

Vi sætter strategien i bevægelse og arbejder med den professionelle kapital

Af A. Neil Jacobsen og Claus Have*

Forandring kræver risikovillighed, og når man risikerer noget, gør man sig sårbar. Fagligt, personligt endda socialt. Som leder er man ekstra sårbar, da selve autoriteten er på spil. Dvs., lederens evne til at lede, til at skabe følgeskab, til at realisere organisationens mål kan blive svækket af forandringsprocessen. Samtidigt er forandring den eneste konstant i vores verden, så en leder, der ikke vil udvikle, sågar gå forrest i forandringen, sådan en leder er der ikke brug for.

Som leder skal man tro på det, man sætter i søen. Lederen skal stå fast på principperne, man skal være vedholdende i forhold til målet, man skal udvise robusthed, når usikkerheden melder sig. Men lederen skal også være villig til at lytte, til at bøje af, til at give sejre til andre, til at undersøge nye veje. Lederen skal kende sin magt og erkende sin afmagt.

Denne artikel handler om Strategi i bevægelse. En forandringsproces med for deltagerne ukendte metoder, uden fast grund under foden, når lederne trådte frem. Det kom til udtryk i de uvante samtaler, i fora uden dagsorden, hvor der ikke skulle konkluderes og besluttes som vanligt. Det kom til udtryk i videoerne med lederne, der skulle reflektere over egen praksis, når de blev bedt om at stille sig op på en scene uden forberedelse foran samtlige medarbejdere, eller når de mødte negativitet for processen og ikke havde de almindelige redskaber til at håndtere det. Ja, sårbarhed ved udfordringen af selve vores lederrolle og -forståelse.

Strategi i bevægelse udgør et paradoks, hvor ledelsen er bevidst om, at der skal grundlæggende forandringer til for at påvirke organisationen i retning af den ønskede kultur, men samtidigt gør processen lederne (og for den sags skyld medarbejderne) usikre og sårbare med risiko for at tabe den nødvendige ledelseskraft til at gennemføre forandringen. Strategi i bevægelse giver dermed netop rum til at nytolke sin ledelsesrolle, som afsæt for samskabelsen af de essentielle egenskaber, der udgør en organisations professionelle kapital.

* A. Neil Jacobsen er direktør for EUC Nord og MBA (Ed) og Claus Have er chefkonsulent hos Dacapo A/S og MA by research.

A. Indledning

1. Baggrund

Processen i gang EUC Nord har gennemført et langvarigt og traditionelt organisationsudviklingsprojekt, men var bevidste om, at der skulle mere til for at nå de egentlige mål. Dette er altså resultatet af et langt sejt træk, hvor organisationen gennem mange forskellige initiativer er blevet modnet til at kunne indgå i et decideret meningsskabende strategiarbejde – at få sat strategien i bevægelse.

Strategiplanen gør det ikke alene

Med inspiration fra kompleksitetstænkning – og praksis (Stacey et al., 2000) ved vi her i 2016, at nye streger i et organisationsdiagram og fine ord i en strategiplan ikke gør det alene. Vi vil selvfølgelig gerne nå de mål, vi sætter os, men i en stor organisation skal de gode intentioner give mening for så mange som muligt.

2. Hovedfokus

Skridtet videre Artiklen har sit hovedfokus på at diskutere, hvad det betyder, at gå skridtet videre fra det klassiske strategiarbejde ind i en mere emergent og involverende bevægelse (Stacey, 2001). Hvem skal tage skridtet, og hvad kræver det af aktørerne, og hvilken tilgang skal man vælge? Har det at tage skridtet indflydelse på organisationens professionelle kapital (Hargreaves og Fullan, 2012) og i givet fald hvordan?

Paradoksernes arena

I det strategiprojekt, som vi her er optaget af, synes der at være et paradoks forbundet med at operere i en arena, hvor ledelsens og bestyrelsens strategiplaner hele tiden er til diskussion – og hvor dette paradoks leder til et nyt – nemlig at være en involverende chef samtidig med at man sætter retning for organisationen – at man vil opnå synlige resultater, samtidig med at processen skal være åben.

Grundfortælling en sætter retning

Men en af forudsætningerne for, at vi har kunnet sætte strategien i bevægelse, er, at der har været en grundfortælling, som retningsgiver for bevægelsen/samtalerne. Sociologen Norbert Elias (Elias, 1939) ville kalde det at bruge strategien på denne måde for en muliggørende begrænsning. Dette begreb kan være meget nyttigt i forhold til at forstå, hvordan man som leder kan skabe mening sammen med sine medarbejdere omkring ting, der kan føles som et indgreb i den enkeltes handlefrihed, men som følge af ideen om den muliggørende begrænsning kan tilskrives en dybere eller større mening.

I artiklen vil vi ud fra et direktørperspektiv og med den eksterne konsulents øjne se på strategiarbejdet ud fra en særlig forståelsesramme og praktisk tilgang som Patricia Shaw, kalder Conversational Inquiry (Shaw, 2005). Vi vil inddrage refleksioner og udsagn fra involverede parter i processen. Denne tilgang har været omdrejningspunkt for at sætte den vedtagne strategi i bevægelse, for involvering af medarbejderne og for at klæde den enkelte chef på til samtidig at stå på mål for det vedtagne og tage det emergente ind. Vi diskuterer processen i lyset af begrebet professionel kapital.

Det emergente og professionelle kapital

B. Hvordan kom vi her til

Som alle andre statslige organisationer har EUC Nord i årevis pligt-skyldigt gennemført de rituelle handlinger i forbindelse med strategiprocessen, men der har været dalende tilslutning, engagement og ejerskab. Skolen ønskede nu at løfte processen til et højere niveau med det dobbelte sigte at realisere strategien i yderste led, og samtidigt påbegynde en kulturændring, der kan have vidtrækkende implikationer for skolens organisatoriske udvikling.

Vi løfter processen

Et forløb som Strategi i bevægelse opstår og gennemføres dog ikke i et vakuum. Det er et produkt af en historie, og det gennemføres med de styrker og svagheder hos aktørerne, som eksisterer i enhver organisation. Forud havde der været en længerevarende proces med mange ændringer i bemanning, struktur, belønningssystemer, kompetenceudvikling osv. Ikke desto mindre har ledelsen været opmærksom på, at disse tiltag kun indirekte påvirker det dominerende paradigme og kulturen. For at leve op til de krav, som ministeriet, erhvervslivet og andre vigtige interessenter stiller og løbende skærper, har ledelsen søgt større engagement, helhedsforståelse, effektivitet og ikke mindst et meget højt fagligt output. I tråd med at forsøge at leve op til alle disse forventninger rummer visionen et ønske om at højne den professionelle kapital, som kan siges at være et godt fundament for at leve op til kravene. Derfor har processen gerne skullet understøtte dette.

Vi starter ikke fra nul

En afsøgning, analyse og udvælgelse af metode blev iværksat. Kriterierne var, at der skulle være tale om en ny metode, teoretisk velfunderet, med en høj grad af involvering samt en sikring af overførelse til handlinger i dagligdagen. Conversational Inquiry (CI), som udviklet af Shaw (Shaw, 2005), blev valgt som metode til at udfolde, ud-

Metode og tilgang vælges

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8 Organisationsudvikling og ændringsprocesser

forske og levendegøre strategien, så de kunne bidrage til hele organisationens engagement i den, og sikre konkrete handlinger i hverdagen.

Samarbejde med ekstern konsulent

Direktionen valgte et samarbejde med chefkonsulent Claus Have, Dacapo A/S, til den samtalebaserede tilgang til strategi i bevægelse. Claus Have har dels haft et samarbejde med Patricia Shaw og Ralph Stacey, dels gennemført en masteruddannelse med dem som supervisorer.

