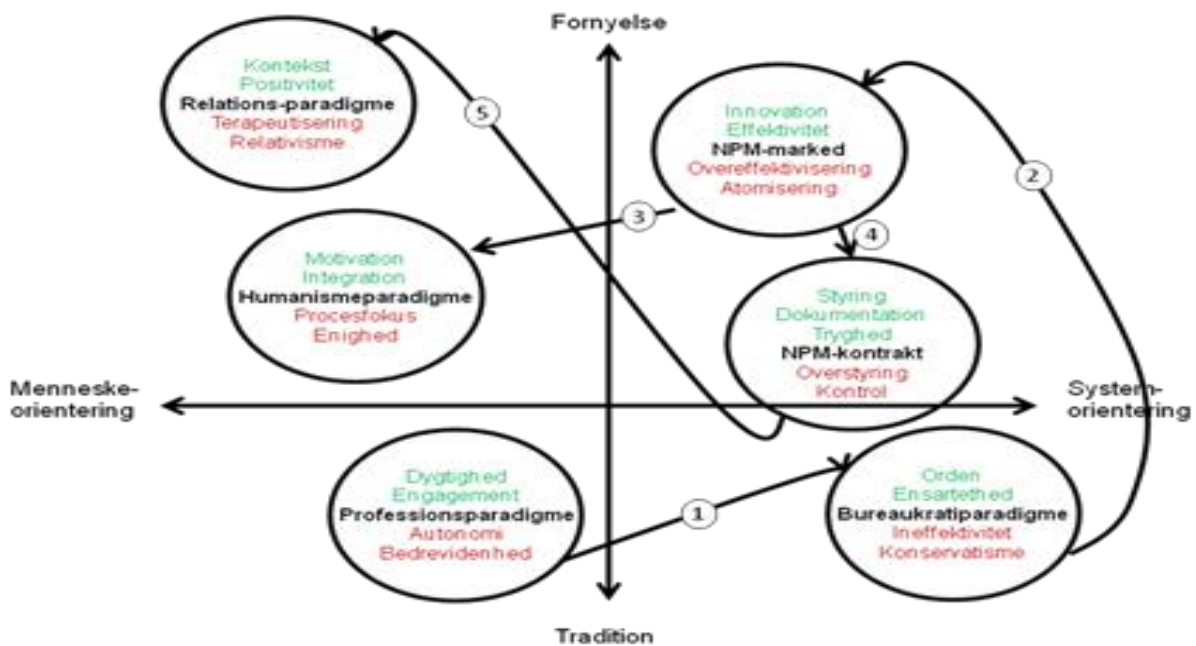


Fra politisk vision til operationel handling

- Et casestudie i implementering af Tidlig Opsporing – Trivselsskema i Københavns Kommune



Udarbejdet af studerende: Karina Fried 030468

Vejleder: Bolette Rye Mønsted

Opgavens omfang lalt incl. mellemrum: 116.331 tegn

Afleveringsdato: 3. januar 2018

Uddannelsens titel: Læring i organisationer med speciale i ledelses- og organisationspsykologi - LOOP

Uddannelsessted: Aalborg Universitet

4. semester: Efterår 2017

Indholdsfortegnelse

Abstract	s. 4
1.0 Indledning	s. 5
1.1 Casebeskrivelse	s. 7
2.0 Problemformulering	s. 8
3.0 Læsevejledning	s. 8
Del 1	
4.0 Empiri	s. 9
4.1 Tidlig Opsporing – Trivselsskema – tilblivelse og organisatorisk sammenhæng	s. 9
4.2 Mine erfaringer som tværfaglig chef	s. 11
4.3 Løsninger og udfordringer fra erfaringsopsamlingen	s. 12
4.4 Casebeskrivelser fra to institutioner	s. 13
4.4.1 Casebeskrivelse fra institution X	s. 13
4.4.2 Casebeskrivelse fra institution Y	s. 15
5.0 Afgrænsning af fokusområder	s. 16
Del 2	
6.0 Videnskabsteori	s. 17
6.1 Kritisk realisme	s. 17
6.2 Begrænsninger i kritisk realismes videnskabsteori	s. 19
7.0 Metode	s. 20
Del 3	
8.0 Teori	s. 22
8.1 Leon Lerborg - paradigmer i den offentlige sektor	s. 22
8.1.1 Det bureaukratiske paradigme	s. 24
8.1.2 Det professionelle paradigme	s. 24

8.1.3 New Public Management – marked og kontrakt	s. 25
8.1.4 Det humanistiske paradigme og det relationelle paradigme	s. 25
8.1.5 Delanalyse 1: styringsparadigmer i den offentlige sektor	s. 26
8.1.6 Delkonklusion 1: Styringsparadigmer i den offentlige sektor	s. 28
8.2 Magt	s. 30
8.2.1 Fogsgaard og Elmholdts magttrekant	s. 33
8.2.2 Magttrekanten	s. 34
8.2.2.1 Strukturel magt	s. 35
8.2.2.2 Personlig magt	s. 36
8.2.2.3 Diskursiv magt	s. 36
8.2.2.4 Delanalyse 2: Magt	s. 37
8.2.2.5 Delkonklusion 2: Magt	s. 40
8.3 Snowden og Boone – A Leaders framework for decisionmaking	s. 42
8.3.1 Delanalyse 3: Kompleksitetsniveau I organisationen	s. 46
8.3.2 Delkonklusion 3: Kompleksitetsniveau I organisationer	s. 48
Del 4	
9.0 Konklusion	s. 50
10.0 Diskussion	s. 54
Litteraturliste	s. 56
Bilag 1	s. 58
Bilag 2	s. 60

Abstract

This paper investigates why changes in public organisations seem to be so difficult. According to Statens Forsknings Institut and Danmarks Statistik, 20 percent of each generation in Denmark, for the last 25 years, will neither reach the competences to take an education on a level further than grundskolen, nor will they reach a stable connection with the labour market. Despite many attempted initiatives, the number has remained steady for the past 25 years. I find this issue challenging in many ways both for society, democracy and for individuals. In this paper, I will attempt to outline the difficulties in changing this trend.

The study is based on the empirically material "Erfaringsopsamling, Tidlig Opsporing, Implementering af Trivselskemaer I Københavns Kommune", which is a summary on how the implementation of Tidlig Opsporing – trivselskema is doing two years after the start. The material contains both interviews with leaders and an overview over problems in the implementation stage, including solutions to these.

The method is a case study, where I analyse the empirical material through the following three different theory lenses; Leon Lerborgs theory about stirring paradigms in the public sector (Organizational matters); Morten Fogsgaard og Claus Elmholdts theory about power (Power matters); David J. Snowden and Mary E. Boones theory about complexity in organizations. (Complexity matters)

I have reached the conclusions that Tidlig Opsporing – Trivselskema is too simple according to level of complexity challenges we have today. Trivselskemaet offers a method to screen childrens well being, but does not offer any plan of action if a child is found not to thrive.

I also have reached the conclusion that Tidlig Opsporing – Trivselskemaet is not the answer to break the trend and bring down the number of young people, never get an education nor reach a stable connection to the labour market. The big challenge is working across professions and sectors, which includes the use of power, both between people and across levels in organisations, something which is not accounted for in the material Tidlig Opsporing - Trivselskema.

1.0 Indledning

I en pressemeddelelse den 28. februar 2017 udtalte Børne- og Socialminister Mai Mercado: *”Det er simpelthen ikke godt nok, når kun halvdelen af alle udsatte unge er i gang med, eller har gennemført en ungdomsuddannelse”*¹. – Mai Mercado er givetvis ikke alene om at mene dette. Men hvilken forklaring har vi på, at kun halvdelen af alle udsatte unge er i gang med, eller har gennemført en ungdomsuddannelse - og hvad kan vi gøre for at ændre dette?

Daginstitutioner og grundskoler i Danmark har, med ganske få undtagelser, alle børn og unge gennem systemet – på et tidspunkt, hvor en række væsentlige grundsten for livet lægges. Børne- og Ungeområdet udgør således en unik platform for at sikre dannelses- og uddannelsesniveauer – og ikke mindst at sikre, at alle medborgere kan opnå deltagelse og indflydelse gennem demokratiske processer. Det gør interessen for daginstitutioner- og skoleområdet stor, og området har i mange år udgjort et vigtigt strategisk mål for politikere. Der formuleres politikker, strategier og målsætninger, der skal øge chanceligheden for alle børn - uanset social baggrund - og sikre at alle børn bliver så dygtige som de kan.

I Danmark er der siden 1960'erne sket en markant stigning af uddannelsesniveauer i Danmark, hvor unge fra ikke boglige hjem oftere gennemfører en ungdomsuddannelse². Til gengæld får børn fra ressourcestærke hjem langt mere uddannelse end børn fra mindre ressourcestærke hjem. Hertil kommer, at en relativt stor del af de unge – hver femte af hver årgang – ikke gennemfører en ungdomsuddannelse³. Unge menneskers mulighed for at udvikle kompetencer både på det personlige plan og på det uddannelsesmæssige plan har stor betydning for såvel det enkelte individ som for samfundet. At dette felt over tid har været i søgelyset såvel strategisk som politisk kan for eksempel ses med de relativt markante ændringer i folkeskoleloven af 1993, der afløste folkeskoleloven af 1975, hvor opdelingen af eleverne i udvidet kursus og grundkursus blev afskaffet til fordel for det nye begreb ”undervisningsdifferentiering”. Enhedsskolen var hermed en realitet (www.danmarkshistorien.dk).

¹ Pressemeddelelse fra Undervisningsministeriet den 28. februar 2017 i forbindelse med Herman Udvalgets præsentation af deres anbefalinger til ministeriets arbejde med at skabe bedre veje i ungdomsuddannelserne i Danmark.

² SFI-temarapport: *Uddannelsesmobilitet i Danmark*, december 2016

³ SFI-temarapport: *Uddannelsesmobilitet i Danmark*, december 2016

I forlængelse af Folkeskoleloven af 1993 blev tiltaget "Uddannelse til alle" - senere kaldet 95-procents-målsætningen lanceret og markerede, at langt flere børn og unge skulle gennemføre en ungdomsuddannelse senest 25 år efter ophøret af undervisningspligten. 95-procents-målsætningen har overordnet set sikret et væsentligt fokus på at få flere børn og unge uddannelsesparate, men har ikke været tilstrækkelig set i lyset af den store gruppe af unge, der fortsat ikke, har gennemført en ungdomsuddannelse eller opnået en varig tilknytning til arbejdsmarkedet (Herman Udvalgets rapport 2017:4). Gruppen af udfordrede unge bestod i 2015 af 70.000 unge på tværs af årgange. Denne gruppe unge er karakteriseret som en relativ heterogen gruppe med udfordringer på såvel sociale, faglige og personlige områder.

På trods af mange års fokus på at mindske gap'et i uddannelsesmobiliteten for unge, udgør gruppen af unge der ikke gennemfører en ungdomsuddannelse, eller opnår tilknytning til arbejdsmarkedet en bemærkelsesværdigt stabil størrelse over de seneste 25 år⁴.

Med blikket rettet på endemålet, nemlig at flere unge gennemfører en ungdomsuddannelse og bliver tilknyttet arbejdsmarkedet, er der fra flere fronter, blevet påvist betydelige sammenhænge mellem den unges mulighed for at leve op til målet og de opvækstvilkår den unge er vokset op med helt tilbage fra den tidlige barndom (f.eks. Kora-rapport om tidlig indsats⁵ og The James Heckman equation⁶). Det har i mange Kommuner medført et øget fokus på programmer, der skal sikre tidlige og sammenhængende indsatser.

I dette speciale stiller jeg skarpt på en konkret case, igangsat med henblik på tidligt at opspore børn i mistrivsel således, at indsatser kan igangsættes så tidligt som muligt og på den lange bane at mindske gap'et i uddannelsesmobiliteten. Jeg vil undersøge hvilken indflydelse organisatoriske forhold, magtrelationer og kompleksitetsniveauer har på om indsatsen lykkes efter hensigten. Herudover vil jeg være optaget af at undersøge, hvorvidt disse faktorer kan have en almengyldighed, der kan bidrage til forståelsen af, at indsatser over tid ikke har haft den ønskede effekt på for eksempel på at knække kurven over unge, der ikke opnår en ungdomsuddannelse eller en stabil tilknytning til arbejdsmarkedet. Mit afsæt tager jeg i Københavns Kommune, hvorfra jeg har mit empiriske materiale.

⁴ SFI-temarapport: *Uddannelsesmobilitet i Danmark*, december 2016

⁵ Beskrives senere i specialet

⁶ Heckman, J. 2006

1.1 Casebeskrivelse

Jeg har, indtil august måned 2017, været tværfaglig chef i Børne- og Ungeforvaltningen i Københavns Kommune, område Amager, hvor jeg til daglig har haft ledelse af 130 medarbejdere i den tværfaglige supportfunktion (Tidligere PPR-funktion). Medarbejdergruppen har forskellig faglig baggrund; for eksempel psykologer, støttepædagoger, talehøre-lærere, konsulenter, vejledere, jurister og sundhedsplejersker. Primære mål med den tværfaglige support er, at understøtte skoler og institutioner i deres arbejde med børn og unge – herunder understøtte den politisk besluttede målsætning om at sikre tidlig opsporing af børn således, at alle børn gives de bedst mulige forudsætninger for at blive så dygtige som de kan. Område Amager er et af fem områder i Københavns Kommune. Område Amager består af 12 folkeskoler og 145 institutioner.

Herudover har jeg i de seneste 20 år arbejdet i feltet med børn og unge. Først som folkeskolelærer og de seneste ti år som leder og chef i Børne- og Unge Forvaltningen i Københavns Kommune. Jeg har alle årene været optaget af at udvikle praksisfeltet, som lærer, som skoleleder og som forvaltningschef. Der sket mange forandringer i de 20 år jeg har været en del af systemet. Ændringer i folkeskoleloven, formålsparagraffer i daginstitutioner, dokumentationspraksis som f.eks. elevplaner og uddannelsesparathedsvurderinger, tidlig indsats, tværfagligt arbejde og mange andre ting er besluttet i bestræbelsen på at knække koden, således at færre børn er lige så dårligt stillet når de forlader dagtilbuds- og skolesystemet, som da de kom ind i systemet. Det er min opfattelse, at alle niveauer i styringskæden har et ønske om at gøre en positiv forskel, men som det fremgår af min indledning, har bestræbelserne ikke haft den ønskede effekt j.fr. for eksempel tal fra SFI-rapport 2016. Dette mener jeg er en samfundsudfordring og et demokratisk benspænd, der fortjener opmærksomhed.

Derfor vil jeg med dette speciale undersøge hvilke faktorer der kan have indflydelse på at hver femte unge menneske af hver årgang ikke gennemfører en ungdomsuddannelse og ikke etablerer et fast tilhørsforhold til arbejdsmarkedet. Jeg vil have fokus på organisatoriske forhold, magtforhold der eksisterer og etableres i en politisk styret organisation samt hvorledes kompleksitet i organisationer kan forstås og kommer til udtryk. Endelig vil jeg med mit speciale overordnet set have fokus på organisatorisk læring.

Mit afsæt for at undersøge disse faktorer vil være med en konkret case fra Københavns Kommune, omhandlende implementeringen af programmet Tidlig Opsporing – trivselsskema⁷ i alle Kommunens 0-6 årsinstitutioner.

2.0 Problemformulering

Med afsæt i ovenstående indledning og casebeskrivelse har jeg formuleret følgende primære problemformulering:

- Hvilken indflydelse har organisatoriske forhold, magtstrukturer og kompleksitetsniveau på graden af implementering af Tidlig Opsporing – Trivselsskema i Københavns Kommune?

Herudover har jeg formuleret følgende sekundære problemformulering:

- I hvilken grad kan specifikke fund i implementering af materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema i Københavns Kommune oversættes til generelle problemstillinger i implementeringseffekten på det sociale område i Danmark?

Jeg har valgt at inddele min problemformulering i henholdsvis en primær og en sekundær problemformulering. I den primære problemformulering undersøger jeg, hvilke faktorer der kan have indflydelse på mit emne gennem en konkret case. I den sekundære problemformulering, vil jeg fremdrage de resultater jeg finder i den primære problemformulering, og undersøge hvorvidt de kan sige noget om den overordnede samfundsudfordring som beskrevet i indledningen.

3.0 Læsevejledning

Jeg har struktureret mit speciale i fire dele:

Del 1: Indledningsvist vil jeg præsentere specialets empiriske genstandsfelt. I denne del vil jeg ligeledes foretage en afgrænsning af mit speciales fokusområde.

⁷ Tidlig Opsporing Trivselsskema er et enkelt ark papir hvor børnene scores rød, gul eller grøn. Scores et barn i kategorien rød, skal der udarbejdes en handleplan. Tidlig Opsporing – Trivselsskema er vedlagt i BILAG 1

Del 2: Herefter vil jeg præsentere specialets videnskabsteoretiske position og metode.

Del 3: Dernæst præsenteres specialets teori. Jeg har valgt at foretage en delanalyse og delkonklusion efter hver teorifremstilling.

