

Fyrtårnet – et narrativ om skabelse af et forpligtende netværk

Indholdsfortegnelse

Nye veje skal i fællesskab findes og betrædes.....	3
Det forpligtende netværk Fyrtårnet blev etableret den 1.1.2012	3
Børn i udsatte boligområder	3
Udvikling af ledelsesformen i selvejende daginstitutioner	4
Afgangsprojektet er skrevet kollaborativt med 45 års erfaring	4
Undersøgelsens syv aktuelle procesnedslag	4
Strukturreformens konsekvenser for dagtilbudsområdet i Svendborg Kommune.....	6
De mange antagelser om de selvejende dagtilbud.....	6
De selvejende dagtilbud træffer valg om at fortsætte som selvejende	6
Forventninger til klar og tydeligt vision og mission for netværket	7
Det forpligtende netværk ”Fyrtårnet” etableres	8
Netværkets narrativ om fyrtårnet	8
På vej mod en fælles fremtid.....	8
Hvordan bliver vi attraktive partnere med kommunen – problemformuleringen.....	10
Fyrtårnets mission og vision	10
Mission og fælles referenceramme i Svendborg kommunes dagtilbud.....	10
Visionen for Fyrtårnet	11
Det teoretiske landkort.....	13
Det socialkonstruktionistiske landkort tegner en ny virkelighed	13
Centrale begreber i problemformuleringen.....	14
Forpligtende netværk, en anderledes måde at lede på	14
Adhokratiet skaber innovation	14
Fyrtårnet arbejder efter et fælles mål, men ikke for at skabe konsensus	15
Skabe muligheder og et konstruktivt samarbejde i proces	15
Attraktive aktører	15
Partnerskab med kommunen	15
Skaber bevægelse	16
Forskelle og ligheder imellem NPM og DRP	16
Magt og identitet	17
Magt og ledelse	17
Bevidstgørelse af positionering	18
Procesnedslag, vi udarbejder netværkskontrakten.....	20
Netværkets Opgaver og Mål	20
Økonomisk ledelse	21
HR-ledelse.....	22
Pædagogisk ledelse	23
Interessent ledelse	24
Civilsamfund	24
Procesnedslag, vi udarbejder partnerskabsaftale med Svendborg kommune	26

Ledermøder på tværs i Børn og Unge	26
Forsinkede invitationer til deltagelse i møder, evalueringer osv.	27
DRP møder NPM.	28
Procesnedslag, kvalitetsmålinger på de fem dimensioner	29
Vi må skabe tryghed hos alle interessenter	29
Kvalitetsmålinger synliggør den gode praksis	30
Procesnedslag, temadag med medarbejderne om narrativ tilgang.....	31
De fagprofessionelle inddrages og udfordres	31
Drømme om fremtiden skabes	31
Procesnedslag, dialogmøde med politikerne i Svendborg kommune d. 10.5.12	33
Strategisk ledelse, de mange arenaer.....	33
Politikerne i Svendborg ved hvem vi er, gennem vores narrative dokumentation	34
Procesnedslag, fælles pædagogisk læreplan bliver til	35
Netværket arbejder efter bottom-up og medarbejderinddragelse	35
Adhokratiet skaber nye verdener.....	35
Proces nedslag, historien om Ernas kolonihavehus	37
Stolte ejere af en kolonihave	37
Indvielse af kolonihaven	38
Festen udviklede sig til et kæmpe arrangement	39
Ernas historie skaber bevægelse.....	39
Bevægelsen imellem NPM og DRP, set fra dagtilbudschefens perspektiv	41
Dagtilbudschefens narrativ om rejsen med skabelsen af Fyrtårnet	41
Konklusion - meninger og forståelser forhandles og samskabes igennem fælles udforskning og dialog	45
Vi skaber muligheder for et konstruktivt samarbejde	45
Fyrtårnet er økonomisk bæredygtigt	45
Der er skabt en bevægelse mellem NPM og DRP.....	46
Vi er attraktive aktører	46
Et partnerskab på vej	46
Perspektivering – Fremtiden for Fyrtårnet er ikke givet på forhånd	47
Politisk / civilsamfundet - Skrevet af Bettinna.....	47
Interessenter, roller og kompetencer - Skrevet af Kirsten.....	49
HR og pædagogik indadtil i netværket - Skrevet af Anne Grethe.....	50
Litteraturliste.....	52
Bilag.....	53

Nye veje skal i fællesskab findes og betrædes

Indledningsvis vil vi fortælle om vores kontekst og os selv, samt om vores kollaborative skriveproces og de procesnedslag vi har valgt at undersøge i dette diplom-afgangsprojekt.

Det forpligtende netværk Fyrtårnet blev etableret den 1.1.2012

I den forbindelse opsatte Svendborg Kommune vores driftsoverenskomster, som er blevet erstattet af individuelle partnerskabskontrakter.

Netværk udgøres af fire selvejende dagtilbud.

- Mariasøstrenes børnehus, et integreret dagtilbud for 0-6 år, normeret til i alt 69 børn. Mariasøstrenes Børnehus er beliggende i midtbyen og hviler på et folkekirkeligt grundlag. Tidligere var Mariasøstrenes Børnehus udelukkende børnehave, men siden 2008 et integreret dagtilbud med vuggestuegruppe og udegruppe. Mariasøstrenes Børnehus har altid prioriteret at have børn af anden etnisk herkomst, gennemsnitlig ca. 10 procent, og har en blandet børnegruppe, herunder en del børn med særlige behov.
- Rantzausminde Børnehave normeret til 45 børn i alderen fra 3-6 år. Børnehaven er beliggende i et velhaverkvarter og er klassificeret som en idrætsbørnehave. Rantzausminde Børnehave har en meget aktiv forældregruppe, der arbejder ihærdigt på at udvide med en vuggestuegruppe. Børnegruppen består primært af børn fra ressourcestærke familier.
- Byparkens Vuggestue normeret til 30 børn i alderen fra 0-2 år. Vuggestuen er beliggende i et socialt boligområde, klassificeret som ghettoområde. Vuggestuens børnegruppe spænder fra stærkt socialt belastede familier til ressourcestærke familier. Ca. 1/3 af børnene er af anden etnisk herkomst. Vuggestuen tilbyder madordning og arbejder pædagogisk ud fra Marte Meo metoden.
- Børnegården er et integreret dagtilbud normeret til 72 børn i alderen 0-6 år. Børnegården er naboinstitution til Byparkens vuggestue og dermed også beliggende i et ghettoområde. Børnegården har ca. 50 procent børn af anden etnisk herkomst samt en del socialt udsatte familier. I tilknytning til Børnegården er en skovbørnehave beliggende ca. 8 km fra Børnegården i et naturskønt område, denne afd. fungerer særskilt og vælges primært af ressourcestærke familier.

Børn i udsatte boligområder

Byparkens Vuggestue og Børnegården deltager sammen i et 3 årigt forskningsprojekt, omhandlende "Børn i udsatte boligområder" en afdækning af det socialpædagogiske arbejde, der foregår i dagtilbud beliggende i ghettoområder.

Udvikling af ledelsesformen i selvejende daginstitutioner

Institutionerne er faciliteret af paraplyorganisationen Menighedernes Daginstitutioner (MDI), som er en organisation, der understøtter og servicerer selvejende daginstitutioner.

MDI har søgt og fået 5 mill. kr. på finansloven til et landsdækkende udviklingsprojekt, 'Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner', omhandlende forpligtende netværksledelse i dagtilbuddet blandt selvejende institutioner i partnerskab med Københavns Kommune, Aarhus Kommune og Svendborg Kommune.

Afgangsprojektet er skrevet kollaborativt med 45 års erfaring

Dette afgangsprøveprojekt er udarbejdet af 3 ledere i netværket, idet sidste leder er midtvejs i diplomuddannelse i ledelse. Vi har som ledere ca. 15 års ledelseserfaring hver især.

Vi har udarbejdet dette afgangsprøveprojekt *kollaborativt* (Bang og Dalsgaard 2005), et kollaborativt samarbejde støtter en socialkonstruktionistisk opfattelse af læring som *en fælles konstruktion af viden*. Den fælles konstruktion af viden skaber et kollektivt ansvar for alle afsnit i afgangsprøveprojekt.

Vi har skrevet opgaven ud fra en *kontinental videnskabstradition* (Rienecker og Jørgensen, 2008, ss.71-74) og vil veksle imellem teoretiske overvejelser, set i et *socialkonstruktionistisk* perspektiv (Haslebo 2009), procesnedslag hvor hverdagen er gengivet gennem *narrativer* (Schnoor 2009).

Vi har forholdt os til, hvordan magt kan anvendes strategisk ud fra Kurt Klaudi Klausens (2010) strategiske arenaer.

Vi sat fokus på samarbejdet i partnerskabet imellem vores selvejende forpligtende netværk Fyrtårnet og Svendborg kommune, og vi ønsker at undersøge, hvorvidt det er muligt, at skabe bevægelse imellem *to aktuelle paradigmer*, NPM *New Public Management* og DRP *Det Relationelle Paradigme* (Lerborg, 2010).

For at vores opfattelse af virkeligheden ikke står alene, har vi bedt Børnechefen i Svendborg kommune Birgit Lindberg, om et narrativ, der beskriver processen omkring partnerskabet, set fra hendes perspektiv.

Undersøgelsens syv aktuelle procesnedslag

Vi har i dette afgangsprøveprojekt valgt at undersøge syv aktuelle procesnedslag i vores praksis:

- Procesnedslag: Vi udarbejder netværkskontrakten
- Procesnedslag: Vi udarbejder partnerskabsaftale med Svendborg Kommune
- Procesnedslag: Kvalitetsmålinger på 5 dimensioner
- Procesnedslag: Temadag med medarbejderne om narrativ tilgang
- Procesnedslag: Dialogmøde med politikere i Svendborg Kommune
- Procesnedslag: Fælles pædagogisk læreplan bliver til
- Procesnedslag: Historien om Ernas kolonihavehus

Vi har delt afgangsprojektet perspektiver i mellem os, og har derfor skrevet hver sin del af perspektivering.

- HR og pædagogik indadtil i netværket? (Skrevet af Anne Grethe)
- Interessenter, roller og kompetencer? (Skrevet af Kirsten)
- Politisk /civilsamfundet? (Skrevet af Bettinna)

God læselyst.

Strukturreformens konsekvenser for dagtilbudsområdet i Svendborg Kommune

Strukturreformen har fået indflydelse på dagtilbudsområdet i Svendborg kommune, idet Svendborg, i den forbindelse, er blevet sammenlagt med Egebjerg og Gudme kommune og 50 kommunale daginstitutioner blev til 21 dagtilbud, som organisatorisk er blevet opdelt i 4 distrikter med hver deres områdeleder, samt 2 dagplejedistrikter, og 8 selvejende daginstitutioner, som i første omgang ikke blev omorganiseret.

Det er blevet nødvendigt med større institutionsenheder for at kunne imødekomme de nye og mere komplekse udfordringer på dagtilbudsområdet.

Ændringerne i ledelsesstrukturen repræsenterer ikke bare en ny organisering af ansvar, kompetencer og arbejdsdeling i ledelsesteamet. De er først og fremmest udtryk for en ændret styringslogik, hvor kommunerne på den ene side giver de decentrale ledere et større ansvar og råderum, og på den anden side forventer deres loyalitet og initiativ, så de fastsatte mål kan opfyldes inden for de udstukne rammer. Det forudsætter en ændret og mere professionel ledelseskultur hos lederne på dagtilbudsområdet.

De mange antagelser om de selvejende dagtilbud

Samarbejdet imellem de kommunale og de selvejende dagtilbud har i mange år været præget af, at relationen samt samarbejdssnitfladerne imellem dagtilbudschefen og lederne af de selvejende dagtilbud var uklare.

Det har været problematisk for dagtilbudschefen, at vi sad 8 selvejende ledere med på møder, som hun reelt ikke havde ledelsesretten overfor. I nogle af de selvejende dagtilbud var selvejet meget forankret mens andre opfattede sig som en del af det kommunale fællesskab, hvor der i nogle situationer blev forhandlet ledelseskompetence med dagtilbudschefen.

Det vakte misstemning hos de kommunale ledere, og der opstod en ”dem mod os kultur”.

De selvejende dagtilbud træffer valg om at fortsætte som selvejende

I 2010 blev det politisk besluttet at ledelsesniveauet på dagtilbudsområdet som en del af besparelserne skulle slankes yderligere. Der blev iværksat en proces for alle lederne, og følgende forslag blev udmeldt i forhold til de selvejende:

- Vi kunne blive **kommunale**, hvilket ville betyde, at vi ville indgå i et eksisterende område med en områdeleder, og med status som daglig leder.
- Vi kunne **blive private**, her skulle vi så opsige samarbejdsaftalen (driftsoverenskomsten) med kommunen og fremover selv ”at skaffe kunder i butikken”
- Vi kunne **fortsætte som selvejende**, hvis vi indgik i et forpligtende netværk og refererede til kommunen med en leder.

Det enkelte selvejende dagtilbud traf her efter beslutning, hvilket betød, at 3 dagtilbud valgte at blive private, en blev kommunal og vi endte med at være 4 selvejende, der indgik i et forpligtende netværk.

Forventninger til klar og tydeligt vision og mission for netværket

Forventningen er, at de selvejende institutioner skal have en klart og tydeligt *vision*, og en klar og tydelig *mission*. Ved missions forstås organisationens eksistensbegrundelse – hvorfor er organisationen til? Vision er en lettere utopisk men ikke fuldstændigt urealistiske forestilling om netværkets fremtid. Hvordan Fyrtårnet tager sig ud, hvor det skal befinde sig i relation til omgivelser i en ikke alt for fjern fremtid, dets drømmesyn, ønsketilstand, ledetråd. Kurt Klaudi Klausen definer (2010, s 48) *strategisk ledelse* på følgende måde:

”Den proces, hvorigennem en gruppe af relevante aktører, med den formelle ledelse som ansvarlig, i forhold til den overordnede mission og vision og i lyset af den strategiske situation træffer beslutninger om og løbende prioriterer, reviderer og justerer langsigtede mål og vælge imellem strategier på strategiske arenaer, samt implementerer strategierne og med passende mellemrum justerer mission og vision”

Der er ligeledes en forventning fra dagtilbudschefen om, at vi selvejende medvirker til at løse de opgaver, som er en del af den mission, vi har været med til at udarbejde for dagtilbuddene i Svendborg.

