

Hvornår er Genoptræningscentret en succes?



Bibi Asklund 051070
Vejleder: Sof Thrane
Masterforløb efterår 2016
Antal anslag: 113.669

Indhold

Summary:.....	4
Kap. 1: Indledning.....	6
Præsentation af Luhmann	8
Problemformulering	9
Definition af begreber:	9
Kap. 2: Metode	10
2. ordens iagttagelse	10
Aktionsforskning:.....	10
Indsamling af data	12
Analyse metode.....	13
Kodning af data.....	14
Validitet	14
Reliabilitet.....	15
Triangulering.....	15
Kap. 3: Teori.....	16
Introduktion til Luhmann:	16
Teorien om sociale systemer.....	16
Kommunikationssystemer:.....	17
Iagttagelsen	18
Funktionssystemer	19
Sammenfatning på teoriafsnit.....	20
Kap. 4: Analyse	22
Hvornår er genoptræningscentret en succes?	22
Hvad ser politikerne som en succes?	22
Hvad ser medarbejderne som en succes?.....	24
Hvad ser direktøren som en succes?.....	26
Sammenfatning	29
Hvad sker der når funktionssystemerne mødes?.....	31
Skifte perspektiv	31
Overbevise	32
Når pakkerne ikke passer til borgerne	34
Sammenfatning af hvad der sker når funktionssystemer mødes	38

Kap. 6: Diskussion	40
Undersøgelsens resultater	40
Metoderefleksioner	41
Valg af teori	42
Hvordan kan man anvende styring, når der ikke er et fælles funktionssystem?	42
Refleksioner over min ledelsespraksis.....	43
Kap. 7: Konklusion	45
Kap. 8: Perspektivering.....	47
Kap. 9: Refleksioner over egen ledelsesmæssig udvikling	48
Ledelsesudvikling i relation til masterprojektet	49
Litteraturliste.....	51

Bilag 1: Spørgeguide til politiker, Ivar Haugaard-Hansen

Bilag 2: Spørgeguide til Fysioterapeut, Signe Thorup Thomsen

Bilag 3: Spørgeguide til Direktør, Dorte Saabye

Bilag 4: Transskriberet interview med Ivar Haugaard-Hansen

Bilag 5: Transskriberet interview med Signe Thorup Thomsen

Bilag 6: Transskriberet interview med Dorte Saabye

Bilag 7: Journalistisk referat af observationsstudie - 2. planlægningsmøde til DIA konferencen

Bilag 8: Transskriberet interventionsstudie mellem terapeuterne og Dorte Saabye

Lydfil til bilag 7, da observationsstudiet ikke er fuldt transskriberet

Summary:

How do we ensure it is the right tasks that are handled and prioritized in the public sector? This is a relevant question to ask, when I as head of a rehabilitation center in Solrød municipality must navigate between an increasing numbers of assignments.

For all governance it is important there is an agreement on the organization's goals, so politicians, CEOs, managers and employees have the same focus.

Niels Åkerstrøm Andersen argues using Luhmann's system theory, that organizations have gone from being homophone to be polyphonic. Andersen therefore questions how it is possible to find the organization's goals in a polyphonic organization with different social systems. Andersen describes that the social systems speaks in binary codes and are autopoietic and therefore closed around them self.

The description of when the rehabilitation center is a success will therefore depend on the social system.

From Luhmann's theory, it is interesting to analyze how different social systems perceive a rehabilitation center as a success. For how can you lead an organization, if there is no common understanding of when the business is successful? It is also interesting to analyze what happens when social systems meet each other, having different function systems, in order to analyze whether it is possible to communicate between the different systems?

This master thesis examines how success is defined in different social systems and investigates what happens in the meeting between the systems.

The analysis is based on three interviews with, respectively, a politician, a director and an employee from the organization. Moreover, there are obtained empirical data relating to a planning meeting and an intervention related to a meeting between the director and employees.

The study shows, that the informants speak from several functional systems, but every social system has a preference. Policy's primary focus is satisfied/dissatisfied. This means, that politicians think the rehabilitation center is a success when citizens within the municipality are satisfied. The employees' primary function system is help/no help. Employees therefore think the rehabilitation center is a success when citizens get the right help. The director's primary function system is pay/no pay. Therefore, operating efficiency, focusing on what we will pay for and not pay for is central.

It can therefore be concluded that the various functional systems results in that social systems have different views on when a rehabilitation center is a success. This means that it is probably difficult to find a criterion for success, which everyone agrees to.

There are generally two ways to handle the meeting between social systems. One is to change perspective, that is, to see the world from the other's perspective. It can't be excluded that there is no change of perspective, but rather the establishment of a new social system that includes multiple perspectives.

The second way is to try to convince another social system that own function system is the correct way of viewing the world. When this is so, social systems are closed around themselves and unable to interact but only able to arouse each other.

In the long term the master thesis supports an increased understanding to the benefit of a better understanding of the challenges seen by management, as well as to qualify the selection of future management processes and goals in the rehabilitation area in Solrød municipality.

Kap. 1: Indledning

Hvordan styres den offentlige sektor? Og hvordan sikrer vi, at det er de rigtige opgaver, der bliver varetaget og prioriteret? Det er spørgsmål, der er relevant at stille, når jeg som leder af et genoptræningscenter i Solrød Kommune skal navigere mellem et stadigt stigende antal opgaver og serviceydelser og samtidig sikre, at der er sammenhæng mellem det, der bliver leveret, og de politiske målsætninger.

Der har igennem tiden været forskellige styringsmodeller, men det er ikke altid, at styringsmodellerne har haft den ønskede effekt. New public management (NPM) har eksempelvis ikke entydigt levet op til forventningerne om, at sikre mere kvalitet for færre penge. Christopher Hood og Ruth Dixon har undersøgt effekten af NPM og deres forskning tyder på, at NPM har resulteret i mindre service for flere penge, hvilket er modsat af, hvad der var forventet af NPM (Torfing 2016).

En anden måde at styre på er ved hjælp af resultatbaseret styring, som har fundet indpas i mange organisationer gennem de sidste år. KORA har udarbejdet et review over anvendelse og effekt af resultatbaseret styring inden for grundskolen, beskæftigelsesområdet og socialområdet (KORA 2016). Formålet med rapporten er, at belyse betydningen af forskellige faktorer og mekanismer for resultatbaseret styring, samt hvilke effekter resultatbaseret styring har i forhold til levering af offentlige indsatser. Rapporten konkluderer blandt andet, at det ikke altid er muligt at opstille konsistente og klare målsætninger i offentlige organisationer. Det konkluderes også, at resultatbaseret styring har effekt på effektivitet og kvalitet for borgerne, men at den langt fra altid er positiv. En forklaring kunne være, at måske er målene nået, men at formålet med disse mål har været uklare. En anden forklaring kunne være, at det ofte kan være lettest at opnå et godt resultat i forhold til de mest ressourcestærke borgere, hvilket kan resultere i, at de mindre ressourcestærke borgere nedprioriteres i kampen om de knappe ressourcer. Desuden vil der oftere være fokus på kortsigtede mål frem for langsigtede. Rapporten pointerer også, at det kan være svært at finde entydige mål og måleredskaber samt at metoden udfordrer det faglige skøn, da mange borgere ikke altid passer ind i det, der skal måles.

Det kunne derfor tyde på, at en af svaghederne ved resultatbaseret styring er, at der ikke nødvendigvis er enighed om målet og så er det en udfordring at målinger kan føre til uventede konsekvenser, som er bi effekt ved at have fokus på udvalgte mål.

En anden måde at styre på, er ved at sikre komplette præstationsmålinger. Ivar Friis har skrevet artiklen: "Komplette præstationsmålinger: om at fremme en fælles forståelse af præstationsmål", hvor der argumenteres for, at: *"komplethed er en forudsætning for, at de personer, hvis præstationer der måles, handler i overensstemmelse med den pågældendes organisations målsætning"* (Friis 2010: 393). Friis

forudsætter desuden, at målinger er handlingsanvisende for agenten (medarbejderne), og at de er en form for belønning koblet til præstationsmålingerne (Friis 2010:397).

For genoptræningscentrets vedkomne vil det betyde, at der skal være en klar overensstemmelse mellem det, der måles på, og organisationens målsætning. Når denne overensstemmelse finder sted, så er målene komplette (Friis 2010).

Der er således to centrale pointer i Ivar Friis artikel; den ene er valg af præstationsmålinger, som skal opfylde nogle særlige kriterier, den anden er, at der skal være en fælles forståelse for virksomhedens målsætning og for indholdet af præstationsmålingerne. Desuden skal der "*være en sammenhæng mellem præstationsmålet og organisationens målsætning*" (Friis 2010:395). Denne sammenhæng har afgørende betydning, da man får hvad man måler på (Merchant 2007). Det giver således ikke mening, at tildele ressourcerne på baggrund af nogle mål og så ønske at noget andet skal ske. I genoptræningscentret bliver budgettet reguleret efter antallet af genoptræningstimer, som terapeuterne leverer til borgere. Ifølge teorien vil det betyde, at når der måles på antal genoptræningstimer, så er det også timer, der bliver leveret. Men er det i virkeligheden leverede timer, der er organisationens målsætning? Er det ikke snarere at få borgerne tilstrækkeligt genoptrænet, så de kan blive afsluttet og give plads til den næste borger? Og hvis det er det, der er den egentlige målsætning, så kan det ikke udelukkes at der er uintenderede effekter ved at måle på antal leverede genoptræningstimer.

Der kan argumenteres for, at en af svaghederne ved Ivar Friis artikel er, at der tales om mål i ental. Friis forudsætter derfor, at der er et fælles overordnet mål for organisation og er det overhovedet muligt? Kan en af årsagerne til at styring ikke altid lykkes forklares ved, at modellerne ikke forholder sig til, at der måske ikke er en fælles målsætning i organisationen?

De skitserede problematikker er også relevant i forhold til styringen af et kommunalt genoptræningscenter, hvor et stigende antal borgere med et genoptræningsbehov og hurtige udskrivninger fra sygehus lægger pres på sikring af en effektiv drift af høj kvalitet. Udgangspunktet for denne opgave var derfor oprindeligt, at analysere genoptræningscentrets nuværende præstationsmålinger og undersøge medarbejdernes forståelse af målingerne og hvordan medarbejderne påvirkes og styres af disse målinger. Formålet var, at sikre styring af organisationen i overensstemmelse med de politiske mål, så det er de rigtige opgaver, der bliver prioriteret, når der fortsat kommer flere opgaver uden at budgettet tilsvarende bliver reguleret.

Men allerede efter de første interview viste det sig, at organisationens målsætning italesættes meget forskelligt, og der er forskellig fokus på, hvad der er vigtigt. Der er derfor ikke overensstemmelse mellem medarbejder, direktion og politikernes opfattelse af målsætning. Det vil sige, der er ikke overensstemmelse imellem hvornår genoptræningscentret ses som en succes, og hvordan kan man udarbejde komplette præstationsmål og sikre resultatbaseret styring, hvis vi ikke er enige om hvad der er en succes?

Fokus ændrede sig derfor fra analyse af præstationsmålinger, til hvornår genoptræningscentret er en succes, da der kan argumentere for, at fælles forståelse er en forudsætning for efterfølgende at sikre resultatbaseret styring og finde relevante præstationsmålinger.

Præsentation af Luhmann

Niels Åkerstrøm Andersen argumenterer i artiklen "Polyfonic organisations" ved hjælp af Luhmanns systemteori for, at organisationer er gået fra at være homofone til at være polyfone. Niels Åkerstrøm Andersen stiller derfor spørgsmålstegn ved, hvordan det er muligt at finde organisationens mål i en polyfon organisation med forskellige sociale systemer og skriver blandt andet:

"The polyphonic organisation is simultaneously linked to many function systems. In effect, organisations are now pervaded by numerous incomparable values and communicative codes, and one of the main managerial issues is the management of this heterogeneity." (Andersen 2002).

Andersen beskriver derved, at de sociale systemer taler i binære koder inden for bestemte funktionssystemer og en af de centrale pointer er at: *"everybody is excluded from the organisational communication except for those who have been appointed members by the organisation."* (Andersen 2002:155). Ifølge Luhmanns teori ligger medlemskabernes begrænsning i, at sociale systemer er autopoietiske og derved lukket om sig selv. Det betyder også at de sociale systemer kun er i stand til at tale om hinanden og ikke med hinanden. Eller formuleret på en anden måde:

"Function systems close around the fact dimension and organisations around the social dimension (+/- membership). They represent each other's environments and they can observe and disturb each other but are unable to communicate with each other." (Andersen 2002:160).

Det vil sige der findes mange forskellige funktionssystemer i en organisation da der er flere sociale systemer. Samtidigt betyder det også, at det kun er muligt at tale ud fra en kode af gangen, da systemerne udelukker hinanden.

Beskrivelsen af hvornår genoptræningscentret er en succes vil derfor afhænge af, hvilket socialt system der taler.

Ud fra Luhmanns teori er det derfor interessant at analysere, hvordan forskellige sociale systemer anskuer genoptræningscentret som en succes. For hvordan kan man lede en organisation, hvis der ikke er fælles forståelse for, hvornår virksomheden er en succes? Det er også interessant at analysere, hvad der sker når sociale systemer mødes med hver deres funktionssystem. For er det overhovedet muligt at kommunikere funktionssystemerne imellem, når de ikke kan tale sammen og når der ikke findes et "over" funktionssystem? På sigt kan den øgede forståelse måske bidrage til en større indsigt i de udfordringer, der ses ved styring, samt at kvalificere valg af fremtidig styring på genoptræningsområde i Solrød kommune.

Analysen bygger på tre individuelle interview med henholdsvis en politiker, en direktør og en medarbejder. Desuden er der indhentet empiri i forbindelse med et planlægningsmøde med det formål at analysere, hvad der sker når funktionssystemer mødes. Ydermere er der foretaget en intervention i forbindelse med et opsat møde mellem direktør og medarbejderne, hvor opgaven var, at de skulle fortælle hinanden, hvornår de ser genoptræningscentret som en succes.

Som afgrænsning til opgaven er analysen foretaget ud fra Luhmanns teori. I diskussionen vil jeg brede problematikken ud i forhold til styring af en organisation.

Problemformulering

Hvordan defineres succes i forskellige sociale systemer og hvad sker der i mødet mellem systemerne?

Definition af begreber:

Succes defineres som noget, der er meget vellykket og som medfører stor anerkendelse. Succes er derfor en subjektiv beskrivelse.

Sociale systemer defineres ud fra Luhmanns forståelse af begrebet, og som er beskrevet under teoriafsnittet.

