

EN STØRRE FORBUNDENHED MED HELHEDEN

– OM RATIONALERNE BAG
DEN OFFENTLIGE SEKTORS KØBMANDSLOGIK
OG PROFESSIONENS PÆDAGOGLOGIK.

CHRISTINA
BORNEMANN SUREL
OG
CHARLOTTE FIRING

Odin, den enøjede overgud i den nordiske mytologi, har byttet sit ene øje for en slurk af visdommens brønd, og dermed er han den viseste gud af alle. For at kunne orientere sig om hvad der sker i verden, har Odin to ravne der flyver ud i verden og observerer for ham. Hugin repræsenterer det, der kan måles, mens Munin repræsenterer sanserne – vores oplevelse af det der sker. Ravnene er lige vigtige for Odin, og han lytter til begge ravne for at danne sig det helhedsbillede af verden, som han mener, er nødvendigt for at kunne træffe meningsfulde beslutninger.



Odin lytter til ravnene Hugin og Munin, som flyver ud i verden og observerer for ham. Hugin repræsenterer det, der kan måles, Munin står for sanserne og oplevelserne.

Vi lader Odin og hans ravne være den billedlige analogi til det der er pointen i vores artikel, nemlig at advokere for en mere holistisk tilgang i det vi mener, er et fælles ansvar – at skabe mening i brugen af de forskellige styringsopfattelser som dominerer den offentlige sektor. Vi sigter mod at tydeliggøre rationalerne bag den offentlige sektors købmandslogik og professionens pædagoglogik (Firing 2009). I den billedlige analogi repræsenterer Hugin købmandslogikken, Munin pædagoglogikken og Odin skal forstås som syntesen af de to logikkers samarbejde eller sameksistens, fordi grundlaget for det ideelle samarbejde findes i syntesen af de to ravnens evner. I denne artikel præsenteres Otto Scharmer og Teori U som et bud på, hvordan denne syntese er mulig.

Ideen er at gøre det klart for læseren, at vi er stillet overfor en grundudfordring, når talen falder på samarbejde mellem de to logikker. Grundudfordringen ligger til dels i italesættelsen af de to logikker (Rosendal Jensen 2010; Firing 2009) og vi har til hensigt at vise, hvordan håndteringen af denne udfordring er et fælles ansvar, på tværs af alle niveauer.

Vi eksemplificerer mødet mellem køb-

mandslogikken og pædagoglogikken, ved at bringe konkrete eksempler og diskutere fordele og ulemper ved dokumentation af den pædagogiske praksis. (Lovkrav om dokumentation i den pædagogiske praksis kan meget vel fremstå som to omflaksende ravne. (Kra-kra)).

Den polyfone¹⁾ velfærdsinstitution (Åkerstrøm 2010) styres på modsatrettede logikker og når købmandslogikken og pædagoglogikken skal være samtidigt meningsgivende, kan det kun ske gennem samarbejde, lydhørhed, dialog og refleksion i fællesskab. Moderne magt/ledelse handler om at skabe mening, det forudsætter fraværet af tvang og fordrer en konstant balancering af fællesskab og selvstændighed. Skønt de fleste af os er opdraget og uddannet til netop *ikke* at give slip på afhængigheden af magt, kontrol og ejerskab, er det ikke mindst forudsætningen og i høj grad udfordringen, når der tales om hvordan man skaber sammenhæng i den offentlige sektor.

At skabe sammenhæng i den offentlige sektor handler i vores optik om at få købmandslogikken og pædagoglogikken til at mødes og sameksistere på de forskellige niveauer. Det handler om ledelse af mødet

mellem modsatrettede logikker og ikke mindst om at genskabe tilliden til, at eksempelvis dokumentation kan give mening (Lerborg 2010). Dokumentation bliver i denne artikel blot et eksempel på hvad der sker, når man ikke i udgangspunktet samarbejder eller dialogiserer om det der SKAL give mening på flere niveauer. I en tid med stigende krav til kvalitet og service og pressede økonomiske rammer, vil vi pege på nødvendigheden af at gå fra konkurrence til samarbejde/fællesskab. Dette er en grundudfordring, der er uløselig med et enkelt greb. Når udfordringen i vores differentierede samfund er, at hvert system har sin egen logik og sin egen forestilling om hvordan helheden ser ud, så handler det om at håndtere udfordringerne. Eller med andre ord kan vi sige, at udfordringen altid findes mellem det, der er og det vi vil. 'Er' og 'vil' er således afhængig af hvilken logik der ser:

'Mellem livet som det er og som det burde være, er der en så stor forskel, at den, der ikke tænker på hvad mennesker gør, men kun interesserer sig for hvad de burde gøre, snarere ødelægger end gavner sig selv'. (Machiavelli 1469-1527).