Samtidig skal vi på lige fod med de kommunale dagtilbud løfte de opgaver, der er forbundet med de organisatoriske forandringer, der sker på området, herunder de økonomiske konsekvenser heraf.

Vores organisatoriske baggrund og idegrundlag i netværket har været meget forskelligt f.eks. i forhold til bestyrelsernes arbejdsgiveransvar og engagement.

Vi ser derfor et behov for at de selvejende bestyrelser bliver mere tydelige if. mission og vision, og at de bliver ”klædt på” til at varetage de opgaver og påtage sig det ansvar de har som arbejdsgivere.

Ikke mindst fordi der er stor bevågenhed på de selvejende rundt i landets kommuner, hvor fakta er at man lukker dem ned. Så der skal kæmpes for eksistensberettigelsen.

I forbindelse med indgåelse af netværksaftalen valgte vi at indgå i samme paraplyorganisation: MDI (Menighedernes Daginstitutioner), fordi vi kunne se en styrke i, at blive faciliteret samlet.

MDI er en paraplyorganisation for selvejende og private dag- og fritidstilbud i og udenfor netværk. Udover at lave løn og regnskab for institutionerne, tilbyder de uddannelse, pædagogisk uddannelse i børnehøjde samt sparring og rådgivning i forhold til civilsamfund.

Beslutningen var ikke svær at træffe, da MDI inviterede os med ind i et ledelsesprojekt

omhandlende netværksledelse, finansieret på finansloven.

Det forpligtende netværk ”Fyrtårnet” etableres

Vi begyndte netværks processen med at være 8 selvejende ledere/dagtilbud, men er nu 4 selvejende ledere/dagtilbud tilbage med i alt 280 børnepoint. Det forpligtende selvejende netværk ”Fyrtårnet” i Svendborg trådte i kraft den 01.01.12. og består af to integrerede dagtilbud, en børnehave og en vuggestue.

Processen i at skabe et forpligtende netværk har bragt os vidt omkring såvel i praksis som refleksion over, hvad et forpligtende netværk er i vores optik. Denne proces har bl.a. været understøttet gennem et uddannelsesforløb, hvor vi udarbejdede et storyboard, som hjalp os med en fælles kurs. På baggrund af vores storyboard, blev følgende *narrativ* til og processen inspirerede os til navnet Fyrtårnet.

Netværkets narrativ om fyrtårnet

”Vi lå alle 4 med hvert vort skib i det oprørte hav. Bølgerne var store og skibene små. Hvilken retning skulle vi sejle i for at komme til roligt vande eller for at komme til land. Det lynede og tordnede, og havet viste tænder og hajfiner.

Pludselig kom der en mægtig stor damper sejlen. Den kom nærmere og nærmere og til sidst var den så tæt man kunne læse dens navn: MS MDI. Damperen smed liner og redningskranse til os alle 4, så vi kunne komme i sikkerhed på damperen med skibene på slæb.

Vi fandt en dejlig smuk ø hvor damperen satte os af. Det første vi gjorde var at bygge et fyrtårn i fællesskab. Et fyrtårn til at rage i højt i vejret og til at lyse for skibe i havsnød og for skibe som søger land. Lyset byder velkommen henover bølgerne til alle, som kommer forbi.

På ønskeøen/ paradisoen kan det gode liv leves. Her er tid til fordybelse, tid til hvile og tid til handling. Øen bliver udforsket og bliver passet og plejet. Der er plads til mange forskellige aktiviteter. Der bliver sendt mange drager i vejret. Dragerne giver os fornemmelse af frihed, glæde og overblik, samt hvilken retning vindene blæser.

Skibe lægger til – bliver en tid – eller slår sig fast ned. Skibene bringer nyheder med som bliver lyttet til og reflektere over i de mange hængekøjer på øen. Der er også nyheder som bliver efterprøvet. Måske finder de deres egen form eller måske trives de ikke på øen. Skibene sikrer at der er kontakt til fastlandet og at der kommer forplejninger.

Øen er præget af liv og aktiviteter, men også af ro. Her leves livet med de vilkår, begrænsninger, udfordringer som et ø-liv nu engang indebærer.

Fyrtårnet er et stolt monument – bygget i fællesskab – med mulighed for helikopterperspektiv til at holde sig orienteret. Livet på øen er lagt bag os. Nu er det livet på øen som fylder os. Tager vi på sejltur, lyser fyrtårnet for os, så vi kan finde hjem igen”.

På vej mod en fælles fremtid

I Fyrtårnet samarbejder vi om fælles opgaver, mål og visioner for fremtiden. Vi er afhængige af hinanden og hinandens kompetencer og må sammen *konstruere nye veje* for at nå frem mod en fælles fremtid.

Vi er fire juridiske enheder, der ud fra individuelle vedtægter nu også samarbejder ud fra en fælles netværkskontrakt, hvor vi fordeler opgaverne, efter kompetencer eller hvor det giver mening.

Det kræver nysgerrighed og *anerkendelse* af vores *forskellige virkeligheder* samt tilpasning for at opnå den ønskede tilstand eller det ønskede mål, som kan være at udvikle *sociale læringsrum* for medarbejderne på tværs i netværket eller i praksis udøve de politiske beslutninger der er truffet på børneområdet.

Fyrtårnet er dermed ikke forankret i faste procedurer, beslutnings og handlemåder, men er i stadig bevægelse, således at det skaber de tilsigtede eller ønskede løsninger for *fælleskabet*.

Hvordan bliver vi attraktive partnere med kommunen – problemformuleringen

Processen med at udvikle Fyrtårnet er i stadig udvikling og er en 'never ending story'. Det bringer os frem til denne problemformulering:

Hvordan kan vi som forpligtende netværk, i et partnerskab med Svendborg kommune være attraktive aktører og skabe muligheder for et konstruktivt samarbejde, der skaber bevægelse imellem NPM og DRP?

Vi vil udforske, hvilken effekt det har at være et forpligtende netværk med attraktive aktører for at skabe et konstruktivt partnerskab med Svendborg Kommune.

Denne *samskabelse* vil finde sted i en *bevægelse* imellem New Public Management (NPM) og Det relationelle paradigme (DRP)

Fyrtårnets mission og vision

Formålet med Fyrtårnet er gennem et tæt og forpligtende samarbejde at *skabe synergieffekter*, der styrker de deltagende dagtilbuds udvikling og sikre et velfungerende partnerskab med Svendborg Kommune og civilsamfund.

I erkendelse af kravet om større pædagogisk, økonomisk og ledelsesmæssig bæredygtighed for de enheder, der driver dagtilbud etablerer vi et samarbejde, hvor vi ved at løse opgaver i Fyrtårnet vil opnå kvalitative- og økonomiske gevinster.

Samtidig vil vi bevare og videreudvikle de enkelte dagtilbuds værdigrundlag og særkender. Arbejdet i netværket er et forpligtende arbejdsfællesskab, der udføres på grundlag af et princip om at alle deltagende dagtilbud er ligeværdige.

Fyrtårnet skal styrke aktiviteter på tværs af dagtilbuddene med afsæt i de kompetencer og ressourcer netværkets ledere, medarbejdere og bestyrelser repræsenterer.

Derudover de ekstra ressourcer og muligheder, der repræsenteres i hele forældre gruppen og civilsamfundet.

Fyrtårnet skal kunne indgå som en *attraktiv aktør* i forhold til Svendborg Kommune og andre interessenter. Derfor har det været naturligt for os i processen, at tilslutte os nedenstående, som vi, inden vi blev etableret i det forpligtende netværk, var med til at udarbejde.

Mission og fælles referenceramme i Svendborg kommunes dagtilbud

Med udgangspunkt i Formål for Skole og Dagtilbud frem mod år 2014 udgør følgende grundforståelser den fælles pædagogiske referenceramme i Svendborg Kommunes kommunale og selvejende dagtilbud.

Fælles referenceramme

- Alle børn i dagtilbud skal have en hverdag, hvor barnet oplever sig set og *anerkendt* af såvel de voksne som af de andre børn.
- Det er alle dagtilbuds opgave, at tilrettelægge pædagogikken, så den tilpasses den aktuelle børnegruppe.
- Det er dagtilbuddets ansvar, at forstå og fortolke det enkelte barns intentioner, signaler og kommunikation.

”Jeg har betydning i børns liv”

Dette kommer til udtryk ved at:

- Jeg griber og begriber børnene
- Jeg er foran – bagved og ved siden af
- Jeg skaber inspirerende læringsmiljø
- Jeg skaber samhørighed og livsglæde

For at fastholde en *anerkendende og inkluderende praksis*, er det vigtigt, at skabe en *reflekterende kultur*, hvor nye *fælles indsigter og forståelser* kan være med til at bane vejen for videreudvikling af praksis.

Anerkendende og inkluderende tilgange til praksis er en måde at forholde sig på. Det betyder, at der i alle dagtilbuds pædagogiske praksis arbejdes med, at skabe *lærings- og udviklingsmiljøer*, hvor alle børn har lige adgang til at være aktive deltagere i de sociale børnefællesskaber.

Dagtilbuddenes arbejde med anerkendende tilgange og inklusion i den pædagogiske praksis anses i Svendborg Kommune for at være den tidlige forebyggende indsats for børn i udsatte positioner.

Dagtilbuddene deltager endvidere i tværgående samarbejdsrelationer om den tidlige forebyggende indsats i bl.a. Småbørnsforum med udgangspunkt i ”Vores fælles Børn - fra bekymring til handling”

Som selvejende forpligtende netværk er civilsamfundets inddragelse en særlig dimension, hvorfor vi har suppleret mission og referenceramme med en vision for Fyrtårnet.

Visionen for Fyrtårnet

- Det er vores vision for Fyrtårnet at vi på baggrund af den *socialkonstruktionistiske tilgang* kan videreudvikle os og fortsat være bæredygtige dagtilbud, som kan skabe muligheder for at udvikle lærings- og handlingsrum for medarbejdere og børn i tæt samspil med forældrene.
- At være attraktive samarbejdspartnere for kommunen i et *levende partnerskab* ba-

seret på ligestilling i *løbende dialog skabe bevægelse* og udvikling imellem det DRP og NPM således at partnerskabsaftalen justeres i tid og rum.

- Gennem inddragelse af civilsamfundet understøttes vores position som samarbejdspartnere med Svendborg kommune.

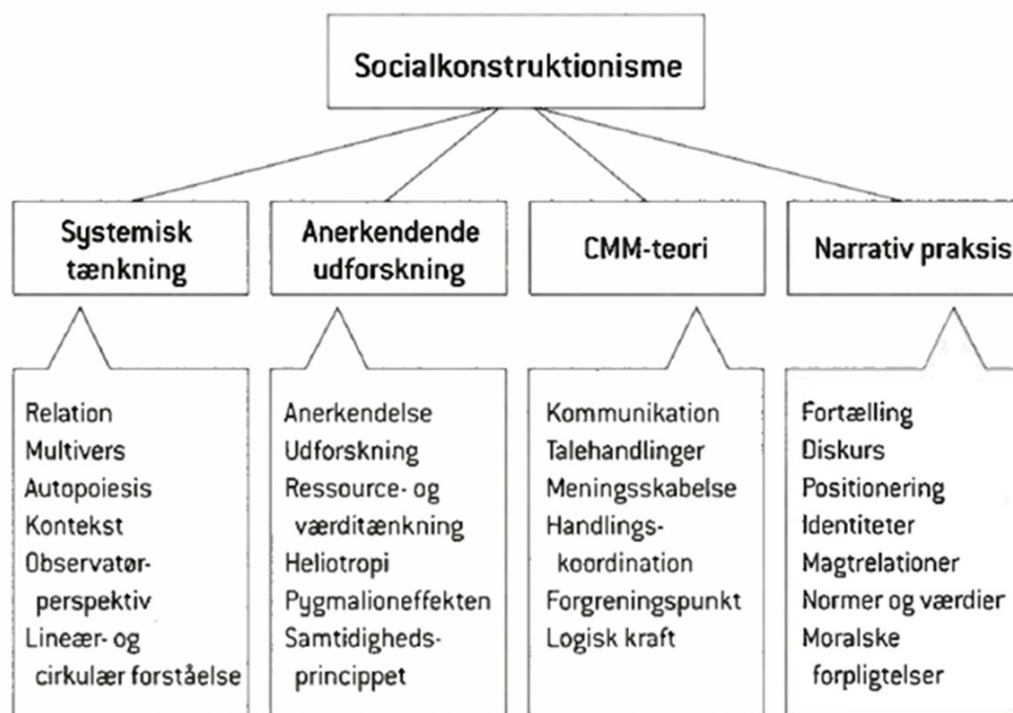
Det teoretiske landkort

Netværk skabes af de *relationer* som er med i netværket. *Skabelsen af mening* i Fyrtårnet er efter vores bedste vurdering en *social konstruktion* (Haslebo, 2004).

Gennem vores diplomforløb er det blevet tydeligere for os, hver især, at motivation og engagement blandt medarbejderne udspiller sig gennem *inddragelse*, hvor meninger og forståelser forhandles og samskabes.

Det socialkonstruktionistiske landkort tegner en ny virkelighed

Det socialkonstruktionistiske landkort kan tegnes af systemisk tænkning, anerkendende udforskning (AI) (Ibid. ss 91-100), koordineret mestring af mening (CMM) (Ibid. ss 223-262) og narrativ praksis (Schnoor 2009).



Vores valg af erkendelsesteori er vigtig i forhold til vores måde at kommunikere på, og er med til at forme vores samspil med andre. I social konstruktionisme er udgangspunktet, at *virkeligheden skabes gennem sprog og interaktion mellem mennesker i cirkulære processer* (Haslebo 2004, s.56) Denne forståelse har vi tilsluttet os, idet det giver os muligheder for et samarbejde med de værdier og det menneskesyn vi står for.

Centrale begreber i problemformuleringen

De centrale begreber i vores problemformulering er defineret på følgende måde:

Forpligtende netværk, en anderledes måde at lede på

At indgå i et forpligtende netværk er en anderledes måde at lede sammen på, der er ingen overleder eller områdeleder. Etableringen og udviklingen af Fyrtårnet foregår i *adhokrati-et*, (Sørensen 2000) vi tænker nye tanker om ledelse og andre måder at samarbejde på i Fyrtårnet.

