforbundets Forlag
- Pedersen, Ove K. (2007). *Kvalitet og bureaukrati. I: Varme hænder og køligt overblik. Social Forskning* nov. 2007
- Pedersen, Ove K. (2011). *Konkurrencestaten.* Hans Reitzels Forlag
- Qvortrup, Lars. (2000). *Det hyperkomplekse samfund.* Gyldendal.
- Raffnsøe, Sverre & Gudman-Høyer, Marius & Thanning, Morten (2008). *Foucault.* Samfundslitteratur
- Rasmussen, Jens (2004). *Undervisning i det refleksive moderne.* Hans Reitzels Forlag
- Rennison, B. W. (2003). *Offentlig ledelse i tekst, tal og tale: En konstitutionskamp i tid og rum. 1. udgave.* Samfundslitteratur.
- Rennison, B. W. (2011). *Ledelsens genealogi – offentlig ledelse fra tabu til trend.* Samfundslitteratur.
- Schultz-Jørgensen, Per & Jespersen, Jesper (2005). *Velfærd for alle – Den skandinaviske model skal ikke afvikles – men udvikles! I: Jensen, Per H. & Lund, Henrik Herløv & Schultz-Jørgensen, Per & Schwartz Bente (Red) (2005) Velfærdssamfundets fremtid - En kritik og perspektivering af Regeringens Velfærdskommission - og nogle alternativer.* Socialpolitisk Forlag
- Sehested, Karina (2003). *Kommende ledere mellem profession og management. I: Jæger Birgit & Sørensen Eva(red). Roller der rykker.* Jurist-og økonomiforbundets forlag
- Sehested, Karina (2005). *Ledere mellem profession, management og demokrati. FTF: ledelse, u.å. lokaliseret d. 11. juli 2013 på:*  
<http://www.ftf.dk/ledelse/taenketank/ledere-mellem-profession-management-og-demokrati/>
- Sehested, Karina (2012). *Nye lederroller til institutionslederne i kommunen. I: Torfing Jacob (red) Ledelse efter kommunalreformen – sådan takles de nye udfordringer.* Jurist-og Økonomiforbundets Forlag

Sehested, Katina & Leonardsen, Lykke (2011). Fagprofessionelles rolle i samarbejdsdrevet innovation. I: Eva Sørensen & Jacob Torfing (2011). Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Spehar, Ivan & Kjekshus, Lars Erik. Medical Management in Norwegian Hospitals. *Professions & Professionalism* 2012, 2 (1) 1: 42-59

Staubæs, Dorthe (2008). Subversive analysestrategier - eller governmentality med kjole, fjerboa og sari. I: Jette Kofoed, Dorthe Staubæs (red). Magtballader 2008. Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.

Studieordningen for Diplomuddannelsen i ledelse 2003, Undervisningsministeriet.

Studieordningen for Diplomuddannelsen i ledelse 2006. Lokaliseret . 22. maj 2013 på:[http://static.sdu.dk/mediafiles/Files/Uddannelse/uddoversigt/efterudd/materiale/Diplom\\_ledelse\\_studie\\_ordning%20pdf.pdf](http://static.sdu.dk/mediafiles/Files/Uddannelse/uddoversigt/efterudd/materiale/Diplom_ledelse_studie_ordning%20pdf.pdf)

Studieordningen for Diplomuddannelsen i ledelse Juli. 2011. Lokaliseret. 22. maj 2013 på:[http://www.phmetropol.dk/~~/media/Files/Om%20Metropol/Tal%20og%20fakta/Studieordninger/Diplom\\_uddannelseiledelsejuli2011.ashx](http://www.phmetropol.dk/~~/media/Files/Om%20Metropol/Tal%20og%20fakta/Studieordninger/Diplom_uddannelseiledelsejuli2011.ashx)

Studieordningen for Diplomuddannelsen i Ledelse januar 2013. Lokaliseret d. 22 maj 2013 på: [http://ledelse.lillebaelt.dk/wp-content/uploads/2012/07/studieordning\\_diplomuddannelsen\\_i\\_ledelse\\_010113.pdf](http://ledelse.lillebaelt.dk/wp-content/uploads/2012/07/studieordning_diplomuddannelsen_i_ledelse_010113.pdf)

Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (2005). Netværksstyring – fra government til governance. Roskilde Universitets forlag

Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (2011). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. I: Eva Sørensen & Jacob Torfing, red. Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Thyssen, Ole (1997). Hjørnestein i Niklas Luhmanns systemteori. I: Niklas Luhmann: Iagttagelse og paradoks. Essays om autopoietiske systemer; 7-41. København: Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag

Thyssen, Ole (2000a). Iagttagelse og blindhed. Handelshøjskolens forlag København

Thyssen, Ole (2000b). Luhmann og Ledelse – Om Niklas Luhmanns Organisation und Entscheidung. MPP Working paper no. 12/2000. Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School.

Torfig, Jacob (1998). Diskursanalysen hos Laclau og Mouffe – et essay om subjektivitet, politik, samfund og demokrati. I: Anders Berg- Sørensen & Morten Feiberg Greve (red). Staten det er..... Roskilde Universitetsforlag

Torfig, Jacob (1999). New Theories of Discourse, Laclau, Mouffe and Zizek. Blackwell Publishers

Torfig, Jacob(2004). Det stille sporskifte i velfærdsstaten – en diskursanalytiskproces analyse (en del af Magtudredningen). Aarhus Universitetsforlag.

Torfig, Jacob (2011). Teorier om offentlig administration og styring: Fra stillestående bureaukrati til samarbejdsdrevet innovation. I: Eva Sørensen & Jacob Torfig (red). i Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor. Jurist og Økonomiforbundets Forlag

Torfig, Jacob (2012). Ledelse efter kommunalreformen – sådan takles de nye udfordringer. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag

Trepartsaftalen af 1. juli 2007 lokaliseret d. 14. marts 2013 på <http://www.stm.dk/multimedia/FTF.pdf>

Velfærdskommissionen (2005). Fremtidens velfærd vores valg. Lokaliseret d. 17. marts 2013 på: [http://www.fm.dk/db/filarkiv/18668/Opl\\_g\\_Fremtidens\\_velf\\_rd\\_vores\\_valg.pdf](http://www.fm.dk/db/filarkiv/18668/Opl_g_Fremtidens_velf_rd_vores_valg.pdf)

Væksthus for ledelse (2008). Kodeks for god offentlig ledelse i kommuner og regioner. Væksthus for ledelse

Væksthus for ledelse (2009). Ledelsesrum. Væksthus for ledelse

Værdi af Lederuddannelse 2.del (2007) Ledernes Hovedorganisation. Lokaliseret d. 22. juni 2013 på <http://www.lederne.dk/NR/exeres/4A7F69B5-E75A-477F-8D04-0C6204D6D4>

Wackerhausen, Steen (1999). Det skolestiske paradigme og mesterlære; i Klaus Nielsen & Steinar Kvale (red)(1999). Mesterlære. Reitzel

Wahlgren, Bjarne (2009). Transfer mellem uddannelse og arbejde. Nationalt center for NCK Kompetenceudvikling

Wahlgren, Bjarne (2010). Voksnes læreprocesser – kompetenceudvikling i uddannelse og arbejde. Akademisk Forlag

Weinreich, Elvi (2002). Sygeplejerske uddannelsen i et hyperkomplekst samfundsperspektiv. Kandidat Speciale. Københavns Universitet- Institut for Filosofi, Pædagogik og Retorik

Yin, Robert (2003). Case Study Research. Design and Methods. Sage Publications, Inc.



## Bilag

|  |     |
|--|-----|
| Bilag 1 – Spørgeskemaet til surveyundersøgelsen.....                                     | 365 |
| Bilag 2 – Resultaterne fra surveyundersøgelsen .....                                     | 372 |
| Bilag 3 – Interviewspørgsmål anvendt ved fokusgruppe interviewet med medarbejderne ..... | 394 |
| Bilag 4 – Interviewspørgsmål anvendt ved interview med lederens chef.....                | 395 |

## Bilag 1 – Spørgeskemaet til surveyundersøgelsen

1. Hvilket år afsluttede du diplomuddannelsen i ledelse?

2. Hvor lang tid har du været leder?

3. Hvilken type af institution/afdeling er du ansat på?

4. Hvilken kommune ligger institutionen i?

5. Har du en professionsuddannelse bag dig, hvis ja hvilken?

- (1)  Nej
- (2)  Ja, lærer
- (3)  Ja, pædagog
- (4)  Ja, sygeplejerske
- (5)  Ja, anden \_\_\_\_\_

6. Over hvor lang tid har du taget diplomuddannelsen i ledelse?

- (1)  1-2 år
- (2)  3-4 år
- (3)  5-6 år
- (4)  over 6 år

7. Hvilke tilvalgsmoduler har du taget?

8. Hvordan vurderer du det faglige niveau på uddannelsen samlet set?

- |                              |                              |                              |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>For højt</b>              | <b>Højt</b>                  | <b>Blandet</b>               | <b>Ikke tilstrækkeligt</b>   | <b>For ringe</b>             |
| (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

Suppler gerne dine svar med tekst

9. I hvilken grad blev den/din ledelsesmæssige praksis integreret i undervisningen?

- |                              |                              |                              |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>For meget</b>             | <b>I høj grad</b>            | <b>I varierende grad</b>     | <b>I mindre grad</b>         | <b>For lidt</b>              |
| (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

Suppler gerne dine svar med tekst

**10. I hvilken grad synes du indholdet på uddannelsen samlet set har været relevant i forhold til dit arbejde?**

**I høj grad I passende grad I varierende grad I mindre grad Slet ikke**

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

**Suppler gerne dine svar med tekst**

**11. Hvor tilfreds er du samlet set med uddannelsen (1 meget tilfreds - 5 meget utilfreds)**

**1 2 3 4 5**  
(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

**Suppler gerne dine svar med tekst**

**Formålet for diplomuddannelsen i ledelse beskrives i dag som følger:**

**Formål:** § 1 *Diplomuddannelsen i ledelse har til formål at kvalificere nuværende og kommende ledere til selvstændigt at kunne varetage ledelsesopgaver. Uddannelsen skal sætte deltagerne i stand til at vurdere, reflektere og anvende elementer, der indgår i ledelsesprocessen fra strategisk til operativt niveau*

**Målet er, at de studerende efter endt uddannelse**

- *Har erhvervet en systematisk helhedsforståelse på tværs af organisatoriske og faglige grænser*
- *Kan analysere organisationens omgivelser*
- *Kan fortolke og udforme overordnede mål og strategier*
- *Selvstændigt kan udforme mål og helhedsplaner i eget ansvarsområde og kan have en dialog med beslutningstagere herom*
- *Selvstændigt kan lede og motivere medarbejderne*
- *Er bevidst om og kan medvirke til at skabe nødvendige vilkår for egen position, opgaver og handlemuligheder (studieordning for diplom i ledelse, revideret juni 2009). Nedenfor er ovenstående mål udspecificeret i konkrete spørgsmål I hvilken grad oplever du at diplomuddannelsen i ledelse:*

**12. Har du styrket din kompetence til at forholde dig kritisk reflekterende?**

- (1)  Kompetencen havde jeg allerede før, jeg startede på uddannelsen
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