Del 4: Afslutningsvist vil jeg sammenfatte specialets delanalyser og delkonklusioner, der samlet set leder til specialets konklusion, hvor specialets problemformulering besvares. I dette afsnit vil jeg tage et kritisk tilbageblik på det samlede resultat. Var valg af videnskabsteori, empiri og metode rigtige – understøttede disse valg det jeg ville opnå, og kunne jeg have valgt andre, der kunne have givet mig andre resultater.

Del 1

4.0 Empiri

I dette afsnit vil jeg præsentere specialets empiriske genstandsfelt. Afsættet tages i materialet:

Erfaringsopsamling - Tidlig opsporing - Implementering af trivselsskemaer Københavns Kommune Børne- og Unge Forvaltning, fra marts 2016.

Først vil jeg beskrive materialets tilblivelse og sammenhæng i en organisatorisk kontekst. Denne beskrivelse vil i nogen grad trække på egne erfaringer og viden fra min stilling som tværfaglig chef i Københavns Kommune. At jeg inddrager egen viden og refleksioner i dette speciale, vil jeg uddybe i metodeafsnittet. Efterfølgende vil jeg præsentere den del af materialet, der udgør dette speciales empiri.

4.1 Tidlig Opsporing – Trivselsskema – tilblivelse og organisatorisk sammenhæng

Mit empiriske materiale er en erfaringsopsamling på 28 sider, udarbejdet af medarbejdere fra centralforvaltningen i Københavns Kommune. Grundet størrelsen på Børne- og Ungeforvaltningen i Københavns Kommune med 17.000 medarbejdere, eksisterer der både en centralforvaltning og fem fremskudt forvaltningsled. Min position er fra ét af de fem fremskudte forvaltningsled –

område Amager, og rapporten er udarbejdet af centralforvaltningen (se eventuelt organisationsdiagram i Bilag 2 for visuel fremstilling). Data til evalueringsrapporten er indsamlet i perioden november 2015 – februar 2016 blandt ledere i alle Københavnske 0-6 års institutioner, hvilket vil sige godt 600 institutioner. Overordnet set viser erfaringsopsamlingen at meget få institutioner, lige under 10 procent, har brugt materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema, som beskrevet.

Erfaringsopsamlingen består af to casebeskrivelser fra to anonyme institutionsledere samt en oversigt over de udfordringer, opstået i implementeringsfasen incl. løsningsforslag til at imødekomme disse udfordringer (Disse dele udgør min empiri). Herudover består erfaringsopsamlingen af en række diagrammer, der viser mere områdespecifikke tendenser (Denne del indgår ikke i min empiri)

Spørgeskemaet er udsendt til alle 0-6 års institutioner i hele København. Svarprocenten var 68, hvilket betyder, at 409 institutionsledere har besvaret spørgeskemaet.

I erfaringsopsamlingens formål fremgår det, at "... erfaringsopsamlingen skal derfor betragtes som en status på hvordan trivselsskemaerne fungerer på dette stadie i processen. Formålet er at pege på, hvordan arbejdet fremadrettet kan justeres, så der opnås det bedst mulige udbytte" (Erfaringsopsamling, 2016:2).

Beslutningen om implementering af Tidlig Opsporing – Trivselsskemaet blev truffet i 2014 med henvisning til Jens Reiermans artikel for Mandag Morgen, hvor Reierman refererer til den Amerikanske økonom, James Heckmans forskningsresultater fra 2006 vedrørende åbenlyse økonomiske gevinster ved at investere tidligt i børns trivsel frem for at vente til barnet blev ældre (Reierman, 2014). Selve Trivselsskemaet (Bilag 1) blev udvalgt med baggrund i KORA's forskningsrapport om effekten af tidlig opsporing i 2012⁸, hvor Trivselsskemaet udgør ét ud af syv elementer for KORA's anbefalinger for tidlig indsats.

⁸ Tidlig opsporing – trivselsskemaet, er en del af KORA's samlede syv anbefalinger til tidlige indsatser fra 2014. Forskningsprojekt "Tidlig opsporing af børn i en social udsat position" er et forskningsprojekt igangsat af Socialministeriet i perioden januar 2010 til december 2012. Forskningsprojektet er gennemført af KORA (Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning – nu VIVE) med Jill Mehlbye og John Andersen i front.

4.2 Mine erfaringer som tværfaglig chef:

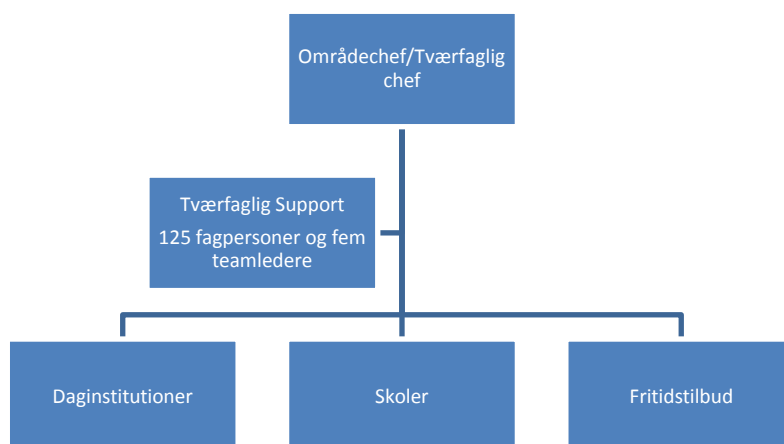
En central opgave som tværfaglig chef er at gennemføre kvalitets- og supportsamtaler (herefter KSS) med skoler og daginstitutioner. KSS består dels i at tale med institutionen om deres opnåede resultater på baggrund af indsamling af relevant datamateriale⁹, dels at tale med institutionerne, om hvordan forvaltningen og den tværfaglige support bedst muligt kan understøtte deres praksis. Min erfaring fra KSS på daginstitutionsområdet, efter opstarten af implementeringen af trivselsskemaer i 2014, er et område præget af store forandring og omstruktureringer. Dette har blandt andet har medført nye organisatoriske sammensætninger, større enheder og færre ledere (fra 15 klyngeledere til otte klyngeledere). Det har ligeledes medført stor udskiftning af det pædagogiske personale i mange institutioner. Disse omstændigheder har haft stor indflydelse på stabiliteten og dermed på implementeringsparathed.

De institutioner der har oplevet færrest forandringer, har haft bedst overskud til at overveje implementering af Tidlig Opsporing – Trivselsskemaerne. Hvor dette har været tilfældet, har deres største udfordring været arbejdet med handleplanerne, og begrundes med, at det ofte betyder inddragelse af samarbejdspartnere fra andre instanser og andre forvaltninger. Når en indsats involverer personer udefra, melder der sig ofte et fornyet kompleksitetsniveau, med for eksempel samtykkeerklæringer og notatpligt.

Beslutningen om at indføre én specifik model/skema, er en meget utraditionel beslutning i Københavns Kommune. Der er meget sjældent udstukket en helt konkret model, der skal anvendes på samme måde af alle. Som regel er der besluttet en ramme og et mål, og herefter lagt ud til institutionerne at beslutte formen. Tanken har tidligere været, at København er så stor (med mere end 600 institutioner på 0-6 årsområdet), at der er behov for lokale løsninger. Når politikere og direktionen i Københavns Kommune i 2014 insisterede på at indføre samme model Tidlig Opsporing– trivselsskemaet, var det blandt andet med begrundelse i den udeblevne effekt af institutionernes egne indsatser.

⁹ Relevant datamateriale er i denne sammenhæng f.eks. følgende: antal visitationer til det specialiserede område, antal underretninger, antal skolebegynderskrivelser, antal anmærkninger ved motorikscreeningerne med videre.

For overskuelighedens skyld viser jeg i nedenstående model 1, hvorledes jeg organisatorisk er placeret i Område Amager. En samlet model over hele Børne- og Ungeforvaltningen i Københavns Kommune kan ses i bilag 2.



Model 1, organisatorisk model

4.3 Udfordringer og løsningsforslag fra erfaringsopsamlingen

I nedestående skema(skema 2) er en samlet oversigt over udfordringer og løsningsforslag fra erfaringsopsamlingen. Jeg har foretaget et par reduktioner af den oprindelige tekst, hvilket vil fremgå af skemaet. Reduktionen er sket på de områder, der ikke umiddelbart har betydning for denne opgave.

Udfordringer der søges løst	Løsningsforslag
<p>Digitalisering af trivselsskemaet Indtil nu har institutionerne skulle udfylde trivselsskemaet i papirform. Der er et ønske om digitalisering af skemaet (lettere reduktion i den oprindelige tekst)</p>	<p>TOPI indføres i efteråret</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der indgås kontrakt med Rambøll om TOPI (Tidlig Opsporing IT) • Fagligt Center afholder workshops i TOPI med udvalgte repræsentanter fra områderne • Områderne holder workshops i TOPI for klynger og institutioner
<p>Handleplan og opfølgning Som opfølgning på trivselsvurderingen skal der for børn i mistrivsel udarbejdes en handleplan. Nogle institutioner arbejder allerede med handleplaner, mens andre er usikre på, hvordan de griber opgaven an. Der efterspørges derfor et handleplansskema, som udfyldes direkte i forlængelse af trivselsskemaet.</p>	<p>Handleplansskabelon skal gøres tilgængelig i tilknytning til trivselsskemaet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der ligger allerede et handleplansskema i TOPI, som kan anvendes i forlængelse af trivselsvurderingen. • Projektgruppen Strategisk Tidlig Indsats udarbejder et notat der forelægges de tværfaglige chefer.

<p>Behov for mere viden Institutionerne peger på, at der kan være behov for at gå mere i dybden med vurderingen af nogle børns trivsel og udvikling. Der er derfor et ønske om uddybende materiale fx i form af en database med tekster, materialer og metoder.</p>	<p>Der lægges relevant materiale i TOPI og en handleplansskabelon på Opgaveportalen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henvisning til materiale om forældreinddragelse • Teoretisk baggrund for trivselsskemaet • Behovet for mere viden videregives til fremtidige projekter, der arbejder med at lave en værktøjskasse eller en database
<p>Organisering af arbejdet De institutioner der arbejder meget struktureret med trivselsskemaet, og hvor lederen har organiseret arbejdet og lagt det ind i kalender/årshjul, opleves arbejdet ikke som særligt tids- og ressourcetrækkende. De gode erfaringer fra disse institutioner kan derfor bruges som inspiration til de institutioner, som oplever arbejdet med trivselsskemaet som en tidsmæssig udfordring .</p>	<p>Der skal udarbejdes en køreplan/proces med forslag til, hvordan arbejdet med trivselsskemaet kan organiseres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Køreplan for hvordan en god implementering kan se ud: fx:1. ledermøde, 2. planlægning, 3. organisering, 4. observation, 5. individuel forberedelse, 6. stuemøde med trivselsvurdering, 7. supportbehov, osv.... • Køreplanen skal indeholde overvejelser omkring institutionens hverdag.
<p>Support og kompetenceudvikling De fleste institutioner oplever at få den support de har behov for at få i området. Nogle oplever et behov for kompetenceudvikling til at kvalificere dialogen om barnet, vurdere trivsel og udvikling samt til udarbejdelse af handleplaner og inddragelse af forældre. Der peges endvidere på, at det kan være en udfordring at bevare et ressourcensyn på barnet fordi skemaet samtidig lægger op til individuel "fejlfinding".</p>	<p>Det afholdes kompetenceudvikling for alle institutioner.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Områderne afholder workshops for klyngeledere og pædagogiske ledere i TOPI. • Workshop om anvendelsen af handleplan, opstilling af mål, evaluering mv. • Behovet for kompetenceudvikling gives videre til Fagligt Center

Skema 2 (Erfaringsopsamling, 2016:2-3)

4.4 Casebeskrivelser fra to institutioner

Erfaringsopsamlingens to casebeskrivelser er referater fra interview med institutionsledere fra to forskellige institutioner. Institutionerne er anonymiseret i erfaringsopsamlingen - i dette speciale betegnes de som institution X og institution Y. Institution X er skeptisk og oplever udfordringer med trivselsskemaet. Institution Y har gode erfaringer med at anvende trivselsskemaet (Erfaringsopsamling, 2016:12-13).

Herunder casebeskrivelsen fra institution X. Casebeskrivelsen er ikke redigeret fra min hånd, men fremstår i sin fulde længde.

4.4.1 Casebeskrivelse fra institution X:

I børnehaven har vi indtil nu kun anvendt trivselsskemaet én gang på en af stuerne. Vi har fem stuer. Den største udfordring i forhold til at komme i gang med trivselsskemaerne er tid. At vi ikke er kommet helt i gang skyldes, at der har været fokus på nogle andre ting i institutionen. Der har

været brug for at få børnegruppen til at fungere, og vi skulle også lave vidensoverdragelse til skolen. Vi er hele tiden bagud.

Vi har en løbende snak om børnenes trivsel, så det kan være svært at sætte sig ned og sætte nogle krydser. Vi snakker i forvejen om børnene hele tiden, bare ikke ud fra et skema. Vi har også lidt svært ved at forstå beslutningen om at man skal gøre det. Hvad skal det bruges til? Børnenes udvikling ændrer sig hele tiden, og der sker noget fra måned til måned. Vi tænker ikke så meget over det, vi tager det bare op, hvis der er noget vi er bekymret omkring. Det er en kultur vi har indarbejdet. Behovet for skemaet afhænger af, hvor fagligt stærk man er. Om man får sagt det man har at sige. Om man tør at skille sig ud ved at stille spørgsmål til nogle børns trivsel. Eller om man bare taler de andre efter munden, fordi man tænker at de er dygtige, og at det, man selv har tænkt, nok er lige meget.

Det positive ved trivselskemaet er, at det kan hjælpe til, at det enkelte barn ikke forsvinder i mængde, hvis det er en stor institution. Det kan også være fint at høre andres perspektiver på de tanker, man selv har gjort sig. Ens faglighed bliver udfordret, og man får en anden vinkel på det. Når man har en forældresamtale, er det altid rart at have nogle punkter at tale ud fra, så det ville skemaet nok være godt til. I den forbindelse er det meget fint at man kommer rundt om hele barnet, så man også kan tale om de områder, hvor barnet klarer sig godt.

Som leder er jeg ikke blevet introduceret til baggrunden for skemaet. Vi så bare i Ugepakken, at nu skulle vi gøre det. Derefter har jeg selv læst det og introduceret det på et personalemøde. Personalet har så selv skulle læse sig til, hvad de konkret skulle gøre. Problemet for os er, at vi syntes at vi bliver dikteret oppefra, hvordan vi skal gøre vores arbejde. Vi syntes at vi arbejder med tingene på en fin måde, og så skal man lige pludselig lave sin praksis om. Et andet problem er at, at vi ved at nogle af de ting der kommer fra forvaltningen, går over igen. Så bliver vi præsenteret for noget nyt, og et halvt år efter er det gået væk. Der kommer noget hele tiden. Nogle gange når vi ikke at komme i gang, så man trækker lige vejret og ser, om det holder. Som pædagog har det betydning, hvordan ens leder griber det an, og hvordan lederen modtager det.

Vi ved godt at når Kommunen siger at vi skal gøre det, så skal vi gøre det. Det tager bare tid. Og det er jo næsten utopi, at alle pædagoger skal udfylde individuelle skemaer. Som leder har jeg ikke følt mig tryk, eller sikker i min viden i forhold til at skulle præsentere det for personalet. Jeg har ikke følt mig klædt på til det, og mere viden ville være godt. Vi skal også finde ud af, hvordan vi planlægger os ud af det. Vi er nødt til at finde ud af, hvordan vi får tiden, for vi har ikke lyst til at afvikle noget af det vi gør i forvejen. Vi kan ikke afse fire stuemøder, og de to stuemøder vi har i arbejdstiden. Modellen i sig selv er ikke svær, men det kan være svært at implementere en skræddersyet model, fordi institutionerne har forskellige praksisser. Det skal give mening i den lokale praksis, og i forhold til hvor institutionerne er.

Erfaringsopsamling side 12

Med denne casebeskrivelse fra institution X, vil jeg nu vise casebeskrivelse fra institution Y. Denne casebeskrivelse fremstår ligeledes uredigeret og i sin fulde længde.

4.4.2 Casebeskrivelse fra institution Y:

Vi har været igennem trivselsskemaerne én gang for alle børn, og vi har planlagt anden gang. Det tager tid at komme igennem alle børn, men vi har ikke stillet spørgsmålstejn ved det, for vi syntes at det er super godt, det giver mening. Vi har lagt det ind på stuemøderne, som vi holder hver uge. Det handler meget om organisering. Som leder har jeg selv deltaget ved alle stuenes gennemgang, så det har været meget tidskrævende. Det er rigtig godt at vi får talt alle børn igennem. Selvom man syntes at man har føling med børnene, er det godt at blive tvunget til at tage stilling til hvert enkelt barn. Det er også min opgave som leder at få kigget i kalenderen og lagt møderne ind, så vi ved, at det bliver gjort. Det er en ekstra opgave, men det giver mening, så jeg oplever den ikke som svær.