Som selvejende netværk, er det bestyrelserne i det enkelte dagtilbud, der har arbejdsgiverkompetencen, idet vi er selvstændige juridiske enheder.

Bestyrelserne er i *dialog* om at udnytte mulighederne og drage fordele af de spidskompetencer, der findes på tværs i netværkets bestyrelser. Dette kan yderligere være med til at kvalificere samarbejdet med Svendborg Kommune, som i nogen sammenhænge, efterspørger en fælles holdning fra Fyrtårnets bestyrelser.

Dette stiller os overfor følgende spørgsmål:

- Hvordan kvalificeres bestyrelserne til at agere i et *hyperkomplekst samfund*? (Qvortrup, 2010)
- Kan bestyrelsesmedlemmer matche de krav og forventninger et partnerskab med Svendborg Kommune fordrer?

Som et krav fra Svendborg Kommune har vi udpeget en koordinator, der varetager kontakten til kommunen på netværkets vegne, denne funktion går på skift og der er ingen magt forbundet med denne funktion.

Formålet med koordinator, er at indgå i kontinuerlig dialog med kommunen og ved at det er en bestemt person i en længerevarende periode giver det indsigt og overblik i forhold til de drøftelser, der kan være på f.eks. ledermøder, hvor koordinatoren deltager.

Adhocratiet skaber innovation

Øvrige opgaver i netværket fordeles efter kompetencer og det, der *giver mening* i en given situation. Det kan f.eks. være deltagelse i forskellige nedsatte *ad hoc* grupper, sammen med kommunale ledere, og i et tæt samarbejde være med til at kvalificere implementering af sprogpakke, forebyggende tiltag på 0-2 års området, jobrotation m.m.

I *adhocratiet* suspenderes standardløsninger og ”skræddersyede” løsninger opstår. Adhocratiet er ifølge Mintzberg¹, den organisationsform, der rummer størst mulighed for *innovation* med fagpersoner såvel i egen som på tværs af faggrænser i f.eks. ad-hoc projektgrupper.

¹ Sørensen, Niels Bo (2000) 4 udg. Forlaget samfundslitteratur, *Organisationers form og funktion* –om Mintzbergs teori i en dansk sammenhæng

Fyrtårnet arbejder efter et fælles mål, men ikke for at skabe konsensus

Det er vigtigt at der løbende reflekteres og italesættes *forskellige meningsdannelser*, og at der er plads til mange *forskellige konstruktioner* af den sociale verden. Accept af det *multiverselle* (Petersen og Johansen 2008), at der er *flere sandheder*, og måder at se og forstå verden på.

Samhørigheden opstår når der, som beskrevet, er givet plads til at den enkelte får mulighed for at få sit perspektiv og sin mening bragt ind i netværket.

Når der løbende gives plads til refleksion, forskellighed, nysgerrighed over for andres perspektiver, vilje til at lytte til *mangfoldigheden* skabes nye perspektiver på en given sag og dermed nye eller andre muligheder.

Skabe muligheder og et konstruktivt samarbejde i proces

I vores samarbejde med Svendborg kommune er vores vision at meninger og forståelser forhandles og samskabes igennem *fælles udforskning* og dialog, der kvalificerer beslutninger i forhold til at være i et samfund der er *kontingens* / hyperkomplekst (Qvortrup 2009).

Attraktive aktører

Vi er dog bevidste om, at i Svendborg kommunes optik, skal vi, som selvejende netværk opfylde følgende krav og forventninger:

- Til enhver tid efterleve dagtilbudsloven.
- Arbejde ud fra ”Fælles mission og referenceramme”.
- Være tilgængelige i det omfang Svendborg kommune ønsker det.
- Samlet set være økonomisk bæredygtige
- Aktive i promoveringen af Svendborg kommune.
- Gennemføre trivsel og kvalitetsmålinger.

Partnerskab med kommunen

Partnerskaber defineres af Niels Åkerstrøm², som en måde at lave aftaler på i et *hyperkomplekst samfund*, hvor aftalebetingelserne hele tiden forandrer sig. Begrebet *partnerskabelse*, opstod i vores forståelse af Niels Åkerstrøm ved, at hvor vi før var underlagt en forvaltning som vi også stod til regnskab for, skete en øget selvstændiggørelse af velfærdsinstitutionerne med udlægning af kompetencer, hvor loven definerer målet og vi selv skal finde metoderne. Vi refererer dermed til os selv rent fagligt, men opadtil, rammemæssigt og lovmæssigt.

² Oplæg på Hotel Nyborg Strand i maj 2012 og Dansk Erhverv, Børsen i september 2012

Partnerskab er en kontrakt om kontrakter, et løfte om at indgå et løfte. Om forventninger, der hele tiden ændrer sig, et pligtforhold med forskellige friheder og pligter. En frivillig binding af vores egen frihed.

Partnerskab er en slags *mulighedsmaskine*, der konstant afsøger produktive koblinger af forskelligartede logikker og perspektiver, som handler om et fælles projekt i en fremtidshorisont.

Inspireret af Niels Åkerstrøms oplæg stiller vi os selv spørgsmålene:

- Er det muligt, at være ligeværdige partnere med kommunen, som visiterer børn til os?
- Som er kontrollanter i forhold til ramme og lovgivning?
- Som er kunder i vores dagtilbud
- Som til enhver tid kan fravælge os som leverandører?

Skaber bevægelse

Samarbejdet i partnerskabet med Svendborg kommune, ønsker vi skal ske i en *bevægelse*, der foregår imellem DRP og NPM.

Forskelle og ligheder imellem NPM og DRP

NPM og DRP er, i følge Leon Lerborg (2010), de fornyende styringsparadigmer det sidste tiår indenfor offentlig praksis, og er på mange dimensioner hinandens modsætninger.

Sammenfattet kan siges, at hvor NPM lægger vægt på dokumentation, kvantitative målinger, benchmarking og lineære forklaringer, så lægger DRP vægt på ”*vi skaber virkeligheden gennem sproget*”, ”*der er intet, der er sandt eller falsk, kun hensigtsmæssige positioner*” og ”*alle perspektiver er gyldige*”.(Lerborg 2010)

Og hvor NPM tager udgangspunkt i et brugerperspektiv, og er orienteret mod effektivitet til gavn for brugerne, så tager DRP udgangspunkt i *medarbejdertilfredshed* og *sociale relationer* ligeledes til gavn for de ydelser de leverer til brugerne. NPM er ledelsesmæssigt hierarkisk opbygget med ”top down” styring, hvor ledere leder medarbejdere, og DRP er ”*bottum up*” styret, med medarbejderinddragelse, *refleksiv ledelse* og *selv-ledelse* (Lerborg 2010) i teams.

I forandringsprocesser adskiller NPM og DRP sig ved, at NPM sigter mod resultater hvor DRP har fokus på *processerne*.

Lighederne i NPM og DRP er, at begge paradigmer er forandringsorienterede, udviklingsoptimistiske og målorienterede/ konstruerede fremtider.

NPM og DRP er iflg. Leon Lerborg (2010) overordnede koncepter eller styringsideologier som er sammenhængende, omfattende, normative grundopfattelser af hvordan verden bør beskrives, forstås og organiseres.

Magt og identitet

Indad til i det forpligtende netværk har vi arbejdet meget bevidst med magtanvendelse i relation til det personlige lederskab, hvor vi hver især leder ud fra vores måde at være menneske på samt de filosofiske overvejelser, der ligger til grund for hver vores måde at lede på.

Gennem mange drøftelser har vi talt os frem til et overordnet menneskesyn, der bygger på tanken om, at det er vigtigt, at alle medarbejdere føler sig set, hørt og anerkendt. Alle har en forpligtelse til at yde for fællesskabet såvel i tanke som handling og kan se meningen i, at vi sammen finder foretrukne veje frem mod en fælles vision for fremtiden.

Vi har stadig hver vores interessefelter, der giver mening i den enkelte institution, men vi er fælles om visionerne for vores fælles fremtid.

Det er vigtigt at vi i lederforum i Fyrtårnet arbejder efter samme retning, og at opgaverne vi arbejder med, understøtter hinanden. Vi arbejder efter fælles mål, visioner og prioriteter og vi deler fælles viden om, hvordan opgaverne løses.

Ud ad til er vores identitet styrket, fordi vi fremstår som en samlet enhed, der kan indgå i et ligeværdigt samarbejde med de kommunale områder.

Magt og ledelse

I Fyrtårnet har vi diskuteret de 6 magtdimensioner (Christensen og Jensen, 2011) indgående, dels på grund af vores nye ledelsesmæssige samarbejde og konstruktion indadtil i netværket, og dels udadtil i forhold til vores partnerskab med kommunen.

Magt og ledelse er to fænomener, der hænger uløseligt sammen. Magt skabes i relationer og skal modtages (be enacted) for at virke (Sanderhage og Danelund, 2010)

Magt i et systemteoretisk perspektiv ligger i evnen til at kunne *samkonstruere forståelser* (Haslebo, 2009) løsninger og strategier i fællesskab i organisationen. At *skabe tilslutning og mening* (Haslebo 2009)

Det er vigtigt at forstå hvilke magtbegreber der gør sig gældende, så vi ikke som ledernetværk bliver overrumplet og fremstår som uforberedte eller inkompetente.

Ved at blive mere bevidste om de forskellige magtdimensioner, er det blevet tydeligere for os, hvad der foregår i samarbejdet med vores kommunale partnere, hvilket igen har givet en yderligere forståelse og indsigt i de vilkår/ den virkelighed der arbejdes under i en NPM styret organisation.

Vi er særligt været optaget af den relationelle magtdimension, ligesom *Garbage Can* (Christensen og Jensen, 2011) dimensionen har vist sig at åbne mange døre i bestræ-

belserne på at synliggøre os som ligeværdige partnere i samarbejdet med kommunen.

Samlet kan vi konstatere, at ved at blive opmærksomme på de forskellige magtdimensioner, er vores ledelsesmæssige råderum blevet udviklet og har påvirket vores handlemuligheder. Vi benytter nu denne viden mere strategisk.

Bevidstgørelse af positionering

Når vi ønsker at bringe Fyrtårnet fra punkt A (den nuværende situation) til punkt B (den ønskede tilstand) foregår denne proces i tid og rum.

³Kontekst betegnes i systemteorien også som domæner, -mentale kontekster, der for det enkelte individ er lig med de forståelsesrammer, som udgør grundlaget for kommunikationen, og dermed dens mening for den enkelte.

Processen foregår ikke i et *autopoietisk, selvrefererende system* (Schnoor, 2010), men forholder sig dels til den samfundsmæssige *diskurs* (Christensen og Jensen 2011) der knytter sig til dagtilbudsområdet, dels forholder den sig til de eksterne interesser, der på den ene eller anden måde har en mening om og ønsker til Fyrtårnet.

Inde i selve organisationen kan vi også identificere flere rum:

- Det ledelsesmæssige rum, hvor ledelsen foretager de strategiske overvejelser,
- Det pædagogfaglige rum, hvor dels de faglige og pædagogiske implikationer drøftes.
- Det dialogiske rum, hvor f.eks. ledelse og medarbejder drøfter netværket, dens fordele og ulemper.
- Det formelle rum, hvor dialogen er fastlagt af ydre og vedtagne rammer f. eks. på møder og i råd og udvalg,
- Det uformelle rum, hvor den kollegiale dialog foregår i dagligdagen og hvor leder og medarbejder mødes i pauser m.v.,
- Rum, hvor eksterne interesser inddrages, tværfaglige samarbejdspartnere, bestyrelsen eller kommunen.

Disse mange sideløbende processer virker samtidig ind på hinanden: f. eks. har dialogen i ledelsesrummet direkte virkning på det formelle rum, og uformelle dialoger spiller ind i den formelle dialog.

Mening vi danner i ét rum er med til at ændre mening og evt. sætte en ny dagsorden i et

³ Artikel fra undervisning

andet. Tilsammen kan vi tale om, at de danner *meningen* i Fyrtårnet.

Det er i denne kompleksitet, hvor organisationen anskues som en proces og virkeligheden konstitueres af sproget (i kommunikationen) at vi som ledelse skal handle.

I processen med at skabe ledernetværk omkring vore 4 dagtilbud har det været en nødvendighed at tage stilling til ledernetværkets fælles strategi og handlemåder i forhold til kommunen.

Det er især blevet tydeligt i forhold til frakoblingen af det kommunale IT -system, og HR-facilitering.

Procesnedslag, vi udarbejder netværkskontrakten

Vi har organiseret vores samarbejde i lederforum efter en udarbejdet forretningsorden. Fyrtårnet tager udgangspunkt i en *socialkonstruktionistisk tilgang* (Haslebo, 2009) hvor vi tager afsæt i følgende tanker:

- Narrativ praksis (fortælling, diskurs, positionering, identitet, normer og værdier)
- Den anerkendende udforskning (ressource- og værditænkning, anerkendende tilgang)
- Den systemiske tænkning (relation, lineær- og cirkulær forståelser)

Netværkets Opgaver og Mål

Lederforum har udarbejdet vision, mål og strategi for Fyrtårnet. Det er et levende og dynamisk arbejdsplan, der kan ændre sig.

Vision, mål og strategier med handlingsplan indtegnes i en årsplan, der danner tids og handleplanen for, hvornår der arbejdes med de enkelte sager. Det er ligeledes et redskab til koordinering og overblik.

Lederforum skal ved udarbejdelsen af mål tage hensyn til de aftalte vilkår, der er i partnerskabsaftalen med Svendborg Kommune.

