

Hvad er meningen? PPR i Rites de Passage

Polyfoni, Governmentality og Big Society

V. Vibe Strøjer

Jeg i mange år haft det privilegium at arbejde for pædagogiske psykologiske rådgivninger i forskellige kommuner. Mine opgaver er på flere planer: Konsulent - uddannelse af de fagprofessionelle grupper i PPR, PPR's organisationsudvikling og ledelse, PPR's kobling til dets netværk af samarbejdspartnere og endelig inklusionsprocesser i skoler og dagsinstitutioner. Jeg betragter selv mit felt som værende udvikling af PPR's bæredygtighed, organisatorisk, strukturelt, netværksmæssigt, ledelsesmæssigt og fagprofessionelt. I det følgende vil jeg præsentere et lille udpluk af de organisationspsykologiske teorier og betragtninger, der lader til at give mening for PPR i denne overgangstid for både ledere, medarbejdere og samarbejdspartnere.

Rites de Passage

I givne epoker i organisationers liv kan man opleve, at organisationer bringes på glatis med hensyn til hvad "meningen" er med deres samarbejde med andre, opgaveløsning ja næsten deres eksistens. I offentlig virksomhed optræder den slags søgen efter "mening" oftest i perioder med både lovgivningsmæssige, organisatoriske og ideologiske forandringer. En sådan periode er kendetegnet af større opbrud i tænkning og rammer end bare almindelige glidende konstante forandringer.

Begrebet "Rites de Passage" (på dansk "overgangsrite") blev lanceret første gang af en den franske antropolog Arnold van Gennep i 1909. Det er en religionsvidenskabelig og etnografisk ritualmodel, der benyttes ved analyse af ritualer i overgange fra en tilstand til en anden. Rites de Passage indeholder tre faser:

1. Separation og adskillelse fra det gamle liv
2. Overgangen/liminal fase mellem de to livssituationer
3. Genindtrædelse/absorption i samfundet i en ny rolle.

Hvor man i de ældre organisationskulturer kunne skelne skarpt mellem de tre faser ses i de moderne organisationer en tendens til samtidighed i faserne. Man skilles fra det gamle, samtidig med at man er i en overgang og bygger det nye op. Denne "Rites de Passage" tilstand kan både ses som angstfyldt men også som en mulighed for at re - analysere og re - fortælle organisationen og dens ydelser.

Det er min påstand, at PPR befinder sig i en sådan periode. Der er opbrud i forhold til lovgivningen, i forhold til ydelser til samarbejdspartnerne, i forhold til hvilke typer af faglighed PPR skal indeholde, i forhold til fagprofessionelle bastioner, i forhold til samarbejdsformer med borgere, i forhold til PPR's måde at arbejde på, i forhold til ideologierne der omgiver PPR, i forhold til ledelse af PPR, i forhold til tvivl om hvilke faggrupper der skal være i PPR og endelig en eksistentiel lurende angst for (eller håb om) hvorvidt PPR som enhed kommer til at beholde sin form og struktur og fagligheder eller om vi vil se andre måder at organisere faglighederne på.

I det følgende vil jeg belyse denne "Rites de Passage" ud fra følgende perspektiver:

- En beskrivelse af nogle af de mange stridende synspunkter og stemmer i og udenfor PPR, der snor sig rundt om hinanden i indbyrdes interaktion i kommunerne for øjeblikket. Disse synspunkter og stemmer belyses ved hjælp af begreberne "**Polyfoni**" og "**Skyggetider**" hentet fra den narrative performance teori.
- Et fokus på begrebet "**Det Flydende**" som en eksistentiel betingelse i denne fase. Det flydende er et begreb der metaforisk favner nutidens forandringer, som i de fleste kommuner er kendetegnet ved, at ideologierne marcherer hurtigere end der er bæredygtighed. Det betyder, at PPR arbejder med sin egen forandring samtidig med at de er med til at skabe rammer og indhold for skoler og daginstitutioner, der selv er i forandring.
- En diskussion af de ideologier der har præget PPR gennem de seneste mange år og som blandt andet har en betydning for PPR's rolle som inklusionens arkitekter og fortropper. Denne særlige rolle belyses ud fra begrebet "**Governmentality**" som er et begreb fra en poststrukturalistisk terminologi som er nyttigt i forståelsen af den særlige kombination af styringsmetoder og dannelse som PPR har stået for i samarbejdet med både professionelle og familier og børn.
- En afrunding via inddragelse af et forhåbentlig fremadrettet perspektiv nemlig en introduktion af de seneste engelske politologiske teoridannelser om "**Big Society**" som har rødder i en systemisk tænkning