C. Tilgang og teoretisk ramme

Patricia Shaw

Den praktiske tilgang til at håndtere den emergente strategiproces tager sit afsæt i Patricia Shaws Conversational Inquiry (CI) (Shaw, 2005), som arbejder med samtalens undersøgende og udforskende kvalitet og dynamik. Patricia Shaws praksis bygger på en tænkning, som hun har udviklet sammen med Ralph Stacey og Douglas Griffin (Stacey et al. 2000). Teorisættet har fået det mundrette navn Complex Responsive Processes of Relating og er et bud på en kompleksitetsteoretisk forståelse af kontinuitet og forandring i organisationer.

Conversational Inquiry

Shaw og Conversational Inquiry

Shaw beskriver kontinuitet og forandring som noget, der potentielt opstår i gensidige undersøgelser – og udforskningsprocesser blandt aktører med en vis gensidig afhængighed.

Ifølge Shaw udspringer organisatorisk forandring af selve den undersøgende proces og ikke blot som et resultat. Herigennem genskabes organisationen af dens medlemmer i samspil med hinanden. Denne åbenhed giver alle mulighed for at bidrage til, være en del af og (sam)skabe strategien i dagligdagen. Lederrollen udvikles samtidigt til at inkludere evnen til at fremelske, give mening og legitimitet til nye stemmer og fortællinger i organisationen.

Invitation til samtaler

Shaw siger, at lederskab handler om at invitere til samtaler, der ellers nok ikke ville være sket, at åbne mulighederne for refleksiv spørgen, at vise handling og at have modet og evnen til at invitere til og vedligeholde åbne og frie samtaler, som ikke altid struktureres om dagsordner. Heri ligger altså også en kompetenceudvikling af ledelsen.

Shaw siger videre om Conversational Inquiry, at det er en ny tilgang til organisationsledelse, læring og udvikling, at flere skal deltage i emergente processer, at diversitet er vigtig, og at meningsskabelse medvirker til forandringerne. Hun siger, at samtalerne handler om gensidigt afhængige personer, der interagerer ved at have en undersøgende tilgang til hinandens perspektiver. Det forudsætter åbenhed og en villighed til at forholde sig til organisationens paradokser, dilemmaer, konfliktende intentioner og interesser samt en risikovillighed til at italesætte det, der fungerer mindre godt. Shaw understreger, at forandringer sker gennem bevægelserne under samtalerne – ikke som et resultat heraf.

CI – ny tilgang til ledelse

Shaws bud på, hvordan den samtaleansvarlige skal agere i den undersøgende samtale er:

7 gode fokuspunkter

- Være lyttende og reflekterende – også ift. egen deltagelse
- Være i nuet
- Finde ro i samtalen
- Leve med uroen – hvem siger noget!
- Lade ideer få frit løb – uenigheder og forskellige standpunkter – og samtidig
- Holde fast i retningen for samtalen
- Reflektere over og sætte spørgsmål ved det, vi plejer at gøre
- Have et muliggørende perspektiv

Stacey og Complex Responsive Processes of Relating

Staceys et als. »Complex Responsive Processes of Relating« (Stacey et al. 2000) opfatter en organisation som gensidigt afhængige personer med komplekse interaktioner, der arbejder i og med forudsigelighed og uforudsigelighed. Organisationerne er fyldt med paradokser, men interaktionerne skaber mønstre over tid, og disse kan forstås som realiseringen af strategier.

Stacey og Complex Responsive Processes of Relating

Stacey et al. opfatter ledelse som deltagelse i processer i kompleksitet på politiske arenaer, og at lederen er en reflekteret deltager i interaktionerne. Lederen skal forstå kompleksiteten og den gensidige afhængighed, som også skaber behov for at forhandle sig til opbakning til ens intentioner.

Lederen agerer i kompleksitet

Lederen skal lede ift. det levede liv og bruge erfaringer til at forstå det, der foregår. Der er behov for at skabe mening sammen med medarbejderne og medarbejderne imellem. Teorien bygger også på transformativ læring (Stacey, 2005) og det at flytte sig ind i noget ukendt. Den arbejder med narrativer og ukomplette fortællinger (Stacey,

2005) – og dermed medvirker til ny fælles historiefortælling – når gensidigt afhængige personer bringer forskellige perspektiver i spil.

D. Hvad kræves af aktørerne?

Risikoen

Direktionen på EUC Nord har valgt at tage risikoen med at udfordre ikke mindst chefgruppen, som drivere i den kaskade af samtaler, som efterfølgende har udgjort motoren i strategiprojektet. Direktionen har sat sig i spil på lige fod med resten af chefgruppen.

Neil Jacobsen reflekterer over opstarten på strategiprojektet

Når en leder inviterer en ekstern konsulent ind i sin organisation, blotter han sig. Per definition indrømmer han, at der er noget han ikke selv kan eller er god nok til. Man skal forberede sig, men ikke for at imponere konsulenten. Man skal gennemtænke sit mål, men være klar til at revidere det. Men hvis man ikke tør stå frem og være åben om sine mangler, så kan man heller ikke udtrykke sine behov, og derved kan konsulenten heller ikke gøre sit arbejde optimalt. I vores tilfælde var der to behov, et at sætte gang i realiseringen af strategierne, og to at påbegynde en udvikling af kulturen mod en højnelse af den professionelle kapital.

Claus Have reflekterer over opstarten:

Jeg var blevet inviteret til et møde med direktionen på EUC Nord, som gerne ville drøfte deres strategiproces med mig. Jeg blev hurtigt klar over, at der ikke var tale om en mainstream proces eller tankegang, men at de rent faktisk ville noget nyt. Så da jeg mødte op på direktørens kontor var jeg meget spændt og forventningsfuld. Direktøren var tilsyneladende meget optaget af kompleksitetsperspektivet – ligesom jeg selv, medens de øvrige medlemmer af direktionen nikkede, når vi i samtalen begyndte at folde nogle teoretiske perspektiver ud. Min umiddelbare mavefornemmelse sagde mig, at vi her har en direktør, der brænder for et projekt, medens resten af direktionen ikke helt var steget ombord på toget endnu. Og hvad så med resten af organisationen? Chefgruppen, lærerne og ikke mindst TAPPERNE? Der bliver vist ikke noget quick fix her.!

Neil Jacobsen reflekterer videre

Ret ambitiøst. Dacapo var velkendt, Claus Have velrenommeret, men kompleksitetsteorien og CI var endnu blot kloge ord. Kunne vi arbejde sammen, passede metoderne til vores organisation, var tilgangen for »fluffy«? Disse og mange andre spørgsmål var i baghovedet under første møde, faktisk de første møder. Men det blev hurtigt klart, at Claus var god til at sætte spørgsmål ved det, vi plejede at gøre på en respektfuld måde. Vi blev udfordret, men ikke så elastikken sprang. På den måde fandt vi hinanden, indkredsede vores fælles forståelse af teori, metode og projekt, og udkrystalliserede nogle meningskabende håndtag, som kunne skabe tryk blandt cheferne, når de skulle kaste sig ud i det nye.

CI foldes ud

Det kræves således af alle samtaleansvarlige, at de får en både kropslig og teoretisk fornemmelse af, hvad det indebærer, dels at invitere til, dels at facilitere, dels at lede en CI – samtale med henblik på en eller anden form for output, som kunne være en opsummering af de

opmærksomhedspunkter eller narrative stjernestunder (striking moments), som opstår undervejs.

Chefgruppen, både i denne indledende fase og i de efterfølgende samtaler, arbejder intensivt med deres egen båndbredde (Have, 2010) og risikovillighed med henblik på at fastholde og måske overhovedet at få øje på de meningsfulde narrativer, som opstod undervejs. Hvis man tænker alle disse samtaler som eksperimenter, der bliver iscenesat, men at bordet på samme tid fanger, ja så vil den ekstra »båndbredde« den enkelte aktør udvikler i de iscenesatte eksperimenter via sin refleksivitet uvilkårligt sprede sig til mange af de daglige interaktioner, man er en del af.