Jeg sørger for, at rammerne er i orden for pædagogerne ved at finde mødedatoer, planlægge og informere dem. Jeg kan slet ikke forestille mig at jeg ikke deltager. Det har givet mig så meget som leder at få indblik i alle vores børn. Også i forhold til det videre arbejde er det rigtig godt som leder at være med. Jeg bruger rigtig meget tid på opfølgning – ”har I lavet den handleplan” og ”har I talt med forældrene”.

Introduktionen til skemaerne har været tydelig. Jeg (leder) lavede et oplæg for personalet, og alle i institutionen ved og forstår, hvorfor vi gør det. Vi har gjort det helt efter vejledningen med individuelle skemaer, tidsstyring osv. Jeg ved ikke så meget om den teoretiske baggrund for skemaerne, men jeg ved, at der altid er en risiko for, at der er nogle børn, som man ikke får øje på i dagligdagen, fordi der er nogle andre, der springer mere i øjnene. Derfor er det godt med tidlig opsporing på en struktureret måde, så der ikke er nogen børn der bliver glemt. Selve processen, hvor man diskuterer hinandens vurderinger og refleksioner, er supergod.

Vi har lavet en mappe kun til handleplaner. Som leder sætter jeg det ind i min kalender, så jeg er sikker på at der bliver fulgt op på alle handleplaner. Den første trivselsvurdering lavede vi lige op til sommerferien, og der kom også mange nye medarbejdere. Derfor blev det lidt rodet, og nogle oplysninger kom lidt sent i gang. Det tager vi højde for i planlægningen af næste runde. Når vi har afsluttet trivselsvurderingen på alle børn på en stue, ser vi på, hvor mange der har fået rød og gul trivsel. Dem, der har fået rød trivsel, var vi opmærksomme på i forvejen og havde allerede sat tiltag i gang i gang for. Hvis der er mange, som har fået gul trivsel, ser vi på om der er noget, vi skal gøre anderledes på stuen. Vi har fx talt om, at vi skal gøre noget anderledes ved måltidet eller ved overgangen fra frokost til legeplads, fordi der er børn der bliver forvirrede i den situation.

Det er for tidligt at sige, hvilken konkret effekt trivselsskemaet har for de enkelte børn. Vi oplever, at der er mulighed for, at barnet kan blive set med nye øjne. Det har også haft en betydning for forældresamtalen. Det giver børnene den mulighed, at man får øje på deres situation og handler på det. Vi laver handleplaner, og vi følger op på dem. På den måde er vi sikre på, at arbejdet med trivselsskemaerne har en effekt. Hvis vi skulle pege på noget, vi gerne ville arbejde videre med, så er det at blive endnu stærkere i at lave gode handleplaner for enkelte børn og hele børnegruppen.

Jeg har i det ovenstående præsenteret specialets empiriske grundlag. Jeg vil nu gå til specialets anden del, hvor jeg vil præsentere det videnskabsteoretiske afsæt, metode- og teorivalg. Først vil jeg afgrænse dette speciales emne, som kunne belyses på flere måder, beskrive to fokusområder, der også kunne være interessante at tage fat på, men som jeg af pladshensyn har ladet ligge.

5.0 Afgrænsning af fokusområder

Det kunne være interessant at undersøge sammenhængen mellem institutionsledernes erfaring og behovet for brug af skemaer j.fr. institutionsledernes respons på implementering af trivselsskemaet i Tidlig Opsporingsmaterialet. I en Dreyfus og Dreyfus optik kunne den nye institutionsleder være meget begejstret, da det giver en god støtte ind i nye opgaver. Omvendt vil den meget erfarne institutionsleder føle det som snærende bånd at blive pålagt en særlig måde at registrere børn med særlige behov. Dette perspektiv har jeg dog fravalgt af hensyn til pladsen i denne opgave.

Endvidere kunne det være spændende, at inddrage et motivationsperspektiv i denne opgave. Ifølge Deci og Ryan er det væsentligt, at have relevante kompetencer, gode relationer og en vis grad af autonomi, hvis en opgave skal løses med indre motivation. Det kunne være interessant at undersøge hvilken betydning det har, at Københavns Kommune har valgt ét trivselsskema for alle 0-6 års institutioner. Endvidere lader det til at handleplansarbejdet stiller nye krav, hvorfor det måske ikke opleves, at der er de rette kompetencer tilstede i opgaveløsningen. Hvilken betydning kan dette have på motivationen? af pladshensyn lader jeg også dette perspektiv ligge.

Jeg vil nu gå videre til specialets anden del, hvor jeg præsenterer den valgte videnskabsteoretiske position samt metodevalg.

Del 2

6.0 Videnskabsteori

I dette afsnit vil jeg præsentere mit valg af videnskabsteoretisk position for dette speciale. Jeg har sat mig for at undersøge hvilken indflydelse organisatoriske forhold, magtstrukturer og kompleksitetsniveau har på implementering af Tidlig Opsporing - Trivselsskema, og vil i den forbindelse undersøge mit empiriske genstandsfelt med teorier der siger noget herom. Det er min vurdering, at undersøgelser af såvel organisatoriske forhold, magtstrukturer som kompleksitetsniveauer trækker på en relativt bred epistemologisk ramme, hvorfor jeg har behov for en videnskabsteoretisk position der tillader, at jeg både inddrager teori der siger noget om det der kan erfares og observeres, og teori der siger noget om de mekanismer og strukturer der fremstår knapt så synlige. Derfor er valget faldet på kritisk realisme. Gennem kritisk realisme er det muligt at indfange den sociale verdens kompleksitet, som er afgørende for et helhedssyn (Danermark et al.,2017:47).

6.1 Kritisk realisme

Den kritiske realisme er et senstrukturalistisk perspektiv, der opstod i 70'erne med Roy Bhaskar som ophavsmand (Egholm 2014:120), som en kritik af de enhedsvidenskabelige tanker som den positivistiske og empiristiske tankegang bygger på. Kritisk realisme kan opfattes som det alternativ, der både forholder sig kritisk til positivismen og postmodernismen, men samtidig søger at inkludere de stærke sider fra begge positioner (Fogsgaard, 2017).

I kritisk realisme analyseres og undersøges de mekanismer, der gør det muligt for fænomener at eksistere. Dermed bygger kritisk realisme på antagelsen om, at viden indebærer såvel sociale konstruktioner som samspillet mellem mennesker og en uafhængig virkelighed. Den centrale antagelse er, at reale strukturer og mekanismer skal afdækkes forud for egentlige analyser af fænomeners konstituering. Fænomener er ikke noget der kan analyseres i strukturen alene, men skal ses i relationen mellem strukturen og individet. (Fogsgaard, 2017).

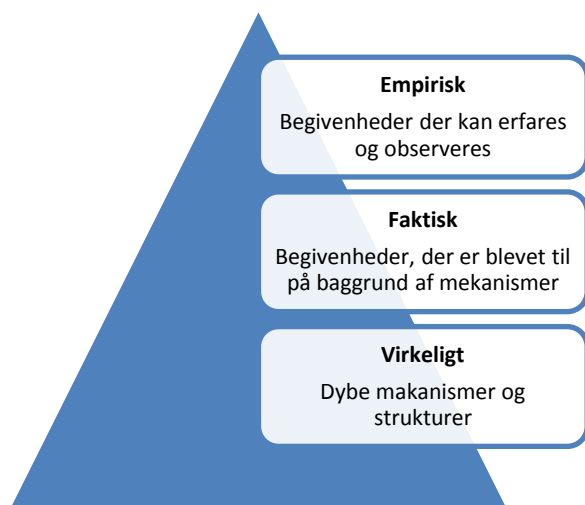
Kritisk realisme hævder, at alle videnskabelige felters genstande er opdelt i overflade og dybde, og at de skal studeres således. Kritisk realisme tager udgangspunkt i at verdenen består af flere niveauer, helt konkret tre niveauer. De to første niveauer er det intransitive niveau, der beskriver verdenen som den er, altså den ontologiske del (Egholm 2014:124-125):

- 1) Det virkelige niveau, som er dybde strukturer og mekanismer, der skaber muligheder for handlinger og fænomener.
- 2) Det faktiske niveau, som er de begivenheder og fænomener, der er blevet til på baggrund af strukturerne og mekanismerne på det virkelige niveau. Relationen mellem det virkelige og det faktuelle niveau er ikke en kausal relation, som kan kortlægges i positivistiske love. Der er, som i strukturalismen, tale om en relation, der er åben og kan derfor beskrives og forklares, men ikke bruges til at forudse fremtidige hændelser, begivenheder og fænomener med.

Det tredje niveau er det transitive niveau:

- 3) Det empiriske niveau, der betegner de fænomener og begivenheder, som vi erfarer og kan observere. Dette niveau er den epistemologiske del. Det er her vi udvikler teorier og videnskabelige analyser om verdenen. Bhaskar: Social science does not create the totalities it reveals, although it may itself be an aspect of them. (Bhaskar in Egholm 2014:125)

Herunder model 3 over de tre niveauer i den kritisk realistiske videnskabsteoretiske position:



Model 3, frit efter Egholm 2014

I kritisk realisme er formålet, at forskning med fokus på magt i organisationer, beskriver, analyserer og forklarer de egenskaber og kausale mekanismer i organisationen, som genererer magt i organisationen (Danermark 2000 in Fogsgaard 2017). Ønsket er, at beskæftige sig med hvorledes man når fra den empiriske observation til de dybereliggende og bagvedliggende generative mekanismer (Ackroyd 2004 in Fogsgaard 2017). Hermed må opmærksomheden rettes på de generative mekanismer, hvis eksistens betyder, at magt ikke fremtræder i en konstant og nødvendigvis observerbar form.

I kritisk realismes ontologi spiller de sociale strukturer en vigtig rolle i forhold til at opnå en forståelse for sociale aktører handler som de gør. Samfundet eksisterer forud for mennesket og er en vigtig betingelse for menneskets aktiviteter. De har en afgørende rolle for opretholdelsen og transformationen af de sociale strukturer. Videnskaben kan ikke reduceres til observationer af hændelser (Danermark og Bashkar2001:344).

Kritisk realisme arbejder abduktivt, altså på et niveau, hvor der ikke skelnes mellem deduktion (fra det konkrete til det abstrakte) og induktion (fra det abstrakte til det konkrete). Kritisk realisme kan ikke forudse noget og er dermed ikke handleanvisende. Kritisk realisme peger derimod på hvilke strukturer der undertrykker mennesker (Egholm 2014:126).

6.2 Begrænsninger i den kritiske realismes videnskabsteori

Kritisk realisme kan kritiseres for alene at have fokus på de bagvedliggende mekanismer, at den ikke ønsker at sige noget mere. Her vil kritisk teori og for eksempel Axel Honnet anfægte, at kritisk realisme ikke forholder sig til hvordan noget bør være, at kritisk realisme ikke udgår fra et normativt ståsted (Honnet, 2002:11)

Jeg vurderer alt i alt, at den kritiske realisme tilbyder en relevant videnskabsteoretisk ramme i forhold til det felt jeg ønsker at undersøge, som både handler om at udforske og forstå det empiriske, det faktiske og det virkelige niveau.

Med afsæt i empiri og videnskabsteori, vil jeg i det følgende præsentere mit metodevalg.

7.0 Metode

Jeg søger med dette speciale at komme nærmere en forklaring på en generel samfundsudfordring, og har fundet casestudiet velegnet til at udforske feltet. Casestudiet er, ifølge Bent Flyvbjerg, velegnet når komplekse spørgsmål forsøges besvaret (Flyvbjerg in Tanggaard og Brinkmann, 2015:497)

Jeg har valgt erfaringsopsamlingsmaterialet Tidlig Opsporing – trivselsskema, som mit empiriske grundlag. Erfaringsopsamlingen er et primærdokument (Brinkmann og Tanggaard 2015:154) og indeholder dels beskrivelser af udfordringer der søges løst med konkrete løsningsforslag ,dels to casebeskrivelser.

Herudover vil jeg inddrage egne erfaringer, skriftliggjorte og ikke skriftliggjorte, som jeg har opnået på feltet de seneste ti år som leder og chef i Københavns Kommunes Børne- og Ungeforvaltning. At inddrage egen erfaring kan beskyldes for at mangle troværdighed og medføre bias(Brinkmann og Tanggaard, 2015:164) Når jeg alligevel vælger at inddrage denne viden, er det fordi jeg mener, at det kan bibringe mit undersøgelsesfelt en unik viden, der kan føre til en dybere forståelse af mit forskningsfelt.

Flyvbjerg mener endvidere, at den tætte kontakt med virkeligheden, ofte vil skabe betingelser for avanceret forståelse(Flyvbjerg, 2006:481). Erfaringerne kan give den kontekstafhængige viden, som forskning i læring viser nødvendig for at mennesker kan udvikle sig fra regelbundne nybegyndere, til helbefarne eksperter (Flyvbjerg, 2006:446).

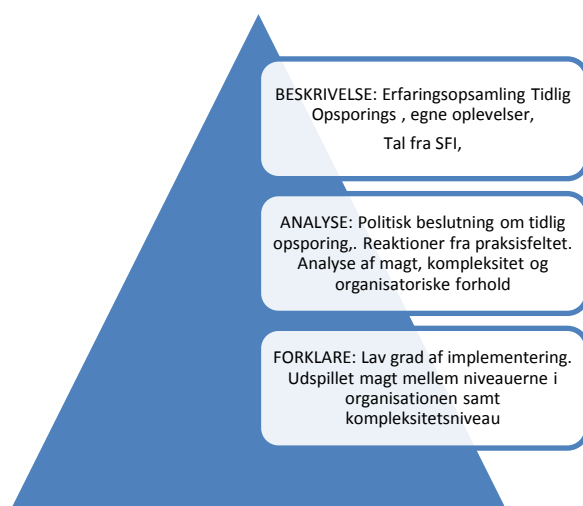
Jeg har gjort mig nøje overvejelser over fordele og ulemper i forhold til at trække egne erfaringer ind, og har vurderet, at værdien af dette input vil være en fordel for specialets helhed. Ifølge Flyvbjerg, opnås de højeste niveauer i en læringsproces gennem den enkeltes egne erfaringer som udøver af relevante færdigheder (Flyvbjerg in Tanggaard og Brinkmann, 2015:501) – i dette tilfælde mine egne erfaringer, med implementeringen af Tidlig Opsporing. Jeg vil være omhyggelig med at gøre det tydeligt, hvor jeg bringer egne erfaringer ind i specialet.

Min case vil jeg belyse ved hjælp af tre forskellige teorier, og jeg vil umiddelbart efter hver teorigennemgang foretage en delanalyse og en delkonklusion. Denne fremgangsmåde har jeg valgt, da jeg mener det bidrager med størst mulige gennemsigtighed og overskuelighed i et relativt

bredt felt. Resultaterne af delanalyser og delkonklusioner, vil jeg sammenfatte i specialets samlede konklusion.

Min problemformulering søger at stille skarpt på en bred generel samfundsudfordring. Derfor skal svaret findes i et bredt videnskabsteoretisk felt. Derfor har jeg valgt at arbejde med kritisk realisme som videnskabsteoretisk afsæt. Dette giver mig mulighed for at bringe teorier der ikke trækker på samme epistemologi. Kritisk realisme gør det gyldigt at sammenholde positivistisk datamateriale med fænomener, der viser sig i samspillet mellem mennesker.

I nedenstående model (model 4) viser jeg de forskellige niveauer min case indeholder, indsat i samme model som vist i videnskabsteoriafsnittet.



Model 4, Transitive og intransitive niveauer i min case

Med afsæt i ovenstående vil jeg nu gå videre til specialets tredje del, hvor jeg vil præsentere den valgte teoriramme.

Del 3

8.0 Teori

Jeg har i specialets 1. og 2. del præsenteret mit valg af empiriske materiale, videnskabsteoretiske ståsted samt metoden hvorpå jeg vil undersøge min empiri. I dette afsnit vil jeg præsentere de tre teorier som jeg vil belyse min empiri med. Som det fremgår i præsentationen af mit empiriske genstandsfelt, består erfaringsopsamlingsmaterialet både af konkrete casebeskrivelser og et skema hvori udfordringer og løsningsforslag angives. Materialet giver dermed mulighed for at jeg trækker på teorier, der kan belyse såvel organisationsstrukturer, magtforhold der eksisterer og etableres i den konkrete kontekst samt graden af kompleksitet. På denne baggrund, og i overensstemmelse med kritiske realismes ambition om at afdække reale strukturer og mekanismer forud for analyser af fænomeners konstituering, vil jeg inddrage følgende tre teorier:

- Leon Lerborgs teori om styringsparadigmer i den offentlige sektor (organisatoriske forhold)
- Morten Fogsgaard og Claus Elmholtts teori om magt (magtstruktur)
- David J. Snowden and Mary E. Boones teori kompleksitet i organisationer (kompleksitetsniveau)

Efter hvert teoribidrag følger en delanalyse og en delkonklusion af min empiri ud fra den pågældende teori.