DOKUMENTATION OG KONTEKST

Dokumentationstendensen i den offentlige sektor sigter mod at frigive ressourcer, men fordi den teknologiske udvikling hele tiden frembringer nye måder at dokumentere på (som skal afprøves før vi kan afgøre om de nye metoder virker bedre), så 'æder' afprøvningen af nye metoder de ressourcer, som de nye dokumentationsmetoder intenderede at frigive (Firing 2009). I dette tilfælde bliver konteksten instrumentel og kontraindicerende for socialpædagogikkens kerneydelse. Professionelt omsorgsarbejde stiller andre krav end vareproduktion og administration, så udfordringen er at gøre det værdifulde målbart, meningsfuldt og anvendeligt for begge logikker.

Den generaliserede dokumentation som efterspørges fra politisk niveau, kontekstualiseres af de unikke institutioner og returneres i en form som er uigenkendelig. Et eksempel er brug af dokumentation i

dagtilbud (EVA 2009). I dagtilbud er dokumentation ofte kontekstbundet i en praksisfortælling²⁾, fordi det giver mening set fra en pædagogisk vinkel. Denne form for dokumentation er bundet til situationer eller udsnit fra en pædagogisk praksis og vil ikke umiddelbart give mening for et politisk/administrativt niveau, endsize kunne transformeres til en styringsmæssig relevant viden. Det er tilsyneladende et senmoderne grundvilkår at det generelle kontekstualiserer sig og derfor må den generaliserede dokumentation i højere grad anvendes som en indikator, frem for som almen retningsanvisende. Når enhver institution er unik, så kan man ikke med et enkelt styringsmæssigt greb, forvente at få enslydende svar fra forskellige unikke institutioner.

Det betyder at der overordnet set er fordele og ulemper ved dokumentationskravet: Eksempelvis er det en fordel at få overblik og system i ressourceforbrug, arbejdsgange og prioriteringer i institutionerne, ligesom et kendskab til brugernes behov giver nye udviklingsmuligheder. Samtidig er det en ulempe at dokumentationen er tidkrævende og tager tid fra kerneydelsen. Det betyder at der, på institutionsniveau, er en tendens til at opdele kerneydelserne i afgrænsede enheder, der kan tælles frem for at have fokus på de dannelsesprocesser som er vanskelige at definere og afgrænse. "Udbyttet af de data man skaber, afhænger af de fortolkende processer hvori de tillægges en mening og danner afsæt for dialog og handling" (EVA 2009). Udbyttet af dokumentationen afhænger altså af konteksten, som på det politiske administrative niveau er domineret af en teknisk-økonomisk rationalitet og på professionsniveau er domineret af en humanistisk ideologi/menneskesyn. De to logikker eller diskurser udgør hver deres fortolkende proces, - og det er vores opfattelse at der er brug for en helt ny diskurs som kan overvinde dikotomien. En fælles diskurs som kan italesætte nye muligheder uden at miste værdifulde principper. Otto Scharmer's ledelsesteori tager afsæt i en pointe om at fremtidens udfordringer ikke kan løses alene, ved hjælp af fortidens erfaringer, men kræver at vi lærer at

problemløse ud fra en dybere mental proces. Ideen er at blive bevidst om vores ubevidste holdninger og værdier som, sammen med ureflekteret erfaring, får os til at gentage fortidens mønstre. *"This process pulls us into an emerging possibility and allows us to operate from that altered state rather than simply reflecting to past experiences. But in order to do that, we have to become aware of a profound blind spot in leadership in everyday life."* (Scharmer 2007:5)

DE TO EKSISTERENDE LOGIKKER ELLER DISKURSER

Den akademiske debat om de samfundsmæssige forandringer og deres indflydelse på socialpædagogik (herunder uddannelse og forskning), samler sig om nogle generelle tendenser. Der er flere bidrag, der pointerer at der er to modstillede logikker eller diskurser og som peger på behovet for en ny logik som kan indfange både det politiske/administrative niveaus behov for fornyelse og den menneskeorientering som er karakteristisk for professionen. (Meagher & Parton 2004; Svensson 2003; Kofod 2005; Crozier 1993).