Ekstra båndbredde

»På trods af, at vi på forhånd er tildelt formelle roller, er vores legitimitet og autencitet hele tiden til forhandling. Når et forum af interessenter med forskellige præferencer er samlet om en konkret opgave, som f.eks. at bidrage konstruktivt til en erhvervsskoles strategiudvikling, bidrager hver part ud fra sit helt legitime perspektiv og med hver sin intention. Der er altid formelle og uformelle magtrelationer i spil. Hver for sig kan aktørerne givetvis tænke kloge tanker, men når de bringes sammen, kan det måske umiddelbart opleves som en begrænsning for den enkelte, men der er også potentialet for, at der opstår noget unikt, som ikke ellers kunne være opstået, i de magtrelationelle forhandlinger.« (Have, 2010)

Jo mere vi arbejder bevidst med vores egen andel og de andres perspektiv i det, vi er i gang med, jo mere vil man blive klar på sin egen intention og dermed blive mere klar til at tage den andens perspektiv.

Dacapo er ikke det eneste konsulenthus i Danmark, som interesserer sig for kompleksiteten i forandringsprocesser. Flere og flere har taget tænkningen til sig og reflekterer lige som konsulenthuset MacMann-Berg [2015], som peger på følgende perspektiver på forandring og udvikling: »Det er iterationer og bevægelser over tid, der er de interessante. Organisationer må ses som fortløbende mønsterdannelser af interaktioner mellem mennesker. Strategiske planer er ikke ligegyldige, det er bare ikke strategiaktiviteterne eller planerne, der skaber forandringerne. Det gør derimod dialogerne og handlingerne på mikroplan, og disse lokale mønstre skaber de større globale mønstre. Lederens opgave bliver derfor at indgå i forhandlingerne omkring de lokale interventioner. Lederen (og konsulenten) går fra (...) ekstern ob-

Kompleksitets- tænkningen har vundet indpas

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8 Organisationsudvikling og ændringsprocesser

servation med særlig mulighed for at skabe og designe forandringer – til refleksiv deltagelse«.

Forskellen var, at EUC Nord havde tænkt sig at gøre noget ved det.

E. Kaskader af samtaler – Paradokser i spil

En meget vigtig aktivitet har været at involvere chefgruppen, da de var tiltænkt en særlig rolle som kommende samtaleledere.

Neil Jacobsen reflekterer over samtaletilgangen

»Jeg er blevet udvist den tillid at stå i spidsen for en organisation med 420 medarbejdere, derfor skal jeg også udvise den ydmyghed at stå bagerst, når tingene lykkes, og det mod at gå forrest, når der skal risikeres noget. Første gang CI skulle afprøves, var et eksperiment på et seminar for cheferne. Ville de tage sig til hovedet og himle med øjnene? Ville de sidde tavse og tænke sikke spild af tid? Jeg valgte et begreb fra skolens vision: at være stolt af EUC Nord. Et kernebegreb, som dog gav alle mulighed for at tale med.

Indgangsbønnen gjorde klart, at der ikke er var et facit, og at alle kommentarer og perspektiver var vigtige. Der var et øjeblik stilhed, hvor jeg tænkte, åh nej, det her, synes de ikke, er hjælpsomt, men pludselig var alle hænderne i vejret. Alle ville fortælle, hvordan de forstod stolthed, alle ville komme med eksempler på følelsen af stolthed fra dagligdagen. Stemningen blev høj, og samtalen skabte sammenhold og et enormt godt afsæt for det videre forløb. Den dag lærte jeg, at værdien af, at have is i maven, og lade samtaledelegerne tage sig tid til at bringe sig selv i spil. Det må være det, som Patricia Shaw kalder et 'striking moment'.«

CI og chefernes bekymring

Det blev hurtigt klart, at CI som metode og det at gennemføre samtalerne på en særlig måde skabte en vis bekymring blandt cheferne. Der blev derfor gennemført nogle træningsforløb for alle samtaleansvarlige i konceptet.

Det forekommer umiddelbart forunderligt, at en samtale kan virke svær, men det er blevet mere og mere klart, som projektet er skredet frem. Hurdlerne kan bl.a. identificeres som:

Hurdler i samtalen

- Vigtigheden af »indgangsbønnen«
- Betydningen af at få gjort klart, at der ikke er tale om »ti gode råd til chefen«, men »hvad har jeg tænkt mig at bidrage med«
- Hvordan fastholdes fokus på strategien, når samtalen er »fri«
- Hvordan korrigerer chefen samtalen undervejs, uden at det opleves som en afbrydelse

- Hvordan tackles negative input

Chefgruppen startede hver især med at udvælge det strategiske mål, som har størst betydning for dem og derefter inviterede de til og gennemførte samtaler med grupper af 6 – 10 medarbejdere (og i enkelte tilfælde elever og eksterne samarbejdspartnere). Den eksterne konsulent deltog i samtalerne både for at understøtte samtalen undervejs og for at kunne give feedback efterfølgende. Denne kaskade af undersøgende samtaler efterfølges således straks med procesdebriefing med konsulent og indholdsmæssig opsamling af projektledelse.

»Vi sidder til en forandring ved et langt bord med kaffekopper og kage – 10 mennesker. Chefens introduktion og præsentation af deltagerne er foretaget – helt efter bogen. Der kommer som sædvanlig mange interessante statements frem, men pludselig har en af deltagerne fat i en spændende historie fra dagligdagen i undervisningslokalet om udvikling af undervisningen i et tværfagligt perspektiv. Alle bliver nysgerrige og vil gerne undersøge historien nærmere og begynder at udveksle, hvad de hver især er optaget af, når de hører den fortalt. Dette tilskynder fortælleren til at gå et spadestik dybere og fortælle om de faglige og organisatoriske barrierer for, at den udvikling, han har fokus på, kan ske. En af de akademiske lærere i lokalet begynder nu – tilskyndet af både chefen og konsulenten – at folde sit perspektiv ud på denne historie, og der opstår det, som Patricia Shaw kalder et 'striking moment'. Alle i lokalet sidder på kanten af stolen – der er faglig udvikling her. Chefen er dybt engageret nu og spørger, hvad der skal til, for at den akademiske lærer kan bidrage til udviklingen. Så opstår det næste 'striking moment'. Læreren læner sig tilbage og siger, at det ikke kan lade sig gøre p.g.a. af de ansættelsesmæssige betingelser. Bolden bliver ikke grebet – tiden er gået.«

Konsulentens rolle er at understøtte samtals dynamik og forsøge at have fokus på de åbninger, som opstår undervejs, d.v.s. konfliktende fortællinger, fortællinger, hvori der er en energi, som rammer de fleste i samtalegruppen, og som har potentialet til at blive undersøgt nærmere, udfordrende fortællinger, som ellers ville have et liv i skyggen. Det er sådan en fortælling, som opstod i denne samtale og kom frem i lyset.

Professor Henry Larsen (Larsen og Larsen, 2013) har introduceret begrebet skyggetemaer i sin bog »Mening i forandring«. Skyggetemaer lever deres liv parallelt med de officielle fortællinger. Både ledere og medarbejdere kan have skyggetemaer, som lever et liv i organisationen. Larsen argumenterer ikke for, at skyggetemaerne skal udryddes. De kan være nødvendige for at få arbejdet gjort. Men når de kommer ud af skyggen, er der en større mulighed for, at relationerne kan forandre sig.