Polyfoni og Skyggetider

Det narrative perspektiv i organisationstænkning jeg vil introducere i dette afsnit fokuserer på hvordan meningsskabelse sker gennem fortællinger. I den såkaldte narrative performative tilgang (Czarniawska 1997)(Borum og Reff Pedersen 2008) er fokus på de mange forskellige fortællinger

der dukker op i overgangsfaser i organisationer, deres indbyrdes interaktion og på selve indholdet af fortællingerne. I denne tradition vægtes, hvorledes samfundsmæssige fortællinger påvirker lokale fortællinger og omvendt hvordan lokale kontekstuelle organiseringsforhold kan påvirke fortællingerne. Fokus er altså ikke på "fortællerne" men på "fortællingerne"

De fortællinger, der fortælles om PPR for øjeblikket, er i høj grad påvirket af både de lidt større samfundsmæssige fortællinger men i høj grad også af lokale forhold. Det er ikke muligt for øjeblikket at stratificere og klassificere fortællingerne om PPR's fremtid i kategorier som "skoleledernes synspunkter", PPR ledernes synspunkter, medarbejderne i PPR's synspunkt, lærernes synspunkt, pædagogernes synspunkt, forældrenes synspunkter.

Den russiske sprogforsker Bakhtin (Bakhtin 1981) (Dentith 1995) benævner dette virvar af modstridende og interagerende stemmer på givne historiske tidspunkter for en polyfoni.

Begrebet polyfoni kommer fra græsk og betyder "mange stemmer". I en polyfonisk tilgang er der ikke nogen stemmer, der er givet en privilegeret status. Der er med dette begreb som sagt ikke fokus på fortællerne, men på fortællingerne og deres indbyrdes interaktion. I en polyfoni kan der sagtens eksistere modstridende, ikkesammenhængende fortællinger på samme tid. Inspireret af Bakhtin kan vi se organisationer som fortællingerne mange typer af polyfone interaktionsformer, der interagerer og fremtræder.

De fortællinger der fremkommer om PPR's fremtid er i høj grad polyfone. Som konsulent oplever jeg hvordan de mange fortællinger om PPR snor sig rundt om hinanden:

PPR bør nedlægges og ressourcerne lægges ud til de enkelte skoler

PPR skal være en art børnerådgivning udelukkende med psykologer med dybdefaglig ekspertise om børns udvikling

PPR skal bevares og styrkes som en vidensorganisation med medarbejdere

Områdeledelse for skoler, daginstitutioner, PPR og Socialforvaltninger bør indgå i konsortie lignende ledelsesteam

PPR skal fortsætte som de har gjort

PPR's medarbejdere bør være processtyrere og udviklere

en enkelte skole skal have sit eget specialistteam

PPR skal teste børn noget mere og blive dygtigere til at diagnosticere

Vi vil se dele af de kliniske fagligheder fra PPR integreret i børnesundhedshuse med børnepsykiatere

Den tyske filosof Heidegger (Strøier 2011) har et begreb om som giver god mening for øjeblikket i denne periode af PPR's historie, nemlig begrebet "kastethed". Vi mennesker kastes ind i tilværelsen med valg vi ikke selv har indflydelse på, det Heidegger benævner fakticiteten. PPR er for øjeblikket kastet i en situation, de ikke selv har bestemt nemlig ændring af lovgivning og inklusionsprocesserne. Kastetheden har ikke noget at gøre med om man er enig eller ej, men om selve den situation PPR er i. Der er meget store forskellige på hvordan vi som mennesker håndterer vores kastethed. Vi kan leve i "ond tro" som filosofen Sartre benævner det valg man kan gøre sig ved ikke at vælge. Eller vi kan udforske hvor vores valgmuligheder og frihed ligger i vores kastethed. Finde vores frihed indenfor den fakticitet der er til stede. Der er stor forskel på PPR's ageren for øjeblikket, Nogle råber yes med armene i vejret og melder ud at nu kan de endelig komme til at arbejde med alle de tiltag som på en måde har stået i skyggen af skal opgaverne: Uddannelse af medarbejdere i skoler og daginstitutioner til inklusion med fælles udvikling af nye spændende metoder, andre udvikler sig mere og mere i retning af at være en "offentlig – privat konsulentorganisation", nogle lever i frygten for at skoleledere selv vil ansætte deres egne PPR fagprofessionelle, andre kigger mere klinisk mod et evt. samarbejde med Børnepsykiatri om en oprettelse af kliniske udredende og støttende enheder i kommunerne osv.