Hvis kontekstualisering reduceres til envejs-kontekstualisering, er det snarere generalisering, fordi kontekstualisering handler om at opgive noget for at kunne modtage noget. I den forbindelse er sproget den måde vi er fælles om at få tingene placeret i en sammenhæng. Det er derfor ikke uvæsentligt hvilke sproglige vendinger som anvendes i forsøget på at lade nye muligheder dukke frem. I det følgende fremstilles værdier og rationaler bag de to logikker, i et forsøg på at tydeliggøre det dilemma, som gør forholdet/ spændingsfeltet mellem kontekstualisering og generalisering interessant.

KØBMANDSLOGIKKEN

Den teknisk/økonomiske rationalitet stræber efter at systemet skal være så effektivt og produktivt som muligt, hvilket er ensbetydende med en permanent omorganiseringsproces. New Public Management (herafter NPM) definerer relationen mellem forskellige styrings og kontrolmekanismer

og sætter rammen for organisering og ledelse af offentlige institutioner og indeholder sammenfattende antagelser vedrørende menneskesyn, økonomi og samfundsudvikling, eksempelvis:

- at mennesket er motiveret af personlige og økonomiske incitamenter
- at der ikke er tillid til professionen, derfor er kontrakter nødvendige
- at markedsmekanismen genererer overskud og er det organiserende princip for samfundsproduktionen

Dokumentationskravet i den offentlige sektor handler om at måle kvaliteten af leverancen af et produkt, som en forbruger har købt. I en performance teknologisk optik er det kun de ting som kan måles statistisk, der har betydning. For det politisk administrative system er det meningsgivende at standardisere, ensrette, rangordne og tælle, for at kunne evaluere, markedsføre og konkurrere.

NPM understøtter derfor den samfundsmæssige individualiseringsproces, fordi den begunstiger individets ret til at handle efter forgodtbefindende, så længe kontrakten mellem individ og stat overholdes. Den individuelle livspolitik og borgerens frie valg betyder at systemet er styret af markedet og dermed af brugerne. Styringsteknologien er politisk bestemt og sætter rammen for dokumentation, som i denne optik bliver lig med milimeterkontrol.

PÆDAGOGLOGIKKEN

De pædagogiske basisværdier kan ud fra fagets kerneydelse (den professionelle omsorg og opdragelse) bestemmes som værende traditionelle moderlige værdier som nærhed, behovstilfredsstillelse og kreativitet. For professionen handler det om at diskutere hvilket forhold mennesket skal eller bør have til samfundet og dermed om værdiorienteringer om det gode samfund. I denne orientering ligger en forestilling om, hvad mennesket kan være, snarere end om, hvad mennesket skal kunne eller vide. Logikken eller rationalet retter sig mod et dannelsesideal som gør kollektive og næstekærlige idealer til normbærende.

Pædagog-faget er ikke institutionelt

anerkendt som profession, men har en samfundsmæssig dobbelt rolle som henholdsvis politiske forvaltere og politiske aktører. Rollen som politisk forvalter betyder at udgangspunktet for det pædagogiske arbejde er *'de lovgivningsmæssige rammer og de værdier som lovgivningen bygger på'*. Samtidig betyder rollen som politisk aktør at pædagoger ikke kan *'afskrive deres samfundsmæssige ansvar ved alene at henvise til de givne rammer, værdier og målsætninger'*. Når lovgivningen bygger på en bestemt økonomisk tænkemåde, så kommer rollen som politisk forvalter til at betyde at pædagoger skal være loyale mod værdier som penge, individuelle rettigheder og konkurrence. Samtidig har pædagogerne et samfundsmæssigt ansvar som betyder at reformer og effektiviseringer ikke må forringe kerneydelsen.

Det politisk administrative niveau repræsenterer den teknisk/økonomiske rationalitet og stiller krav til professionen, som qua uddannelsens værdimæssige (humanistiske) socialisering har problemer med at forstå den økonomistiske tankegang. Professionen har en nærmest immanent modstand mod at betragte mennesker og menneskelige relationer som varer på hylden og kerneydelsen anskues derfor stadig som en service frem for et produkt. Når det pædagogiske arbejde skal måles og dokumenteres ved brug af kvalitetsmodeller, så sker det ud fra forestillingen om at man med fordel kan overføre principper der er kendt og afprøvet i det private til den offentlige sektor.

