

3-1-2013

SPECIALE
RAPPORT
4.SEMESTER.

LEDELSE AF SYNLIG FAGLIGHED

Vejleder Charlotte Wegener. Læring med speciale i ledelses- og organisations psykologi. Aalborg universitet. Inge Muusmann, studienummer 2011-0077. Antal anslag:110.342.

Indholdsfortegnelse

Abstract:	3
Indledning.....	5
Problemformulering	8
Afgrænsning	9
Introduktion af undersøgelse	9
Begrebsafklaring.....	10
Videnskabsteoretiske fundament for de valgte teorier og metoder	10
Metode	11
Analyse metode.....	11
Hypotese.....	12
Undersøgelsesdesign.....	12
Empirisk metode.....	14
Teori præsentation	14
En passende forstyrrelse.	14
Refleksion	17
Coordinated management of meaning (Forkortet: CMM).....	20
Læring.....	22
Procesbeskrivelse frem til analysen	23
Analyse af en passende forstyrrelse.....	27
Analyse mulighed for refleksion	32
Analyse coordinated management of meaning	38
Analyse af læring	45
Sammenfattende analyse og teorikritik	50
Metode kritik.....	52
Konklusion	55
Perspektivering.....	58
Litteraturliste	61
Empiri.....	62
Bilag:	62

Abstract:

In a time where development projects are lining up to be implemented in Danish municipalities, it is imperative for managers to be able to use management tools and techniques to effectively foster development and learning in public organizations. This paper examines how the use of a structured dialogical interview as an intervention method in a management team can be initiated as a way of promoting the encouragement of managers in creating an environment of increased “professional competences” among employees.

The theoretical foundation used throughout this paper is the systemic theory as presented by Maturana and Varela, Bateson’s theory on language and learning, and the theory on coordinated management of meaning as presented by Cronen and Pearce. A systemic approach has been used to both plan the interview and conduct the analysis. The systemic approaches as well as relevant aspects of the theories mentioned above are outlined.

The paper seeks to answer how managers are influenced by intervention as seen through “management of professional competence”. The intervention consists of future oriented questions, which serves to promote the reflection of managers as to how they affect the professional competences of the kindergarten teachers through their management. They hereby use the natural complexity, which exist within the group of managers to create an increased reflection in the structured dialogical interview. Everybody contributes with their reflection on their definition of management professional competences. The choice of a systemic approach means that the focus has been on how our worlds are created in communication and that communication, when it is future oriented, influence what is created in social interaction. Information makes the difference, and a systemic approach assumes that each individual creates its opinion based on experiences (autopoiese). Each manager’s handling of a claim of management of professional competences differs from manager to manager. We cannot acquire a common understanding, but by sharing reflections on a topic, which we may or may not understand, we approximate our understandings. The management team learns how their management of professional competences can initiate a process by which the kindergarten teachers becomes more professional. They learn something different during the structured dialogical interview as each individual have different meaning structures and additionally allow themselves to be interrupted by different impacts.

By intervening during a structured dialog, it has been possible to optimize professional management. The managers have been exposed to interruptions, which have made

them reflect on their role as managers by both reflecting on the future oriented questions and the communicative feedback given by all the participants. They have articulated their own reality in regards to professional competences within their own organizations. They have observed their own and others realities. I came to the conclusion that this structured dialogical interview as a method of intervention creates a learning process and can be used in relation to the handling of everyday challenges in continuing to implement changes and requirement of development in the Danish municipalities.

Keywords: Autopoiesis, systemic approach, structured dialogical interview, multiverse and coordinated management of meaning.



Indledning

Denne opgave er relevant, fordi den tager sit afsæt i tiden. Den starter med en fordring set fra et overordnet politisk niveau i vores samfund.

Fordringen:

”Forældrenes indsats og engagement er afgørende for børns trivsel og læring.

Men det kan ikke stå alene. Vi har brug for pædagoger og ledere, der kan og vil gå foran i samarbejde med forældrene.

Danske børn tilbringer en stor del af deres tid i dagtilbud, fritidshjem og skoler. Den tid er helt afgørende for deres udvikling og fremtidige muligheder. Derfor har vi brug for dagtilbud og skoler af høj kvalitet.

Vi vil i langt højere grad end den tidligere regering vise pædagogerne den respekt, som de

fortjener, eftersom den gode pædagog præcis som den gode lærer kan gøre en verden til forskel... Vi ved, at de første fem år er de vigtigste år for udvikling af børns grundlæggende kompetencer. Forskningen taler sit tydelige sprog: ” Investering i dagtilbud betaler sig. ”

(Christine Antorini, børne- og undervisningsminister (S), Morten Østergaard, uddannelsesminister (R), og Karen Hækkerup, social- og integrationsminister Politikken Kronikken nov. 2012.)

Det, at jeg laver min masteropgave med udgangspunkt i min egen organisation, gør at jeg har nogle blinde pletter, i min tilgang til opgaven, jeg er farvet af min forforståelse, og forforståelsen har også dannet udgangspunkt for mit valg af problem.

I forhold til min oprindelige uddannelse som pædagog, er jeg selv bevidst om at faget traditionelt ikke er så synligt, pædagogernes faglighed bliver oftest beskrevet, som det at passe børn, og det at passe på, er ikke så aktivt et ord, som f.eks. det at udvikle eller at undervise. Pædagogens fag indeholder mange ingredienser både udvikling, omsorg og dannelse, pædagogens selvforståelse bliver præget af de ledere, som de har og som oftest er de dannet i samme kultur og har udviklet de samme stærke og svage sider, som de pædagoger de skal lede og udvikle.

Jeg er bevidst om, at jeg allerede når jeg laver min problemformulering, indikerer at jeg vil ændre organisationens og den enkelte leders måde at tænke sin ledelse på. Som leder af et dagtilbud i Sønderborg kommune, hvor jeg sammen med ledere og medarbejdere har ansvaret for børns udvikling, tænker jeg, at denne fordring er spændende og udfordrende og den er med til at legitimere mit fokus omkring ledelse og læring i denne masteropgave.

Det er min erfaring og dermed en forforståelse at institutionerne er meget forskellige i deres tilgang til faglighed. Det bliver også bekræftet af den undersøgelse som EVA (Danmarksevalueringsinstitut 2012) netop har lavet. Undersøgelsen vedrørende områdeledelse viser at *”Områdeledernes faglige ledelse opleves af deltagerne i undersøgelsen som særligt effektiv i forhold til de fagligt svageste institutioner. Undersøgelsen viser, at der blandt områdeledere og daglige ledere er udbredt enighed om, at områdelederne spiller en central rolle i forhold til at ændre den pædagogiske praksis i fagligt og ledelsesmæssigt svage institutioner. Det fordrer imidlertid, at områdelederen har en proaktiv tilgang til samarbejdet med de daglige ledere.*

I 2009 indførtes der i Sønderborg kommune en ny dagtilbudsstruktur for daginstitutioner og dagplejen.

Området deles op i 9 dagtilbud med 5-8 afdelinger i hver som er opdelt i forhold til geografi og skoledistrikter. I de næste år falder børnetallet specielt uden for bymidten og de 9 oprindelige dagtilbud bliver reduceret til 7.

Den nye struktur har givet os nogle udfordringer, fordi der har været en omvendt pipeline i forhold til nogle ledere, idet de er gået fra at være selvstændige institutionsledere til afdelingsledere med et fokus på den pædagogiske ledelse. Deres souschefer som i den tidligere organisering var deres vigtigste samarbejdspartnere er nu afskaffet, og lederne er blevet en del af et ledelsesteam. Dette har givet os anledning til at se efter nye muligheder for organisering af ledelsen. Med den nye dagtilbudsstruktur blev der åbnet op for muligheder for nye samarbejdsrelationer på tværs af afdelingerne.

Hvor man tidligere havde fokus på udvikling, ledelse og drift i forhold til egen afdeling/ institution, blev der nu åbnet op for at arbejde mere projekt orienteret på tværs af afdelingerne i forhold til pædagogiske udviklingsprojekter.

Det stilles fra folketing, lokale politikere og forvaltning i stigende grad krav til institutionerne om løbende udvikling og forandringer. Dette har vi i dagtilbud Sønderskoven valgt at imødegå ved at arbejde projektorganiseret i forhold til både interne og eksterne krav i forhold til udviklingstiltag og implementering af strategier.

Ledelsen i dagtilbuddet består af dagtilbudslederen, som i samarbejde med de daglige pædagogiske ledere varetager ledelsen ud i de enkelte afdelinger. Ved at distribuere ledelsen og arbejde projektbaseret, på tværs af dagtilbuddet, forventer vi at lederressourcerne kan målrettes, så man som leder har mulighed for at specialisere sig med en specifikt faglig pædagogisk viden, der er nødvendig for at være projektleder i forhold til forskellige emner, som dels er politisk udmeldte projekter, men også kan være lokale projekter, som tager udgangspunkt i dagtilbuddets egne indsatsområder. Denne distribuering af ledelse skal dels højne kvaliteten og samtidig sørge for at de enkelte afdelingsledere ikke behøver at være leder af alle udviklingstiltag i eget hus.

Jeg har som dagtilbudsleder, søsat projektet ledelse af synlig faglighed her i efteråret 2012 ved at kommunikere projektet ud i hele organisationen. Det har været i vores bestyrelse først i foråret

2012, hvor jeg fremlagde det og fik bestyrelsens opbakning til at arbejde videre med det. Derefter har vi arbejdet med det i vores lederteam, i teamet blev synlig faglighed defineret (se under begrebsafklaring) og det blev besluttet at køre det som udviklingsprojekt i 2013. Forandring er dog også i den forbindelse mit vilkår, idet Børn og uddannelsesudvalget i forbindelse med en dagtilbudsleders afgang, i november har valgt at sammenlægge de tre områder i Sønderborg til to. Forslaget er lagt ud til bestyrelserne til høring, hvor vi, hvis forslaget går igennem, vil få tre nye institutioner tilknyttet vores område og en af de nuværende vil skifte til et andet område, der ud over vil dagplejen måske få ny ledere, og vi vil få halvdelen af et nyt område, halvdelen af ledergruppen på otte pædagogiske ledere vil så i givet fald være nye. Samtidig vil der blive sammensat en ny bestyrelse og område medarbejderudvalg.

Det er en forstyrrelse jeg er nødt til at forholde mig til, jeg tænker at fordringen fra vore landspolitikere i forhold til vores faglighed vil være aktuel også i det nye lederteam i 2013, og den viden og det erfaringsgrundlag, jeg får i dette masterprojekt, skal indgå i mine strategiske overvejelser i forhold til ledelse af den nye organisation fremadrettet. Overvejelserne vil indgå i min perspektivering.

Jeg har i mit masterprojekt valgt at afgrænse min undersøgelse til den strukturerede dialog med mine daglige pædagogiske ledere. Dialogen er vigtig, fordi den har til formål at undersøge, hvordan den fremmer den enkelte leders håndtering af en fordring om synlig faglighed i vores organisatoriske enhed. Det strukturerede dialogiske interview, skal synliggøre ledernes tanker om, hvordan de udvikler og understøtter den pædagogiske fagligheden i deres respektive enheder og gør denne faglighed synlig for hinanden, pædagogerne og for borgerne. Jeg ønsker at undersøge hvordan deres perspektiver og de mange vinkler (de forhåbningsfulde, de skeptiske, de emotionelle, de faktabaserede m.m.) samt de mange erfaringer, ambitioner og fremtidsscenarier, der kan tales frem og benyttes i forhold til ledelse af synlig faglighed. Mit udgangspunkt er at ledelsen er afgørende for personalets udvikling og derfor har jeg fokus på frontlederne. Hvilket fører frem til min problemformulering.

Problemformulering

Hvordan fremmes de daglige pædagogiske lederes håndtering af en fordring om ledelse af synlig faglighed af et struktureret dialogisk interview set i et systemisk perspektiv?

Underpunkter:

- **Hvordan påvirkes lederne under intervention med temaet ”ledelse af synlig faglighed”**
- **Hvilken betydning har valget af en systemisk tilgang?**
- **Hvad lærer ledergruppen?**

Afgrænsning

I forhold til ledernes læring har jeg fravalgt et fokus omkring, hvordan lederne selv lærer at lære, som Bateson beskriver i sin teori. Mit fokus har været på den læring lederne får i interventionen i forhold til deres håndtering af en fordring om ledelse af synlig faglighed.

Jeg har ligeledes fravalgt den pædagogfaglige optik, og har i stedet valgt en lærings- og ledelses tilgang.

Introduktion af undersøgelse

I Sønderborg kommune arbejder vi med en systemisk tilgang, samtlige ledere har været igennem et uddannelsesforløb, hvor vi er blevet introduceret i den anerkendende tilgang, og system teorien.

Det er således et naturligt valg for mig at tage udgangspunkt i Humberto Maturanas erkendelsesteori, Gregory Batesons lærings teori og teori om ”*Information, som forskellen der gør en forskel*”(Hermansen.2004. s. 46).

Jeg vil redegøre for den systemiske tænkning og for de dele af Bateson og Maturanas teorier, der kan give mig sprog og begreber til forståelse og tolkning af min empiri.

Begrebsafklaring

System: I den systemiske teori betegnes mennesket som et system, men et system kan også være en klasse eller en organisation. I teori og analyse afsnittet benyttes denne betegnelse i forhold til lederne.

Læring: I forhold til læring bruger jeg Batesons læringsniveauer.

Intervention: Alle former for forløb, der har til formål at fremme organisatorisk læring.

Information: Information er den forskel, der gør en forskel((Bateson 1979/919) Hermansen 2004 s. 110))

Lederteamet har defineret synlig faglighed, som: Udøvelsen af pædagogisk praksis, hvor følgende er tilgodeset, da forskning dokumenterer, at børns intellektuelle og sociale udvikling påvirkes positivt af disse faktorer:

- *At børnene dagligt er i et miljø, hvor der er uddannede pædagoger.*
- *At der foregår aktiv empatisk interaktion mellem pædagoger og børn.*
- *At pædagogerne udfordrer og støtter læring.*
- *At pædagogerne underviser børnene.*
- *At pædagogerne opdrager børnene.*

(Sylva, Melhuish, Sammons, Saraj-Blatford, Taggart, Elliot. 2001/ 2002)

Videnskabsteoretiske fundament for de valgte teorier og metoder

Mit paradigme i denne opgave tager sit udgangspunkt i det systemiske og socialkonstruktionismen.

- *Epistemologi: Ifølge postmodernismen konstrueres erkendelse gennem sociale handlinger i kontekst og ikke i det enkelte individ.*

- *Ontologi: Postmodernismen er "ontologisk stum" vedrørende det værende. De udtaler sig ikke om eksistensen af en verden derude og kan således betegnes som værende anti-realistisk* (Gergen, 1997, s. 96) Morten Fogsgaards oplæg LOOP 3.semester.))

Med dette fundament vil mit udgangspunkt for at analysere organisationen være sproget, sproget er betydnings- og virkelighedskonstruerende og det er umuligt at adskille sprog og virkelighed. Subjektet opfattes som decentreret. Der eksisterer ikke noget essentielt subjekt, kun et der er konstrueret i kraft af relationerne og viden er det, der accepteres og konstitueres indenfor en given diskurs.

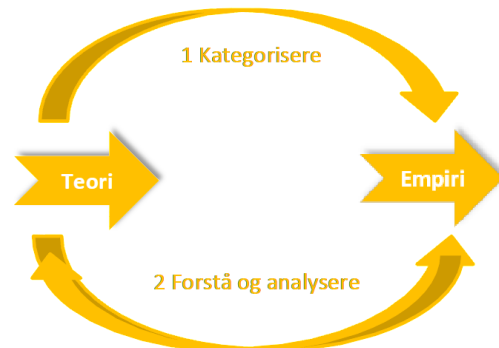
Metode

Overordnet beskrivelse af sammenhængen i projektet:

Opgaven er opbygget over 2 hoveddele en fremstilling af relevante teorier og en beskrivelse af selve interventionen, som efterfølges af analyse og diskussion, der belyser hvorledes de udvalgte teorier kan hjælpe mig til at forstå praksis.

Analyse metode

Jeg bruger således analytisk induktion til at kombinere den induktive med den deduktive proces og til at bevæge mig frem og tilbage mellem teori og empiri. (Brinkmann 2010, s 185-205 og 207-229).



Egen model fra tidligere projekt.

Min valgte metode kan illustreres med figuren til højre. Jeg anvender først teorien (den systemiske tilgang) til at planlægge mit interview med lederne og er således ikke helt åben i interviewet, da jeg allerede har lagt mig fast på nogle emner, som jeg er nysgerrig på. Derefter anvender jeg teorien igen i forhold til at analysere og forstå empirien - og empirien til at være nysgerrige på teorien, det opstår ved gennemgang af empirien, hvor jeg får øje på, samskabelsesprocessen i dialogen og oplever en nødvendighed for at forklare, hvordan en ny dialog sætter en tidligere dialog i et nyt perspektiv.: Cronen og Pearce har udviklet en model: **Coordinated management of meaning**, som jeg redegøre for i teori afsnittet.

Maturana understreger med sin teori om autopoiese, at vi selv skaber mening i det vi ser, og at denne mening er forskellig fra system til system. Vi har derfor ikke mulighed for at opnå fuld fælles forståelse, men ved at dele historier om det vi forstår

og ikke forstår, kan vi koordinere vores forståelse ((Cronen2001) Hornstrup, 2005s. 54))

Det er også qua den valgte metode, at jeg vælger at opstille en hypotese for at angive, at jeg ikke arbejder rent induktivt, idet jeg allerede via teorierne har en hypotese (se nedenfor).

Jeg kunne naturligvis have valgt en ren induktiv arbejdsproces, men da det netop er på baggrund af mine teorier, at jeg er blevet nysgerrige på emnet, har jeg valgt en kombination.

Hypotese

”Når ledelsen intervenserer med en systemisk tilgang i form af et struktureret dialogisk interview, fremmes de pædagogiske lederes mulighed for ledelse af personalets synlige faglighed”

Undersøgelsesdesign

Jeg har valgt at intervenere med et struktureret dialogisk interview i den pædagogiske ledergruppe, det har jeg valgt, fordi jeg som leder oplever at min ledergruppe er meget talende og meget lidt lyttende og jeg derfor mener det var hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i Tom Andersens grundpointe:

At refleksive processer opstår, når man adskiller det at tale og det at lytte.

(Dahl og Juhl. 2011s. 235)

Det kan være svært at lytte med munden fuld af ord.

Derudover tager denne interventionsform sit udgangspunkt i Maturanas ide om multivers, at der ikke findes en, men mange sande udgaver af virkeligheden. Hver leder vil komme med sin virkelighed, og netop det, tænker jeg giver et udbytte i forhold til læringen, med mit udgangspunkt, som jeg altid har fokus på, ”at viden er det eneste man får mere af ved at dele det med andre”. Effekten af den strukturerede dialog er, at multiverset bruges aktivt og konstruktivt, dette befordres ved at der anvendes brobygningsspørgsmål, der har til formål at få multiverserne til at hænge

sammen. De cirkulære spørgsmål udforsker relationer og forskelle og sætter ting i sammenhæng. Fokuseringen på forskelle er vigtig, fordi den skal ses i sammenhæng med definitionen på information: *Information er den forskel der gør en forskel*((Bateson 1979/919) Hermansen. 2004. s.110))

Derudover anvendes brobygningsspørgsmålene, fordi de udover at danne forbindelse mellem universerne også kan synliggøre refleksioner på lederens svar, idet de undersøger forbindelser mellem personernes ideer og udtalelser og de dermed giver mulighed for at få del i hinandens refleksion.