7.1 Leon Lerborg, paradigmer i den offentlige sektor

Valget om at bringe Leon Lerborgs teori om paradigmer i den offentlige sektor i anvendelse, hænger sammen med mit ønske om at tilføje mit speciale et blik på styringsværktøjer og organisationsforståelse. De redskaber der bruges til at organisere, dokumentere og styre vores organisationer er ikke neutrale, men indeholder bestemte værdier, der er med til at forme samfundet og velfærdsstaten (Villadsen 2008:9)

Leon Lerborg er optaget af helhed og balance i styringen af den offentlige sektor. Han opstiller fire til seks paradigmer som en forklaringsmodel, og hans budskab er, at det er væsentligt at undgå ensidighed i sin paradigmatilgang, da paradigmerne har en tendens til at reproducere de

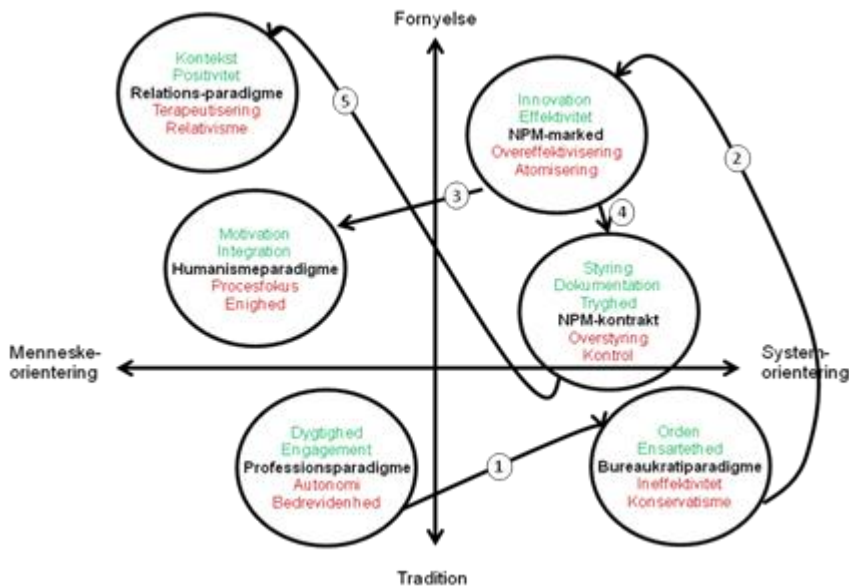
ubalancer, de selv er udtryk for. Leon Lerborg mener, at alle paradigmerne har noget positivt at bidrage med, og at man i styringen af den offentlige sektor skal gå efter et styringsmix, der afbalancerer grundlæggende og situationelle behov. Leon Lerborg peger på, at styringsparadigmer og styringsteknologier ændrer sig over tid, og ser dem som et udtryk for en læreproces (Lerborg 2011:23)

I takt med ønsket om at styre den offentlige sektor er der op igennem 1990'erne lagt et DJØF-lag ind i organisationernes top, også kaldet DJØFisering (Niels Højby in Lerborg 2011:20), hvilket i praksis betyder, at fagprofessionelle styres af administratorer. Dette kan ifølge Leon Lerborg skabe frustration i organisationer eftersom der traditionelt trækkes på forskellige logikker henholdsvis hos fagprofessionelle og administratorer.

Jeg vil i det følgende beskrive, hvad et paradigme og et paradigmeskifte er. Herudover vil jeg redegøre for de paradigmer som Leon Lerborg stiller til rådighed i sin teori.

Paradigmer udgør grundlæggende mønstre eller logikker bag videnskabelig praksis, og er den struktur, der forener et videnskabeligt felt til en relativt homogen enhed. Paradigmer udgør en fælles måde at tænke på og bestemmer hvilke type af spørgsmål man beskæftiger sig med, og hvilken type af spørgsmål der anses for at være legitime. Paradigmer angiver, hvad der er gyldige måder, at forklare hvad der er sandt og falsk, og konstituerer et eget univers af spørgsmål, svar, forklaringer, entiteter mv., der udstikker veje, afveje og lukket land – det lukkede land er paradigmets blinde pletter.

Alle paradigmer rummer anomalier, men der kan over tid ophobe sig så mange, at paradigmets tilhængere mister troen på paradigmets sandhed, hvilket vil føre til, at der opstår en krise. Krisen vil være overgangen til at et nyt eller flere nye paradigmer udfordrer det gamle paradigme. Et nyt paradigme vil vinde frem med baggrund i at hævde at have løsninger på de spørgsmål som det gamle paradigme ikke kunne løse inden for sit paradigme. Det nye paradigme vil typisk være kritisk over for det gamle paradigme, men vil samtidig indarbejde det gamle paradigmes landvindinger.



Model 5, Leon Lerborg fire/seks grundlæggende styringsparadigmer

Ifølge Leon Lerborg (Lerborg, 2011:37) er der fire til seks grundlæggende styringsparadigmer, som han dels har visualiseret i en model (model 5), dels har beskrevet. I det følgende vil jeg redegøre for disse fire/seks styringsparadigmer.

8.1.1 Det bureaukratiske paradigme:

Styringstænkning der er fokuseret på regelstyring, hierarki, klar arbejdsdeling og ligebehandling. Max Webers idealtipe beskrevet i perioden 1864-1920, og som fortsat danner ryggraden i den klassiske moderne offentlige sektor.

8.1.2 Det professionelle paradigme:

Paradigmet findes særligt hos faglige specialister, som ikke beskæftiger sig med administration, men typisk beskæftiger sig med undervisning, børnepasning, helbredelse af syge mm. Fagligheden er her i højsædet, og der tilstræbes autonomi. Bureaukratiet opfattes i dette paradigme mest som værende til besvær. Dette paradigme har været en del af den offentlige sektor i århundrede og har været i stærk udvikling i velfærdsstatens fremvækst.

8.1.3 New Public Management – marked og kontrakt:

I 1980'erne opstår der en markant reformbevægelse, som en mulig vej til at begrænse den eksplosive fart udgifterne i den offentlige sektor tog i løbet af 60'erne og 70'erne. NPM-styringsformen retter sig kritisk mod det bureaukratiske paradigme og mod det professionelle paradigme i et forsøg på at styre og effektivisere velfærdsinstitutionerne. NPM forsøger offensivt at indføre markedslignende styringsmekanismer i den offentlige sektor. Der er to varianter af NPM: NPM-marked, der er særligt optaget af deregulering og incitamenter og NPM-kontrakt, der er særligt optaget af styring. Fælles for de to varianter er bestræbelsen på at opnå høj effektivitet.

8.1.4 Det humanistiske paradigme og det relationelle paradigme:

Over for de "hårde" styringsteknologier står det "blødere" humanistiske paradigme, som i høj grad er optaget af de mennesker og grupper som organisationer består af. Klassiske traditioner inden for det humanistiske paradigme er HR, HRM, mv. og tegn herpå, ses som MUS-samtaler, teambuilding, kompetenceudvikling, osv.

En særlig variant inden for det humanistiske paradigme er "Det relationelle paradigme" som er en sammensmeltning af systemisk familierapi, AI og socialkonstruktivisme (Lerborg, 2011)

Det relationelle paradigme er karakteriseret ved at være et magtfrit paradigme sådan, som det professionelle paradigme var det. Denne magtfrihed indebærer, at alle mennesker anses for at være ligeværdige samt at give stemme til de, der normalt ikke høres i organisationen. Det er især bottom up metoder, der er fremherskende i et udviklingsperspektiv.

Det relationelle paradigmes nænsomme sprogbrug synes at blive anvendt strategisk af flere aktører. Termen anerkendelse er gledet ind i den offentlige diskurs, og spiller en rolle i sammenhæng der ofte handler om noget ganske andet. F.eks. når centraladministrationen skal kommunikere med velfærdsinstitutioner, hvor mindre spiselige initiativer pakkes ind i det relationelle paradigmes sproggevandter – lige under anerkendelsens staffage ligger magten til at få medarbejderne til at makke ret, gemt. (Lerborg, 2011: 123)

Ovenfor har jeg redegjort for hovedtrækkene i Leon Lerborgs styringsparadigmer i offentlige organisationer. Ifølge Leon Lerborg bør ensidighed i styring, som f.eks. udelukkende at fremme medarbejdertilfredshed, effektivitet og markedsprincipper undgås. For snævre opfattelser og valg af styringsparadigme vil give anledning til konflikter, fejlstyring og ineffektivitet (Lerborg, 2011:17-18) Leon Lerborg mener grundlæggende, at de dominerende styringsparadigmer inden for det offentlige bør være det bureaukratiske og det professionelle paradigme (Lerborg, 2011:33)

Med dette bidrag fra Leon Lerborgs tænkning om styringsparadigmer i offentlige organisationer, vil i det følgende belyse dele af min empiri herudfra.

8.1.5 Delanalyse 1: Styringsparadigmer i den offentlige sektor

I dette afsnit vil jeg foretage en analyse af hvilke styringsparadigmer, der kommer til udtryk i et udsnit af mit empiriske materiale. Afsættet tages i de to interview fra institution X og Y. Kriteriet for at udvælge de konkrete citater, er sket ud fra min vurdering af hvilke citat der fra empirien tydeligst belyser hvilket styringsparadigme der bringes i brug. Analysen vil tage udgangspunkt i Leon Lerborgs fire hovedparadigmer; Det bureaukratiske paradigme, det professionelle paradigme, New Public Management paradigmet og det humanistiske paradigme.

Jeg har i nedenstående skema 6, udvalgt citater fra de to casebeskrivelser (X og Y) som er præsenteret i empiriafsnittet. Jeg har ud fra hvert eksempel markeret i skemaet, hvilken paradigme jeg vurderer der tales ud fra. Min vurdering bygger på Leon Lerborgs beskrivelser af paradigmernes karakteristika.

De første syv citater stammer fra institutionslederen i institution X. De sidste fire citater stammer fra institutionslederen i institution Y.

Eksempel fra empirien	Bureaukratisk paradigme	Professionelle paradigme	NPM paradigme	Humanistisk paradigme
1. X: Behovet for skemaet afhænger af, hvor fagligt stærk man er		X		
2. X: At vi ikke er kommet i gang skyldes at der har været fokus på nogle andre ting i institutionen		X		
3. X: Vi snakker i forvejen om børnene hele tiden, bare ikke ud fra et skema		X		

4. X: Vi så bare i Ugepakken, at nu skulle vi gøre det	X			
5. X: Vi syntes at vi arbejder med tingene på en fin måde, og så skal man lige pludselig lave sin praksis om	X	X		
6. X: Vi syntes at vi bliver dikteret oppefra	X			
7. X: Vi ved jo godt at når Kommunen siger at vi skal gøre det, så skal vi gøre det. Det tager bare tid. Og det er jo næsten utopi at alle pædagoger skal udfylde individuelle skemaer		X		
8. Y: Jeg ved ikke så meget om den teoretiske baggrund for skemaerne, men jeg ved, at der altid er en risiko for, at der er nogle børn, som man ikke får øje på i dagligdagen		X		
9. Y: Vi laver handleplaner og følger op på dem. På den måde er vi sikre på, at arbejdet med trivselsskemaerne har en effekt		X	X	
10. Y: Det er for tidligt at sige, hvilken konkret effekt trivselsskemaerne har for de enkelte børn		X	X	
11. Y: Hvis der er mange, som har fået gul trivsel, ser vi på om der er noget vi skal gøre anderledes på stuen. Fx har vi talt om, at vi skal gøre noget anderledes ved måltidet eller ved overgangen fra frokost til legeplads, fordi der er børn der bliver forvirrede i den situation		X	X	

Skema 6. Citaterne er markeret med x eller y, afhængigt af hvilken casebeskrivelse de er taget fra

I eksemplerne 1, 2, 3 og 7, er det min vurdering, at institutionslederen taler ud fra et professionelt paradigme. Lederen fortæller, at en stærk pædagogisk faglighed er bedre end skemaer og krav oppefra. Det italesættes ikke, at opgaven ikke skal løses. Lederen begrundes med faglige argumenter at opgaven kan vente. Faglig indsigt vægter højere end politikere og direktionens beslutninger.

I eksemplerne 4 og 6, hvor lederen fortæller at opgaven er kommet uden varsel og som et diktat, er det min vurdering, at institutionslederen italesætter politikere og direktionens brug af styringsværktøjer som nogle der stammer fra det bureaukratiske paradigme. I det bureaukratiske paradigme er der fokus på regelstyring, ligebehandling og hierarki. Herudover ligger det bureaukratiske paradigme i feltet for tradition og systemorientering j.fr. model 5.

I eksempel 8, er det min vurdering, at institutionslederen taler ud fra et professionelt paradigme. Den teoretiske baggrund for Tidlig Opsporing – Trivselsskema, er ikke kendt, men opgaven accepteres tilsyneladende for at imødekomme en kendt faglig udfordring, nemlig at der er nogle børn man ikke får øje på i dagligdagen.

I eksempel 9, 10 og 11, er det min vurdering, at institutionslederen taler ud fra både et professionelt paradigme og et NPM-paradigme. Lederen giver udtryk for at de rammer der udstikkes i form af et trivselsskema er i orden. Herudover fortæller lederen, at den pædagogfaglige praksis bliver justeret alt efter hvad trivselsskemaet viser. Hvis der er mange gule børn, må der ændres på den pædagogiske praksis. Ifølge Leon Lerborg er det netop styring og effektivitet der søges opnået i NPM paradigmet, som lederen søger at koble i den daglige praksis.

De to ledere, fra henholdsvis institution X og Y, har altså en meget forskellig opfattelse af, hvilken betydning et tiltag som Tidlig Opsporing – Trivselsskemaet har for den daglige faglige praksis.

Med afsæt i denne delanalyse 1, vil jeg i næste afsnit foretage en delkonklusion, hvor jeg vil se nærmere på de reaktioner og mønstre der har vist sig mellem to organisatoriske niveauer i forhold til implementering af Tidlig Opsporing - Trivselsskemaer.

8.1.6 Delkonklusion 1: Styringsparadigmer i den offentlige sektor

På baggrund af ovenstående delanalyse, hvor jeg har belyst min empiri ud fra Leon Lerborgs teori om styringsparadigmer i offentlige organisationer, vil jeg i det følgende sammenfatte betydningen af de reaktioner og mønstre der her er trådt frem.

I de 11 eksempler fra empirien jeg har valgt at belyse med Leon Lerborgs teoretiske ramme, er der, efter min vurdering, en klar tendens til at der trækkes på det professionelle paradigme. Dette gøres der otte gange. Herudover trækkes der på NPM-paradigmet tre gange og på det bureaukratiske paradigme tre gange. Der er i mine udvalgte eksempler ikke nogen steder, hvor det humanistiske paradigme kommer i spil.

I og med at såvel det bureaukratiske paradigme som det professionelle paradigme ligger i de nederste kvadranter med fokus på tradition (j.fr. model 5), er fornyelse vanskeligt at komme

igennem med. Dette kan måske forklare at Politikere og direktionen i Københavns Kommune har valgt i højere grad at trække på NPM-paradigmet, hvor det netop er fornyelse og effektivitet der er i fokus. Det er værd at bemærke, at det professionelle paradigme i denne bevægelse trækker over imod det bureaukratiske paradigme, hvor orden og ensartethed vægter højt.

I Erfaringsopsamlingens indledning fremgår det, at dokumentet, skal betragtes som en status på hvordan trivselsskemaerne fungerer, for at kunne pege på hvordan arbejdet fremadrettet kan justeres for at opnå bedst muligt udbytte (Erfaringsopsamlingen 2016:2). Dokumentet er altså tænkt som et dokument til brug for at optimere organisationens udbytte af handlinger, hvilket trækker på et styringsparadigme, hvor evalueringen er en integreret del af opgavevaretagelsen med det eksplicite formål kontinuerligt at øge effekten (Krogstrup og Mønsted, 2017:198). Dette kan være et udtryk for at der fra politikere og direktion i Københavns Kommune trækker på et styringsparadigme som Leon Leborg ville kalde NPM.

Det bureaukratiske paradigme er forbundet til tradition, regelstyring og klar arbejdsdeling, hvor NPM-paradigmet er forbundet til fornyelse, styring og effektivisering. Leon Lerborg mener, at bevægelsen fra det bureaukratiske paradigme til NPM-paradigmet er et naturligt træk (j.fr. model 5), og det kan tyde på, at det er den bevægelse der sker, når politikere og direktion nu har valgt at alle skal arbejde efter sammen model i bestræbelsen på at bliver mere effektive i opsporingen af børn der ikke trives, og dermed ikke bliver så dygtig de kan. Tidlig Opsporing – Trivselsskemaet fremstår som et eksempel herpå.

Jeg mener derfor at kunne konkludere, at det professionelle styringsparadigme i høj grad er dominerende hos de to institutionsledere – altså hos de fagprofessionelle. At de begge trækker på et professionelt paradigme, er dog ikke ens betydende med, at de reagerer på samme måde i forhold til at implementere Tidlig Opsporing – Trivselsskema. Leder i institution X reagerer med skepsis og giver udtryk for at nogen oppefra blander sig utidigt i den faglige praksis. Leder i institution Y reagerer med åbenhed, og ser det som en mulighed for at ændre den pædagogiske praksis og sikre at alle børn bliver set.

Jeg mener også at kunne konkludere at politikere og direktion i høj grad tækker på NPM-paradigmets og det bureaukratiske paradigmes logikker når der vælges én og samme model som skal gennemføres for alle børn i alderen 0-6 år i Københavns Kommune.