Professionaliseringen af omsorgsarbejdet begrundes instrumentelt og derfor er den professionelle omsorg ikke bare et udtryk for moralske dyder, men professionelt anerkendte teknikker.

For det pædagogiske system er det fortællingerne om praksis der er meningsgivende, fordi professionelt omsorgsarbejde stiller andre krav end vareproduktion og administration (Wærness 1982:38).

LOGIK OG SPROGLIGE TERMER

I det følgende modstilles de sproglige termer, som hver logik bruger til at legitimere deres handlinger og adfærd. Udfordrin-

gerne kommer til syne på tre forskellige niveauer – et professionsniveau (Munin), et lederniveau (Odin) og et politisk/administrativt niveau (Munin). Med den billedlige analog in mente, er det altså vores idé at muligheden for at samarbejde og håndtere grundudfordringen ligger på lederniveauet, mere herom senere.



Som det er lige nu, ligger definitionsmagten i købmandslogikken og skaber et problem med mening, fordi de forskellige paradigmer ikke harmonerer. Årsager og efterspørgsel til dokumentation er forskellig, afhængig af hvilket niveau der stiller krav om dokumentation og hvilke behov den skal tilfredsstille. Det vil tydeligvis ikke løse problemet med mening, hvis definitionsmagten blev flyttet til pædagoglogikken. Det ville i så fald svare til at Odin kun lyttede til den ene ravn og det er derfor af afgørende betydning, at der åbnes op for en italesættelse af en ny vej som kan rumme de mulighedsbetingelser, der rejser sig i de to logikkers øjne.

KONSEKVENSER I OG FOR PRAKSIS

Krav om besparelser, effektivitet og gennemsigtighed har op gennem 80'erne vundet indpas i den offentlige sektor, så det kan registreres om institutioner kan leve op til politikeres og embedsmænds mål om at være markedstilpasnings- og konkurrencedygtige. Overskriften er privatisering, frie markedsvilkår og decentralisering. Inspireret af den private sektor med

PROFESSIONSNIVEAU

PÆDAGOGLOGIK

Offentlig Etos
 Professionsidentitet
 The social
 Narrativer
 Forståelse
 Solidaritet & fællesskab
 Værdibaseret profession
 Dannelse
 Modstand på vareliggørelse
 Institutioner
 Ydelser
 Fokus på borger

KØBMANDSLOGIK

Pædagogisk marked
 Omsorgsteknologier
 The informational
 Databaser
 Forklaring
 Individualitet & valgfrihed
 Økonomisk rationalitet
 Kvalifikationer
 Modstand på bløde værdier
 Sociale tilbud
 Produkter
 Fokus på egne vilkår

LEDERNIVEAU

Ledelse
 Ledelse af faglige processer
 Kompas
 Klassiske pædagogdyder

Management
 Administrativ styring
 Kort
 Strategisk tænkning

POLITISK/ADMINISTRATIVT NIVEAU

Humanistisk menneskesyn
 Dokumentationskultur
 Dokumentation som udvikling
 Kontrol før udførelse
 Professionel/klient
 Living professions
 Voice of politics
 Legitimering i akkreditiver
 Legitimering i professionelle/profession

New public management
 Kontrol dokumentation
 Dokumentation som styring
 Kontrol af outcome
 Udbyder/forbruger
 Technical professions
 Voice of markets
 Legitimering i resultater
 Legitimering i ledere/ledelse

management-, og konkurrenceforhold, skal de pædagogiske institutioner kunne dokumentere at de leverer et ordentligt stykke arbejde. Det være sig i forskellige dokumentationsformer så som sprogscreening, børnemiljøvurderinger, handleplaner, virksomhedsplaner m.v. Fordelene er et systematisk overblik af arbejdsgange, prioriteringer og udviklingsmuligheder i institutionen samt fokus på brugerbehov og po-

tentialer. Ulempen er at dokumentation er tidskrævende, og da denne type opgave skal foretages uden de fornødne ressourcer, tager det tid fra den pædagogiske kerneydelse (børn kan stadig ikke sættes på pauseknop eller puttes i 'det ordner vi i morgen' skuffen), hvorved arbejdet synes bureaukratiseret og opleves af pædagogen som egen utilstrækkelighed (Salamon 2009; Dalsgård og Mejl 2009).