I den strukturerede dialog anvendes fremtidsrettede spørgsmål, de skal skabe refleksion og facilitere hensigt og på den måde bliver de forandrende. Min spørgeguide består således af:

- Fremtidsrettede scenarie spørgsmål
- Fremtidsrettede forskelsspørgsmål
- Fremtidsrettede kontekst spørgsmål
- Fremtidsrettede interaktionelle spørgsmål
- Handlingsorienterede spørgsmål

Formålet med den strukturerede dialog er at bruge den naturlige kompleksitet og forskellighed i gruppen til fremme de refleksive processer, Pearce sammenfatter det i sætningen: ” *I processen er det vigtigt både at invitere folk til at komme med deres input samt udforske andres ideer og antagelser, så der skabes dialogisk kommunikation.* (Pearce. 2007. side 11)

Ledergruppen er som udgangspunkt meget forskellig i sin tilgang, idet, to af lederne i forvejen har valgt at skrive deres afgangsupgave til deres diplomuddannelse i ledelse ud fra emnet ”synlig faglighed” her i efteråret 2012, de vil således i forvejen have teoretisk viden og viden fra deres empiriske undersøgelser, som de har lavet i forhold til emnet. Resten af ledergruppen har også deres erfaringer og viden, som de tager med ind i dialogen, nogle har været selvstændige institutionsledere under den tidligere struktur, andre er blevet ansat efter områdeledelsen er indført.

Empirisk metode

Jeg har valgt at transskribere lydoptagelsen og tilføje initialer for de medvirkende. Forskers initialer er IM. De øvrige er medlemmer af ledergruppen. Der, hvor der har været tvivl i forhold til min forståelse af udsagn, har jeg henvendt mig til den pågældende leder for at få en afklaring, således at jeg har fået bekræftet, at jeg har forstået udsagnene.

Jeg har optaget den strukturerede dialog som lydfil. Det er et tilvalg af lyd, samtidig med det er et fravalg af gestik og kropssprog. Gestik og kropssprog er selvfølgelig ikke uden betydning, men jeg har valgt at fokusere på dialogen, som i interventionen synliggør de meningsstrukturer, som lederne har og med mit udgangspunkt i Batesons læringsbegreb som er: *Information, som forskellen der gør en forskel*”((Bateson 1972 side 457-458)Hermansen.2004. side 46)) vil fokus på sprog være nødvendigt.

Efter at jeg har redegjort for mine overvejelser i forhold til min metode, vil jeg nu gå videre til teori præsentationen.

Teori præsentation

En passende forstyrrelse.

I mit teoriafsnit vil jeg gøre rede for de teorier, som har været udgangspunktet for mit valg af intervention og som jeg efterfølgende vil bruge i min analyse.

Jeg har valgt den anerkendende tilgang, den benytter bevidst sproget som værktøj til at skabe ændringer i virkeligheden. Cooperrider og Srivastva tilslutter sig den socialkonstruktionistiske tilgang og cirkulære forståelse og beskrives den anerkendende tilgang som:

”Det er en tilgang der tager afstand fra at beskæftige sig med problemer i udviklingsprocesser og i stedet betoner anerkendelse og tager udgangspunkt i eksisterende velfungerende praksis samt facilitering af drømme og visioner.” ((Cooperrider og Srivasta (1984) Stegeager og Laursen, 2011, s. 149))

I min intervention vælger jeg spørgsmålstyper, der har en positiv og fremadrettet tilgang frem for den problemorienterede og bagudskuende tilgang.

I en cirkulære forståelse arbejder man ud fra antagelsen om, at verden opleves kompleks og man derfor må udforske de mange forståelser af og årsager til problemer.

Modsat den lineære tankegang, hvor intentionen er at skabe klarhed, ud fra forståelsen af at når der er en årsag, er der en virkning. For at få en større forståelse af, hvordan forskellige handlinger, relationer og problemer er forbundet og dermed øger kompleksiteten, arbejder jeg ud fra den cirkulære tankegang, hvor det er tanken at mennesker, der kommunikerer og interagerer, gensidigt skaber hinanden, man er kun noget i relation til en anden f. eks. ”Jeg er kun stor, hvis du er mindre”.

Den socialkonstruktionistiske tankegang hænger sammen med den cirkulære forståelsesform, hvor individet skabes i relationen. Relationen ses som en social konstruktion, og en forudsætning for forandring. Det betyder at den man er, er man ikke i kraft af det der er ”indeni” men i kraft af dem man er sammen med, det er det modsatte af realismen, som stadig er fremherskende i mange organisationer. Gitte Haslebo beskriver den lineære tilgang som:

”I realismen, den lineære forklaringsmodel, har relationer ikke den store betydning, her bliver hændelser forbundet med personlighed og motiver. I vore institutioner oplever vi, at det er den liniære tankegang der er dominerende. Årsager til hændelser forklares ofte med systemets interpsykiske strukturer, og fejlfinding kommer derfor til at indtage en væsentlig rolle, når man skal vurderer det, der er sket.” (Haslebo, 2004 s.56)

Men når jeg arbejder ud fra den cirkulære forståelsesform, må roller og positioner nødvendigvis indgå som et vigtigt element i arbejdet med forandring. Systemet indtager forskellige positioner alt afhængig af den eller de relationer vedkommende har til de andre systemer, der også er til stede i den pågældende handling.

Set ud fra et socialkonstruktionistisk synspunkt, er intet individ noget i sig selv, individet skabes i relationerne. Det personlige eksisterer eller skabes i kommunikation mellem mennesker.(Haslebo 2004, s.34). Det enkelte individs måde at agere på, afhænger derfor af, hvilken kontekst og med hvilke personer det befinder sig.

Samme person kan udvise vidt forskellige personlighedstræk og handlefærdigheder alt afhængig af, i hvilken kontekst det sker. For eksempel kan pædagog, der aldrig markerer sig eller tager initiativ

til noget i afdelingen, være den samme, der leder gymnastikholdet i den lokale idrætsforening, fordi hun der er i en anden kontekst og indgår i andre relationer.

Den intervention, som jeg vælger i forhold til de daglige pædagogiske ledere består af kommunikation, det er derfor nødvendigt, at undersøge, hvad der sker, når mennesker kommunikerer. ”*Al vores kommunikation med omgivelserne er reelt aktiveret gennem vore sansers, nervebaners og perceptionsapparatets interne kommunikation, eller interne tolkning af de impulser, vi opfatter fra omgivelserne. På det mentale plan kan vi tale om, at vi kommunikerer og forstår omgivelserne via de billeder, vi selv danner af den verden, vi er en del af og de mennesker vi omgås.*” ((L.Petersen og G.Madsen, 2004)Hornstrup. 2005, s.15))

Det, der sker, er at vore egne sanser, konstruerer den oplevede virkelighed.

I Maturanas autopoiese begreb fremstilles afsender og modtager i hver deres lukkede system. Vi danner os vores eget billede af den vi kommunikerer med og af det der kommunikeres, og den kommunikation, der normalt ses som en udveksling mellem afsender og modtager, bliver derfor overvejende en intern kommunikation/ informationsbehandling i de to lukkede systemer afsender og modtager.”

(Hornstrup.2005, s.18)

Maturana og Varela skelner mellem et systems (individs) struktur og dets organisation.

Strukturen er systemets fysiske udtryk, som det kommer til syne ved de mere eller mindre tilfældige positioner, systemets delelementer i de forskellige faser af processerne, befinder sig i.

Organisationen er den måde, hvorpå et systems dele er relateret til hinanden, dvs. de operationelle processer mellem systemets delelementer, som tilsammen udgør systemets egenskaber og karakteristika.

Maturana og Varela definerer systemer som strukturelt åbne, men organisatorisk lukkede.

At systemet er lukket betyder at erkendelsesprocessen forgår som en lukket proces. Det handler ikke om at overføre informationer fra den ydre verden, men om at frembringe en indre verden.

Når systemer interagerer, opstår der det Maturana og Varela kalder strukturelle koblinger. Dette sker på det ydre plan, men de processer hvor systemet bearbejder sin opfattelse og responderer på koblingen sker på systemets egne logiske præmisser.

Vekselvirkningen med omgivelserne forstås som (perturbationer)forstyrrelser, der absorberes af systemets organisation og udløser kompensationer.

Autopoiesis består af begreberne ”auto” der betyder selv og ”poiesis” der betyder skabelse.

”Systemet lader sig påvirke af noget udefra og er i stand til under helt specielle forhold at koble sig på omverdenen, systemet lærer gennem en indvendig korrektion eller differentiering, som matcher omverdenens kompleksitet, den indvendige tilpasning er skabt af systemet (autopoiesis).

Systemet styres af en tendens til at reducere eller udvælge i informationerne fra omverdenen. Udvalgelsen er nødvendig af hensyn til systemets mulighed for at bearbejde og forholde sig til informationerne. ”(Hermansen.2004 s. 37)

Refleksion

Kommunikation kan påvirke systemet, så det bliver nødt til at tænke over og bearbejde det hørte. Man kan sige at kommunikationen foregår mellem to lukkede systemer. Mennesker siger det de gør og hører det de gør på grund af deres indre strukturer. Vi kan ikke forstå verden uden for os selv, men vi kobler os med vores menings strukturer, når vi forstyrres reflekterer vi og sammenholder forstyrrelsen med vores tidligere opfattelser.

Maturana taler om en passende forstyrrelse, mulighed for refleksion og et trygt læringsrum, som elementer der skal være tilstede for at en læring eller forandring kan finde sted. En forstyrrelse opstår, når en kommunikation eller interaktion ikke stemmer overens med de forståelser systemet

har i forvejen. Systemet kan vælge at forholde sig til forstyrrelsen og sætte den i relation til sin tidligere eksisterende forståelse og det sætter en forandring i gang. Forstyrrelsen kan være for lille eller for stor, er den for lille vil systemet ikke reagere og er den for stor vil systemet lukke af for at beskytte sig selv. Derfor taler man om en passende forstyrrelse.

Et centralt element i systemisk tænkning er, at koordinere meninger, forståelse og handlinger gennem sproget, denne koordinering er en forudsætning for koordinering af handlinger.

Maturana definerer sprog som ”*Koordination af koordination af adfærd* ”.

Ud over at sproget er koordinerende er sproget også relationelt: ”Alt hvad der bliver sagt bliver sagt fra en observatør til en anden observatør”. (Hermansen.2004 s. 38)

Ingenting eksisterer uafhængigt af en observatør, den basale erkendelseshandling for et autopoietisk system er at lave en distinktion, en skelnen noget fra noget andet, således at objektet træder frem som en helhed og først da eksisterer det. Et billede på væggen bliver først til et objekt, når en observatør ser det, som noget forskelligt fra den væg, det hænger på.

Man bruger sproget i en erkendelsesmæssig proces, ikke til at gengive en objektiv virkelighed, men til at skabe sin virkelighed via sproget. Ud over at sproget er koordinerende er sproget også relationelt, man forholder sig.

Alt hvad der bliver sagt, bliver sagt fra en observatør til en anden observatør, og alt hvad der bliver sagt er resultatet af de enkelte systemers organisering i et lukket netværk af interaktioner, hvor enhver forandring i relationer fører til flere forandringer. Systemet modtager ikke erkendelsesmæssigt input fra omverdenen, men skaber dem ved at lave en distinktion. Ingenting eksisterer uafhængigt af en observatør, fordi virkeligheder konstrueres i sproget.

I den cirkulære forståelsesform, skabes individet i relationen. Relationen ses som en social konstruktion, og en forudsætning for forandring.

Når vi arbejder ud fra den cirkulære forståelsesform, indgår roller og positioner nødvendigvis, som et vigtigt element i arbejdet med forandring. Haslebo udtrykker det således:

”Intet individ noget i sig selv, individet skabes i relationerne og det personlige eksisterer eller skabes i kommunikation mellem mennesker.”(Haslebo, 2004 s.34). Det enkelte individs måde at agere på, afhænger derfor af, hvilken kontekst og med hvilke personer det befinder sig.

”Første Ordens kybernetikken er den traditionelle opfattelse af, at et system kan iagttages og dermed beskrives uafhængigt af det system eller den person, der iagttager det. Det primære fokus i første ordens kybernetikken er således på det observerede system.” (Hornstrup. 2005, side 34)

Denne opfattelse hænger ifølge Carsten Hornstrup ofte sammen med den lineære tankegang.

I anden ordens kybernetikken rettes fokus både på det observerende system og observatøren. Med afsæt i kybernetikken beskriver Bateson forbindelserne mellem handlinger og personer som cirkulære, et centralt opgør med den traditionelle lineære kausalitetsforståelsesform som kendetegner vores vestlige kultur. (Hornstrup, 2005 s. 34)

”Når et system regulerer sig selv i forhold til omgivelserne kan man tale om, at systemet befinder sig i førsteordens kybernetik.

Første ordens kybernetik er umiddelbar og regulerende feed back i et principielt lukket system, mens anden ordens kybernetik er feed back på feed back og derfor også principielt knyttet til åbne systemer.

Anden ordens kybernetiske systemer er i stand til at metakommunikere og til at forholde sig til sig selv, de er reflektive. (Hornstrup.2005 s. 33)

I første ordens kybernetik registrerer man den eksisterende virkelighed.

Indenfor anden ordens kybernetik opleves det, at man selv er med til at skabe sin version af virkeligheden, altså er en slags medskabere af den sociale virkelighed, der skabes og er opmærksom på sin egen andel af de begivenhedsforløb, der er i situationen.

Kybernetik defineres som: *”Videnskaben om regulering og styring af systemer.”* (Ølgaard 1991 Hornstrup. 2005. s. 33.)

Jeg har valgt at anskue organisationen ud fra et relationelt perspektiv, dvs. at organisationen er i konstant forandring, disse forandringer er ofte næsten umærkelige, men de er der og de hænger sammen med at organisationer er menneskeskabte gennem de måder aktørerne arbejder sammen på” (Stegeager og Laursen. 2011,s. 41)

I gennem min empiri er jeg blevet opmærksom på, at der sker en samskabelse mellem lederne under processen, så jeg har valgt en model der kan hjælpe mig til at forstå hvad dette ”noget” er.

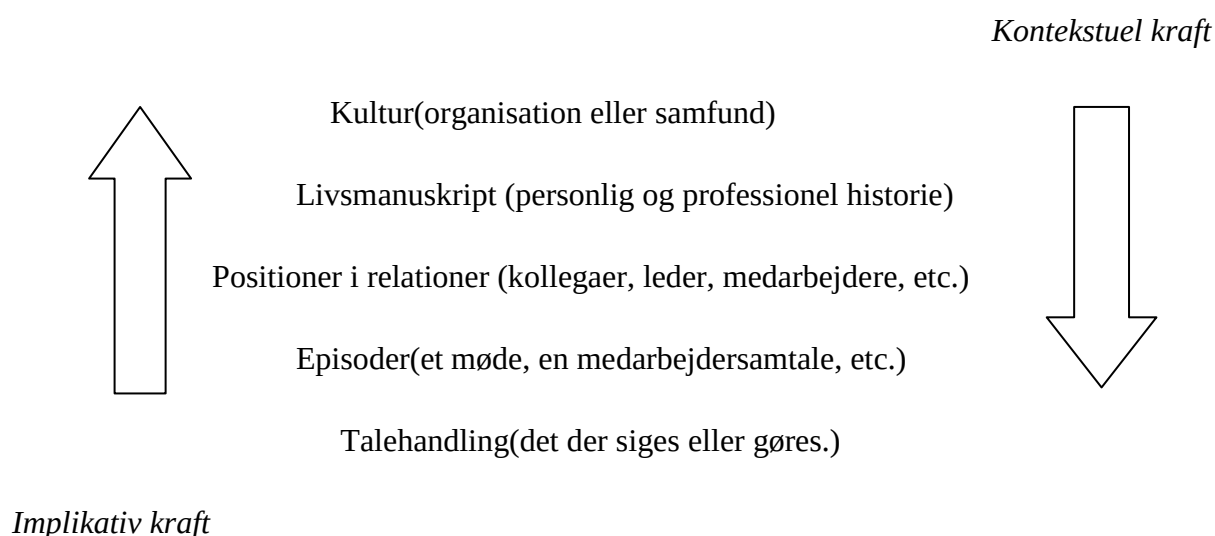
Coordinated management of meaning (Forkortet: CMM)

Maturana understreger med sin teori om autopoiese, at vi selv skaber mening i det vi ser, og at denne mening er forskellig fra system til system. Vi har derfor ikke mulighed for at opnå fuld fælles forståelse, men ved at dele historier om det vi forstår og ikke forstår, kan vi koordinere vores forståelse ((Cronen2001) Hornstrup 2005 s. 54) Det var netop det, jeg fik øje på i empirien, en leder sagde noget og en anden sagde det samme med sine egne ord og med sit eget udgangspunkt i sin virkelighed.

CMM handler om skabelsen af mening og koordination af handlinger. Pearce har udviklet en model til at analysere kommunikationsmønstre. Han kalder den hierarkimodellen

((Pearce1999,2007) Molly-Søholm, Stegeager og Willert. 2012 s. 84))

Cronen og Pearce, Coordinated management of meaning model:



Modellen illustrerer at den kultur, vi er en del af altid påvirker, det vi siger og gør i handling og tale (kontekstuel kraft) og den anden vej, at alt hvad vi gør på talehandlingsniveau, vil have implikationer (implikativ kraft) for det, vi skaber sammen på kulturniveau.

Med hierakimodellen opfordrer Pearce os til en refleksion over, hvad det er for ” kræfter,” der styrer os i vore kommunikative samspil med andre. At arbejde bevidst og reflektivt med de

personlige og kulturelle værdier, normer og forpligtigelser, der manifesterer sig gennem vore handlinger, og samtidig have et blik for det, vi ud fra vores livsmanuskript ønsker at skabe i situationen, i relationen i vort liv, i organisationen, er en forudsætning for at træffe kloge valg. (Molly-Søholm, Stegeager og Willert. 2012 side 84-85)

Modellen er i denne sammenhæng i forhold til interventionen brugt til at kigge på konteksten og det den skaber. De forskellige kontekstniveauer er forbundet gennem det, Cronen og Pearce kalder henholdsvis den kontekstuelle kraft og den implikative kraft. Den kontekstuelle kraft forstås som en overordnet kraft, hvor kulturniveauet, f.eks. organisationen har indflydelse på vores personlige historie. Den personlige historie har betydning for vore relationer, og måden vi positionerer os på i forhold til andre, og igen hvordan episoden udspiller sig, og dermed hvordan en given tale eller handling forstås. Modsat vil det vi siger eller gør også påvirke eller være medskabende for episoden. Det vil påvirke positioner og relationer, livsmanuskript og kulturniveauer, det er dette der betegnes som den implikative kraft. Man kan sige at de forskellige kontekstniveauer er forbundet gennem gensidige feedback loops eller sløjfer.

Ifølge Karl Tomm er tale om to forskellige sløjfer – som han benævner en urørlig sløjfe og en ukendt sløjfe. Den urørlige sløjfe opstår, når der er balance mellem den kontekstuelle og den implikative kraft, når vi får den feedback vi forventer, dermed sker der ingen forståelsesmæssig forandring, den ukendte sløjfe opstår, når der er ubalance mellem den implikative og den kontekstuelle kraft. Når vi får anden feedback end forventet. Det kan give anledning til ny erkendelse eller forståelse. ((Hornstrup.2006 side55(Karl Tomm.1992))

Pearce giver os med sin model mulighed for at kigge på systemets indflydelsesmuligheder. Når jeg bruge modellen til at se på min empiri, vil jeg se, hvad vi i ledergruppen skaber sammen, og om eller hvordan jeg med interventionen som kontekst, sammen med de daglige pædagogiske ledere lykkes med at sætte fokus på ledelse af synlig faglighed i den strukturerede dialog.

Ifølge Pearce vil følgende spørgsmål blive vigtige, set med et CMM perspektiv.

- Hvad skaber vi sammen, når vi kommunikerer?
- Hvad er den oplevede øverste kontekst for relevante involverede, som har betydning for de kommunikationsmønstre som vi skaber?
- Hvordan skaber vi sociale verdener?

Disse forholdere jeg mig til i analysen.