Kap. 2: Metode

2. ordens iagttagelse

I forbindelse med indsamling og analyse af data er det relevant at præsentere Luhmanns teori om 2. ordens iagttagelse, da det jvf. Luhmann er det jeg gør, når jeg iagttager en iagttagers iagttagelser og dennes blinde plet. Luhmanns teori er uddybet under teori afsnittet, men jeg vil kort nævne her, at Luhmann beskriver at: *"iagttage er at mærke noget inden for rammen af en forskel"* (Andersen 1999:109). Empiri i form af interview er således en informants iagttagelser omkring et emne. Luhmann beskriver også, at når noget iagttages, så skabes der samtidigt iagttagelsens blinde plet, som består ved, at iagttagelsen ikke kan se, at den ikke kan se, hvad den ikke kan se (Andersen 1999:111).

Når jeg iagttager iagttageren svarer det til at jeg foretager en 2. ordens iagttagelse, da 2. ordens iagttagelse *"retter sig mod 1. ordens iagttagelse og dens blinde plet"* (Andersen 1999:111).

1. ordens iagttagelse er derfor et systems iagttagelser af noget i omverden. I denne opgave er det informanternes opfattelse af, hvornår genoptræningscentret er en succes. 2. ordens iagttagelser er derimod iagttagelser af det iagttagende system. Det vil sige jeg iagttager informanternes iagttagelser i forhold til, hvornår de ser genoptræningscentret som en succes. 2. ordens iagttagelser kan således iagttage mere end 1. ordens iagttagelser, da 2. ordens iagttagelser kan se at den iagttagende kun kan se: *"hvad hans forskel tillader ham at se"* (Andersen 1999:114), da alle iagttagelser altid er en skelnen af en forskel. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at en 2. ordens iagttager også har en blind plet da: *"en iagttager, der iagttager en iagttager, kan imidlertid ikke samtidig iagttage sig selv som iagttager, og har derfor en blind plet."* (Andersen 1999:114). Forskellen på 1. og 2 ordens iagttagelser er at 2. ordens iagttagelse er bevidst om sin blinde plet.

I det efterfølgende vil jeg redegøre for valg af metode med det formål at redegøre for validiteten af undersøgelsen, til trods for at jeg som 2. ordens iagttager er bevidst om at jeg har en blind plet.

Aktionsforskning:

Jeg har valgt at anvende dele af aktionsforskning som metode, da jeg ønsker at øge min forståelse for egen organisation samt at finde forklaringer på eksisterende problemer i organisationen, med det formål bidrage til løsning af problemerne. Samtidigt vil jeg også argumenter for, at metoden kan bruges til at iagttage 1. ordens iagttagelser, samtidigt med at jeg er bevidst om, at jeg som 2. ordens iagttager også påvirker forskningen.

David Coghlan og Teresa Brannick definerer aktionsforskning som:

"An emergent inquiry process in which applied behavioral science knowledge is integrated with existing organizational knowledge and applied to solve real organizational problems. It is simultaneously concerned with bringing about change in organizations, in developing self-help competencies in organizational members and adding to scientific knowledge. Finally, it is an evolving process that is undertaken in a spirit of collaboration and co-inquiry" (Coghlan & Brannick 2014:5).

I den rene form foregår aktionsforskning med mig og informanterne som medspiller og ikke som udefra stående forsker. Aktionsforskning er derfor et demokratisk, kollektivt samarbejde hvor alle deltager i planlægning, handling, evaluering og planlægning af en ny handling, med det sigte at forstå og ændre organisationen (Coghlan & Brannick 2014:6).

I denne opgave anvendes en modificeret form for aktionsforskning, da ikke alle informanter er inddraget i udviklingen af forskningen, men der er ingen tvivl om, at informanterne har ændret min vinkling af forskningsemne, og har bidraget til nuanceringen af problematikkerne og derved udformningen af spørgsmål og metoder, hvormed jeg har indhentet informationerne. Interaktionen med informanterne har derfor haft stor betydning i udformningen af fokusområderne.

Aktionsforskning handler om at udføre forskningen for mig, som er en del af organisationen, os, som inkluderer mine kollegaer og ikke kun for dem, som er den mest almindelige form for forskning.

Aktionsforskningen er interessant for "dem" i form af mere generelle resultater og konklusioner, for "os" da det handler om vores organisation og hvordan vi handler og agerer i den og for "mig" da jeg helt konkret skal bruge viden til mit fremtidige virke som leder (Coghlan & Brannick 2014:7).

Der er nogle forudsætninger, der skal være til stede, hvis det skal lykkes. Eksempelvis er det relevant at konteksten er analyseret, således at forskeren har forholdt sig til om emnet overhovedet er relevant at udforske. Er der interesse i at ændre noget i forhold til det valgte emne og er der nogle interessenter, der kan bidrage til forskningen? (Coghlan & Brannick 2014). Disse kriterier vil jeg argumentere for er opfyldt, da jeg har oplevet stor interesse fra interessenterne, som har haft stor lyst til at bidrage med informationer. Desuden er det relevant at vide, hvornår genoptræningscentret er en succes, for hvordan kan man lede en organisation og lave resultatbaseret styring, hvis man ikke ved hvad det er en succes? Resultatet af undersøgelsen kan derfor med fordel anvendes efterfølgende til at ændre måden at lede organisationen på.

Det er også vigtigt, at der er en fortrolighed mellem forskeren og dem, der deltager i projektet. Hvis det ikke er tilfældet, så er det ikke muligt at få valide informationer. Planlægningen af hvordan informationerne

indsamles har også betydning. Er der eksempelvis tale om tilfældige møder eller planlagte interventioner? (Coghlan & Brannick 2014).

Empirien i denne opgave består af både interview og observation i forbindelse med et møde samt et interventionsstudie. I det efterfølgende er der redegjort for valg af empiri samt tanker i forhold til at sikre at informationerne er mest muligt valide.

Indsamling af data

Der er foretaget semistruktureret interviews med henholdsvis en politiker, en direktør og en medarbejder. Disse interviews er foretaget individuelt og med udgangspunkt i en spørgeguide (bilag 1-3). Spørgsmålene er udarbejdet med inspiration fra Joseph Hermanowicz artikel: "the great interview: 25 strategies for studying people in bed" og tager udgangspunkt i, at udformningen af spørgsmål og ens nærvær i interview har stor betydning for kvaliteten af interviewet. En teori, der er i tråd med aktionsforskningens fokus på at sikre en fortrolighed mellem forsker og informanterne. Der har derfor været fokus på en rolig og tryk stemning og alle interviews er startet med uformelle emner og er bygget op på en måde, så de mest kritiske spørgsmål er i midten.

Alle de individuelle interviews og interventionsstudiet er efterfølgende transskriberet, mens der er foretaget en journalistisk transskription af observationsstudiet.

Mindre tilkendegivelser/opmuntringer som "ja" fra informanten er ikke transskriberet. Desuden har jeg kun noteret lyde (ååå, iii ahha) i de tilfælde, hvor jeg har vurderet, at det har betydning for sætningen.

I nogle af sætningerne er der tilføjet ord i parentes for at gøre sætningen mere forståelig.

Beskrivelse af interview

I nedenstående beskrives kort argumenterne for valg af informanter.

Politiker, Ivar Haugaard-Hansen – Formand for social, sundheds og fritidsudvalget

Ivar er politiker og er en del af byrådet samt formand for social, sundheds og fritidsudvalget. Ivar er politisk meget aktiv og har tidligere udvist en interesse og holdning i forhold til genoptræningsområdet.

Ivar er folkevalgt, har siddet i flere runder og repræsenterer borgerne.

Fysioterapeut, Signe Thorup Thomsen

Signe er arbejdsmiljørepræsentant og meget aktiv på arbejdspladsen og vellidt blandt kollegaerne. Jeg vurderer, at Signe er en god repræsentant for medarbejderne, og kan i store træk repræsentere alle på arbejdspladsen. Signe arbejder i det daglige med at genoptræne borgerne og kan derfor bidrage med indsigt på det operationelle niveau.

Direktør, Dorte Saabye er min nærmeste leder og en ud af tre direktører i kommunen

Dorte er en del af direktionen og er bindeled mellem organisationen og politikerne. Dorte sidder med i social, sundheds og fritidsudvalget, som er det politiske råd genoptræningscentret hører under. Dorte har stor indflydelse på det strategiske niveau.

Observationsstudie

Der er også indhentet empiri i forbindelse med et observationsstudie, hvor jeg har deltaget i en arbejdsgruppe, som havde til formål at planlægge en lederkonference. Der har i alt været 4 planlægningsmøder og det er 2. møde, der anvendes i denne opgave. Medlemmer af arbejdsgruppen er udpeget af direktionen og repræsenterer ledere fra forskellige afdelinger og institutioner i kommunen. Ved planlægningsmøderne deltog desuden en repræsentant for direktionen, samt en konsulent, der dels skulle facilitere planlægningsfasen, dels selve konferencen.

Det overordnede tema for konferencen var sammenhængen mellem mål, styring og motivation og dette tema var på forhånd besluttet af direktionen. Planlægningsmøderne skulle bruges til at sætte rammen og indholdet for konferencen, således at temaet blev belyst.

Dette planlægningsmøde omhandler ikke min overordnede problemformulering, men er medtaget med det formål at analysere hvad der sker når sociale systemer, med hver deres funktionssystem, mødes.

Interventionsstudie

I forbindelse med et personalemøde blev direktør, Dorte Saabye inviteret til at deltage. Temaet på personalemødet var at fortælle "grønne historier", som er en intern beskrivelse af de gode historier, som i denne opgave sidestilles med det, medarbejderne ser som en succes. Terapeuterne er på forhånd bedt om at genfinde nogle "grønne historier" eller lægge mærke til nogle i ugerne op til mødet. Dorte Saabye var ligeledes på forhånd opfordret til at forberede hendes beskrivelse af, hvornår hun syntes genoptræningscentret er en succes. Ved mødet deltog 15 terapeuter og mødet blev afholdt i vores konferencerum, hvor vi normalt afholder personalemøder.

Formålet med dette interventionsstudie er, at analysere hvad der sker når funktionssystemer mødes, samt at få yderligere nuancer og informationer i forhold til hvornår medarbejderne ser genoptræningscentret som en succes.

Analyse metode

Der er primært anvendt en deduktiv analysemetode, da data er indhentet ud fra en teori og fokus er at finde teori i data. Det vil sige jeg genfinder teori i data. Desuden er deduktiv analyse en systematisk metode

til at beskrive mening i de kvalitative data, da metoden reducerer empiri ind i kategorier, hvor forskeren har fokus på særlige aspekter, der har relation til problemformuleringen (Margit Schreier 2014).

Der er også foretaget induktiv analysemetode i de situationer, hvor empirien har resulteret i inddragelse af ny teori med henblik på at kunne analysere og tolke empirien.

Kodning af data

Kodningen er meget central for den deduktive metode. Margit Schreier skriver blandt andet: *"The coding frame is at the heart of the method."* (Schreier 2014:11) og fortsætter:

"Main categories are those aspects of the material about which the researcher like more information, and subcategories specify what is said in the material with respect to these main categories." (Schreier 2014:11).

I denne opgave er der derfor kodet ud fra hvilke funktionssystemer, der tales ud fra. Jeg forsøger derfor at genfinde teorien ved at lede efter funktionssystemer, samt at analysere hvad der sker når funktionssystemerne mødes. Undervejs i studiet er der også anvendt induktiv metode, da kodningskategorierne har udviklet sig til også at inkludere eksempelvis hvordan der tales om bestiller-udfører modellen, som er en styringsmodel til at regulere aktiviteten i genoptræningscentret. Italesættelsen af styringsmodellen er koden efter intenderede og uintenderede konsekvenser.

Validitet

Det er vigtigt at kunne tro på resultaterne og have tillid til at de er sande, det vil sige at en høj grad af validitet er nødvendigt (Boolsen 2006). Validitet handler om sammenhængen mellem fundene og forskningsspørgsmålet. Det vil sige, kan data sige noget om det vi ønsker at få belyst. I denne opgave er det derfor centralt at forholde sig til om de repræsentanter, der er udvalgt, også repræsenterer det sociale system, som jeg antager de er en del af. Det havde naturligvis øget validiteten, hvis jeg havde haft flere informanter og derfor flere repræsentanter for de sociale systemer. Der kan argumenteres for, at der er en rimelig grad af validitet, da de valgte informanter er centrale nøglepersoner inden for hvert deres sociale system. Jeg vil derfor antage at andre medlemmer inden for det specifikke sociale system, vil have holdninger, der lægger sig tæt om af de valgte repræsentanter.

Dokumentation er central i validitetsbegrebet, så alle interview er transskriberet og vedlagt som bilag. I forbindelse med analysen har jeg været meget bevidst om at anvende citater, i stedet for at beskrive eventuelt fortolkede sammenfatninger af hvad der er sagt, hvilket forhåbentligt er med til at øge validiteten.

Det er dog vigtigt at forholde sig kritisk til validiteten når der konstrueres møder. Både i form af interview, men også i forbindelse med det opsatte møde mellem medarbejderne og direktøren. Der er derfor ikke tale om tilfældige situationer, og det kan ikke udelukkes at situationen bliver præget af at opgaven er defineret og spørgsmålene på forhånd er konstrueret.

Reliabilitet

Reliabilitet relaterer sig til målenøjagtighed. Det vil sige hvis de samme målinger blev gennemført flere gange, vil resultatet så være det samme? I kvalitativ forskning vil reliabiliteten altid være udfordret af, at målingerne ikke kan reproducere på samme måde, som hvis det var objektive mål. Det kan derfor være en udfordring, at det er mig som daglig leder, der stiller spørgsmålene. Der vil altid være en risiko for, at nogle informanter svarer det, de tror jeg gerne vil høre. Jeg har forsøgt at imødekomme denne svaghed ved, at sikre mest mulig fortrolighed i forbindelse med interviews, samt forsøgt at styrke reliabiliteten via triangulering, som beskrevet i nedenstående.

Triangulering

Der er anvendt triangulering, da der er indhentet informationer via forskellige datakilder. Triangulering styrker resultatet såfremt der er overensstemmelse mellem data, men det er en udfordring hvis informationerne er modsatrettede.

I denne undersøgelse er der uoverensstemmelse mellem hvad terapeuterne siger til mig, i forhold til i hvilket omfang de færdiggør de visiterede pakker og hvad de siger i forbindelse med interventionsstudiet, hvor der er opsat et møde mellem direktøren og medarbejderne. De informationer jeg modtager i forbindelse med 1-1 interviews og dagligdags observationer, tillægger jeg større troværdighed end det, der bliver sagt i forbindelse med interventionsstudiet.