Kobling til strategiske mål

Samtaler med konsulent som deltager

Claus Have reflekterer

Konsulentens rolle

Skyggetemaer

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8 Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Debriefing med konsulent og projektledelse	Procesdebriefing med konsulent handler om selve samtaleforløbet, hvordan samtalelederen eventuelt kunne have fået deltagerne mere på banen, fastholdt en linje, givet plads til udfordringer osv. Den indholdsmæssige opsamling af projektledelsen handler om at fastholde samtalelederens umiddelbare erindring om konkrete (og sandsynligvis vigtige) kommentarer, udsagn, forslag, replikker osv. Disse opsamlinger resulterede i et resumé, som blev offentliggjort på projektets blog, så både deltagerne og andre kunne se, hvad der blev talt om.
Formidling til hele skolen	<p>Efter nogle dage blev cheferne interviewet til en kort video, som også blev offentliggjort på bloggen. Videoerne tog udgangspunkt i temaet (den valgte strategi) samt tre spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvad handlede samtalen om?• Hvad betød samtalen for strategien?• Hvad betød samtalen for dig som chef? <p>Videoerne har dels været med til at give mulighed for en retrospektiv og refleksiv læring for chefen, og har dels været med til at delagtiggøre hele organisationen i projektets overvejelser og fremdrift.</p>
SU, AMO og bestyrelse smager medicinen	SU, Arbejdsmiljøorganisationen og bestyrelsen skulle have hver en tre timers smagsprøve/teaser. Ud over en introduktion til konceptet ved konsulenten, gennemførtes møderne som undersøgende samtaler med direktøren som samtaleleder.
Teleologier i spil	Samtalen med SU afslører en overraskende modstand fra enkelte tilidsrepræsentanter. Selvfølgelig ser vi den klassiske modstand mod noget nyt eller eksperimenterende, men der spores også og ikke mindre vigtigt en reel forskel i ontologisk forståelse – i det konkrete tilfælde måske med baggrund i pågældendes uddannelse som ingeniør. Vedkommende efterlyser konkrete handlinger som mål, med henvisning til en forståelse, hvor processer er input, der fører til output.
Forandring og kontinuitet	<p>Denne mekanistiske forståelse er en udfordring, men samtidig en gave, idet hans måde at forstå forandring og kontinuitet på sætter ekstra fokus på de forskellige teleologier, som Stacey et al. (Stacey et al., 2000) folder ud – med en klar præference for den transformative.</p> <p>I Arbejdsmiljøorganisationen synes alle positive og konstruktive. Måske fordi processen straks italesættes som noget, der kan bidrage til et godt psykisk arbejdsmiljø.</p>

Det blev besluttet, at alle TR og arbejdsmiljørepræsentanter skulle indgå i en samtale i overensstemmelse med forståelsen af deres rolle som forandrings- og forankringsagenter. Et eksempel på den praktiske organisering, og hvordan det spiller ind på samtaleens værdi er, at i første runde har cheferne haft frit valg mht., hvem der blev indbudt til samtalerne. Der kunne være en tendens til at vælge de »positive« medarbejdere. I anden runde blev der et krav om at vælge »andre« medarbejdere, hvilket skulle give øget diversitet og flere perspektiver på temaet. Så man kan roligt sige, at kompleksitetsniveauet er stigende i projektførelsen, i hvert fald hvis man forstår kompleksiteten som tyngden af paradokser i spil for den enkelte chef og deltagerne. (Elias, 2039, Stacey et al. 2000)

Muliggørende begrænsninger i samtalerne

En af de udfordringer, der er blevet identificeret, er, hvordan fokus bevares på strategien. Det er blevet sagt, at der har været en tendens til, at selve processen overtager fokus, og at produktet kan blive »hvad som helst«. Ydermere er det blevet pointeret, at hvis strategien fastholdes som overliggende, involverer den måske ikke så meget, hvis den ikke forekommer meningsfyldt eller vigtigt for den enkelte. Wenger (Wenger, 1998) taler i sin bog »Communities of Practice« bl.a. om betydningen af at introducere grænseobjekter, som en mulighed for at bløde op på faglig, politisk og professionsmæssig silotænkning og praksis, som kan være udviklet over tid, eller som kan være et fænomen, der opstår nu og her i øjeblikket – båret af relation og momentum. I begge tilfælde kan rigid silotænkning være en barriere for at tænke nyt på tværs i en organisation – i andre tilfælde kan den måske umiddelbart ensidigt faglige fokuseren være livsvigtig for at løse kerneopgaven.

Strategien som grænseobjekt

Men i forhold til at få en strategi til at leve på tværs i en stor organisation synes der at være behov for fortællinger, som man kan koble sig på – uanset, hvilken position og observans man måtte have i organisationen. Den trykte strategi har ikke kvalitet nok i sig til fungere som et mønsterbrydende grænseobjekt. Men når der bliver tilsat forskellige ingredienser, såsom personlige fortællinger, forskellige menings-skabende fora og en god kop kaffe, ja så får grænseobjektet – strategien – liv.

Et andet aspekt af samtaleprocessen er, at det er blevet påpeget, at alle strategierne skal omsættes til handlinger individuelt, men bliver handlingerne så dekoblet fra strategierne uden styring?

Dekobling uden styring

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8 Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Dette paradoks kan tolkes som et behov for at styre samtalerne. En note fra et møde i projektledelsen fremhæver, at »... *den styrede samtale er mere rationel, men ikke nødvendigvis involverende. Samtalerne kan virke tilfældige, og der er for spinkelt grundlag til at træffe beslutninger på. Dette vil gøre, at cheferne nok vil indsnævre samtaleemner næste gang*«. Dette antyder chefernes naturlige behov for at »træffe beslutninger.

Drøftelse af ledelse

Det sidste har ført frem til en drøftelse om ledelse. Som en påpeger: »Ikke meningen, ledelsen skal agere som hidtil«, hvilket jo er nemmere sagt end gjort. Her adskiller ledelsen sig ikke fra den øvrige organisation. Chefgruppen og andre ser er en mulig konflikt mellem forventningerne. Organisationen flytter sig ikke med samme hast, som et projekt i gængs forstand forudsætter. Disse er dog iboende vilkår for organisationsudviklingsprojekter, som har karakter af at ville skabe noget transformativt og ikke bare gøre mere af det 'vi er gode til' (Stacey, 2007, Streatfield, 2001).

Medlem af SU

»Der er allerede nu mere samtale om strategi end tidligere år«.

Gode ideer til forbedringer

Et forslag til konkret handling på baggrund af samtalen var, at chefen skulle opfordre deltagerne til at fortsætte samtalen med andre. Der kom flere indikationer på, at dette skete i løbet af projektet. Dette betyder dog ikke, at der ikke er kommet mange gode, konkrete forslag og ideer til forbedringer af kvalitet og effektivitet, og at der naturligvis bliver handlet på dem.

Chef reflekterer

»Det handler måske mere om at gøre status ind imellem, mere end det handler om at styre«.

At have styr på uden at styre

Altså en mere subtil måde at gelejde samtalen på sporet igen, uden at deltagerne føler sig negligeret eller tilsidesat. Men det er en præmis og et vilkår for CI, at samtalerne kan udvikle sig på andre måder, end samtalelederen havde forestillet sig. Samtalelederen skal dog alligevel motivere til at holde sig inden for temaet – i dette tilfælde den valgte strategi (Have, 2011).

Vi lærer medens vi handler

I evalueringen af denne fase blev der spurgt, om der måske havde været behov for mere »teknisk træning« i selve samtalerne? F.eks. hvordan stiller man åbne spørgsmål, hvordan holder man samtalen i gang, hvordan sikrer man det, der siges f.eks. ved notater uden at forstyrre

samtalen, hvordan holder man samtalen åben og alligevel styre den ift. temaet (strategien) osv.?

Konklusionen blev dog, at det primært var ved at gennemføre samtalerne, at man blev bedre til det. Ingen træningssession kan forberede én på den uforudsigelighed, som en rigtig samtale byder på.

»Processer skal altid gå så hurtig, måske er SU's rolle at sikre tålmodighed«.