Dermed afsluttes afsnittet vedrørende coordinated management of meaning, i det kommende afsnit vil jeg introducere Batesons læringsteori.

Læring

Bateson fastslår at kommunikationen er det der udgør læring og at læring sker i kommunikationsprocesser. Batesons læringsbegreb er som følger: ”*Information, som forskellen der gør en forskel*”((Bateson 1972 side 457-458)Hermansen. M. 2004. side 46)) Han uddyber det ved at han argumenterer for at: ”al perception og al respons, al adfærd og alle klasser af adfærd, al indlæring(...) må betragtes som kommunikatorisk af natur og derfor genstand for de store generaliseringer eller ”love”, som gælder for kommunikatoriske fænomener. ”((Bateson 1972 side 282 -283)Hermansen. M. 2004. side 54))

I 1969 præsenterede Gregory Bateson sin læringsteori med et hierarki af læringsprocesser.

Batesons arbejde drejede sig i høj grad om at skabe forbindelse mellem humanvidenskab og naturvidenskab. Denne bestræbelse kommer bl.a. til udtryk i titlerne på hans vigtigste udgivelser “Steps to an ecology of mind” (1972) og “Mind and Nature – a necessary unity” (1979).

Bateson siger, at for enhver given organisme er der en øvre grænse for læring. Fimreorme kan sandsynligvis ikke gå ud over læring I. andre pattedyr end mennesket er sandsynligvis i stand til at nå læring II, men ude af stand til at nå læring III. Mennesket kan sommetider nå læring III.(Bateson, 1998, s. 89)

- Læring 0 er helt mekanisk, påvirkningen indoptages uden nogen korrektion.
- Ved læring I kan påvirkningen korrigeres inden for et sæt af fastlagte muligheder.
- Ved læring II kan der korrigeres i de fastlagte muligheder eller i tolkningen af påvirkningen.
- Ved læring III kan selve systemet af læringsmuligheder korrigeres, hvilket kan være meget belastende og evt. sygdomsfremkaldende.
- Læring IV er en tænkt, mulig fremtidig læringsform, der overskrider mulighederne i læring III. (Illeris, 2006, side 47)

Niveauerne 0 og I er så simple, at de kun meget tidligt og i særlige situationer er relevante for menneskelig læring og niveau IV er ikke eksisterende. Læring III er også en sjælden begivenhed, til gengæld foregår næsten al almindelig menneskelig læring på niveau II,

Læring III er som tidligere nævnt en sjælden begivenhed, der fremkaldes af modsigelser i Læring II. Disse indre modsigelser kalder Bateson for double bind. I doublebind modtager et individ to budskaber der benægter hinanden, denne konflikt fordrer deuterolæring, hvor ubevidste vaner der ”doublebinder” udvikles via refleksioner til en ny form for løsning.

Deutero-læring indebærer ifølge Bateson, at den lærende ikke blot løser ”de problemer, som forsøgslederen stiller ham overfor, hvor hver løsning udgør et element af simpel læring; men ud over det, bliver han mere og mere kompetent til at løse problemer” (Bateson 2000: 166). Bateson beskriver således udviklingen af deutero-læringens kontekst viden som at ”lære at lære” (Bateson 2000: 166) Læring IV kan siges at være læring af læring III og vil tage udgangspunkt i udvikling af de fundamentale forudsætninger for læring. Bateson påpeger som nævnt, at dette kun sjældent sker og at der så tilfælde, ofte ikke er tale om en individuel proces men en mere ”evolutionær” og kollektiv læreproces.

Bateson selv, dvæler ikke meget ved dette læringsniveau, idet han mener, at det kun sjældent sker, at mennesker oplever en så stor læring, at de ligefrem bidrager til at udvikle og forandre en social og kulturel praksis.

Man kan dog sige, at samfundet siden Bateson i 1972 formulerede sin læringstypologi, har bevæget sig i retning af, at der stilles krav til f.eks. ledere om i højere grad at kunne svinge sig op på dette niveau. Naturligvis ikke at de skal forandre hele verden (makroniveau), men at de på virksomhedsniveau (mikroniveau) skal være i stand til at være katalysator for processer, der kan medføre en sådan grad af læring.

Det er vigtigt at nævne, at Batesons typologi ikke er en faseinddeling af læring på linje med f.eks. taksonomier. Tværtimod understreger Bateson, at læreprocesser ikke altid følger logiske strukturer og at det derfor kan være hensigtsmæssigt at forsøge at appellere til forskellige niveauer samtidigt.

Med Batesons teori om læring afslutter jeg min teorifremlæggelse og går nu videre til min analyse.

Procesbeskrivelse frem til analysen

Jeg har indkaldt mine fem daglige ledere af daginstitutionerne i mit område.

På forhånd har jeg lavet følgende kontrakt:

Kontrakt vedr. intervention den 2.11.2012 kl. 10-13. i forhold til jeres rolle som ledere af synlig faglighed.

Formålet med intervention.

Den har til formål at I ved hjælp af spørgsmål reflekter over, hvordan I påvirker pædagogernes synlige faglighed med jeres ledelse.

Da I har bedt om at få spørgsmålene udleveret i forvejen, så I har mulighed for forberedelse, udleveres de mandag den 29.10. 2012.

Emnet er: ***Hvordan kan I som pædagogiske ledere påvirke og arbejde med pædagogernes synlige faglighed***

Arbejdsform.

Interventionen består af et Struktureret dialogisk interview, formålet er at bruge den naturlige kompleksitet, der er i grupper til at skabe øget refleksivitet gennem en struktureret samtale.

Metoden har særligt to systemiske inspirationskilder, dels Maturanas ide om multivers, at der ikke findes én men mange sande udgaver af virkeligheden.

Og Tom Andersen arbejde med refleksive processer. Tom Andersens grundtanke er, at refleksive processer opstår, når man adskiller det at tale og det at lytte.

Den strukturerede dialog består af, at en person interviewer en af gangen, mens personen interviewes lytter de andre og noterer eventuelle overvejelser til senere brug.

Der kan være brug for at lave nogle brobygningsspørgsmål, så multiverserne kommer til at opleves mere sammenhængende.

Alle har mulighed for at bede om en time out og pauser.

Der er mulighed for at aftale nye emner, der kan tages op.

Sidst laves en opsamling, hvor ordet er frit.

Interventionen optages.

Varighed to timer.

Spørgsmål

- **Fremtidsrettede scenarie spørgsmål:**

Hvordan håber du på, at din pædagogiske ledelse vil skabe en mere synlig faglighed hos pædagogerne i fremtiden?

Hvordan vil det komme til udtryk i hverdagen?

- **Fremtidsrettede forskelsspørgsmål:**

Hvordan er det anderledes end i dag?

Hvem vil det overraske mest hvis det lykkes?

- **Fremtidsrettede kontekst spørgsmål:**

I hvilke situationer tror du, du først vil lægge mærke til at din pædagogiske ledelse ændrede sig?

Hvad er det, der er særligt ved disse situationer?

- **Fremtidsrettede interaktionelle spørgsmål:**

Hvad vil pædagogerne sige, at du kan gøre som leder for at hjælpe dem til at lykkes med at være mere fagligt synlige?

Hvad vil dine leder kollegaer sige at du kan gøre som leder for at dine pædagoger bliver mere synlige i deres pædagogiske faglighed.

Hvad vil du selv mene, at du kan gøre som leder for at dine pædagoger bliver mere synlige i deres pædagogiske faglighed.

- **Handlingsorienterede spørgsmål:**

Hvad er dine næste skridt som pædagogisk leder for at gøre pædagogerne mere synlige i deres faglighed.

- **Brobygningsspørgsmål:**

For at få refleksioner på hinandens svar, anvendes f.eks. spørgsmål:

Hvordan hænger det som x siger sammen med det du ser som vigtigt fremadrettet?

Når du lytter til person y, hvad bliver du så særligt inspireret af?

Når du lytter til de to første, hvad går så igen i deres forhåbninger for fremtiden?

- **Opsamling:**

Hvad har udbyttet af interviewet været?

- **Nye indsigter og forståelse?**

Hvad nu: Hvilke handlinger og aftaler kan laves.

(Dahl og Juhl.2011 s.233-239)

Fire ledere deltog i interventionen.

Efter interventionen valgte jeg at transskribere hele interventionen. Det gav mig viden og indsigt i empirien og mulighed for at ordne den efter forskellige kriterier, som på det tidspunkt var læring, refleksion og kommunikation.

Jeg ville gerne undersøge, hvordan lederne påvirkedes under interventionen.

Var det lykkedes mig at lave en passende forstyrrelse ved at intervenere med den strukturerede dialog?

Da jeg havde ordnet empirien efter de ovenfor nævnte kriterier kunne jeg konstatere, at det ikke kun var mine spørgsmål, der fik lederne til at reflektere, de reflekterede også på hinandens udsagn, som var en cocktail af både refleksioner de havde under interventionen, men også deres erfaringer og faglige viden de havde med sig. Det fik mig til at inddrage teorien om coordinated management of mening, fordi den kan vise mig hvordan meninger koordineres og hvilke kræfter i forhold til kontekst, der påvirker under processen.

Analysemetoden med at kategorisere var meget forstyrrende, idet det var vanskeligt at tænke systemisk med alle de opdelte ”empiri stykker” jeg havde klippet ud og nu havde foran mig. Helheden og overblikket over hvordan processen udviklede sig i forhold til meningsdannelsen mistede jeg af syne. Det var nødvendigt at dykke ned i empirien og kigge på de enkelte

talehandlinger, men det var også nødvendigt at samle det igen for at få øje på, hvordan multiverserne fik lov til at udfolde sig og hvordan refleksionerne spillede sammen og hvilken betydning konteksten havde for forløbet i det dialogiske interview. Da jeg fik afsluttet hele analysen i forhold til de fire teori afsnit, kunne jeg se at helheden dukkede op igen i den sammenfattende analyse.

Jeg har valgt, at analysere ved at give et kort resume' af de centrale teoretiske begreber, derefter vil jeg illustrere begreberne med noget eksemplarisk empiri fra dialogen mellem lederne og afslutte afsnittet med et kort resume af hvad analysen viste.

Hvert afsnit består af:

- Det teoretisk begreb, der undersøges.
- Illustrative eksempler fra empirien.

Overskrifterne på afsnittene i analysen er:

- En passende forstyrrelse.
- Refleksion/ kybernetik.
- Coordinated management og mening,
- Læring.
- Sammenfattende analyse og teorikritik.

Analyse af en passende forstyrrelse.

De centrale teoretiske begreber:

Jeg vil starte afsnittet med at gøre rede for de begreber, der giver mig sprog til at forklare, hvad det er jeg ser i min empiri i forhold til begrebet en passende forstyrrelse.

”Al vores kommunikation med omgivelserne er reelt aktiveret gennem vore sansers, nervebaners og perceptionsapparatets interne kommunikation, eller interne tolkning af de impulser, vi opfatter fra omgivelserne. På det mentale plan kan vi tale om, at vi kommunikerer og forstår omgivelserne via de billeder, vi selv danner af den verden, vi er en del af og de mennesker vi omgås.”((Petersen og Madsen, 2004)Hornstup. 2005, s.15))

Det, der sker, er at vore egne sanser, konstruerer den oplevede virkelighed.

"I Maturanas autopoiese begreb fremstilles afsender og modtager i hver deres lukkede system. Vi danner os vores eget billede af den vi kommunikerer med og af det der kommunikeres, og den kommunikation, der normalt ses som en udveksling mellem afsender og modtager, bliver derfor overvejende en intern kommunikation/ informationsbehandling i de to lukkede systemer afsender og modtager." (Hornstrup, C.2005, s.18)

En forstyrrelse opstår når en kommunikation eller interaktion ikke stemmer overens med de forståelser systemet har i forvejen. Systemet kan vælge at forholde sig til forstyrrelsen og sætte den i relation til sin tidligere eksisterende forståelse og det sætter en forandring i gang. Forstyrrelsen kan være for lille eller for stor, er den for lille vil systemet ikke reagere og er den for stor vil systemet lukke af for at beskytte sig selv. Derfor taler Maturana om en passende forstyrrelse. Et centralt element i systemisk tænkning er at koordinere meninger, forståelse og handlinger gennem sproget, denne koordinering er en forudsætning for koordinering af handlinger.

Maturana definerer sprog som *"Koordination af koordination af adfærd"*.

Ud over at sproget er koordinerende er sproget også relationelt: *"Alt hvad der bliver sagt bliver sagt fra en observatør til en anden observatør"*.(ibid.)

Maturana og Varela skelner mellem et systems struktur og dets organisation.

Strukturen er systemets fysiske udtryk, som det kommer til syne ved de mere eller mindre tilfældige positioner, systemet i de forskellige faser af processerne befinder sig i.

Organisationen er den måde hvorpå et systems dele er relateret til hinanden, dvs. de operationelle processer mellem systemets delelementer, som tilsammen udgør systemets egenskaber og karakteristika.

Maturana og Varela definerer systemer som strukturelt åbne, men organisatorisk lukkede.

At systemet er lukket betyder at erkendelsesprocessen forgår som en lukket proces. Det handler ikke om at overføre informationer fra den ydre verden, men om at frembringe en indre verden.

Eksempler fra empirien sammenholdt med teorien:

PJ:

”Altså, jeg tænker rigtig meget, og jeg har tænkt rigtig meget, at der hvor det er lykkes, og der hvor jeg har skabt mere synlig faglighed er der, hvor værdien af det er blevet forstået hos mine medarbejdere, altså de kan forstå det værdifulde i at være synlig.

Ja at det faglige kommer inde fra, at der er en forståelse for os selv, håber også på, at jeg kan lære mine pædagoger, men også mig selv, at vi er professionelle der skal blive anerkendt som fag i det hele taget også, det er der, vi skal starte, for hvis vi ikke tror på, vi er faglige, så er det også svært at være synlige faglige. Hvis man går rundt og tror, at det er ikke vigtigt, det jeg siger, eller det er der en anden, der kan gøre det ligeså godt som mig. At man skal starte med at tro på sig selv som professionel faglig. Fordi så vil man også ses faglig, og jeg håber på min fremtidige ledelse, vil kunne se det faglige synligt, hvis man kan sige det.”

Ifølge Maturana modtager PJ, ikke erkendelsesmæssigt input fra omverdenen, men hun skaber dem ved at lave en distinktion, idet hun får øje på at synlig faglighed opstår der, hvor værdien af bliver forstået af medarbejderne, det vil sige hun skelner noget fra noget andet, og konstruerer denne virkelighed i sproget.

PJ. giver udtryk for at hun har tænkt og tænker altså hun reflekterer, og hun giver os et rids over de refleksioner som hun har haft ud fra det stillede spørgsmål: Hvordan håber du på, at din pædagogiske ledelse vil skabe en mere synlig faglighed hos pædagogerne i fremtiden? hun giver også udtryk for at hun i sin fremtidige ledelse, vil kunne se det faglige synligt. Efterfølgende spørger jeg? om hun kan give et eksempel, og så har hun gjort sig nogle tanker om, hvordan synlig faglighed kommer til udtryk, idet hun siger: *”så vil nogle have bemærket det og komme tilbage og sige det, det kan være alt muligt lige fra en forældresamtale, hvor forældrene har oplevet nogle dygtige pædagoger”*, hun kommer også ind på sin rolle som leder, fx i udsagnet:

”hvor min rolle jo hele tiden er, den’ der har holdt fast i det, de er’ faglige og det er der nogle, der har reageret på, det har jeg så været inde og snakke om, hvis man skal snakke om, hvad der er gået godt, hvordan gjorde vi, hvad var det f.eks. psykologen sagde vi gjorde godt til det møde?”

Hun har været inde og lave en refleksion:

”I gamle dage var det jo skolen, vi skulle overbevise om, at vi var fagligt gode nok, det er en proces og jeg har tænkt meget over, at det handler om os selv”

Det PJ kommunikerer og forstår, er de meningsstrukturer, hun selv danner af den verden, hun er en del af og de mennesker hun omgås.

PJ er inde og beskrive, hvad hun mener hendes rolle er og hvordan hun kan stimulere pædagogerne:

”Jamen, jeg forsøger på at stille dem nogle forstyrrende spørgsmål, det er egentlig det jeg gør, de skal gerne forstyrres i forhold til det de gør, og det er ikke sikkert, at alle er klar til at blive forstyrret lige der, og så er det sådan, at gruppen bevæger sig i forskellige tempis, og så skal jeg sørge for at vi får alle med, og ikke bare suser der ud af med en gruppe, altså det er noget af det jeg tænker meget over i min gruppe.”

PJ: reflekterer over en observation hun har haft i forhold til hvordan forstyrrelser kan virke forskelligt i forhold til hvor gruppen er på et givent tidspunkt.

ER: reflekterer over hvad der kan gå galt i relationen kollegaer imellem i forhold til, at pædagogerne skal være synligt faglige, hun har også tænkt, hvor vigtigt det er, at kollegaer bakker op. Hun overvejer, hvad det er der skal være synligt, og hvordan det skal sættes i spil i forhold til forældrene”

”Er du god til den nære samtale? Er du god til motorik? er du god til what ever, hvad er det vore styrkesider er i forhold til forældrene, således at de kan komme og få noget vejledning og råd. Og noget faglig vejledning, jeg tænker bare, det skal vi gøre mere synligt, hvad vi er gode til den enkelte”

De to ledere giver hver især udtryk for de refleksioner de har i interventionen, det betyder at deres interne kommunikation er blevet stimuleret gennem den forstyrrelse, som mine spørgsmål har givet dem. Det ses i empirien, der hvor PJ giver udtryk for at hun har tænkt og tænker altså hun reflekterer, og hvor ER reflekterer over, hvad der kan gå galt i relationen kollegaer imellem.

En strukturel kobling opstår over tid, når lederne under interventionen er gensidige kilder til forstyrrelser, de to fortsætter med at eksistere med grænser, og med at skabe sig selv.

Jeg ser det i empirien ved det, at de over tid hver især bidrager ved at kommunikere deres virkeligheder og ved at kommunikere virkeligheder ud fra samme kontekst det stillede spørgsmål:

Hvordan håber du på, at din pædagogiske ledelse vil skabe en mere synlig faglighed hos

pædagogerne i fremtiden? kobler de sig med hinandens menings strukturer, og fordi de forstyrres

reflekterer de og sammenholder forstyrrelsen med deres tidligere opfattelse. Når systemer

interagerer, opstår der det Maturana og Varela kalder strukturelle koblinger. Dette sker på det ydre

plan, men de processer hvor systemet bearbejder sin opfattelse og responderer på koblingen sker på

systemets egne logiske præmisser.

Vekselvirkningen med omgivelserne forstås som (perturbationer)forstyrrelser, der absorberes af

systemets organisation og udløser kompensationer. Der sker løbende forandringer i begge systemer

og forandringerne har hinanden som anledning, men det er det autopoietisk systems egen strukturer,

der determinerer den forandring der finder sted. Systemet tager i princippet selv stilling til om det er

udsat for en passende forstyrrelse og dermed kobler sig.

En synlig kobling sker i følgende:

IM: "For hvem er det egentlig vi kan overraske ved at være mere tydelige?"

*GM: Jamen, jeg tænker pædagogerne selv, der får AHAAAAA oplevelser, for de ved det jo godt. Vi lever i den kultur der siger: vi er bare pædagog, hvor det skal blive til: **jeg er pædagog**" Altså den der stolthed bagved. Det er alfa og omega, fordi ellers kan det her ikke lykkes.*

IM: Så det vil sige, at hvis du ændrer din pædagogiske ledelse, er de første der lægger mærke til det, pædagogerne,

GM: Ja, det tror jeg.

IM: Hvad siger du Pia.

PJ: Jamen jeg er helt enig. At vi skal starte med fundamentet og det vil også være der, vi skal holde fast på fagligheden hos pædagogerne, vi har været på vej ud hvor vi har været udvisket som fag.....

Jeg har også et ønske om at det skal være synlig faglighed.