Et særligt skisma trækkes op her, da størstedelen af det pædagogiske arbejde har en dynamisk og relationspræget karakter, hvor ikke alt kan måles og registreres skriftligt. For hvordan kan man måle og registrere empati, situationsfornemmelse, nærhed, omsorg, tryghed og tillid?

Det dynamiske giver sig udslag i tempo og tid, der har en anden karakter, end i den private sektor, hvor NPM inspirationen er hentet fra. En observation på 10 minutter, kan meget nemt fylde 15 sider på skrift, og kan stadig ikke indfange alt der er og ikke er.

Den enkelte daginstitution er unik, praksis er ny hver dag og øjeblikket er foranderligt, derfor er dokumentation øjeblikksbilleder, der får svært ved at være retningsgivende for tiden der kommer. Det er klart at vi kan dokumentere hvor mange gange barnet har været på tur ud af huset på et år, og hvor mange aktiviteter der i øvrigt planlægges og gennemføres. Hvad det så kan sige om det faglige, etiske niveau må være op til den unikke fortolkning der findes i den institution, fra hvilken dokumentationen efterspørges.

Et billede/eksempel på dette hentes fra *Dagbladet Information*, hvor en mor i en artikel under overskriften "evalueringsforstoppelse" udtrykker kritisk undren overfor et evalueringsskema, udleveret i den vuggestue, hvor hendes to-årige barn går. "Hvad udtrykker dit barn om Børnehusets indemiljø (f.eks. legemuligheder og toiletbesøg)", bliver hun spurgt. Men hvordan er det muligt på sit toårige barns vegne at formulere et svar, når det lille barn ikke udtrykker meget andet end begejstring for *Thomas Tog*" (*Information* den 22. april 2010).

Man aner måske her en anden ulempe, hvis konsekvens er en mistillid til den pædagogiske profession. For hvordan kan brugerne (her især forældrene) have tillid til pædagogerne, når det pædagogiske arbejdes ordentlighed skal tjekkes af det politisk/administrative niveau? Der er et behov for at flytte magtdimensionen fra ejerskab til samhørighed og den første be-

vægelse er at finde et fælles udgangspunkt, for fagligheden er og udvikler sig i første instans i tæt kontakt med brugerne (her børnene og forældrene).

I en rapport fra Danmarks Evalueringsinstitut, under overskriften "Evalueringer af pædagogiske læreplaner i kommunalt perspektiv" (2009), fastslås det at den kommunale behandling af de pædagogiske læreplaner ikke fungerer som den tiltænkte løftestang til at udvikle dagtilbudssektoren. Evalueringerne fører sjældent til politisk behandling og tilbagemelding til institutionerne, og næsten halvdelen af kommunerne indsamler ikke evalueringerne fra daginstitutionerne. Og selv når kommunerne indsamler evalueringerne, opstår der problemer med at tolke lovens intentioner til praksis. Praksisfortællinger, som er et udsnit af det pædagogiske arbejde, er svære at omsætte til en viden om målopfyldelse, i en kontekstuaafhængig form.

Rapporten understreger at såfremt den årlige evaluering skal fungere som en løftestang i dagtilbuddene, så er udfordringen at skabe dialog mellem dagtilbud, forvaltninger og kommunalpolitikere, fordi de står med en fælles opgave.

Det synes som om at i begejstringens rus over at have fundet løsningen (NPM som et alment gyldigt styringsværktøj), så glemmer man de etiske mellemregninger, der er en stor del af den pædagogiske kerneydelse eller måske ligefrem pædagogikkens ophav.

En anden ulempe er dekoblingen mellem professionsniveauet og det politisk/administrative niveau (Storm Pedersen 2007) og den deraf følgende udvikling af en "vi-lader-som-ingen" kultur. Pædagogikken forstår ikke hvad købmandslogikken efterspørger, endsige meningen med denne form for dokumentation, så pædagogerne fortsætter med de praksisfortællinger som er meningsfulde for dem. Denne facadekultur betyder at når pædagogerne skal sige noget bestemt, for at få tilført midler - som er fundamentet for den pædagogiske institution i en neoliberal økonomi-, så siges og skrives det, som udløser de fornødne midler. Vi giver afkald på 'kaldet' og fremstår effektive, produkti-

¹⁾ Thomas Tog er en farverig serie af trætog og tilbehør, kendt af børnene fra bl.a. TV, red.)

ve, konkurrencedygtige og serviceorienterede, til ære for dem der har magten til at bestemme, mens vi bag tæppefaldet svigter muligheden for at udvikle faglighed og vilkårene for arbejdets udførelse.