Et vigtigt begreb fra denne narrative tradition er de såkaldte skyggetidsbegreber:

"Foreshadowing" og "Sideshadowing" (Borum og Reff Pedersen 2008 s. 99 Jeg har valgt at beholde den engelske terminologi)

Den narrative performance tradition lægger vægt på at se tid som et åbent begreb. Det er via vores forskellige opfattelser at vi kan skabe lukninger af tiden (Borum og Reff Pedersen (2008 s. 98) Fortid, nutid og fremtid er forskellige tider der har forskellige grader af åbenhed. Den største

grad af bundethed sker mellem fortid og nutid. Fortiden er for de fleste af os den mest bundne tid mens fremtiden er åben og nutiden repræsenterer øjeblikkets muligheder.

Tidsopfattelser	Foreshadowing	Sideshadowing
Definition	Fortalt fremtid sender tegn tilbage til nutiden via en bagudrettet kausalitet	Det mulige, der kunne have fundet sted, men ikke gjorde det. Invitation til andre muligheder i den åbne tid
Konsekvens	Nutid er en forberedelse til en hypotetisk fremtid. Nutidens valg er betinget af fremtidens forventninger. Hvis fremtiden er fortalt skabes en snæver nutid uden mange råderum	Stiller hele tiden spørgsmål til, hvad der også kunne være sket. Selv fortællinger hvad der også kunne være sket er med til at ændre vores opfattelse af hvad der er sket

Kilde: Borum og Reff Pedersen 2008 s. 100

Foreshadowing er fortællinger om fremtiden, der rummer en bagudrettet kausalitet, hvormed nutiden bliver en forberedelse til en hypotetisk fremtid. Disse fortællinger, ofte formet som visioner og håndfaste strategier, skal man være opmærksom på kan være fortællinger der kan begrænse organisationernes udvikling i en periode hvor tiden faktisk er mere åben. Mit råd er derfor at PPR i denne periode skal passe på med at skrue sig selv frem i en al for håndfast vision, men langt snarere arbejde med mindre innovationsprojekter i samarbejde med PPR's samarbejdspartnere.

For øjeblikket befinder PPR sig i en sådan mulig tid fordi PPRs tidligere langt mere faste og lovbundne kontekst vakler og dermed skaber rum for mange flere fortællinger, fortællinger der knytter sig til skyggetidsbegrebet "Sideshadowing". Sideshadowing er det mulige, der kunne have fundet sted, men ikke gjorde det og som kan inspirere til at vi integrerer disse muligheder. I stedet

for at kaste en skygge fra fremtiden kastes en skygge fra siden og genskaber dermed mulighedernes mulighed.

Det er både ledere og medarbejderes rolle med udgangspunkt i denne tilgang at hjælpe PPR til at fastholde åbenheden og hjælpe til at undgå for fastlåste strategier. Det er min erfaring for øjeblikket, at PPR mange steder manøvrer rigtig strategisk dygtigt med en åben fremtid med en række eksperimenter og dialoger om "Sideshadows". Det tillades og understøttes, med mange eksperimenter med forskellige typer af ydelser og forskellige typer af processer. Medarbejdere i PPR er blevet roligere og er stoppet med den ufrugtbare fastholdelse af en differentiering i "kan" og "skal" ydelser. I stedet holdes fremtiden åben ved at man ledelsesmæssigt og kollegialt bakker mange forskellige initiativer op. Og netop i en periode holder tiden åben for små eksperimenter som ikke alle behøver at deltage i. Faren bliver, hvis man i denne periode af Rites de Passage bliver alt for optaget af at ville lave en "fælles" strategi og dermed kommer til at afskære de innovative muligheder og kræfter som en opbrudsperiode som denne rummer.

Det flydende

I offentlig virksomhed er den ledelsesmæssige udfordring forholdet mellem den centraliserede styring og fagbureaukратиernes diskurs. I en lang periode har forandringerne været centralt styrede og forankrede. I en kultur som den offentlige hvor involvering og innovation næsten har været sidestillet og hvor en organisation som PPR består af veluddannede videns - medarbejdere tyder alt på, at alt for centralt styrede strategiproceser gennemført over en længere periode har en negativ effekt, ikke kun på motivation, følgeskab og medejerskab, men også på effektivitet. Dette medfører krav til lederskabet i PPR og deres samarbejdspartnere om at kunne identificere og fokusere på de organisatoriske områder, der især tilbyder muligheder for involvering.