Så selv om de to ledere opfatter politikernes og direktionens brug af et styringsredskab, der ligger henholdsvis i det bureaukratiske paradigme og i NPM-paradigmet, der ligger langt fra det professionelle paradigme, som begge ledere trækker på, så er den ene leder tilfreds og den anden leder utilfreds. I forhold til hvor godt de to institutioner har oparbejdet en rutine omkring arbejdet med Tidlig Opsporing – Trivselsskemaet, de to år værktøjet har været obligatorisk, og dermed, ifølge planen skulle have gennemført fire gange, viser erfaringsopsamlingen, at begge institutioner kun lige er kommet i gang. I institution X har man nået én stue, og i institution Y har man nået én omgang på alle stuer i institutionen.

Det kan således konkluderes, at der i høj grad har vist sig vanskeligt at ændre praksis i forhold til implementeringen af materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema – også der hvor skemaet opleves som en støtte i det pædagogiske arbejde.

Med dette blik på styringsparadigmer i offentlige organisationer vil jeg i næste afsnit se nærmere på magt i organisationer.

I det følgende vil jeg præsentere min anden teoretiske referenceramme for dette speciale, nemlig magtteori.

8.2 Magt

I dette afsnit vil jeg præcisere to centrale definitioner af begrebet magt, som jeg finder relevante at arbejde med i dette speciale. Jeg har valgt at trække to forskellige definitioner ind, da jeg mener at min problemstillings kompleksitet ikke lader sig indfange i ét perspektiv alene. De to magtsteoretiske positioner er i udgangspunktet forankret i to forskellige videnskabsteoretiske traditioner; den positivistiske og den socialkonstruktivistiske. I henhold til min valgte videnskabsteoretiske position, kritisk realisme, er dette muligt og vil underbygge det helhedsperspektiv jeg ønsker at undersøge min problemstilling i. Hensigten med at foretage denne distinktion inden for begrebet magt er et ønske om at blive klogere på hvilke former i magtanvendelse der viser sig i en implementeringssituation – her implementering af Tidlig Opsporing - Trivselsskema.

Jeg vil præsentere to magttraditioner, der dels er funderet i Thomas Hobbes¹⁰, dels i Niccolò Machiavelli ¹¹. Min fremstilling af disse to positioner vil være kort og har til hensigt at vise hvor langt tilbage de to traditioner rækker tilbage i tiden. Positionerne er ikke stagneret i hverken Hobbes eller Machiavellis traditioner, men har udviklet sig over tid med en række andre fremtrædende magtteoretikere, men det grundlæggende billede af hvad magt er og hvordan magt udøves, er kontingent. Jeg vil i afsnittet ligeledes præsentere to mere nutidige tænkere inden for de to traditioner, nemlig Steve Lukes¹² og Michel Foucault¹³. Præsentationen vil have en overvægt på Michel Foucault position, da jeg finder denne vanskeligst at tydeliggøre og gøre håndterbar til dette speciales brug.

Jeg har fundet den engelske filosof Thomas Hobbes magttradition interessant. Thomas Hobbes magttradition er blandt andet videreført af Robert A. Dahl (*Who governs?: Democracy and power in an American city*), Steve Lukes (*Power: A radical view*) og Peter Bachrach og Morton Baratz (*Two faces of Power*). Både Dahl, Lukes og Bachrach og Baratz er i princippet forskellige, men de trækker alle på samme fællesnævner som Hobbes, nemlig at magten er noget man er i besiddelse af, har suverænitæt til og har kontrol over (Flyvbjerg, 1993).

For eksempel fremhæver Lukes i bogen *Power* følgende:

"Those interested in power are interested in two questions... Let us call the first an interest in the outcomes and the second an interest in the locus of power" (Lukes, 1986:17)

I denne magttradition er det altså resultaterne af magt og lokalisering af magt, der er det essentielle. Spørgsmål som: hvem kan kontrollere hvem?, hvem kan påvirke resultater?, hvor er ansvaret placeret? Hvem kontrollerer hvem?, er afgørende i en magtanalyse.

Lukes definerer magt som; *en kontrolform, der vedrører de tilfælde, hvor A udsætter B for en påvirkning, som strider imod B's interesser* (Lukes, 1974:34)

¹⁰ Thommas Hobbes var Engelsk filosof (1588-1679)

¹¹ Niccolò Machiavellis var Italiensk embedsmand og diplomat (1469-1527)

¹²Steven Lukes er britisk politisk sociolog (1941-)

¹³ Michel Foucault var fransk filosof og idehistoriker (1926-1984)

Lukes mener endvidere, at magt både er bevidsthedskontrollerende og bevidsthedsmanipulerende, og at A fuldt ud er klar over hvad det er for en interesse, som B ikke er helt bevidst om.

"...there would be a conflict of wants or preferences between those exercising power and those subject to it, where the latter to become aware of their interests" (Lukes, 1974:25)

Modsat denne magttradition finder jeg Niccolò Machiavellis magttradition interessant. Machiavellis magttradition er blandt andet videreført af Friedrich Nietzsche (*Zur Genealogie der Moral/ On the Genealogy of Morals*) og Michel Foucault (*Discipline and punish; Power/ knowledge; The subjekt and power*). Også her er der tale om meget forskellige tænkere, men enslydende i deres forståelse af, at magt har at gøre med udøvelse, strategi og kamp (Flyvbjerg, 1993).

I kontrast til Lukes er Foucault ikke interesseret i magten i sig selv, men i magtens relationer og siger følgende:

"I hardly ever use the word "power" and if I do sometimes, it is always a short cut to the expression I always use: the relationships of power" . Endvidere siger Foucault: *"power is not something that is acquired, seized or shared, something that one holds on or allows to slip away"* – *"Power is exercised rather than possessed"* (Foucault, 1979:26)

Spørgsmålet om hvem der har magten, bliver derfor mindre interessant i Foucaults optik. Det vigtige spørgsmål i en magtanalyse bliver derfor ikke magtens placering, men magtens udtryk, altså magtens hvordan. Foucault bruger udtrykket "magten er produktiv". Magten er skabende, idet den virker ved at gøre individer til – og få individer til selv at gøre sig til – bestemte subjekter (Mik-Meyer og Villadsen 2007:17)

Foucault er interesseret i hvad magt er og hvordan det opstår og udspiller sig i relationer mellem forskellige aktører. Magt kan ikke tildeles, gives, fordeles eller tabes; det udspiller sig i forskellige situationer og er i spil i talrige kontekster. Magt producerer modmagt og defineres således ud fra opfattelsen af, at magtkampe indebærer modkampe og modstrategier fra den part der føler sig tilsidesat eller forurettet af given diskurs eller klassifikationssystem (Foucault, 1982)

Michel Foucaults forfatterskab kan traditionelt set inddeles i tre perioder: Den diskursorienterede periode frem til omkring 1970; den magtanalytiske periode frem til slutningen af 1970 og den subobjektiverede periode frem til hans død i 1984 (Nielson, 2008). Det vil ikke være muligt at komme i dybden med de mange perspektiver fra Foucaults brede forfatterskab, men jeg har vurderet at enkelte dele er særdeles anvendelige til at belyse min problemstilling, hvorfor disse enkeltdele er inddraget. Det drejer sig om Foucaults perspektiver på magtanalysen og et kort kig på diskursers betydning i organisationer.

Jeg har i dette afsnit præsenteret to magtteoretiske traditioner, der videnskabsteoretisk trækker på forskellige opfattelser af hvad magt er og hvor magt er forankret. Hensigten var at blive klogere på de former for magt der viser sig i en implementeringssituation. Lukes magttradition repræsenterer en forståelse af magt, hvor det afgørende er, hvem der kontrollerer hvem, hvor ansvaret er placeret, hvem kontrollerer hvem og hvor ansvaret er placeret. Heroverfor står en anden magttradition repræsenteret ved Foucault, hvor magtens placering ikke er afgørende. Derimod er magtens relationer afgørende – magt kan ikke gives, fordeles eller tabes, den udspiller sig i relationer. Disse to magttraditioner vil jeg i det næste afsnit knytte sammen med Claus Elmholdt og Morten Fogsgaards teori om magttrekanten, som jeg har vurderet vil give mig et godt analyseredskab i forhold til at analysere magtpositioner i mellem politikere, direktion, forvaltning og institutionsledere i forbindelse med implementering af Tidlig Opsporing – Trivselsskemaet.

Med afsæt i ovenstående, vil jeg i det følgende afsnit således knytte de to magttraditioner repræsenteret ved Lukes og Foucaults sammen med Magttrekanten af Fogsgaard og Elmholdt.

8.2.1. Fogsgaard og Elmholdts magttrekant

I dette afsnit vil jeg præsentere Morten Fogsgaard og Claus Elmholdts magttrekant. I denne magttrekant har jeg identificeret de forskellige magtanalysepositioner som jeg har præsenteret herover. Når jeg har valgt denne fremstilling er det fordi magttrekanten med dens tydelige tredeling giver mig et godt afsæt til at foretage en analyse af min empiri.

Foucault arbejder med et komplekst begrebsapparat til magtanalyse, men han har ikke noget tydeligt organisationsbegreb. Lukes derimod arbejder med et stærkt blik for organisationsteori og

værdien af tydelig strukturel magtpositioner i organisationer, men har ikke nogle tydelige perspektiver på relationers betydning i organisationer. Ved at bringe Fogsgaards og Elmholdts magttrekant ind, og derefter koble Foucault og Lukes på, er det mit mål, at udvikle en model hvori jeg kan analysere magt på en håndterbar måde.

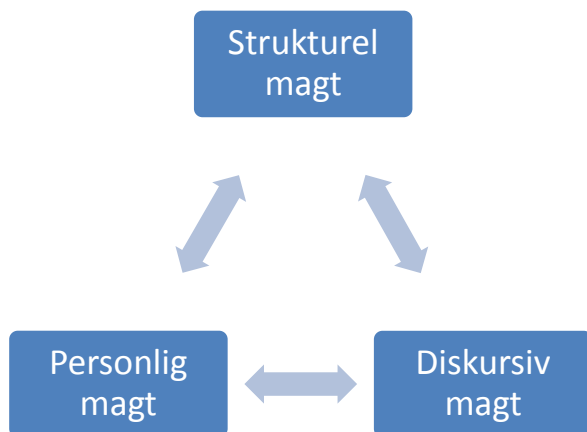
8.2.2 Magttrekanten

Med udgangspunkt i Morten Fogsgaard og Claus Elmholdts magttrekant vil jeg inddrage de to magtanalytiske positioner som jeg har redegjort for i afsnittet herover. Jeg vil præcisere begrebet magt på det strukturelle plan, det personlige plan og det diskursive plan, som magttrekanten i udgangspunktet lægger op til, hvorefter jeg vil argumentere for at tilføje magtpositionerne fra henholdsvis Thomas Hobbes og Niccolò Machiavelli.

Claus Elmholdt og Morten Fogsgaard slår i artiklen "Hård og blød magt i ledelse" fast, at ledelse altid er en magtbaseret relation. En væsentlig indgang til at forstå lederens handling og organisatoriske legitimitet, er også at se på dennes personlige magtbase og hvordan den anvendes (Elmholdt og Fogsgaard 2013:40)

Ledelse består af to former der gerne skal fungere sideløbende; den hårde magt, som bestemmelse, retningsætning og beslutningstager ved siden af den bløde magt, der har fokus på involvering og coaching – øvelsen i ledelse er dermed at forholde sig til hvad man gør, hvorfor man gør det og hvad man gør. (Elmholdt og Fogsgaard, 2013:41)

I nedenstående figur (figur 7) vises magttrekanten, der er funderet i tre magtperspektiver: Den strukturelle magt, den personlige magt og den diskursive magt. Ledelse skal, ifølge Elmholdt og Fogsgaard, balanceres i mellem de tre magtformer.



Figur7. Magttrekant. Elmholdt og Fogsgaard 2011:23

8.2.2.1 Strukturel magt

Ved den strukturelle magt er det relevant at se på hvordan organisationsdiagrammet ser ud. Ligeledes skal niveauet for formelle og uformelle hierarkier belyses - er magtstrukturerne hensigtsmæssige for opgaveløsningen - og er ledelsesopgaven tilstrækkeligt defineret på de forskellige ledelsesniveauer. Den strukturelle magt bygger på en nulsumsantagelse, hvilket betyder, at jo mere magt der er placeret et sted i organisationen, jo mindre magt er der til de øvrige steder i organisationen. En person højt i hierarkiet har mere magt end en person der rangerer lavere. Mauk Mulder antager, at magt er en kilde til individets selvtilfredsstillelse, hvorfor øget magtbeføjelse er en motivationsfaktor. Organisationer er altså en arena for magtkampe mellem individer med forskellige interesser (Mulder in Elmholdt og Fogsgaard, 2013:23-24)

I den strukturelle magtposition er magten således noget man er i besiddelse af, har suverænitet til og har kontrol over og de vigtige spørgsmål bliver derfor, hvor er magten lokaliseret, hvem kan påvirke resultater og hvor er ansvaret placeret. Derfor vil jeg argumentere for at den strukturelle magt trækker på den tradition der ligger inden for Hobbes, Lukes, Dahl, Bachrack og Baratz's tradition.

8.2.2.2 Personlig magt

Ved den personlige magt er det relevant at vurdere om kompetencer anvendes tilstrækkeligt og på det rigtige. Afdækning af ledelsesstil, styrker og svagheder som leder. Bliver magtressourcer generelt anvendt optimalt til det fælles bedste i organisationen? I forbindelse med afdækning af den personlige magt i organisationer er det væsentligt at holde sig for øje at magten ikke alene besiddes af individer med formel magt, men at magten ligeledes er relateret til evner, tidligere erfaring, personlige dispositioner og personlig baggrund (Yukl in Elmholdt og Fogsgaard, 2013:25) Disse magtressourcer fungerer alene i kraft af, at der er andre der anerkender dem. I denne kategori af magt skal også findes den institutionelle magt, der forefindes mellem forskellige faggrupper (French and Raven in Elmholdt og Fogsgaard, 2013:25)

Flere forskere har fremhævet at den personlige magtdimension er helt afgørende i forhold til at skabe følgeskab til organisationens opgaver og mål (Yukl in Elmholdt og Fogsgaard, 2013:27)

Den personlige magt er magten således både noget man er i besiddelse af, har suverænitet til og har kontrol over og noget der kommer til udtryk i relationer. Derfor bliver de vigtige spørgsmål både hvor er magten lokaliseret, hvem kan påvirke resultater og hvor er ansvaret placeret samt hvordan magten udmøntes. Derfor vil jeg argumentere for at den personlige magt både trækker på den tradition der ligger inden for Hobbes, Lukes, Dahl, Bachrack og Baratz's tradition og på den tradition der ligger inden for Machiavelli, Nietzsche og Foucault.

8.2.2.3 Diskursiv magt

Ved den diskursive magt er det relevant at afdække, hvad der tales om i organisationen – og hvordan. Hvad er de foretrukne meninger og fortællinger, og hvad tales der ikke om. I Foucaults magtbegreb handler magt om den allestedsnærværende og diskursive fokus på relationer og sprog. Magten udfoldes mellem mennesker og fungerer ubemærket som diskurser og handlemåders strukturerende princip. Sproglige mekanismer er med til at konstituere historiske og dermed vilkårlige grænser i organisationer, hvilket også gælder ledelsens rolle, da ledelse er en social konstruktion som andre fænomener, hvis indhold bestemmes lokalt i sociale samspil. (Foucault in Elmholdt og Fogsgaard, 2013:29-32).

Ifølge Holmgren er det lederens opgave at etablere mening og retning i organisationen ved i samarbejde med medarbejderne at skabe fælles diskurser og fortællinger. Diskurserne er således vigtige, da de giver mening til det organisatoriske liv og udgør det grundlag, som medarbejderne handler ud fra i deres rolle som selvledende (Holmgren in Elmholdt og Fogsgaard, 2013:32)

I den diskursive magtposition er magt således ikke noget, man kan besidde i den forstand, at aktør A har magt til at påvirke og styre aktør B. Magten udspringer ikke fra et bestemt punkt eller en overordnet position. Magten drejer sig om at påvirke formelt frie individer, deres handlinger og deres selvopfattelse. Midlerne er magt og magtteknologier, selv-styring og selvstyringsteknologier samt styring af diskurser. Jeg vil derfor argumentere for at den diskursive magt trækker på den tradition der ligger inden for Machiavelli, Nietzsche og Foucault.

I det ovenstående har jeg præsenteret Fogsgaard og Elmholdts magttrekant og knyttet de to magttraditioner, repræsenteret ved henholdsvis Lukes og Foucault, sammen. Med denne sammenknytning fremkom en analyseramme inden for hvilken jeg mener at have et godt afsæt til delanalyse 2.

Jeg vil i det næste afsnit foretage delanalyse 2 omhandlende magtforhold som de eksisterer og kommer til udtryk i mellem politikere, direktion, forvaltning og institutionslederne i henholdsvis institution X og Y, i forbindelse med Tidlig Opsporing – Trivselskema.