**Kan du give et eksempel på, hvornår du anvender kompetencen til at forholde dig kritisk reflekterende i praksis?**

**13. Har du styrket din kompetence til at kunne arbejde med en større grad af helhedsforståelse på tværs af organisatoriske og faglige grænser?**

- (1)  Kompetencen havde jeg allerede før, jeg startede på uddannelsen
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

**Kan du give et eksempel på, hvordan du anvender den større helhedsforståelse i praksis?**

**14. Har du styrket din kompetence til at kunne analysere organisationens/institutionens omgivelser?**

- (1)  Kompetencen havde jeg allerede før, jeg startede på uddannelsen
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

**Kan du give et eksempel på, hvordan du bruger det i hverdagen?**

**15. Har du styrket din kompetence til at kunne fortolke og udforme overordnede mål og strategier?**

- (1)  Kompetencen havde jeg allerede før, jeg startede på uddannelsen
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad

- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

**Kan du give et eksempel på, hvordan du bruger det i hverdagen?**

**16. Har du styrket din kompetence til selvstændigt at kunne udforme mål og helhedsplaner i eget ansvarsområde og kan du gå i dialog med beslutningstagerne herom?**

- (1)  Kompetencen havde jeg allerede før, jeg startede på uddannelsen
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

**Kan du give et eksempel på, hvordan du bruger det i hverdagen?**

**17. Hvis jeg spurgte din chefer, ville de så sige, at du, efter du har fået uddannelsen, er blevet mere kompetent til at lede arbejdet fra det strategiske til det operationelle niveau?**

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (4)  Det ved jeg ikke
- (5)  De har ikke opdaget jeg har fået en ny uddannelse

**Er der nogen af dem, der har kommenteret, at du har opnået nye kompetencer efter du har været på diplomuddannelse i ledelse?**

**18. Har du styrket dine kompetence til selvstændigt kunne lede og motivere personalet?**

- (1)  Kompetencen havde jeg allerede før, jeg startede på uddannelsen
- (2)  I høj grad
- (3)  I nogen grad
- (4)  I mindre grad
- (5)  Slet ikke

**19. Hvis jeg spurgte dit personale, ville de så sige at du under/efter din lederuddannelsen er blevet mere anerkendende i dit samarbejde med dem?**

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (3)  Det ved jeg ikke
- (4)  De har ikke opdaget at jeg har fået en ny uddannelse

**Kan du komme med en situation hvor dine medarbejdere har givet udtryk for det?**

**20. Hvis jeg spurgte dine medarbejdere, ville de så sige at du under/efter uddannelsen træder mere i karakter som leder?**

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (3)  Det ved jeg ikke
- (4)  De har ikke opdaget at jeg har fået en ny uddannelse

**Kan du komme med en situation hvor dine medarbejdere har givet udtryk for det?**

**21. Er du blevet mere bevidst om og kan medvirke til at skabe de nødvendige vilkår for dine egne ledelsesposition, opgaver og handlemuligheder?**

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (3)  Det ved jeg ikke
- (4)  De har ikke opdaget at jeg har fået en ny uddannelse

**Kan du give et eksempel på hvordan du skaber de nødvendige vilkår?**

**22. Giv et eksempel fra uddannelsen (undervisningen, vejledningen, studiegruppen eller hjemme i egen praksis) hvor du reflekterede over/konstaterede, at her lærte du noget, der reelt flyttede dit perspektiv med konsekvens for din fremtidige ledelse?**

**23. Der er en kontinuerlig debat både på det politiske, det organisatoriske og det uddannelsesmæssige niveau om uddannelsen er for teoretisk - hvad er din holdning?**

**24. Hvad var emnet på dit afgangsprøve og har du anvendt noget af det i din ledelsesmæssige praksis?**

**25. Der har de seneste år været en del debat om det hensigtsmæssige ved, at ledere har den samme profession som medarbejderne. -**

**Har du den samme profession som flertallet af dine medarbejdere?**

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (3)  Ved ikke

**26. Hvilken betydning har diplomuddannelsen i ledelse haft på din lederidentitet?**

- (1)  Min faglige identitet er vigtigst
- (2)  Min identitet som leder er vigtigst
- (3)  Min identitet som leder og min faglige identitet er lige vigtig
- (4)  Det har jeg aldrig tænkt over
- (5)  Inge

**Uddyb gerne:**

**27. Er du blevet støttet af din organisation til at tage uddannelsen?**

- (1)  Meget
- (2)  Nogenlunde
- (3)  Begrænset

**Hvis ja, på hvilken måde?**

**28. Har du undervejs i dit studie eller efterfølgende planlagt og gennemført et fagligt, administrativt eller organisatorisk forandringsprojekt**

- (1)  Ja
- (2)  Nej

**29. Har din diplomuddannelse i ledelse, medført at du har ændret din strategi for planlægning, gennemførelse og evaluering af forandringsprojekter og hvis ja på hvilken måde**

**Har mine spørgsmål, været nemme at besvare, fordi svarene lå lige for, eller lå svarene ikke lige for og har derfor krævet lidt mere eftertanke?**

**Uddybende interview**

**Hvis vi gerne må kontakte dig vedrørende et eventuelt uddybende interview, så skriv venligst dit navn, din mailadresse og dit telefonnummer her.**

**Bemærk at din besvarelse vil blive behandlet anonymt, selvom du skriver dit navn her.**

---

---

Er der noget, du særligt ønsker at tale om i et opfølgende interview? Mange tak for din besvarelse

Ph.d. stipendiat

Elvi Weinreich

[ew.om@cbs.dk](mailto:ew.om@cbs.dk)



## Bilag 2 – Resultaterne fra survey-undersøgelsen

### Spørgsmål 1: årstal for afsluttet

| Årstal | Antal   |
|--------|---------|
| 2007   | 2(3%)   |
| 2008   | 2(3%)   |
| 2009   | 6(8%)   |
| 2010   | 43(60%) |
| 2011   | 19(26%) |
| I alt  | 72      |

### Spørgsmål 2: hvor mange års erfaring har

| Anciennitet      | Antal    |
|------------------|----------|
| Mindre end 2 år  | 3 (4%)   |
| 2-4 år           | 15 (22%) |
| 5-7 år           | 20 (29%) |
| 8-10 år          | 12 (17%) |
| 11 år eller mere | 19 (27%) |
| I alt            | 69       |

### Spørgsmål 3 Hvilken type institution er du

| Ansættelsesinstitution              | Antal |
|-------------------------------------|-------|
| Kulturinstitution                   | 1     |
| Gymnasium                           | 3     |
| Folkeskole/Skole /10. klasse        | 15    |
| SFO/Fritids- og Ungdomsklub         | 3     |
| Daginstitution/ Børnehave/ Dagpleje | 12    |
| Døgntilbud / Handicap               | 2     |
| Plejehjem/Ældrepleje/Hospice        | 7     |
| Hospital/Genoptræning/Psykiatri     | 17    |
| Myndighed / Forvaltning             | 3     |
| I alt                               | 63    |

### Spørgsmål 4: hvilket område er du ansat i

| Kommuner  | Antal  |
|---|--|
| København   | 5  |
| Københavns omegn:<br>Albertslund,<br>Ballerup, Gentofte,<br>Gladsaxe, Glostrup,<br>Gribskov, Herlev,<br>Hvidovre, Lyngby<br>Tårnbæk, Rudersdal,<br>Tårnby | 46<br>(hvor de højst repræsenteret var<br>Gladsaxe:15 og<br>Herlev:12) |
| Øvrige Sjælland:<br>Guldborgsund,<br>Helsingør, Hillerød,<br>Holbæk Næstved,<br>Ringsted, Roskilde,<br>Sorø, Vordingborg                                  | 15   |
| Jylland<br>Viborg & Aalborg   | 2  |
| I alt   | 68   |

**Spørgsmål 5: hvad er din profession?**

|                           | <b>Antal</b> |
|---------------------------|--------------|
| Sygeplejerske             | 20 (28%)     |
| Pædagog                   | 23<br>(32%)  |
| Lærer                     | 14 (19%)     |
| Anden sundhedsprofession  | 10 (14%)     |
| Ikke professions uddannet | 5 (7%)       |
| I alt                     | <b>72</b>    |

**Spørgsmål 7: Hvilke tilvalgsmoduler har du valgt?**

|   |    |
|---|----|
| Ledelse og filosofi                       | 18 |
| Coaching                                  | 33 |
| Strategisk kommunikation                  | 13 |
| Innovation                                | 10 |
| Forandringsledelse                        | 9  |
| Pædagogisk ledelse (skoleledelse)         | 8  |
| Ledelse af politisk styret organisationer | 8  |
| Strategi                                  | 6  |
| Ledelse & forhandling                     | 4  |
| Teamledelse & psykisk arbejdsmiljø        | 3  |
| Aktionslæringskonsulent                   | 1  |
| Lean i et konstruktivistisk perspektiv    | 1  |
| U- teorien                                | 1  |

**Spørgsmål 8. Hvordan vurderer du det faglige niveau på uddannelsen samlet set?**

| <b>Niveau</b>       | <b>Antal</b> | <b>Kommentarer</b>   |
|---------------------|--------------|--|
| For højt            | 1 (1,5%)     |  |
| Højt                | 51(73%)      |  |
| Blandet             | 17(24%)      | De fleste utilfredse kommentarer retter sig mod oplevelsen af manglende underviser-/ vejlederkompetencer |
| Ikke tilstrækkeligt | 1(1,5%)      | (ikke kommenteret)   |
| For ringe           | 0            |  |
| I alt               | <b>70</b>    |  |

**Spørgsmål 9. I hvilken grad blev den/ din ledelsesmæssige praksis integreret i undervisningen?**

| Gradsniveau             | Antal   | Kommentarer   |
|-------------------------|---------|---|
| For meget               | 1(1,5%) | Ikke kommenteret  |
| I høj grad              | 44(63%) | Tilfredshed med sammenkoblingen mellem teori og praksis<br>De studerende var medansvarlige for at koblingen mellem teori og praksis fandt sted<br>Opgaverne var altid praksiscentrerede |
| I varierende grad       | 24(34%) | Igen blev opgaveskrivningen fremhævet som praksis fokuserende   |
| I mindre grad /for lidt | 1(1,5%) | Har ikke været leder i hele forløbet  |
|                         | 70      |   |

**Spørgsmål 10. I hvilken grad synes du indholdet på uddannelsen, samlet set, har været relevant i forhold til dit arbejde?**

| Gradsniveau       | Antal   | Kommentarer   |
|-------------------|---------|---|
| I høj grad        | 47(67%) | Eksempler på kommentarer<br><i>"Jeg oplever at alle modulerne har været brugbare og udfordrende. Jeg har brugt min nye viden i mit daglige arbejde"</i><br><i>"Der var stor sammenhæng mellem pensum, undervisningsform og de ledelsesmæssige problemstillinger og dilemmaer vi oplever, at stå i"</i> <i>"Ledelse er blevet nærværende på en anden måde. Er blevet et fag, i stedet for en ansættelse som leder"</i> |
| I passende grad   | 17(24%) | <i>"Jeg blev forstyrret i mit daglige virke, men for det meste var det tilpasse forstyrrelser"</i>  |
| I varierende grad | 6(9%)   |   |
| I alt             | 70      |   |