Derfor er mindre projekter hvor der eksperimenteres med forskellige arbejdsmodeller med en stærk medarbejderstyring utrolig vigtig i denne periode.

De konjunkturbestemte, ideologiske og strukturelle vilkår sætter i øjeblikket både udfordrende og til tider vanskelige betingelser i denne liminale fase i PPRs historie hvad angår en fornuftigt tilrettelagt bevægelse fra det gamle til det nye. Selvom mange professionelle tilslutter sig de nye

bærende ideologier om for eksempel et mere konsultativt perspektiv og inklusion er der et stort arbejde med at opbygge en organisatorisk bæredygtighed for de nye initiativer både i PPR, men også i de organisationer PPR betjener. Ideologierne marcherer hurtigere end der er organisatorisk bæredygtighed i form af de rigtige fysiske rammer, bæredygtige rammer, kompetenceudvikling, lederskab og brugerinvolvering.

Der er mange eksempler på dette. I daginstitutioner og skoler foregår der inklusion af børn der tidligere fik særbehandling i døgninstitutioner, specialskoler og specialforanstaltninger. I dag er de i skolerne, hvilket de fleste professionelle godt kan støtte ideologisk, mens de oplever kravet om inklusion som et reelt problem i hverdagen, da den organisatoriske bæredygtighed for at inklusionen kan blive en succes, ikke helt er etableret. Et andet eksempel er, at man lukker døgnanbringelsessteder ned for at bygge nye typer af modeller op, som er gode i deres intention, men som ikke er helt grydeklare endnu. I denne overgang imellem det gamle og det nye, der er på vej, arbejdes der hårdt med denne samtidighed af lukning, slukning og nyskabelse. Det er en stor taktisk og strategisk udfordring.

En af de teoretikere, der skarpest analyserer denne bevægelse er den engelsk-polske sociolog Zygmunt Bauman. (Bauman 2000, 2005 og 2006). Bauman har i halvtreds år skrevet kritiske essays om det moderne samfund. Han er gennem hele sit forfatterskab optaget af at se samfundet som et "opholdssted" for det moderne menneske og undersøger i sine bøger samfundets udviklingstendenser for at give borgerne større mulighed for at forstå deres vilkår i øjeblikket. Hans på en gang kritiske og sarkastiske stil er forbundet med hans mission om at blive ved at sætte spørgsmålstegn ved den menneskelige samfundsskabte virkelighed. På den måde kan hans omfattende forfatterskab læses som en advarsel om, at vi aldrig må lade teorier "forstene".

"Det "flydende liv" og den "flydende modernitet" er intimt forbundet. "Den flydende tilværelse" er den slags liv, der tenderer mod at blive levet i et flydende moderne samfund. "Det flydende moderne" er et samfund, hvor medlemmernes livs og handlingsbetingelser forandrer sig hurtigere end man kan nå at konsolidere sig i vaner og rutiner. Tilværelsens og samfundets flydende kvalitet fodrer og nærer hinanden. Hverken det flydende samfund eller det flydende liv kan fastholde sin form eller blive på en kurs gennem længere tid. Kort sagt: Det flydende liv er et skrøbeligt liv, der leves under betingelser præget af usikkerhed. Den mest akutte og stædige bekymring, der jager

sådan et liv, er frygten for, at man kan blive opdaget mens man tager sig en lur, for at man ikke kan følge med i begivenhedsforløb, der bevæger sig lynhurtigt, for at man bliver efterladt, for at man overser sidste salgsdag, for at ingen længere begærer det, man har at tilbyde, for at man først ser, at man skulle have valgt en anden retning, når det er for sent. .” (Bauman 2005: 1-3; egen oversættelse)

En central pointe i det ovenstående citat af Bauman er, at betingelserne for de forandringer vi er del af, ”ændrer sig hurtigere, end vi kan nå at konsolidere os i nye vaner og rutiner”

Denne lille sætning vækker utroligt gehør i offentlige organisationer, hvad enten det er hos pædagogerne i vuggestuen, lærerne på skolerne eller hos medarbejderne i PPR. De fleste ledere og medarbejdere får med det samme mange associationer til den virkelighed, de befinder sig i, når de præsenteres for citatet. Baumans pointe er, at når forandringer i vores tid har den særlige karakter, at betingelserne under hvilke vi agerer, ændrer sig hurtigere end man kan nå at konsolidere sig i rammer og rutiner, må vi vænne os til at leve i det flydende. Denne pointe er meget vigtig at holde sig for øje som leder.