Vi skal starte med pædagogerne.”

Analysen viste, at intervention fremmer systemets interne kommunikation ved det, at det udsættes for en passende forstyrrelse, dermed understøttes systemets mulighed for at opdage og udnytte muligheder for håndteringen af en fordring om ledelse af synlig faglighed. Ved det at de forskellige ledere (systemer) kommunikerer deres opfattelse af, hvordan de leder synlig faglighed og de kommer i en dialog, sker det at systemet så gennem den interne kommunikation ændrer sit billede af sig selv, egen rolle og handlemuligheder

Når ledergruppen får øje på fælles handlemuligheder og via sproget deler deres multiverser ved det at hvert enkelt medlem af gruppen italesætter, hvad ledelse af synlig faglighed er for dem, så handler det om, at bruger sproget til at skabe virkeligheder, og samtidig sker der via sproget en koordinering af mening og handling. Ligesom den enkelte leders måde at agere på afhænger af konteksten og de relationer, der er i spil, afhænger alle de andres måde at se sig på, af de oplevelser, tolkninger og relationer de har hver især i gruppen. De tænker nye tanker med afsæt i gamle tanker. Systemets virkelighedsopfattelse er afhængigt af samspillet og forståelsen af de sammenhænge det er i og er en del af. Dette leder mig hen til mit næste afsnit hvor jeg har valgt at undersøge hvordan interventionen skaber mulighed for refleksion.

Analyse mulighed for refleksion

De centrale teoretiske begreber:

I min analyse af ” en passende forstyrrelse var jeg inde og se på hvordan det autopoietiske system frembringer en verden gennem sine erkendelsesprocesser. Det der sker, er at systemet reflekterer.

”Systemet lader sig påvirke af noget udefra og er i stand til under helt specielle forhold at koble sig på omverdenen, systemet lærer gennem en indvendig korrektion eller differentiering, som matcher omverdenens kompleksitet, den indvendige tilpasning er skabt af systemet (autopoiese).

Systemet styres af en tendens til at reducere eller udvælge i informationerne fra omverdenen. Udvælgelsen er nødvendig af hensyn til systemets mulighed for at bearbejde og forholde sig til informationerne. ”(Hermansen.2004 s. 37)

Kommunikationen som ledergruppen har i forhold til deres refleksionerne er interessant, fordi de der beskriver deres virkeligheder i forhold til deres meningsstrukturer om håndtering af ledelse af synlig faglighed. Disse beskrivelser af virkeligheder, der udspiller sig i samspillet i gruppen, sker når de reflekterer sammen og i relation med hinanden i samme kontekst.

”Intet individ noget i sig selv, individet skabes i relationerne og det personlige eksisterer eller skabes i kommunikation mellem mennesker.”(Haslebo 2004, s.34). Det enkelte individs måde at agere på, afhænger derfor af i hvilken kontekst og med hvilke personer det befinder sig med.

Kommunikation kan påvirke systemet, så det bliver nødt til at tænke over og bearbejde det hørte. Man kan sige at kommunikationen foregår mellem to lukkede systemer.

Mennesker siger det de gør og hører det de gør på grund af deres indre strukturer.

I første ordens kybernetik registrerer man den eksisterende virkelighed.

Indenfor anden ordens kybernetik opleves det, at man selv er med til at skabe sin version af virkeligheden, altså er en slags medskabere af den sociale virkelighed, der skabes og er opmærksom på sin egen andel af de begivenhedsforløb, der er i situationen.

”Første Ordens kybernetikken er den traditionelle opfattelse af, at et system kan iagttages og dermed beskrives uafhængigt af det system eller den person, der iagttager det. Det primære fokus i første ordens kybernetikken er således på det observerede system.” (Hornstrup. 2005, side 34)

Denne opfattelse hænger ifølge Carsten Hornstrup ofte sammen med den lineære tankegang.

”I anden ordens kybernetikken rettes fokus både på det observerende system og observatøren. Med afsæt i kybernetikken beskriver Bateson forbindelserne mellem handlinger og personer som cirkulære, et centralt opgør med den traditionelle lineære kausalitetsforståelsesform som kendetegner vores vestlige kultur.” (Hornstrup, 2005 s. 34)

”Når et system regulerer sig selv i forhold til omgivelserne kan man tale om, at systemet befinder sig i førsteordens kybernetik.

Første ordens kybernetik er umiddelbar og regulerende feed back i et principielt lukket system, mens anden ordens kybernetik er feed back på feed back og derfor også principielt knyttet til åbne systemer.

Anden ordens kybernetiske systemer er i stand til at metakommunikere og til at forholde sig til sig selv, de er reflektive.”(Hornstrup.2005 s. 33)

Kybernetik defineres som: ”Videnskaben om regulering og styring af systemer.” ((Ølgaard 1991 Hornstrup.2005. s. 33.))

Eksempler fra empirien sammenholdt med teorien.

”Når et system regulerer sig selv i forhold til omgivelserne, kan man tale om, at systemet befinder sig i førsteordens kybernetik.

IM: *”Jeg vil gerne sige velkommen til dette interview.*

og jeg vil starte med at spørge PJ,

PJ: *ja det tænkte jeg nok.”*

PJ: retter ind og svarer umiddelbart.

GW giver udtryk for de refleksioner, hun har haft i forhold til, hvordan hun har tolket et udsagn fra forældrene i hendes institution om, hvad de mener der kan gøre pædagogerne mere synlige fagligt men derudover reflekterer hun over sin ledelse, det er anden ordens kybernetik, det er værdifuldt fordi hun her får øje på, hvordan deres faglighed kan blive mere synlig ved at der er fokus på deres roller og kommunikationen af disse i forhold til forældrene.

GW: ”Fordi jeg havde i det interview med forældre, en forældre der sagde, en god ide ville være at skubbe pædagogerne i front, på den måde, at har du en pædagog, der har et diplom i inklusion, så skub hende i front og sig det er det hun kan, og det er det hun skal synliggøre,

Det forældrene sagde var at så kunne det godt være, at hvis jeg have et problem med lille Peter omkring de sociale fællesskaber, så kunne det godt være at jeg ikke ville gå

til pædagogen på stuen , men til den pædagog, som har et diplom i inklusion og som havde nogle kompetencer.

Og det gav mig som leder nogle refleksioner på, at vi skal nok også til at tænke anderledes, for vi tænker meget på, at vi er et hus, vi har vore primær børn, og så vil vi egentlig ikke træde ind over hinanden.”

Denne refleksion får PJ til at bemærke at:

PJ: ” Det, jeg kan supplere med, men som også er det nye, er vi tør erkende, at vi ved rigtig mange ting,

altså vi ved mange ting, men vi ser ikke os selv som eksperter, der findes jo mange svar og det handler om de bløde ting, der er ikke kun et facit, det er nogle meget bløde værdier.

Men jeg tænker at det, der har gjort det anderledes gennem de sidste fem år og som vil fortsætte, er jo at vi har pædagogik på dagsordenen, at vi hele tiden har fagligheden i vores pædagogiske læreplaner, da skal vi beskrive mål, folk skal vide hvad er målet med denne aktivitet.

Min rolle er at holde dem fast i det, nåede du målet? var det det du ville? eller blev du ledt af noget, du havde prøvet før, fordi du var mere sikker i det?

Det at vi både er eksperter, når vi er sammen med børnene, men også sammen med forældrene på forældrerådsmøder, hvor vi kun sidder en leder og en pædagog, der skal vi også være synligt faglige.”

PJ' s refleksion er en reaktion på den forstyrrelse som hun har fået i forbindelse med GWs udsagn.

GWs fokus på forældrenes udsagn om hvordan faglighed kan gøres mere synligt for dem, får PJ til at italesætte problemet med, at det der skal synlig gøres er de ” bløde værdier” men hun har også selv en løsning på det, idet hun argumenterer for hendes rolle, som den der som leder, skal sætte pædagogik på dagsordenen og holde pædagogerne fast i hvordan de motiveres, hun reflekterer:

GW: ” er det målene der er udgangspunktet for pædagogens vurdering af mål opfyldelsen eller var pædagogens motivation for aktiviteten at det var noget hun havde prøvet før og var sikker i.”

LV kommer med en refleksion i forhold til forældrene:

LV: ”Jamen, jeg tænker også at giver jer ret i, at det med, at vi kan forklare metoder og hvad vores mål er, er vigtige, men jeg tror ikke, at det er det' forældrene vil have, de bliver ikke ramt på, at vi har beskrevet hvad målet er på sigt, de vil rammes personligt, og derfor tror jeg, at vi skal blive skarpere på det vi vil, så det giver mening, og derved kan forklare, så man har tænkt på, hvad det gjorde i forhold til det barn og denne gruppe, så kan man ramme dem personligt, det er ikke de ting man skriver på tavlen, det er ikke der, de oplever fagligheden, for det kan være kopier fra bøger nærmest, der er klistret op på tavlen, vi skal ind og ramme dem personligt og det kræver, at de skal føle det vedkommende?”

Ja ved kommende i forhold til mit barn i den gruppe.”

Hans tilgang er at forældrene vil ”rammes” i forhold til fagligheden set i relation til deres eget barn, jeg vælger at spørge ind til om det handler om, at det skal give mening for forældrene og LV svarer at

LV: ”Ja og jo mere viden du har, des bedre kan du formidle det, og den mening det giver og forklare at det er derfor vi valgte at gøre det, så bliver det f.eks. også lettere at sige, han skulle ikke med, og vi ved også lige præcis, hvorfor vi har valgt at gøre som vi gør”.

Det får mig til at spørge om det handler om autoritet, hvilket LV bekræfter, men han vender umiddelbart derefter tilbage til sin refleksion i forhold til, at forældrene.

Det får PJ til at komme med denne refleksion:

PJ:

”Ja, jeg tror det handler om, at have fokus på faglighed, ved hele tiden at holde dem fast i det faglige fokus på fagligheden, så kan man holde dem fast, ved selv at være

rolle model på det faglige, så tænker jeg, så er der fokus på ny viden, så ved de, når de kommer til et forældre møde, så er fokus på det, det handler om vores pædagogik”.

Samlet set er det en perlerække af refleksioner, hvor de som anden ordens kybernetiske systemer er i stand til at metakommunikere og til at forholde sig til sig selv, de er refleksive.

Indenfor anden ordens kybernetik opleves det, at man selv er med til at skabe sin version af virkeligheden, altså er en slags medskabere af den sociale virkelighed, der skabes og er opmærksom på sin egen andel af de begivenhedsforløb, der er i situationen. Som her hvor ER: funderer over sin rolle:

ER: ”Mine (medarbejdere) er jo synligt fagligt dygtige, men der hvor jeg bliver nødt til at tænke, for de er jo meget selvledende, det er på personalemøderne, der er det meget vigtigt at jeg bruger de første 15 min til at skabe forstyrrelser, der er fiskebowle, eller der er måske et eller andet teambuilding øvelse, jeg skal ud af boksen, det nytter ikke noget, jeg bare sidder med min dagsorden, jeg skal forstyrre dem der, fordi de er så fagligt dygtige og selvkørende.

For hvordan kan jeg ellers give dem noget, jeg skal ikke ud og sige, jeg synes du skal gøre... Hvis de spørger, kan jeg stille dem nogle modspørgsmål eller sige jeg tænker sådan-

Men jeg tænker, hvordan er min rolle som leder?”

Det har det været vigtigt for mig at planlægge interventionen så den initierer gode refleksioner hos lederne. Et af de værktøjer jeg har anvendt, har været at spørge ind til deres forståelse og søge at skabe en metakommunikation altså kommunikation om den kommunikation der foregår og italesætter konteksten. På den måde produceres mening og forståelse frem for simpel mekanisk læring.

I en systemisk tilgang er positionering også vigtig, det at komme med de ” gode refleksioner” og bidrage til helheden er vigtigt for lederne. Det ses også derved, at de bad om at få spørgsmålene i forvejen, så de havde mulighed for at forberede deres svar.

Som det kan ses i det foregående, og som jeg heller ikke helt har kunnet undgå at bemærke, dannes der en koordinering af mening i kommunikationen. Dette vil jeg undersøge i det næste afsnit.

Analyse coordinated management of meaning

De teoretiske begreber:

Ved gennemgangen af min teori fik jeg øje på, at der ikke kun foregår meningsudvekslinger, men at der over i kommunikationen sker en koordinering af de meninger der koordineres.

Maturana understreger med sin teori om autopoiesis, at vi selv skaber mening i det vi ser, og at denne mening er forskellig fra system til system. Vi har derfor ikke mulighed for at opnå fuld fælles forståelse, men ved at dele historier om det vi forstår og ikke forstår, kan vi koordinere vores forståelse ((Cronen2001) Hornstrup 2005))

Ifølge Pearce er følgende spørgsmål vigtige, set med et CMM perspektiv.

- Hvad skaber vi sammen, når vi kommunikerer?
- Hvad er den oplevede øverste kontekst for relevante involverede, som har betydning for de kommunikationsmønstre som vi skaber?
- Hvordan skaber vi sociale verdener?

Disse spørgsmål vil jeg søge efter svar på i min empiri.

De forskellige kontekstniveauer er forbundet gennem det, Cronen og Pearce kalder henholdsvis den kontekstuelle kraft og den implikative kraft. Den kontekstuelle kraft forstås som en overordnet kraft, hvor kulturniveauet, f.eks. organisationen har indflydelse på vores personlige historie. Den personlige historie har betydning for vore relationer, og måden vi positionerer os på i forhold til andre, og igen hvordan episoden udspiller sig og dermed hvordan en given tale eller handling forstås. Modsat vil det vi siger eller gør også påvirke eller være medskabende for episoden. Det vil påvirke positioner og relationer, livsmanuskript og kulturniveauer, det er dette der betegnes som den implikative kraft. Man kan sige at de forskellige kontekstniveauer er forbundet gennem gensidige feedback loops eller sløjfer.

Ifølge Karl Tomm er tale om to forskellige sløjfer – en urørlig sløjfe og en ukendt sløjfe. Den urørlige sløjfe opstår når der er balance mellem den kontekstuelle og den implikative kraft, når vi får den feed back vi forventer, dermed sker der ingen forståelsesmæssig forandring, den ukendte sløjfe opstår, når der er ubalance mellem den implikative og den kontekstuelle kraft. Når vi får anden feedback end forventet. Det kan give anledning til ny erkendelse eller forståelse.

((Hornstrup.2006 side55(Karl Tomm.1992))

Eksempler fra empirien sammenholdt med teorien:

I dette afsnit vil der forekomme længere afsnit med empiri for at vise de sløjfer, der dannes underkommunikationen.

Pearce giver os med sin model mulighed for at kigge på systemet (individets) indflydelsesmuligheder. Når jeg bruge modellen til at se på min empiri, vil jeg som leder se, hvad vi i ledergruppen skaber sammen, og om eller hvordan jeg med interventionen som kontekst, sammen med de daglige pædagogiske ledere lykkes med at sætte konteksten ”ledelse af synlig faglighed” i den strukturerede dialog.

Et eksempel på, hvad vi skaber sammen i vores strukturerede dialog, er følgende.

IM:

”Jeg tager en runde nu, spørgsmålet er, hvad er dit næste skridt, for at gøre dine pædagoger mere synligt faglige?”

GW:

Det næste i dag kl. 15, så skal jeg interview dem om faglighed.

IM:

Fordi?

GW:

Ja, fordi jeg skal lave opgave om synlig faglighed, fordi jeg synes det er rigtig spændende, jeg har spurgt forældrene om, hvad synlig faglighed er og nu spørger jeg pædagogerne, hvad svarer de så? Svarer de som jeg forventer som leder og det kan måske give mig nogle ideer til, hvordan jeg kan skubbe dem.

IM:

I forhold til deres selvforståelse?

GW:

Ja

IM:

Hvad tænker du om det Lars, hvad er dit næste skridt?

LV:

Jamen det er simpelthen at gøre dem mere bevidste om, hvorfor de er til, hvorfor er de her.

Ha Ha Ha

Hvad siger dagtilbudsloven, hvad er det egentlig de er her for?

Hvad er egentlig deres vigtigste opgave, og det tror jeg også, at det er de hele tiden nødt til at være skarpe på, det ville måske formindske al deres snak og at de så kunne være faglige hele dagen, og at man ikke har nogle tidspunkter, hvor man er mere faglige, som når forældrene kommer om morgenen, så er man faglig fra 9-11 og så glider det hele ud indtil hen på eftermiddage, hvor man igen skal snakke med forældre, altså jeg tænker, at de skal tænke deres faglighed ind hele dagen, og det er noget af det næste, at det ikke bare er, fordi Lars er sur og siger, at de skal gøre det, men at det faktisk er derfor, vi er her og det er det vigtige .Og I er nødt til at tænke større, vi er også i en tid hvor ressourcerne bliver mindre.

IM:

Så det vil sige, at de også skal være faglige på legepladsen?

LV:

de skal være faglige på legepladen, de skal bruge det sidste kvarter inden kl. 4,

hvor der ikke er mange børn til at være faglige, de skal udnytte den tid der er.

De siger hele tiden, vi ikke kan dele børnene i små grupper, men der er så man tidsrum, hvor vi kan dele dem, hvis man ikke kun tænker fra 9-11-

De skal tænke ud af boksen i forhold til det. Og kende dagtilbudslovens ramme og paragraffer.

PJ:

Mit næste skridt vil være at fortælle dem om det I har kørende (Gitte og Lars' projekt synlig faglighed), det ved de ikke så meget om, men det de har gang i, er faktisk, at være fagligt synlige.

At sætte de rigtige ord på, du har fuldstændig ret (henvendt til Lars)

Det at være synlige hele tiden, BUM, for du er synlig hele tiden på din arbejdsplads. Så er du så faktisk også er faglig hele tiden, det handler om at sætte ord på. At det er det, vi skal, men også, at det er det vi gør og sætte ord på."

Den kontekstuelle kraft, som har vores kontrakt som en tydelig kontekst markør i forhold til interventionen og den implikative kraft, som ses idet at lederne arbejder sammen og er medskabere af episoden, danner den urørlige sløjfe.

Lederne går hver for sig som repræsentanter for deres del af organisationen ind med deres livsmanuskript og påvirker den fælles mening om det at lede synlig faglighed.

Endnu en urørlig sløjfe er denne:

IM:

"Så det vil sige, at hvis du ændrer din pædagogiske ledelse, er de første der lægger mærke til det, pædagogerne,

GM:

Ja, det tror jeg.

IM:

Hvad siger du Pia.

PJ:

Jamen jeg er helt enig. At vi skal starte med fundamentet og det vil også være der, vi skal holde fast på fagligheden hos pædagogerne, vi har været på vej ud hvor vi har været udvisket som fag.”

Det, jeg tænkte vi ville skabe sammen var en fælles tilgang til, hvad ledelse af synlig faglighed er, og der sker også noget i forhold til en fælles meningsdannelse, man kan i kommunikationen se, at de påvirker hinanden. De bekræfter hinanden” jeg er helt enig”

Den kontekstuelle kraft er styrende, de forholder sig alle til ledelse af synlig faglighed, set i sammenhæng med den nedenfor stående, kan man sige de hver især bidrager med deres livsmanuskript i forhold til det, de finder vigtigt i forhold til deres faglige tilgang. GW. Har i forbindelse med sit diplomstudie spurt forældrene, hvordan de mener pædagogerne kan blive mere synlig faglige og skal nu tilbage på sin institution og høre pædagogerne, hvad de selv mener, så hun kan få ideer til at ”skubbe dem.” PJ. har en strategi om at hun holder kontinuerlige pædagog møder, på trods af, at det giver ballade blandt de andre medarbejder, for at gøre pædagogerne synlige og LV plæderer for, at det handler om, at pædagogerne skal være gode til metode, klasserumsledelse og relationer, hans sprog og livsmanuskript er præget af, at han har arbejdet i skoleverdenen i mange år.

IM:

”Lars hvad tænker du.