**Spørgsmål 12: Har du styrket dine kompetencer til at forholde dig kritisk reflekterende?**

| I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke/havde kompetencen før uddannelsen påbegyndtes |
|------------|--------------|---------------|---|
| 7 (10,1 %) | 47 (68,1 %)  | 14 (20,3 %)   | 1 (1,4 %)   |

| Udsag    |  |
|----------|--|
| <b>n</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Min ledelsesposition, og den tilhørende formelle magt, er vigtig at være bevidst om, når jeg igangsætter forandringsprocesser</li> <li>• Når der på lærermøder bliver talt en del problematik, men ikke sat handlingsplan på. Her bliver jeg klar over den manglende strategi og udmelding fra ledelsen.</li> </ul>   |
|          | <p><b>Styrket sin kompetence til at forholde sig kritisk reflekterende i forhold til problemstilling og problemløsning i udvalgte samarbejdsituationer.(indhold og proces refleksion)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er ikke mere en svarautomat</li> <li>• Tænker før der handles i svære situationer</li> <li>• Tænker mere rundt om hele problemstillingen og ser evt. alternative indgangsvinkler før der gives bud på svar.</li> <li>• Er mere bevidst om, hvilke positioner andre indtager samt hvilket krydspres de er en del af, og tilrettelægge kommunikationen herefter</li> <li>• <b>Styrket sin kompetence til at håndtere organisatoriske ændrings- og forandringsprocesser</b></li> <li>• Fået flere redskaber til analysen af ledelsesmæssige problemstillinger</li> <li>• Regler, arbejdsgange eller mangel på samme giver nu anledning til kritisk refleksion</li> <li>• Er mere kritisk og reflekterende overfor, hvad ændringer et sted kan give af ulemper andre steder i organisationen</li> <li>• Er mere kritisk bevidst i forhold til de ydelser vi tilbyder beboerne og den måde vi tilrettelægger arbejdet på, og eksternt i forhold til de krav og forventninger, der er til institutionen/ området</li> </ul> |

**Øget sin kompetence til at forholde sig kritisk reflekterende i forhold til eget lederskab (præmis refleksion)**

- Forholder sig kritisk reflekterende til egen praksis, er mere opmærksom på mine egne forforståelser og antagelser, om hvad der eksempelvis motiverer medarbejdere. Stopper derfor i højere grad op og navigere mod nye mål
- Forholder sig kritisk reflekterende I forhold til egne handlemuligheder, når noget bliver politisk bestemt (ledelsesrum)
- Stiller i højere grad udfordrende spørgsmål til sig selv, bedre til at give sig tid til at reflektere i stedet for bare at handle.
- Reflektere løbende over egne beslutninger, for at blive klogere på sit lederskab
- Reflektere over konsekvenser af mine beslutninger, hvilket opkvalificerer beslutningerne.

**Øget sin kompetence til at forholde sig kritisk reflekterende)(præmis refleksion)**

- Forholder sig i højere grad kritisk reflekterende til egne fagnormer og holdninger,
- Får i højere grad skabt mening i medarbejder gruppen.
- I problemsituationer eller når forandringer meldes ud i organisationen anvender
- Det gør jeg på den måde at jeg betragter en sag- udfordring problem
- Når politikerne udmeldinger skal forvandles til brugbar praksis
- Når jeg evaluerer og fornyr min egen ledelse og fremtoning(performance??)

**Øget sin kompetence til perspektiv skifte – mønstre søgende (præmis refleksion)**

- Blevet bedre til at lede efter mønstre og logikker i nye praksisser og politikker,
- Øget opmærksomhed på at reflektere over grundlæggende antagelser i organisationen og er nu i stand til at sætte spørgsmålstejn derved.
- Blevet bedre til at stille spørgsmål ved ” plejer” i vores ledelsesteam. Opnår en mere nuanceret dialog, om der skal ændres strategi og/eller, handling

**Spørgsmål 13. Har du styrket din kompetence til at arbejde med en større grad af helhedsforståelse på tværs af organisatoriske og faglige grænser?**

| I høj grad  | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke/havde kompetencen før uddannelsen påbegyndtes |
|-------------|--------------|---------------|---|
| 45 (66,2 %) | 19 (27,9 %)  | 1 (1,5 %)     | 3 (4,4 %)   |

| Udsagn  |
|---|
| <p><b>Øget sin kompetence gennem:</b></p> <p><b>Styrket viden og forståelse for den organisatoriske sammenhæng og egen rolle i både det lille og store fællesskab</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betragter i højere grad kommunen som en helhed</li> <li>• Øget viden om betydningen af at være leder i en politisk organisation, har styrket mig i at bevæge mig både i det lille og det store fællesskab</li> <li>• Styrket forståelse for hvordan en beslutning kan ramme på tværs af en organisation og bruge denne forståelse positivt</li> </ul> <p><b>Styrket forståelse for de tværfaglige sammenhænge og kompetence til at samarbejde på tværs af fag og sektorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fået en større tværfaglig og tværsektorielt forståelse og kan herved tænke i kompetencer og patientforløb</li> <li>• Bedre til tværfagligt samarbejde og ser det som en vigtig dimension</li> <li>• Inddrager i højere grad tværfaglige interessenter i refleksioner og beslutningsprocesser</li> <li>• Går aktivt ind i dialogen og har fået styrket min beslutningskompetence i det tværfaglige samarbejde</li> </ul> <p><b>Styrket forståelse for - og handlekompetence i relation forandringsprocesser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fået en større forståelse for forandringsprocesser, forandringsledelse og modstand i organisationer</li> <li>• Arbejder aktivt med min viden om fusionsprocesser medens den sker.</li> </ul> <p><b>Styrket sin kompetence til at orientere sig i relation til forskellige koder, perspektiver ect.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrket min opmærksomhed på de forskellige diskursers betydning</li> <li>• Jeg er blevet bevidst om, at vi ikke taler i de samme koder og hvilken betydning det har for forståelsen</li> <li>• Øget min bevidsthed om hvordan forskellige aktører opfatter en given situation forskelligt</li> <li>• Jeg er blevet mere bevidst om, hvad det gør ved det tværfaglige arbejde når man tænker fagrettet og ikke i helheder.-Jeg er blevet bedre til at se en sag fra to sider og bruge metablikket</li> <li>• Er blevet bevidst om forskellige positioner og krydspres der kan påvirke</li> </ul> |

andre **Styrket sin kompetence til at kunne kompleksitetsreducere og arbejde på tværs af fag og sektorer.**

- Indsigt i organisationens struktur og forståelse af processer i organisationen, gør det muligt at reducere kompleksiteten for medarbejderne
- Jeg anvender min viden om analyse og tolkning af kulturer til at skabe synlige forståelser af praksis og dermed accept af forskelligheder
- Er blevet langt mere lyttende og problemløsende i forhold til at tænke alternativt på tværs af fag og sektorer
- Indgår i højere grad mere konstruktivt i arbejde med fusioner
- Mindre kassetænkning større fokus på et velfungerende patientforløb, frem for kun den del hvor pt. er på min afdeling

**Spørgsmål 14. Har du styrket din kompetence til at kunne analysere organisationens/ institutionens omgivelser?**

| I høj grad  | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke/havde kompetencen før uddannelsen påbegyndtes |
|-------------|--------------|---------------|---|
| 38 (56,7 %) | 23 (34,3 %)  | 5 (7,5 %)     | 1 (1,5 %)   |

| Udsagn   |
|--|
| <p><b>Øget sin viden om og færdigheder i anvendelsen af udvalgte ledelsesteknologier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blandt andet implementeringsteknikker i forskellige faggrupper.</li> <li>• Anvender Scheins kulturanalyse, når der er brug for at se nærmere på kulturen</li> <li>• Bruger det ikke i hverdagen, men ved strategisk planlægning, anvendes interessant analyse</li> </ul>   |
| <p><b>Øget kompetence til at analysere egen praksis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedre til at beskrive egne forventninger til chefniveaet</li> <li>• Bedre til en bredere helheds-tænkning</li> <li>• Blevet bevidst om, at når der skal arbejdes strategisk og sættes mål, så skal man være bevidst om omgivelsernes betydning og aktivt inddrage omgivelserne i arbejdet</li> </ul> <p><b>Øget kompetence til at analysere problemstillinger og muligheder ved organisatoriske ændringer, forhandlinger og konflikter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mere bevidst om betydningen af formidling og åbenhed i en forandringsproces, hvor der også skal spares</li> <li>• Går mere bevidst og afklaret ind i forskellige forhandlingssituationer</li> </ul> <p><b>Øget sin handlekompetence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I relation til for eksempel samarbejdet med brugergruppen, det er blevet kvalificeret<br/>Har gennemført en organisatorisk ændringer, med større succes</li> </ul> |
| <p><b>Styrket sin personlige lederkompetence, og personlige nærvær, øget sit kompleksitetsreducerende beredskab</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget bevidsthed af min egen lederidentitet og rolle, det har hjulpet mig til at blive mere nærværende i mit samarbejde med medarbejderne</li> <li>• Bedre til at bevare overblikket i pressede situationer og kan i højere grad inddrage personalets faglige viden til at analysere forestående ændringer og herved skabe bedre muligheder for at vi komme på rette vej hen mod det fastlagte mål</li> </ul> <p><b>Styrket sin analytiske kompetence og færdighed i kulturanalyser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan analysere kulturforskellene i egen organisation og kan anvende analysen til at forstå betydningen af de forskelle der er i mellem de forskelle faggrupper</li> </ul>  |



|   |
|---|
| <p><b>Styrket sin viden og forståelse for den politiske styring og styrket sin handlekompetence i relation til at manøvrere sig inden for det politiske råderum</b> □</p> <p>Mere bevidst om at være leder i en politisk styret organisation, som kontinuerligt kan forandre sig</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan i højere grad forstå og gennemskue det spil, der foregår når bestyrelserne forhandler med regionen om vilkår og rammer</li> <li>• Bedre til at se de politiske tiltag med en metaoptik, stå på kanten og herved med andre briller tale med brugerne om, hvad der er i spil.</li> </ul> <p><b>Styrket sin kompetence til perspektivskift, mestre diskursen</b></p> <p>Der er kommet flere perspektiver i spil, jeg er blevet mere bevidst og målrettet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benytter mere bevidst positionsskift og cirkulær kommunikationstænkning til</li> <li>• At håndtere meget komplekse ledelsesudfordringer.</li> <li>• Kan i højere grad navigere i forskellige krydspres, anskuer krydspres som en præmis, og det handler om at kunne og beherske et bestemt ledessprog, for at kunne mestre dette krydspres.</li> </ul> |
|---|

**Spørgsmål 15: Har du styrket din kompetence til at kunne fortolke og udforme overordnede mål og strategier:**

| I høj grad  | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke/havde kompetencen før uddannelsen påbegyndtes |
|-------------|--------------|---------------|---|
| 34 (50,0 %) | 26 (38,2 %)  | 5 (7,4 %)     | 3 (4,4 %)   |

| Udsagn   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg kunne arbejde mere målrettet med at inddrage nye redskaber, har en tendens til at benytte det sikre, jeg kender i forvejen</li> <li>• Jeg arbejder med det i hverdagen, men finder ikke denne uddannelse, specielt</li> <li>• har bidraget yderligere til at kunne fortolke og udforme overordnede mål og strategier</li> </ul> |