Den store udfordring for PPR i en længere periode er, at PPR som organisation selv står i en stor forandring samtidig med at medarbejdere skal agere i skoler og daginstitutioner som er i kæmpe forandringer: Fusioner, sammenlægninger, inklusion og ideologiske og pædagogisk nytænkning

Det betyder, at der bliver meget fokus på medarbejderes evne til at kunne befinde sig på mange abstraktionsniveauer på samme tid og håndtere en høj grad af kompleksitet. Denne udfordring benævner jeg ”styring af styring”. I organisationers og lederes hverdagspraksis kommer det flydende moderne til udtryk på en række områder, som får indflydelse på, hvordan vi tænker udvikling. Ledelse har således ændret karakter. Offentlige ledere skal stadig sætte rammer, men de skal i høj grad også uddelegere ansvar og administrere relevant videnstilførsel. Det er derfor nogle helt nye lederprofiler, der kendetegner offentlig ledelse i dag. Et af kendetegnene ved den nye lederprofil er processuelle styringskompetencer. Og kendetegnende for medarbejdere i PPR er, at de også skal være i besiddelse af processuelle styringskompetencer: At kunne styre styring.

Governmentality

I den offentlige sektor har der som sagt igennem en længere periode været meget kig på de styringsmæssige, økonomiske og rationelle aspekter. Det har flyttet diskursen fra meningsfuldhed til styringsrationaler. Derfor opleves et fokus på organisationernes mission som meget livgivende. Hvad er den bredere samfundsmæssige mening med, at vi er her? Dette spørgsmål kobler sig på det stadig stigende behov for at finde sammenhængskraft i organisationer, der hele tiden undergår store forandringer.

Styringen af ressourcerne, værdierne, medarbejderne og økonomien udgør en mere og mere kompleks lederopgave i det offentlige, og ansvaret for og opgaven med den dertil hørende kompleksitet trænger længere og længere ud i ledelsessystemerne. New Public Management, som har domineret den offentlige praksis i en årrække har fokuseret på styring og styringsredskaber. Mange af styringsværktøjerne rummer forskellige retninger og forskellige logikker. I dag fungerer ledere således som bestyrere af alle disse forskellige styringsværktøjer: Akkreditering, benchmarking, lean, fastsættelse og udvikling af standarder og patientbehandlingspakker, samt de mere empowermentorienterede processuelle udviklingsværktøjer, der skal lære borgerne, brugerne og patienterne at styre sig selv.

Yderst interessante i denne forbindelse er PPR's stadig stigende kompleksitet i opgaverne med vægtning af såvel videnstilførsel, decideret uddannelse af andre faggrupper og kompetenceudvikling af forældre og børn. Det, der forlades i denne epoke, er den gamle ide om specialisten. I dag er der stadig tale om høj grad af specialviden i PPR men den formidles i hvert fald som udgangspunkt i en pædagogisk velovervejet involveringsproces med deltagelse af både forældre, børn og andre fagpersoner.

En interessant og vigtig tækning i forståelsen af denne kompleksitet er Governmentalityteoretikere. Helt overordnet betyder Governmentality styring af styringen (Dean 2008; Rose 1998;1999; 2009; Villadsen 2004). Governmentalityteoretikere kan bredt set benævnes som poststrukturalister med et specifikt fokus på diskurser om styring. Deres tænkning har stor nutidig betydning og relevans for en forståelse af styringsideologier i den offentlige

sektor. Den mest prominente teoretiker, og en vigtig ophavsmand til denne diskurs, er Michel Foucault (Foucault 1975; Dean 2008; Heede 2004; Rose 1998, 1999, 2009). Hos Foucault knytter begrebet Governmentality an til en særlig analyse af forholdet mellem viden og magt i det moderne samfund. Governmentality betegner således de særlige mentaliteter, kundskaber, styringsmekanismer og produktion af sandheder, som er en bærende del af vores velfærdssamfund.

Et væsentligt fællestræk i de poststrukturalistiske tilgange, som interesserer os her, er, vægtningen af, at erkendelse er kontekstafhængig. Erkendelse er ikke en proces, hvor man undersøger, hvordan tingene i sandhed eller virkeligt hænger sammen eller forholder sig.