En udfordring, som er blevet italesat, er, om ledelsen blot bliver til passive receptorer og kustoder for samtalerne? Dvs., udvisker Stacey-/Shaw-tilgangen ledelsesretten (og -forpligtelsen)? Dette kan måske sammenfattes til ledelseskompetencen som evnen til at agere ansvarligt som leder. Der er mange arenaer for at udøve ledelse. Shaws og Staceys kollega Douglas Griffin, (Griffin, 2002) udfolder ledelsesbegrebet, som noget relationelt, der hele tiden opstår, og kvaliteten af ledelse er hele tiden til forhandling med omgivelserne. Så uanset om ledelsesarenaen har karakter af noget eksperimentelt eller noget helt traditionelt og formelt, vil evnen til udøve sin ledelse ansvarligt kunne aflæses af omgivelsernes reaktioner.

Drøftelsen af disse ledelsesaspekter er vigtig. Den blev taget på et chefseminar, og som udgangspunkt blev et citat af Morten Kusk Fogsgaard og Claus Elmholdt (Fogsgaard og Elmholdt, 2014) brugt, hvori der causeres over begreberne magt og afmagt i ledelse.

Shaw (Shaw, 2002) undervurderer på ingen måde magt, men understreger, at lederen må forstå sin afmagt for at kunne udøve en ny form for magt. Paradokset var vigtigt at få drøftet med cheferne, således at de kunne føle sig trygge i den nye, uvante situation.

»Det føles modsætningsfyldt, når konsulenten holder fast i, at vi ikke bør konkludere på samtalerne eller love at handle på konkrete forslag.«

Denne refleksion fra cheferne antyder, at indgangsbønnen eller introduktionen til samtalen, om man vil, skal være autentisk. Ikke blot et tomt ritual. Intet i samtalen går som forventet. Der er tale om en dynamisk størrelse, som ikke kan programmeres på forkant. Intentionen skal være klar, ligesom samtalelederen skal kunne sætte sig i deltagerens sted. Det er her forventningsafstemningen kan folde sig ud.

En vigtig TR-stemme

Magt og afmagt i ledelse

Cheferne reflekterer

Forventningsafstemning

Klar intention

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8 Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Fra individ til helhed	Et spørgsmål, der blev rejst i denne fase var: Hvad giver samtalen af perspektiver på skoleniveau? Altså kommer en samtale med medarbejdere ikke meget nemt til at handle om deres perspektiv, som ikke nødvendigvis inkluderer hele organisationen. Netop samtalerne kan være med til at løfte perspektivet og give flere nuancer. Derudover understreger det teoretiske afsæt for projektet, at skolens strategier lige præcis realiseres som en akkumulation af medarbejdernes hverdagshandlinger (Stacey, 2007).
Engagement og indflydelse	Hvis ledelsen vil have engagement og medarbejderne indflydelse, så er svaret måske involvering. Her skal begge parter dog være parate til at ændre sig og give noget til hinanden. Eller sagt på en anden måde: Ja, nogle gange kan handling være en medarbejders ansvar, nogle gange kræver det måske andre ressourcer eller et tværorganisatorisk samarbejde, der gør, at lederen er bedst placeret til at gennemføre det. Og nogle gange kan de hjælpe hinanden med at implementere forslaget.
Udviklingschefen reflekterer	»Der bliver refereret til samtalerne«. Hun foreslår endvidere, at »... direktionen, cheferne skulle jævnligt gå på jagt i organisationen for at se, hvor der var trukket spor af samtalen«.
Samtalerne trækker spor	Udviklingschefen har i kraft af sin funktion en meget bred kontakt med organisationen og kan midtvejs i projektet både se og høre, at samtalerne gør en forskel. Det hun foreslår her er måske i virkeligheden i tråd med G.H.Mead's (Mead, 1934) tanker om gesture-response kommunikation: At vi først ved, hvad vi egentlig har sagt, når vi har aflæst og afkodet reaktionen hos omgivelserne – gerne i nye samtaler.
Samtale og dialog – den røde tråd	Samtale og dialog bliver således nøglebegreber, når vi kigger på en organisations professionelle kapital, uden disse to interaktionsformer kan begreberne i professionel kapital ikke få liv. Nedenfor sætter vi fokus på strategien i lyset af professionel kapital.

F. Professionel kapital og strategien

Skolens vision har helt eksplicit sat fokus på vigtigheden af at højne den professionelle kapital.

Vi vender tilbage længere nede med refleksioner over om og i givet fald, hvordan den professionelle kapital er blevet styrket.

Visionen

EUC Nord anerkendes og værdsættes, som ...

- en samlende uddannelsesinstitution i Vendsyssel
- et spændende og udfordrende uddannelsesmiljø
- en strategisk ressource for erhvervslivet
- en attraktiv arbejdsplads med en høj professionel kapital

Begrebet er hentet hos Hargreaves og Fullan (Hargreaves og Fullan, 2012), som har udgivet en bog om netop dette tema. Professionel kapital består ifølge forfatterne af tre begreber: Beslutningskapital, human kapital og social kapital. De to sidste begreber er kendte størrelser i danske organisationer.

I Danmark har arbejdsmiljøforsker Tage Søndergaard Kristensen (Kristensen, 2015) de seneste år beskæftiget sig med intensivt med begrebet og med, hvordan det som fænomen kan måles på en skole.

EUC Nord deltager ikke i denne måling, men det giver ikke desto mindre god mening at prøve at forstå strategiprocessen i lyset af professionel kapital.

Human kapital udvikles hos Hargreaves og Fullan ved, at de går skridtet videre fra at tale om human kapital som en økonomisk størrelse til at tale om nogle specifikke menneskelige egenskaber. Aktørerne på en skole skal have og udvikle den nødvendige viden og de nødvendige kompetencer. De skal kort sagt forstå og kunne indleve sig i de forudsætninger, der gør sig gældende for deres målgruppe. De skal også kunne dele den viden, som er til stede i deres professionelle netværk.

Beslutningskapital handler om kvaliteten af de beslutninger, der tages på alle niveauer på en uddannelsesinstitution. Hvis ikke beslutninger tages i kraft af og på baggrund af kvalificerede relationer og videndeling, må kapitalen siges at være ringe. Kristensen (2015) påpeger, at en fælles beslutningskapital ikke vil kunne udvikles på en arbejdsplads uden gensidig respekt, tillid, anerkendelse og samarbejde. Altså social kapital.

Social kapital har ifølge Kristensen tre ben: Tillid, Retfærdighed og Samarbejde. For at kunne løse kerneopgaven må de ansatte kunne samarbejde, og dette samarbejde baseres på en høj grad af tillid og retfærdighed.

Skolens vision

Tre begreber

Måling af professionel kapital

Human kapital

Beslutningskapital

Social kapital

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8 Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Strategien og professionel kapital

Har strategiprocessen så gjort noget ved den professionelle kapital?

Det korte svar er ja – set i lyset af de mange samtaler, hvor medarbejdere har været samlet på tværs af skolens adresser og forskellige faglige indgange for at drøfte, hvad man forstår ved kvalitet, læring, ressourcer, hvordan ser det ud i dagligdagen, og hvordan kunne man ønske sig, at det flytter sig, hvad kan vi begynde at gøre sammen, uden at det nødvendigvis fordrer overordnede ledelsesmæssige beslutninger. Fagligheder, der har været vant til at tale og agere i deres egne bobler og hierarkier ...

Social kapital er grundstenen

Forskerne argumenterer for, at en forudsætning for, at human kapital og beslutningskapital kan folde sig ud i en organisation er, at der er høj social kapital. Hvis vi kigger på et begreb som tillid, syntes EUC Nord i begyndelsen af projektet at være præget af en normativ tillid. Dvs., at tillidsrelationen bærer præg af de formelle, hierarkiske karakteristika. Samarbejde er et lokalt fænomen, og retfærdighedsfølelsen på tværs af adresser, fagligheder og indgange er nok en anelse udfordret.

Første samtalerunde – tillid...