**Styrket kompetencen til udarbejdelse af mål- og strategi planer**

- Blevet bedre til at dissekere en problemstilling og holde fokus
- Blevet mere tydelig og målrettet i formidlingen og ved planlægning
- Mål og strategier udformes i en proces og forceres ikke mere samtidigt med at det dog sker i et tempo, så organisationen ikke bliver sinket i sin udvikling.
- Udarbejdelsen af udviklingsplaner og projektbeskrivelser er mere fyldestgørende,
- Skærpet planlægning af forløb. F.eks. i forbindelse med udarbejdelse af værdigrundlag og strategi for omstrukturering
- Styrket den strategiske tænkning
- Skærpet strategien for den organisatoriske konflikthåndtering og for kommunikation

**Styrket sin oversættelseskompetence og sit mod til at forholde sig kritisk reflekterende til hvad der, i visse sammenhænge, defineres som vilkår**

- Styrket kompetencen til at "oversætte" de politiske beslutninger og forvaltnings styringsstrategier til medarbejderne, så de i højere grad opnår ejerskab
- Er blevet mere bevidst om, at overholde de overordnede mål og samtidigt præstere indflydelse internt på både fortolkning og det at sætte skibe i søen på en sådan måde, at det giver mening netop i min organisation.
- Bedre til at forudse, hvor i de forskellige processer, jeg har brug for indflydelse
- Leder aktivt både op og nedad og udad i forhold til at påvirke mål og strategier. Bruger kommunikation og positionering i forhold til at formidle mål og strategier.
- Opmærksomhed på at se på strategi i højere grad som en proces i stedet for mål
- Berøres ikke i så høj grad af ikke at kunne overholde strategier og mål, mere bevidst om at en strategi er en pejlesnor, sat på et givent tidspunkt, hvor den ansås som vigtig, men at den ændre sig hele tiden og så er det vigtigt at kunne sadle om
- Blevet klædt bedre på til at udfordre og stille spørgsmål til vores grundlæggende antagelser og til det vi "plejer"
- Arbejder aktivt på at vi får realiseret det ønskede paradigmeskift

**Spørgsmål 16: Har du styrket din kompetence til selvstændigt at kunne udforme mål og helhedsplaner i eget ansvarsområde og kan du gå i dialog med beslutningstagerne herom?**

| I høj grad  | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke/havde kompetencen før uddannelsen påbegyndtes |
|-------------|--------------|---------------|---|
| 34 (51,5 %) | 19 (28,8 %)  | 6 (9,1 %)     | 7 (10,6 %)  |

| Udsagn   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nej denne del er ikke noget som uddannelsen har underbygget, udover kort i eksamensopgaverne og det er ikke blevet udfordret eller fuldt op over uddannelsen</li> <li>• Det er en del af min hverdag og jeg synes ikke uddannelsen har bidraget til min kompetencer er styrket inden for dette område</li> <li>• Jeg oplever ikke uddannelsen har lagt op til, at der arbejdes konkret med at udforme mål og strategier, mere om definitioner og tankegange.</li> <li>• Jeg kunne godt have tænkt mig, at der havde været mere konkret ledelsesværksted også</li> <li>• Jeg anvender tit Kotters teori til at tænke forandringstiltag</li> </ul>  |
| <p><b>Øget ledelsesfaglige kompetence til at gå i dialog på grund af øget viden og forståelse inden for ledelse og organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Føler sig bedre fagligt funderet og derfor også mere sikker i sin argumentation</li> <li>• Føler sig teoretisk velfunderet i diverse dialoger og kan med afsæt i teori argumentere for mine synspunkter</li> <li>• Oplever at stå ledelsesfagligt stærkere, hvilket gør argumentationen stærkere og øger muligheder for indflydelse.</li> </ul> <p><b>Styrket handlekompetence til at lede opad og medtænke både det store og lille fællesskab (helhed og del) i min beslutningsproces.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplever at dialogen mellem forvaltningen er styrket de lytter og giver muligheder, hvis man holder mig inden for de mål og rammer, der er sat</li> <li>• Leder op, ned og ud af, tænker alle aktører ind ved strategier for forandringer</li> <li>• Benytter jeg i højere grad af i de givne situationer at plante lidt information, som er vigtigt for vores område og som de har med sig, næste gang, de skal tage en beslutning</li> <li>• Jeg er blevet bedre til også at lede opad og give feedback på de beslutninger der træffes opad i systemet</li> </ul> |

**Styrket sin personlige lederskabskompetence hvilket skaber større overblik**

- Er blevet bedre til fagligt at argumentere og skabe eget ledelsesrum
- Blevet tydeligere i eget lederskab
- Fundet ud af at det er vigtigt, at kunne lede ved at lytte
- Blevet bevidst om, hvad jeg vil måle

**Styrket sin handlekompetence relateret til præmisdiskussioner**

- Stiller spørgsmål ved hvad og hvordan der skal måles og søger at få indarbejdet også kvalitative målemetoder
- Har fået et meget mere nuanceret billede af, hvordan beslutninger træffes og hvilke muligheder jeg har for at lede opad
- Går aktivt i dialog med beslutningstagerne,
- Arbejder i højere grad mere på tværs i kommunen.

**Spørgsmål 17: Hvis jeg spurgte din chefer, ville de så sige, at du, efter du har fået uddannelsen, er blevet mere kompetent til at lede arbejdet fra det strategiske til det operationelle niveau (N= 68)**

| Ja          | Nej       | Ved ikke    |
|-------------|-----------|-------------|
| 44 (64,7 %) | 4 (5,9 %) | 20 (29,4 %) |

| Svar         | Antal | Eksempler på svar   |
|--------------|-------|---|
| Ja           | 44    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• min chef anvender mig som et eksempel på hvor meget man kan rykke, ved at tage en diplomuddannelse, de har læst opgaverne og kommenteret dem positivt,</li> <li>• ”min øverste chef synes, at han er blevet ”udsat” for ret meget ”coaching”, hvilket han siger med et glimt i øjet har ydret ønske om-</li> <li>• Jeg er blevet spurgt om jeg vil konstitueres, mens oversygeplejersken er på 3 mdr. orlov”.</li> <li>• Uddannelsen har givet mig ro og overskud til at løse andre opgaver. At jeg går forrest, og ser mange nye muligheder. Kan holde fast i min strategi og motivere medarbejderne til at yde det optimale, til alles bedste</li> </ul> |
| Ved det ikke | 20    | Nogle begrundet svaret med, at de har skiftet chefer ud undervejs i uddannelsen eller lige efter den er ophørt  |
| Nej          | 4     | Nogle begrundet dette svar med, at organisationen ikke udtrykker interesse for uddannelse, så uddannelsen er alene taget for lederens eget behov for udvikling  |

**Spørgsmål 18: Har du styrket dine kompetencer til selvstændigt at kunne lede og motivere personalet ? (N = 68)**

| I høj grad  | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke/havde kompetencen før de startede uddannelsen |
|-------------|--------------|---------------|---|
| 39 (57,4 %) | 19 (27,9 %)  | 2 (2,9 %)     | 8 (11,8 %)  |

**Spørgsmål 20: Hvis jeg spurgte dine medarbejdere, ville de så sige, at du under/ efter uddannelsen træder mere i karakter? (N=68)**

| Ja | Nej | Ved ikke |
|----|-----|----------|
| 39 | 16  | 13       |

**De 39, der svarede ja har skrevet følgende kommentarer**

- Mere synlig i sin styring
- Mere tydelig
- Jeg giver klarere svar væver ikke så meget, når noget er blevet besluttet.
- De siger jeg er blevet synlig på de rigtige tidspunkter, men også at jeg er blevet bedre til at delegerer ansvar
- I min ledergruppe er der en del konflikter og der træder jeg nu langt mere i karakter
- Jeg får positive tilkendegivelser om, at det er rart at jeg er tydelig i mit lederskab
- Jeg har altid trådt i karakter, men jeg er blevet bedre til at situation tilpasse denne handling
- Blevet bedre til at sige til og fra
- Blevet mere klar i spytet
- Min lederidentitet har kontinuerligt blevet styrket under uddannelsen
- Jeg trådte ind i en konflikt situation og markeret rummet, det har jeg fået positiv feedback på

**Mere bevidst om ledelsesrollen**

- Jeg er blevet bedre til at være rodfæstet og ikke give efter for et massivt pres og træffe for hurtige beslutninger
- Jeg er sikker på de oplever det samme som jeg gør, jeg føler mig mere fortrolig med lederrollen og det der sker omkring mig
- Andre lederkollegaer siger at jeg er blevet mere en ”rigtig leder”, jeg tror de mener mere markant
- Jeg har fået positiv tilkendegivelse om at jeg har ændret mig i lederrollen undervejs i uddannelsen
- De har bemærket, de oplever en mere kvalificeret styring/ ledelse

**Mere faglig tydelig**

- De synes de skal argumentere anderledes for deres synspunkter, derved bliver de ”tvunget” til selv at analysere på deres handlinger. At jeg ikke giver dem løsninger, men får dem selv til at finde løsninger
- Jeg tror de mærker at jeg ved møderne markere mig stærkere og i højere grad argumentere fagligt og sagligt for mine standpunkter
- Jeg er blevet bedre til at have fokus på kerneopgaven og ikke forfalde til at lade individuelle ønsker og behov stå i vejen for kvalitet i opgave udførelsen af kerneopgaven
- Det siges at jeg er blevet mere præcis i min måde at lede pædagogiske diskussioner på
- Jeg har implementeret mål og rammeplan, ud fra et mere fagligt begrundet grundlag
- De siger jeg er blevet bedre til at sælge institutionen udadtil

**Spørgsmål 21: Er du blevet mere bevidst om og kan medvirke til at skabe de nødvendige vilkår for din egen ledelsesposition? (N=69)**

| Ja          | Nej       | Ved ikke   |
|-------------|-----------|------------|
| 58 (84,1 %) | 3 (4,3 %) | 8 (11,6 %) |

**Udsagn**

**Styrket sin kompetence til at tage ordet- sætte dagsorden**

- Markerer og italesætter i langt højere grad sit ledelsesrum.
- Giver sin min mening tilkendende og er med til at italesætte, hvilke forandringer der bør iværksættes, men det kan dog fortsat være svært at nå frem til de besluttende organer
- Fremlægge "sagen" bedst muligt og hermed skabt forståelse for den.

**Styrket sin kompetence til at prioritere og delegere**

- Skarp i sine prioriteringer og skelner i højere grad mellem mere eller mindre vigtigt
- Bevidst om, at det handler om at arbejde med mit ledelsesrum hele tiden,
- Planlægger, siger fra og tror på at medarbejdere kan og vil tænke og handle selv
- Uddelegere både opgaver og ansvar, det giver mig mere rum til ledelse

**Styrke sin bevidsthed om egen lederrolle**

- Opmærksom på egen position i organisationen, krydspres o.s.v.
- Mere realistisk, mere målrettet og mere bevidst om, hvilke kommunikative redskaber der skal bruges i dialogen med forvaltningen
- Mere bevidst om mig selv som leder og mere robust
- Styrket sin bevidsthed om betydningen af at arbejde i en politisk organisation
- Bevidst om, at det i bund og grund handler om kommunens økonomi
- Arbejder reflekterende inden for de politiske og faglige udstukne rammer.
- Leder op ned eller til siden og påvirker hermed beslutningsprocessen
- Bevidst om hvordan forventninger til lederen kan skabe muligheder eller begrænsninger for udfoldelse.