8.2.2 Delanalyse 2: magt

I denne delanalyse 2, vil jeg foretage en magtanalyse af udvalgte citater fra mit empiriske materiale, nærmere bestemt; de to caseeksempler. Analysen er samlet i fire eksempler og tager udgangspunkt i magttrekantens tre positioner: Strukturel magt, personlig magt og diskursiv magt samt de to magtteoretiske traditioner ved Lukes og Foucault, som jeg har knyttet hertil.

Udvælgelsen af det empiriske materiale jeg har valgt til at indgå i denne analyse, er sket med ud fra et kriterie om relevans i forhold til specialets fokusområde samt tydelighed. Nedenstående

eksempler fra empirien eksemplificer således, på hvilken måde de to institutionsledere trækker på henholdsvis brug af strukturel magt, personlig magt og diskursiv magt. Det fremgår tydeligt hvornår det er lederen fra institution X henholdsvis institution Y, der er citeret. Det er ligeledes fremhævet hvilken eller hvilke af de tre magtpositioner der træder tydeligst frem. Jeg har indrammet det valgte citat eller klynge af citater og analysen heraf, for at skabe en vis overskuelighed.

Eksempel et:

I følgende citat fra **lederen i institution X**, ses både eksempler på brug af **strukturel magt** og **diskursiv magt**:

”Problemet for os er, at vi syntes at vi bliver dikteret oppefra, hvordan vi skal gøre vores arbejde. Vi syntes at vi arbejder med tingene på en fin måde, og så skal man pludselig lave sin praksis om”

Institutionslederen tilkendegiver sin opfattelse af hvordan det er oplevet at trivselsskemaet er indført med brug af strukturel magt. Brug af ord som *dikteret* og *oppefra* tydeliggør lederens oplevelse af den hierarkiske opdeling, mellem de der har magten og de der skal udføre beslutninger til praksis, der opleves bragt i anvendelse i forbindelse med implementering af Tidlig Opsporing - trivselsskema.

Institutionslederen oplever sig dikteret på en måde, der har indflydelse på hvordan arbejdet skal udføres. Ved at omtale institutionens praksis som *fin*, og nu skal man så *pludselig lave denne praksis om*, udtrykker ligeledes en diskurs om at blive dikteret en meningsløs praksis.

Lederens tilkendegiver at føle sig ledt på en direktiv måde, som i Hobbes og Lukes magttradition. Til gengæld giver institutionslederen udtryk for at have stor indflydelse/magt til at styre hvad der sker på det konkrete operationelle niveau i institutionen, sådan som det foreslås i Machiavelli og Foucaults magttradition.

Eksempel to:

I følgende citat fra **lederen i institution X**, ses eksempler på brug af **personlig magt** og **diskursiv magt**:

”Et andet problem er, at vi ved at nogle af de ting der kommer fra forvaltningen, går over igen. Så bliver vi præsenteret for noget nyt, og et halvt år efter er det gået væk. Der kommer hele tiden noget. Nogen gange når vi ikke at komme i gang, så man trækker lige vejret og ser, om det holder”.

Institutionslederen italesætter her, at *ting der kommer fra forvaltningen er et problem*, og at *det plejer at gå over*. Det italesættes, at tempoet er så højt at det af og til *slet ikke når at komme i gang*. Citatet signalerer distance over for såvel opgaver *ting* som samarbejdspartnere

forvaltningen, med et sprogvvalg, der diskursivt underbygger institutionslederens position, som den der passer på institutionen og holder ting fra forvaltningen ude. Det signalerer også, at institutionslederen er i besiddelse af en personlig magtposition, da det tilsyneladende ikke har omkostninger at vente for at se om det går over – om det holder.

Eksempel tre:

I disse to citat fra **lederen i institution X**, ses et eksempel på **strukturel magt** og **personlig magt**:

”Som pædagog har det betydning, hvordan ens leder griber det an, og hvordan lederen modtager det”

Institutionslederen italesætter her sin egen magtposition i forhold til medarbejderne i institutionen. Lederen tænker tilsyneladende over hvordan egen magtposition, såvel strukturel, personlig og diskursiv, bliver opfattet blandt institutionens personale. I citatet herunder er det tydeligt, at lederen ikke har følt sig *tryk* eller *sikker* i forbindelse med at implementere Tidlig Opsporing – Trivselsskema.

”Som leder har jeg ikke følt mig tryk, eller sikker i min viden i forhold til at skulle præsentere det for personalet. Jeg har ikke følt mig klædt på til det, og mere viden ville være godt”

Ses disse to citater i sammenhæng er det tydeligt at institutionslederen er nervøs for at miste sin personlige magtposition, som i magttrekanten er karakteriseret ved at en person demonstrerer at have styr på tingene og viden om tingene.

Institutionslederen er optaget af at bevare sin personlige magtposition, da *det for pædagoger er vigtigt, hvordan ens leder griber det an og modtager det* (det=opgaven, min ”oversættelse”).

Eksempel fire:

I de følgende fem citater fra **lederen i institution Y**, ses eksempler på **strukturel magt**, **personlig magt** og **diskursiv magt**.

”Vi har lagt det (arbejdet med trivselsskemaerne) ind på stuemøderne, som vi holder hver uge. Det handler meget om organisering”.

”Som leder har jeg selv deltaget ved alle stuernes gennemgang, så det har været meget tidskrævende”.

”Det er en ekstra opgave, men den giver mening, så jeg oplever den ikke som svær. Jeg sørger for at rammerne er i orden for pædagogerne ved at finde mødedatoer, planlægge og informere dem”.

Institutionslederen signalerer med ordvalg som: *hver uge*, *organisering*, *rammerne i orden*, *tidskrævende*, *mødedatoer*, *planlægge* og *information* signaleret at have styr på sin organisation, at have den fornødne magt der skal til, for at rette institutionen ind efter de krav der er kommet i

form af implementering af Tidlig Opsporing - Trivselsskemaet. Institutionslederen giver udtryk for selv bruge megen tid, men at opgaven opleves meningsfuld. Institutionslederen omsætter på en måde en opgave givet med strukturel magt med strukturel magt til pædagogerne i institutionen. Man kunne få den tanke at Foucaults magtteori om selvdisciplinering er i spil her. Dette ligger dog ud over dette speciales fokusområde, hvorfor jeg lader dette ligge.

Institutionslederen signalerer at den pædagogiske praksis afhængighed af skemaernes resultater i dette citat:

"Hvis der er mange, som har fået gul trivsel, ser vi på om der er noget, vi skal gøre anderledes på stuen. Vi har fx talt om, at vi skal gøre noget anderledes ved måltidet eller ved overgangen fra frokost til legeplads, fordi der er børn der bliver forvirrede i den situation".

Institutionslederen giver ikke direkte udtryk for, at opgaven med at implementere Tidlig Opsporing – trivselsskema, er en opgave givet gennem strukturel magt, men siger at det er en *ekstra opgave*. Derfor har institutionslederen selv opsøgt den fornødne viden, som det fremgår af dette citat:

"Introduktionen til skemaerne har været tydelig. Jeg (leder) lavede et oplæg for personalet, og alle i institutionen ved og forstår, hvorfor vi gør det. Vi har gjort det helt efter vejledningen med individuelle skemaer, tidsstyring osv"

Det kan tyde på, at institutionslederen i institution Y er en leder, der søger at opbygge en magtposition såvel i den strukturelle som i den personlige magtbase.

Med afsæt i ovenstående delanalyse 2, hvor jeg har analyseret et udsnit af mit empiriske materiale ud fra et magtperspektiv, vil jeg i næste afsnit se nærmere på hvilke magtforhold der har vist sig at eksisterer og etableres i den valgte empiri. Disse fund vil jeg samle i næste afsnit; delkonklusion 2.

8.2.3 Delkonklusion 2: Magt

På baggrund af ovenstående delanalyse 2, vil jeg i denne delkonklusion 2, sammenfatte de vigtigste fund jeg har gjort i analysen af mit empiriske materiale angående magt i organisationer. Min analysemodel har været en kobling af Elmholt og Fogsgaards magttrekant og Hobbes og Machiavellis forståelse af magt. I denne delkonklusion vil jeg trække de tydeligste tendenser af magtens etablering og eksistens, som min analyse har peget på, frem.

Først og fremmest kan jeg konkludere at alle tre magtpositioner; den strukturelle magt, den personlige magt og den diskursive magt eksisterer side om side i det empiriske materiale jeg har undersøgt.

I den strukturelle magt, der knytter sig til magtens placering, j.fr. Hobbes og Lukes magtperspektiv, genkendes direktionens og det politiske niveaus beslutning om, at implementere Tidlig Opsporing – Trivselsskema i alle 0-6 års institutioner i Københavns Kommune. Opsamlingsmaterialet som udgør dette speciales empiriske fundament, er en evaluering af hvordan det går med implementeringen og skal pege retning af, hvordan indsatserne skal justeres fremover - et klassisk eksempel på Hobbes og Lukes forståelse af, at magt består i at træffe beslutninger samt at overvåge at beslutningerne føres ud i livet. Ifølge Hobbes er magt noget man er i besiddelse af, har suverænitet til og har kontrol over.

Magtens placering i Machiavelli og Foucaults perspektiv repræsenteres ved den diskursive magt og den personlige magt. I ovenstående analyse er der tydelige diskursive markeringer fra de pædagogiske ledere, hvor de på to forskellige måder begge tilkendegiver, at skal det lykkes at ændre praksis og implementere Tidlig Opsporing – Trivselsskemaet, skal forandringerne indarbejdes i kulturen. Det er ikke nok blot at videreforme beslutningen.

Jeg kan hermed konkludere, at der i forbindelse med implementeringen af Tidlig Opsporing – Trivselsskema fra politikernes og direktionens side, overvejende er anvendt magtstrategier fra Hobbes og Lukes magttradition. I modsætning hertil anvender institutionslederne overvejende magtstrategier fra Machiavelli og Foucaults magttradition.

Institutionslederen fra institution Y, som fremstår mest positiv over for Trivselsskemaet, tilkendegiver at det er vanskeligt at få det sat i gang. Efter to år har de gennemført programmet én gang og ikke de fire mulige gange. Det er værd at bemærke at på trods af den meget store forskel på hvordan de to institutionsledere forholder sig til opgaven i de to institutioner, er resultatet nogen lunde det samme. Efter to et halvt år har institution Y været én gang igennem med materialet og institution X har været igennem med materialet på én stue. Med kravet om at gennemføre screeningen med Tidlig Opsporing – trivselsskemaet to gange årlige fra sommeren 2014 til forår 2016 ville det have været muligt at gennemføre screeningerne fire gange i hver institution. Magt i Foucaults magttradition har vist sig i denne analyse.

Overordnet set mener jeg at kunne konkludere at magt der alene bygger på strukturel og organisatorisk placering i hierarkiet, ikke har vist sig tilstrækkeligt i bestræbelsen på at implementere materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema i Københavns Kommune.

følge Foucault producerer magt modmagt og defineres således ud fra opfattelsen af, at magtkampe indebærer modkampe og modstrategier fra den eller de parter der føler sig tilsidesat eller forurettet af en given diskurs eller klassifikationssystem. Når en institutionsleder, som det her er tilfældet, udtaler at trivselsskemaet kommer oppefra, er dikteret og at lederen i øvrigt ikke føler sig klædt på og er usikker, er det nærliggende at det kan medføre en modkamp sådan som Foucault foreslår det.

Der kan ligeledes være noget på spil i forhold til den enkelte leders magtposition. Som eksempel, lederen fra institution X, der siger, at medarbejderne holder øje med hvordan han/hun tackler opgaver, der kommer fra forvaltningen. Lederen anvender et sprogvvalg, der diskursivt underbygger institutionslederens position, som den der passer på institutionen og holder ting fra forvaltningen ude. Institutionslederen signalerer, at være i besiddelse af en personlig magtposition, da det tilsyneladende ikke har omkostninger at vente for at se om forandringerne går over.

For at undgå magtkampe, modmagt og modstrategier, foreslår Claus Elmholt og Morten Fogsgaard at de tre magtpositioner balanceres.

Med denne delkonklusion omhandlende magtens eksistens og etableringsform, vil jeg i næste afsnit anskue min problemstilling ud fra et kompleksitets perspektiv.

8.3 David J. Snowden and Mary E. Boone – A leaders framework for decisionmaking.

Jeg vil i dette afsnit præsentere den del af mit teorivalg der omhandler forståelse af kompleksitet i organisatorisk sammenhæng – herunder hvilke udtryksformer kompleksitet kan have. David Snowden og Mary Boones argumenterer for, at mange nutidige organisationer bygger på Newtonian Science, som grundlæggende er Scientific management. Denne tankegang indbyder til simplificering i håndteringen af problemstillinger i organisationer, hvilket er brugbart, når der skal

løses simple problemstillinger. Når problemstillingerne derimod bliver mere komplekse kan brugen af simple løsningsmodeller betyde fejlslået implementering (Snowden og Boones, 2007:1)

Good leadership is not a one-size-fits-all proposition (Snowden og Boones, 2007:1)

Snowden og Boones inddeler graden af kompleksitet i fire kategorier; simple, komplicerede, komplekse og kaotiske. Herudover findes en femte, uorganiseret, som i princippet ligger lige op ad alle fire kategorier og kommer til udtryk, hvis ikke organisationen mødes adækvat. I model 8 herunder, har jeg opstillet Snowden og Boones matrix over de karakteristika der gør sig gældende for de fire niveauer af kompleksitet. Jeg har valgt at give de forskellige kompleksitetsniveauer forskellige farver. Jeg vil bruge denne visuelle farvekode i min delanalyse.

	The Context's characteristics	The leaders job	Danger signals	Response to danger signals
Simple	Repeating patterns and consistent events. Clear cause-and-effect relationships evident to every-one; right answers exists. Known-knowns Fact-based management	Sense, categorize, respond. Ensure that proper processes are In place. Delegate. Use best practices. Communicate in clear, direct ways. Understand that extensive interactive communication may not be necessary.	Complacency and comfort. Desire to make complex problems simple. Entrained thinking. No challenge of received wisdom. Overreliance on best practice if context shifts.	Create communication channels to challenge orthodoxy. Stay connected without micromanaging. Don't assume that things are simple. Recognize the value and the limitations of best practice.
Complicated	Experts diagnosis required Cause-and-effect relationships discoverable but not immediately apparent to everyone; more than one right answer possible. Known unknowns. Fact-based management	Sense, analyze, respond. Create panels of experts. Listen to conflict advice	Experts overconfident in their own solutions or in the efficacy of past solutions. Analysis paralysis. Expert panels. Viewpoints of nonexperts excluded	Encourage external and internal stakeholders to challenge expert opinions to combat entrained thinking. Use experiments and games to force people to outside the familiar
Complex	Flux and unpredictability. No right answers, emergent instructive patterns. Unknown unknowns. Many competing ideas. A need for creative and innovative approaches. Pattern based leadership	Probe, sense, respond. Create environments and experiments that allow patterns to emerge. Increase levels of interaction and communication. Use methods that can help generate ideas: Open up discussions (as through large group methods); set barriers; stimulate attractors; encourage dissent and diversity; and manage	Temptations to fall back into habitual, command-and-control mode. Temptation to look for facts rather than allowing patterns to emerge. Descire for accelerated resolution of problems or exploitation of opportunities.	Be patient and allow time for reflection. Use approaches that encourage interaction so patterns can emerge.

		starting conditions and monitor for emergence		
Chaotic	High turbulence No clear cause-and-effect relationship, so no point in looking for right answers. Unknownables. Many decisions to make and no time to think. High tension. Pattern based leadership	Act, sense, respond. Look for what works instead of seeking for the right answers. Take immediate action to reestablish order (command and control). Provide clear, direct communication	Applying command-and-control approach longer than needed. "cult of the leader". Missed opportunity for innovation. Chaos unabated	Set up mechanisms (such as parallel teams) to take advantage of opportunities afforded by a chaotic environment. Encourage advisers to challenge your point of view once the crisis has abated. Work to shift the context from chaotic to complex

Model 8: Decisions in multiple Contexts: A Leader's Guide (Snowden and Boone, 2007:7)

Good leadership requires openness to change on an individual level. Truly adapt leaders will know not only how to identify the context, they're working in at any given time but also how to change their behavior and their decisions to match that context (Snowden and Boone, 2007:8)

Ifølge Snowden og Boones har komplicerede og komplekse systemer følgende karakteristika:

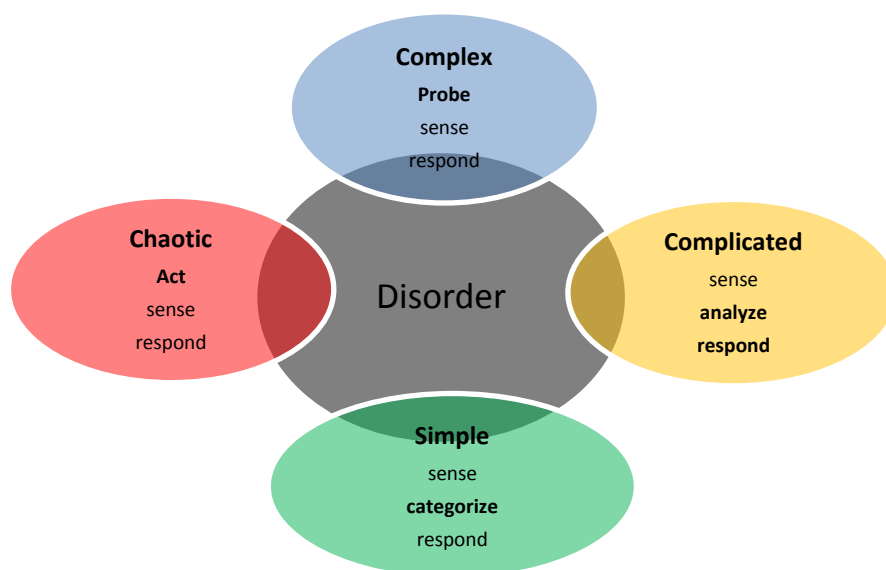
- Et stort antal elementer der interagerer
- Interaktionerne er ikke lineære og mindre forandringer kan have store konsekvenser
- Systemet er dynamisk og helheden er større end delene
- Systemet har en fortid, en nutid og en fremtid
- Komplekse systemer kan ikke forudsige hvad der kommer til at ske
- Der er ikke rigtige svar
- Mange konkurrerende dagsordener

Ifølge Snowden og Boones kan ledere der ikke genkender et kompliceret eller komplekst felt blive utålmodig og træffe beslutninger der rammer skævt i forhold til det tilrådelige. Det kan medføre, at der hvor der måske var behov for at eksperimentere for at nå en løsning der matchede en særlig udfordring, nu træffes en beslutning. Dette valg kan betyde at opgaven ikke løses i overensstemmelse med det opstillede mål. Leaders who don't recognize that a complex domain requires a more experimental mode of management may become impatient when they don't seem to be achieving the results they were aiming for (Snowden og Boones, 2007:5).