Alfred Sohn-Rethel spørger hvor det intenderede mål for en arbejdsproces foreligger mest ideelt, og siger der kan skelnes mellem ”ideelt i hovedet hos den der udfører arbejdet (pædagogen), eller i hovedet hos flere, som udfører arbejdet i fællesskab (den pædagogiske institution) eller endelig i hovedet på en fremmed (embedsmand), der blot anviser arbejderne brudstykker af processen, brudstykker der i sig selv ikke er ensbetydende med et intenderet resultat, fordi dette er sat for de udførende andre” (Sohn-Rethel 1975:111).

Spørgsmålet er her, hvordan daginstitutionen kan arbejde med dokumentation, der på den ene side skal dokumentere ydelser, resultater og målopfyldelse, for at leve op til kommunens krav, og på den anden side samtidig skal indgå som en del af medarbejderens professionelle arbejde? Her kan vi tilføje endnu en tråd til Sohn-Rethel: Det intenderede mål for en arbejdsproces, foreligger mest ideelt i og imellem hovederne på dem, der udfører og anviser arbejdet. Vi har altså brug for både Hugin og Munins observationer for at

håndtere den skitserede grundudfordring.

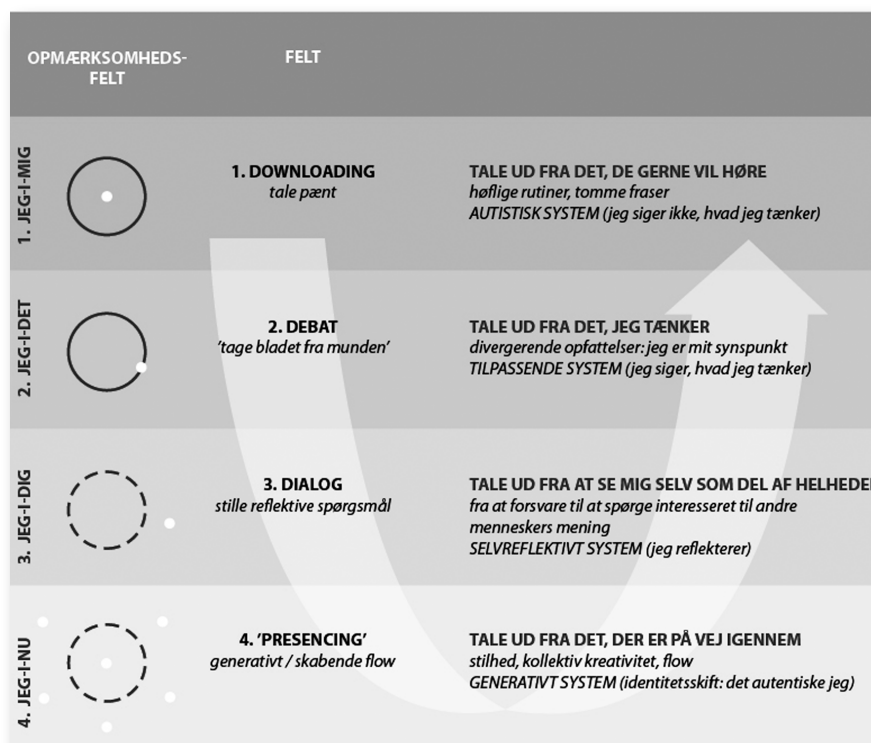
Når kravet til dokumentationsarbejde er, at det skal bruges både som et eksternt redskab og være beviset på kvalitet udadtil, og samtidig et internt redskab til udvikling af faglig kvalitet indadtil, så kræver det samarbejde mellem niveauerne. Vi medgiver at købmanslogikkens generelle styringsredskaber er anvendelige til og ganske meningsgivende i forhold til det statiske, så som budgetter og driftshensyn (hvor mange forældremøder, hvor meget forbrug, hvor mange udflugter mv.). Men samtidig må pædagogikken råde over den dynamiske del og generobre retten til sin egen unikke metodefrihed, fordi pædagogik bl.a. er en kropslig indlejret intelligens, en nærværets og nuets intelligens, som for nuværende tvinges til at blive sprogliggjort i forretningstermer. Det er kritisabelt at tro, at man kan tænke sig frem til styring af menneskene. Dette er, med et begreb fra Kierkegaard, ’abstraktionens tøjlesløshed’ (Damgaard 2010).