LV:

Jamen jeg bliver inspireret af Gitte. Det der kendetegner den gode læring, det er at de er gode til metode, klasserumsledelse og så er de gode til relationer, og der er ingen forskel om man er pædagog eller lærer, man skal kunne det der. Man skal vide det

med metoden, hvorfor er det, vi gør det, hvorfor har vi tænkt de tanker, hvordan tænker vi sprog ind i det her, hvordan med natur og personlig udvikling?

Så skal man lave klasserumsledelse, man skal have en fornemmelse af, hvor er gruppen henne, hvor er det enkelte barn henne, er det nu vi skal skifte videre?

Det nytter ikke noget, man har planlagt en aktivitet, der skal vare fra 10-12, hvis børnene falder fra efter en halv time, så skal man tænke, nu gør vi det, vi går ud eller skal ind i fællesrummet og løbe lidt, hele tiden skal du have en fornemmelse af gruppen og de der ting. Og så skal du kunne relationen med det enkelte barn det er det, som de skal kunne alle som en.

GW:

Og det er lige præcis det, der er usynligt, det har jeg snakket med forældrerådet om, hvordan kan du skabe det, der er usynligt, det kan man ikke, som en sagde, alt det der ikke er struktureret er ikke synligt.

LW:

Og det er derfor lærerne er så gode til metoderne, men det der halter ved lærerne er relations kompetencen og klasserumsledelse.

IM:

Og ved os er det omvendt?

LV:

Nej, jeg tror vi er ved at være skarpe på metoderne, men jeg tror vi skal holde fast i relations kompetencen og klasserumsledelse også den synlige faglighed, da skal vi ikke vælte over og kun kigge metode og aktiviteter, vi skal kunne det hele og får det i tale sat, hvad man har gjort. Nogle har den 6. sans og kan fornemme, hvad der skal gøres og andre kan ikke og nogle er gode til at italesætte det, og nogle kan ikke, og det skal vi øve os rigtig meget i, sådan til at vi kan lære af hinanden også.

PJ:

Vi er jo også bag ud, folkeskoleloven har eksisteret i mange år og dagtilbudsloven er ikke gammel, så vi er jo på vej hen, hvor pædagogerne også bliver synlige og man har nogle forventninger til dem, forældrene har forventninger til dem, vi har forventninger til dem og du som leder af ledere.

Vi har ikke været synlige i mange år, men vi er i gang med en proces, og jeg tror mine pædagoger synes, at de er synlige med de mål de har, det der med at være synlige for os selv, det har lærerne været i årevis for sig selv, de har været respekteret som fag og det er det, vi skal tro på, at vi er eksperter indenfor småbørnsområdet

LV:

Jeg tror ikke vi er bagud, vi er foran i relations kompetence og klasserumsledelse..

PJ:

Men vi er bagud i forhold til, at nogen har set os som en faggruppe,

LV:

Ja, det er rigtigt.”

Efter en gennemgang af hele interviewet kan jeg faktisk konstatere at der ingen ”ukendte sløjfer” er at finde i interviewet.

Hele vejen gennem dialogen støtter lederne om hinandens livsmanuskripter eller bygger videre på det’ der tidligere er blevet sagt. Den implikative kraft og den kontekstuelle kraft spiller hele tiden sammen. De enkelte ledere positionerer sig ligeværdigt i dialogen og de understøtter og bygger videre på deres meningsstrukturer i forhold til ledelse af synlig faglighed.

Jeg tænker en vigtig pointe er, at den øverste kontekst for den strukturerede dialog for mig som områdeleder, ville være hele organisationen, men jeg kan ud fra det lederne responderer med se, at det de bygger oven på med, er det, de i deres øverste kontekst (deres respektive institution) finder er vigtigt i forhold til ledelse af synlig faglighed. De koordinerer i nogen grad mening i den strukturerede dialog, men det de hver især tager med sig tilbage til deres institution, er det’ de selv hver især i deres lukkede system har af meningsstrukturer, de er påvirkede efter dialogen i kraft af

de forstyrrelser dialogen har skabt, men de er forskellige fra hinanden i forhold til at lede synlig faglighed.

Det præger dialogen, hvis jeg f.eks. pludselig i dialogen havde forlangt, at de skulle prioritere tre tiltag de skullet blive enige om, hvad de skulle gøre sammen, ville det have medført nogle flere diskussioner om, hvad der er det vigtigste i forhold til ledelse af synlig faglighed i deres verden, men da konteksten ikke forudsætter en enighed, er det en konflikt fri kommunikation, man ser det i denne bemærkning:

ER:

”Jeg synes det er helt vildt lækkert, at have de her ledelsesdiskussioner, for det er jo det, der gør, at vi får nogle input, men også noget i forhold til, hvorfor er vi sammen som ledere.”

ER: betegner interventionen som en ledelsesdiskussion, hvor hun får nogle input, ikke en dialog, hvor de bliver enige om, hvordan man leder synlig faglighed i organisationen. Hendes øverste kontekst for hvad synlig faglighed er for hende er synlig faglighed i hendes egen institution, hvor hun er leder.

De urørlige sløjfer gør dog konteksten tydeligere, de bekræfter hinanden i at ledelse af synlig faglighed er vigtigt, og de udbygger og inspirerer hinanden til nye handlemuligheder, de giver ledelse af synlighed ”krop” ved at kommunikere deres livsmanuskripter i forhold til deres faglighed. Hele gruppen bidrager og er med til at skabe den sociale verden sammen. Når vi over tid selv ophører med at lave en distinktion og at kommunikere i ledergruppen om ledelse af synlig faglighed, ophører det med at eksistere, Maturana udtrykker det med følgende ”We do not see, what we do not see”. Modsat vil vores nuværende fokus på at italesætte ledelse af synlig faglighed også skabe fokus.

Jeg vil i næste afsnit se på hvilken type læring lederne tager med sig fra interventionen.

Analyse af læring

Mit sidste afsnit skal handle om læring.

De teoretiske begreber:

Bateson fastslår at kommunikationen er det der udgør læring og at læring sker i kommunikationsprocesser. Batesons læringsbegreb er som følger: *"Information, som forskellen der gør en forskel"*((Bateson 1972 side 457-458)Hermansen. M. 2004. side 46)) Han uddyber det ved at han argumenterer for at: *al perception og al respons, al adfærd og alle klasser af adfærd, al indlæring(...) må betragtes som kommunikatorisk af natur og derfor genstand for de store generaliseringer eller "love", som gælder for kommunikatoriske fænomener.* ((Bateson 1972 side 282 -283)Hermansen. M. 2004. side 54))

Bateson deler læring i niveauer.

Læring på niveau et er indlæring simple måder at reagere på Niveauerne 0 og I er så simple, at de kun meget tidligt og i særlige situationer er relevante for menneskelig læring.

Læring på niveau to omfatter evnen til at erkende, hvilken kontekst man befinder sig i og reagere relevant i forhold til det og hvordan man selv kan præge situationen ved at argumentere for den løsning man vælger.

På niveau tre ændre man sin grundlæggende måde at se sig selv og sin omverden på, og niveau fire er ikke eksisterende. Læring III er en sjælden begivenhed. Til gengæld foregår næsten al almindelig menneskelig læring på niveau II

Eksempler fra empirien sammenholdt med teorien.

Når man intervenserer skal man hele tiden være opmærksom på at alle udsagn og handlinger skal ses og forstås ud fra den kontekst de udspilles i.

Vores kontrakt for interventionen udgør en tydelig kontekstmakør for interventionen og GW giver også udtryk for at hun erkender, hvilken kontekst hun befinder sig i:

GW:

"Jeg tænker bare på at det gælder om at skabe refleksion, udvikling og mening.

Jeg tænker refleksion, så der også sker en læring, det gør der jo også her, når vi sidder og snakker,

Jeg får da også her en læring på et eller andet niveau. Regnede jeg ud-

IM:

Det håber jeg også, ha ha”

Og det gør GW, hun får en læring på niveau 2.

Lederne bruger udtrykkene: *jeg er blevet bekræftet i nogle ting, også synes jeg det er sjovt at tænke på og jeg er inspireret af, og jamen det kan jeg godt følge dig I, men det er vel spørgsmålet om...*

dette mener jeg er et udtryk for, at de har været udsat for en påvirkning, der har fået dem til at erkende, hvilken kontekst de befinder sig i og jeg kan ud fra det de responderer se at de reagere relevant i forhold til konteksten, som er den strukturerede dialog omkring emnet ledelse af synlig faglighed. I deres respons kan jeg ligeledes se, at de selv er i stand til at se, hvordan de selv præger interviewet og argumentere for de løsninger de vælger.

IM:

”Hvad har dit udbytte har været af det her?

GW:

Hvad mit udbytte har været af det her?

IM:

Ja af dette interview?

GW:

Ja, at jeg er blevet bekræftet i nogle ting, og så synes jeg, det var sjovt at tænke på, at før blev vi målt på aktiviteterne, nu på fagligheden og det er jo også det, jeg hører fra forældrene, at det bliver vi målt på.

Og noget af det forældrene også sagde, var, at der er forskel på, om man taler med medhjælper eller pædagoger og det blev jeg nysgerrig på. Pædagogerne er meget

mere målrettede, konsekvente og direkte hvor medhjælperne, der går der mere mormor i den. Det var deres udtalelse, det var lidt skægt.

IM:

Hvad Lars, er du blevet inspireret.

LV:

Ja jeg er blevet inspireret, men jeg tænker også på, at det at børnene trives, det er der ikke dokumenteret på billeder og sådan, og da tænker jeg inde på internettet og sådan, trivselen den går lidt tabt i det her spil. Og der skal vi også være helt skarpe med vores faglighed.

PJ:

Tænker du trivsel i forhold til børn eller personale?

BØRN. Helt klart børn. Det andet er også vigtigt, men det er ikke det i denne her faglighedssnak.

GW:

Jamen det kan jeg godt følge dig I, men det er vel spørgsmålet om hvem vi vil være synlige overfor.

Er det os selv eller forældrene, og hvis det er forældre, så skal det være noget de kan se, om det er tavlen eller det vi siger.

Vi ved, at vi ikke kan nå alle forældre i løbet af en dag eller en uge.

Hvordan italesætter vi det, hvis vi skal ramme den enkelte forældre er det muligt?

Det synes jeg er spændende.”

GW: Giver udtryk for sin refleksion over hele forløbet i en sætning, hun sammenfatter også nogle af hovedpunkterne som har været vendt i vores strukturerede dialog, nemlig det at det gælder om at skabe refleksion, udvikling og mening i forhold til ledelse af synlig faglighed, samtidig er hun

opmærksom på, at det også gælder for vores egen læring i forhold til den intervention, som vi er en del af.

ER: bruger nogle andre ord for hendes udbytte af interventionen, den strukturerede dialog, hun beskriver at hun har fået nogle input i interviewet, hun kalder dialogen for en ledelsesdiskussion. Hun forholder sig også til det faktum, at det betyder noget, at de er sammen som ledere, det giver input.

ER:

"Jeg synes det er helt vildt lækkert, at have de her ledelsesdiskussioner, for det er jo det, der gør, at vi får nogle input, men også noget i forhold til, hvorfor er vi sammen som ledere."

Og LV. Giver udtryk for, at han bygger videre på GWs refleksion om, hvad den gode læring er. De skal være gode til metode, klasserumsledelse og relationer.

LV: "Jamen jeg bliver inspireret af Gitte. Det der kendetegner den gode læring, det er at de er gode til metode, klasserumsledelse og så er de gode til relationer, og der er ingen forskel om man er pædagog eller lærer, man skal kunne det der. Man skal vide det med metoden, hvorfor er det, vi gør det, hvorfor har vi tænkt de tanker, hvordan tænker vi sprog ind i det her, hvordan med natur og personlig udvikling?"

Så skal man lave klasserumsledelse, man skal have en fornemmelse af, hvor er gruppen henne, hvor er det enkelte barn henne, er det nu vi skal skifte videre?"

Det, jeg får øje på er, at den strukturerede dialog har skabt læring på niveau to, hvilket også var forventet i forhold til teorien, da næsten al almindelig menneskelig læring foregår på niveau to.

Sammenfattende kan man sige, at jeg ud fra empirien kan se at lederne har mange refleksioner på, hvordan de påvirker pædagogernes synlige faglighed med deres ledelse her et eksempel:

LV :

"Men vi skal være synlige for os selv, vi skal ind og italesætte os, så vi bliver synlige for os selv,

som pædagog gruppe, hvad er det vi gør? det skal vi være 100 % skarpe på, når vi vækker dem(pædagogerne) kl. 5 om morgenen, så skal de kunne lire det af, og så skal de kunne gå i gang.”

Den strukturerede dialog har til formål at bruge den naturlige kompleksitet, der er i grupper til at skabe øget refleksivitet gennem en struktureret samtale. Multiverserne bliver kommunikeret ud, alle lederne bidrager med deres refleksioner over ledelse af synlig faglighed.

Med udgangspunktet i Batesons læringsbegreb om ”*Information, som forskellen der gør en forskel*” er det ledernes interaktion og kommunikation, der kan danne grundlag for nye og anderledes synsvinkler. Det ses tydeligt i empirien at med udgangspunkt i Batesons teori, som beskrevet ovenfor og som det konstateres af enkelte ledere så sker der en læring.

Denne sætning danner afslutningen på analysen og fører mig frem til det næste afsnit, som består af en sammenfattende analyse og en teorikritik.

Sammenfattende analyse og teorikritik

I denne sammenfattende analyse vil jeg se på hvad empirien har vist i forhold til de valgte overskrifter.

Med udgangspunktet i Maturanas autopoiese teori er det nødvendigt at lave en tilpas forstyrrelse for at fremme den interne kommunikation i systemet. Det dialogiske interview ser ud til at påvirke kommunikationen i ledergruppen, når multiverserne kommunikeres og der bliver stillet spørgsmål der er fremadrettede, ser jeg på kommunikationen i empirien, at der sker en tilpas forstyrrelse, som skaber refleksion og jeg ser at systemerne er påvirkede af det, der sker i gruppen, ved det at de gentager og bygger videre på de virkeligheder, der kommunikeres ud. De reflekterer over deres egen rolle som ledere, men de opnå også at få en erkendelse af, at de lærer under interventionen. Ved hjælp af coordinated management of meaning modellen får jeg mulighed for at undersøge meningsdannelsen i gruppen. Konteksten er fast og synliggjort med tydelig kontekst markører i form af kontrakten. Møde formen er stabil og emnet er forudbestemt, det er kendt da ledergruppen har inddraget i processen op til interventionen, hvor jeg i forvejen på møder har involveret dem, og har forklaret og præciseret forventningerne. Vi har sammen defineret synlig faglighed. Strukturen i kommunikationen er stabil og fortløbende. Kontrakten bliver overholdt.

Hele vejen gennem dialogen støtter systemerne op om hinandens universer eller bygger videre på det' der tidligere er blevet sagt. Den implikative kraft og den kontekstuelle kraft spiller hele tiden sammen. Faktisk er der ingen "ukendte sløjfer" at finde i interviewet. Interaktionen og kommunikationen foregår som en kontinuerlig og cirkulær proces, der indeholder en mængde information, de distinktioner i form af potentielle forskelle, som de enkelte systemer foretager, er principielt endeløse. Men der foretages nedslag i kommunikationen ved at italesætte det, der giver mening og tillægge det betydning i forhold til emnet "ledelse af synlig faglighed".

En vigtig pointe, som forstyrrede mig, da jeg opdagede den, var at den øverste kontekst for den strukturerede dialog for mig som områdeleder var ledelse af synlig faglighed for hele organisationen, men i forhold til den strukturerede dialog og det de enkelte responderede med, kunne jeg konstatere at deres øverste kontekst for ledergruppen var deres respektive institution. De koordinerer mening i den strukturerede dialog, men i princippet er det, de hver især tager med sig tilbage til deres institution, det' de selv hver især i deres lukkede system har af meningsstrukturer, de er forskellige fra hinanden i forhold til at lede synlig faglighed. Med en systemisk tilgang forudsætter vi, at vi hver især skaber vores mening med det vi oplever, (autopoiese)den enkelte leders håndtering af en fordring om ledelse af synlig faglighed er forskellig fra den andens. Vi har ikke mulighed for at opnå fuld fælles forståelse, men ved at dele refleksioner om det vi forstår og ikke forstår, koordineres vore forståelser.

De urørlige sløjfer gør dog konteksten i forhold til ledelse af synlig faglighed tydeligere, de bekræfter hinanden i at ledelse af synlig faglighed er vigtigt og de udbygger og inspirerer hinanden til nye handlemuligheder.

Jeg har i forhold til analysen haft fokus på kommunikation med en ledelsesteoretisk tilgang og har ikke set på indholdsaspektet med et pædagogfagligt objektiv. Jeg har således ikke været inde og vurdere på om de ledelsesmæssige overvejelser, der er i empirien er med til at understøtte det, vi i ledergruppen har defineret som synlig faglighed. Mit fokus har været læring i forhold til ledelse.

Med udgangspunktet i Batesons læringsbegreb: "*Information, som forskellen der gør en forskel,*" er det ledernes interaktion og kommunikation, der har dannet grundlag for ny og anderledes virkeligheder. Det ses i kommunikationen i den strukturerede dialog.

Afslutningsvis har jeg undersøgt, hvordan den systemteoretiske tilgang kan tænkes idet oplægget som vi har fået i forbindelse med vores studie at *”Den systemteoretiske tilgang har sit udgangspunkt i at virkeligheden ontologiseres gennem konstruktionerne, som er skabt i sprog af mennesker, der indgår i relationer til hinanden. Sprog er således et socialt produkt, der forhandles mellem mennesker i indbyrdes afhængighed. Den postmodernistiske sprogforståelse er således antirealistisk, dvs. afskriver forestillingen om en objektiv virkelighed. Sproget er det, der er virkelighedskonstruerende. Postmoderne tænkning erstatter altså ideen om en virkelighed uafhængig af iagttageren med en ide om sproget som det, der faktisk konstituerer en perspektivistisk social virkeligheds strukturer”* ((Kvale, 1992, s. 2). Morten Fogsgaard oplæg, 4. semester Loop 11.))

Har været anledning til nogle overvejelser. Det, at der ikke er en objektiv virkelighed har jeg ikke helt kunne committe mig med, jeg mere inspireret af Barnett W. Pearce, som repræsenterer en tilgang, der er mere pragmatisk inspireret og adskiller sig fra Gergens mere filosofisk orienterede projekt. *”Det pragmatiske aspekt i Pearces socialkonstruktionisme kan ses i, at han med inspiration fra andre filosoffer (W. James, J. Dewey, Wittgenstein og G. Mead) har fokus på at udvikle praktiske værktøjer snarere end at udvikle socialkonstruktionismen som teori... Pearce afviser heller ikke at der er en virkelighed uafhængigt af vores sprogliggørelse. Imidlertid vil vores italesættelse altid frembringe noget, der har betydning for, hvordan vi relaterer os til hinanden, og hvad vi skaber sammen og det vi skaber sammen i vores sociale interaktion, vores sociale verdener.”* ((T. Specht og C. Hornstrup 2012.) T. Molly-Søholm, Stegeager og Willert. 2012, s.83))

Hermed afsluttes analysen og teorikritikken, det fører med videre til metodekritikken, idet valget af metode er helt afgørende for opgavens udfald.

Metode kritik

Formålet med interventionen er at lederne ved hjælp af spørgsmål reflekter over, hvordan de påvirker pædagogernes synlige faglighed med deres ledelse.

Lederne har bedt om at få spørgsmålene udleveret i forvejen, så de har mulighed for forberedelse, de blev udleveret mandag den 29.10. 2012, interventionen foregik den 2.11.2012 kl. 10-13. Jeg valgte i kontrakten, at give dem oplysning om formål og baggrund for interventionen, da det vil

give dem et trygt læringsrum, som ifølge Maturana er en af forudsætningerne for at læring kan finde sted.