Kap. 3: Teori

Introduktion til Luhmann:

Dem, der har stiftet bekendtskab med Luhmann ved, at det er nogle komplicerede teorier og hans tekster er svære at forstå.

Kompleksiteten består måske i at: *"For Niclas Luhmann drejer det sig om, at skabe en teori af intet mindre end universalistisk rækkevidde."* (Kneer & Nassehi 1997:12) og teksterne er svære at læse, hvilket er et bevidst valg fra Luhmann da:

"Sociologien er imidlertid ikke en lære fra et første øjekast, men lære fra et andet øjekast. Og ved andet øjekast dukker der spørgsmål og betæneligheder op. (...) Luhmann mener ydermere, at netop det første øjekast ikke-forståelse ligefrem tvinger det andet øjekast til forståelse." (Kneer & Nassehi 1997:19)

Når jeg alligevel vælger Luhmann som teoriramme, er det fordi jeg finder nogle af hans begreber relevante og interessante at tænke med, særligt set i lyset af emnet hvor forskellige funktionssystemer er i spil.

Jeg har valgt at redegøre for teorien ud fra andres tolkninger af Luhmann. En af de centrale bøger, som er anvendt, er Georg Kneer og Armin Nassehi bog, som hedder: *"Niclas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer"*. Jeg har også anvendt artikler og bøger skrevet af Niels Åkerstrøm Andersen.

Luhmann har skrevet mere end 50 bøger og over 400 artikler (Andersen, N.Å 1999:107), hvilket betyder at det er en meget afgrænset del at Luhmanns teori, der anvendes i denne opgave.

I nedenstående er beskrevet de begreber, der bliver anvendt.

Teorien om sociale systemer

Funktionel-strukturel systemteori

Et system er noget sammensat, det vil sige et strukturelt fællesskab, som *"beskæftiger sig med den gensidige relation mellem elementer i helheder, som de kalder systemer"* (Kneer & Nassehi 1997:25).

Luhmann har erklæret mål at formulere en universel teori ved at tilslutte sig systemteorien, ved at sige at *"enhver social kontakt kan forstås som system"* (Kneer & Nassehi 1997:37).

Luhmann ser sociale systemer som sammenhængen mellem sociale handlinger, der henviser til hinanden. Når disse handlinger bliver knyttet til hinanden opstår der et handlingssystem, som afgrænser sig fra en omverden. Alle handlinger, der giver mening i systemet tilhører det pågældende system. Alle andre handlinger tilhører systemets omverden (Kneer & Nassehi 1997:42). Alt er derfor enten systemet eller omverden, hvilket er centralt i Luhmanns teori.

Desuden er kompleksitet et centralt begreb i den Funktionel-strukturel systemteori og henviser til den samlede mængde mulige begivenheder og tilstande (Kneer & Nassehi 1997:44). Luhmann beskriver verdens kompleksitet og siger samtidigt at den menneskelige hjerne har begrænset kapacitet i forhold til denne kompleksitet. Derfor hjælper de sociale systemer, da de reducerer kompleksiteten ved at udelukke muligheder. Det vil sige *"kun meget lidt af det, som er muligt i verden, bliver tilladt i det sociale system; det meste bliver udelukket."* (Kneer & Nassehi 1997:45). Kompleksiteten skal dog ikke reduceres for meget, da *"handlingssystemernes egenkompleksitet må være tilstrækkelig til, at den fortsatte beståen kan opretholdes også under ændrede omverdensbetingelser."* (Kneer & Nassehi 1997:46).

Ifølge Luhmann kan man også skelne mellem 3 typer af sociale systemer; (1) Interaktioner, der er sociale systemer, der er afhængig af tilstedeværelse af to eller flere personer. (2) Organisationer opstår når medlemskabet er knyttet til særlige begivenheder. Det vil sige de reproducerer sig selv ved hjælp medlemsbetingelser og beslutningsteknikker. Det sidste system er (3) samfundssystemet, hvilket Luhmann ser som det mest omfattende. Det system omfatter både interaktionssystemet og organisationssystemet og også meget mere, da der i *"samfundssystemet optræder en mangfoldighed af handlinger, som ikke bliver frembragt af interaktions- eller organisationssystemer."* (Kneer & Nassehi 1997:47-48)

For at forstå Luhmanns teori er det også vigtigt at forholde sig til, at Luhmann beskriver alle systemer som autopoietiske. Det vil sige systemerne *"...kan selv producere og reproducere de elementer, hvoraf de består, gennem de elementer, hvoraf de består."* (Kneer & Nassehi 1997:63) Eller sagt med andre ord *"der forekommer hverken input af enheder i systemet, eller output af enheder fra systemet"* (Kneer & Nassehi 1997:63). Der forekommer dog stadig relationer til omverden, men disse relationer ligger på et andet niveau end selve autopoiesisen (Kneer & Nassehi 1997:63). Sociale og psykiske systemer er således lukket omkring sig selv.

Selv om systemer er lukkede om sig selv, så kan systemerne godt være strukturel koblet, hvilket betyder, at:

"Systemer, der er strukturelt koblet, er henvist til hinanden – og de forbliver samtidig omverden for hinanden. Man taler altså om strukturel kobling for at betegne et bestemt afhængigheds-/uafhængighedsforhold mellem systemer." (Kneer & Nassehi 1997:67)

Kommunikationssystemer:

Luhmann beskriver, at sociale systemer er kommunikationssystemer. Desuden er kommunikation ifølge Luhmann ikke et resultat af menneskelig handling, men et produkt af sociale systemer. *"Mennesket kan ikke kommunikere; kun kommunikationen kan kommunikere"* (Kneer & Nassehi 1997:70)

Bevidstheden hører til det psykiske system. Bevidstheden producerer tanker ved hjælp af tanker (Kneer & Nassehi 1997:80) *"Bevidstheden kommunikerer ikke; den er et selvreferentielt-lukket system, der følger tanke til tanke"* (Kneer & Nassehi 1997:74). Årsagen er, at både det sociale og det psykiske system er autopoietisk – det vil sige lukket om sig selv og derfor ikke i stand til at interagere med hinanden. I følge Luhmann, kan bevidstheden derfor kun irritere og pirre til kommunikationen (Kneer & Nassehi 1997:74). Psykiske systemer deltager i kommunikationen, men de er ikke årsagen til kommunikationen.

"Kommunikation bliver hele tiden irriteret, pirret og forstyrret i sine egne kommunikations-operationer af bevidsthedssystemet." (Kneer & Nassehi 1997:75). Det vil sige sociale (det er dem der kommunikerer) og psykiske (tanker) systemer er strukturelt koblet, da det ikke kan opstå kommunikation uden bevidsthed og ingen bevidsthed uden kommunikation.

Mening:

Luhmann beskriver psykiske og sociale systemer som systemer, der konstruerer og anvender mening.

"Psykiske systemer opererer meningsfuldt i form af en lukket bevidsthedssammenhæng; sociale systemer opererer meningsfuldt i form af lukkede kommunikationssammenhæng." (Kneer & Nassehi 1997:79).

Mening er også med til at reducere kompleksiteten.

Kommunikation som en tredelt selektion proces

"Luhmann beskriver kommunikation som en tredelt selektionsproces, der kombinerer information, meddelelse og forståelse med hinanden." (Kneer & Nassehi 1997:85). Der skal foretages en selektion af den information, der skal formidles. Der skal også vælges mellem flere meddelelsesmuligheder. Eksempelvis skrift eller tale, råb eller visken. Og så kan informationen forstås på den ene eller anden måde. Det er vigtigt at understrege, at der først er tale om kommunikation, når der er en syntese af alle tre selektionsydelser. Det betyder, at der altid skal være to psykiske systemer tilstede før der er tale om kommunikation.

Iagttagelsen

Luhmann definerer en iagttagelse som betegnelse ved hjælp af en skelnen. En iagttagelse består derfor altid af en skelnen og en betegnelse og de optræder altid sammen (Kneer & Nassehi 1997:100). Eller sagt med andre ord: *"Noget kan imidlertid kun blive betegnet og derved iagttaget, når der skelnes fra noget andet. Iagttagelse er således altid betegnelse af en side inden for rammerne af en skelnen"* (Kneer & Nassehi 1997:100-101).

Iagttagelsen kan altså kun se, hvad den kan se ved hjælp af denne forskel. Iagttages der eksempelvis om en borger skal have hjælp/ikke hjælp, så findes der kun en af disse to muligheder. Enten skal borgeren have hjælp eller også skal borgeren ikke have hjælp. Det er dog vigtigt at pointere, at borgeren kan iagttages på

en anden måde. Eksempelvis om borger har ret/ikke ret til hjælpen. *"Der er altså altid mere end en mulighed for en forskel, ved hjælp af hvilken noget kan iagttages."* (Kneer & Nassehi 1997:103).

Det er også vigtigt at pointere, at der ikke er et "rigtigt" syn på tingene, da enhver iagttager har en blind plet.

"Hvad der end hævdes, hævdes det af en iagttager, der må finde sig i, at han bliver kritiseret og oplyst om sin blinde plet. Enhver iagttagelse er en kontingent konstruktion, altså en konstruktion, der også kunne have set anderledes ud, hvis forskellen var valgt anderledes." (Kneer & Nassehi 1997:107).

Funktionssystemer

Luhmann bekræfter, at der igennem tiden har der været forskellige differentieringer af samfundet. I denne opgave vil jeg begrænse mig til en funktionel differentiering af samfundet, som Luhmann beskriver som den primære differentieringsform i det moderne samfund. Der er således tale om differentiering i funktioner, eksempelvis økonomi, politik, ret, religion, videnskab, kunst m.m. Alle funktioner, *"som ikke kan substituere hinanden, men som hele tiden opererer ud fra deres funktionsspecifikke perspektiv ved hjælp af bestemte iagttagelsesledende grundforskelle."* (Kneer & Nassehi 1997:136).

Disse funktionssystemer opererer med binære koder. Eksempelvis er det afgørende for politikken, om man besidder beslutningsmagten eller ej. For økonomien, om man betaler eller ej osv. (Kneer & Nassehi 1997:137). Disse binære forskelle er i sidste ende det, *"som konstituerer de pågældende delsystemer som sociale systemer"* (Kneer & Nassehi 1997:137). Det interessante er, at alt hvad der ligger uden for disse to værdier er udelukket som noget tredje. Desuden er relationerne mellem de funktionelle delsystemer: *"altid af en sådan art, at de ikke sprænger grænserne mellem systemerne"* (Kneer & Nassehi 1997:138).

Systemerne opererer derfor som lukkede systemer med hensyn til sin kode: *"idet enhver vurdering af sand/falsk altid kun henviser til den modsatte værdi af den samme kode og aldrig til andre, eksterne værdier"* (Kneer & Nassehi 1997:138). Det er dog vigtigt at slå fast, at der er tale om iagttagelsesforskelle, dvs. forskellige håndteringer af forskelle hvormed verden bliver iagttaget. Der er derfor ikke tale om en deling af verden (Kneer & Nassehi 1997:140).

Denne funktionelle differentiering fører derfor til at samfundet ikke ses ud fra et fælles perspektiv, men ud fra de forskellige delsystemers perspektiv. Det vil sige, det kommer til at handle om *"hvem der iagttager noget som enhed i samfundet"* (Kneer & Nassehi 1997:152). Derfor gør det en forskel fra hvilket perspektiv man ser samfundet. Hvilket fører til, at det er relevant at: *"iagttage iagttagere med hensyn til hvilke forskelle, de benytter, og hvilken side af forskellen, de markerer..."* (Kneer & Nassehi 1997:152)

Luhmanns bidrag til en samfundsteori består derfor i, at der er mere end en mulighed og der derfor skal foretages et selektivt valg (Kneer & Nassehi 1997:116), da systemdifferentiering betegner sociale systemers evne til at danne delsystemer.

"Et system deler sig i delsystemer og frembringer dermed interne system/omverdens-differencer. Det betyder, at et givet delsystem inden for et system har andre af det samlede systems delsystemer som sin omverden. Det samlede system får dermed den funktion at være "interne omverden" for delsystemerne, og endda på forskellige specifikke måder for hvert delsystem"(Kneer & Nassehi 1997:116).

Afslutningsvis er det vigtigt at pointere, at Luhmann skelner:

"ikke mellem de aktører eller organisationer, som udgør de forskellige delsystemer, men udelukkende mellem kommunikationer, som tager sig selv og sin omverden i øjesyn med deres givne iagttagelsesledende forskelle."
(Kneer & Nassehi 1997:144-145).

Grænse mellem delsystemerne er derfor udelukkende mellem økonomisk og politisk kommunikation, ikke imellem medlemmer af regeringen og ansatte i et revisionsfirma. Jeg vil dog argumentere for, at en person med en økonomisk baggrund vil have en tendens til at argumentere ud fra en økonomisk kode, betale/ikke betale, og se verden ud fra dette perspektiv, dog uden at udelukke at alternativer kan opstå hvis situationen kræver det. Dette argument falder til tråd med Luhmanns begreb "egenværdi", der henviser til at systemet genanvender sine succesrige selektioner (Kneer & Nassehi 1997:156).

Sammenfatning på teoriafsnit

Hovedpointer fra teorien, som anvendes i analysen, er teorien om, at sociale systemer er autopoietiske. Det vil sige, sociale systemer er lukket omkring sig selv og det, der giver mening i det ene system, giver ikke nødvendigvis mening i et andet. I praksis viser det sig ved, at et socialt system vil fastholde sit eget funktionssystem, det vil sige måden af se verden på, og vil have svært ved at forstå andres funktionssystemer. De sociale systemer er strukturelt koblede, da de er afhængige af hinanden, så de kan godt pirre hinanden, men de kan ikke interagere, da de forbliver omverden for hinanden. Det betyder, at i mødet mellem de sociale systemer kan der ske en påvirkning, men de vil ikke smelte sammen, så de vil aldrig helt forstå den andens funktionssystem.

En iagttagelse er en skelnen, da det kun er muligt at iagttage noget, når det skelnes fra noget andet. Man kan eksempelvis kun iagttage, at en borger har brug for hjælp, når man samtidigt forholder sig til alternativet, som er, at borger ikke skal have hjælp. En iagttagelse vil derfor altid være en binær kode.

Det skal også fremhæves endnu engang, at det er kommunikationen, der kommunikerer, og derfor ikke mennesket bag. Kommunikation er kun et produkt af sociale systemer. Det samme menneske kan derfor

sagtens anvende forskellige funktionssystemer, da mennesket deltager i flere forskellige sociale systemer. Det vil dog altid være en præference for valg af funktionssystem.