Ledere der prøver at overkontrollere organisationen vil miste muligheden for at få vigtige informationer fra organisationen og dermed miste muligheden for at afprøve nye metoder og gå

nye veje i opgaveløsningen. If leaders try to overcontrol the organization, they will preempt the opportunity for informative patterns to emerge. Leaders who try to impose order in a complex context will fail, but those who set the stage, step back a bit, allow patterns to emerge, and determine which ones are desirable will succeed (Snowden og Boones, 2007:5).

The Cynefin framework er Snowden og Boones bud på at lede kontekstuel. The Cynefin framework tilbyder ledere en operationel ramme inden for hvilken den kan beslutte den handling der er bedst tilpasset situationen, altså om der er tale om en simpel, kompliceret, kompleks eller en kaotisk situation. Enhver af disse situationer fordrer forskellige ledelseshandlinger. The Cynefin framework er fremstillet i nedenstående model 9.



Model 9 frit efter Snowden og Boone – farvemarkeringerne er mine og er i overensstemmelse med farvemarkeringerne i model 8

Med denne præsentation af Snowden og Boones teori om hvorledes kompleksitet kan forstås og kommer til udtryk i organisationer, vil jeg i det følgende foretage delanalyse 3, hvor jeg belyser mit empiriske materiale herudfra.

8.3.1 Delanalyse 3: Komplexitetsniveau i organisationen

I denne delanalyse vil jeg foretage en analyse af mit empiriske materiale ud fra Snowden og Boones perspektiv. Jeg har taget udgangspunkt i den del af min empiri, hvor udfordringer og løsningsforslag er indsat i et skema (skema 2) Jeg har farvemarkeret de forskellige niveauer i modellen med hver sin farve j.fr. den farvemarkering jeg har opdelt The Cynefin framework i. Jeg vil umiddelbart efter modellen herunder (model 10) begrunde, hvorfor jeg har vurderet henholdsvis udfordringer og løsningsforslag med netop dette kompleksitetsniveau.

Udfordringer der søges løst	Løsningsforslag
<p>1. Digitalisering af trivselsskemaet Indtil nu har institutionerne skulle udfylde trivselsskemaet i papirform. Der er et ønske om digitalisering af skemaet (lettere reduktion i den oprindelige tekst)</p>	<p>TOPI indføres i efteråret</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der indgås kontrakt med Rambøll om TOPI (Tidlig Opsporing IT) • Fagligt Center afholder workshops i TOPI med udvalgte repræsentanter fra områderne • Områderne holder workshops i TOPI for klynger og institutioner
<p>2. Handleplan og opfølgning Som opfølgning på trivselsvurderingen skal der for børn i mistrovisel udarbejdes en handleplan. Nogle institutioner arbejder allerede med handleplaner, mens andre er usikre på, hvordan de griber opgaven an. Der efterspørges derfor et handleplansskema, som udfyldes direkte i forlængelse af trivselsskemaet.</p>	<p>Handleplansskabelon skal gøres tilgængelig i tilknytning til trivselsskemaet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der ligger allerede et handleplansskema i TOPI, som kan anvendes i forlængelse af trivselsvurderingen. • Projektgruppen Strategisk Tidlig Indsats udarbejder et notat der forelægges de tværfaglige chefer.
<p>3. Behov for mere viden Institutionerne peger på, at der kan være behov for at gå mere i dybden med vurderingen af nogle børns trivsel og udvikling. Der er derfor et ønske om uddybende materiale fx i form af en database med tekster, materialer og metoder.</p>	<p>Der lægges relevant materiale i TOPI og en handleplansskabelon på Opgaveportalen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henvisning til materiale om forældreinddragelse • Teoretisk baggrund for trivselsskemaet • Behovet for mere viden videregives til fremtidige projekter, der arbejder med at lave en værktøjskasse eller en database
<p>4. Organisering af arbejdet De institutioner der arbejder meget struktureret med trivselsskemaet, og hvor lederen har organiseret arbejdet og lagt det ind i kalender/årshjul, opleves arbejdet ikke som særligt tids- og ressourcerkrevende. De gode erfaringer fra disse institutioner kan derfor bruges som inspiration til de institutioner, som oplever arbejdet med trivselsskemaet som en tidsmæssig udfordring.</p>	<p>Der skal udarbejdes en køreplan/proces med forslag til, hvordan arbejdet med trivselsskemaet kan organiseres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Køreplan for hvordan en god implementering kan se ud: fx:1. ledermøde, 2. planlægning, 3. organisering, 4. observation, 5. individuel forberedelse, 6. stuemøde med trivselsvurdering, 7. supportbehov, osv.... • Køreplanen skal indeholde overvejelser omkring institutionens hverdag.
<p>5. Support og kompetenceudvikling De fleste institutioner oplever at få den support de har behov for at få i området. Nogle oplever et behov for kompetenceudvikling til at kvalificere dialogen om</p>	<p>Det afholdes kompetenceudvikling for alle institutioner.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Områderne afholder workshops for klyngeledere og pædagogiske ledere i TOPI. • Workshop om anvendelsen af handleplan,

barnet, vurdere trivsel og udvikling samt til udarbejdelse af handleplaner og inddragelse af forældre. Der peges endvidere på, at det kan være en udfordring at bevare et ressourcensyn på barnet fordi skemaet samtidig lægger op til individuel "fejlfinding".

opstilling af mål, evaluering mv.

- Behovet for kompetenceudvikling gives videre til Fagligt Center

Model 10 – Udfordringer og løsninger – med farvemarkeringer

- 1. Digitalisering af trivselsskemaet:** Her har jeg vurderet, at såvel udfordring som løsningsforslag er simple. Der eksisterer korrekte måder at løse opgaven på og der er ingen ukendte faktorer.
- 2. Handleplan og opfølgning:** Her har jeg vurderet, at efterspørgslen overordnet set er simpel. Der efterspørges et handleplansskema. Efterspørgslen rummer dog også en kompliceret (måske endda kompleks) passage, idet der tilkendegives en vis usikkerhed på opgaven. Altså er det ikke alle faktorer der er kendte. Løsningsforslaget rummer ligeledes nogle ukendte faktorer idet opgaven gives videre til en projektgruppe, der hverken har deres daglige gang i institutionerne eller har en faglighed der matcher. Ydermere fremgår det af skemaet, at der allerede ligger et handleplansskema i TOPI. Derfor vil der med stor sandsynlighed være en række ukendte faktorer under overfladen på denne forespørgsel, hvilket gør den kompliceret og måske kompleks.
- 3. Behov for mere viden:** Her har jeg vurderet, at udfordringen overvejende er simpel, da problemstillingerne er kendte. Der efterspørges mere viden, i overensstemmelse med udfordring nummer 2, og gerne i dybden. Løsningsforslaget har jeg vurderet delt mellem en simpel løsning og en kompleks løsning. Det simple består i, at der henvises til eksisterende skriftligt materiale. Det komplekse består i at behovet for mere viden videregives til fremtidige projekter. Her vil med stor sandsynlighed opstå ukendte faktorer.
- 4. Organisering af arbejdet:** Jeg opfatter ikke, at der her er formuleret en efterspørgsel. Alligevel har jeg scoret feltet henholdsvis simpelt og komplekst. Baggrunden herfor er, at det ofte rummer en del ukendte faktorer, når der trækkes viden fra en kontekst over i en andet. Løsningsforslaget herimod er henholdsvis simpelt, med forslaget om en konkret handleplan – kendte faktorer, henholdsvis kompliceret med en differenceret køreplan tilpasset institutionen. Her vil opstå en række ukendte faktorer.
- 5. Support og kompetenceudvikling:** Her har jeg vurderet, at efterspørgslen er kompleks. Der efterspørges værktøjer til; dialog om børnene, at kunne vurdere trivsel og udvikling,

udarbejdelse af handleplaner samt inddragelse af forældre. Det er centrale områder i det pædagogfaglige og der kan være rigtig mange forskelligartede behov der kan ligge under overfladen her. Derfor vil det være et felt med mange ukendte faktorer. Løsningforslaget har jeg vurderet mere nuanceret. Workshop i TOPI er simpel – hele opgaven er kendt og kan forberedes. Workshop til handleplan, mål, evaluering mv., vurderer jeg kan blive en kompliceret opgave, hvor noget vil være til at forberede og andet vil være ukendte faktorer, der kommer i spil. Afslutningsvist har jeg vurderet det at videregive behov for kompetenceudvikling til en enhed, uden faglig indsigt eller en dagligdag tæt på, som en kompleks opgave med mange ukendte faktorer.

Med denne delanalyse 3, hvor jeg har taget den del af empirien, der beskriver udfordringer og løsningsforslag over for hinanden i skemaform, og brugt Snowden og Boones teori til at analysere kompleksitetsniveauet i organisationen, vil jeg nu samle pointerne fra Snowden og Boones teori til delkonklusion 3 i følgende afsnit.

8.3.2 Delkonklusion 3: kompleksitetsniveauer i organisationer

Med Snowden og Boones teoriramme har det været mit ønske at afdække kompleksitetsniveauet i Københavns Kommune, i arbejdet med Tidlig Opsporing – Trivselsskemaet. Ved at trække erfaringsopsamlingens oversigt over de udfordringer der er opstået i dagligdagen med implementering af Tidlig Opsporing – Trivselsskemaerne, og de løsninger der oplistes til at imødekomme disse udfordringer, mener jeg at have afdækket en vis diskrepans mellem udfordringer og løsninger. Generelt fremstår udfordringernes kompleksitetsniveau mindre end løsningernes kompleksitetsniveau. Ifølge Snowden og Boones rummer denne diskrepans muligheden for at der opstår kaos.

Ifølge Snowden og Boone karakteriseres komplicerede organisationer ved at have en række known unknowns i organisationen. Man ved at der er udfordringer, men man kender ikke nødvendigvis problemets indhold og omfang. Der findes ingen klare og endegyldige svar på udfordringer og der findes mere end et rigtigt svar. Snowden og Bones foreslår, at ledelse i komplicerede

organisationer tager afsæt i fornemmelse, analyse og respons. Det er en væsentlige ledelsesgerninger at sammensætte ekspertpaneler samt lytte til konflikter i organisationen og handle adækvat med organisationens udfordringer. Det er min vurdering at Børne- Ungeforvaltningen i Københavns Kommune, i en Snowden og Boones optik, er en kompliceret organisation. Ledere af komplekse og komplicerede organisationer, der prøver at overkontrollere organisationen vil miste muligheden for at få vigtige informationer fra organisationen og dermed miste muligheden for at afprøve nye metoder og gå nye veje i opgaveløsningen.

Jeg har i ovenstående analyse vurderet at der er uoverensstemmelse mellem den efterspørgsel der gives udtryk for og de løsningsforslag der stilles. Dette kan, ifølge Snowden og Boones, i yderste konsekvens medføre kaos. I forhold til kompleksitet i organisationer har jeg et andet sted i opgaven beskrevet den organisatorisk kontekst Tidlig Opsporing – Trivselsskemaet er en del af; for eksempel egen viden om, at der ikke tidligere er truffet beslutning om at implementere én model der gælder alle enheder, samt den realitet, at der kort forinden beslutningen om at implementere Tidlig Opsporing – Trivselsskemaet, har været en meget stor rokade og fyringsrunde i ledelseslaget. Dette er væsentlige faktorer der har indflydelse på implementeringsgraden.

I denne tredje del af mit speciale har jeg præsenteret tre forskellige teorier, hvorigennem jeg har belyst mit empiriske materiale. Jeg vil nu gå til specialets fjerde del, hvor jeg vil sammenfatte resultaterne af delanalyser og delkonklusioner med henblik på at besvare specialets problemformulering i den endelige konklusion.

Del fire

I denne fjerde og sidste del findes specialets konklusion og diskussion. Her er det min ambition at sammenfatte delanalyse 1, 2 og 3 og delkonklusion 1, 2 og 3 i en samlet konklusion, hvor jeg vil besvare specialets primære og sekundære problemformulering. Afslutningsvist vil jeg, i diskussionen, foretage et kritisk tilbageblik på valg af videnskabsteori, empiri, teori og metode – var valgene rigtige, og bidrog de hver især med det jeg ønskede.

9.0 Konklusion

Jeg har i dette speciale stillet skarpt på en konkret case, implementering af materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema i 0-6 års institutioner i Københavns Kommune, med henblik på at undersøge hvilken indflydelse organisatoriske forhold, magtrelationer og kompleksitetsniveauer har på graden af implementeringen. Jeg formulerede en primær og en sekundær problemformulering. Primær problemformuleringen har specialet igennem fungeret som en ramme for mine undersøgelser. Sekundær problemformuleringen har overvejende tjent til at knytte an til min oprindelige optagethed af, at vi i Danmark i de seneste 25 år, af hver årgang har ca. 20 procent, der ikke gennemfører en ungdomsuddannelse eller opnår en stabil tilknytning til arbejdsmarkedet.

Jeg formulerede følgende primær problemformulering:

- Hvilken indflydelse har organisatoriske forhold, magtstrukturer og kompleksitetsniveau på graden af implementering af Tidlig Opsporing – Trivselsskema i Københavns Kommune?

Og følgende sekundære problemformulering:

- I hvilken grad kan specifikke fund i implementering af materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema i Københavns Kommune oversættes til generelle problemstillinger i implementeringseffekten på det sociale område i Danmark?

Besvarelse af primær problemformulering: På baggrund af de resultater jeg er kommet frem til, kan jeg overordnet konkludere, at materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema er ringe implementeret, i 0-6 års institutioner i Københavns Kommune. På de godt to år der er gået, fra beslutningen om at tage materialet i brug, til undersøgelsen i forbindelse med erfaringsopsamlingen gik i gang, har mindre end 10 procent gennemført processen mere end to gange. De der i erfaringsopsamlingen vurderes til at være godt i gang, har gennemført én undersøgelse ud af fire mulige gange.

I forhold til organisatoriske forholds indflydelse på implementeringen af materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema kan jeg konkludere, at placeringen i organisationen betyder noget i forhold til hvilken styringsstrategi der trækkes på. Jeg kan konkludere, at institutionslederne, der organisatorisk er lavere i hierarkiet end politikere og direktionen, overvejende trækker på det professionelle paradigmes referenceramme. Min analyse pegede også på, at politikere og direktion overvejende trækker på strategier indenfor NPM-paradigmet og den bureaukratiske referenceramme.

Ifølge Leon Lerborg bygger det professionelle paradigme, det bureaukratiske-paradigme og NPM paradigmet på så forskellige videnskabelige grundantagelser, at de har vanskeligt ved at fungere sammen, hvilket kan forklare den ringe grad af implementering.

I forhold til magtens indflydelse på implementeringen af materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema har mine undersøgelser vist, at politikere og direktion overvejende trækker på magtstrategier fra Hobbes og Lukes magttradition – den strukturelle magt. De har ligeledes vist, at magten blandt institutionsledere, overvejende trækker på magtstrategier fra Machiavelli og Foucault – den personlige og diskursive magt. Magt der alene bygger på strukturel magt og knytter sig til og organisatorisk placering i hierarkiet, har således vist sig ikke at være tilstrækkelige i bestræbelsen på at implementere materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema i Københavns Kommune. Magt der alene bygger på personlig magt og diskursiv magt har ligeledes vist sig

utilstrækkeligt til at sikre implementering af Tidlig Opsporing – Trivselsskema i Københavns Kommune. Fogsgaard og Elmholdt foreslår at de tre magtpositioner balanceres, for at undgå modmagt, magtkampe og modmagt. Denne balance imellem magtpositionerne mener jeg ikke har vist sig i mine undersøgelser. Min konklusion er derfor, at magtstrukturerne, som de har vist sig i denne undersøgelse, ikke har virket understøttende på implementeringen af Tidlig Opsporing – Trivselsskema i tilstrækkelig grad, hvilket har medvirket til den ringe grad af implementering af materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema.