Jeg har i valget af min intervention og dens tilgang lagt specielt vægt på følgende:

- En passende forstyrrelse: hvilket tilgodeses ved at intervention og udformning af spørgsmål tager udgangspunkt i et emne der giver mening i forhold til gruppens lederrolle.
- Mulighed for refleksion: hvilket tilgodeses ved at spørgsmålene er udformet, så de skaber refleksion og organiseringen af interventionen tager højde for, at man skiftes til at være på, til at lytte og til at være i dialog.
- I et trygt læringsrum: hvilket tilgodeses ved det, at interventionen foregår i en kontekst, som er kendt af gruppen, både i forhold til gruppens daglige måde at omgås på i mødesammenhænge, i forhold til relationer, men også i forhold til fysiske rammer. Der ud over var det vigtigt for mig, at jeg anerkendte den kultur vi har i kommunen, jeg tog derfor udgangspunkt i den systemiske og anerkendende tilgang. Organiseringen af interventionen tager højde for, at man skiftes til at være på, til at lytte og til at være i dialog, fordi det er min erfaring at gruppen er meget talende og lidt lyttende.

Under interventionen lader lederne sig påvirke af de forstyrrelser de udsættes for, når der stilles spørgsmål, fokusområdet i min intervention er ledelse der fremmer pædagogernes synlige faglighed, ved det at jeg på forhånd har reduceret fokusområdet, påvirkes lederne til at have opmærksomheden rettet mod dette. Interventionen har været kendetegnet ved, at der har været tydelige kontekst markører, der er lavet en kontrakt, som beskrev forløbet og målet for interventionen.

Fire ledere deltog og det foregik i sundhedscenteret, som er vores faste mødested, og hvor jeg ligeledes har kontor.

Emnet var: ***Hvordan kan I som pædagogiske ledere påvirke og arbejde med pædagogernes synlige faglighed.***

Interventionen bestod af et struktureret dialogisk interview, formålet var at bruge den naturlige kompleksitet, der er i grupper til at skabe øget refleksivitet gennem en struktureret samtale. Det mener jeg fungerede særdeles godt. Alle bidrog konstruktivt med deres beskrivelser af deres virkeligheder, og alle indtog en lyttende og refleksiv rolle, når de ikke var på.

Metoden har to systemiske inspirationskilder, dels Maturanas ide om multivers og Tom Andersens grundtanke om hvordan refleksive processer opstår. Det lykkedes at lederne kommunikerede deres virkeligheder til hinanden og jeg tænker at Tom Andersens grundtanke om at refleksive processer opstår, når man adskiller det at tale og det at lytte, havde stor betydning for den enkelte leders mulighed for at blive forstyrret af de andres refleksioner, når de lyttede og ikke var på.

Den strukturerede dialog bestod af, at jeg interviewede en af lederne af gangen, og mens en blev interviewet lyttede de andre, tre ledere valgte at notere deres overvejelser undervejs.

Jeg valgte at bruge brobygningsspørgsmål, for at få multiverserne til at opleves mere sammenhængende. Brobygningsspørgsmålene havde til formål at undersøge forbindelser mellem ledernes ideer og udtalelser og hjælper dem med at håndtere multiversets kompleksitet. Samtidig gav det mulighed for at få del i hinandens refleksion. Det var min erfaring at disse spørgsmål var med til at skabe dynamik i processen. Interventionen blev optaget. Undervejs havde vi en pause af et kvarters varighed.

Generelt var talelysten stor, som det også er min tidligere erfaring med ledergruppen. Det, at man skulle skiftes til at tale og lytte gav rigtig god mening, og jeg oplevede, at de ledere der oftest har brug for at tænke over tingene, fik god mulighed for at notere ned og reflektere under interventionen.

Efterfølgende evaluerede vi forløbet kort på et møde. Tilbagemeldingerne var meget positive, f.eks. sagde en, at hun var helt høj af at få sat faglighed på dagsordenen på den måde. Og de var enige om at de havde fået noget med sig, hvilket også kommer til udtryk i analysen af interventionen.

Overvejelser undervejs i analyse processen fik mig til at tage Coordinated management of mening ind som metode, den gav mig forklarings kraft på det fænomen, at jeg i processen kunne se, at der skabtes nye perspektiver og at lederne var medskabere af mening.

En systemisk tilgang valgt ud fra vores virkelighed i Sønderborg kommune var et kulturelt valg, i en anden kultur, f.eks. sygehusverdenen, som jeg har lært at kende gennem projekter i forbindelse med mit masterstudie, er det min erfaring at en mere social læringsteori som f.eks. Lave og Wenger repræsenterer ofte bliver anvendt, fordi læring i denne kultur ofte ses som en social proces i fællesskabet, hvor vi i vores kultur mere ser læring som noget relationel, interaktionelt og episodisk.

Det har en betydning for undersøgelsen at jeg som leder laver undersøgelsen i egen organisation. ”Snart et helt århundredes erfaringer med, hvad man kalder det psykologiske eksperiments socialpsykologi med forsøgsledereffekt... (se Karpatschof, 2006. side 61-79) har vist i hvor høj grad relationen mellem forsøgsleder og forsøgsperson påvirker udfaldet.” (Brinkmann og Tanggaard 2012. side 420.)

I stedet for at forsøge at løse problemet foreslå Brinkmann og Tanggaard, at man forholder sig til det, ved at belyse relationen mellem forsker og undersøgelsesobjektet, dels inddrage denne relation som en forskningsressource. Ud fra intersubjektivitetsopfattelse af den kvalitative undersøgelsesform bliver relationen en kilde til information, dels en selvstændig del af undersøgelsens epistemiske genstand.

Med udgangspunkt i denne forståelse vælger jeg at inddrage lederne i processen, hvor jeg involverer dem, og forklarer og præciserer forventningerne. Ved at involvere medarbejderne i udvikling og afprøvning af løsninger skaber jeg en gennemsigtighed i processen og den værdifulde viden medarbejderne besidder kommer i spil.

Konklusion

Mit udgangspunkt for valg af intervention er, at den skal fremme den enkelte leders interne kommunikation, og dermed understøttes lederens mulighed for at opdage og udnytte sit potentiale. Ved det, at de forskellige ledere kommunikerer deres virkeligheder om, hvordan de tænker sig som ledere af synlig faglighed i den strukturerede dialog, sker det, at de så gennem den interne kommunikation ændrer deres billede af sig selv, egen rolle og handlemuligheder, og så ændres billedet af relationer og roller til de øvrige ledere sig ligeledes.

Min analyse har vist at lederne hver især giver udtryk for de refleksioner de har i interventionen som påvirker deres virkeligheder, det betyder at deres interne kommunikation er blevet stimuleret gennem den forstyrrelse, som mine spørgsmål har givet dem, analysen viser ligeledes at der sker en læring på niveau2. Dermed kan jeg bekræfte min hypotese, at når ledelsen intervenserer med en systemisk tilgang i form af et struktureret dialogisk interview fremmes de pædagogiske lederes muligheden for ledelse af personalets synlige faglighed”.

Neden for vil jeg sammenfatte besvarelsen på min problemformulering: hvordan fremmes de daglige pædagogiske lederes håndtering af en fordring om ledelse af synlig faglighed af et struktureret dialogisk interview set i et systemisk perspektiv?

Analysen har vist at en strukturel kobling opstår over tid, når lederne under interventionen er gensidige kilder til forstyrrelser, de fortsætter med at eksistere med grænser, og med at skabe sig selv. Men ved at kommunikere virkeligheder kobler de sig med hinandens menings strukturer, og fordi de udsættes for en tilpas forstyrrelse reflekterer de og sammenholder forstyrrelsen med deres tidligere opfattelse. Når systemer interagerer, opstår der det Maturana og Varela kalder strukturelle koblinger. Dette sker på det ydre plan, men de processer hvor systemet bearbejder sin opfattelse og responderer på koblingen sker på systemets egne logiske præmisser.

Vekselvirkningen med omgivelserne forstås som forstyrrelser, der absorberes af systemets organisation og udløser kompensationer.

Når lederne forstyrres i deres meningsstrukturer i forhold til deres relationer og roller og på baggrund af metakommunikation eller feedback på feedback er muligheden for en læring således til stede. Når ledergruppen får øje på fælles handlemuligheder og via sproget deler deres multiverser ved det, at hvert enkelt medlem af gruppen italesætter, hvad ledelse af synlig faglighed er for dem, så handler det om, at bruger sproget til at skabe virkeligheder, og samtidig sker der via sproget en koordinering af mening og handling. Ligesom den enkelte leders måde at agere på afhænger af konteksten og de relationer, der er i spil, afhænger alle de andres måde at se sig på, af de oplevelser, tolkninger og relationer de har hver især i gruppen. Lederne tænker nye tanker med afsæt i gamle tanker. Deres virkelighedsopfattelse er afhængigt af samspillet og forståelsen af de sammenhænge de er i og er en del af. Det påviser jeg ved at anvende Coordinated management of meaning modellen, de urørlige sløjfer gør konteksten tydeligere, når både den kontekstuelle og den implikative kraft spiller sammen. Lederne bekræfter hinanden i, at ledelse af synlig faglighed er vigtigt og de udbygger og inspirerer hinanden til nye handlemuligheder, de giver ledelse af synlig faglighed ”krop” ved at kommunikere deres ”livsmanuskripter” i forhold til deres faglighed. Hele gruppen bidrager og er med til at skabe den sociale verden sammen.

Det var i planlægningen af interventionen lykkedes at forme spørgsmålene, så den initierer gode refleksioner hos lederne. Et af de værktøjer jeg har anvendt, har været at spørge ind til deres forståelse og søge at skabe en metakommunikation, altså kommunikation om den kommunikation der foregår og italesætter konteksten. På den måde produceres mening og forståelse frem for simpel mekanisk læring.

Ledernes positionering i ledergruppen er vigtig for dem, det at komme med de ” gode refleksioner” og bidrage til helheden var vigtigt for lederne. Det konkludere jeg ved det, at de bad om at få spørgsmålene i forvejen, med den begrundelse, at de så havde mulighed for at forberede deres svar.

Med en systemisk tilgang forudsætter vi, at vi hver især skaber selv vores mening med det vi oplever, (autopoiese) den enkelte leders håndtering af en fordring om ledelse af synlig faglighed er forskellig fra den andens. Vi har ikke mulighed for at opnå fuld fælles forståelse, men ved at dele refleksioner om det vi forstår og ikke forstår, koordineres vore forståelser.

Lederne bruger udtrykkene: *”jeg er blevet bekræftet i nogle ting, også synes jeg det er sjovt at tænke på og jeg er inspireret af, og jamen det kan jeg godt følge dig I, men det er vel spørgsmålet om...”*

dette mener jeg er et udtryk for at de har været udsat for en påvirkning, der har fået dem til at erkende, hvilken kontekst de befinder sig i og jeg kan ud fra det de responderer, se at de reagere relevant i forhold til konteksten, som er den strukturerede dialog omkring emnet ledelse af synlig faglighed. I deres respons kan jeg ligeledes se, at de selv er i stand til at se, hvordan de selv præger interviewet og argumentere for de løsninger de vælger.

En af respondenterne giver afslutningsvis udtryk for sin refleksion over hele forløbet i en sætning, hun sammenfatter også nogle af hovedpunkterne, som har været vendt i vores strukturerede dialog, nemlig det, at det gælder om at skabe refleksion, udvikling og mening i forhold til ledelse af synlig faglighed, samtidig er hun opmærksom på, at det også gælder for vores egen læring i forhold til den intervention, som vi er en del af.

Hvordan påvirkes lederne under intervention med temaet ”ledelse af synlig faglighed”

Interventionen opfylder sit formål at lederne ved hjælp af spørgsmål reflekter over, hvordan de påvirker pædagogernes synlige faglighed med deres ledelse, og at de bruger den naturlige kompleksitet, der er i ledergruppen til at skabe øget refleksivitet i den strukturerede samtale. Alle bidrager de med deres refleksioner i forhold til, hvad ledelse synlig faglighed er for dem.

Valget af en systemisk tilgang betyder, at der er fokus på at vores verdener skabes i kommunikationen, og når kommunikationen er fremadrettet har det betydning for det vi skaber

sammen i den sociale interaktion. Information er den forskel, der gør en forskel. . Interaktionen og kommunikationen foregår som en kontinuerlig og cirkulær proces, der indeholder en mængde information, de distinktioner i form af potentielle forskelle, som de enkelte ledere foretager, er principielt endeløse. Men lederne foretages nedslag i kommunikationen ved at italesætte det, der giver mening og tillægge det betydning i forhold til emnet ”ledelse af synlig faglighed”.

Ledergruppen lærer, hvordan deres ledelse af synlig faglighed kan initiere en proces, der gør pædagogerne bliver mere synlige, de lærer noget forskelligt, fordi de hver især har forskellige meningsstrukturer og tillader sig at blive forstyrret af forskellige påvirkninger under den strukturerede dialog. De er blevet udsat for forstyrrelser, som har fået dem til at reflektere på deres egen rolle som leder, både i form af de fremtidsrettede spørgsmål jeg har stillet, men også i forhold til de kommunikative tilbagemeldinger, der har været på spørgsmålene. De har italesat deres virkelighed om synlig faglighed i deres institution. De har været observatør på deres og hinandens virkeligheder.

Ingenting eksisterer uafhængigt af en observatør, fordi virkeligheder konstrueres i sproget.

Synlig faglighed eksisterer i deres institutioner, hvis de som ledere fokuserer på det.

Dette danner afslutningen på min konklusion og jeg vil i mit næste afsnit perspektivere opgaven.

Perspektivering

Jeg har valgt en perspektivering ud fra min helt fantastiske, pulserende, udviklende, skabende, og super komplekse verden, som leder i Sønderborg kommune.

I forbindelse med udfærdigelsen af vores nye HR strategi i kommunen, er jeg blevet bedt om at komme med et oplæg til direktionen om de udfordringer, jeg ser fra min position som leder i kommunen. Det at jeg fik til opgave at italesætte et fremtidsscenario med fokus på ledelse, fik mig til at erkende, at behovet for at skabe udvikling og læring i ledergruppen med virkningsfulde interventioner også fremadrettet er helt nødvendigt.

Sammenfattet var mit oplæg i forhold til de udfordringer vi står med, at ledelse er vigtigt i forhold til at skabe ”det rummelige arbejdsmarked”, lederen skal udstikke rammer og se muligheder, de skal skabe kultur for, hvordan disse nye typer af medarbejdere bliver taget imod, de skal kunne rumme og give disse medarbejders indsats mening og betydning, det kræver en indsats, hvis en medarbejder, måske kun kan klare 3 timer om ugen, men det er de 3 timer, der bliver forskellen, der

gør forskellen, fra at være ude af fællesskabet, til at kunne være del af det, det betyder meget hvordan disse medarbejdere bliver mødt i dagligdagen.

Jeg tænker også, at vi som ledere får brug for en viden om ledelse af og udvikling af kulturen i organisationen i forhold til at kunne rumme frivillige medarbejdere. Ledelse af frivillige kræver en helt anden tilgang, også fordi ikke lønnen, men meningsfuldhed er motivationen for de frivillige.

Jeg tænker vi kun kan blive mere effektive, hvis vi som ledelse sætter fokus på ny viden samt deling af den viden, som vi opnår ved f.eks. diplomuddannelser og master uddannelser osv., vi skal som ledere have fokus på transfer, det er sådan at Lederens fokus på at opbygge intentionalitet og agenthed hos medarbejderne har væsentlig betydning for medarbejdernes udbytte af en uddannelse/kursus. Som ledere skal vi også sætter fokus på noget så simpelt, som at man fremlægger det, man har arbejdet med i forhold til sine kollegaer. Og jeg håber at vi også på sigt kan få nogle PHD'er i kommunen. Så højdelæggeren for fagligheden generel kan sættes lidt op.

Jeg tænker, vi skal have fokus på forskning generelt, og hvordan vi får effekten af ny viden ind i organisationen. Der skal skabes innovation i kerneydelsen, jeg tænker at vi skal gøre det til en dyd at forske i egen praksis også fordi det motiverer og det udvikler og kan gøre det spændende at være leder eller pædagog, selv når man har været det i mange år.

Innovation er ikke det samme som Lean, men det kan kombineres til en kultur der siger, hvad kan vi gøre klogere sammen?

Som jeg har skrevet i min indledning er jeg under udfærdigelsen af min opgave blevet overhalet af hverdagen, for ud over de samfundsmæssige fordringer, vi skal tage hånd om i forhold til vores medarbejdere, sker der også strukturelle forandring i den kommunale verden, det er et vilkår, jeg står med en ny udfordring næste år, hvor min organisation skal af med en enkelt afdeling og modtage 3½ nye afdelinger.

Måske får jeg tre, måske fire nye afdelingsledere og beholder så henholdsvis tre eller fire af de tidligere. Derudover skal der vælges en ny bestyrelse og område medarbejder udvalg. Ledelsen bliver sammensat på ny og organisationen vokser. Som leder i en politisk organisation skal jeg sikre at denne sammenlægning bliver oplevet som et positivt tiltag af vores borgere, så derfor er det min opgave at den kommunikeres, så sammenlægningen kan opleves meningsfuld helt ud i yderste led af organisationen.

Efterhånden som vi får flere medarbejdere, at være formelle ledere for, er det vigtigt at ledere skal kunne motivere de selvledende medarbejdere til at påtage sig ledelsen af projekter og implementere alle de indsatsområder, som politikkerne dikterer også i forhold til børnene. Vi skal f.eks. effektuere en sprog- og læsestrategi, ”house of science” der handler om naturvidenskab og ”børn og it”. Det kræver meget høj faglighed af pædagogerne og dermed af ledelsen.

Mit masterprojekt handler om ledelse af synlig faglighed, jeg har valgt et mere overordnet teoretisk blik i min opgave, i det jeg med dette udgangspunkt, er nødt til at interessere mig for, hvad udfald er på et mere generelt plan i forhold til ledelse og læring end specifikt i forhold til de medarbejdere, der har været en del af interventionen.

Jeg har igennem min masteruddannelse via mine undersøgelser fået en læring og dermed en viden. Det, at overføre viden og færdigheder kan være behæftet med stort besvær og usikkerhed, fordi transfer jo oprindeligt afspejler en kognitiv opfattelse af læring – altså at viden og færdigheder er noget der ligger inde i den enkeltes hoved og dermed er bundet til den enkelte person og ikke konteksten. Med en systemisk tilgang, hvordan kan jeg så vide, hvad der fra mit masterprojekt bidrager til, at lederne lærer og udvikler sig, og hvordan kan jeg vide, at det kan anvendes efterfølgende i min ”nye” organisation, når det nu vil foregå i en helt ny kontekst?

Det, jeg tager med mig fra denne opgave er viden om systemteoriens grundantagelser og en erfaring i anvendelse af metoder, som anvendes indenfor den systemteoretiske tradition. Jeg kan ikke vide, hvordan en intervention virker i forhold til den nye gruppe ledere, men ved at inddrage lederne i planlægningen af interventionen og ved at lave en kontrakt, som danner en tydelige kontekst markør, kan jeg give interventionen retning.

Fordringen til pædagogerne fra landspolitikere i forhold til, at den gode pædagog præcis som den gode lærer kan gøre en verden til forskel, og et øget fokus på at de første fem år er de vigtigste år for udvikling af børns grundlæggende kompetencer, vil i forhold til at skabe en synlig faglighed også have relevans for ledere i min organisation fremadrettet. Den gode leder kan også gøre en verden til forskel, min evne til at klæde lederne på med udgangspunktet i, at information er forskellen, der gør en forskel, vil gøre en forskel i deres ledelse, og målet må være, at det gør en forskel for vore 539 børn i vores dagtilbud.

Litteraturliste

Brinkmann, B & Tanggard, L. 2010 s.185-205 og 207-229: Kvalitative metoder, Hans Reitzels Forlag.