Luhmanns definition af funktionssystemer er også central i denne opgave, da jeg vil argumentere for, at Solrød kommune er et socialt system, der består af delsystemer bestående af blandt andre politikere, direktion og medarbejdere. Disse delsystemer foretager selektive valg for at reducere kompleksitet. Det er dog vigtigt at pointere, at denne reduktion af kompleksitet kun gælder ved første øjekast.

Når der opstår delsystemer så:

"bliver der straks kapacitet fri til opbygning af en specifik kompleksitet for hvert delproblem. Den problembundne kompleksitet kan og vil således vokse. For hvert delproblem må man derfor nu trække sine valg ud fra en bredere vifte af muligheder end før." (Kneer & Nassehi 1997:118).

I forhold til delsystemer i Solrød Kommune vil ovenstående betyde, at når der er flere delsystemer med hvert deres funktionssystem (beskrives i nedenstående), så vil der samlet set være en højere grad af kompleksitet, end hvis der kun havde været et funktionssystem.

Funktionssystemer beskriver derfor den funktion, hvorfra der kommunikeres. Disse funktioner har grundlæggende forskellige iagttagelsesvinkler, hvilket betyder at funktionssystemer anvender forskellige binære koder.

Kap. 4: Analyse

I ovenstående har jeg redegjort for nogle af Luhmanns teorier om sociale systemer. I det efterfølgende vil jeg beskrive, hvilke konsekvenserne disse teorier har for Solrød kommune, særligt i forhold til hvornår genoptræningscentret ses som en succes.

Analysen består af en analyse af hvilke funktionssystemer en politiker, en medarbejder og en repræsentant fra direktionen anvender. Efterfølgende er der foretaget en analyse af hvad der sker, når sociale systemer med hver deres funktionssystem mødes.

Hvornår er genoptræningscentret en succes?

Hvad ser politikerne som en succes?

På spørgsmålet om hvornår Politikerer ser genoptræningscentret som en succes, er svaret:

"Jamen det ser jeg, når de borgere, som er dem der skal betjenes, de i bund og grund er tilfredse"... "så kommer der alle de andre ting omkring det at vi skal mest muligt for færrest muligt penge og alt sådan noget budgetmæssigt, men i bund og grund så er Genoptræningscentret sat i verden af Solrød kommunes borgere for Solrød kommunes borgere."

Politikerne taler ud fra funktionssystemet tilfreds/ikke tilfreds, da det er det, der det vigtigst i forhold til en succes. Det er også vigtigt at lægge mærke til at Ivar er bevist om andre funktionssystemer, da han også nævner at der er noget, der er "budgetmæssigt", men det er sekundært i Ivars beskrivelse.

Jeg spørger også Ivar om hvad der er det værste, der kunne ske her i Genoptræningscentret? Til det svarer han:

"Jamen det værste der kunne ske, det er jo sådan set at vi bruger en hulens masse penge og at borgertilfredsheden er ikke eksisterende, hvad skal vi så, - altså vi har gjort det her med posthuset (samling af genoptræningscentret i en bygning, der tidligere var et posthus) og sådan noget, fordi der var enighed om det her var den rigtige løsning, det skal gerne være den rigtige løsning, men det skal overvejes, og det her føler vi er den rigtige løsning, så havde vi ramt skævt i det her, så havde det ikke være særlig smart."

Svaret på dette spørgsmål handler igen om borgertilfredshed, da det værste ville være hvis borgerne ikke var tilfredse med sammenlægningen. Det ville betyde, at borgerne havde været utilfredse med den politiske beslutning og dermed politikernes arbejde. Politikerens fokus på tilfredshed blandt borgerne gælder derfor både at genoptræningscentret skal sikre tilfredse borgere, men også at han som politiker sikrer, at borgerne er tilfredse, da Ivars funktion som politiker er at repræsentere borgerne. Politikerer siger: "Det lyder så fint at være borgernes tjener, så det skal ikke forstås på den måde sådan lidt højrøvet

eller sådan noget, men sige, det er egentlig den funktion, der er som det at være politiker, det er egentlig at være bestyrelsesmedlem for borgerne i butikken.”

Politikerne bliver bedt om at fremhæve det mest positive ved genoptræningscentret og svarer:

”Jamen det er positiv omtale, - jeg vil sige det på den måde at den omtale, der er, er positiv, der er ikke noget negativt. Der vil altid være en enkelt eller to, der siger, at det her var ikke lige dét, men intet nyt er godt nyt i det her, for der skal nok blive kæftet op om det, hvis der er et eller andet, der er sket. Det ser vi i hver eneste sag, så når vi ikke hører noget, så er det egentlig fordi det fungerer.”

Endnu engang viser politikerens, at hans fokus er tilfredse borgere som i dette tilfælde beskrives som positiv omtale eller ingen omtale af genoptræningscentret.

Politikeren kommer også ind på, at tilfredshed ikke nødvendigvis er 10 på en skala fra 1-10, og forklarer at 8 eksempelvis også er rigtigt godt.

”Man kan altid gøre det bedre, man kan altid bruge flere penge. Dvs, så hvordan budgettet skal styres, det er simpelthen hvordan vi fagligt går ind og så siger, vi har brug for de her penge for at kunne løfte opgaven, så vi har glade borgere.”

Fokus er igen glade borgere, men Ivar taler også ud fra at der altid kan bruges flere penge. Det vil sige, hvor meget skal vi betale for at få glade borgere. Det kunne derfor argumenteres for, at Ivar i dette eksempel også bruger koden betale/ikke betale, men der er ikke tale om at betale i forhold til at borgerne skal have et højere funktionsniveau. Der skal betales for at få glade borgere. Det kan dog ikke udelukkes at Ivar mener, at for at få glade borgere, så ligger det implicit, at de også får et højere funktionsniveau, men det er ikke det, der bliver nævnt.

Jeg spørger Ivar, hvad han som politiker gerne vil betale for:

”Borgertilfredshed! Det er borgernes butik..., så det er, at borgerne føler, at de får noget for de penge, de betaler.” Dette er endnu et eksempel på, at Ivar taler ud fra koden tilfreds/ikke tilfreds. Samtidigt beskriver han, at borgernes fokus er hvad de vil betale for/ikke betale for.

Ivar anerkender desuden, at der er en kompleksitet i det at være leder af fagprofessionelle, og siger blandt andet:

”Jo, men det skal man vel sådan set og naturligt nok ha’(fokus på det fagprofessionelle), idet det kan være sværere som leder fordi man jo både skal have den fagprofessionelle vinkel og så skal man ha’ den der

forståelse for, at man er ansat i en politisk organisation, at ejerskabet eller målet er ikke at give overskud, målet er at ejeren skal være tilfreds, og det er borgerne.”

Med det citat kan der argumenteres for, at Ivar appellerer til, at jeg skal lede medarbejderne i forhold til, at det er borgerne, der skal være tilfredse og derfor skal medarbejderne ikke kun have den faglige vinkel.

Ivars fokus på tilfredshed blandt borgerne resulterer i, at jeg spørger ind til hvordan det kan være svært, når borgerne ikke er tilfredse.

”Det er ikke svært, nogen gange kan det næsten være sjovere at snakke med nogen af dem, som man ikke er enige med, end dem som man er enig med. Samtidig er tingene ikke statisk, så det ændrer sig også hele tiden. Men jeg prøver at holde fast i, hvordan jeg synes det skal være.”

Dette citat viser, at Ivar også taler ud fra det funktionssystem, der oftest er knyttet til den politiske funktion, som er at bestemme/ikke bestemme (N.Å. Andersen 2002). Men dette funktionssystem slår ikke så tydeligt igennem andre steder.

Det sidste centrale funktionssystem, som jeg finder i forbindelse med analysen af interviewet med politikerens er, om hvorvidt et budget skal give overskud, eller om det er bedre at alle midlerne bliver brugt til at skabe velfærd. Jeg spørger om, det er godt eller skidt, hvis jeg ikke bruger hele budgettet, hvortil Ivar svarer:

”Det er godt! ... Det er godt i enhver henseende. Budgettet er en ramme, så længe vi holder os inden for eller under, er det godt. Så er der nogle enkelte punkter, hvor vi kan sige det (er) lidt anderledes. F.eks. en pulje til kulturaktiviteter. Der er måske sat en ramme af på kr. 100.000 som man kan søge om. Der er det egentlig lidt skidt, hvis den ikke bliver brugt, fordi tanken var i det her, at noget vi gerne ville ha' til at ske, så hvis du kan ha det, vi gerne vil ha' til at ske, for mindre midler, så er det super fint. Men der er også andre ting, hvor vi siger det vender den anden vej. Her har vi faktisk sat noget af for at det skulle skabe noget aktivitet, og hvis pengene ikke bliver brugt er det fordi aktiviteten ikke er skabt”

Citatet viser, at Ivar bruger koden 0/+/. Hvor ”0” står for at ramme budgettet og +/- står for at komme under eller over. Hvor vidt det er en ene eller anden side af den binære kode, afhænger af situationen og det, der på forhånd er besluttet.

Hvad ser medarbejderne som en succes?

Det overordnede fokus blandt medarbejderne er, at hjælpe borger. De bruger derfor primært koden hjælpe/ikke hjælpe. Eksempelvis spørger jeg en af medarbejderne om, hvad der er det bedste ved at være fysioterapeut, hvortil der svares:

"...jeg kan rigtigt godt lide når det er lidt kompliceret og når det sådan er lidt krise og man skal hjælpe folk til at acceptere den nye situation, de er i. Så egentligt kan jeg bedst lide, når det ikke går godt. Altså når borgerne ikke når det, borgerne egentligt gerne vil nå, og så finde ud af - hvad gør man så."

Citatet er et eksempel blandt mange, som viser, at fokus er på at hjælpe. Oven i købet i en sådan grad, at det er en fordel når situationen er kompleks, da det betyder at hjælpen har endnu større betydning. Citatet viser ydermere koden interessant/uinteressant, da der er borgere, der er mere interessante end andre. Det siger naturligvis ikke så meget i forhold til, hvornår genoptræningscentret er en succes, men det siger noget om medarbejderens tilgang.

Medarbejderne anvender ikke kun koden hjælpe/ikke hjælpe i forhold til borgerne. Koden er også central i forhold til kollegaer. En af medarbejderne siger blandt andet: *"Jeg syntes bare, at det er min opgave at hjælpe dem (kollegaer), hvis de spørger mig. Jeg syntes, det er rart at have den der spørgekultur, så jeg skal også selv leve op til den"*. Og en anden medarbejder siger: *"Det er at prøve at se historien fra mange sider og vende den med en kollega."* Jeg vil argumentere for, at citaterne viser, at det er hele kulturen på arbejdspladsen, der har et fokus på at hjælpe og give hinanden sparring.

Der er også et fagligt fokus blandt medarbejderne. Når jeg stiller spørgsmålet om hvornår genoptræningscentret er en succes, svarer en af medarbejderne: *"Jeg synes, at vi på Genoptræningscentret i den grad er en succes når vi har alle vores specialer, og vi har vores faglighed..."*. Den samme medarbejder fortsætter: *"på et genoptræningscenter er der ergoterapeuter, og der er fysioterapeuter, og vi har hver vores forskellige synspunkter og specialer, som gør, at vi kan hjælpe borgeren bedst og se på det hele menneske, så vi kommer rundt om alle de ting, i forhold til deres problematikker"*. I disse citater er der ud over at være fokus på at hjælpe borgere også fokus på, at det er en fordel at være monofaglige og i det hele taget, at der er en høj faglighed. Der tales derfor ud fra koden monofaglig/tværfaglig samt faglighed/manglende faglighed. Samtidigt betyder denne tværfaglighed at: *"Vi kan rumme alle slags borgere, for det er borgernes skattepenge vi bruger, så hvis de kan rummes er vi vel succesfulde?"*. Hvilket betyder, at der også er fokus på inklusion/eksklusion, da den høje faglighed og tværfaglighed resulterer i, at alle borgere kan inkluderes.

Et andet centralt tema for medarbejderne er, at der skal være fleksibilitet i systemet, så der kan foretages en faglig vurdering i forhold til hvilken træning og behandling, der er bedst for borgerne. En af medarbejderne siger eksempelvis:

"Den der justering man kan lave - og så sige, jamen vi kan være fleksible inden for de rammer vi har, vi kan få lov at tage en times individuel samtale og så behøver du jo ikke komme to gange på hold, vi skal prøve at være"

det sted, hvor der er bedst at leve og bo (kommunens vision). Og varen på hylden ser sådan ud, hvad kan passe ind i dit liv, så de ikke skal passe ind i vores kasse, så det synes jeg er meget vigtigt”

Medarbejderen taler derfor i koden fleksibel/ufleksibel, da der argumenteres for, at der er brug for en høj grad af fleksibilitet, for at sikre en høj faglighed.

I forbindelse med det opsatte møde mellem direktøren og medarbejderne, kommer samtalen ind på økonomi. I den forbindelse er der flere af medarbejderne, der viser en økonomisk forståelse. En siger blandt andet:

”Men der er ikke nogen tvivl om, at vores indsatser gør, at de (kommunen) kan spare penge andre steder, men jeg tror altså også nogen gange, at når vi laver indsatserne lidt skæve her, hvor vi lige kigger på borgerne en ekstra gang og finder ud af, at de faktisk skal på et knæhold, og ikke på kronikerrehabilitering, fordi, havde man insisteret på kronikerrehabiliteringen, så havde de bare spildt et forløb fordi de havde faktisk ikke fået noget ud af det. Så den der med lige at lave et ekstra loop og faktisk lige bruge nogle ekstra timer på det, gør at vi også i vores budget har sparet penge”

Der kan derfor argumenteres for, at medarbejderne har en økonomisk forståelse, men det er ikke det, der er deres fokus, når medarbejderne skal beskrive genoptræningscentret som en succes. Desuden er det interessant at bemærke, at koden betale/ikke betale skal ses i forhold til den faglige vurdering. Det vil sige, hvis der er plads til at foretage en faglig vurdering, så kan der i nogle tilfælde spares ressourcer.

Hvad ser direktøren som en succes?

På spørgsmålet om, hvornår genoptræningscentret er en succes, svarer direktør Dorte Saabye:

”Det første der falder mig ind er når en borger rykker sig funktionsmæssigt. Når der er en høj tilfredshed der, så er genoptræningscentret en succes. Det er kun den ene del af det – det kan jo koste en hulens bunke penge. Den anden del er, når driften kører effektivt, altså den lavest muligt omkostning samtidigt med at borgeren er tilfreds og får det han skal have”

Dette citat rummer flere funktionssystemer, som også er sammenfaldne med medarbejdere og politikerne. Hvis borgerne får den hjælp de har brug for, så rykker de sig funktionsmæssigt, det vil sige koden hjælp/ikke hjælp bliver anvendt. Der er også fokus på, at borgeren skal være tilfreds, det vil sige tilfreds/utilfreds, men der kan argumenteres for, at det mest centrale funktionssystem er det økonomiske perspektiv, da opgaven skal udføres med lavest mulig omkostning. Det vil sige, hvilken vare vil vi betale for? Hvor meget hjælp vil vi betale for, og hvor meget tilfredshed blandt borgerne vil vi betale for. Direktøren bruger derfor koden betale/ikke betale.