Claus Have reflekterer

»Uddannelseschefen har inviteret 8 medarbejdere til samtalen og er i sagens natur lidt anspændt, da det er første gang vedkommende skal facilitere en CI – samtale, og han kender heller ikke alle deltagerne personligt. Jeg er som konsulent på strategiprocessen deltager i samtalen på lige fod med alle andre, men med det særlige fokus at holde fast i samtals dynamik. Deltagerne kommer ind i rummet – nogle i god tid – andre i sidste øjeblik. Deltagerne kender øjensynligt heller ikke alle hinanden. Nogle hilser hjerteligt på hinanden, andre får et formelt håndtryk og et venligt nik. Man kan mærke på stemningen i rummet, at alle er lidt usikre på, hvad de egentlig er inviterede til. Der er sat ni stole op i en rundkreds, uden borde eller andre forstyrrende ting. Der er på alle mulige måder på forhånd gjort reklame for disse strategisamtaler, så deltagerne har haft muligheden for forberede sig mentalt til det, der nu skal ske. Deltagerne har sat sig, chefen har introduceret samtals formål og format. Alle er musestille under denne introduktion.

Når jeg kigger rundt i kredsen af deltagere og forsøger at lodde reaktionen, får jeg en fornemmelse af, at alle i kredsen vejrer morgenluft, alle føler umiddelbart, at dette er et sympatisk initiativ, men kan det nu holde? Hvad får jeg mon ud af det? Chefen insisterer på, at vi har en åben dagsorden inden for strategiens rammer, uden at der skal komme nogen konkrete beslutninger ud af samtalen. Nogle har en plan på forhånd for, hvad de vil bruge deltagelsen til, hvilket tydeligt fremgår af de enkeltes præsentationer af sig selv. Her træder den formelle tillidsrelation for alvor i spil på godt og ondt. Chefen bliver ikke nødvendigvis tillagt gode intentioner med samtalen. Andre er kommet, fordi de ser sig selv som ansatte og dermed forpligtede til at gøre, hvad der bliver sagt. Chefen bestemmer. Et par stykker i cirklen mener, at det er et godt initiativ, ikke mindst for at få noget til at ske på tværs på uddannelsesinstitutionen.«

Man kan hævde, at den helt fundamentale tillidsrelation er til stede, ellers ville arbejdet nok ikke kunne udføres. Der synes også at kunne spores en kvalitetsforskel på tillid i de lokale, nære relationer i forhold til tillid på tværs i den store enhed, som uddannelsesinstitutionen udgør. Samarbejdet synes også at være glimrende i de lokale relationer. Så alt i alt synes social kapital at være en tilstedeværende og afgørende faktor for, at kerneopgaven løses med kvalitet – lokalt. Medens det tværgående og hierarkiske perspektiv – altså helhedsperspektivet lider. Så måske er der nogle lokale barrierer, for at den humane kapital og beslutningskapitalen kan folde sig ud for alvor.

»Cheferne fylder skoene ud. Deltagerne er ikke længere i tvivl om, hvad de er inviteret til. Nogle har været med i første runde andre har hørt godt om initiativet og er spændte på at være med. SU og AMO er repræsenteret. Cheferne er endnu mere på udebane i den forstand, at samtaledeltagerne virkelig er en bred repræsentation af hele skolen og af alle funktioner. Dette kræver ledelse. Tydeligvis kæmper de fleste chefer med spændingen mellem at være ledere i egen søjle og samtidig have et tværgående og samarbejdsdrevet perspektiv på skolens strategi. Men deltagerens nysgerrighed og glæde ved at høre stemmerne fra andre indgange på skolen gør chefens opgave med at facilitere samtalerne noget lettere og dermed også ledelsesopgaven. Dette sammen med chefernes nærvær og evne til at servere og fastholde den ukomplette fortælling får faktisk samtaledeltagerne til at samarbejde om opgaven – at få strategien i bevægelse. Tilliden mellem chef og medarbejder og medarbejderne i mellem får lige et kvalitetsløft – ligesom retfærdighed får ny betydning. Alt andet lige får denne bevægelse i mine øjne den professionelle kapital sat i omløb.«

Narrativer og ukomplette fortællinger udgør en central forståelse i Stacey/Shaw-tilgangen til organisationer. Narrativet kan anvendes til at påvirke diskursen og paradigmet i organisationen. Metoder som diskursiv lytning, dobbelt lytning, udvikling af foretrukne fortællinger, dekonstruktion og eksternalisering lånes fra andre fagligheder og bidrager til flytte individerne og organisationen. Den ukomplette fortælling er en både stærk og samtidig en udfordrende understøttelse af dette. Begge har til formål at medvirke til en ny, fælles historiefortælling, men den ukomplette fortælling inviterer deltagerne til på ligeværdig vis at bidrage med hver sin mulige, foretrukne historie, at samskabe en ny fortælling og dermed sprogliggøre en ny virkelighed.

Udfordringen består i det uvante, den manglende pointe, den u håndgribelige konklusion, multiversets manglende sandhed. Det kom klarest til udtryk, når samtalelederne med åbenlys frustration beklagede konsulentens opfordring til at lade samtalen ende helt åben. Men det skuffede også medarbejderne, som er vant til, at chefen konkluderer og skitserer handlingsplanen. Det kom hermed til at stille spørgsmål ved organisationens opfattelse af ledelse. Er det ledelse at have alle svarene? Kan en medarbejder få reel indflydelse ved bare at acceptere et lukket narrativ? Den ukomplette fortælling tester og motiverer organisationens tillid og samarbejdsevne.

Lokale barrierer for helheden

Anden samtalerunde – social kapital m.m.

Samtalens udfordringer Neil Jacobsen

G. Fra projekt til dagligdag

Teaterdag for alle ansatte	Som afslutning på selve projektet har samtlige ansatte deltaget i en opsamlende proces med konsulenthuset Dacapo, som ud over totalinvolveringen skulle give den nødvendige begejstring og commitment til en fortsættelse af processen ud over projektperioden.
Chefgruppen og SU tager ejerskab	I et forsøg på at signalere en sjov og spændende dag, valgte chefgruppen at sende en reminder til alle ansatte om den kommende afsluttende seance. Det skulle ikke bare være en almindelig mail, men en 5 sekunders video, hvor alle chefer råbte: »Vi glæder os til at se jer på fredag«! Det vakte en vis opsigt i organisationen.
Vigtigt signal fra SU	<p>Det er blevet opfattet som et vigtigt signal, at dagen starter med et fælles interview med SU-formanden og -næstformanden. Dette er ikke bare et ledelsesprojekt, men et fælles projekt.</p> <p>SU-næstformanden har været begejstret for ideen fra start, og giver også utvetydigt sin opbakning på scenen, men hun italesætter samtidig de betænkeligheder, paradokser og dilemmaer, som projektet rummede.</p>
Cheferne på scenen	Der er mange sommerfugle i maven hos cheferne og andre, der skal på scenen, men alle 'består' prøven. Under alle omstændigheder er det et godt og vigtigt signal til alle ansatte, at dette er et fælles projekt, som alle chefer bakker op om. Det giver også alle chefer mulighed for at udtrykke deres holdninger og perspektiver på en lang række strategiske spørgsmål.
Claus reflekterer	'Hold da op, hvor har de flyttet sig. Fra da vi startede projektet til nu, hvor de står på scenen. Chefgruppen er trådt i karakter. Min første reaktion efter dagen er stolthed. De har stået distancen på scenen – hver og én. De improviserer sammen med mig som samtaleleder og sammen med en chefkollega over det tema, som de mere eller mindre har fået stukket ud. Der er tale om ægte spontanitet fra dem alle – ingen indstuderede replikker – ledelse for åbent tæppe. De har alle været i stand til at tage risikoen.'
Hørt i korridoren	'Det der har cheferne godt nok øvet sig på længe. Det var bare den sædvanlige planlagte tale fra cheferne. Vi har hørt det hele før'
Autentisk ledelse og følgeskab	Disse reaktioner på chefernes præstation på scenen og gennem alle samtalerne synes ikke umiddelbart at være særligt anerkendende. Man kunne selvfølgelig også som deltager i arrangementet – måske

med god grund – få den tanke, at dette er iscenesat for, at nogen skal sluge en kamel, og er dermed dårlig ledelse. Det giver anledning til at referere tilbage i artiklen til Griffins (Griffin, 2002) tanker om, hvad god ledelse er.