Dahl, K & Grandhof Juhl, A. 2011: Den professionelle proceskonsulent, Hans Reitzels Forlag.

Danmarks Evalueringsinstitut, © 2012. Områdeledelse.

Gergen, 1997, s. 96, Morten Fogsgaards oplæg LOOP 3.semester.

Haslebo, G. 2004: Relationer i organisationer – en verden til forskel, Dansk Psykologisk Forlag.

Hermansen, M. m.fl. 2006: Kommunikation og samarbejde - i professionelle relationer, Forlaget Alinea.

Hornstrup, C. m.fl.2005: Systemisk ledelse. Den reflektive praktiker. Dansk Psykolog Forlag.

Illeris, K.2006:Læring. Roskilde universitets forlag.

Kvale, 1992, s. 2. Morten Fogsgaard oplæg, 4. semester Loop 11.

Stegeager, N. et Laursen, E. 2011: Organisationer i bevægelse, Forlaget Samfundslitteratur.

Molly-Søholm, T., Stegeager, N. og Willert, S. 2012: Systemisk ledelse teori og Praksis. Forlaget Samfundslitteratur.

Pearce, W. Barnett, 2007: Kommunikation og skabelsen af sociale processer: Dansk psykologisk forlag.

Sylva, Melhuish, Sammons, Saraj-Blatford, Taggart, Elliot. 2001/ 2002.

Områdeledelse

© 2012 Danmarks Evalueringsinstitut

Empiri

Bilag:

Lydoptagelse den 5.11.2012.

IM:

Jeg vil gerne sige velkommen til dette interview.

og jeg vil starte med at spørge PJ,

ja det tænkte jeg nok,

IM:

Hvordan håber du på, at din pædagogiske ledelse vil skabe en mere synlig faglighed hos pædagogerne i fremtiden?

PJ:

Jaah

Altså, jeg tænker rigtig meget, og jeg har tænkt rigtig meget, at der hvor det er lykket, og der hvor jeg har skabt mere synlig faglighed er der, hvor værdien af det er blevet forstået hos mine medarbejdere, altså de kan forstå det værdifulde i at være synlig.

Ja at det faglige kommer inde fra, at der er en forståelse for os selv, håber også på, at jeg kan lære mine pædagoger, men også mig selv, at vi er professionelle der skal blive anerkendt som fag i det hele taget også, det er der, vi skal starte, for hvis vi ikke tror på, vi er faglige, så er det også svært at være synlige faglige. Hvis man går rundt og tror at det er ikke vigtigt, det jeg siger eller det er der en anden, der kan gøre det ligeså godt som mig.

At man skal starte med at tro på sig selv som professionel faglig. Fordi så vil man også ses faglig, og jeg håber på min fremtidige ledelse, vil kunne se det faglige synligt, hvis man kan sige det.

IM:

Hvordan kommer det til udtryk, kan du give et eksempel?

PJ:

Jamen for eksempel, så vil nogle have bemærket det og komme tilbage og sige det, det kan være alt muligt lige fra en forældresamtale, hvor forældrene har oplevet nogle dygtige pædagoger, hvor min rolle jo hele tiden er, den der har holdt fast i det, de er faglige og det er der nogle, der har reageret

på, det har jeg så været inde og snakke om, hvis man skal snakke om, hvad der er gået godt, hvordan gjorde vi, hvad var det f.eks. psykologen sagde vi gjorde godt til det møde?

I gamle dage var det jo skolen, vi skulle overbevise om, at vi var fagligt gode nok, det er en proces og jeg har tænkt meget over at det handler om os selv

IM:

Det tror jeg også.

PJ:

At vi skal tro på det og det er faktisk min rolle som leder, at vi skal tro på at vi er eksperter, og vi ved faktisk rigtig mange ting og så på den måde, kan man gøre det mere synligt, tænker jeg,

IM:

Ja,-

ER hvad får det dig til at tænke?

ER:

Jamen, jeg tænker også lidt, at de skal være stolte af det de gør, at de skal tænke på det personligt, hvad bidrager jeg til i en kollega flok, når jeg brænder for noget, skal jeg holde fast, for hvad er det der gør at en kollega kan tale en fra at gøre det man gerne vil?

Nogle holde fast på en god ide, nogle tænker jeg turde ikke lige, altså det med at tror på det jeg brænder for, og min at kollega vil bakke mig op og acceptere min ide, at der er et kollegialt forhold, så man ikke skal tænke på, hvad tænker andre- Det er fundamentet for at man kan blive tydelig synlig.

IM:

Ja

Hvordan hjælper du den synlige faglighed i din ledelses form?

ER: Jamen i min ledelsesform, jeg går ind og coacher, når jeg kan mærke at de er trykket så tager jeg dem ind og det er noget med at støtte dem i, at de er gode nok eller hvordan jeg som leder hjælpe dem med at tro, på sig selv, jeg stiller spørgsmålet: Er der en, der skal støtte dig eller hvad skal der til, for at du kan udføre det eller hvad skal hjælpe dig på vej?

Det kan være at vedkommende ikke er rigtig igangsættende, hun har nogle ideer, men hun kan ikke tage det første skridt, så skal hun have en der kan skubbe på, eller der også en der sætter en masse i gang, og lader alting flyde, hun får det ikke afsluttet, der skal jeg som leder være meget fokuseret på deres profil, hvad er det for en profil de har, er de igangsætter, er de afslutter eller er de mere bare den, der ligesom støtter op om tingene. Generelt.

IM:

Lars, hvad tænker du i forhold til det, er det nogle af de ting du også gør?

Det ved jeg ikke, det er ikke det-

jeg tænker meget, at det handler om at have et mål og der skal være en mening med det.

Og jeg tror, at jo mere de er bevidste om, at der er et mål med det i alle processer, så giver det mere mening for dem, og hvis det først giver mening for dem, at de er på arbejde, så giver det meget mere engagement og de bliver mere inspirerende.

Men når de ikke ved helt, hvad er der lige på beddingen nu, lige nu når jeg står her kl. halv ti, hvis de ikke helt kan se meningen med hvorfor de deler børnene op på den måde, hvorfor de gør tingene, så mister de engagement.

IM:

Hvordan giver du dem den mening så som leder?

P.J.

Jamen jeg forsøger på at stille dem nogle forstyrrende spørgsmål, det er egentlig det jeg gør, de skal gerne forstyrres i forhold til det de gør, og det er ikke sikkert, at alle er klar til at blive forstyrret lige der, og så er det sådan, at gruppen bevæger sig i forskellige tempier, og så skal jeg sørge for at vi får alle med, og ikke bare suser der ud af med en gruppe, altså det er noget af det jeg tænker meget over i min gruppe.

IM:

Er det også et problem ved dig GW:

GW:

Altså, jeg tænker at pædagogerne de tager det til sig, hvis de kan se meningen, det er ligesom det Lars han siger, hvis de kan se målet med det de sætter op, så giver det også mening. Og et godt eksempel på det er,

at pædagogerne er rigtig gode til at skrive på tavlen, hvilke aktiviteter de har lavet, men får ikke noteret hvad målet egentlig var, jeg har jo interviewet forældre, og det de siger, er at målet bag og pædagogikken mangler, når vi skriver, vi har været på tur og samlet blade, dem har vi presset og lavet kranse af dem, så fortæller det ikke noget om vores faglighed, det fortæller noget om aktiviteten, men hvis man nu skrev på tavlen, at vi har samlet blade og vi har brugt vore sanser til at mærke de våde blade og vi har følt og sanset, at nu er de tørre og helt glatte, så har målet været meget mere tydeligt, og så har fagligheden været mere tydelig.

Stolthed.

Mmmm, det er også vigtigt.

IM:

Hvordan tænker I projektet vil præge hverdagen i børnehaven fremadrettet?

Hvad er det der er anderledes, hvis vi starter med dig ER,

ER:

Jeg har også nævnt projektet synlig faglighed, det at skrive på tavlen, og det vi har haft oppe i vores lederteam, og da kan man sige at, hvad skete der lige der-

Da kan man jo sige, de har selv fokus på, hvad er de gode til, hvad er det for kompetencer vi har i vores institution, hvad er du specielt god til?

Er du god til den nære samtale? Er du god til motorik? er du god til what ever, hvad er det vore styrkesider er i forhold til forældrene, således at de kan komme og få noget vejledning og råd. Og noget faglig vejledning, jeg tænker bare, det skal vi gøre mere synligt, hvad vi er gode til den enkelte,.

GW:

Må jeg supplere her?

IM:

Ja.

GW:

Fordi jeg havde i det interview med forældre, en forældre der sagde, en god ide ville være at skubbe pædagogerne i front, på den måde, at har du en pædagog, der har et diplom i inklusion, så skub hende i front og sig det er det hun kan, og det er det hun skal synliggøre,

Det forældrene sagde var, at så kunne det godt være, at hvis jeg have et problem med lille Peter omkring de sociale fællesskaber, så kunne det godt være at jeg ikke ville gå til pædagogen på stuen, men til den pædagog som har et diplom i inklusion og som havde nogle kompetencer.

Og det gav mig som leder nogle refleksioner på, at vi skal nok også til at tænke anderledes, for vi tænker meget på, at vi er et hus, vi har vore primær børn og så vil vi egentlig ikke træde ind over hinanden.

IM

Hvad er det, hakke orden?

Nej jeg tænker slet ikke hakkeorden, men hvis der nu kommer en forælder og stiller mig et spørgsmål, nej ikke mig, en pædagog, men egentlig ikke har den pædagog som primær, så kan den

pædagog godt svare, men bliver lidt uskarp, når hun svarer, for hun siger, at hun synes at forælderen skal spørge den pædagog, der er på gruppen,,

hvor jeg tænker, at det kan godt kan være, at det også er den, vi skal have løsnet lidt op.

IM:

Så det vil sige man kan være ekspert på mange områder man kan være ekspert på børnene men man kan også være ekspert på fagligheden.

GW:

Ja det vil sige, at egentlig kunne pædagogen også sige, hvis du gerne vil høre mere om de sociale fællesskaber, så synes jeg du skal gå til Pia, fordi hun ved rigtig meget omkring det.

IM:

Hvordan vil det virke ude hos dig PJ?

PJ:

Det, jeg kan supplere med, men som også er det nye, er vi tør erkende, at vi ved rigtig mange ting,

Altså vi ved mange ting, men vi ser ikke os selv som eksperter, der findes jo mange svar og det handler om de bløde ting, der er ikke kun et facit, det er nogle meget bløde værdier.

Men jeg tænker at det, der har gjort det anderledes gennem de sidste fem år og som vil fortsætte, er jo at vi har pædagogik på dagsordenen, at vi hele tiden har fagligheden i vores pædagogiske læreplaner, da skal vi beskrive mål, folk skal vide hvad er målet med denne aktivitet.

Min rolle er at holde dem fast i det, nåede du målet ? var det det du ville? Eller blev du ledt af noget, du havde prøvet før, fordi du var mere sikker i det?

Det at vi både er eksperter, når vi er sammen med børnene, men også sammen med forældrene på forældrerådsmøder, hvor vi kun sidder en leder og en pædagog, der skal vi også være synligt faglige.

IM:

Ja

PJ:

Og kan beskrive metoder og mål så det bliver synligt.

IM:

Så det handler om kommunikation?

PJ:

Rigtig meget. Det med at kunne sætte ord på ude ved dig Emma med motorik, hos os med at sætte ord på hvorfor vil vi være alsidige og hvorfor vil vi være kreative, at kunne sætte ord på.

Det skal de kunne sætte ord på.

Jeg stiller også krav til at deres forældresamtaler er synligt faglige, at de ved hvorfor vi gør som vi gør.

IM:

Hvad tænker du Lars.

LV:

Jamen, jeg tænker også at giver jer ret i, at det med, at vi kan forklare metoder og hvad vores mål er, er vigtige, men jeg tror ikke, at det er det' forældrene vil ha, de bliver ikke ramt på, at vi har beskrevet hvad målet er på sigt, de vil rammes personligt, og derfor tror jeg, at vi skal blive skarpere på det vi vil, så det giver mening, og derved kan forklare, så man har tænkt på, hvad det gjorde i forhold til det barn og denne gruppe, så kan man ramme dem personligt, det er ikke de ting man skriver på tavlen, det er ikke der, de oplever fagligheden, for det kan være kopier fra bøger nærmest, der er klistret op på tavlen, vi skal ind og ramme dem personligt og det kræver, at de skal føle det vedkommende?

Ja ved kommende i forhold til mit barn i den gruppe.

IM:

Er det det der igen med, at det skal give mening for forældrene?

LV:

Ja og jo mere viden du har, des bedre kan du formidle det, og den mening det giver og forklare at det er derfor vi valgte at gøre det, så bliver det f.eks. også lettere at sige, han skulle ikke med, og vi ved også lige præcis, hvorfor vi har valgt at gøre som vi gør.

IM:

Så det er noget med autoritet?

LV:

Ja det er noget med autoritet, men jeg tror også, at de pædagoger der ikke er helt skarpe på, hvad målet er, de har svært ved at formidler mere end det generelle, det bliver det generelle, som den anden måske har hjulpet med at skrive til forældrene, og det kan de (forældrene) ikke bruge til noget, de gider ikke det, de vil rammes personligt.

PJ:

Jeg kan genkende det du siger, vi har grebet det anderledes an, vi mærkede også i starten at forældrene var meget optaget af deres barn, vi har brugt meget tid på, at forklare forældrene i forhold til smitte model, og dokumentation, at når vi hænger noget dokumentation op, så er det aktiviteten, målet for aktiviteten, og jeg ved jo godt man kigger efter sit eget barn, og hvis der ikke lige var et billede af deres eget barn, så var målet faktisk, at man kan løfte sig lidt op, alle nå ikke derop, men jeg kan mærke at vi har ramt nogle forældre,

ved også at lave nogle overskrifter, hvor vi skrev, at målet var sådan, og at de skal kigge på aktiviteten og ikke kun det enkelte billede og kigge på målet, for at se det faglige i det, for at se hvad var meningen med det, det er den ene ting.

Men det er også i forældre samtaler, hvor vi kigger på feed back, f.eks. i forhold til undersøgelsen i skolen af skolestart og af hvordan den sidste skole /hjem samtale i børnehaven var,

hvor vi, da vi startede 8 år tilbage, måske var der, at det var en løs snak om dit og dat. Eller vi (som forældre) fik aldrig en klar besked om vores barn var klar eller ej, hvor vi de sidste år har fået,(fra forældrene): god snak, vi er ikke i tvivl om, de har set vores barn og om det var skoleklar.

Der kan jeg se vores faglighed, at vi har fokus på, hvad snakker vi om, hvad er målet med samtalen og mål for aktiviteten.

LV:

Ja, det er netop det atI rammer dem personligt, det andet var en løs snak, ja ja, jeg er enig det var lige det, netop præcist.

IM:

Jeg tænker, jeg har lige brug for at spørge jer, hvad er det så i forhold til jeres ledelse, I har gjort?

Er det jeres fokus, eller hvad er det, der sker hvordan er det I lykkes med det?

PJ:

Du kigger på mig?

IM: nikker

PJ:

Ja, jeg tror det handler om, at have fokus på faglighed, ved hele tiden at holde dem fast i det faglige fokus på fagligheden, så kan man holde dem fast, ved selv at være rolle model på det faglige, så tænker jeg, så er der fokus på ny viden, så ved de, når de kommer til et forældre møde, så er fokus på det, det handler om vores pædagogik.

IM

Jeg ved noget af det du også har snakket om Gitte, er rollemodel, at du som leder er rollemodel.

Vil du prøve at fortælle, hvordan du tænker det?

GW:

Som leder så har jeg jo lederrollen hele tiden, men jeg er meget bevidst om, at når jeg så er på børnegruppen, at jeg har nogle mål, at pædagogerne måske ser lidt op til mig, at de tænker woow.

Det er selvfølgelig ikke altid det kan lykkes, for de er jo også dygtige pædagoger, men det der med, at man sætter fagligheden højt, så når man er på gruppen, så er man meget faglig dygtig, det skaber bare en anden dynamik, fordi det kan jeg jo se det gør, når jeg ikke er på gruppen, så oplever jeg, at der bliver snakket, altså voksen snak, altså ligeså snart jeg træder ind stopper det, men det er jo også en helt anden spændende snak....

ER:

Mine er jo synligt fagligt dygtige, men der hvor jeg bliver nødt til at tænke, for de er jo meget selvledende, det er på personalemøderne, der er det meget vigtigt at jeg bruger de første 15 min til at skabe forstyrrelser, der er fiskebowle, eller der er måske et eller andet teambuilding øvelse, jeg skal ud af boksen, det nytter ikke noget, jeg bare sidder med min dagsorden, jeg skal forstyrre dem der, fordi de er så fagligt dygtige og selvkørende.

For hvordan kan jeg ellers give dem noget, jeg skal ikke ud og sige, jeg synes du skal gøre....

Hvis de spørger, kan jeg stille dem nogle modspørgsmål eller sige jeg tænker sådan-

Men jeg tænker, hvordan er min rolle som leder?

GW:

Jeg går ikke ud og siger du skal gøre...., jeg viser dem, det var det ene, det andet er at blæse det højt, når de gør det helt rigtige, noget spændende og anderledes, fagligt godt noget, så er det vigtigt, at få det i tale sat.

Jo mere du blæser den op, jo mere gør også andre det.

ER:

Jeg havde også en medarbejder, der havde taget fem drenge ud, de havde noget om venskaber, de havde cyklet ud for at besøge dem der hjemme, og havde skrevet det (Beskrivelse af aktiviteten) til forældrene, hvor forældrene kom og sagde:” hvor er det godt”, jeg blev helt paf, for jeg havde ikke engang set materialet. Da sagde jeg, jeg vil gerne se det og jeg vil også gerne give dig feedback på, at forældrene kommer.

IM:

Altså det, jeg hører nu, er at vi lykkes med rigtig mange ting.

Så hvad er det vi skal gøre mere af hvad er det som ledere vi skal skabe?

ER:

Jeg tænker på at vores medier, billeder og dokumentation, jeg tænker vores intranet, som vi forhåbentlig får til at køre, vil være en gevinst, fordi det skal ikke kun være en planche, som de(forældrene) farer forbi, fordi de har faktisk ikke tid, de er jo der, hvor de har deres mobil, det er jo ikke som da vi...

så de skal have det, så de kan sidde hjemme i stuen så de kan se og iagttage det.

IM:

Fordi det handler vel mest om forældre hører jeg, men hvem er det egentlig, det vil overraske mest, hvis vi lykkes som ledere med dette?

PJ:

Vi skal også have fokus på politikkerne vi skal hive os op og gøre det synligt at det er vigtigt at vi har den normering, hvad er det vi kan gøre hvis vi er nogle flere på arbejde, hvad er det der lykkes, hvad er det børnene lærer? man kan sige skoleverdenen er lidt tydeligere.

IM:

For hvem er det egentlig vi kan overraske ved at være mere tydelige?

GM:

Jamen, jeg tænker pædagogerne selv, der får AHAAAAA oplevelser, for de ved det jo godt.

Vi lever i den kultur der siger: vi er bare pædagog, hvor det skal blive til :

jeg er pædagog”

altså den der stolthed bagved.

Det er alfa og omega, fordi ellers kan det her ikke lykkes.

IM:

Så det vil sige, at hvis du ændrer din pædagogiske ledelse, er de første der lægger mærke til det, pædagogerne,

GM:

Ja, det tror jeg.

IM:

Hvad siger du Pia.

PJ:

Jamen jeg er helt enig. At vi skal starte med fundamentet og det vil også være der, vi skal holde fast på fagligheden hos pædagogerne, vi har været på vej ud hvor vi har været udvisket som fag.