Direktøren beskriver også et andet succeskriterie, som er at; *"... borgerne ikke skal vente"*. Hvilket er koden vente/ikke vente. Det kan diskuteres om koden også handler om, at borgeren skal være tilfreds, da der kan ligge en implicit forventning om, at ventetid ikke er godt og derfor ikke giver tilfredse borgere.

Direktøren har også fokus på, at der skal foretages en form for prioritering i forhold til, hvilke opgaver samfundet skal varetage for borgerne og siger:

"Vi er en succes, hvis vi hele tiden justerer virksomheden til de behov der er inden for den givne økonomi, men det kommer måske også til at ligge i forlængelse af den effektive drift, men der ligger noget andet i behovene, der ligger også behovene for, hvad er det vi skal løse for borgerne – for samfundet."

Direktøren kommer flere gange ind på, at vi skal forholde os til, hvad det er vi skal løse for borgerne. Det er nemlig ikke alle opgaver, der nødvendigvis skal varetages af det offentlige. Det betyder, at koden betale/ikke betale bliver anvendt i forhold til, at der er noget vi ikke skal betale for. Koden hjælpe/ikke hjælpe bliver anvendt i forhold til, at der er noget vi ikke skal hjælpe med. Det vil sige, at Dorte også taler om at prioritere/ikke prioritere, da Dorte argumenterer for, at der er brug for en prioritering af de offentlige ydelser.

I forbindelse med mødet mellem Dorte og medarbejderne, siger Dorte også:

"altså det der med så vidt muligt at få dem (borgerne) sendt ud og leve deres liv, indtil der er et eller andet, der knækker dem igen, så de kan være selvstændige, så synes jeg også at Genoptræningscentret en succes, og jeg synes også, I er en succes hvis I, for det er jo også en del af jeres rolle (...)og få understøttet jeres kolleger i hjemmeplejen, for I kan noget andet, I kan noget mere, altså understøtte dem i deres måde at pleje på."

Direktøren fortsætter derfor i koden prioritering, men det handler også om faglighed og tværfaglighed, da Dorte har nogle forventninger til terapeuterne, som de skal efterleve i forhold til hjemmeplejen. Men det overordnede mål både i forhold til prioritering og (tvær)faglighed er, at gøre borgerne selvhjulpne, så de kan klare sig i eget liv. Der kan derfor argumenteres for, at det overordnede mål også her handler om økonomi. Dorte vil gerne betale for det, der er nødvendigt, og som på sigt betyder at borgerne bliver billigere.

Det har også betydning for direktøren, at budgettet bliver brugt – hverken mere eller mindre, og beskriver at der er lige så meget fokus på de afdelinger, der genererer et overskud, som dem, der har underskud, hvilket forklares på denne måde:

"Altså de (afdelingerne) har jo fået de her penge – det vil politikerne så også sige – De har fået de her penge fordi borgerne, de skal have det, der skal leveres. Hvordan kan de så spare op til en legeplads ved siden af? Så

må der være noget borgerne ikke får. Hvis det nu var børnene. Nu er det lidt mere ugennemskueligt det her (genoptræningsområdet) end antallet af børn i en børnehave. Men det oplever jeg bare lige så tit, at man skal forsvare overskuddet.”

Citatet viser, at direktøren også har fokus på koden 0/+/-, men argumenterer for, at det er bedre at ramme budgettet præcist end at skabe overskud. En forklaring kunne være, at det er direktionen, der har det overordnede budgetansvar. De bliver derfor målt på, at estimerne er korrekte, og at budgettet holder. En anden forklaring kunne være, hvis terapeuterne ikke genoptræner borgerne i tilstrækkelig grad, det vil sige, de ikke bruger hele budgettet, så vil det påvirke andre dele af organisationen, hvis borgeren eksempelvis, som følge af det, skal have hjemmehjælp eller overførselsydelse. Samlet set vil det komme til at koste mere, hvis opgaven ikke bliver løftet på genoptræningsområdet.

Dorte anvender derfor mange forskellige funktionssystemer, men det overordnede funktionssystem er betale/ikke betale, hvilket ses i dette afsluttende citat: *“(...) det, der skal være fokus på, er den effektive udnyttelse af ressourcerne. Det effektive forløb hvor borgeren stadigvæk bliver funktionsniveau bedre”*

Sammenfatning

Som det fremgår af nedenstående skema, så taler alle ud fra flere funktionssystemer. Der er dog tydeligt, at de forskellige sociale systemer foretrækker et bestemt funktionssystem (gengivet ved et stort X).

Politikerens primære fokus er tilfreds/utilfreds, medarbejderne primære funktionssystem er at hjælpe/ikke hjælpe, mens direktions primært bruger betale/ikke betale.

Kode	Repræsentant for direktionen	medarbejdere	Repræsentant for politikere
Hjælp/ikke hjælp	x	X	
Sparing/ikke sparing		x	
Monofaglig/tværfaglig	x	x	
Faglig/ingen faglighed	x	x	
Interessant/uinteressant		x	
Fleksibel/ufleksibel		x	
Inklusion/eksklusion		x	
Tilfreds/utilfreds	x		X
Betale/ikke betale	X		x
0/+/-	x		x
Bestemme/ikke bestemme			x
Berettiget/ikke berettiget	x		
Vente/ikke vente	x		
Prioritere/ikke prioritere	x		

Det er desuden interessant at iagttage, at det er repræsentanten fra direktionen, der anvender flest funktionssystemer. Der er således forskel på, i hvor høj grad de forskellige sociale systemer har brug for at reducere kompleksiteten. En mulig forklaring på at direktøren er den, der inkluderer den højeste grad af kompleksitet er, at opgaven som direktør kræver at alle funktionssystemer kan rummes og forstås. Det vil sige, direktionens sociale system skal inkludere mange funktionssystemer, hvis det sociale system skal opretholdes under ændrede omverdensbetingelser. Det er eksempelvis afgørende, at direktionen har en forståelse for, at medarbejderne har fokus på at hjælpe borger. Den forståelse skal direktionen bruge, når der skal formidles informationer til medarbejderne. Samtidigt skal direktionen sikre, at politikerne opnår deres mål i forhold til tilfredse borgerer, samt et oplyst grundlag, således at politikerne kan træffe velbegrundede beslutninger. Sidst men ikke mindst, så har direktionen det overordnede økonomiske

ansvar, hvilket er en central opgave i jobbet. Det kan være forklaringen på, at det er betale/ikke betale, der er det primære funktionssystem.

Som tidligere beskrevet ser Ivar sin politiske funktion som *"borgernes tjener"*. Det vil sige, at politikerens indgår i et socialt system, hvor det handler om at borgerne er tilfredse, hvilket forklarer at det primært er det funktionssystem, der anvendes af politikerens.

Terapeuterne er fagprofessionelle og har gennemgået en uddannelse, hvor fokus har været på at genoptræne borgere – det vil sige, at hjælpe borgere til at få et højere funktionsniveau. Det betyder, at det sociale system, som består af kommunikation imellem medarbejdere i Genoptræningscentret, primært ser verden ud fra perspektivet at hjælpe – både overfor borgerne, men også kollegaerne imellem.

De valgte funktionssystemer er således med til at reducere kompleksitet og skabe mening, da informanterne alle reducerer perspektivet, hvormed verden kan anskues. Der ses desuden en tendens til at systemerne er lukkede om sig selv, da der er et primært funktionssystem, som har en tendens til at udelukke de andre, dog i varierende grad. De forskellige funktionssystemer resulterer i, at de sociale systemer ser forskelligt på, hvornår genoptræningscentret er en succes. Det kan derfor diskuteres om, det overhovedet er muligt, at finde et overordnet mål eller meget få mål, som er en forudsætning for at sikre komplette præstationsmål.

Hvis der ikke er enighed om målet, så vil der heller ikke være enighed om hvornår resultatet er nået, og hvordan er det så muligt at styre i forhold til resultatbaseret styring?

Og er en af udfordringerne ved at implementere NPM således, at fokus primært er det økonomiske perspektiv og det frie marked og at det derfor ikke inkluderer andre relevante funktionssystemer?

Hvad sker der når funktionssystemerne mødes?

En anden central pointe i Luhmanns teori er, at alle delsystemer, bliver en *"repræsentation af samfundets helhed"*, og hvis samfundssystemet har *"uddifferentieret forskellige iagttagelsespositioner, kan det altid, set som en helhed, repræsenteres på forskellige, lige gode måder."* (Kneer & Nassehi 1997:119). Med det menes, at ingen iagttagelsesposition er mere rigtig end den anden. I forhold til Solrød Kommune vil det betyde, at en opdeling i delsystemer i forhold til hvornår politikerne, direktionen og medarbejderne ser genoptræningscentret som en succes, er forskellige iagttagelsespositioner hvor den ene ikke er mere rigtig eller bør vægtes højere.

Der kan argumenteres for, at en af udfordringerne ved disse funktionssystemer er, at der er en præference i delsystemerne: *"hvilket udelukker, at et systems operationer kan erstattes af et andet systems operationer"* (Kneer & Nassehi 1997:143). Funktionssystemerne kan derfor: *"kun se, hvad der dukker op på deres funktionsspecifikke perspektivs billedskærm. Alt andet forbliver udelukket, eftersom der slet og ret ikke passer ind i den iagttagelsesledende forskels kontekstur."* (Kneer & Nassehi 1997:143).

I nedenstående er der foretaget en analyse af, hvad der sker når sociale systemer med hvert deres funktionssystem mødes og hvilke argumenter, der anvendes, når de forskellige funktionssystemer gerne vil bestemme hvad der skal vægtes højest.

Skifte perspektiv

I forbindelse med mødet mellem terapeuterne og direktionen opstår der flere situationer, hvor funktionssystemer mødes. Mødet starter som tidligere beskrevet med, at terapeuterne fortæller deres *"grønne historier"*, som indeholder mange eksempler på funktionssystemet hjælpe/ikke hjælpe. Direktøren fortæller efterfølgende, hvornår hun ser genoptræningscentret som en succes og anvender en lang række funktionssystemer, men hvor vægtningen er på betale/ikke betale. Direktøren introducerer således terapeuterne for hendes funktionssystem, hvilket resulterer i, at medarbejderne kommer med eksempler på, hvor de anvender funktionssystemet betale/ikke betale (se eksempel s. 26). Jeg vil derfor argumentere for, at når medarbejderne taler med en person, der anvender funktionssystemet betale/ikke betale, kan medarbejderne skifte perspektiv til trods for at funktionssystemet betale/ikke betale ikke er det funktionssystem medarbejderne foretrækker. Det vil sige, at medarbejderne i dette tilfælde evner at se verden ud fra et andet perspektiv.

I forbindelse med mødet, som blev afholdt med henblik på at planlægge en lederkonference, ses også forskellige funktionssystemer. Mødet handlede ikke om genoptræningscentret, så temaet var et andet. Det interessante ved dette møde er, at alle deltagerne formår at skifte perspektiv og derfor hopper fra det ene

funktionssystem til det andet. Alle kan derfor tale med om forventningerne til målstyring, alle er også enige om, at det også handler om motivation samt om hvordan man styrer.

Til trods for at alle deler funktionssystemer, så ses en lille forskel i præference. Direktørens primære funktionssystem er effektivitet/ineffektivitet. Direktøren siger blandt andet:

”Vi har i direktionen fokus på at de her dage bliver rigtig gode og at vi ikke spilder vores tid. Hvordan kan vi styre kommunen mere effektivt? Det betyder, at det vi laver på DIA konferencen, vil blive sat ind i direktionens årsplan. Og så vil det blive sådan, at de decentrale afdelinger og institutionen vil skulle arbejde med det her.”

Direktøren gengiver en meget tydelig forventning, og det er tydeligt at fokus er på effektiv drift.

Lederne, der også deltager i planlægningen, har også fokus på effektivitet men taler i højere grad om hvad den enkelte får ud af konferencen. En leder siger blandt andet:

”Hvad er det, der letter min hverdag når jeg kommer hjem, ved at have siddet her i to dage og deltaget i diverse dialoger? Det er derfor jeg er lidt inden på, at det i den sidste del (af programmet) handler om, hvad man kommer hjem med, som man så ikke behøver at sidde og lave i sin hverdag ellers.”

Det vil sige, at fokus på hvad der skal komme ud af konferencen, måske er lidt forskellig blandt medlemmerne, da lederne har en tendens til at føre samtalen hen i motivation, mens Charlotte, som er en del af direktionen, helst vil tale om effektivitet. Men det interessante ved dette møde er, at alle evner at skifte perspektiv og ingen insisterer på et bestemt perspektiv. Det virker som om, at alle forstår hinandens måde at se verden på. Der opstår derfor ingen kamp om hvilket system, der er der ”rigtige” eller det vigtigste. Alle anerkender alles funktionssystemer ved at deltage i perspektivet. Det kan derfor diskuteres i hvor høj grad det er muligt at genfinde Luhmanns teori om at de sociale systemer er lukkede om sig selv, men måske handler det i stedet om at der opstår et nyt socialt system, som inkluderer alle medlemmer i planlægningsgruppen. Denne mulighed bliver foldet ud i diskussionen.

Overbevise

Både i forbindelse med de individuelle interview og interventionen, kan der findes eksempler på personer, som taler ud fra et bestemt funktionssystem, og forsøger at overbevise andre om, at deres funktionssystem, er den rigtige måde at se verden på. Eksempelvis kommer politikerne og jeg ind på, hvornår det er fagforeningerne – det vil sige de fagprofessionelles perspektiv på folkeskolen, der skal have betydning, eller hvornår det er borgerne, der skal bestemme.

Politikeren forklarer: *"...(det er) ikke fordi at jeg har noget imod fagforeninger, men jeg står af på når det f.eks. er en skolelærer der skal styre folkeskolen, altså det er ikke i orden."*

Bibi: *"Hvem skal styre Folkeskolen?"*

Ivar: *"Det skal politikerne, det er borgerne".*

Citatet viser, at politikeren forsøger at overbevise de fagprofessionelle om, at det er hans perspektiv, som er, at det er borgerne (politikere), der skal bestemme/ikke bestemmer, hvad der er det rigtige perspektiv.