Den afsluttende seance blev styret fra scenen af konsulenten. Efter et indledende interview, var dagens forløb en blanding af flere interview med cheferne på scenen, teaterscener, der relaterede sig til strategierne, samtaler to og to eller i mindre grupper blandt deltagerne efterfulgt af spørgsmål og kommentarer fra salen. Konsulenten sikrede den røde tråd og gjorde status ind imellem.

Teatrets rolle

En dramaturg deltog i flere strategisamtaler og observerede generelt på skolen i løbet af foråret. På denne baggrund blev en række scener, der på en humoristisk men respektfuld måde stillede nogle temmelig alvorlige spørgsmål. Alle spørgsmålene relaterede sig til skolens strategier, men tog udgangspunkt i dagligdags situationer, som medarbejderne ville kunne genkende.

Scenerne var f.eks. nogle elever, der udvekslede meninger om det at gå på EUC Nord, et afdelingsmøde, hvor en leder forsøgte at få lærerne med på nogle organisatoriske og pædagogiske ændringer, og to pedeller, der talte om deres samarbejde med underviserne. Scenerne havde naturligvis relation til strategiarbejdet.

»Er det her ikke lidt langhåret?«

»Der kunne godt have været endnu mere teater«

»Programmet kunne godt have været komprimeret en anelse«

»Dejlig dag – både indholdet og processen«

»Første gang alle på skolen deltager i noget fagligt sammen«

Reaktioner fra deltagerne

Som afslutning på dagen blev alle bedt om at skrive et postkort med et spørgsmål til projektet/den fremtidige proces/skolen.

Brændende spørgsmål

Nogle spørgsmål er mere generelle kommentarer f.eks. til arbejdsvilkår, men langt de fleste er oprigtige spørgsmål til strategiprocesen, projektet, skolens udvikling, leder-/medarbejderroller osv. Disse betragtes som værdifulde input, som netop bringer de før nævnte skygesamtaler (Larsen og Larsen, 2013) frem i lyset.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8 Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Nogle af spørgsmålene giver stof til viderearbejde i mange år, mens andre gav anledning til et umiddelbart svar. Svarene publiceres successivt på bloggen. Monitorering af bloggen viser, at der er ca. 140 unikke medarbejdere, der har været inde og læse de første svar, derefter falder interessen noget og ligger stabilt på omkring 80.

For at højne kendskabet til svarene er der også blevet udarbejdet en hardcopy af svarene 1-10 og 11-20 i form af to hæfter, der blev rund-delt på personalerum, lærerværelser mv.

Eksempel på brændende spørgsmål

Hvorfor skal vi være så ens, når vi er så forskellige?

Eksempel på refleksion fra direktionen

»Ja balancen mellem det fælles og det unikke, mellem fællesskabet og det individuelle er svær. Og hvordan finder over 400 ansatte balancen? Ved at tale sammen. Faktisk er samtalerne i forbindelse med Strategi i bevægelse med til at fremme endda applaudere forskellighederne, samtidig med, at de netop tager afsæt i det fælles.«

Dagligdagen under og efter projektet

Projekt betyder at kaste noget fremad. Men vi ved alle, at når vi giver bestemte elementer i en organisatorisk dagligdag særlig vægt og opmærksomhed, ja så vil den dagligdag, som udspiller sig samtidig blive influeret af projektet, både under og efter.

Projektet/strategien sætter vante rutiner og handlemønstre i spil, og alene denne bevægelse skaber grobund for små forandringer i den måde, vi ser hinanden og os selv på og samtidig fortsætter med at gøre det meste, som vi plejer (Shaw, 2005 og Stacey, 2007).

CI i forskellige mødeformer

Der er mange, der skal vænne sig til nye måder at arbejde på. Man skal heller ikke glemme, at organisationen er påvirket af mange andre faktorer end blot projektet. F.eks. nedskæringer pga. omprioriteringsbidraget eller en ny gymnasiereform spiller endnu en større rolle for medarbejderne.

Adskillige chefer og medarbejder beretter om, hvordan mødeformen (CI) allerede var inkorporeret i andre typer af møder på skolen.

Det har i dagligdagen vist sig af stor værdi, at uddannelsescheferne er begyndt at bruge CI som metode i forbindelse med Dialogforum. Dette forum, der består af et bredt udsnit af undervisere og uddannelsescheferne, blev oprindeligt initieret til at understøtte implementeringen

af OK13. Siden er det blevet til et forum for at drøfte uhensigtsmæssigheder, effektiviseringer osv. CI har vist sig at være velegnet til at frembringe nyttige informationer og ideer fra medarbejderne.

Et andet eksempel er, at direktionen har brugt CI som metode ifm. chefmøder og SU-møder f.eks. til temaet »Hvordan sikres både øget effektivitet og trivsel i den kommende tid«?

»Man kan virkelig mærke, at I har noget sammen«.

Der er her tale om en kommentar til chefgruppen fra en chefkollega. Hvis man kan tage den bevægelse, der er sket i chefgruppen, som en indikator for, at projektet har påvirket dagligdagen på skolen, kan man med Staceys tanker om det lokale og det globale i spil på samme tid (Stacey, 2007) ikke lade være med at reflektere over samspillet mellem det, som sker lokalt i en chefgruppe og det som sker på skolen som helhed. Stacey taler om små lokale ændringer i handle- og relationsmønstre, der tilsammen og samtidig begynder at ændre på mere overordnede mønstre.

EUC Nord er godkendt efter arbejdsmiljøstandarden OHSAS 18001. Det medfører en årlig, ekstern auditering. Ved sidste besøg konkluderede konsulenten i sin rapport, at »Strategi i bevægelse« har en stor gavnlig effekt på det psykiske arbejdsmiljø p.g.a. involveringen«.

Det er blevet bemærket i flere grupper, at det, at man får lejlighed til at møde og tale med kollegaer fra andre afdelinger, adresser og byer, i sig selv, er et positivt resultat for forløbet.

I ansøgningen om projektmidler stod det skrevet: »*Hele projektets karakter og substans handler om, kræver og sikrer opbakning gennem involvering, engagement og indflydelse*«.

En proces af denne karakter og størrelsesorden har sine indbyggede begrænsninger. Strategien favner naturligvis hele skolen, og intentionen er på sigt, at alle involveres. Men det kan ikke gøres på én gang. Når nogle medarbejdere inkluderes og inviteres til samtaler, betyder det i sagens natur, at andre føler sig ekskluderet. (Elias og Scotson, 1965).

Reaktioner i dagligdagen og ikke mindst på den afsluttende dag for alle i organisation illustrerer tydeligt dette paradoks.