I forhold til kompleksitet indflydelse på implementeringen af materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema kan jeg konstatere, at der er forskel på niveauerne mellem udfordringer formuleret af institutionsledere og løsninger formuleret af centralforvaltningens medarbejdere. Generelt fremstår udfordringernes kompleksitetsniveau større end løsningernes kompleksitetsniveau. Ifølge Snowden og Boone rummer denne diskrepans mulighed for kaos. Børne- og Ungeforvaltningen i Københavns Kommune, er en kompliceret organisation. Ledere af komplekse og komplicerede organisationer, der prøver at overkontrollere organisationen vil miste muligheden for at få vigtige informationer fra organisationen og dermed miste muligheden for at afprøve nye metoder og gå nye veje i opgaveløsningen.

Endvidere er det en væsentlig pointe, at materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema, alene er et delelement i KORA's samlede forskningsresultat. Det samlede materiale KORA fandt frem til som bestod af syv spor, hvor netop kompleksiteten blev indfanget og gjort gældende i arbejdet med udsatte og sårbare børn og unge. Herudover blev beslutningen om den tidlige indsats truffet efter Reiermanns artikel i 2014 udkom i Mandag Morgen. Reiermann havde i artiklen taget enkeltdele af James Heckmans forskningsresultater med og fik dermed ikke alle de nuancer med som Heckmann egentligt lægger op til i sine forskningsresultater fra 2003.

Hertil kommer at trivselsskemaet tilbyder en metode der, når den bliver brugt, kan vise om et barn er i trivsel, i faldende trivsel eller i mistrivsel. Materialet indeholder hverken metoder eller anvisninger til hvad der kan gøres med de børn der opspores. Som det fremgår af mine egne erfaringer fra KSS, er det netop i denne fase tingene bliver komplekse og vanskelige at håndtere for pædagoger og institutionsledere. Trivselsskemaet indfanger ikke alle de nuancer som for eksempel KORA anbefaler og finder helt centrale, hvis kurven skal knækkes. Disse faktorer, der

siger noget om tilblivelsen af materialet Tidlig Opsporing – Trivselsskema og det daglige arbejde med materialet, viser i høj grad, at kompleksiteten på dette område er blevet fejlvurderet. Derfor kan jeg konkludere, at eftersom kompleksitetsniveauet i Tidlig Opsporing – Trivselsskema ikke mødes adækvat med dagligdagens udfordringer, er implementeringsgraden meget ringe.

Samlet set kan jeg konkludere, at organisatoriske forhold, magtstrukturer og kompleksitetsniveau har en høj grad af indflydelse på graden af implementeringsniveauet af Tidlig Opsporing – Trivselsskema i Københavns Kommune. Såvel magtanalyser som analyser af organisatoriske sammenhænge er relevante parametre at tilrettelægge strategier ud fra når nye tiltag skal implementeres. Særligt vurderer jeg, at afdækning af kompleksitetsniveauet forud for implementering af nye tiltag er uhyre vigtigt. Rammes kompleksitetsniveauet skævt vil det være vanskeligt at opnå en høj grad af implementering.

Besvarelse af sekundære problemformulering: Overordnet mener jeg godt, at jeg kan trække nogle elementer ud af dette speciale, som kan bidrage til at forstå, hvorfor vi i Danmark de seneste 25 år ikke har ændret på, at en femtedel af vores unge ikke bliver parate til en ungdomsuddannelse eller opnår en fast tilknytning til arbejdsmarkedet.

For eksempel mener jeg, at Leon Lerborg kan bidrage til at få øje på de forskellige organisatoriske styringsparadigmer, der bør tages højde for, når nye tiltag skal tilrettelægges. Organisationens forskellige medarbejdergrupper trækker på forskellige referencerammer, som mine analyser viser vigtigheden af. Konsekvensen af at overse styringsparadigmernes forskelle på de forskellige niveauer, kan være at resultatet af en indsats udebliver.

Magtanalysen bidrager med at være bevidst om henholdsvis Hobbes og Machiavellis magttradition og de muligheder, der ligger inden for de to traditioner, i forhold til at vurdere den situation og kontekst magten udspilles i. Balancen mellem den strukturelle magt, den personlige magt og den diskursive magt bør tilstræbes, således at der ikke opstår modstand, som dette casestudie har vist.

Endelig finder jeg Snowden og Boones bidrag at tage bestik af organisationens og situationens kompleksitetsniveau, anvendeligt som et delelement i tilrettelæggesen af indsatser i

organisationer. I mine analyser fremgår det, at der ikke er den nødvendige overensstemmelse mellem udfordringer og indsatser, hvilket skaber frustration og ikke mindst manglende resultater.

Med afsæt i ovenstående konklusion, vil jeg i det følgende diskussionsafsnit anlægge et kritisk blik på mit valg af videnskabsteoretisk afsæt, metode, empiri og teorier.

10.0 Diskussion

I dette afsluttende afsnit kaster jeg et kritisk blik på mine valg af videnskabsteori, metode, empiri og teori. Belyste valget af disse tre teorier lige netop det jeg ønskede at få belyst, var metoden brugbar, var mit valg af empiri tilstrækkeligt og var mit valg af videnskabsteoretisk afsæt velvalgt i forhold til mit problemfelts ambition?

Jeg valgte at tage et kritisk realistisk videnskabsteoretisk afsæt, for dermed at have mulighed for at indfange den sociale verdens kompleksitet, og bevare et helhedsperspektiv på mit problemfelt. Jeg mener, at bredden i mine teorivalg samt mit ønske om at indfange helhed og kompleksitet har været muligt inden for den ramme kritiske realisme har givet mig.

Mit valg af teoretikere med Leon Lerborg, Fogsgaard og Elmholdt, Lukes og Foucault samt Snowden og Boones til at belyse min problemstilling, mener jeg hænger fint sammen. Leon Lerborg er overvejende positivist idet han inddeler sine styringsparadigmer i kategorier. Morten Fogsgaard og Claus Elmholdt, fremstår med deres magttrekant både socialkonstruktivistiske og pragmatiske, idet de med deres model ikke blot kategoriserer, men tydeligt demonstrerer kontekst og sammenhæng mellem kategorierne. Steven Lukes er overvejende positivist, idet han med sin magtteori angiver en overordnet organisatorisk strukturel ramme og ikke tager højde for relationelle samspil. Michel Foucault er overvejende pragmatiker, idet han ikke opstiller tydelige organisatoriske rammer, men mest er optaget af hvordan relationer i konteksten udspiller sig og dermed influerer på den samlede magtbalance i organisationen. Snowden og Boone er overvejende positivist, da de opstiller kompleksitetsniveauer i organisationer i kategorier. Herudover er de også normative, da de anviser en handleguide når et kompleksitetsniveau er identificeret. På denne baggrund er det min opfattelse at kritisk realisme var det rigtige valg af videnskabsteoretisk afsæt til dette speciale..

Jeg har flere gange igennem min skriveproces måtte skære mængden af mit empiriske materiale ned. Jeg havde i udgangspunktet en ambition om, og havde rigelige mængder af empiri til, at foretage yderligere analyser og trianguleringer af mine data. Jeg måtte dog sande, at det ville blive for overfladisk. Jeg har således på en måde nået de mål jeg havde sat mig, men på den anden side ser jeg fortsat et potentiale til at arbejde videre inden for dette felt. Jeg er fortsat optaget af at bidrage til at knække kurven i forhold til at vi i Danmark lader 20 procent af hver årgang i stikken.

Det havde været en spændende dimension, hvis jeg havde haft et interview med en politiker og et interview med en af direktørerne. Dette kunne have bidraget med at få et indblik i deres overvejelser i forhold til at implementere materialet Tidlig Opsporing - Trivselskema.

Litteraturliste

- Bachrach, P. og Baratz, M. S. (1962) *Two faces of Power* American Political Science Review, vol.56
- Collin, F. og Køppe, S. 2014 *Humanistisk videnskabsteori* Lindhardt og Ringhof
- Dahl, A. Robert (1961) *Who Governs?: Democracy and Power in an American City* Yale University Press, New Haven
- Danermark, B.; Bhaskar, R. (2001) *Explaining Society- An Introduction to Critical Realism in the Social Sciences*
- Danermark, B., Bhaskar, R. og Price, L.(2017) *Interdisciplinarity and wellbeing: A critical realist general theory of interdisciplinarity* Routledge studies in critical realism, New York
- Egholm, L (2014) *Videnskabsteori. Perspektiver på organisationer og samfund* Hans Reitzels Forlag
- Elmholdt, C. og Fogsgaard, M. (2011) *Hård og blød magt i ledelse* i Elmholdt, C. og Fogsgaard, M. *magt i organisationer* Forlaget Klim
- Fogsgaard, M. *Videnskabsteoretisk indføring* LOOP seminar forår (2017)
- Foucault, M. (1979) *Discipline and Punish: The birth of the Prison*, Vintage, New York
- Foucault, M. (1980) *Power/Knowledge: Selected Interviews and other Writings 1972-1977* Redigeret af Colin Gordon, Harvest Press, Brighton og Pantheon Books New York
- Foucault, M. (1982) *The Subject and Power* I Hubert Dreyfus og Poul Rabinow (eds.) *Michel Foucault: Beyond Strukturalism and Hermeneutics* Harvester Press, Brighton
- Herman-Udvalgets Rapport (2017) *Bedre veje til en ungdomsuddannelse – opsummering af anbefalingsområder til regeringen* Undervisningsministeriet
- James Heckman (2006) *Skill Formation and the Economics of investing in Disadvantaged Children* SCIENCE, 30. June 2006 VOL 312
- Jens Reiermann (2014) *Nobelpristager: Udsatte børn skæbne er afgjort før 1. klasse* Mandag Morgen, 8. september 2014
- Krogstrup, H. K. (Red. 2017) *Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor* Hans Reitzels Forlag
- Københavns Kommune *Erfaringsopsamling - Tidlig opsporing - Implementering af trivselsskemaer* Københavns Kommune Børne- og Unge Forvaltning, marts 2016
- Lerborg, L. (2011) *Styringsparadigmer i den offentlige sektor* Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Lukes, S. (1974) *Power: A radical view* Macmillan, London
- Lukes, S. (1986 ed.) *Power* Basil Blackwell, Oxford

Mik-Meyer, N og Kaspar Villadsen (2007) *Magtens former – sociologisk perspektiv på statens møde med borgeren* Hans Reitzels Forlag

Nielson, R. (2008) *Michel Foucault en introduction* Hans Reitzels Forlag

Nietzsche, F. (1976) *On the Genealogy of Morals* Vintage Books, New York

Raffnsøe, S et al (2008) *Foucault* Samfundslitteratur

Snowden, D.J. og Boone, M.E. (2007) *A leader's Framework for Decision Making – wise executives tailor their approach to fit the complexity of the circumstances they face* Howard Business Review

Villadsen, K. (2004) *Det sociale arbejdes genealogi* Hans Reitzels Forlag

BILAG 1

Trivselsskema

SOCIAL TRIVSEL

Dato: _____

Individuelt skema

	Barnets navn:	GRØN	GUL	RØD

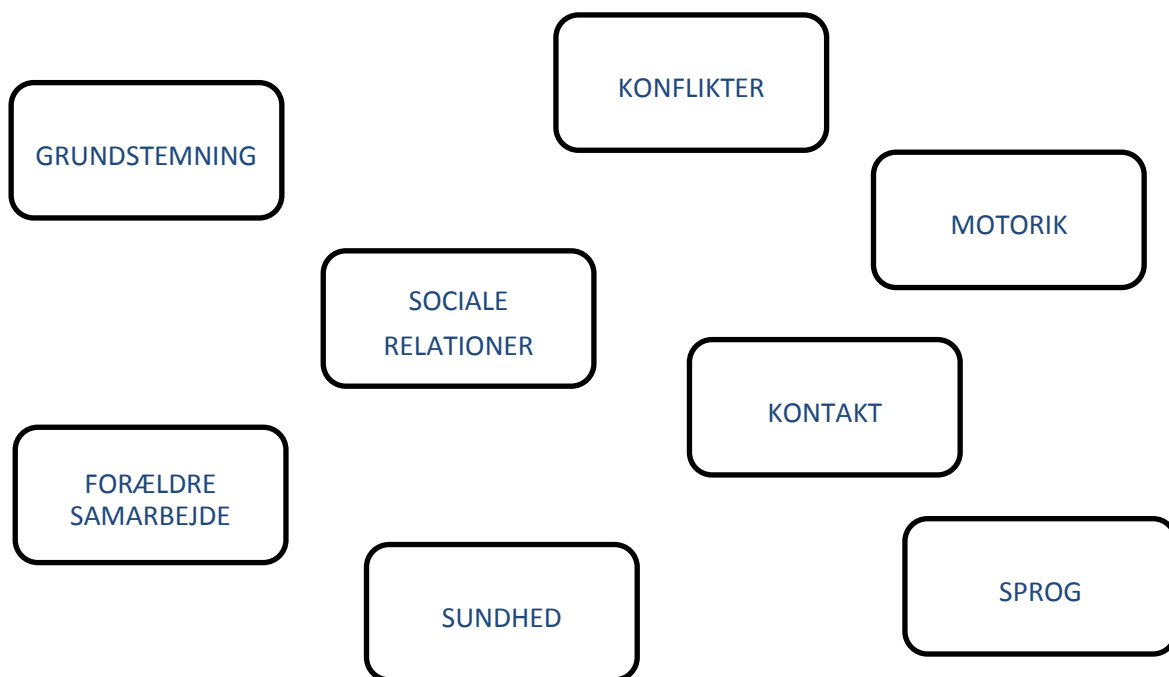
Udfyldt af:

Grøn trivsel: Barnet trives, udvikler sig og lærer.

Gul trivsel: Der er områder, som undrer og skal undersøges nærmere.

Rød trivsel: Der er grund til bekymring.

Du kan hente inspiration i nedenstående tematikker i din vurdering af barnets trivsel.



Uddybende kommentarer:

Trivselsskema

Individuelt skema

VEJLEDNING

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Din vurdering af det enkelte barns trivsel, skal udelukkende begrundes på baggrund af din "umiddelbare her-og-nu" fornemmelse omkring barnet. Det anbefales at anvende feltet for "uddybende kommentarer" nederst på siden af det individuelle trivselsskema.

Når du skal vurdere det enkelte barns trivsel, kan du hente inspiration i nedenstående refleksionspunkter.

Refleksionsspørgsmålene er opdelt i henholdsvis 0-3 år og 4-10 år.

Refleksionsspørgsmålene er ikke en tjekliste.

0-3 år

4-10 år

<p>Er barnet interesseret i kontakt? Er barnet nysgerrigt interesseret i sin omverden? Udviser barnet tillid? Fremstår barnet sprogligt og motorisk alderssvarende? Er barnet grundlæggende glad og tilfreds? Kommer barnet stabilt i dagpleje/vuggestue? Er barnet ofte syg? <small>- helbredstilstand, søvnrytme, hygiejne etc.</small> Hvordan opleves barnet selvværd/selvtillid? Har barnet et stort behov for voksenkontakt? Kontakter barnet nye voksne ukritisk? Kan barnet indgå i relation? <small>- kropkontakt, øjenkontakt, initiativer (giv og tag) etc</small> Er barnet ofte i konflikt? Kan barnet fordybe sig? Er der en god kontakt mellem barn og forældre? Hvordan er forældrenes ressourcer? Samarbejder forældrene omkring deres barn? Virker barnet velstimuleret? Udviser barnet mistrivsel? Har barnet mange konflikter? Er barnets grundstemning trist? Er barnet utrygt? Sover barnet uroligt? Opleves barnet forvirret?</p>	<p>Har barnet stabil kontakt til mindst én jævnaldrende? Er barnet aktivt deltagende i børnefællesskaber? <small>- fælles arrangementer, børnefødselsdage, legeaftaler etc.</small> Har barnet en god stabil omsorg fra mindst én voksen? <small>- både blandt ansatte og forældre</small> Fremstår barnet sprogligt og motorisk alderssvarende? Fremstår barnet følelsesmæssigt alderssvarende? Kan barnet se en mening og sammenhæng i sit liv? Kan barnet vise glæde og begejstring? Er barnet ukritisk i sin kontakt? Er barnet flagrende og ukoncentreret? Fordyber barnet sig i leg med andre? Deltager forældre i fællesarrangementer? Har barnet orden i sine ting? <small>- madpakke, skiftetøj, tøj, hygiejne, skoleting etc.</small> Er barnet fraværende og jævnlige syg? Har barnet fri/ferie fra pasningstilbuddet? Er barnet tålt men ikke anerkendt? Fortæller barnet om livet hjemmefra? Kontakter barnet overdrevent ukendte voksne? Udviser barnet glæde/begejstring? Er der intet eller meget lidt liv i øjnene? Er der en grundlæggende fornemmelse i luften?</p>
--	--

BILAG 2