Undersøgte begivenheder ansues snarere som aktiviteter, der bliver mulige indenfor en sammenhæng, som ikke kan blotlægges fuldstændigt. Erkendelse og tænkning er selv med til at definere deres kontekst. Poststrukturalismen rummer således et analysestrategisk niveau, der omhandler formningen og konditioneringen af det blik, der synliggør det sociale tilbliven som videnskabelig genstand. Iagttagelsens tilrettelæggelse belyser både iagttageren og genstanden, der iagttages.

En Governmentality forståelse opfatter styringsmodeller som bestemte former for magt, der forklarer, afgrænser, beslutter, retfærdiggør, medskaber, normaliserer og patologiserer det felt de bruges i forhold til.

Afledt af Governmentalitytænkningen betegner Governmentality-studier en særlig type af magtanalyser, som er inspireret af den sene Foucault (Foucault 1982).

Foucault påpeger, at styring altid rummer en indstilling til eller opfattelse af det objekt, der skal styres, og at styring generelt må forstås som *struktureringen af det mulige handlefelt for andre*. Styringen er en praksis, som i det moderne vestlige samfund viser sig ved at *lære mennesket at styre sig selv*. Iflg. Den neoliberalistiske ideologi (som er fundamentet for New Public Management) har igennem mange år efterhånden stået for dette styringsrationale. Denne ide om, at det moderne individ skal styre sig selv afspejles i fx i den danske velfærdspolitik, og den har i de senere år yderligere betydet forandringer i forhold til, hvordan de professionelle arbejder. Den pædagogiske psykolog skal nu ikke længere kun give barnet en diagnose, men skal samarbejde

med skole og forældre, så de kan udvikle fælles styringstaktikker og teknikker for, hvordan barnet kan lære at styre sig selv, så det bedre kan leve op til den nye verden af selvstændighed, hvor det er friheden, der er styringen og ikke tvangen. Kravet til nutidig velfærdspraksis om at bidrage til styring af frie agents selvstyring repræsenterer en udfordring, som PPR i høj grad har været frontløber for at løfte.

Dean (2008) definerer Governmentality ved hjælp af ordet "Conduct" som er den engelske oversættelse af det franske begreb for styring, "conduire". Både på engelsk og fransk har dette begreb en dobbelt betydning. Conduct bruges både om det at føre, dirigere og guide, men også i betydningen *to conduct oneself*, at opføre sig på en bestemt måde, altså det man med et moderne ord kalder selvledelse. Styring er altså også en moralsk aktivitet, fordi den søger at indvirke på, hvordan såvel de styrede som de styrende leder sig selv. Styring bliver et moralsk anliggende, fordi man via specifikke former for viden fremhæver, hvad der er en god og passende adfærd. Styring i de moderne neoliberale velfærdsstater bliver således et spørgsmål om at lægge rammer frem, hvori denne selvstyring kan foregå: Det som jeg også ovenfor betegnede som styring af styring. Styring som styring af styring kræver, at den styrede er en fri aktør. Dean påpeger, at de styrede er frie og dermed også i stand til at handle på måder, der ikke er forudset. At styre betyder dermed at strukturere feltet for mulige handlinger. Styring omhandler ikke bare magt og autoritetsrelationer, men også spørgsmålet om identitet og selvet. Styring er en kunstart og en aktivitet, som kræver fantasi, klogskab, dygtighed og knowhow.

I en længere periode har PPR's medarbejdere være trænet i hvad jeg benævner som procesteknologier (konsultativt arbejde) det vil sige kompetencer i at drive samtale - processer særligt inspireret af konstruktionistisk og narrativ tænkning.

På en lang række områder har introduktionen og træningen af medarbejdere i denne tænkning været meget meningsfuld og givende i forhold til arbejdet med at involvere og motivere barnet, forældre og de professionelle omkring barnet: lærere, pædagoger.