**Styrket sin kompetence til at turde redefinere og positionere sig**

- Medvirker bevidst til redefinering af opgaver
- Bevidst om hvordan man agere i processen om en redefinering af rollerne i organisationen.
- Positionere sig organisatorisk og kan herved påvirke beslutningsprocesserne
- Skaber tid i en travl hverdag, indgå netværk med andre ledere og

indgår i supervisionsforløb

- Positionere sig og opnå mere ledelsesrum
- Foretager strategiske valg i forhold til min ledelsesposition, opgaver og handlemuligheder
- Bevidst positionering i forhold til den tværfaglige medarbejdergruppe.
- Tør i højere grad slippe kontrollen og uddelegere, det skaber mere ejerskab og større motivation og tid og plads til egen positionering
- Lader andre komme til orde og bruger i stedet tiden til at opsamle det mest energiske og overveje mit næste træk

**Spørgsmål 22. Giv et eksempel fra uddannelsen(undervisningen, vejledningen, studiegruppen eller hjemme i egen praksis, hvor du reflekterede over/konstaterede, at her lærte du noget, der reelt flyttede dit perspektiv med konsekvens for din fremtidige ledelse**

**Udsagnene er samlet indenfor nedenstående kategorier.**

Teoriene har flyttet mit perspektiv

Modulerne har flyttet mit perspektiv

Modulopgaver/ afgangprojektet har flyttet mit perspektiv

Undervisningsmetode- undervisere har flyttet mit perspektiv

At beherske den refleksive tilgang har flyttet mit perspektiv

At beherske kompetencen til perspektivskift har flyttet mit perspektiv

**Spørgsmål 23. Der er en stadig debat både på det politiske og det uddannelsesmæssige niveau om uddannelsen er for teoretisk - hvad er din holdning?**

| Ja den er for teoretisk | Nej den er ikke for teoretisk | Ved ikke   |
|-------------------------|-------------------------------|------------|
| 58 (84,1 %)             | 3 (4,3 %)                     | 8 (11,6 %) |



Af de 58 der svarede, at uddannelsen ikke var for teoretisk er her nogle eksempler på kommentarer som jeg har kategoriseret som følger

#### **Finder teorien er en (den) væsentlig faktor**

*"Nej den er ikke for teoretisk. Vi har brug for masser af teori, da vi i forvejen har en tendens (nu generalisere jeg) til at gå i drift fælden"*

*"De fleste af os har en baggrund som leder, derimod mangler vi at få sat teori på vores erfaringer. Jeg mener at teorien er den vigtigste del af uddannelsen."*

*"Jeg synes det er vigtigt med megen teori, især når vi samtidigt lærer at reflektere, så vi selv kan arbejde med at overføre det til vores hverdag."*

*"Jeg har det godt med at denne uddannelse var teoretisk og ikke en værktøjskasseuddannelse"*

*"Jeg synes det ville være et tab for uddannelsen, hvis den gøres mindre teoretisk, da det så nemt kan ende i "hverdagsargumenter" for dette eller hint- hvilket ikke er med til at til at understøtte professionel ledelse"*

*"Ledelse er langt mere end nogle konkrete ledelsesværktøjer. God ledelse kræver forståelse og refleksion udover det personlige og praktiske. Jeg har haft stor glæde af at blive præsenteret for forskellige teoretiske forståelsesrammer."*

#### **Oplever sammenhæng mellem teori og den erfarede praksis og oplever sig kompetent nok til at kunne skabe den nødvendige transformation af viden til læring og videre til skabelse af egen praksisteori.**

*"Det handler jo netop om at få bygget en masse teoretisk viden op, og så gå tilbage og få den med til at spille sammen med praksis"*

*"Nej der skal være en del teori. Dette skaber for mig en større forståelse for de forskellige sammenhænge, og jeg får også flere handlemuligheder via en teoretisk baggrund"*

*"Jeg synes ikke den er for teoretisk. I min optik er det rigtigt vigtigt at have et solidt teoretisk fundament, for netop at kunne oversætte og bruge dette i praksis. "Jeg oplever at have langt større viden om ledelse i dag, det finder jeg er yderst relevant, det gælder bare om at få den viden ind i praksis, hvilket jeg selv oplever, giver rigtig god mening - ikke mindst for medarbejderne"*

*"Der er der en fin kobling mellem praksis og teori, det har været et privilegium at få lov til at dykke lidt ned i teorien"*

*"Jeg har hele tiden følt, at min praksis og min hverdag var en væsentlig del af uddannelsen. Teorien blev jo sammenlignet med praksis, når man kom hjem. Det er meget op til den enkelte at få det fulde udbytte, tror jeg"*

*"Teorien skal styrke vores praksis. Derfor mener jeg bestemt ikke at uddannelsen er for teoretisk, man kan have talent for ledelse, men der er bestemt behov for teoretisk viden"*

*"Jeg synes min uddannelse var meget praksisnær og derfor blev den meget mere relevant og brugbar for mig i min hverdag som leder- og der er ikke for meget teori"*

*– teorien er fundament for at kunne træffe kvalificerede beslutninger*

**Spørgsmål 24. Hvad var emnet på dit afgangsprøve og har du anvendt noget af det i din ledelsesmæssige praksis?**

| Lederens tilknytning   | Emner relateret til                          | Antal | Anvendt |
|--|--|-------|---------|
| Ledere med en pædagogisk profession bag sig                                | Ledelseskompetencer og ledelsesrum           | 9     | 8       |
|  | Ledelse og medarbejder                       | 4     | 3       |
|  | Ledelse af forandringsprocesser              | 3     | 3       |
|  | Ledelse og organisering                      | 1     | 0       |
|  | Strategisk ledelse                           | 1     | 1       |
|  |  | 18    | 15      |
| Ledere med en lærerprofession bag sig                                      | Ledelseskompetencer og ledelsesrum i fokus   | 3     | 2       |
|  | Fusioner og forandringsprocesser er i fokus  | 5     | 5       |
|  | Organisering og samarbejde er i fokus        | 2     | 2       |
|  | Pædagogisk ledelse (inklusion)               | 2     | 2       |
|  |  |       | 12      |
| Ledere med en sygeplejefprofession bag sig                                 | Ledelse og medarbejdere er i fokus           | 5     | 4       |
|  | Fusioner og forandringsprocesser i fokus     | 10    | 9       |
|  | Ledelsesteknologier er i fokus               | 1     |         |
|  | Det kommunikative og anerkendelse er i fokus | 1     | 1       |
|  |  |       | 17      |
| Ledere med en fysioterapeut, ergoterapeut og jordemoder profession bag sig | Lederkompetencer og ledelsesrum i fokus      | 3     | 3       |
|  | Kultur i organisationer                      | 2     | 2       |

|  |                                  |    |    |
|--|----------------------------------|----|----|
|  | Ledelse og medarbejdere          | 1  | 1  |
|  | Akkreditering i sundhedsvæsenet  | 1  | 1  |
|  |                                  | 7  | 7  |
| Ledere uden professionsfaglig baggrund | Ledelse og forandring er i fokus | 7  | 7  |
|  |                                  | 7  | 7  |
| I alt                                  |                                  | 61 | 54 |

### Spørgsmål 26. Hvilken betydning har diplomuddannelsen haft på din lederidentitet?

| Lederidentitet  | Antal     |
|---|-----------|
| Min identitet som leder er vigtigst   | 40 (59%)  |
| Min identitet som leder og min faglige identitet er lige vigtige  | 23 (36%)  |
| Min faglige identitet er vigtigst   | 3 (5%)    |
| I alt   | 66 (100%) |
| Af de 40 respondenter, der svarede: Min identitet som leder er vigtigst, begrundede 18 af dem, deres svar, nedenfor følger nogle eksempler:   |           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>I dag kalder jeg det at lede uden uddannelse for at lede i blinde. Man leder med følelserne og mangler den grundlæggende forståelse af systemers påvirkning af hinanden. Det at jeg kan forholde min nye viden til min hverdag som leder gør at jeg ikke brænder ud eller går ned med stress”.</i></li> <li>• <i>”Jeg har bevæget mig fra at være pædagogisk leder, til at være leder indenfor et pædagogisk felt”</i></li> <li>• <i>”Man skal have fokus på, hvad man vil anerkendes for: ledelse eller det faglige”</i></li> <li>• <i>”Jeg opfatter ledelse som en profession”</i></li> </ul> |           |
| 9 af de 40 udtrykte, at deres faglige baggrund var et plus for dem, og mange af deres kommentarer svarer indholdsmæssigt til dette eksempel:  |           |
| <input type="checkbox"/> <i>”Jeg mener den faglige kompetence styrker ledelsen, hvis man vel og mærke påtager sig det ledelsesmæssige ansvar, og det er måske problemet med nogle fagfaglige ledere, man skal kunne slippe sit ”gruppetilhørsforhold”. Man skal også være afklaret med, at de praktiske færdigheder, paratviden osv. forsvinder. Det skal man overlade til medarbejderne Men den overordnede faglige forståelse af det område man er leder for, og genkendelsen i de problemstillinger medarbejderne møder, kan være en stor styrke som leder”</i>  |           |

**Spørgsmål 27. Er du blevet støttet af din organisation til at tage uddannelsen?**

| Grad af støtte | Antal   | Kommentarer  |
|----------------|---------|--|
| Meget.         | 37(55%) | Lederne beskriver både økonomisk støtte, tid og moralsk støtte. En enkelt skriver ” <i>tvangsindlagt men det var ok</i> ”                            |
| Nogenlunde     | 21(31%) | En del af disse ledere, har alene fået økonomisk støtte andre har også fået enten moralsk opbakning og sparring eller begrænset tid til at studere i |
| Begrænset.     | 9(14%)  | Kun meget få har kommenteret og de har oplyst, at de alene har fået økonomisk støtte   |
| I alt          | 67      |  |

**Spørgsmål 29: Har Diplomuddannelsen i ledelse medført at du har ændret din strategi for planlægning, gennemførelse og evaluering af forandringsprojekter og hvis ja på hvilken måde**

**52 (76%) svarede ja, 44 har kommenteret deres ja, N-68**

| Udsagn   |
|--|
| <p><b>Kompetencen var der inden start på uddannelsen</b></p> <p><b>Har øget sin viden og færdigheder i relation til styringsteknologier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har fået nogle nye redskaber, der anvendes i forbindelse med fusionen</li> <li>• Anvender ledelsesteknologier</li> <li>• Anvender Kotters teori i en forestående forandringsproces</li> </ul> |

**Har opnået større handlekompetence ved forandringsprocesser**

- Arbejder mere nuanceret med forandringsprocesser på grund af et bedre teoretisk fundament.
- Styrket håndtering af planlægning, gennemførelse og evaluering
- Styrket kompetence til at implementere forandringsprocesser

**Har styrket sin projektledelseskompetence**

- Øget kompetencen til strategisk planlægning og kompetencen til at beskrive projekter
- Øget kompetencen til projektledelse
- Reflekterer i højere grad over detaljerne i et projekt

**Har styrket sit personlige lederskab**

- Styrket bevidsthed om egen rolle og ansvar i relation til forvaltningens udlægning af strategi for vores område.