Ivar forklarer desuden:

"Vi kan jo også godt lave genoptræning med halvdelen af budgettet her, så var det bare ikke sikkert, at vi fik den borgertilfredshed – det er jo temmelig sikkert, at vi ikke fik det, men så det må være dem, der ejer butikken, der bestemmer, hvad det er, der foregår, og det er borgerne, der ejer."

Dette citat viser endnu et eksempel på, at politikeren forsøger at overbevise mig om, at det altid vil være perspektivet bestemme/ikke bestemme, der er afgørende og i dette tilfælde er det borgerne, der skal bestemme. Det er muligt, at en fagprofessionel eller en økonom ville have et andet perspektiv.

I forbindelse med interviewet med direktionen er der også eksempler på forsøg på overtalelse. Dorte siger blandt andet:

"Men jeg kan sagtens sætte mig ind i også – fra min tid i genoptræningen – vi forlængede jo kun – stort set – bevidstløst var der jo en slutdato, der var sat. Fru Petersen er her til den 30. august og så kører man på til 30. august - uanset hvad. Så det er jo også en ændring, der skal ske i terapeuternes bevidsthed."

Dorte argumenter her for, at terapeuterne skal forstå hendes perspektiv betale/ikke betale, da det skal ind i deres bevidsthed, at de ikke bare skal forlænge for at hjælpe borger i forbindelse med træningen. De skal også forholde sig til, hvad vi vil og kan betale for.

Dorte fortsætter:

"derfor har det også noget at sige, at terapeuterne er opmærksomme på den her måde, vi forsøger at styre butikken på. Det kunne jo godt være de nåede det mål en måned før vi troede. Så kunne man sige – er det så ikke ud af klappen med dem? Selvfølgelig med noget opfølgning – måske"

Hvilket er endnu et eksempel på, at Dorte gerne vil have at jeg som leder forsøger at arbejde med medarbejdernes bevidsthed, i forhold til at forstå Dortes perspektiv.

Der er også eksempler på, at medarbejderne forsøger at overtale andre sociale systemer til at anvende deres funktionssystem. En medarbejder oplever eksempelvis sammenstød mellem hvad borgerne er berettiget til, og hvad borgeren har brug for og siger blandt andet, at det kan være udfordrende at stoppe borgerne før tid og fortsætter:

”Det er fordi de (borgerne) er gode til at snakke sammen på holdet, og så især hvis nogle bliver forlænget, så er der nogle, der kan føle sig lidt snydt, men det er også et terapeutarbejde, der ligger der, i at fortælle folk at det i virkeligheden er godt, de ikke går til træning, fordi de er selvstændige.”

Citatet viser, at medarbejderen oplever at nogle borgere anvender funktionssystemet berettiget til/ikke berettiget til og medarbejderen argumenterer med, at det er vigtigt at forklare borgerne at deres funktionssystem ikke er godt, da det er bedre at de er selvstændige, det vil sige, at de ikke har brug for hjælp, til trods for at de måske er berettiget til det.

Ens for alle citaterne i dette afsnit er, at de viser, at de sociale systemer er lukket om sig selv og fastholder deres eget perspektiv. Det ene sociale system forsøger at pirre det andet sociale system, men der er ingen interaktion, da funktionssystemet fastholdes.

Når pakkerne ikke passer til borgerne

I det efterfølgende er anvendt et konkret eksempel med henblik på at analysere de forskellige perspektivers håndtering af intenderede og uintenderede effekter af bestiller-udfører modellen (BUM-modellen). Dette konkrete eksempel er valgt, da det er et tilbagevendende tema i interviewene med medarbejderne og direktionen.

Jeg vil starte med en kort introduktion af BUM-modellen, for at give en indsigt i de styringsredskaber, der anvendes i den.

BUM modellen blev for år tilbage indført i mange kommuner, med det formål at styre udgifterne på velfærdsydelser. Det centrale i modellen er, at der er en bestiller del (myndighed), der beslutter rammen for en ydelse, det vil sige myndigheden visiterer en ydelse, og der er en udfører del, der leverer den visiterede ydelse. Den ydelse, der bliver visiteret, består typisk af tid til at udføre en given opgave og indholdet i ydelsen bygger på lovgivning samt kvalitetsstandarder, der er politisk besluttet. BUM- modellen kan derfor bruges til at styre aktiviteten og sikre at kvalitetsstandarderne og lovgivningen er opfyldt, før borger bliver bevilget en ydelse. Fokus på bevillingen er derfor, hvad borgeren er berettiget til og ikke udelukkende et fagligt skøn, som var den fremherskende styring før indførelsen af BUM-modellen.

I 2010 blev BUM modellen indført på genoptræningsområdet i Solrød Kommune. Det var myndigheden, der visiterede en pakke, som typisk bestod af træning to gange om ugen i en periode på 4 til 12 uger afhængig af diagnose. Ændringen betød, at rammebudgettet blev ændret til et aktivitetsbudget. Dvs. at der blev tilført ressourcer hver måned svarende til det antal genoptræningstimer, der blev visiteret til borgerne. I 2012 besluttede kommunen imidlertid at stoppe BUM modellen på genoptræningsområdet med det argument, at aktivitetsbudgettet var for svært at styre på grund af store udsving i aktiviteten.

Til trods for at BUM modellen blev fjernet fortsatte styringsredskaberne. Det blev nemlig besluttet, at der fortsat skal visiteres pakker, som bruges til at registrere aktiviteten på genoptræningsområdet og det, der visiteres, bygger på kvalitetsstandarder, som fortsat er politisk besluttede. Den pakke som terapeuterne visiterer, er derfor styret af kvalitetsstandarder og borgerens diagnose og indeholder det antal timer, der forventes at borgeren skal bruge, for at blive genoptrænet. Den eneste reelle ændring er retten til at visitere, da den blev flyttet fra myndigheden til genoptræningscentret og så blev budgettet givet i starten af året ud fra en estimeret forventning af aktiviteten.

Der kan argumenteres for, at kvalitetsstandarderne også taler ud fra et funktionssystem, da de beskriver hvad borger er berettiget til/ikke berettiget til. I det efterfølgende analyseres nogle af de sammenstød, som ses mellem funktionssystemet berettiget til/ikke berettiget til og henholdsvis betale/ikke betale og hjælpe/ikke hjælpe, som er de primære funktionssystemer som direktøren og medarbejdere anvender.

Der ses eksempler på, at medarbejderne ikke forstår ideen med pakkerne. En medarbejder siger:

"Det er fordi jeg ikke er helt god til sådan noget med pakker heller. Den der BUM model eller resterne fra den, de er sådan lidt.... det er en underlig måde at styre det på, men jeg ved godt at man bliver nødt til at styre det på en eller anden måde"

Citatet viser, at der er en manglende forståelse for styringen i forhold til pakker. Det giver i hvert fald ikke mening for medarbejderne og det kunne tyde på, at der er brug for en tydeligere formidling af styringsmetoden, særligt hvis organisationen på sigt ønsker komplette præstationsmål.

Jeg spørger yderligere ind til brugen af kvalitetsstandarder og spørger en medarbejder i hvor stort omfang det er en faglig vurdering eller kvalitetsstandarten, der har betydning for hvordan borger visiteres. Hertil medarbejderen svarer:

"..det er meget hvad borgerne har brug for. Så tænker jeg faktisk nærmest ikke over det andet. Men jeg syntes også at vores kvalitetsstandarder nu er blevet så tilpas fleksible, at næsten hvad som helst kan lade sig gøre. Ellers så spørger jeg jo dig, hvis de (borgerne) ikke passer helt ind i noget vi har i gang. Hvis det eksempelvis er

en borger, der skal træne 5 gange om ugen eller et eller andet. Men ellers tænker jeg faktisk overhovedet ikke over det - hvad der giver mening (i forhold til økonomien/kvalitetsstandart)."

Der er flere interessante elementer i dette citat. Det viser, at medarbejderens fokus er på at hjælpe borgerne, og så er det ikke så vigtigt, hvad kvalitetsstandarder siger. Medarbejderen har derfor det faglige fokus i forhold til hvad borgerne har brug for, og hvis det ikke passer ind i rammen i forhold til hvad borgerne er berettiget til, så løser medarbejderen problemet med at spørge lederen om kvalitetsstandarder må udvides. Eller sagt med andre ord – medarbejderen forsøger at udvide funktionssystemet berettiget til/ikke berettiget så medarbejderens eget funktionssystem hjælp/ikke hjælp, kan passes ind i hvad borgerne er berettiget til. Citatet viser også endnu et eksempel på, at der er brug for information til medarbejderne hvis der skal skabes en øget forståelse af formålet med pakkerne.

En anden metode til at håndtere problematikken, når funktionssystemer hjælp/ikke hjælp ikke passer ind i pakkerne er, at visitere for meget. Jeg spørger en medarbejder om de ind i mellem giver borgere mere træning, end der er visiteret:

"det tror jeg faktisk sker utroligt sjældent, fordi jeg tit kommer til at visitere for meget".

Den samme medarbejder problematiserer desuden, at pakkerne fastholder borgerne i et træningsforløb, da den visiterede pakke typisk bruges færdig, det vil sige medarbejderen bruger hele det forløb borgeren er berettiget til, i stedet for at anvende sit eget system og kun træne indtil borgeren ikke længere har brug for hjælp:

"Det kunne være fedt bare at have borgerne, indtil de har opnået deres mål, og så tælle sammen, hvor lang tid det tog, og for nogle af dem giver det jo også bare mere mening lige at kalde dem ind til selvtræning engang i mellem, men det er svært at få til at passe ind i care (journalssystemet der fungerer ud fra kvalitetsstandarderne Red.). I hvert fald med nogle af dem. Det er lidt svært at få pakker og borgere til at passe sammen faktisk."

I dette tilfælde kan det derfor argumenteres for, at det er funktionssystemet berettiget til/ikke berettiget til, der vinder, da borgerne modtager træning, som de er berettiget til, men egentlig ikke har brug for. Der kan også argumenteres for, at der er nogle uintenderede effekter ved pakkerne, som tydeligt kommer frem i dette eksempel, da styringen fastholder borger i et træningsforløb, der ikke er nødvendigt.

Til trods for at visitationen af pakker ikke giver mening for medarbejderen, praktiserer hun det alligevel og siger:

"Men når det så er sagt, så gør jeg det jo bare alligevel, fordi jeg har vænnet mig til det, så helt så svært er det jo heller ikke, men jeg tror mere, det er en vanesag, end at det er fordi, det giver mening, sådan helt logisk."

Der kunne således argumenteres for, at vi godt kan efterleve et andet funktionssystem til trods for, at det ikke giver mening. Det er derfor muligt at affinde sig med en anden logik, men kun så længe ens eget funktionssystem også kan rummes.

Direktøren forholder sig også kritisk til kvalitetstandarterne og de visiterede pakker og siger blandt andet:

”Jamen jeg tænker også, vi har jo haft en tendens til i mange år at tænke meget i kasser og pakker og sådan nogle ting, men jeg tror også på at, det er jeres eget forslag det kommende år, med at I allerede har nogen (borgere), som I giver lidt instruktion og noget selvtræning, og så kan de i egentlig i virkeligheden sagtens selv (træne) med lidt opfølgning. Det der med at graduere lidt på nogle forskellige forløb, for nogen kan bedre end andre, kan man sige. Det der med at trække lidt fra på nogen, gør jo at der er nogen andre, der måske kan få lidt mere inden for den samlede sum. Det tror jeg da giver rigtig god mening, og jeg synes så’n, at det er der, hvor vi kan mærke, at vi er ved at... ja komme lidt ud af de kasser, som vi har befundet os i, i mange år”

Det vil sige, direktøren appellerer til, at terapeuterne forholder sig kritisk i forhold til at agere ud fra hvad borgerne er berettiget til og ikke berettiget til, da direktøren argumenterer for, at det kan være en god ide at spare lidt det ene sted for så at kunne sætte mere ind et andet. Der vil sige, direktøren argumenterer for, at hendes funktionssystem betale/ikke betale er et vigtigere perspektiv, end hvad borger evt er berettiget til. Samtidigt viser citatet at direktøren forsøger at gøre op med de uintenderede effekter af pakkerne, som består i at kasserne på forhånd er defineret. Dorte vil gerne sikre, at en øget fleksibilitet, ved at *”komme lidt ud af de kasser, som vi har befundet os i, i mange år”*

Direktøren ser også en udfordring i, at kvalitetsstandarterne resulterer i et forventet retskrav, da kvalitetsstandarterne bygger på politisk besluttet serviceniveau, hvor indholdet i ydelsen på forhånd er beskrevet. Direktøren siger:

”Måske er det også BUM modellen, der har talt os ind i at borgeren har et retskrav på 3 måneder, fordi det står i kvalitetsstandarten. Og det er måske forkert. Men hvis nu – borgeren kan jo gå til evig tid hvis det er de siger, at nu skal jeg gå fuldstændig normalt igen og det kommer de måske aldrig til. Det kan måske bare stå op til 3 måneder? Vi har jo også brug for en slutgrænse i nogle tilfælde, ved mindre der er noget helt særligt på færde – særligt svært tilfælde.”

Dette eksempel viser et dilemma mellem, at der både er intenderede effekter, som er at pakkerne sikrer at borgeren bliver afsluttet og ikke får mere end de har krav på, og uintenderede effekter i de tilfælde hvor borgeren fortsætter træningen uden at det kan betale sig, bare fordi de har krav på det. Direktørens udfordring i forhold til denne uintenderede effekt ligger måske også i direktørens funktionssystem, som er

betale/ikke betale. Direktøren bliver derfor udfordret i de tilfælde, hvor der betales for noget, som ikke skaber værdi svarende til det beløb, der bruges.

En måde at håndtere mødet mellem funktionssystemer og de uintenderede effekter af styringen, er ved at være på forkant. Direktøren forklarer, at det kan være svært at give borgerne kortere tid end de er bevilget og forklarer: *"..når de (borgerne) først har fået papir på 3 måneder, så vil de have 3 måneder. Det er svære at slutte dem før tid. Det er nemmere at forlænge dem."* Direktøren foreslår derfor en model, som sikrer, at borgeren kun får det, der fagligt er brug for, og ikke det borger er berettiget til eller er blevet lovet i henhold til kommunens kvalitetsstandard. Modellen går ud på at visitere lidt mindre end der forventes at være brug for, og så give en tillægsbevilling i de tilfælde, hvor der er behov. Jeg vil argumentere for, at direktøren i dette forslag på forhånd har analyseret sig frem til modpartens funktionssystem, og derfor har udarbejdet nogle strategier for håndtering af forventet modstand mod sit eget funktionssystem. Det er også en måde at håndtere de uintenderede effekter af de visiterede pakker.