TEORI U – VEJEN TIL VELFÆRDSLEDELSE?

Vores bud på kilden til bæredygtig udvikling af velfærdsprofessionerne er derfor en processuel metode, som kan åbne op og



“Som det er lige nu ligger definitionsmagten i købmanslogikken og skaber et problem med mening . . .”
Fotos: Rambøll Management Consultings nye domicil i Ørestaden for 1.600 medarbejdere.
Iflg. egen hjemmeside “ledende på den offentlige sektor.”



(Scharmer 2008)

skabe plads til de muligheder der opstår i en kollektiv proces. Teori U peger på en alternativ måde at håndtere udfordringer på. Det handler om at finde frem til en dybere og mere praktisk integration af hovedet, hånden og hjertet – af de former for intelligens, vi finder i det åbne sind, det åbne hjerte og den åbne vilje – både på det individuelle og det kollektive niveau.

Teori U adskiller sig fra andre metoder ved at rette fokus mod en ny dimension i ledelse, som handler om at lede mennesker ind i de enkelte trin frem mod nærværet i bunden af U'et. De resultater vi skaber udspringer af den sindstilstand, vi har mens vi udfører dem. Udfordringen ligger i at have modet til at kigge på og gøre noget ved, den måde vi anvender fortidens erfaringer og tankegange til vanemæssigt, ukritisk og ureflekteret at løse nutidens problemer. Det er ikke erfaringerne i sig selv der er problemet, men den ubevidste og ureflekterede måde, vi anvender erfaringerne på.

Mennesker der er åbent orienteret mod fremtiden, betjener sig af et andet socialt (samtale)felt end dem vi normalt anvender. Dette felt manifesterer sig gennem en ændring i tankemåden, samtaleformen og i den kollektive handling. Sociale felter er den

grundlæggende forudsætning, den levende jord, hvorfra det, som først senere bliver synligt, gror. Som *Den lille prins* i Saint-Exupéry's univers siger: 'Det er kun med hjertet at man kan se klart' og 'Det væsentlige er usynligt for øjet'.

De fire tilstande henholdsvis de fire felter illustreres i ovenstående skema.

Der er tre stemmer som Scharmer bruger til at beskrive hvordan vi, både som individer og som samfund, beskytter os mod forandringer.

- *En dømmende stemme*, som er alle vegne, sikrer at reel dialog ikke sker og at åben undren kun sjældent sker og blokerer derved indgangen til det åbne sind.
- *Den kyniske stemme*, som flourer under dække af nøgternhed og individets ubetvivlelige rettigheder og blokerer for indgangen til det åbne hjerte.
- *Frygtens stemme*, som fodrer den indre svinehund og vores trang til at kæmpe eller flygte. Den prøver at forhindre at vi giver slip på enten det vi har eller den vi er og blokerer indgangen til den åbne vilje.

De tre stemmer må konfronteres og overvindes, en ad gangen, for at passere igennem fra et opmærksomhedsfelt eller samtalefelt til det næste. At overvinde angsten for det ukendte åbner for en verden, hvor vi sammen kan rumme at vi, både som mennesker, organisationer og samfund, er så ens og så forskellige, på en og samme tid. Teori U er forankret i et holistisk menneskesyn som tager afsæt i, at der er et udviklingspotentiale i alle mennesker og alle organisationer.

Man behøver ikke lige så makabert som Odin, at give sit ene øje væk for at blive vis. Det handler om at opgive ejerskabet, og lytte til både Hugin og Munin (NPM og professionen). Det er i denne syntese at visdommens kilde viser sig, og venter på at du tager en slurk.

Det handler om at ville og turde, og om at øge bevidstheden om hvordan og hvad der skal til, for at tænke og handle anderledes. Med fokus på bæredygtighed i forholdet til andre mennesker og en større forbundenhed med helheden.

Christina Bornemann Surel og Charlotte Firing er begge socialpædagoger, cand.pæd.soc.