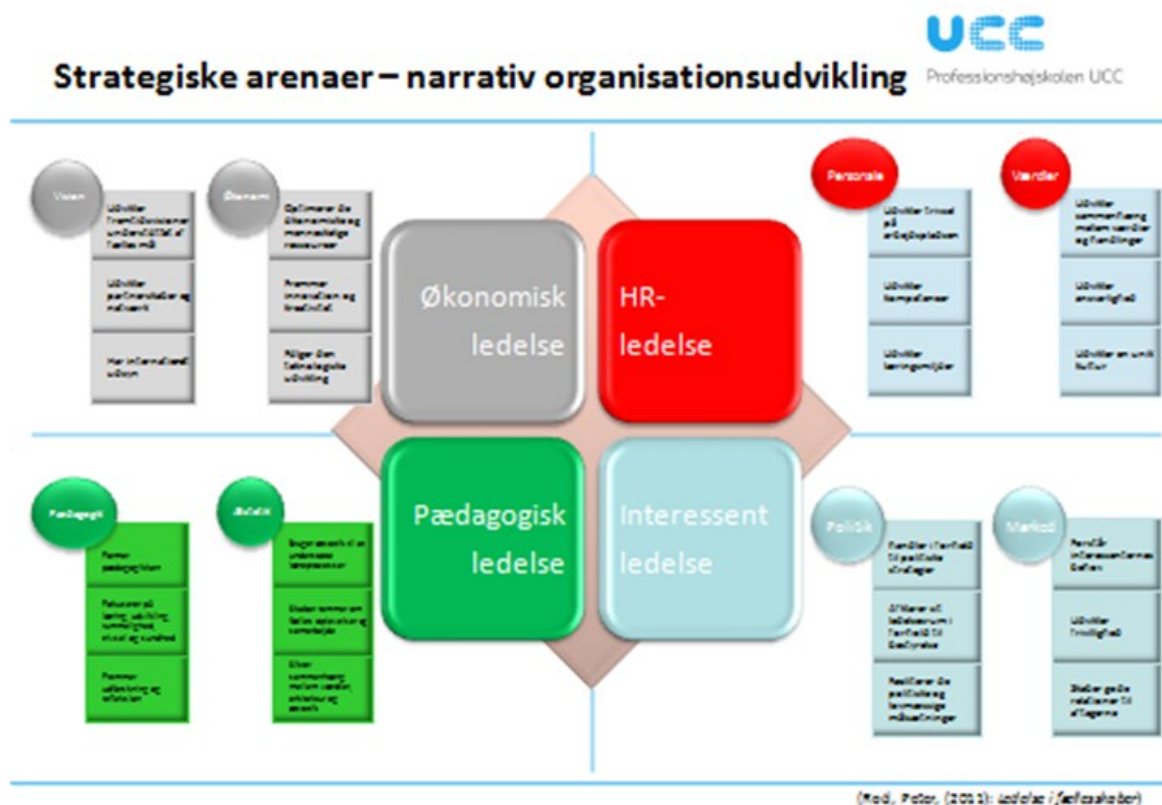
Der skabes målsætninger med udgangspunkt i de fem dimensioner:

- Pædagogisk profil/faglighed
- Interessenter
- Økonomi
- HR
- Civilsamfund

Fyrtårnets målsætninger er mere overordnede end målene for de enkelte dagtilbud i netværket, og målene skal hver for sig være **SMARTER**:

- Specifikke
- Målbare
- Accepterede
- Realistiske (men ambitiøse)
- Tidsfastsatte
- Evaluerbare.

Vi benytter os af Kurt Klaudi Klausens *strategiske arenaer* (2010) som styringsværktøj i forhold til dimensionerne.



Vi har fået et tydeligere billede af den kompleksitet og dynamik som er indeholdt i dimensionerne. Vi er blevet klar over hvad det er, der udspiller sig i de enkelte arenaer og bruger det strategisk.

Økonomisk ledelse

Vi ønsker at netværkets samlede økonomi vil være så bæredygtigt i fremtiden, så der er mulighed for proaktivitet, innovation og ekspansion.

Mål	Hvorfor	Hvordan	Status pr. 30.06.12
Ved hjælp af et faktuelte billede vil vi danne overblik i netværket.	At sikre sammenhæng mellem økonomi og handletiltag.	Tilegnelse af viden om og kvalificering af MDI's økonomistyringsværktøjer. Dette gennem et kursus i programmer og styringsværktøjer hos MDI i januar.	Vi har gennemført 2 kurser hos MDI (i januar og juni) vedr. økonomistyring. Vi har afholdt møde med Curt Pedersen og Lise Rørbæk Svendborg kommune vedr. økonomisk bæredygtighed.

At kunne handle proaktivt på baggrund af styrings værktøjer fra MDI, for at sikre fortsat bæredygtighed.	Skabe sammenhæng mellem indsats og budget.	Ved statusopfølgninger.	Vi har aftalt en individuel gennemgang af vores budgetter med MDI august 2012. Vi udarbejder budgetkontrol til Svendborg kommune august 2012.
--	--	-------------------------	---

Vi har pr. 1.11.12. gennemført to budgetkontroller, som dokumenterer en ansvarlighed i forhold til fortsat at være økonomisk bæredygtige, og dermed medansvarlige for Børn og Unges samlede økonomi.

HR-ledelse

Vi ønsker at den samlede medarbejder gruppe via *"bottom up"* skal få ejerskab til det videre arbejde i netværket og at det netop er det princip vi er kendt for at benytte i Netværket. Vi ønsker at vores medarbejdere skal få en stærk team følelse og faglig stolthed over at arbejde i netværket. Vi ønsker at alle medarbejdere skal have kendskab til den *narrative praksis* (Schnoor, 2010) og at dette bliver en del af vores kultur på sigt.

<u>Mål</u>	<u>Hvorfor</u>	<u>Hvordan</u>	<u>Status pr. 30.06.12</u>
At netværket vil kendetegnes på en <i>"bottom-up"</i> organisering.	For at sikre medarbejderne størst muligt medansvar og medindflydelse og derigennem understøtte med- og selvledelse.	Gennem tilrettelagte processer på p-møder og temadage.	2 temadage for hele Fyrtårnet den 04.02.12. og d.27.09.11. Fælles P møde den 19.04.12. Alle personalemøder i hele netværket er lagt på de samme datoer i 2012.
Den narrative praksis bliver en del af vores kultur.	Vi er meget optaget af hele den narrative praksis som går i tråd med den socialkonstruktivistiske teori. Det er en positiv, værdibaseret og fremadrettet måde at anskue verden på.	Kursus dag for hele personalet primo februar 2012, samt diverse øvelser i de fire dagtilbud på p-møder og i dagligdagen	Afholdt temadag for Fyrtårnets medarbejdere den 04.02.12. Implementering i dagtilbuddene er gået i gang.
Stærk team følelse og faglig stolthed	Attraktive arbejdspladser, lavt sygefravær, fagligt opdaterede medarbejdere, tilfredse medarbejdere	Skabe mulighed for medansvar, medindflydelse, selv- og medledelse samt kompetenceudvikling. Udarbejder et fælles koncept til MUS og TUS	Kvalitets og trivselsmåling er gennemført i april. Opstart af fælles koncept er påbegyndt.
	Vi ser forandringsprocesser og mangfoldighed som en levende proces. Vi sætter aldrig punktum men tankestreg, da vi lever i et samfund i stadig kontingens.	Diplomforløb. Deltagelse i konferencer gennem MDI og BUPL. Ugentlige møder i lederforum	Gennem MDI deltager Fyrtårnet i et 3 årigt landsdækkende partnerskabsprojekt. Lederkonference med BUPL i april. Konference med MDI i maj. Afholdt ugentlige ledermøder. 3 af lederne i Fyrtårnet er tilmeldt afgangprojekt i diplomuddannelsen ultimo august. 1 leder er tilmeldt grundmodulerne i diplomuddannelsen i ledelse. Partnerskabsprojektet bliver fulgt op, bl.a. gennem efterforskning, foretaget af forskere fra CBS. Vores netværk er et af 5 der bliver fulgt meget tæt.

Samlet kan vi konkludere, at vores ønske om at skabe en fælles teamfølelse på tværs i net-

værket er begyndt at spire, bl.a. understøttet af deltagelse af flere diplomforløb for såvel medarbejdere som ledere.

Pædagogisk ledelse

Vi ønsker at Netværket repræsenterer mangfoldighed og høj pædagogisk kvalitet, hvor livsglæde, udvikling og engagement går hånd i hånd.

<u>Mål</u>	<u>Hvorfor</u>	<u>Hvordan</u>	<u>Status pr. 30.06.12</u>
At netværket repræsenterer en høj pædagogisk faglighed og refleksion	Vi ønsker at kunne understøtte det gode børneliv, ved bl.a. at være pædagogiske opdaterede. Vi ønsker gennem vores positive image at tiltrække dygtige medarbejdere til ledige stillinger	Prioritering af kurser og foredrag, vægtning af faglige drøftelser / refleksioner på personalemøder.	De gennemførte kvalitetsmålinger giver mulighed for refleksioner over og udvikling af egen praksis. Hvert dagtilbud har sit forløb, f.eks. Marte Meo og DGI. Ingen P-møder uden refleksion. 2 medarbejdere på tværs af netværket har gennemført et modul i inklusion på diplomniveau. Gennem MDI påbegynder 5 pædagoger i Fyrtårnet et modul på diplomniveau i æstetik, sep. 2012. 3 årigt forskningsprojekt "Børn i udsatte boligområder" påbegyndt maj 2012 i Byparkens Vuggestue og Børnegården. Fyrtårnet er inviteret ind i forskningsprojektet "Barnet i centrum".
Vi ønsker at benytte hinandens faglige kompetencer på tværs af husene.	Højne opgaveløsningen og få mest muligt ud af ressourcerne.	Vi ønsker, at afdække særlige pædagogiske kompetencer v.h.a. faglighedsblomsten. Narrativer, oplevelser fra de enkelte dagtilbudshuses praksis, pædagogik og menneskesyn ønskes delt med andre i netværket. Ud fra personalets ideer, vil vi systematisk arbejde på at alle medarbejderne opnår kendskab til hinanden og lysten til at deltage og vidensdele i det store fællesskab.	Vidensdeling er begyndt og interessen er stor.
LE-DEL-SE – vi ønsker i netværket at dele udfordringer, viden og opgaver med hinanden – vi ønsker at se og være nysgerrig på hvordan de andre gør, at erhverve os ny viden og teori – vi ønsker et godt samarbejde, der bygger på relationer, ærlighed, tillid og humor ☺.	Vi ønsker at skabe flow imellem NPM (New public management) og DRP (Det relationelle paradigme).	Gennem fælles møder, uddannelse, daglig praksis og en dejlig sommerfest	Som ledelse har vi haft stort udbytte af fælles uddannelse. Leder møderne har hjulpet til afklaring i samarbejdet og til fornuftig arbejdsdeling. Gennem uddannelse af medarbejderne og fælles temadage er det tydeligt, at vi alle bevæger os i den ønskede retning. Sommerfest for alle ansatte i Fyrtårnet afholdes.

Kurser og uddannelsesforløb er med til at kvalificere partnerskabet med kommunen.

Donationen af vores kolonihave har understøttet samarbejdet og fællesskabsfølelse på tværs i netværket.

Interessant ledelse

Vi ønsker at alle vores forældre skal være trygge ved og glade for deres respektive dagtilbud. Vi ønsker at de skal opleve, at her er et fagligt, solidt, pædagogisk arbejde, der understøtter deres børns udvikling. Vi ønsker at forældrene skal opleve at den selvejende driftsform sikrer mulighed for indflydelse.

Mål	Hvorfor	Hvordan	Status pr. 30.0612
At være et velfungerende selvejende netværk, hvor forældre oplever størst mulig brugerindflydelse	Tilfredse brugere. Vi ønsker bestyrelserne inddraget i beslutninger, dialoger og hverdagen, da det sikre en mangfoldighed i beslutninger. Den hurtige sagsgang mellem det vertikale og det horisontale niveau.	Ved to årlige fælles – bestyrelses møder for alle fire huse. Samt på bestyrelsesmøder i de enkelte huse, på forældremøder og gennem dialog i dagligdagen. Et fælles årligt bestyrelseskursus fra MDI.	Der er gennemført kvalitetsmålinger på forældretilfredsheden i det enkelte dagtilbud i Fyrtårnet. Der har været afholdt fælles bestyrelsesmøde for netværket i april måned. Bestyrelserne har etableret en fælles platform og der er overvejelser omkring fremtidige samarbejdsrelationer i form af nedsættelse af underudvalg, der kan varetage forskellige opgaver på vegne af Fyrtårnet. Hvert dagtilbud har afholdt bestyrelsesmøder. Der afholdes fælles bestyrelseskursus i efteråret. Netværksaftalen er underskrevet.
Eksistensberettigelse som samarbejdspartnere om vore fælles børn i Svendborg kommune	Ønsker at bevare den selvejende driftsform og vise at det er et kvalitativt alternativ /supplement til det kommunale system. Et system der bryder standardiseringer og sikre mangfoldighed.	Efterleve dagtilbudsloven, udarbejde partnerskabsaftale med Svendborg kommunen og efterleve opstillede kvalitative mål. Være i konstruktiv dialog med Svendborg kommune og vise nye veje...	Partnerskabsaftale er underskrevet den 18.04.12. Afholdt 1 kvartalsmøde med børnechef i april. Afholdt møder med økonomiafdeling, indkøbsafdeling og PPR, Dialogmøde med politikerne afholdt i maj måned 2012.

Vores kvalitetsmålinger er en stærk indikator på bæredygtighed på alle dimensioner og som dokumentation i såvel NPM som DRP.

Civilsamfund

Vi er stolte af vores rødder og bevidste om, at som dagtilbud er startet af frivillighedens veje med ønsket om at gøre en forskel. Vi er bevidste om den store værdi af det frivillige arbejde og det værdsætter vi og bruge strategisk.

<u>Mål</u>	<u>Hvorfor</u>	<u>Hvordan</u>	<u>Status pr. 30.06.12</u>
Høj grad af forankring i civilsamfundet	For at bevare kontinuiteten i dagtilbuddenes frivillighedshistorier, for at give mulighed for borgerdemokrati, for at få del i civilsamfundets ressourcer, kompetencer og livsglæde.	Påbegynde dialog med bestyrelserne omkring etablering af aktivitetsudvalg i de enkelte huse. Skabe mulighed for oprettelse af en forældreforening i netværket med arrangementer for forældre, børn, personale og civilsamfund.	Dialogen er begyndt i de enkelte bestyrelser og arrangementer er under udarbejdelse til efteråret.
At være kendt i lokalmiljøet, på Fyn og hele Danmark for arrangementer, pædagogik, værdier og innovation.	Fordi vi brænder for vores Netværks ide der fortsat er i udvikling og den vil vi gerne videreformidle til andre. Den mangfoldighed og kvalitet civilsamfundet beriger os med, ønsker vi at gengælde ved også at stille os til rådighed – det er vores forståelse af at være en del af et civilsamfund der involverer sig.	Keep up the good work!!	Vi har skrevet en pressemeddelelse samt haft artikler i Fyns Amts Avis og i Ugeavisen om netværket Fyrtårnet. Vi har holdt oplæg Børne – og Unge udvalget om det at være i netværk.