Sammenfatning af hvad der sker når funktionssystemer mødes

Sammenfattende viser analysen, at der overordnet er to måder at håndterer mødet mellem sociale systemer og derved mødet mellem forskellige funktionssystemer. Det ene er at skifte perspektiv, det vil sige at se verden ud fra den andens perspektiv. Det kan dog diskuteres om dette skift af perspektiv i virkeligheden er et skift, men derimod etablering af et nyt socialt system, som indeholder flere perspektiver.

Den anden måde er, at forsøge at overbevise den anden om at ens eget funktionssystem er den rigtige måde at anskue verden på, og derved forsøge at overbevise modparten. Ved at benytte denne metode, fastholdes ens eget sociale system med et tilhørende funktionssystem. I mødet mellem sociale systemer forsøger det ene system at pirre et andet socialt system, men der er ikke tale om en interaktion. Det vil sige, de sociale systemer er lukkede om sig selv og de fastholder deres reduktion af kompleksitet i forhold til, hvad der giver mening i det specifikke sociale system.

Analysen viser også, at de sociale systemer håndterer uintenderede effekter, som er opstået på baggrund af BUM modellen, på forskellige måder. Medarbejderne forsøger at udvide funktionssystemet berettiget til/ikke berettiget, så medarbejderens eget funktionssystem hjælp/ikke hjælp, kan passes ind i hvad borger er berettiget til. Samtidigt oplever medarbejderne, at det er et problem, når pakkerne fastholder borgeren i et træningsbehov, når de i virkeligheden kunne klare sig for mindre. Det vil sige, at medarbejderne i dette tilfælde har fokus på den anden side af skelnen som er "ikke hjælp".

Direktørens håndtering af de uintenderede effekter er lidt anderledes, da det foretrukne funktionssystem er et andet end medarbejdernes. Direktøren appellerer til, at medarbejderne har fokus på, hvad vi gerne vil betale for, i stedet for hvad borgerne er berettiget til. Det vil sige, at direktøren appellerer til at medarbejdere vægter betale/ikke betale højere end berettiget til/ikke berettiget til. Direktøren kommer desuden med et forslag til at reducere, hvad borgerne er berettiget til, således at det sikres, at der kun betales for det, der giver værdi.

Da der er flere sociale systemer i en organisation, så vil der også være forskellige perspektiver i spil, når det skal diskuteres, hvorvidt og hvordan styring virker. Hvis det antages at Luhmanns teori er korrekt i forhold til, at de sociale systemer er lukkede omkring sig selv, så kan der argumenteres for, at det ikke er muligt at forvente konsensus i forhold til, hvad der virker og hvordan en organisation skal styres. Det ene sociale system vil sandsynligvis forsøge at overbevise det andet sociale system om, at det er deres perspektiv, der er det korrekte, uden at de kan blive enige, da de sociale systemer kun er strukturelt koblet.

Det optimale kunne naturligvis være, hvis det sociale system inkluderede mange funktionssystemer, men det er jvf. Luhmanns teori ikke muligt, da den menneskelige hjerne har begrænset kapacitet i forhold til kompleksitet. Mennesket vil derfor altid forsøge at reducere kompleksitet ved at udelukke muligheder.

Kap. 6: Diskussion

I det efterfølgende vil der være en generel diskussion af undersøgelsens resultater, efterfulgt af en diskussion af den mulige indflydelse differentierede funktionssystemer kan have i forhold til resultatbaseret styring, og hvis der skal sikre komplette præstationsmål. Afslutningsvis vil jeg kort diskutere, hvilken indflydelse resultaterne har på min ledelsespraksis.

Undersøgelsens resultater

Der er mange ligheder mellem resultaterne af denne undersøgelse og Luhmanns teori. Der ses eksempelvis flere funktionssystemer, og der er en tendens til, at informanterne fastholder deres funktionssystem. Disse systemer er ind i mellem lukkede om sig selv, hvilket ses når informanterne forsøger at argumentere for, at deres eget funktionssystem er den rigtige måde at se verden på. Luhmanns teori siger imidlertid at systemerne altid er lukkede, og det kan diskuteres om, det kan genfindes i denne opgave. Er de sociale systemer eksempelvis lukkede om sig selv i de tilfælde, hvor informanterne meget nemt skifter perspektiv? Hvis det antages, at systemerne er lukkede, så kan der argumenteres for, at informanterne udvider deres sociale system. Eksempelvis er medarbejdernes primære funktionssystem hjælp/ikke hjælp. Hvis vi ser medarbejderne som et lukket socialt system, så vil dette funktionssystem kunne genfindes i mange sammenhænge inden for systemet, hvilket også er tilfældet. Medarbejderne formår imidlertid at skifte funktionssystem til direktionens primære funktionssystem, som er betale/ikke betale. Hvis vi antager, at de sociale systemer altid er lukkede, så kunne der argumenteres for, at det der sker, er at medarbejderne udvider deres sociale system til også at inkludere direktionen, det vil sige hele kommunen. Det er dog muligt at denne udvidelse af socialt system kun finder sted i selve mødet. Når terapeuterne kommer til bage til dagligdagen, kan der argumenteres for at deres foretrukne funktionssystem tages i anvendelse igen.

Jeg vil også argumentere for, at funktionssystemerne er med til at reducere kompleksitet for den enkelte informant, da det er lettere at se og tolke verden, når der ses fra et perspektiv. Men jeg tror imidlertid, at antallet af de anvendte funktionssystemer ligger langt over, hvad Luhmanns teori oprindeligt inkluderede. Min tolkning af Luhmanns teori er, at der i hvert socialt system kun anvendes et funktionssystem. En mulig forklaring på, at dette ikke genfindes i undersøgelsen kunne være, som tidligere beskrevet, at organisationer i højere grad i dag er polyfone, og der derfor stilles differentierede krav. Disse krav kan sandsynligvis være med til, at udvikle anvendelsen af flere funktionssystemer i de enkelte sociale systemer.

Det er interessant at diskutere om spændingen, der kan opstå når funktionssystemer mødes, er afhængig af hvor meget der er på spil. Det er eksempelvis interessant at diskutere, hvorfor det er så nemt for deltagerne i planlægningen af ledelseskonferencen, at hoppe fra det ene system til det andet, hvilket ikke

var det forventede udfald. Jeg havde forventet, at lederne i planlægningsgruppen i højere grad havde fastholdt deres eget lukkede sociale system, og at dette system havde inkluderet medarbejdernes perspektiv. Jeg havde derfor forventet, at der ville opstå en spænding mellem direktionens sociale system og lederens sociale system. Men spændingen udeblev imidlertid. Der kan argumenteres for, at overensstemmelsen skyldes, at der ikke er så meget på spil. Medlemmerne har derfor ikke noget problem med at etablere et nyt socialt system, som inkluderer hele planlægningsgruppen, og hvor der enighed om, at det ikke er så vigtigt om der er fokus på styring, mål, resultater eller motivation. Det kan være årsagen til, at ingen fastholdt deres funktionssystem i forhold til, hvordan kommunen skal styres. Men det kan ikke udelukkes at denne tilsyneladende overensstemmelse kun er tilstedet ved selve planlægningsmødet. Det er muligt at der ses en tydelig prioritering og fokus hvis de enkelte afdelinger blev observeret i dagligdagen.

Medarbejdernes foretrukne funktionssystem svarer til det, Luhmann finder i hans undersøgelser inden for omsorg. Direktørens foretrukne funktionssystem svarer til det, Luhmann finder inden for det økonomiske system. Politikerens primære funktionssystem adskiller sig imidlertid fra det, Luhmann finder som er at det politiske system ofte anvender bestemme/ikke bestemme eller regering/opposition. Det kan diskuteres om lvars primære funktionssystem tilfreds/ikke tilfreds, er et synonym med at bestemme/ikke bestemmer, da der kan argumenteres for, at lvar ser sig selv som repræsentant for borgerne, og at deres tilfredshed er det samme som, at han har truffet den rigtige beslutning og derfor har bestemt.

Metoderefleksioner

Der er begrænsninger i den deduktive metode, da der er fokus på beskrivelse af data og ikke nødvendigvis at forholde sig meget kritisk til det, der bliver sagt. Der er også begrænsninger i deduktiv analyse, da metoden reducerer data i kategorier så der kun er fokus på bestemte temaer (Schreier s. 23). I denne opgave har jeg ikke udelukkende anvendt deduktiv metode, da jeg undervejs har fundet nye måder at kode på, men på trods af det, kan det ikke udelukkes, at resultatet bliver påvirket af min blinde plet, da jeg ikke kan se, hvad jeg ikke kan se. Men ud fra Luhmanns teori, så er en 2. ordens iagttagelse bevidst om sin blinde plet (Andersen 1999:114), hvilket har betydet, at jeg i forbindelse med analysen har været meget bevidst om min blinde plet. Jeg har derfor været kritisk i min læsning og tolkning af empirien, og har gennemført kodningen to gange uafhængigt af hinanden. Der vil dog stadig være en blind plet, men jeg vil argumentere for, at den er reduceret mest muligt.

Det kan også problematiseres, at gennemføre en undersøgelse i egen organisation. Der er naturligvis fordele, da jeg kender organisationen og ved hvem jeg skal tale med for at få informationer, men det kan også være en risiko for, at jeg er forhåndsindtaget og derfor kun ser det, jeg leder efter. Jeg har derfor også

i denne forbindelse forsøgt, at være bevidst om min blinde plet i forbindelse med analysen, og har forholdt mig kritisk til min forforståelse.

En anden udfordring ved at gennemføre undersøgelsen i egen organisation er, at jeg er leder i organisationen. Det kan derfor ikke udelukkes, at især medarbejderne kan blive påvirket af, at de taler med deres leder og derfor svarer det, de tror jeg gerne vil høre. Jeg vil dog argumentere for, at det ikke har været tilfældet, da flere af citaterne viser stor fortrolighed.

Det kan også diskuteres, om mængden og valg af empiri har været god nok. Informanterne er valgt ud fra mit kendskab til medarbejderne og organisationen, og det har været min vurdering at de valgte informanter har været dem, der kunne give mig flest relevante og troværdige informationer. Til gengæld vil jeg forholde mig kritisk til, om jeg har haft nok informanter og om det eventuelt havde påvirket konklusionen, hvis jeg havde haft mere empiri. Overordnet vil jeg derfor argumentere for, at datagrundlaget er for lille til at generalisere konklusionen, men der er nok evidens til at beskrive vores organisation. Jeg kan derfor bruge resultaterne til mit videre arbejde med at udvikle en økonomisk styringsmodel eller kvalificere den eksisterende.

Valg af teori

Luhmanns mission var at udarbejde en teori med henblik på at forstå og forklare verden. Jeg har ikke fundet noget evidens for, at Luhmann på noget tidspunkt har ønsket at udarbejde en teori, som kunne anvendes til at løse problemer. Det kan derfor diskuteres om, det er rimeligt at anvende Luhmanns teori, når fokus i sidste ende er på at finde en ny måde at gøre tingene på. Så det kan diskuteres om det overhovedet er muligt at finde løsninger ud fra funktionssystemer, eller om det kun er muligt at forstå hvorfor tingene er, som de er. Jeg vil dog argumentere for, at vi bliver nødt til at forholde os til de forskellige perspektiver hvormed verden kan ses, også når der skal findes løsninger. For ved at gøre det, skabes der måske en større forståelse for, hvorfor det til tider er svært. Og hvis vi kan tage højde for de forskellige funktionssystemer, så er der måske større sandsynligheden for, at det lykkedes. Jeg mener derfor godt, at Luhmanns teori kan anvendes, til trods for at jeg anvender den på en anden måde, end hvad Luhmann selv havde tiltænkt.

Hvordan kan man anvende styring, når der ikke er et fælles funktionssystem?

Som beskrevet i opsamlingen af analysen, så vil jeg argumentere for, at en af udfordringerne ved resultatbaseret styring og komplette præstationsmål, måske kan forklares ved, at der er forskellige perspektiver på hvilket resultat, der skal opnås. Når der ikke er enighed om målet, hvordan er det så muligt at styre efter bestemte resultater? Og hvordan er det muligt at tale om præstationsmål, når der ikke er

enighed om målet? En mulig forklaring på hvorfor vi i en organisation ikke nødvendigvis er enige om målet er, at organisationer har en tendens til at bliver mere og mere polyfone, med mange sociale systemer med hver deres fokus.

Ud fra Luhmanns teori vil der aldrig komme enighed, så jeg vil argumentere for, at det ville være mere interessant at diskutere dette vilkår og acceptere, at der måske aldrig vil være et fælles mål, som alle kan være enige om og så giver det måske ikke mening at stræbe efter det.

Det er også interessant at diskutere, om en af udfordringerne i styring i virkeligheden ligger i, at dem der udarbejder og beslutter styringen, er langt fra dem, der i praksis skal efterleve styringen. Måske er der også en tendens til, at dem der træffer beslutningerne, ofte har fokus på økonomi og effektivitet, da jeg vil argumentere for, at topledelsen ofte har det perspektiv, hvad enten det er i private eller offentlige virksomheder, i kommuner eller ministerier. Beslutningstagernes funktionssystem hænger ikke nødvendigvis sammen med de funktionssystemer, som dem, der skal efterleve styringen, har.

Det kan være interessant at diskutere, om hele styringsparadigmet også er et funktionssystem, som anvendes inden for bestemte sociale systemer. Hvis dette system er lukket om sig selv uden mulighed for at forstå andre sociale systemer, så vil sociale systemer, der har styring/ikke styring, som deres funktionssystem sandsynligvis forsøge, at overtale andre sociale systemer om rigtigheden af deres perspektiv. Det kan ikke udelukkes, at det kan skabe problemer særligt i forhold til meget polyfone organisationer, hvor der i sagens natur er mange sociale systemer som ikke deler funktionssystem.

Hvis vi antager, at jeg har forstået Luhmanns teori korrekt, så forsøger vi at opnå noget i forhold til målstyring, som slet ikke kan lade sig gøre, så lidt provokerende kan vi spørge os selv, om vi er på vej i en blindgyde? Styring i den nuværende form har ikke altid været et fremherskende paradigme, så måske skal vi lede efter noget helt andet?

Refleksioner over min ledelsespraksis

Det er interessant at diskutere, hvordan det er muligt at lede når ingen funktionssystemer i principielt har primat over andre, når der ikke i den polyfone organisation kan lokaliseres en "superkode", der kan vurdere funktionssystemernes indbyrdes værdier.

Jeg vil argumentere for, at selv om der ifølge Luhmann ikke findes et over-funktionssystem, så vil der i en organisation alligevel være en form for hierarki. Jeg vil argumentere for, at politikerne og direktionen har den overordnede ret til at "bestemme". Men det kan være en udfordring at formidle denne kode til medarbejderne, så det undgås at funktionssystemet tolkes og ændres, så det passer ind i medarbejdernes

funktionssystem, når funktionssystemerne mødes. Der er derfor en stor ledelsesmæssig udfordring i at formidle og oversætte de forskellige funktionssystemer, både når der ledes opad og nedad.