LITTERATURLISTE:

- Andersen, N.Å. (2010). Oplæg på CBS konference 17. juni. Velfærdsledelse – det handler om praksis.
- Crozier, M. (1993). Will a New Logic of Management Emerge? In: J. Child et al. *Societal Change between Market and Organization*. Aldershot: Avebury.
- EVA (2009). Evalueringer af pædagogiske læreplaner i et kommunalt perspektiv.
- Dalsgaard, A.H. & Mejl, L. (2009) *Den professionelle pædagog*. København: Hans Reitzels forlag.
- Firing, C. (2009). Kandidatspeciale: *Krav og forventninger til lederrollen – en undersøgelse af de markedsnære vilkårs betydning for lederrollen i socialpædagogiske institutioner i Gribskov Kommune*.
- Gergen, K.J. (2008). *Virkeligheder og relationer: Tanker om sociale konstruktioner*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Høgsbro, K. Evidensbegrebet i styringsteknologisk perspektiv.
- Ilsøe, H. (1969). Fund og Forskning, Bind 16 af Machiavellis historie i Danmark i femhundredåret for hans fødsel.
- Information (22.april 2010) 'Evalueringsforhold'.
- Jensen, N.R. (2010). Udkast til bidrag i antologi.
- Jensen, K. & Walker, S.A. (2007). Diskurser om

modernisering af den offentlige sektor. I: K. Jensen og N.R. Jensen (Red.) *Modernisering af den offentlige sektor. (Vol. 2)* København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.

- Kofod, K. K. (2005). Organisering og ledelse i socialpædagogiske institutioner. *Tidsskrift for socialpædagogik nr.16*.
- Lerborg, L. (2010). De professionelle og New Public Management.
- Meagher, G. and Parton, N. (2004). Modernising Social Work and the Ethics of Care. *Social Work & Society, volume 2, Issue 1*. www.socwork.de/Meagher-Parton2004.pdf
- Pedersen, J.S. (Red.) (2007) *Ledelse i en reformtid i velfærdsstatens maskinrum*. Frederiksberg: Danmarks Forvaltningshøjskole.
- Salamon, K.L. (2008). Den selvspejlende arbejdsplads – Faglig ledelse under systematisk selvevaluering. I: Cecchin, D. & Johansen, M.W. (Red.) *Pædagogfaglig ledelse. Om ledelse af pædagogiske institutioner*. København: BUPL.
- Scharmer, C.O. (2007). *Theory U. Leading from the Future as it Emerges*. Cambridge, MA: SoL.
- Sohn-Rethel, Alfred. (1975). *Håndens og åndens arbejde*. København: Forlaget Rhodos.
- Svensson, L.G. (2003). Market, Management and Professionalism. In: H. Mieg & M. Pfadenhauer (Hg.) *Professionelle Leistung – Professional Performance*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Værdier i socialpædagogisk arbejde – Etisk værdigrundlag for socialpædagoger*. (2005). Socialpædagogernes Landsforbund.
- Wærness, K. (1982). *Kvinneperspektiver på sosialpolitikken*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nanna Høygaard Lindeberg og Pia Vinther Dyrby "Ny ansvarsfordeling på blå stue" og "Et samarbejde om mål og midler" og "Case: de nye ledere" og "Kerneydelse handler om tid for børn".
- I Tid til pædagogisk arbejde*, en artikelsamling udgivet af Danmarks Evalueringsinstitut 2009:
- Artikel 1:* Kerneydelse handler om tid for børn - om kernen i det pædagogiske arbejde
- Artikel 2:* Ny ansvarsfordeling på blå stue - om ledelse og organisering af de pædagogiske opgaver
- Artikel 3:* Et samarbejde om mål og mening - om samspillet mellem forvaltning og daginstitutioner i forhold til udviklingen af det pædagogiske område
- Artikel 4:* Case: De nye ledere - interview med daginstitutionsledere Tina Bue, Odense, og Elise Dittmann, Næstved, der har professionaliseret ledelsen i deres institutioner
- Damgaard, C. (2010) *Kierkegaard-Halløj – På dybt vand med højt humør*".

NOTER:

1. Polyfon betyder her; 'flerstemmighed, hvor stemmerne er tænkt som selvstændige melodier, der først sekundært harmonerer med hinanden'.
2. En praksisfortælling er en observation fra praksis, en detaljeret redegørelse om praksis som fremstilles enten mundtligt eller skriftligt, det sidste især hvis den har et ærinde som dokumentation til forvaltningen.