**Har øget sin personlige bevidsthed om lederrollen**

- Tager lederrollen på sig
- Tør tage ansvar
- Klare uforudsete ting bedre

**Har øget sin medarbejderinddragelse**

- Giver medarbejderne. muligheder for ejerskab til -forandringsprocessen
- Vi har forladt den lineære tænkning og får medarbejderne mere med på vognen

**Har styrket sin strategi, - og forandringskompetence**

- Forstår i højere grad strategiens væsen, derfor er tilrettelæggelsen af forandringsprocesser blevet bedre.
- Bevidst på det strategiske plan og arbejder med relationer
- Styrket bevidsthed omkring de mange perspektiver på en forandringsproces

**Har styrket sin kompetence til at arbejde med organisationskultur og værdier**

- Styre forandringsprocesser gennem værdier og fælles refleksion

*Bilag 3 – Interviewspørgsmål anvendt ved fokusgruppe interviewet med medarbejderne*

**Fokusgruppe interview med medarbejdere: Temaer jeg gerne vil have berørt:**

- Hvad er god ledelse for jer?
- Hvilke udfordringer i Jeres hverdag har kaldt/kalder på god ledelse  
Med ovenstående in mente:
- Hvad ville I så gerne have mere af?  
Hvad ville I gerne have mindre af?

#### *Bilag 4 – Interviewspørgsmål anvendt ved interview med lederens chef*

- Hvad er god ledelse for dig, er der sammenhæng mellem det du opfatter som god ledelse og det som diplomuddannelsen i ledelse tilbyder?
- Hvilket ledelsesrum stilles til rådighed for jeres ledere i kommunen?
- Hvilke hjørneflag / styringskoncepter og ledelsesteknologier er lederens ledelsesrum omgivet af?
- Hvordan går du i dialog med lederne om deres ledelsesrum?
- Hvad vil du gerne se mere eller mindre af hos leder X

**TITLER I PH.D.SERIEN:****2004**

1. Martin Grieger  
*Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management*
2. Thomas Basbøll  
*LIKENESS  
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen  
*Beslutningens vaklen  
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen  
*Organizing Consumer Innovation  
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted  
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS  
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis  
*Sociale partnerskaber  
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen  
*System Dynamics in Action*
8. Carsten Mejer Plath  
*Strategisk Økonomistyring*
9. Annemette Kjærgaard  
*Knowledge Management as Internal Corporate Venturing*
10. Knut Arne Hovdal  
*De professionelle i endring  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen  
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa  
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen  
*Industriel forskningsledelse  
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen  
*The Governance of GN Great Nordic  
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen  
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising  
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen  
*Business Perspectives on E-learning*
16. Sof Thrane  
*The Social and Economic Dynamics of Networks  
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen  
*Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca*
18. S.J Valstad  
*Organisationsidentitet  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*



19. Thomas Lyse Hansen  
*Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets*
20. Sabine Madsen  
*Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice*
21. Evis Sinani  
*The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation*
22. Bent Meier Sørensen  
*Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis*
23. Pernille Schnoor  
*Brand Ethos  
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
24. Sidsel Fabech  
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?  
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
25. Klavs Odgaard Christensen  
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater  
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
26. Dana B. Minbaeva  
*Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations*
27. Holger Højlund  
*Markedets politiske fornuft  
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
28. Christine Mølgaard Frandsen  
*A.s erfaring  
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
29. Sine Nørholm Just  
*The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe*
- 2005**
1. Claus J. Varnes  
*Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development*
2. Helle Hedegaard Hein  
*Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker*
3. Axel Rosenø  
*Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development*
4. Søren Buhl Pedersen  
*Making space  
An outline of place branding*
5. Camilla Funck Ellehave  
*Differences that Matter  
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places*
6. Rigmor Madeleine Lond  
*Styring af kommunale forvaltninger*
7. Mette Aagaard Andreassen  
*Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains*
8. Caroline Aggestam-Pontoppidan  
*From an idea to a standard  
The UN and the global governance of accountants' competence*
9. Norsk ph.d.
10. Vivienne Heng Ker-ni  
*An Experimental Field Study on the*

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*  
*Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales*
11. Allan Mortensen  
*Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives*
12. Remo Stefano Chiari  
*Figure che fanno conoscere*  
*Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo*
13. Anders McIlquham-Schmidt  
*Strategic Planning and Corporate Performance*  
*An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003*
14. Jens Geersbro  
*The TDF – PMI Case*  
*Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks*
15. Mette Andersen  
*Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*  
*Understanding the uniqueness of firm behaviour*
16. Eva Boxenbaum  
*Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change*
17. Peter Lund-Thomsen  
*Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa*
18. Signe Jarlov  
*Konstruktioner af offentlig ledelse*
19. Lars Stæhr Jensen  
*Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language*
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen  
*Essays on Business Reporting*  
*Production and consumption of strategic information in the market for information*
21. Marianne Thejls Fischer  
*Egos and Ethics of Management Consultants*
22. Annie Bekke Kjær  
*Performance management i Process-innovation*  
*– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv*
23. Suzanne Dee Pedersen  
*GENTAGELSENS METAMORFOSE*  
*Om organisering af den kreative gørem i den kunstneriske arbejdspraksis*
24. Benedikte Dorte Rosenbrink  
*Revenue Management*  
*Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser*
25. Thomas Riise Johansen  
*Written Accounts and Verbal Accounts*  
*The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees*
26. Ann Fogelgren-Pedersen  
*The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions*
27. Birgitte Rasmussen  
*Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle*
28. Gitte Thit Nielsen  
*Remerger*  
*– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb*
29. Carmine Gioia  
*A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS*

30. Ole Hinz  
*Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?*  
*Et studie i arbejdslederens meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter*
31. Kjell-Åge Gotvassli  
*Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten*  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen  
*Linking Healthcare*  
*An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring*
33. Karin Tweddell Levinsen  
*Virtuel Uddannelsespraksis*  
*Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer*
34. Anika Liversage  
*Finding a Path*  
*Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals*
35. Kasper Elmquist Jørgensen  
*Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig*
36. Finn Janning  
*A DIFFERENT STORY*  
*Seduction, Conquest and Discovery*
37. Patricia Ann Plackett  
*Strategic Management of the Radical Innovation Process*  
*Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management*
2. Niels Rom-Poulsen  
*Essays in Computational Finance*
3. Tina Brandt Husman  
*Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations*  
*The Case of Advertising and Creative Good Production*
4. Mette Rosenkrands Johansen  
*Practice at the top*  
*– how top managers mobilise and use non-financial performance measures*
5. Eva Parum  
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen  
*Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China*
7. Thomas Nicolai Pedersen  
*The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation*  
*The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff*
8. Cynthia Selin  
*Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge*
9. Jesper Banghøj  
*Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies*
10. Mikkel Lucas Overby  
*Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?*
11. Tine Aage  
*External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions*

## 2006

1. Christian Vintergaard  
*Early Phases of Corporate Venturing*

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom  
*Making the Global Information Society Governable  
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks*
  13. Anette Grønning  
*Personen bag  
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst*
  14. Jørn Helder  
*One Company – One Language?  
The NN-case*
  15. Lars Bjerregaard Mikkelsen  
*Differing perceptions of customer value  
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets*
  16. Lise Granerud  
*Exploring Learning  
Technological learning within small manufacturers in South Africa*
  17. Esben Rahbek Pedersen  
*Between Hopes and Realities:  
Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*
  18. Ramona Samson  
*The Cultural Integration Model and European Transformation.  
The Case of Romania*
- 2007**
1. Jakob Vestergaard  
*Discipline in The Global Economy  
Panopticism and the Post-Washington Consensus*
  2. Heidi Lund Hansen  
*Spaces for learning and working  
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices*
  3. Sudhanshu Rai  
*Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis  
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"*
  4. Norsk ph.d.  
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
  5. Serden Ozcan  
*EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES  
A Behavioural Perspective*
  6. Kim Sundtoft Hald  
*Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action  
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
  7. Tobias Lindeberg  
*Evaluative Technologies  
Quality and the Multiplicity of Performance*
  8. Merete Wedell-Wedellsborg  
*Den globale soldat  
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer*
  9. Lars Frederiksen  
*Open Innovation Business Models  
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry  
– A collection of essays*
  10. Jonas Gabrielsen  
*Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet*

11. Christian Moldt-Jørgensen  
*Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.*  
*Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv*
12. Ping Gao  
*Extending the application of actor-network theory*  
*Cases of innovation in the telecommunications industry*
13. Peter Mejlby  
*Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?*  
*Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!*
14. Kristina Birch  
*Statistical Modelling in Marketing*
15. Signe Poulsen  
*Sense and sensibility:*  
*The language of emotional appeals in insurance marketing*
16. Anders Bjerre Trolle  
*Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation*
17. Peter Feldhütter  
*Empirical Studies of Bond and Credit Markets*
18. Jens Henrik Eggert Christensen  
*Default and Recovery Risk Modeling and Estimation*
19. Maria Theresa Larsen  
*Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?*  
*Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia*
20. Morten Wellendorf  
*Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning*  
*Analysen af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi*
21. Ekaterina Mhaanna  
*Concept Relations for Terminological Process Analysis*
22. Stefan Ring Thorbjørnsen  
*Forsvaret i forandring*  
*Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring*
23. Christa Breum Amhøj  
*Det selvskabte medlemskab om managementsstaten, dens styringsteknologier og indbyggere*
24. Karoline Bromose  
*Between Technological Turbulence and Operational Stability*  
*– An empirical case study of corporate venturing in TDC*
25. Susanne Justesen  
*Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice*  
*– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice*
26. Luise Noring Henler  
*Conceptualising successful supply chain partnerships*  
*– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective*
27. Mark Mau  
*Kampen om telefonen*  
*Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45*
28. Jakob Halskov  
*The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered*

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva  
*European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative*
  30. Christian Geisler Asmussen  
*Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?*
  31. Christina Holm-Petersen  
*Stolthed og fordom  
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
  32. Hans Peter Olsen  
*Hybrid Governance of Standardized States  
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
  33. Lars Bøge Sørensen  
*Risk Management in the Supply Chain*
  34. Peter Aagaard  
*Det unikkes dynamikker  
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
  35. Yun Mi Antorini  
*Brand Community Innovation  
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
  36. Joachim Lynggaard Boll  
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark  
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten  
*Essays on Private Equity*
  2. Jesper Clement  
*Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions*
  3. Marius Brostrøm Kousgaard  
*Tid til kvalitetsmåling?  
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
  4. Irene Skovgaard Smith  
*Management Consulting in Action  
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
  5. Anders Rom  
*Management accounting and integrated information systems  
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
  6. Marina Candi  
*Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms*
  7. Morten Schnack  
*Teknologi og tværfaglighed  
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
  8. Helene Balslev Clausen  
*Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano*
  9. Lise Justesen  
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.  
En beretning om forvaltningsrevisionsens beretninger*
  10. Michael E. Hansen  
*The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s*
  11. Anne Roepstorff  
*Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR*