Det er også interessant at diskutere, hvordan det er muligt at sikre troværdighed, når der altid kan indtages et andet perspektiv, når der ikke kun er en måde at se verden på. Men måske kan der netop argumenteres for, at det er troværdigt og imødekommende, at alle stemmer høres.

Som tidligere beskrevet, bliver økonomien på nuværende tidspunkt reguleret efter antal visiterede timer. Er det i virkeligheden et mål alle funktionssystemer kan forholde sig til? Det er måske ikke det bedste set ud fra de forskellige funktionssystemer, men er det, det bedste kompromis? Kan der være indlejret i det mål, at borgerne får den hjælp de har brug for, når der er timer nok? Tænker politikerer, at timer nok sandsynligvis vil resultere i tilfredse borgere? Er det i virkeligheden kun funktionssystemet betale/ikke betale, der er udfordret med denne model? Og er det derfor, at min direktør og jeg kan blive enige om, at det skal laves om, da vi begge primært anvender funktionssystemet betale/ikke betale.

Kap. 7: Konklusion

Formålet med opgaven er at analysere hvordan succes defineres i forskellige sociale systemer og analysere hvad sker i mødet mellem systemerne.

Undersøgelsen viser, at de sociale systemer har forskellige definitioner af, hvornår genoptræningscentret er en succes, da de sociale systemer anvender forskellige funktionssystemer i beskrivelsen af succes.

Det kan konkluderes, at informanterne taler ud fra flere funktionssystemer, men alle har en præference. Politikerens primære fokus er tilfreds/utilfreds. Det vil sige, at politikerne syntes at genoptræningscentret er en succes, når borgerne er tilfredse. Medarbejdernes primære funktionssystem er hjælp/ikke hjælp. Medarbejderne ser derfor genoptræningscentret som en succes, når borgerne får den rigtige hjælp. Direktørens primære funktionssystem er betale/ikke betale. Derfor er en effektiv drift, med fokus på hvad vi vil betale for og ikke betale for, centralt.

Sammenfattende viser analysen også, at der overordnet er to måder at håndtere mødet mellem sociale systemer og derved mødet mellem forskellige funktionssystemer. Det ene er at skifte perspektiv, det vil sige, at se verden ud fra den andens perspektiv. Det kan dog ikke udelukkes, at der ikke er tale om skift af perspektiv, men snarere etablering af et nyt socialt system, som indeholder flere perspektiver.

Den anden måde er, at forsøge at overbevise et andet socialt system om, at eget funktionssystem er den rigtige måde at anskue verden på. Det kan konkluderes, at ved at benytte denne metode, fastholdes ens eget sociale system med et tilhørende funktionssystem. Det kan også konkluderes, at i mødet mellem sociale systemer forsøger systemerne at pirre hinanden, men der er ikke tale om en interaktion. Det vil sige, de sociale systemer er lukkede om sig selv, og de fastholder deres reduktion af kompleksitet i forhold til, hvad der giver mening i det specifikke sociale system.

I forbindelse med analyse af et konkret eksempel, hvor henholdsvis direktøren og medarbejderne forholder sig til et styringsredskab, som har både intenderede og uintenderede effekter, kan det konkluderes, at de foretrukne funktionssystemer fastholdes. Medarbejderne forsøger således at håndtere de uintenderede effekter ved at udvide styringssystemet, så medarbejderens eget funktionssystem hjælp/ikke hjælp kan passes ind i styringen. Samtidigt oplever medarbejderne, at det er et problem, når styringen fastholder borgeren i et træningsbehov, når de i virkeligheden kunne klare sig for mindre. Det vil sige, at medarbejderne i dette tilfælde har fokus på den anden side af skelnen som er "ikke hjælp", men til trods for det, så affinder medarbejderne sig i denne uintenderede styring.

Direktørens håndtering af de uintenderede effekter er lidt anderledes. Direktøren appellerer til at medarbejderne har fokus på, hvad vi gerne vil betale for i stedet for en styring, som berettiger borgerne til noget bestemt. Det vil sige, at direktøren appellerer til, at medarbejdere vægter betale/ikke betale højere end styringsredskabet.

Sammenfattende kan det konkluderes, at det ud fra Luhmanns teori er udfordrende at styre i mod et fælles mål. Dels fordi det er svært at sikre fælles mål, da der er stor forskel på hvornår genoptræningscentret beskrives som en succes. Dels fordi der skal være overensstemmelse mellem valg af styring og de sociale systemers funktionssystemer. Hvis der ikke er det, så viser denne undersøgelse at de sociale systemer forsøger at ændre styringen så de passer med deres funktionssystem.

Der er derfor en stor ledelsesudfordring i at finde de bedste mål som flest funktionssystemer kan se sig selv i. Samtidigt er der en stor opgave i at sikre kommunikation imellem funktionssystemerne og forsøge at skabe nye fælles sociale systemer, der inkluderer flere funktionssystemer. Udfordringen ved dette er dog, at alle medlemmer i det nye sociale system skal være i stand til at rumme en øget kompleksitet, hvilket går imod Luhmanns teori, som netop siger, at den menneskelige hjerne hele tiden forsøger at reducere kompleksitet, ved at forholde sig til et funktionssystem ad gangen.

Det er også en ledelsesudfordring i at sikre en eventuel besluttet styring bliver formidlet og fastholdt, så den ikke bliver ændret og tilpasset eget funktionssystem undervejs. Alle i organisationen skal således være tro mod styringen og forstå det funktionssystem, som styringen er en del af.

Kap. 8: Perspektivering

Det kunne være interessant at undersøge, om det er muligt at genfinde denne opgaves resultater i en anden organisation. Luhmann argumenterer for, at teorien er universal, så kan resultaterne i et vist omfang også være det? Vil det være muligt at genfinde de samme eller andre funktionssystemer? Og vil der være den samme tendens til, at det organisatoriske niveau har betydning for antallet af anvendte funktionssystemer?

Det kunne derfor være meget interessant at gentage undersøgelsen i en anden afdeling, eventuelt i samme kommune, men på et andet område.

Næste skridt kunne være at undersøge, om der er forskel på offentlige og private virksomheder. Er der eksempelvis en tendens til, at offentlige virksomheder er mere polyfone end private virksomheder? Og er der forskel mellem store og små virksomheder? Der kunne muligvis argumenteres for, at store virksomheder som eksempelvis Novo Nordisk og Mærsk er så store, at de ser sig selv som langt mere end virksomheder, der skal tjene penge. Et helt konkret eksempel er Mærsk, der har fået hugget skibe op i østen. En løsning der nok har været billig og derfor ud fra det økonomiske perspektiv det rigtige at gøre, men der er også fokus på, om det menneskeligt og miljømæssigt er en rigtige beslutning. Det vil sige, der er også andre funktionssystemer i spil.

Kap. 9: Refleksioner over egen ledelsesmæssig udvikling

Da jeg startede på Masteruddannelsen, havde jeg kun haft personaleansvar i få år og havde derfor ikke på forhånd en etableret ledelsesidentitet. Uddannelsen har derfor i høj grad været med til at forme mig som menneske og til den leder jeg er i dag. Den har givet mig indsigt i, hvad der virker for mig, og hvad jeg tror på. Desuden oplever jeg, at uddannelsen har støttet mig i kritiske perioder i min ledelsesudvikling og på den måde været med til, at gøre det lettere for mig at blive leder. Jeg er blevet meget bevidst om, at ledelse er en disciplin, som man kan udvikle og blive bedre til, så udviklingen stopper nok aldrig. Der er naturligvis også et menneske bag ledelsesdisciplinen, og jeg tror stadig på, at jeg som menneske med mine værdier og normer er med til at forme den måde, hvormed jeg udøver ledelse.

Mit fokus igennem hele mit masterforløb har i høj grad været på interaktionen mellem mennesker. Jeg er draget af spændingsfelter, som kan vise sig som paradokser, men også som magtforhold. Jeg har ligeledes haft stor fokus på kommunikation, både min egen kommunikation men også kommunikation mellem mennesker.

Dette fokus stemmer godt overens med de udfordringer og fokusområder, jeg fandt i forbindelse med PUF forløbet, som var:

- Stil spørgsmål - Lyt
- Tempo ned
- Giv plads
- Finde egen lederidentitet – hvad vil jeg?

Det har været relevant at have fokus på disse områder, da jeg som person havde, og til tider stadig har, et meget højt tempo, desuden har jeg en tendens til at virke dominerende og jeg kommunikerer meget tydeligt og direkte. Dette kombineret med at jeg i starten ikke havde fokus på min lederidentitet, og hvad rollen gjorde ved mine omgivelser i arbejdssituationer betød, at der var nogle medarbejdere, der blev lidt "skræmt" af mig.

Jeg har derfor arbejdet meget aktivt med mit tempo, hvilket jeg stadig arbejder med. Desuden forsøger jeg fortsat at blive bedre til at lytte, give plads og tid til mine kollegaer.

Et andet emne, der har fyldt meget og stadig gør, er strategi. I starten af masterforløbet var jeg ikke bevidst om min strategi – hverken som leder eller for den organisation, hvor jeg på daværende tidspunkt var leder. Det er jeg blevet igennem uddannelsens 4 år og i forbindelse med et jobskifte, hvor jeg er blevet leder på et højere strategisk niveau.

I praksis viser det sig ved, at jeg i højere grad er bevidst om, hvad jeg vil med organisationen, og derved også hvordan jeg leder. Med andre ord, jeg leder ikke så tilfældigt mere. Der er i højere grad analyse og strategi bag mine beslutninger og handlinger.

Ledelsesudvikling i relation til masterprojektet

I forbindelse med masterprojektet har jeg haft mulighed for, at fordybe mig i en analyse af egen organisation. Det har været en spændende rejse, som slet ikke endte der, hvor jeg havde forestillet mig det i starten. Som jeg har beskrevet i indledningen, så havde jeg en forventning om, at min masteropgave skulle ende ud i en ny og mere relevant model til at styre økonomien på genoptræningsområdet. Mit sigte var, at jeg lige så godt kunne bruge tiden konstruktivt på en opgave, som jeg under alle omstændigheder skulle løse. Det viste sig dog hurtigt, at min interesse var et helt andet sted. Jeg blev derfor nødt til at flytte fokus fra effektiv udnyttelse af min tid, til at have fokus på, hvad der virkelig interesserede mig.

Jeg blev introduceret til Luhmann i forbindelse med et kommunikationsfag, og det har været en fornøjelse at have haft mulighed for at fordybe mig i teorien. Og jeg må indrømme, at Luhmann har formået at overbevise mig om, at hans teori er universel. Jeg er i hvert fald overbevist om, at jeg mentalt vil inddrage Luhmann, når jeg i fremtiden oplever situationer, hvor jeg skal analysere hvorfor og hvilke perspektiver, der er på en given sag.

Ledelsesmæssigt har jeg derfor lært rigtig meget. Jeg har lært, at det at tænke effektivt ikke altid er nok. Ind i mellem skal der gives plads til fordybelse og analyse ned i mindste detalje, for at få et mere nuanceret billede af situationen.

Jeg har også lært at tingene ikke altid er, som jeg umiddelbart ser dem. Jeg er blevet overrasket mange gange i forbindelse med analysen, så det jeg skal tage med videre er, at huske at stoppe op og bruge tid på analyse, så jeg får et mere detaljeret billede af situationen.

Og så har jeg lært, at jeg aldrig bliver færdig med Luhmann. Der er rigtig meget af hans teori jeg ikke har anvendt, da det ville være for omfattende til denne opgave. Når støvet har lagt sig, og når jeg har løst mange af de presserende ledelsesopgaver, der har ventet, mens jeg har skrevet denne opgave, så vil jeg vende tilbage og give mig selv plads og tid til yderligere fordybelse. Måske i Luhmanns teorier, måske i en anden.

Men det vigtigste er, at denne opgave og min mulighed for at fordybe mig i Luhmanns teori, har udvidet min horisont og i modsætning til Luhmanns teori, som blandt andet handler om at reducerer kompleksitet,

så ser jeg verden meget mere komplekst end tidligere. Men jeg er bevidst om denne kompleksitet, og så er det meget lettere at agere og træffe de rigtige ledelsesmæssige beslutninger.

Så med andre ord – jeg vil fortsætte med at udvikle mig som leder og se hele kompleksiteten – det er nok det vigtigste, jeg har lært i dette studie og i forbindelse med at skrive denne opgave.

Litteraturliste

- Andersen, N. Å (2014) "Fra homofone til kommunikationsafsøgende organisationer - At finde nye muligheder i konflikter og paradokser" i: Andersen, N. Å & Justine Grønbæk Pors 'Velfærdsledelse – Mellem styring og potentialisering
- Andersen, N.Å (2003) "Polyphonic Organisation", 2003 i: Tor Hernes og Tore Bakke (red) Autopoietic Organisation Trery, Abstract Live, Copenhagen business Press, Oslo pp. 151-182
- Andersen, N.Å (1999) "Niklas Luhmanns systemteori" i: Diskursive analysestrategier, Nyt fra samfundsvidenskaberne. Institut for organisation og Arbejdssociologi, København, pp. 117-149
- Boolsen M.W. (2006) "Kvalitativ analyse, at finde årsager og sammenhænge" Hans Reitzels forlag. 1. udgave 3. oplæg 2006
- Coghlan, David & Brannick, Teresa "Doing action research in your own organization" Edition 2014 i: SAGE
- Friis, Ivar (2010/2011) "Komplette præstationsmålinger: om at fremme fælles forståelse af præstationsmål" i: Økonomistyring & Informatik. 26. årgang 2010/2011 nr. 5
- Hermanowicz, Joseph C. (2002) "The Great Interview: 25 Strategies for Studying People in Bed" i: Qualitative Sociology. Vol 25.No 4, Winter 2002
- KORA (2016) – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning. "Review af resultatbaseret styring – Resultatbaseret styring på grundskole-, beskæftigelses- og socialområdet"
- Kneer G. og Nassehi A. (1997) "Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer" (1997) Hans Reitzels Forlag
- Merchant, K. A. (2007) "Evaluating General Managers Performances" i: Strategic finance, Maj 2007
- Schreier, M. (2014) "Qualitative Content Analyses" i: The SAGE Handbook of Qualitative Data Analyses, SAGA Publications Ltd, London. pp. 170-184
- Torfin J. (2016) "Ny bog: New public management har fejlet" Artikel i videnskab.dk d. 20 januar 2016