Vi havde sat os et mål om at vi ville synliggøre Fyrtårnet, således at kendskabet til det selvejende netværk nåede vidt omkring. Virkeligheden oversteg vores forventninger. Vi har haft dialogmøde med det politiske udvalg, haft besøg af politikere fra Christiansborg, vi har været omtalt i de lokale medier samt været på landsdækkende tv og radio.

Procesnedslag, vi udarbejder partnerskabsaftale med Svendborg kommune

I processen frem mod at etablere vores forpligtende netværk Fyrtårnet, har Svendborg kommune opsagt driftsoverenskomsterne for alle selvejende dagtilbud.

Som en del af et partnerskabsprojekt under MDI indgår vi en partnerskabsaftale med Svendborg kommune som et alternativ til de tidligere driftsoverenskomster. Disse blev underskrevet i april 2012 i et formelt arrangement for bestyrelser, politikere, embedsmænd og ledere i byrådssalen.

Partnerskabsaftalen udarbejdes som en kontrakt med klare afgrænsninger i forhold til arbejdsgiverkompetence, gensidige forventninger og samarbejdssnitflader i et fælles ønske om at skabe en ligeværdig præmis for det fremtidige samarbejde.

Partnerskabsaftalen adskiller sig fra de tidligere driftsoverenskomster, ved at den handler om et fælles projekt der forpligter på fremtidshorisonter med forventninger der hele tiden ændrer sig, afhængig af, hvad der er hensigtsmæssigt lige nu.

Som supplement til de tidligere ledermøder har vi nu vores eget forum idet der er aftalt kvartalsvise møder med dagtilbudschefen, derudover inviteres koordinator for Fyrtårnet ind til udvalgte punkter på ledermøder, som dagtilbudschefen finder relevant for Fyrtårnet. Dilemma og strategier i forhold til kvartalsvise møder.

Kvartalsmøderne er aftalt i forbindelse med den nye partnerskabskontrakt som trådte i kraft i i april 2012, efter gentagne forsøg fra ledernetværket på at få mulighed for, fortsat at deltage på ledermøder. Deltagelsen blev af børnechefen afvist med begrundelse i arbejdsgiverkompetencen.

Vi anser behovet for deltagelse af et sådant omfang at det blev nødvendigt at møde magten med modmagt.

Vi har valgt en anden vej og foreslået kvartalsmøder med børnechefen. På den måde kan vi sikre kontinuerlig kontakt og gensidig udveksling af informationer. Denne model er blevet en slags kompromis hvor begge parter kan mødes.

Derudover har vi været indbudt 4 gange på 1 ¼ år på ledermøder til delpunkter, som dagtilbudschefen har fundet relevante for Fyrtårnet.

Ledermøder på tværs i Børn og Unge

Siden vi etablerede Fyrtårnet har vi ikke deltaget i månedlige ledermøder på tværs i Børn og unge. Der er referater på kommunens intranet, der er tilgængelige for alle borgere, som vi læser for at være opdaterede.

Det er direktøren, som er mødeansvarlig, og vi er ikke længere tænkt ind med deltagelse. Ind imellem refererer børnechefen fra disse møder til vores kvartalsmøder, men i praksis er det nødvendigt at vi selv søger informationen på intranettet for at sikre at vi kender beslutninger og arbejdsgange i Børn og Unge.

Vores kendskab til emner og beslutninger kommer som udgangspunkt samtidig med referatets udgivelse hvilket betyder med en vis forsinkelse. Den manglende deltagelse betyder tab af arbejdsfællesskab, forstået som manglende deltagelse i kvalificering af beslutninger.

Eksempel: På ledermødet i august var der oplæg om ”Vore fælles Børn” med præsentation af ny kommunal hjemmeside vedr. underretninger osv. Vi undrer os over at vi ikke er indbudt, da vi også har andel i de fælles børn via pladsanvisningen. Desuden er et referat ikke så informerende som deltagelse i mødet.

Som forpligtende netværk føler vi os stillet mere ude af den kommunale sammenhæng end indenfor, hvilket henleder vores opmærksomhed på begrebet ”ligeværdighed”. i partnerskabet med Svendborg kommune.

Forsinkede invitationer til deltagelse i møder, evalueringer osv.

Fyrtårnet har som udgangspunkt ambition om at deltage med lige repræsentation på kommunale møder, da vi har indgået en partnerskabsaftale og har tilsluttet os fælles mission og referenceramme samt faglighedsblomsten.

Vi har gentagne gange oplevet at blive inviteret dagen før eller få dage før, hvilket stiller os i en svær situation. Vore møder er lige så vigtige og vanskelige at flytte, og da kommunen har ønsket at bruge koordinatorudpegning for at sikre størst sammenhæng, lægger det enten større pres på koordinator eller ved brug af anden kollega end koordinator kan det stille os som mindre vidende.

At være ”inviteret” til møde eller dele af møder er i sig selv en forandring, og denne gæstestatus er ny for os. Såfremt ledernetværket er nødt til at takke nej til deltagelse, ser vi også et dilemma i det. Det kan misforstås af andre som et ønske om ikke at deltage, fordi kun de færreste vil kende til den sene invitation.

Vælger vi at deltage med f.eks. skriftlig evaluering med kort varsel risikerer vi at kvaliteten vil være ringere end vore kommunale kolleger, som måske har haft flere uger til proces.

Deltagelse er derfor ikke pr. definition optimalt, og manglende deltagelse kan for os være et udtryk for valg af kvalitet f.eks. når vi får 3 dage til at udarbejde kvalitetsundersøgelse for ca. 50 medarbejdere, så takker vi hellere nej.

Forsinket deltagelse giver oplevelsen af at blive inviteret ind i kapitel 4 uden foregående kendskab. Som samarbejdspartner stiller det os selvsagt ringere til opgaven. Ofte kræver mødedeltagelsen svar på netværkets vegne på mødet, hvilket kan være vanskeligt at imø-

dekomme uden bedre forberedelsestid.

Vi har brugt meget tid på at finde årsager og så tvivl om de motiver og handlinger der udspiller sig, hvilket skabte afstand til hinanden.

Vi tænker nu, at den *cirkulære forståelsesform* (Haslebo, 2009) kan være med til at få øje på de mange antagelser der eksisterer om hinanden, og dermed være med til at skabe ny forståelse og udvikling.

Vi har derfor, i skrivende stund, rettet henvendelse til Børn og Unge direktøren om mulighed for fremadrettet, at deltage på disse møder med koordinator fra Fyrtårnet.

NPM paradigmet med kontrol og styring møder DRP paradigmet med motivation og selvevaluering.

DRP møder NPM.

Vores forståelse af kvartalsmødernes afholdelse med børnechefen er ud fra en *hermeneutisk tradition* (Gergen og Gergen, 2008) og en *relationel paradigmeopfattelse* (Haslebo 2009) med ønsket om at samarbejde i tillid fordi sådan er vores netværk bygget op. I praksis fungerer møderne med børnechefen som mødeleder, og har en dagsorden vi kan byde ind på. Da møderne indeholder meget information fra kommunen, drøftelser af netværkets økonomi og sikring af aftaler for tilsyn, læreplaner, kvalitetsmålinger støder DRP ind i et NPM.

I den mødevirksomhed vi deltager i, oplever vi ofte at paradigmeopfattelserne støder sammen.

På baggrund af vores erfaringer og viden, vil vi strategisk arbejde med at vores samarbejde stadig bliver mere ligeværdigt.

Vi er bevidste om vores eget ansvar i forhold til f.eks. at kvalificere dagsordnerne til kvartalsmøderne i forhold til egne behov for viden og indsigt.

I forhold til øvrig mødevirksomhed må vi fremover skærpe opmærksomheden på referater, der er tilgængelige på intranettet, så vi fremadrettet kan bruge det mere konstruktivt. Det kan vi f.eks. gøre ved kontinuerlige tilbagemeldinger, således at vi signalere, at vi tager partnerskabet alvorligt.

Procesnedslag, kvalitetsmålinger på de fem dimensioner

Mange udefra har en holdning til, hvordan det gode børneliv skal være, og ønsker at fortælle dagtilbuddene, hvad de skal, og hvordan de skal indrette sig. I Fyrtårnet er det en kerneværdi at ledelse, forældre og ansatte selv skal have lov til at definere det gode børneliv i dagtilbuddet.

Vi må skabe tryghed hos alle interessenter

Samtidig er vi opmærksomme på, at vi må sikre tryghed hos alle interessenter, både fra kommunen, fagbevægelsen, forældre, ansatte osv. Det opnår vi ved at måle og synliggøre de 5 dimensioner: økonomi, HR, interessenter, faglighed/værdier og civilsamfund ved hjælp af disse kvalitetsmålinger.

I maj 2012 gennemførte vi kvalitetsmålinger, som en del af det ledelsesprojekt, vi er en del af.

Kvalitetsmålingerne omfatter:

- En tilfredshedsundersøgelse blandt forældre.
- En trivselsundersøgelse blandt personalet.
- En temperaturmåling på de fem dimensioner blandt lederne.



Resultatet af kvalitetsmålingerne

På en skala fra 1-5 har vi fået følgende resultater:

	Rantzausmin de	Mariasøstre ne	Vuggestue n	Børnegårde n
Tilfredshed	4,8	4,6	4,9	4,6
Tryghed	4,9	4,9	4,8	4,8
Forældres egen engagement i dagtilbud	4,8	4,6	4,7	4,6
Læring og udvikling	4,8	4,5	4,9	4,7
Nærvær og omsorg	5,0	4,7	4,9	4,8
Fysiske rammer	4,6	4,4	4,8	4,4

Kvalitetsmålinger synliggør den gode praksis

Kvalitetsmålingerne er et stærkt redskab til at synliggøre den gode praksis, som er fremtrædende i Fyrtårnet. Og kvalitetsmålingerne er ligeledes et nyttigt redskab, fordi synlighed og sammenligningsgrundlag giver tryghed for alle som investerer i dagtilbuddene – lige fra den enkelte forælder til det kommunale system.

Den tillid der skabes, giver ro i dagtilbuddet til at fokusere på visionerne og skabe nærvær i hverdagen. Kort sagt, til at forme det gode børneliv.

Målingerne er også hjælpeværktøj i det enkelte dagtilbud til personalemøder, forældremøder, bestyrelsesmøder m.m. Her kan vi bruge dem til at dykke ned i specifikke emner og resultater på de enkelte dimensioner.

Kvalitetsmålingerne viser konkret, at vi på alle dimensionerne har et godt udgangspunkt i det videre arbejde frem mod vores vision for Fyrtårnet, i den socialkonstruktionistiske tilgang, at videreudvikle handle- og læringsrum samt fortsat at være bæredygtige dagtilbud. Derudover giver det os muligheden for at prioritere fremtidige indsatsområder.

Procesnedslag, temadag med medarbejderne om narrativ tilgang

Gennem uddannelsen er vi blevet præsenteret for den *narrative tilgang* og efter mange refleksioner i Fyrtårnets lederforum ønsker vi at stille denne metode til rådighed for medarbejderne. Vi vil give medarbejderne mulighed for selv at opleve, hvordan *fortællinger* medvirker til *meningsskabende processer* i vores nye organisation.

Organisationsudvikling handler i den *socialkonstruktionistiske* tilgang om at *samskabe* en ny virkelighed gennem *fælles udforskning og dialog* (Haslebo 2009)

De fagprofessionelle inddrages og udfordres

Vi ønsker at alle medarbejdere i Fyrtårnet, skal have en stærk teamånd – en følelse af tilhørsforhold, at være noget særligt hver især og tilsammen fremstå som en resultatskabende, *innovativ organisation* med plads til forskellighed.

Vi er derfor *nysgerrige* på, hvad der giver mening for den enkelte medarbejder. Hvad er drømmene om den nye organisation?

Fagprofessionelle er ekspertmagt, hvor hver enkelt medarbejder har stor indflydelse på eget arbejde. Normerne blandt fagprofessionelle skabes for det meste udenfor organisationen; på seminarierne og i de faglige organisationer.

Arbejdsprocesserne indenfor vores fagprofession er komplekse, og kan ikke altid måles og dermed heller ikke standardiseres, men vi ved, at i forhold til f.eks. børn med udad reagerende adfærd, kan det være nyttigt for barnet at...

Overordnet set kan vi benytte os af kategoriseringer. Både vertikalt og horisontalt har vi en decentraliseret struktur, såvel på de enkelte stuer/ de enkelte teams samt over de administrative beslutninger som påvirker medarbejderne.

Magten uddelegeres, og ledelsen har i forhold til fagprofessionelle, til hovedopgave at håndtere forstyrrelser eller fortynde dem, således at fagpersonalet kan varetage deres funktioner.

Hvordan kan vi i fællesskab skabe tanke, tale og handlerum således at der kan skabes læring, udvikling og resultater og sådan at vi samtidig kan bringe organisationen i den retning vi ønsker?

Drømme om fremtiden skabes

Vi inviterede derfor til en temaaften, hvor vi i fællesskab skulle finde frem til den ønskede retning, vores foretrukne identitet, samspil og relationer. Kort sagt vores drømme om en fælles fremtid.

Efterfølgende samlede vi medarbejdernes drømme under forskellige overskrifter og på et personalemøde i det enkelte dagtilbud valgte medarbejderne hvilken overskrift eller indsatsområde, der var mest betydningsfuld i processen frem mod at blive et fælleskab.

Vi arrangerede en fælles temadag for alle i Fyrtårnet og det blev narrativ praksis der stod på dagsordenen. Gennem oplæg og øvelser blev det tydeliggjort for hver enkelt, at vi alle har historier, fra vores hverdag med børnene, der fortjener opmærksomhed og kan være med til at bidrage til organisationens kerneydelse og den ønskede retning.

Når vi kommunikerer, får vi fortalt andre historier – *andre versioner af historierne*. Der findes ikke én rigtig eller korrekt version af virkeligheden. Vi lever i et ”multivers” og nye perspektiver på virkeligheden skaber *ny erkendelse*.