12. Claus Bajlum  
*Essays on Credit Risk and Credit Derivatives*
13. Anders Bojesen  
*The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work*
14. Satu Reijonen  
*Green and Fragile  
A Study on Markets and the Natural Environment*
15. Ilduara Busta  
*Corporate Governance in Banking  
A European Study*
16. Kristian Anders Hvass  
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models  
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
17. Trine Paludan  
*De uvidende og de udviklingsparate Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
18. Kristian Jakobsen  
*Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice*
19. Jakob Elming  
*Syntactic reordering in statistical machine translation*
20. Lars Brømsøe Termansen  
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark  
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
21. Mia Reinholt  
*The Motivational Foundations of Knowledge Sharing*
22. Frederikke Krogh-Meibom  
*The Co-Evolution of Institutions and Technology  
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
23. Peter D. Ørberg Jensen  
*OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS*
24. Pham Thi Song Hanh  
*Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers*
25. Mads Vangkilde  
*Why wait?  
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
26. Hubert Buch-Hansen  
*Rethinking the History of European Level Merger Control  
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen  
*From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours*
2. Guðrið Weihe  
*Public-Private Partnerships: Meaning and Practice*
3. Chris Nøkkentved  
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures  
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
4. Sara Louise Muhr  
*Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management*

5. Christine Sestoft  
*Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv*
6. Michael Pedersen  
*Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee*
7. Salla Lutz  
*Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers*
8. Jens Forssbæck  
*Essays on market discipline in commercial and central banking*
9. Tine Murphy  
*Sense from Silence – A Basis for Organised Action*  
*How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?*
10. Sara Malou Strandvad  
*Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry*
11. Nicolaas Mouton  
*On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.*
12. Lars Andreas Knutsen  
*Mobile Data Services: Shaping of user engagements*
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis  
*Information Exchange and Behavior*  
*A Multi-method Inquiry on Online Communities*
14. Jens Albæk  
*Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse*  
*– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser*
15. Maja Lotz  
*The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business*
16. Gitte P. Jakobsen  
*Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context*
17. Dorte Hermansen  
*“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praksis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft*
18. Aseem Kinra  
*Supply Chain (logistics) Environmental Complexity*
19. Michael Nørager  
*How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?*
20. Kristin Wallevik  
*Corporate Governance in Family Firms*  
*The Norwegian Maritime Sector*
21. Bo Hansen Hansen  
*Beyond the Process*  
*Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management*
22. Annemette Skot-Hansen  
*Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter*  
*En valensgrammatisk undersøgelse*
23. Line Gry Knudsen  
*Collaborative R&D Capabilities*  
*In Search of Micro-Foundations*



24. Christian Scheuer  
*Employers meet employees  
Essays on sorting and globalization*
25. Rasmus Johnsen  
*The Great Health of Melancholy  
A Study of the Pathologies of Performativity*
26. Ha Thi Van Pham  
*Internationalization, Competitiveness  
Enhancement and Export Performance  
of Emerging Market Firms:  
Evidence from Vietnam*
27. Henriette Balieu  
*Kontrollbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk  
En kognitiv-typologisk analyse*
- 2010**
1. Yen Tran  
*Organizing Innovation in Turbulent  
Fashion Market  
Four papers on how fashion firms create  
and appropriate innovation value*
2. Anders Raastrup Kristensen  
*Metaphysical Labour  
Flexibility, Performance and Commitment  
in Work-Life Management*
3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir  
*Dependently independent  
Co-existence of institutional logics in  
the recorded music industry*
4. Ásta Dis Óladóttir  
*Internationalization from a small domestic base:  
An empirical analysis of Economics and  
Management*
5. Christine Secher  
*E-deltagelse i praksis – politikernes og  
forvaltningens medkonstruktion og  
konsekvenserne heraf*
6. Marianne Stang Våland  
*What we talk about when we talk  
about space:*
7. Rex Degnegaard  
*Strategic Change Management  
Change Management Challenges in  
the Danish Police Reform*
8. Ulrik Schultz Brix  
*Værdi i rekruttering – den sikre beslutning  
En pragmatisk analyse af perception  
og synliggørelse af værdi i rekrutterings-  
og udvælgelsesarbejdet*
9. Jan Ole Similå  
*Kontraktsledelse  
Relasjonen mellom virksomhetsledelse  
og kontraktshåndtering, belyst via fire  
norske virksomheter*
10. Susanne Boch Waldorff  
*Emerging Organizations: In between  
local translation, institutional logics  
and discourse*
11. Brian Kane  
*Performance Talk  
Next Generation Management of  
Organizational Performance*
12. Lars Ohnemus  
*Brand Thrust: Strategic Branding and  
Shareholder Value  
An Empirical Reconciliation of two  
Critical Concepts*
13. Jesper Schlamovitz  
*Håndtering af usikkerhed i film- og  
byggeprojekter*
14. Tommy Moesby-Jensen  
*Det faktiske livs forbindtlighed  
Føroskratisk informeret, ny-aristotelisk  
ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger*
15. Christian Fich  
*Two Nations Divided by Common  
Values  
French National Habitus and the  
Rejection of American Power*

16. Peter Beyer  
*Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet*  
*Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder*
17. Adam Buchhorn  
*Markets of Good Intentions*  
*Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy*
18. Cecilie K. Moesby-Jensen  
*Social læring og fælles praksis*  
*Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere*
19. Heidi Boye  
*Fødevarer og sundhed i sen-modernismen*  
*– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser*
20. Kristine Munkgård Pedersen  
*Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer*  
*Om kulturel produktion på Roskilde Festival*
21. Oliver Jacob Weber  
*Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective*
22. Susanne Ekman  
*Authority and Autonomy*  
*Paradoxes of Modern Knowledge Work*
23. Anette Frey Larsen  
*Kvalitetsledelse på danske hospitaler*  
*– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen*
24. Toyoko Sato  
*Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire*
25. Kenneth Brinch Jensen  
*Identifying the Last Planner System*  
*Lean management in the construction industry*
26. Javier Busquets  
*Orchestrating Network Behavior for Innovation*
27. Luke Patey  
*The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan*
28. Mette Vedel  
*Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position*
29. Kristian Tørning  
*Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study*
30. Qingxin Shi  
*An Empirical Study of Thinking Aloud*  
*Usability Testing from a Cultural Perspective*
31. Tanja Juul Christiansen  
*Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft*
32. Malgorzata Ciesielska  
*Hybrid Organisations.*  
*A study of the Open Source – business setting*
33. Jens Dick-Nielsen  
*Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity*
34. Sabrina Speiermann  
*Modstandens Politik*  
*Kampagnestyling i Velfærdsstaten.*  
*En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale*
35. Julie Uldam  
*Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'*

36. Annegrete Juul Nielsen  
*Traveling technologies and transformations in health care*
37. Athur Mühlen-Schulte  
*Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme*
38. Louise Rygaard Jonas  
*Branding på butiksgulvet Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly*
8. Ole Helby Petersen  
*Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland*
9. Morten Krogh Petersen  
*'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication*
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund  
*Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study*

## 2011

1. Stefan Fraenkel  
*Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry*
2. Christian Plesner Rossing  
*International Transfer Pricing in Theory and Practice*
3. Tobias Dam Hede  
*Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality*
4. Kim Pettersson  
*Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation*
5. Henrik Merkelsen  
*The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication*
6. Simon S. Torp  
*Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance*
7. Mie Harder  
*Internal Antecedents of Management Innovation*
11. Moshe Yonatany  
*The Internationalization Process of Digital Service Providers*
12. Anne Vestergaard  
*Distance and Suffering Humanitarian Discourse in the age of Mediatization*
13. Thorsten Mikkelsen  
*Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer*
14. Jane Thostrup Jagd  
*Hvorfor fortsætter fusionsbølgen udover "the tipping point"? – en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner*
15. Gregory Gimpel  
*Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making*
16. Thomas Stengade Sønderskov  
*Den nye mulighed Social innovation i en forretningsmæssig kontekst*
17. Jeppe Christoffersen  
*Donor supported strategic alliances in developing countries*
18. Vibeke Vad Baunsgaard  
*Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional*

- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson  
*Governance Failure and Iceland's Financial Collapse*
  20. Allan Sall Tang Andersen  
*Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets*
  21. Heidi Tscherning  
*Mobile Devices in Social Contexts*
  22. Birgitte Gorm Hansen  
*Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them*
  23. Kristina Vaarst Andersen  
*Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration*
  24. Justine Grøn bæk Pors  
*Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010*
  25. Stefan Linder  
*Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action*
  26. Xin Li  
*Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China*
  27. Rune Thorbjørn Clausen  
*Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse*
  28. Monica Viken  
*Markedsundersøgelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett*
  29. Christian Wymann  
*Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon*
  30. Sanne Frandsen  
*Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization*
  31. Mads Stenbo Nielsen  
*Essays on Correlation Modelling*
  32. Ivan Häuser  
*Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk*
  33. Sebastian Schwenen  
*Security of Supply in Electricity Markets*
- 2012**
1. Peter Holm Andreasen  
*The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach*
  2. Martin Haulrich  
*Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment*
  3. Line Kirkegaard  
*Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv*
  4. Tonny Stenheim  
*Decision usefulness of goodwill under IFRS*
  5. Morten Lind Larsen  
*Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958*
  6. Petter Berg  
*Cartel Damages and Cost Asymmetries*
  7. Lynn Kahle  
*Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory*
  8. Anne Roelsgaard Obling  
*Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships*

9. Thomas Frandsen  
*Managing Modularity of Service Processes Architecture*
10. Carina Christine Skovmøller  
*CSR som noget særligt  
Et casestudie om styring og menings-  
skabelse i relation til CSR ud fra en  
intern optik*
11. Michael Tell  
*Fradragsbeskæring af selskabers  
finansieringsudgifter  
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11,  
11B og 11C*
12. Morten Holm  
*Customer Profitability Measurement  
Models  
Their Merits and Sophistication  
across Contexts*
13. Katja Joo Dyppe  
*Beskatning af derivater  
En analyse af dansk skatteret*
14. Esben Anton Schultz  
*Essays in Labor Economics  
Evidence from Danish Micro Data*
15. Carina Risvig Hansen  
*"Contracts not covered, or not fully  
covered, by the Public Sector Directive"*
16. Anja Svejgaard Pors  
*Iværksættelse af kommunikation  
- patientfigurer i hospitalets strategiske  
kommunikation*
17. Frans Bévort  
*Making sense of management with  
logics  
An ethnographic study of accountants  
who become managers*
18. René Kallestrup  
*The Dynamics of Bank and Sovereign  
Credit Risk*
19. Brett Crawford  
*Revisiting the Phenomenon of Interests  
in Organizational Institutionalism  
The Case of U.S. Chambers of  
Commerce*
20. Mario Daniele Amore  
*Essays on Empirical Corporate Finance*
21. Arne Stjernholm Madsen  
*The evolution of innovation strategy  
Studied in the context of medical  
device activities at the pharmaceutical  
company Novo Nordisk A/S in the  
period 1980-2008*
22. Jacob Holm Hansen  
*Is Social Integration Necessary for  
Corporate Branding?  
A study of corporate branding  
strategies at Novo Nordisk*
23. Stuart Webber  
*Corporate Profit Shifting and the  
Multinational Enterprise*
24. Helene Ratner  
*Promises of Reflexivity  
Managing and Researching  
Inclusive Schools*
25. Therese Strand  
*The Owners and the Power: Insights  
from Annual General Meetings*
26. Robert Gavin Strand  
*In Praise of Corporate Social  
Responsibility Bureaucracy*
27. Nina Sormunen  
*Auditor's going-concern reporting  
Reporting decision and content of the  
report*
28. John Bang Mathiasen  
*Learning within a product development  
working practice:  
- an understanding anchored  
in pragmatism*
29. Philip Holst Riis  
*Understanding Role-Oriented Enterprise  
Systems: From Vendors to Customers*
30. Marie Lisa Dacanay  
*Social Enterprises and the Poor  
Enhancing Social Entrepreneurship and  
Stakeholder Theory*