Og det var medhjælperne, der blev spurgt på medierne, hvis der var noget med børn, og den skal vi have vendt, så det er min opgave, at gøre faget og pædagogerne synlige, jeg prøver ved f.eks. at holde fast på vore pædagogmøder en gang om ugen, det giver ballade, der er altid nogle der føler sig forurettet over de ikke er med, men jeg vil holde fast,

fordi jeg synes det giver en anden snak, når der kun sidder pædagoger om bordet, jeg har også et ønske om at det skal være synlig faglighed.

Vi skal starte med pædagogerne.

IM:

Hvad vil de sige du gør hvis du hjælper dem med at lykkes Lars.

LV:

Hvad vil de sige jeg gør?

IM:

Ja, hvad vil de sige at du gør af tiltag når du leder dem til at lykkes med at blive mere synlige?

LV:

Ja det jeg sad og tænkte var netop, at det der lykkes er at fagligheden bliver synlig for dem selv.

Det bliver deres evalueringer af dem selv også fremover, fordi lige nu køre det vel mest på det gik godt, det gik skidt. Og det var smart at Peter ikke var i den gruppe.

Men vi skal gerne komme et skridt videre: Nåede vi målet eller skal vi lave det anderledes?

Og der tror jeg, at hvis jeg kan få de evalueringer gjort synlige, og det er igen med at komme ind og stille de rigtige forstyrrende spørgsmål, i forhold til at der sker en evaluering af deres faglighed, ja af deres faglighed, ja evalueringen skal blive synlig, ja og det er der, jeg tænker de vil sige, at Lars han stiller de rigtige spørgsmål i forhold til det vi gør, og hjælper os på vej der.

PJ:

Ja og lige præcis løfte evalueringen til mere end det gik godt og det gik skidt.

Og faktisk også stille dem spørgsmålet, hvad har du lært?

Hvad lærte du som pædagog i det her, fordi så tænker de lige pludselig det er mig, der er fokus på, for så er det nemmere at snakke om aktiviteten, men så skal de pludselig snakke om, hvordan gik

det med at samarbejde med den anden pædagog. Så skal de til at have fokus på dem selv som fag og pædagog i aktiviteten.

LV:

Det er faktisk rigtig svært.

Og have fokus på, hvis de har de der tegn de skal have fokus på og de bare lykkes, er de (tegnene) så forkerte? hvis de bare lykkes, hvorfor sætter I så ikke et højere mål?

Det er sådan en ting de skal ind og forholde sig til, det nytter ikke noget bare at sige det gik godt.

PJ:

De må jo også godt fejre en succes!

LV:

Ja, selvfølgelig, det gør vi også

IM:

Jeg tager en runde nu, spørgsmålet er, hvad er dit næste skridt, for at gøre dine pædagoger mere synligt faglige?

GW:

Det næste i dag kl. 15 så skal jeg interview dem om faglighed.

IM:

Fordi?

GW:

Ja, fordi jeg skal lave opgave om synlig faglighed, fordi jeg synes det er rigtig spændende, jeg har spurgt forældrene om, hvad synlig faglighed er og nu spørger jeg pædagogerne, hvad svarer de så? Svarer de som jeg forventer som leder og det kan måske give mig nogle ideer til, hvordan jeg kan skubbe dem.

IM:

I forhold til deres selvforståelse?

GW:

Ja

IM:

Hvad tænker du om det Lars, hvad er dit næste skridt?

LV:

Jamen det er simpelthen at gøre dem mere bevidste om, hvorfor de er til, hvorfor er de her

HaHaHa

Hvad siger dagtilbudsloven, hvad er det egentlig de er her for?

Hvad er egentlig deres vigtigste opgave, og det tror jeg også, at det er de hele tiden nødt til at være skarpe på, det ville måske formindske al deres snak og at de så kunne være faglige hele dagen, og at man ikke har nogle tidspunkter, hvor man er mere faglige, som når forældrene kommer om morgenen, så er man faglig fra 9-11 og så glider det hele ud indtil hen på eftermiddage, hvor man igen skal snakke med forældre, altså jeg tænker at de skal tænke deres faglighed ind hele dagen, og det er noget af det næste, at det ikke bare er, fordi Lars er sur og siger, at de skal gøre det, men at det faktisk er derfor, vi er her og det er det vigtige .Og I er nødt til at tænke større, vi er også i en tid hvor ressourcerne bliver mindre.

IM:

Så det vil sige, at de også skal være faglige på legepladsen?

LV:

de skal være faglige på legepladsen, de skal bruge det sidste kvarter inden kl. 4,

hvor der ikke er mange børn til at være faglige, de skal udnytte den tid der er.

De siger hele tiden, vi ikke kan dele børnene i små grupper, men der er så man tidsrum, hvor vi kan dele dem, hvis man ikke kun tænker fra 9-11-

De skal tænke ud af boksen i forhold til det. Og kende dagtilbudslovens ramme og paragraffer.

IM:

Ja, spændende.

PJ:

Mit næste skridt vil være at fortælle dem om det I har kørende (Gitte og Lars synlig faglighed), det ved de ikke så meget om, men det de har gang i, er faktisk, at være fagligt synlige.

At sætte de rigtige ord på, du har fuldstændig ret (henvendt til Lars)

Det at være synlige hele tiden, BUM, for du er synlig hele tiden på din arbejdsplads. Så du så faktisk også er faglig hele tiden, det handler om at sætte ord på. At det er det, vi skal men også, at det er det vi gør og sætte ord på.

ER:

Jamen altså, vi kæmper hele tiden med vores idrætsprofil, at få den gjort helt tydelig.

Jeg har tænkt, at vi på et forældre møde skal have gjort det helt tydeligt, men deres egen personlige udvikling og deres kompetence dem vil jeg arbejde meget med, hvad er deres spidskompetence, det er det, jeg vil arbejde med, hvad er du god til? hvad brænder du for? hvad kan du bruge i forhold til forældrene? hvad kan du tilbyde institutionen og forældrene?

IM:

Jeg tænker hvordan vil du udmønte det?

ER:

Jeg tænkte på et opslag en ide bank, en personale profil.

For di, jeg tænkte, de skal jo også være opmærksomme på hinanden, det er ikke nok, at du (lederen) fortæller dem det.

Nej, det vil jeg tage op på et personale møde. Så de selv få lov til at fremlægge sig selv.

Men jeg håber også intranettet kommer i gang, jeg lavede en Power Point til personalemødet sidste gang, Med billeder af personalet i aktivitet. Hvor jeg oplevede at de blev stolte af sig selv, at de så sig selv udefra.

Ja, det er også det man skal, når man coacher, se sig selv udefra.

IM:

En PowerPoint?

ER:

Da lavede jeg det sådan med billeder hvor det kørte med alle de aktiviteter de havde lavet, for at se, hvad er det vi gør hvordan kan vi blive mere synlige.

IM:

Super.

PJ:

Må jeg komme med en lille kommentar? Jeg fandt en gammel mappe i kælderen, nu hvor der var fokus på pædagogik, men hvor vi skulle sende en beskrivelse til forvaltningen, på hvor mange aktiviteter, vi havde lavet, det var det vi blev målt på i gamle dage, det var, hvor mange aktiviteter, vi havde lavet, en juleklippe aften, fastelavn, det var simpelthen det, vi blev målt på aktiviteterne, hvor vi nu bliver målt på målene, på det pædagogiske og det faglige og så længe siden er det ikke.

Jeg vil stadig holde fast på, at det er vigtigt at vore pædagoger får at vide, at de er dygtige og faglige, men de skal også vide, at forældresamtaler er et sted, hvor man kan vise sin faglighed. Og hvor den bliver synlig.

ER:

Ja, men da har vi også snakket om, jamen de er ikke bange for at gå til forældrene og dem der har været bange, har jeg taget fat i, fordi det er så vigtig en kerneopgave, man skal turde at gå til dem, vi havde en forældre, som var meget tæt med personalet, hvor vi gik sammen, og jeg sagde:

Er det jer eller mig som leder, der tager den samtale for den skal tages.

At vi diskuterede, at det skal i tale sættes, vi lægger ikke bare låg på.

IM:

Så den der dagligstue og hygge den er ude, som jeg kalder det?

ER:

Ja, den er ude.

PJ:

Det er også synligt ude ved mig, har vi talt om et barn tre gange, så skal der handles på det.

Så vi ikke bare kan snakke, vi har en opgave.

IM:

Ja, Gitte, jeg har set, at du føler dig inspireret af dette, du har noteret rigtig mange ting,

Hvad har dit udbytte været?

GW:

Hvad mit udbytte har været af det her?

IM:

Ja af dette interview?

GW:

Ja, at jeg er blevet bekræftet i nogle ting, og så synes jeg, det var sjovt at tænke på, at før blev vi målt på aktiviteterne, nu på fagligheden og det er jo også det, jeg hører fra forældrene, at det bliver vi målt på.

Og noget af det forældrene også sagde var, at der er forskel på, om man taler med medhjælper eller pædagoger og det blev jeg nysgerrig på. Pædagogerne er meget mere målrettede, konsekvente og direkte hvor medhjælperne, der går der mere mormor i den. Det var deres udtalelse, det var lidt skægt.

IM:

Hvad Lars er du blevet inspireret.

LV:

Ja jeg er blevet inspireret, men jeg tænker også på, at det at børnene trives, det er der ikke dokumenteret på billeder og sådan, og da tænker jeg inde på internettet og sådan, trivselen den går lidt tabt i det her spil. Og der skal vi også være helt skarpe med vores faglighed,

PJ:

Tænker du trivsel i forhold til børn eller personale?

BØRN. Helt klart børn. Det andet er også vigtigt, men det er ikke det i denne her faglighedssnak.

GW:

Jamen det kan jeg godt følge dig I, men det er vel spørgsmålet om hvem vi vil være synlige overfor.

Er det os selv eller forældrene, og hvis det er forældre, så skal det være noget de kan se, om det er tavlen eller det vi siger.

Vi ved, at vi ikke kan nå alle forældre i løbet af en dag eller en uge.

Hvordan italesætter vi det, hvis vi skal ramme den enkelte forældre er det muligt?

Det synes jeg er spændende.

IM:

Men vi snakker også om selvforståelse.

LV:

Ja, men jeg vil sige til dig, at tingene hænger sammen. Det gælder om at have fokus på barnet og det står i loven og den har vi også skilt af ude hos os,

for at finde ud af hvordan lever vi op til loven, det har givet gode snakke, og vi er også blevet rystet i forståelsen, men det at have fokus på barnet, det er også en faglighed, det handler ikke kun om

dokumentation og smitte-model, jeg er fuldstændig enig med dig i at trivsel er en vigtig ting og afgørende.

PJ:

Du siger Gitte, at du gør det ved at være synlig faglig på gruppen, men det handler også om at pædagogerne bruger os til at løfte sig op, netop, hvis de har brug for at have en snak om et barn eller familie.

(F.eks)

Pia, vi har brug for du kommer med på et stuemøde, fordi vi har en familie, måske kan de ikke lige finde ud af det, eller de er snadret ind i noget følelsesmæssigt, så de har brug for en leder, der løfter den op og får fokus på det faglige. Så de får fokus på barnet. Jeg er enig med dig at trivsel er vigtig ellers kunne barnet jo heller ikke udvikles.

IM:

Lars du snakker om at stille krav til pædagogerne, det med fagligheden.

LV:

Ja, at man stiller krav til dem, at de går ind i relationer,

ja vi kan stille krav til dem og det er på alle punkter, jeg tænker også, at vi skal stille krav til dem om at forholde sig til, hvorfor er det de gør som de gør for at skabe trivsel på gruppen, for man kan ikke skabe trivsel, hvis man har en gruppe, der ikke fungerer.

IM

Nej det er klart.

Man skal skabe fællesskab, det er altså også noget med, at man kan godt få en pædagoguddannelse, men der er noget med en ”pædagogsans”, der er altså også nogle pædagogmedhjælpere der har den. Men der er nogen der ikke har den, jeg tror ikke jeg kan flytte dem.

PJ:

Du skal tro på det. Det er ligesom at tage kørekort, du skal først til at lære det, når du har kortet.

Jeg tror man kan flytte dem, de skal ledes. De skal guides og ledes.

ER:

Det er også derfor vi skal være skarpere, når vi uddanner pædagoger. Ellers får vi nogle ud som ikke har det i sig.

Det er noget med kan man flytte den sten? Nej.

Og så skal vi være skarpe som ledere.

LV:

Og nu er vi tilbage ved det, at det skal give mening for dem, de skal have et mål, for at de kan flyttes, så de tænker, jamen så skulle jeg måske prøve noget andet.

ER:

Nu prøver jeg at være kæk og smart i forhold til det med PowerPoint o.s.v., men det var der, jeg prøvede at skabe trivsel for personalet. Fordi hvis de trives, så har de øje for andre, hvis de ikke trives, så har de ikke øje for andre. Sådan er det bare ganske enkelt, så gå de op i dem selv.

PJ:

Men der hvor man også kan sige det, altså vi har jo også haft faglig sparring for at kategorisere dem (Børnene) rød, gul, grøn, hvem trives, hvad med sproglig parathed, og det er dølen dytmæ faglighed, og det er de glade for, fordi det så bliver synligt for dem. Ham der, er bare usynlig og der skal man støtte op

GW:

Jeg tænker bare på at det gælder om at skabe refleksion, udvikling og mening.

Jeg tænker refleksion, så der også sker en læring, det gør der jo også her, når vi sidder og snakker,

Jeg får da også her en læring på et eller andet niveau. Regnede jeg ud-

IM:

Det håber jeg også, haha

GW:

Det er tit sådan, at man siger det her er et børneuniversitet, det er ikke et sted for husmødre, der pusler.

Det siger virkelig noget om, hvad er vi her for-

IM:

Så det der er også sproget?

At vi udvikler børn har været mit mantra i mange år, vi passer ikke bare børn..

ER:

Jeg synes det er helt vildt lækkert, at have de her ledelsesdiskussioner, for det er jo det, der gør, at vi får nogle input, men også noget i forhold til, hvorfor er vi sammen som ledere.

IM:

Nye indsigter og forståelser skal vi lige snakke om:

Lige en hurtig refleksion.

ER:

Da tænker jeg målet. Vores profil hjælper os lidt på vej, hvad vi vil overordnet set?

idrætsprofilen, det er vores mål med mange af de ting vi gør. Når I snakker om mål, så tænker jeg, det er det der hjælper os.

IM:

For at gøre jer tydelige?

ER:

Ja fordi hvad er det vi vil, hvad er meningen med det vi gør? Der kan vi hænge noget teori på, så det bliver, ja vores.

GW:

Ja, så kan vi jo diskutere det, for jeg tænker meget mere helt ned på gulvet, når de vælger at skære græskar ud og koge kerner, så kan jeg gå hen og spørge, hvad er målet med det du gør? Så forventer jeg at pædagogerne kan sige, jamen det er noget med sanserne eller noget med smagssans, de skal smage kernerne, at der ligger en bagtanke, egentlig ikke det øverste som Skratmosen, for der ligger idræt, men

Mere, at der skal skabes mening for det de gør i nuet, men selvfølgelig også i de ting de forbereder sig på.

ER:

For mig gør det bare, at vi har en faglig stolthed, det at vi har profil. Jeg kan ikke sætte ord på det, jeg ved ikke om det med græskar giver stolthed, men vi har vores fælles mål, hvad er årsagen til at vi laver massage rum?

Hænger det sammen med vores idrætsprofil,?

Ja det gør det i højeste grad, at de skal have kropsbevidsthed, at vi hele tiden ved, hvorfor vi gør det.

Og de didaktiske overvejelser, hvorfor skal de ind i det rum, at vi får forklaret det, det er så også det, når vi laver et læse rum hænger det sammen mmmmm

tja det er jo også bare så vigtigt.

IM:

Lars hvad tænker du.

LV:

Jamen jeg bliver inspireret af Gitte. Det der kendetegner den gode læring, det er at de er god til metode, klasserumsledelse og så er de gode til relationer, og der er ingen forskel om man er pædagog eller lærer, man skal kunne det der. Man skal vide det med metoden, hvorfor er det, vi gør det, hvorfor har vi tænkt de tanker, hvordan tænker vi sprog ind i det her, hvordan med natur og personlig udvikling?

Så skal man lave klasserumsledelse, man skal have en fornemmelse af, hvor er gruppen henne, hvor er det enkelte barn henne, er det nu vi skal skifte videre?

Det nytter ikke noget, man har planlagt en aktivitet, der skal vare fra 10-12, hvis børnene falder fra efter en halv time, så skal man tænke, nu gør vi det, vi går ud eller skal ind i fællesrummet og løbe lidt, hele tiden skal du have en fornemmelse af gruppen og de der ting. Og så skal du kunne relationen med det enkelte barn det er det, som de skal kunne alle som en.

GW:

Og det er lige præcis det, der er usynligt, det har jeg snakket med forældrerådet om, hvordan kan du skabe det, der er usynligt, det kan man ikke, som en sagde, alt det der ikke er struktureret er ikke synligt.

LW:

Og det er derfor lærerne er så gode til metoderne, men det der halter ved lærerne er relations kompetencen og klasserumsledelse.

IM:

Og ved os er det omvendt?

LV:

Nej, jeg tror vi er ved at være skarpe på metoderne, men jeg tror vi skal holde fast i relations kompetencen og klasserumsledelse også den synlige faglighed, da skal vi ikke vælte over og kun kigge metode og aktiviteter, vi skal kunne det hele og får det i tale sat, hvad man har gjort. Nogle har den 6. sans og kan fornemme, hvad der skal gøres og andre kan ikke og nogle er gode til at italesætte det, og nogle kan ikke,

og det skal vi øve os rigtig meget i, sådan til at vi kan lære af hinanden også.

PJ:

Vi er jo også bag ud, folkeskoleloven har eksisteret i mange år og dagtilbudsloven er ikke gammel, så vi er jo på vej hen, hvor pædagogerne også bliver synlige og man har nogle forventninger til dem, forældrene har forventninger til dem, vi har forventninger til dem og du som leder af ledere.

Vi har ikke været synlige i mange år, men vi er i gang med en proces, og jeg tror mine pædagoger synes, at de er synlige med de mål de har, det der med at være synlige for os selv, det har lærerne været i årevis for sig selv, de har været respekteret som fag og det er det, vi skal tro på, at vi er eksperter indenfor småbørnsområdet

LV:

Jeg tror ikke vi er bagud, vi er foran i relations kompetence og klasserumsledelse..

PJ:

Men vi er bagud i forhold til, at nogen har set os som en faggruppe,

LV:

Ja, det er rigtigt.

PJ:

Da Jeg gik på seminariet hed det pasning, nu er der kommet en lov der stiller krav til os, nu kan politikerne ikke beslutte om de kan lide pædagoger eller ej, for nu er vi her.

LV:

Når vi tror på os selv-

PJ:

Nej jeg tænkte den ydre verden.

IM:

Hvad er det så vi skal, hvad gør os mere synlige?

PJ:

Jamen jeg tænkte, at børnehaveklasse lederne, stillede krav til forældrene om, de (børnene) skal være renlige og selv tage tøj på.

Det gør vi ikke endnu, vi stiller ikke krav til, at de skal have smidt bleen, vi lader det lidt mere glide, hvad der er rigtigt og forkert altså.

Vi skal være synlige overfor, hvor meget der sker i institutionerne hvor meget vi rykker dem.

LV:

Men vi skal være synlige for os selv, vi skal ind og italesætte os, så vi bliver synlige for os selv,

som pædagog gruppe, hvad er det vi gør? det skal vi være 100% skarpe på, når vi vækker dem(pædagogerne) kl 5 om morgenen, så skal de kunne lire det af, og så skal de kunne gå i gang,.

Så hvis man kommer hen og interviewer en pædagog fra dit område fremadrettet hvad skal de så sige

ER:

En krølle:

Jeg tænker at den tid hvor man kommer på arbejde uden at være forberedt er over, vi har tid.

Ja man er forberedt og skarp på hvad der skal ske, det ved de i forhold til gruppen, det er det de skal vide hvad der skal ske hele tiden.

IM:

Tak det var super

Selv tak.