Når vi *forstyrres passende* udvikler vi ny erkendelse og læring. Processen som skaber ny erkendelse bygger ifølge Bateson på ”Forskelle, der gør en forskel”(Andersen 2009)

For den enkelte medarbejder betyder denne forståelse at overveje virkningen af egne handlinger på andre, at tage ansvar for egne valg, prioriteringer, virkelighedsforståelser og handlinger.

Ved at vi sammen skaber *positive billeder af fremtiden*, bliver handlinger i nutiden, i høj grad, styret af forestillinger om fremtiden, og disse billeder skabes i relationer mellem medarbejderne i gensidig dialog.

Tilbagemeldingerne på denne dag var fra medarbejderne, at de havde oplevet betydningen af fortællinger, men også følt sig udfordret i forhold til, at arbejde narrativt.

I fælleskab kunne vi lave en bevægelse hen imod de *foretrukne muligheder*, relationer, samspil, nye identitet og resultater som en samlet enhed, med hver vores kompetencer.

Konkret blev der på denne temadag dannet relationer på tværs i Fyrtårnet, virkeligheder blev delt og skabte nye refleksioner over egen praksis.

Netværksidentiteten begyndte at spire, og på baggrund af indsigten i de samlede kompetencer og ressourcer, blev fremtidige muligheder for Fyrtårnet italesat.

Vi er opmærksomme på, hvilken betydning sådan en temadag for hele personalet i Fyrtårnet har for fælleskabet, hvorfor vi fortsat vil tilbyde fælles arrangementer.

Procesnedslag, dialogmøde med politikerne i Svendborg kommune d. 10.5.12

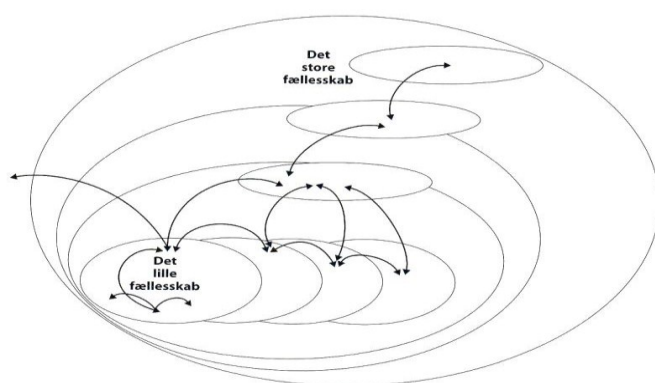
Ca. 14 dage før vi var inviteret til dialogmøde med politikerne i Svendborg kommune, havde Fyrtårnets bestyrelser havde sat hinanden i stævne, for i fællesskab at udarbejde en strategi, et ønske og et kvalificeret bud på en dagsorden til det kommende møde.

Vi var derfor samlet denne aften, og vi blev enige om, at vi ofte oplevede, at Fyrtårnet var omgivet af ”tågedis”; vi blev aldrig nævnt i vores lokale medier, vi var blevet slettet i organisationsdiagrammet på Svendborg kommunes hjemmeside, og at politikerne ikke var klar over hvad et forpligtende netværk var og hvad det at være selvejende egentlig betød.

Vi talte os frem til hvad vi ønskede for vores netværk Fyrtårnet. Vi ville være synligøre vores relationer til såvel det politiske hold, som til civilsamfundet og hvis vi skulle være attraktive partnere for kommunen, måtte vi invitere det *store fællesskab ind i det lille fællesskab*.

Strategisk ledelse, de mange arenaer

Kurt Klaudi Klausen⁴ illustrerer ved denne enkelte model, at hvert enkelt medlem af et netværk har et ansvar for at der bliver praktiseret strategisk ledelse. Og at skabe et fælles sprog og begrebsapparat, der på samme tid tjener som værktøjer til at skabe den organisatoriske virkelighed og som en forudsætning for at skabe en *fælles selvforståelse og identitet*.



I Fyrtårnet skal vi i strategiske interessefællesskaber lede indad, på tværs, opad, udad og nedad. Vi ville skabe en bevægelse fra den sociale arena over i den politiske arena ved at være klare på hvad målet var for aftenen var, være åbne, reflekterende og det havde vi muligheden for på det fremtidige dialogmøde med politikere og embedsmænd i Svendborg kommune.

Bestyrelsesmedlemmerne gik derfor til et forberedende møde med børn og unge direktøren samt dagtilbudschefen, med et ønske om at dagsordenen på dialogmødet var, at det selvejende forpligtende netværk 'Fyrtårnet' skulle holde et oplæg om hvad og hvem vi var,

⁴ Klausen Klaudi Kurt (2010), Syddansk universitetsforlag, *Strategisk ledelse- De mange arenaer* s.51

hvordan vi var kommet dertil, status på vores kvalitetsmålinger samt hvad vi tænkte vi gerne ville have fremtiden ville bringe.

Dagsordnen blev følgende:

- Velkomst ved vores udvalgsformand for Børn og Unge i Svendborg.
- Processen med etableringen af det forpligtende netværk
- Status på kvalitetsmålinger
- Præsentation af de fire dagtilbud
- Fremtidsperspektiv
- Afrunding.

Vi ledere i Fyrtårnet havde forberedt os grundigt på denne aften, og vi skiftedes til, at fremlægge eller gå i dialog med politikerne såvel under fremlæggelsen som da der blev serveret kaffe og kage.

Politikkerne i Svendborg ved hvem vi er, gennem vores narrative dokumentation

Vores koordinator i Fyrtårnet fortalte, medrivende, faktuel, men også underholdende om vores vej frem mod etableringen af netværket.

En anden leder, læste vores narrativ om Fyrtårnet op og en tredje leder i netværket fremlagde status på dugfriske kvalitetsmålinger for alle fire dagtilbud, der netop denne dag, blev offentliggjort.

Bestyrelsesmedlemmerne fortalte fra deres position/ sociale verden om de enkelte dagtilbud og sammen gav vi et bud på vores ønsker om hvorledes vores fælles fremtid, vores partnerskab med kommunen skulle være.

Vi har efterfølgende oplevet at politikerne nu ved hvem vi er og hvad vi står for. De har f.eks. vist stor interesse for en udvidelse af Fyrtårnet, med en vuggestuegruppe, samt været på besøg i to af Fyrtårnets dagtilbud.

Vi har derudover set betydningen af en narrativ beskrivelse sammenholdt med faktuelle målinger, som en strategisk og konstruktiv metode at kommunikere med det politiske niveau.

NPM møder DRP og det lykkes at skabe forståelse og bevægelse for begge parter.

Procesnedslag, fælles pædagogisk læreplan bliver til

På vores kvartalsmøde ultimo maj med børnechefen, spørger vi til afleveringsdato af pædagogisk læreplan, da vi har hørt forskellige datoer hos vore kommunale kolleger.

Pædagogisk læreplan er ikke et særskilt punkt på dagsordenen, men under et punkt hvor vi samler op fra sidste møde og tiden herefter.

Aftalen for de kommunale dagtilbud er at de skal aflevere en fælles læreplan fra hvert område og vi i det forpligtende netværk skal aflevere 4 individuelle læreplaner.

Det viser sig at dato for aflevering er blevet rykket til en senere dato, og vi gør opmærksom på at vi ikke er blevet orienteret om det.

Børnechefen spørger, om vi kan aflevere en fælles læreplan for netværket så vi matcher det kommunale område. Forespørgslen skaber lidt uro i egne rækker.

Vi har selv drøftet muligheden for at aflevere en fælles læreplan, men da det ikke er en udmeldt opgave og fordi vi i vores proces som netværk har haft mange projekter, har vi prioriteret andre opgaver højere.

En accept af opgaven betyder at vi skal aflevere 3 måneder senere i ultimo august. Vi argumenterer for forskellige vanskeligheder. Vi finder det særlig svært fordi perioden rækker over den periode hvor personalet afvikler ferie, og vi kan ikke se, at det vil være muligt at nå det med tilfredsstillende resultat.

Netværket arbejder efter bottom-up og medarbejderinddragelse

Netværket arbejder efter principper med *bottom-up* og *inddragelse af medarbejderne* og en sådan proces i forhold til fælles pædagogisk planlægning, er en tidskrævende proces. Svaret hertil er, at vi som ledere skal træde i karakter og tage ansvar, og børnechefen gør opmærksom på at det er samme metode som bliver brugt i kommunalt regi. Vi drøfter forståelse af *bottom-up* og *medindflydelse*, og når ikke til *fælles forståelse*.

Da punktet ikke er dagsordenssat beder vi om mulighed for at drøfte det på eget ledermøde og herefter meddele vores beslutning.

På førstkommende ledermøde drøfter vi sagen. Vi bliver enige om at aflevere en anderledes pædagogisk læreplan, som indeholder beskrivelse af vores overordnede værdier i netværket, status på de fem dimensioner, resultater af kvalitetsmålinger og de seks læreplans-temaer.

Adhocratiet skaber nye verdener

Dette vil kunne bruges i forbindelse med kommunalt tilsyn, samt dokumentere vores bæredygtighed og faglige niveau. På denne måde har børnechefen mulighed for at ”sammenlig-

ne” os med de kommunale områder.

Processen for at udarbejde en fælles læreplan for Fyrtårnet udsætter vi til senere, da vi har brug for at overveje metoder og procedure, og især fordi involvering af medarbejderne har vores særlige opmærksomhed. Medarbejderne kender endnu kun lidt til hinandens virkeligheder og pædagogiske overvejelser. I forhold til at benytte bottom-up og skabe teamfølelse, finder vi det nødvendigt med en proces som vi skaber i fællesskab.

Ovenstående er for os et eksempel på, at vi har hver vores opfattelse, fordi vi taler ud fra hver vores paradigme, dagtilbudschefen ud fra NPM og os ud fra DRP.

Vi er bevidste om, at vi har løst opgaven i *adhocratiet* ved at aflevere en anderledes fælles læreplan, -vi ser frem til en tilbagemelding.

Proces nedslag, historien om Ernas kolonihavehus

De kommende skolebørn og deres pædagoger i Børnegården arbejdede med et projekt om mad fra hele verden, og som afslutning inviterede de vores borgmester på en international frokost.

Arrangementet gik over al forventning og efter spændende smagsoplevelser og hyggelig snak om bordet, sagde børn og voksne farvel og tak for besøget til borgmesteren.

Ca. 3 uger senere, inden sommerferien for alvor fik tag i os alle sammen, ringede vores borgmester i Svendborg Curt Sørensen og spurgte om vi ville have en kolonihave forærende.

En ældre kvinde Erna, havde kontaktet ham og ville meget gerne forære kolonihaven væk, idet hun ikke selv kunne klare den mere og gerne ville have, at børn i Svendborg fik glæde af den.

Vi sagde ja tak og en lille uges tid efter mødtes vi i kolonihaven og underskrev lejekontrakten. Erna tilbød ved denne lejlighed endvidere at komme forbi indimellem og læse historier, lege gamle lege med børnene og ville gerne være bedstemor for alle Fyrtårnets børn. Vi afsluttede overgivelsen af gaven fra Erna med et stort koldt glas vand, som Erna stolt serverede.

Erna er glad for at vide at børnene nu kan komme ud og mærke jorden, og vi er meget glade og taknemmelige for, at der findes mennesker, som giver gaver af hjertet.

MDI's blog handlede nogle uger senere om gaven fra Erna. I den forbindelse skrev vores borgmester Curt Sørensen:



”Jeg tror, det er polynesierne, der taler om Hau. Hau er summen af alle gode gaver i Verden. Når du har givet en gave af et godt hjerte, så vil den på et eller andet tidspunkt komme retur til dig som noget godt.

Du kan ikke regne med det, du kan ikke kalkulere med det, og du kan ikke anvende det som et strategisk greb til at vinde fordele.

Men tilbage vil gaven komme, måske når du mindst venter det, og måske fra en helt uventet kant. Erna har bidraget til at forøge omfanget af Hau.”

Stolte ejere af en kolonihave

Det forpligtende netværk ”Fyrtårnet” er nu de stolte ejere af en kolonihave, et fint gult hus

med småsprossede vinduer, stokroser, æbletræer og den sjoveste hjemmelavede flagstang, som er et gammelt piletræ, der er skåret over i ca. 2 m. højde og påsat et kosteskæft.

Vores lokale avis kontaktede os, idet de havde hørt fra borgmesteren at Erna havde givet os en gave til børnene og det ville de meget gerne skrive en historie om i avisen. Vi havde efterfølgende en flot artikel på forsiden af Fyns Amts Avis.

Hen over sommeren kontaktede vi Kirkens Korshær, og to mænd i blå overalls, kom og tømte huset for gamle møbler. De mente de kunne få en mindre formue (ca. 600,00 kr.) for spisebordet, så det var to mænd i blå overalls og med kæmpe smil, der en time senere forlod kolonihaven.

Kolonihaven stod således klar til at medarbejdere, børn og forældre kunne gøre kolonihaven til fælleseje.

Vi kontaktede ligeledes CSV (Center for Specialundervisning for Voksne), som er et tilbud til mennesker, der har brug for et beskyttet arbejdsmiljø og som tilbyder ydelser til f.eks. havehold. Vi aftalte at de passede haven i sommerferien, således at vi overholdt kolonihaveforeningens bestemmelser i forhold til fællesarealer, hækklipning m.m.

Det ville de meget gerne, ikke mindst fordi de synes det er dejligt for børnene at de nu har fået en have.

I ”Fyrtårnet” har vi ikke midler til uforudsete udgifter og vi kontaktede derfor det lokale erhvervsliv, som viste den største velvilje og glæde på børnenes vegne. De sponsorerede brædder, bordplader, tag m.m. til istandsættelse af vores kolonihave.

Vi nedsatte en lille gruppe af interesserede medarbejdere, som i fælleskab er kommet med ideer til, hvordan haven skal indrettes.

Indvielse af kolonihaven

Vi inviterede forældre, børn, og medarbejdere på tværs af Fyrtårnet, til en arbejdslørdag, så hus og have var klar, til vores indvielse d. 12. oktober.

Vi var ca. 30 mennesker, der uanset kulturel baggrund, sprog og social status, i fælleskab renoverede huset og gjorde haven vinterklar.

Vi havde ikke på forhånd lagt en stram struktur over dagens opgaver, og folk fandt selv ud af at ”give en hånd”, hvor der var behov eller hvor det gav mening.