31. Fumiko Kano Glückstad  
*Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge*
32. Henrik Barslund Fosse  
*Empirical Essays in International Trade*
33. Peter Alexander Albrecht  
*Foundational hybridity and its reproduction  
Security sector reform in Sierra Leone*
34. Maja Rosenstock  
*CSR - hvor svært kan det være?  
Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi*
35. Jeanette Rasmussen  
*Tweens, medier og forbrug  
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug*
36. Ib Tunby Gulbrandsen  
*'This page is not intended for a US Audience'  
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.*
37. Kasper Aalling Teilmann  
*Interactive Approaches to Rural Development*
38. Mette Mogensen  
*The Organization(s) of Well-being and Productivity  
(Re)assembling work in the Danish Post*
39. Søren Friis Møller  
*From Disinterestedness to Engagement  
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector*
40. Nico Peter Berhausen  
*Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks*
41. Balder Onarheim  
*Creativity under Constraints  
Creativity as Balancing 'Constrainedness'*
42. Haoyong Zhou  
*Essays on Family Firms*
43. Elisabeth Naima Mikkelsen  
*Making sense of organisational conflict  
An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work*
- 2013**
1. Jacob Lyngsie  
*Entrepreneurship in an Organizational Context*
2. Signe Groth-Brodersen  
*Fra ledelse til selvet  
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*
3. Nis Høyrup Christensen  
*Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China*
4. Christian Edelvold Berg  
*As a matter of size  
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS*
5. Christine D. Isakson  
*Coworker Influence and Labor Mobility  
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry*
6. Niels Joseph Jerne Lennon  
*Accounting Qualities in Practice  
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control*
7. Shannon O'Donnell  
*Making Ensemble Possible  
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance*

8. Robert W. D. Veitch  
*Access Decisions in a Partly-Digital World*  
*Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music*
9. Marie Mathiesen  
*Making Strategy Work*  
*An Organizational Ethnography*
10. Arisa Shollo  
*The role of business intelligence in organizational decision-making*
11. Mia Kaspersen  
*The construction of social and environmental reporting*
12. Marcus Møller Larsen  
*The organizational design of offshoring*
13. Mette Ohm Rørdam  
*EU Law on Food Naming*  
*The prohibition against misleading names in an internal market context*
14. Hans Peter Rasmussen  
*GIV EN GED!*  
*Kan giver-idealiteter forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?*
15. Ruben Schachtenhaufen  
*Fonetisk reduktion i dansk*
16. Peter Koerver Schmidt  
*Dansk CFC-beskatning*  
*I et internationalt og komparativt perspektiv*
17. Morten Froholdt  
*Strategi i den offentlige sektor*  
*En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser*
18. Annette Camilla Sjørup  
*Cognitive effort in metaphor translation*  
*An eye-tracking and key-logging study*
19. Tamara Stucchi  
*The Internationalization of Emerging Market Firms: A Context-Specific Study*
20. Thomas Lopdrup-Hjorth  
*"Let's Go Outside": The Value of Co-Creation*
21. Ana Alačovska  
*Genre and Autonomy in Cultural Production*  
*The case of travel guidebook production*
22. Marius Gudmand-Høyer  
*Stemningsindssygdommens historie i det 19. århundrede*  
*Omtydningen af melankolien og manien som bipolære stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelselivs relative autonomi.*  
*En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse*
23. Lichen Alex Yu  
*Fabricating an S&OP Process*  
*Circulating References and Matters of Concern*
24. Esben Alfort  
*The Expression of a Need*  
*Understanding search*
25. Trine Pallesen  
*Assembling Markets for Wind Power*  
*An Inquiry into the Making of Market Devices*
26. Anders Koed Madsen  
*Web-Visions*  
*Repurposing digital traces to organize social attention*
27. Lærke Højgaard Christiansen  
*BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS*
28. Tommy Kjær Lassen  
*EGENTLIG SELVLEDELSE*  
*En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement*

29. Morten Rossing  
*Local Adaption and Meaning Creation in Performance Appraisal*
30. Søren Obed Madsen  
*Lederen som oversætter  
Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*
31. Thomas Høgenhaven  
*Open Government Communities  
Does Design Affect Participation?*
32. Kirstine Zinck Pedersen  
*Failsafe Organizing?  
A Pragmatic Stance on Patient Safety*
33. Anne Petersen  
*Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde  
En institutionsetnografisk undersøgelse af hverdagen i psykiatriske organisationer*
34. Didde Maria Humle  
*Fortællinger om arbejde*
35. Mark Holst-Mikkelsen  
*Strategieksekvering i praksis  
– barrierer og muligheder!*
36. Malek Maalouf  
*Sustaining lean  
Strategies for dealing with organizational paradoxes*
37. Nicolaj Tofte Brenneche  
*Systemic Innovation In The Making  
The Social Productivity of Cartographic Crisis and Transitions in the Case of SEET*
38. Morten Gylling  
*The Structure of Discourse  
A Corpus-Based Cross-Linguistic Study*
39. Binzhang YANG  
*Urban Green Spaces for Quality Life  
- Case Study: the landscape architecture for people in Copenhagen*
40. Michael Friis Pedersen  
*Finance and Organization:  
The Implications for Whole Farm Risk Management*
41. Even Fallan  
*Issues on supply and demand for environmental accounting information*
42. Ather Nawaz  
*Website user experience  
A cross-cultural study of the relation between users' cognitive style, context of use, and information architecture of local websites*
43. Karin Beukel  
*The Determinants for Creating Valuable Inventions*
44. Arjan Markus  
*External Knowledge Sourcing and Firm Innovation  
Essays on the Micro-Foundations of Firms' Search for Innovation*
- 2014**
1. Solon Moreira  
*Four Essays on Technology Licensing and Firm Innovation*
2. Karin Strzeletz Ivertsen  
*Partnership Drift in Innovation Processes  
A study of the Think City electric car development*
3. Kathrine Hoffmann Pii  
*Responsibility Flows in Patient-centred Prevention*
4. Jane Bjørn Vedel  
*Managing Strategic Research  
An empirical analysis of science-industry collaboration in a pharmaceutical company*
5. Martin Gylling  
*Processuel strategi i organisationer  
Monografi om dobbeltheden i tænkning af strategi, dels som vidensfelt i organisationsteori, dels som kunstnerisk tilgang til at skabe i erhvervsmæssig innovation*



6. Linne Marie Lauesen  
*Corporate Social Responsibility in the Water Sector: How Material Practices and their Symbolic and Physical Meanings Form a Colonising Logic*
7. Maggie Qiuzhu Mei  
*LEARNING TO INNOVATE: The role of ambidexterity, standard, and decision process*
8. Inger Hædt-Rasmussen  
*Developing Identity for Lawyers Towards Sustainable Lawyering*
9. Sebastian Fux  
*Essays on Return Predictability and Term Structure Modelling*
10. Thorbjørn N. M. Lund-Poulsen  
*Essays on Value Based Management*
11. Oana Brindusa Albu  
*Transparency in Organizing: A Performative Approach*
12. Lena Olaison  
*Entrepreneurship at the limits*
13. Hanne Sørum  
*DRESSED FOR WEB SUCCESS? An Empirical Study of Website Quality in the Public Sector*
14. Lasse Folke Henriksen  
*Knowing networks How experts shape transnational governance*
15. Maria Halbinger  
*Entrepreneurial Individuals Empirical Investigations into Entrepreneurial Activities of Hackers and Makers*
16. Robert Spliid  
*Kapitalfondenes metoder og kompetencer*
17. Christiane Stelling  
*Public-private partnerships & the need, development and management of trusting A processual and embedded exploration*
18. Marta Gasparin  
*Management of design as a translation process*
19. Kåre Moberg  
*Assessing the Impact of Entrepreneurship Education From ABC to PhD*
20. Alexander Cole  
*Distant neighbors Collective learning beyond the cluster*
21. Martin Møller Boje Rasmussen  
*Is Competitiveness a Question of Being Alike? How the United Kingdom, Germany and Denmark Came to Compete through their Knowledge Regimes from 1993 to 2007*
22. Anders Ravn Sørensen  
*Studies in central bank legitimacy, currency and national identity Four cases from Danish monetary history*
23. Nina Bellak  
*Can Language be Managed in International Business? Insights into Language Choice from a Case Study of Danish and Austrian Multinational Corporations (MNCs)*
24. Rikke Kristine Nielsen  
*Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC The Case of 'Group Mindset' in Solar A/S.*
25. Rasmus Koss Hartmann  
*User Innovation inside government Towards a critically performative foundation for inquiry*

26. Kristian Gylling Olesen  
*Flertydig og emergerende ledelse i folkeskolen*  
*Et aktør-netværksteoretisk ledelsesstudie af politiske evalueringsreformers betydning for ledelse i den danske folkeskole*
27. Troels Riis Larsen  
*Kampen om Danmarks omdømme 1945-2010*  
*Omdømmearbejde og omdømmepolitik*
28. Klaus Majgaard  
*Jagten på autenticitet i offentlig styring*
29. Ming Hua Li  
*Institutional Transition and Organizational Diversity: Differentiated internationalization strategies of emerging market state-owned enterprises*
30. Sofie Blinkenberg Federspiel  
*IT, organisation og digitalisering: Institutionelt arbejde i den kommunale digitaliseringsproces*
31. Elvi Weinreich  
*Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig - er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?*

## TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

### 1992

1. Niels Kornum  
*Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode*

### 1995

2. Verner Worm  
*Nordiske virksomheder i Kina  
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

### 1999

3. Mogens Bjerre  
*Key Account Management of Complex Strategic Relationships  
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry*

### 2000

4. Lotte Darsø  
*Innovation in the Making  
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads*

### 2001

5. Peter Hobolt Jensen  
*Managing Strategic Design Identities  
The case of the Lego Developer Network*

### 2002

6. Peter Lohmann  
*The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human*
7. Anne Marie Jess Hansen  
*To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process*

### 2003

8. Lotte Henriksen  
*Videndeling  
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis*
9. Niels Christian Nickelsen  
*Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products*

### 2005

10. Carsten Ørts Hansen  
*Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet*

## TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

### 2007

1. Peter Kastrup-Misir  
*Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth*

### 2009

1. Torkild Leo Thellefsen  
*Fundamental Signs and Significance effects  
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani  
*When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)*

### 2010

1. Alexander Carnera  
*Magten over livet og livet som magt  
Studier i den biopolitiske ambivalens*