Bagsiden af denne tænkning har været, at den med sit stærke fokus på spørgeteknikker (særligt den narrative tænkning har en hel Encyklopædi til rådighed) let kan komme til at virke belærende og instrumentel og ikke lyttende. Det smukke formål at empower – (agent) - gøre både de professionelle og barnet og familien kan nogle gange af familie og samarbejdspartnere føles som

en magtposition PPR medarbejderen sætter sig i med sine bedrevide på forhånd givne og udviklede spørgsmål. PPR medarbejderen har i en lang periode stået i den klemme, at vedkommende ofte mod lærernes og pædagogens vilje skulle "anerkende" dem (læs manipulere dem) til at beholde barnet i klassen eller institutionen. Det barn som lærere og pædagoger oftest havde forsøgt alt muligt med i en periode for så endelig at kaste håndklædet i ringen og tilkalde PPR som så forsøgte med lys og lygte at finde situationer hvor de gik bedre mens lærerne eller pædagogerne trak den anden vej

Samtidig stod PPR medarbejderen i en situation hvor vedkommende havde magt til at trække barnet væk og denne magt er ændret med den nye lovgivning. Dette kombineret med at børnene skal inkluderes og skoleledere ikke har noget valg giver en stor frihed til PPR til at blive mere samarbejdsorienteret og knap så moraliserende og belærende

Et vigtigt udviklingsfelt for PPR ligger derfor i en videre - udvikling af medarbejdernes evne til at kunne involvere og delegere og at kunne iscenesætte og styre kombinationen af videns tilførsel, involveringsprocesser og udvikling på en langt mere planlagt, involverende og kreativ måde end tidligere. Og samtidig at have tid til at udvikle nye meningsfulde ydelser til samarbejdspartnere idet skoler og daginstitutioner nogle steder selv nu kan gøre det , der typisk tidligere var psykologens arbejde.

Big Society: Whole systems go!

Jeg vil afslutningsvist perspektivere artiklen ved at inddrage en række interessante betragtninger om de udfordringer, der er i offentlig virksomhed og som PPR er en markant aktør i.

Benington og Jean Hartley fra National School of Government, Sunningdale Institute (Benington og Hartley 2009) beskæftiger sig med hvordan man skal udvikle lederuddannelser i offentlig virksomhed. På baggrund af en række analyser og artikler med fokus på den nutidige kontekst for lederuddannelser har de en række betragtninger om udviklingen i offentlig virksomhed som jeg synes er interessant for PPR. Disse ideer er i høj grad influeret og inspireret af en systemisk klassisk tankegang. Metaforene og den stærke vægtning af den interrelationelle sammenhæng er kendt fra de mere klassiske systemiske tankesæt.

I 1980erne , 90erne og 2000 har vi i offentlig virksomhed set en gennemførelse af en række neoliberale ideer. Denne tænkning er ofte benævnt "New Public Management" og havde fokus på en effektivisering, standardisering og markeds - gørelse af offentlig virksomhed.

Disse forskere peger på, at den næste epoke i offentlig virksomhed kalder på en række nye overenskomster, samarbejdsformer mellem stat, civilsamfund og de private aktører. Der er ikke længere et "inde" hvor de professionelle agerer og et "udenfor" hvor civilsamfundet og borgere og de private agerer. Vi er alle inde: Derfor metaforen Big Society. Vi vil komme til at opleve samarbejdsformer mellem civilsamfundet borgerne, de frivillige, de private markedsdrevne og det offentlige på måder der allerede nu er begyndt at dukke op.

Lad mig citere nogle af de to forskeres interessante perspektiver og anbefalinger:

"Many leading-edge public organisations are already pioneering new approaches along the following lines:

- Public authorities increasingly see their role as to help develop their citizens and communities as well as to deliver services – community development as well as service delivery
- This requires them to look downwards to the grassroots level, and outwards to other partner organisations, not just upwards to national government, and inwards to their internal organisation
- Refusing to collude with the fantasy that the public authority and its leadership can, on its own, solve the complex crosscutting problems facing communities.
- Challenging the public to move beyond blaming and scapegoating and to take its share of responsibility for resolving problems and finding innovative solutions."

(The Kings Fund Commission on Leadership and Management in the NHS 2011)

Benington og Hartley skelner mellem to typer af problemer i offentlig virksomhed: "Tame" og "Wicked". De tamme problemer er der hvor der er rimelig konsensus om både forklaringer og løsninger, men de "komplekse – forheksede" er problemer som der ikke er konsensus om forklaringerne på og ej heller konsensus om løsninger men hvor alle aktører i forhold til problemet er nødt til at træde frem og være med.

Disse "wicked" problemer er PPR i høj grad i gang med i sin tænkning, hvor man i forhold til et barn er nødt til at involvere både de professionelle og civilsamfundet forældre og andre aktører.

Med hensyn til inklusion (ofte et "wicked" problem) kommer man ingen vegne uden at involvere forældrene i klasserne (civilsamfundet) i samarbejde med de professionelle.