Huset blev malet indvendigt og der blev byg-



get nyt inventar, af de materialer, vi havde fået sponsoreret.

Gennem dagen var der nogle, der tog initiativ til at servere kaffe, hjemmebagt kage, frokost og koldt saftvand.

Der var desuden en familie, der boede tæt på, som tilbød at de børn, som havde lyst til det, kunne komme og lege hjemme hos dem.

Dagen sluttede med, at en gruppe fædre tog initiativ til, at lægge et nyt tag på den overdækkede terrasse.

Hus og have var nu klar til indvielse.

Festen udviklede sig til et kæmpe arrangement

Fredag den 12. oktober, strålede solen fra en skyfri himmel og kl. 9.30 havde vi inviteret Erna, børn, forældre, ansatte, MDI, den lokale presse, borgmesteren og dagtilbudschefen til fest i bedste kolonihavestil med æblekage, saftvand, flaghejsning og fællessang.



Erna hejste sammen med børnene flaget i kolonihaven, der blev holdt taler og en forældre havde omskrevet ”Mormors kolonihavehus” så den passede til vores historie. Der var en fantastisk glad og uhøjtidelig stemning med børn der legede og voksne, der hyggede sig.

Festen udviklede sig til, at blive et kæmpe arrangement. Udover de indbudte mødte formanden for Børn og Unge op, Direktøren for Børn og Unge, Pressechefen fra Svendborg Kommune, medarbejdere fra Børn og Unge, en repræsentant fra Copenhagen Business School, P4-Fyn med direkte indslag i radioen og TV2-Fyn.

TV2 News ringede, for at høre om de kunne nå frem og dække festen. Det kunne de desværre ikke, men vil komme til foråret og lave et indslag.

Ernas historie skaber bevægelse

Borgmesteren (maskinbureaukratiet/ politiske arena) bliver ringet op af Erna (Civilsamfundet), og står med et problem, han gerne vil finde en løsning på. Han kontakter os (de fagprofessionelle), på baggrund af besøg i Børnegården, hvor gode relationer er blevet dannet, og vi finder sammen en løsning (adhocratiet).

For os at se, er det *Garbage-Can-modellen* (Christensen og Jensen, 2011) der træder i kraft. Denne historie har skabt bevægelse fra NPM til det DRP og DRP formår at rumme såvel os som fagprofessionelle, på vej mod DRP som NPM.

Fyrtårnets samarbejde omkring kolonihaven foregår *kollaborativt*, og det er vores ønske, at dette fortsætter fremadrettet.

Processerne omkring kolonihaven har gjort det tydeligt for os, hvor enkelt det er, at mobilisere civilsamfundet og hvor ukompliceret det er at skabe løsninger efter *lethedens princip* (Jensen, Jensen, Digmann og Bendix, 2010)

Bevægelsen imellem NPM og DRP, set fra dagtilbudschefens perspektiv

Vores procesnedslag afspejler virkeligheden som vi ser den, med konkrete eksempler fra hverdagen. Da vi er optaget af den socialkonstruktionistiske tænkning, er vi nysgerrige på hvordan dagtilbudschefen i Svendborg kommune oplever samarbejdet med os. Vi har derfor spurgt hende om muligheden for at bidrage til vores afgangsprøje med hendes perspektiv i et narrativ.

Dagtilbudschefens narrativ om rejsen med skabelsen af Fyrtårnet

Jeg er ansat som dagtilbudschef i Svendborg Kommune og blev ansat 1. december 2004.

Den første sag i december 2004, jeg måtte arbejde med i forhold til et selvejende dagtilbud, var igennem brevskrivning med advokat og pressen omkring et af de selvejende dagtilbud, der nu er en del af Fyrtårnet. Et svært og vanskeligt udgangspunkt, der efter dialoger over flere år mellem parterne, det selvejende dagtilbud, MDI og Svendborg Kommune, og hvor alle bidrog, endte i en succes med en renovering af børnehuset og udbygning med en vuggestuegruppe.

Allerede i januar 2005 blev der nedsat en arbejdsgruppe med repræsentation af to bestyrelsesformænd med henblik på at få tydeliggjort samarbejdet via en revidering af driftsoverenskomsterne. – Behovet var der, men der skulle gå mange år, inden dette lykkedes.

Vi blev overhandlet af en masterplan på det samlede dagtilbudsområde, hvor to af de selvejende dagtilbud i Fyrtårnet var på vej i en frivillig fusion med et tredje selvejende dagtilbud med det nye navn Børneslottet. Der var en lederansættelsesproces, som ikke lykkedes, idet der ikke kunne opnås enighed om lønnen. Hvis der var blevet ansat en leder, hvad var der så sket?

Alle blev optaget af en kommunalreform, hvor Ny Svendborg Kommune blev dannet af 3 kommuner. Alt skulle nytænkes og harmoniseres. Igen opstod behovet for en revidering af driftsoverenskomsterne, hvor der ikke var overskud til grundlæggende at tage fat i en nytænkning. Driftsoverenskomsterne blev revideret og godkendt i 2009 stort set ud fra skabelonen fra KL og de selvejende organisationer.

Det begyndte at røre på sig, hvor en bestyrelsesformand ikke mente, at det var dagtilbudschefens opgave at forhandle løn til lederen, hvilket der altid havde været kutyme for. Der blev stillet forskellige spørgsmål.

I 2010 blev Svendborg Kommune meget presset på økonomien, hvor opgaven til budget 2011 tegnede til en besparelse på 28 mio. kr. på dagtilbudsområdet, ud fra en benchmark med 2 andre kommuner.

Dagtilbudsledergruppen inkl. de selvejende bestod af 22 ledere og var en proaktiv ledergruppe, der to tætn i forhold til at udarbejde et besparelsesoplæg til det politiske niveau,

bestyrelserne og MED-udvalgene. Det var en særdeles ansvarlig ledergruppe, der stod over for de største besparelser nogensinde. Her var det afgørende vigtigt at give ledergruppens indspark og lede opad.

En Open Space proces i dagtilbudsledergruppen endte ud i at pege på en ny områdestruktur på dagtilbudsområdet, hvor de selvejende dagtilbud blev set i et område. Der skulle reduceres på lederniveauerne.

Der blev udarbejdet et dokument, alle skulle kunne være i.

----- Så blev det rigtigt svært -----

Jeg husker helt tydeligt et rædselsfuldt møde i det samme børnehus, jf. min indledning, der endte i en succes.

Her blev det helt tydeligt, at de selvejende dagtilbudsledere og jeg sammen var ude at ramme kanten for, hvad der kunne lade sig gøre i et ledelsesmæssigt samarbejde med forskellige tilgange, menneskesyn og selvstændig bestyrelser med arbejdsgiverkompetence.

MDI inviterede Svendborg med i et ledelsesmæssigt udviklingsprojekt omkring de selvejende dagtilbud sammen med København og Århus Kommuner – hvilket var en meget kærkommen invitation, der blev sagt ja tak til.

Kravet til de selvejende dagtilbud var at finde en form for forpligtende samarbejde, der levede op til Svendborg Kommunes krav om pædagogisk og økonomisk fagligt bæredygtige enheder, ud fra de erfaringer af omorganisering af kommunale dagtilbud evalueringen i 2009 viste, og som opfyldte en områdestruktur.

Samtidig var der fokus på etablering af et samarbejde, som også fremadrettet understøtter et tæt samarbejde mellem de selvejende dagtilbud og Svendborg Kommune, da alle børn visiteres via den kommunale pladsanvisning.

Der blev udarbejdet tre modeller, som de selvejende dagtilbud kunne vælge imellem i forhold til fremtidig organisering:

- Model A: Selvejende klynge med fælles leder
- Model B: Netværk med fælles ansat koordinator
- Model C: Forpligtende netværk med lederforum

----- Opsigelse af alle driftsoverenskomster -----

Udvalget for Børn og Unge besluttede den 06.04.2011 at opsigte driftsoverenskomsterne.

Den fremadrettede mulighed for de selvejende dagtilbud var herefter at indgå i et forpligtende netværk og alternativet hertil var at overgå til at blive kommunal eller blive et privat dagtilbud.

Det politiske niveau har hele tiden været optaget af mangfoldigheden i vores dagtilbud, og hermed de selvejende dagtilbud.

Forhåndsftalerne med de faglige organisationer blev sagt op og de selvejende skulle selv fremadrettet lave aftalerne.

De selvejende dagtilbud skulle tage stilling til, hvor de ønskede den administrative betjening. Skulle det være, hvor der var et selveje fokus eller et kommunalt fokus?

Bestyrelsen i det enkelte selvejende dagtilbud skulle helt tydelig, klart og bevidst forholde sig til sin egen selvejethed. Hvad stod de for? Hvad var visionen? Ville de fortsætte som selveje, blive kommunal eller privat.

Der var 8 selvejende dagtilbud, en valgte at blive kommunal, tre valgte at blive private, så var der fire tilbage, der gik af sted sammen.

----- Så skete der virkelige noget -----

- Der blev indgået en partnerskabsaftale med Svendborg Kommune, heri indgår netværkskontrakten for Fyrtårnet
- Fremtidig proces ved etablering af nye selvejende dagtilbud omfatter, at det forpligtende netværk Fyrtårnet godkender optagelse i netværket
- Ledergruppen deltager sammen i diplomuddannelser, hvor netværkskontrakten blev udarbejdet
- Medarbejderne deltager sammen på diplomuddannelser
- Bestyrelserne er blevet uddannet
- Forskning knyttet på netværket Fyrtårnet
- Bestyrelserne og lederne repræsenterer hinanden
- Tilsluttet sig mission og fælles referenceramme
- Tilsluttet sig faglighedsblomsten
- Udarbejdet forhåndsftaler med de faglige organisationer
- Fået godkendt at Fyrtårnet udfases af indkøbsaftaler
- Fyrtårnet har udarbejdet en fælles pædagogisk læreplan
- Sagt ja tak til at få sponseret et kolonihavehus
- Etableret en flex-resurseplads i et børnehus
- Fordeler selv nye vuggestuepladser
- Og meget mere.....

Der er en bestemt møde, der står helt tydeligt frem. Dialogmødet med Udvalget for Børn og Unge i maj måned 2012. Her gik lederne og bestyrelserne for de selvejende dagtilbud på og fortalte med stor engagement og energi om skabelsen af Fyrtårnet og hvad det står for. Kvalitetsmålingerne var lige blevet færdige og Fyrtårnet have scoret højt.

Det at skulle skilles ad – det kommunale og selvejende – har været en nødvendig og vær-

digfuld proces, som også har været en svær, hård og udfordrende periode - og så mødes igen med et nyt og veldefineret udgangspunkt!

Som en af lederne udtrykte det, at gå fra at være ensom i sit lederskab til at være del af et lederteam!

Dette var et perspektiv på en fortælling om skabelse af Fyrtårnet – et partnerskab, der skal udfolde sig og som hele tiden skal være på vej, som Åkerstrøm bl.a. beskriver⁵ det:

- Partnerskaber er en mærkværdig form for orden, fordi det er en orden, der hele tiden er på vej Når et partnerskab fungerer, producerer det hele tiden et overskud af videre aftale- og handlemuligheder. Partnerskaber er en mulighedsmaskine på kanten af et væld af forskelligartede kommunikationssystemer.

Jeg glæder mig til det fortsatte samarbejde.

Venlig hilsen
Birgit Lindberg
Dagtilbudschef

⁵ Niels Åkerstrøm Andersen, Partnerskabelse s. 17

Konklusion - meninger og forståelser forhandles og samskabes igennem fælles udforskning og dialog

Vi stiller os selv undersøgelsesspørgsmålet:

Hvordan kan vi som forpligtende netværk, i et partnerskab med Svendborg kommune være attraktive aktører og skabe muligheder for et konstruktivt samarbejde, der skaber bevægelse imellem NPM og DRP?

I vores partnerskab med Svendborg kommune er vores vision at *meninger og forståelser forhandles og samskabes igennem fælles udforskning og dialog*, der kvalificerer beslutninger i forhold til at være i et samfund der er *kontingens / hyperkomplekst*.

Vi skaber muligheder for et konstruktivt samarbejde

Fyrtårnet er ikke forankret i faste procedurer, beslutnings og handlemåder, men er i stadig bevægelse, således at det skaber de tilsigtede eller ønskede løsninger såvel for partnerskabet med Svendborg kommune som indadtil i netværket.

Kurser og uddannelsesforløb har yderligere været med til at kvalificere partnerskabet med kommunen.

Vi har igennem processen fået et tydeligere billede af den kompleksitet og dynamik som er indeholdt i dimensionerne. Vi er blevet klar over hvad det er, der udspringer sig i de enkelte arenaer og bruger det mere strategisk.

Ved at have foreslået kvartalsmøder med børnechefen har vi sikret en kontinuerlig kontakt og gensidig udveksling af informationer. Denne model er blevet en slags kompromis hvor begge parter kan mødes. Vi er bevidste om vores eget ansvar i forhold til f.eks. at kvalificere dagsordnerne til kvartalsmøderne i forhold til egne behov for viden og indsigt.

I forhold til øvrig mødevirksomhed må vi fremover skærpe opmærksomheden på referater, der er tilgængelige på intranettet, så vi fremadrettet kan bruge det mere konstruktivt. Det kan vi f.eks. gøre ved kontinuerlige tilbagemeldinger, således at vi signalere, at vi tager partnerskabet alvorligt.

Fyrtårnet er økonomisk bæredygtigt

Vores kvalitetsmålinger er en stærk indikator på bæredygtighed på alle dimensioner og som dokumentation i såvel NPM som DRP. Kvalitetsmålingerne er derudover et godt redskab til at synliggøre den gode praksis, som er fremtrædende i Fyrtårnet, og et nyttigt redskab, fordi synlighed og sammenligningsgrundlag giver tryghed for alle som investerer i dagtilbuddene – lige fra den enkelte forælder til det kommunale system.

Vi har pr. 1.11.12. gennemført to budgetkontroller, som dokumenterer en ansvarlighed i forhold til fortsat at være økonomisk bæredygtige, og dermed medansvarlige for Børn og

Unges samlede økonomi.

Der er skabt en bevægelse mellem NPM og DRP

Vi kan konstatere, at vi har etableret os primært i det *relationelle paradigme*, hvor vi træffer stadig flere beslutninger i *adhokratiet*.

Processerne omkring kolonihaven har gjort det tydeligt for os, hvor enkelt det er, at mobilisere civilsamfundet og hvor ukompliceret det er at skabe løsninger efter lethedens princip. Historien om kolonihavehuset er også et eksempel på, at der kan ske bevægelse imellem NPM og DRP.

Vi havde sat os et mål om at vi ville synliggøre Fyrtårnet, således at kendskabet til det selvejende netværk nåede vidt omkring. Virkeligheden oversteg vores forventninger. Vi har haft dialogmøde med det politiske udvalg, haft besøg af politikere fra Christiansborg, vi har været omtalt i de lokale medier samt været på landsdækkende tv og radio.

Vi er attraktive aktører

Vores procesnedslag viser os, at det er muligt at skabe bevægelse imellem NPM og DRP, når vi bevæger os smidigt imellem begge paradigmer.

Det kræver at vi fortsat er opmærksomme på vores eget ansvar i at være med til at skabe muligheder for samarbejdet i partnerskabet, at vi er *profleksive*.

Et partnerskab på vej....

Dagtilbudschefenchefens narrativ om processen på vej i dannelse og udvikling af partnerskabet, viser at vi har mange sammenfaldende betragtninger af virkeligheden.

Fyrtårnet har taget ansvar for vores virkelighed i de nye rammer og betingelser. Det er lykkedes at mødes med et nyt og delfineret udgangspunkt. Et partnerskab som skal udfolde sig og hele tiden er på vej.

Perspektivering – Fremtiden for Fyrtårnet er ikke givet på forhånd

Fremtiden for Fyrtårnet er ikke på forhånd givet. Vi er i stadig proces i forhold til at udvikle lærings og handlerum såvel på ledelsesplan, i vores samarbejde med Svendborg kommune og blandt medarbejderne på tværs i Fyrtårnet.

Der dukker hele tiden nye muligheder op som skal undersøges, laves prøvehandling på og danne nye erkendelser.

Det er ikke længere nødvendigt kun at tage ved lære af refleksion, det er også nødvendigt at kunne handle fremadrettet i nuet. Ved at være profleksive kan vi skabe muligheder for innovative løsninger på fremtidens udfordringer.

Netværksledelse er en ny ledelsesform for dagtilbud, hvorfor der kræves handlinger, der hviler på lethedens princip og next practice (Jensen mfl. 2008)

Vi er optagede af hvordan vi fortsat kvalificerer processen til at styrke samarbejdet i partnerskabet med Svendborg kommune imellem NPM og DRP i forhold til:

Politisk / civilsamfundet - Skrevet af Bettinna

Der er store mængder ressourcer i civilsamfundet

Skal civilsamfundet aflaste velfærdssamfundet eller er de hinandens forudsætninger? Kan de supplere hinanden ved at civilsamfundet løfter de opgaver de kan og velfærdssamfundet de opgaver, der stadig anses for at være et samfundsanliggende?

Med afsæt i vores erfaringer fra Ernas grønne gave; kolonihaven, ligger vejen, for yderlig inddragelse og mobilisering af civilsamfundet, åben.

Vi har fået en indsigt i, hvad der ligger af uanede mængder ressourcer i civilsamfundet, samt hvor relativt let og dynamisk det er at skabe forståelser for hinandens verdner og indgå i relationer baseret på tillid og medmenneskelighed.

Løsning af en fælles opgave, i et fælleskab med uforudsigelige arbejdsprocesser

At vi kan bevæge os smidigt i et løst system, uden bureaukratiske omveje og forsinkelser. Det være sig bestyrelser i dagtilbuddene, den enkelte forælder, det lokale erhvervsliv, de lokale medier, de landsdækkende medier m.m. Den relationelle samskabelsesproces, som Ernas kolonihave er et eksempel på, indeholder nye muligheder for at inddrage civilsamfundet i offentlig innovation.

Denne indsigt, samt det at skabe løsninger i adhocratiet med afsæt i bevægelsen imellem NPM og DRP vil fremover kunne styrke Fyrtårnet, til gavn for børn, forældre og medarbejdere.

Forældrene på tværs i fyrtårnet får gennem Ernas kolonihave muligheder for at mødes på tværs af sociale tilhørsforhold, etnicitet, kultur og sprog.

Samarbejdet omkring haven skal fortsat foregå uden en fastlagt stram struktur, men skal udfolde sig kollaborativt i tillid til, at alle i fyrtårnet vil hinanden det bedste. Familier fra ghettoområdet kan fremover gå i haven og møde familier fra midtbyen eller fra velhaverkvarteret og i fælleskab nyde eller ordne haven.

Det relationelle paradigme skaber offentlig innovation

I forhold til den politiske arena er der nu, bl.a. gennem Ernas kolonihave, dannet relationer som er vigtige at pleje fremover. Koblingen eller bevægelsen, som jeg ser den, imellem NPM og DRP er, at vi, der er på vej fra det fagprofessionelle i NPM over i DRP, har en stor viden om hvad der virker i virkeligheden.

Denne viden kan vi bringe ind i maskinbureaukratiet / til politikerne, som er meget glade for evidens og i stor udstrækning træffer beslutninger ud fra det. Vi har derfor, et ben i hvert paradigme.

Kommunikationen med den politiske arena sker gennem forhandlinger, hvilket vi skal bruge strategisk i forhold til nye tiltag i fyrtårnet. Vi må fortsat deltage i borgermøder, tage teten på dialogmøder med politikerne, benytte pressechefen på rådhuset til at udbrede nyheder omkring fyrtårnet på Svendborg kommunes intranet. I partnerskabets med Svendborg kommune skal vi fortsat gennem dialog justere og tilpasse de samarbejdssnitflader, der giver mening.

Hvad nu hvis....

Udvidelse af Fyrtårnet optager mig i forhold til de erfaringer og den indsigt processen med Ernas grønne gave har givet os.

Børnegården har ambitioner om at udvide vores skovbørnehave Skovmøllen, som har til huse i en gammel vandmølle, i et naturskønt område udenfor Svendborg.

Det er Svendborg kommune, der ejer bygningerne og der er ikke økonomisk råderum til istandsættelse...

Hvad nu hvis vi kunne rejse kapital gennem fonde, civilsamfundet m.m. og købe Skovmøllen, renovere og etablere en nymoderne institution.

Ville det, på sigt, være en mulighed, at dagtilbuddene i Byparken (klassificeret som et ghetto-område) opsiges vores lejemål, med en månedlig husleje på ca. 70.000,00 kr. og investerer dem i Skovmøllen samt busser, der kan fragte børnene ud i naturen?

Kunne vi derudover tilbyde det til vores landsdækkende selvejende netværk i MDI? Kunne det fremover benyttes til f.eks. koloni for vores netværk i København og Århus? Fremtiden med alle dens muligheder ligger åben og i Fyrtårnet ”plukker vi stjerner”.

Interessenter, roller og kompetencer - Skrevet af Kirsten

Den innovative proces med at skabe netværksledelse såvel udadtil som indadtil er godt på vej, og vi har fået øje på mange nye muligheder og også mange spørgsmål.

Jeg har særlig fået opmærksomhed på bestyrelsens rolle og kompetencer fremover. Ledelsesrollen er ændret, driftsoverenskomst er udskiftet til partnerskabskontrakt, og det enkelte dagtilbud er blevet en del af et netværk.

Er også bestyrelsens rolle og kompetencer blevet ændret?

Vore bestyrelser er hver især sammensat forskelligt med enten udelukkende forældre eller med såvel udpegede medlemmer som forældrevalgte.

Bestyrelsen er arbejdsgiveransvarlige og økonomisk ansvarlige for egne dagtilbud og har særskilte vedtægter.

Der er udarbejdet netværkskontrakt med minimum binding, og bestyrelserne samarbejder omkring forskellige opgaver.

Hvad er fremtiden for bestyrelserne?

- Er opgaven ”at være medlem af en selvejende bestyrelse” blevet større / mere kompleks?
- Er opgaven blevet mindre / mere enkel?
- Kan der stilles krav til stillingen som bestyrelsesmedlem?
- Hvad er egentlig opgaven som bestyrelsesmedlem fremover?

I den proces vi befinder os i med Fyrtårnet, er det helt tydeligt at det er lederne som bærer en væsentlig del af ansvaret som aktører og formidlere af processen på alle niveauer.

Hvordan vil bestyrelserne forholde sig til at være arbejdsgivere, når de er afhængige af den viden som lederne kan formidle?

Hvilke scenarier er der i det?

Er det muligt for bestyrelsen at være objektiv og kompetente som arbejdsgiver i forhold til lønforhandlinger og personaleforhold, hvis det er lederen som er hovedaktør i forhold til viden på alle niveauer?

Har det betydning for bestyrelsens sammensætning, hvor dagtilbuddet er placeret geografisk?

Samtidig er det en realitet at det er bestyrelser og kommune, som har indgået en partnerskabskontrakt.

- I forhold til budget og økonomi ønsker kommunen at kommunikere med bestyrelserne, hvilket stiller spørgsmål om evt. behov for professionel bestyrelse.
- I forhold til Børn og Unge opgaver ønsker kommunen at bestyrelserne deltager i dialog og med ansvar, hvilket stiller spørgsmål om evt. behov for professionel be-

styrelse.

Bestyrelsesmedlemmer sidder oftest mellem 1 og 3 år. Det kan være svært at sikre kontinuitet og medlemmer. Bestyrelsesopgaven er nu blevet yderligere forøget med netværksforståelse og netværksopgaver.

Dagtilbudschefen skriver i sit narrativ om de ting, som er lykkedes, og nævner her uddannelse af bestyrelserne.

Hvordan og hvem faciliterer bestyrelserne fremover i deres proces?

Vil de selvejende dagtilbud fortsat være en "uddøende race", hvor fakta er, at ca. 100 selvejende dagtilbud lukker om året?

Er vi nået til et vendepunkt hvor strategiske arenaer og handleområder kombineret med lethedens princip og next practice skaber den innovation og engagement af civilsamfund, der gør at forældre stiller politiske krav om flere selvejende dagtilbud ?

HR og pædagogik indadtil i netværket - Skrevet af Anne Grethe

I vores samarbejde med Svendborg kommune er vores vision, "*At meninger og forståelser forhandles og samskabes igennem fælles udforskning og dialog*".

Dette grundlag finder jeg relevant at overføre til samarbejdet på tværs blandt personalet i Fyrtårnet.

Arbejdet i Fyrtårnet er et forpligtende arbejdsfællesskab, der udføres på grundlag af et princip om at alle deltagende dagtilbud er ligeværdige.

Netværket giver mulighed for at erfaringsudveksle og synliggøre de kompetencer der samlet set eksisterer blandt vores personale.

Netværk er en ny ledelsesform, der involverer alle niveauer i organisationen, som Kurt Klaudi Klausen beskriver det i hans model for "Det lille fællesskab" og "Det store fællesskab" (Klausen 2010, s.51)

Vi skal have fokus på at identificere og analysere det, der fungerer godt, som afsæt for en videre udvikling af netværket.

- At sætte fokus på drømmen om en ønsket fremtid.
- Se på mulighederne frem for begrænsningerne.
- Ressourcetænkning frem for mangeltænkning

Den anerkendende tilgang ser vi som et væsentligt element til at fremme trivsel og arbejdsglæde og til at kunne befinde sig i, - samt være medskabere af kreative processer for et positivt defineret arbejdsmiljø.

Vi må derfor skabe rum for refleksion og profleksion for at skabe muligheder for, at få

vores medarbejders perspektiver ind i forhold til at få øje på mangfoldigheden i netværket.

- Hvordan bevarer og videreudvikler vi de enkelte dagtilbuds værdigrundlag og særkender.
- Hvordan skaber vi motivation som er et væsentligt element for at skabe udvikling og læring?
- Hvordan skaber vi udviklings og handlingsrum for vores medarbejdere, der giver mulighed for refleksion og profleksion?

Litteraturliste

- Andersen Tom, (1996) *"Reflekterende processer" - Samtaler og samtaler om samtalerne*. Dansk Psykologisk Forlag,
- Bang, Jørgen & Christian Dalsgaard (2005): *Samarbejde – Kooperation eller kollaboration?* Tidsskriftet for universiteternes efter- og videreuddannelse
- Christensen Søren og Jensen Poul Erik Daugaard (2011), *"Kontrol i det stille" -Om magt og ledelse*, Forlaget Samfundslitteratur
- Dahl Kristian og Granhof Juhl Andreas (2009), *"Den professionelle proceskonsulent"*, Hans Reitzels forlag
- Danelund Jørgen og Jørgensen Carsten (2002). *"Kompetencebroen"*, del 1 og 2, Danmarks Forvaltningshøjskole
- Danelund Jørgen og Sanderhage Tue, (2010). *"Velfærdsledelse og innovation" –en tekstsamling*, Forlaget metropol
- Gergen Kenneth J og Gergen Mary(2008), *"Social konstruktion"*, Dansk psykologisk forlag
- Haslebo, Gitte (2004): *Relationer i organisationer – en verden til forskel*. Kbh.: Dansk Psykologisk Forlag
- Hildebrandt Steen og Stubberup Michael (2010) *"Bæredygtig ledelse"-ledelse med hjertet*, Gyldendal Business
- Jensen Kirsten Engholm, Jensen Jens Peter, Digmann Annemette, Bendix Henrik W (2010) *"Principper for offentlig innovation "fra best practice til next practice,*
- Klausen, Kurt Klaudi (2010): *Strategisk ledelse – de mange arenaer*. Odense: Syddansk Universitetsforlag
- Lerborg, Leon (2010): *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*. Kbh.: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Qvortrup Lars (2009) *"Det lærende samfund",- hyperkompleksitet og viden*, Gyldendal
- Rienecker Lotte & Jørgensen Peter S. (2008): *Den gode opgave – håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser*. Kbh.: Samfundslitteratur
- Schnoor, Michala (2009): *Narrativ organisationsudvikling – At forme fælles mening og handling*. Kbh.: Dansk Psykologisk Forlag
- Sørensen, Niels Bo (2000) *"Organisationers form og funktion"* Om Mintzbergs teori i en dansk sammenhæng. Forlag Samfundslitteratur

Bilag

1. Netværkskontrakt.
2. Partnerskabskontrakt.
3. Opdateringer til bestyrelserne.
4. Faglighedsblomsten.