Efter en udrensning hvor mange private aktører ikke klarede skærene er der en række nye private virksomheder på vej med offentlige serviceydelser, I mange kommuner er der en vækst og man ser også offentlige ansatte med bivirksomhed hos private aktører der servicerer offentlig virksomhed.

Kombineret med denne del af civilsamfundet vil vi også være nødt til at invitere frivillige med til løsning af kommende arbejdsopgaver hvis der skal opretholdes et nogenlunde fundament for velfærd.

Så der er nok at tage fat på for PPR

Konklusion: Jeg vil slutte min artikel med meget praksis relaterede råd til PPR med udgangspunkt i hvor jeg ser ting virke:

1. Hold tiden åben: Benyt lejligheden til at eksperimentere. Lad vær at bruge tid på at skabe en årelang fælles strategi for typer af ydelser
2. Stop en konkurrerende dialog med skolelederne om de selv skal ansætte for eksempel psykologisk fagligheder eller ej. Vær i stedet på forkant med hvad de har brug for og udvikl PPR medarbejdernes kompetencer den vej, så PPR ses som en slags videns- og konsulentcenter med skarpe og dygtige fagligheder. Lad noget gå til skolelederne og de nye centre på skolerne.
3. Pas på med ikke kun at spørge hvad samarbejdspartnerne har brug for men vær på forkant med hvad der kan ske. Husk små eksperimenter er er guld værd innovativt.
4. Vær åben for andre typer af samarbejdspartnere end skoler og daginstitutioner: jobcentre(psykologisk støtte af unge i uddannelse er et kæmpe issue) udvid evt. Aldersgrænsen for jeres ydelser, tag meget mere kontakt med Børne og ungdomspsykiatrien for fælles projekter, kobl jer til forskere og ph.d. studerende bliv et videns-center med videns- netværk til universiteterne.

Litteraturliste

Andersen, Åkerstrøm & Thygesen, Niels Thyge 2007: Styring af styringsværktøjer. i Greve(red) Offentlig ledelse og styring. Jurist og Økonomernes Forlag

Borum, Finn og Reff Pedersen, Anne: Fusioner, ledelse og fortællinger

Burr, Vivien. (1995). Social Construction. Rout ledge

Bauman, Zygmunt. (2005). Liquid Life. Polity Press

Bauman, Zygmunt. (2006). Liquid Fear. Polity Press

Benington, John & Hartley, Jean(2009) : "Whole systems go! National School of Government Sunningdale institute

Czarniawska, Barbara. (1997). Narrating the Organization. The University of Chicago Press.

Dentith, Simon (1995): Bakhtinian thought. Rout ledge

Esmark, Kim, Laustsen, Carsten Bagge og Andersen, Niels Åkerstrøm. (2005)Poststrukturalistiske analysestrategier. Roskilde Universitetsforlag

Fly Steensen, Elmer. (2008). Virksomheders strategiprocesser og præstationer: Top – down styring skader effektiviteten. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*. 72. årgang nr. 1/marts 2008

Foucault, Michel. (1975). Overvågning og straf. Rhodos Radius

Foucault, Michel. (1982). The subject of Power. Critical Inquiry 8. University of Chicago

Foucault. Michel, 2006). Ordene og tingene. Det Lille forlag. Frederiksberg

Greve, Carsten(red): Offentlig ledelse og styring. Jurisr og Økonomforbundets Forlag 2007

Hartley, Jean & Benington, John: Recent trends in leadership. Thinking and action in the public and voluntary service

Melander, Preben (red): Det fortrængte offentlige lederskab. Jurist og økonomforbundets forlag 2008

Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift, vol. 3.2011 Tema: Inklusions- og eksklusionsprocesser i sociale sammenhænge

Rose, Nikolas. (1998) Inventing Our Selves, Psychology, Power and Personhood, Cambridge University Press

Rose, Nikolas (1999). Powers of Freedom, Reframing Political Thought, Cambridge University Press

Strøjer, Vibe (2011) Konsulentens Grønspættebog . Dansk Psykologisk Forlag

Tsoukas, Haridimos & Chia, Robert. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*. Vol.13, No.5,; 567 - 582

Van Wart, Montgomery(2008) Leadership in Public Organisations Armonk New England

Weick, Karl: (1995): Sensemaking in Organizations. Sage. Thousand Oakes. CA

Weick, Karl E and Frances Westley (1996) Organizational Learning: Affirming an Oxymoron Fra:

Handbook of Organization Clegg, Hardy & Nord: Sage Publications London