Kommunikationschefen – efter orlov

CI og psykisk arbejdsmiljø

Involveringens paradoks

Inklusion/eksklusion

H. Perspektivering

Lederskabelsessyn in progress	På en erhvervsskole, som er mål – og rammestyret, vil der typisk fra ministeriets side være en New Public Management (NPM) fordring til at styre den daglige drift. Det er ikke nødvendigvis denne tilgang, der er den gængse på landets erhvervsskoler. Der er mange stemmer – ikke mindst inden for forskningens verden – som ønsker at erstatte dette styringsregime med et nyt, f.eks. Public Governance og andre mere vidtfavnende tilgange.
Komplementære regimer	Det lederskabelsessyn, som er ved at trænge igennem på EUC Nord, kan ses som en samtidig fokusering på de mere traditionelle styringsregimer, som formentlig ikke kræver den store refleksivitet, og så en mere selvinvolverende, risikobetonet, konstruktiv tilgang til lederskabet, hvor der tages afsæt i mere åbne, etiske og æstetiske værdisyn på mennesker, samfund, faglighed, involvering, tillid, magt, frihed og dialog. Vi vil her tøve med at sætte en label på lederskabelsessynet, men vil snarere glæde os over, at det er sat i bevægelse.
Følgeskab og strategi	Lederne på EUC Nord har i processen fundet ud af, hvordan de med kvalitativ ansvarlighed får følgeskab og arbejder strategisk.
Drivkræfter fremad...	Professionel kapital er ikke en begrebslig størrelse, der tales om i pauser eller ved møder på en uddannelsesinstitution som EUC Nord. Det ville måske blive for kunstigt! Men hele grundtanken bag professionel kapital kan måske i virkeligheden identificeres som individuelle og kollektive drivkræfter, der kalder på at blive bragt i spil gennem inddragelse og involvering. Når den enkelte chef og den enkelte medarbejder først får en mere eller mindre velartikuleret fornemmelse af at 'kapitalen' øges, vil der blive skabt et rum, som den enkelte leder ikke kan indrette og befolke alene, men kun kan gøre levende sammen med medarbejderne og med udfoldelsen af strategien som formål.

I. Konklusion og epilog

Konklusion	Projektets formål var at involvere, engagere og skabe ejerskab til strategien i hele organisationen, hvilket dermed vil resultere i større fleksibilitet, kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen. Som tidligere skrevet, var vi bevidste om inden projektets påbegyndelse, at det var
-------------------	---

urealistisk at måle varige ændringer i organisationen inden for projektets løbetid. Men der er sket meget f.eks.:

- Vi er blevet klogere.
- Vi har en større forståelse for Staceys kompleksitetsteori.
- Vi er blevet øvet i Shaws CI.
- Vi har løftet nogle af organisationens skyggesamtaler op til åbne, værdiskabende samtaler.
- Vi har fået udbredt kendskabet til skolens strategi langt mere, end vi har formået tidligere.
- Vi har fået nuanceret og kvalificeret strategierne.
- Vi har sikret en god mulighed for, at strategierne realiseres i dagligdagen.
- Vi har haft utallige værdifulde samtaler – og disse er ikke begrænsede til selve projektets strategisamtaler.
- Vi har fået bestyrelsen, SU og AMO i tale på en ny måde.
- Vi har fået vigtigt input vedrørende ledelse generelt.
- Vi har fået vigtigt input vedrørende aktørernes roller i organisationen.
- Vi er blevet generelt klogere på organisationsudviklingsprojekter.
- Vi har fundet flere måder at anvende CI på.
- Vi har en masse input – også helt konkrete forslag og idéer til forbedringer af kvalitet og effektivitet – at arbejde videre med.
- Vi har fået et mere nuanceret blik for den professionelle kapital på skolen lokalt og i helheden.
- Vi har etableret en Strategi i bevægelse.

»Kan Conversational Inquiry koeksistere med andre ledelsesformer?
Eller er det »all in««? Godt spørgsmål!!!

**CI og andre
ledelsesformer**

Med den erfaring, der er skabt i projektperioden, må vi konkludere, at CI godt kan anvendes, uden at hele organisationen er indstillet på at se verden i dette perspektiv. Der kan selvfølgelig ikke være en stor diskrepans mellem CI og det, som ansatte i øvrigt oplever. Men hvilken organisation ville forsøge sig med en Stacey-/Shaw-tilgang uden i det mindste at have ambitioner om at lade et sådan paradigme værende et bærende element i kulturen?

For EUC Nord er det et stort spørgsmål, om projektet Strategi i bevægelse er starten på en kulturel forandring.

**Strategi i
bevægelse –
starten på en
kulturforandring...
g....**

Det kan kun tiden vise, men det er vores opfattelse, at vi har taget de første spæde skridt mod en kulturel ændring til gavn for alle interessenter.

I Preben Melanders kommentarer til denne artikel skrev han: »Kunsten er at fastholde energien – uden at ende i topstyret anarki.«

**Epilog –
Topstyret
anarki?**

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8 Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Når forfatterne sammen reflekterer over procesforløbet set fra et medarbejderperspektiv, kan vi godt ane, at dette her lugter en smule af anarki, som er gennemtruffet af topledelse. Vi bryder traditioner og introducerer i systemet hidtil ukendte kommunikationskanaler og tilgange.

Processen er initieret af ledelsen, men vil ikke kunne fortsætte eller lykkes, hvis den er topstyret. Uden den reelle involvering, som processen hviler på, vil den professionelle kapitals elementer ikke være realiserbare. Staceys organisationssyn udelukker i nogen grad muligheden for topstyring som andet end en illusion (Stacey, 2007, 2010). Medarbejderne udtrykker behov for inddragelse og meningsdannelse, ikke for selvledelse i et vakuum eller kaos.

Koblingen mellem ledelsens og medarbejdernes aspirationer sker i relativ autonomi styret inden for rammerne af kerneværdier og centrale strategier. Den professionelle kapital bygger på begreber som tillid og samarbejde men også beslutningskapital. Denne tilegnes og udøves i et rum defineret ved koncepter som missionen og visionen. Netop det fælles ønske om at højne den professionelle kapital er således med til at sikre, at processen hverken er topstyret eller anarkistisk.

Epilog

Neil Jacobsen reflekterer

»Projektet« er gennemført, både den interne og den eksterne evaluering foretaget, erfaringerne er nedfældet. Nu skal SU drøfte: hvad så? Hele ledelsen har brugt mange ressourcer på at nå hertil, men jeg må også erkende, at evalueringerne har vist, at ikke alle blandt medarbejderne har været lige begejstrede.

Selvfølgelig er det en udfordring med de mange, der ikke har deltaget i samtaler, forventningsafstemningen om den afsluttende dag med teatret havde ikke været skarp nok, og ja, vi har netop alle været ved at lære i projektet, så det hele kørte ikke perfekt. I overensstemmelse med CI prøver jeg ikke at »sælge« en fortsættelse, men vælger straks at lade TR komme med deres vurderinger og input. Har de sidste halvandet års anstrengelser været spildte?

Nej, samtlige TR anbefaler, at vi fortsætter Strategi i bevægelse. De reflekterer sobert over de negative tilbagemeldinger, afvejer fordele og ulemper og konkluderer enstemmigt, at selvfølgelig skal vi fortsætte. Forløbet skal modificeres, så det kan inkorporeres i dagligdagen, flere skal have mulighed for at deltage i en samtale, men Strategien er i bevægelse – og det skal den blive ved med at være.

Referencer

Griffin, D. (2002), *The Emergence of Leadership, Linking Self-Organization and Ethics*, London: Routledge

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.8 Organisationsudvikling og ændringsprocesser

- Elias, N. ([1939] 2000), *The Civilizing Process*. Oxford; Blackwell
- Elias, N. & Scotson, J.L. ([1965] 1994) *The Established and the Outsiders: A Sociological Enquiry into Community Problems*. London: Sage
- Fogsgård og Elmholdt (2014), *Magt i organisationer*, Forlaget Klim
- Hargreaves and Fullan (2012), *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School* (Teachers College Press)
- Have, C. (2010), Ansvarlighed og Styring – et eksperimentelt perspektiv. *Økonomistyring & Informatik* 25 (4) 335-356
- Have, C. (2011), Det gælder om at have styr på tingene uden at styre. In E. Sørensen and J. Torfing (Eds), *Samarbejdsdrevet Innovation i den Offentlige Sektor: 279-295*. Copenhagen: Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 279-295
- Kristensen T.S. (2015), *Professionel kapital på Gymnasieuddannelserne*. Gymnasieskolernes Lærforening
- Larsen og Larsen, (2013), *Mening i forandring – komplekse interaktioner i arbejdslivet*. Jurist og Økonomforbundets Forlag
- MacMannBerg (2015), *Skub, puf og bevæg – ledelse i kompleksitet: Morgenmøde, 22. og 25. september 2015* (<http://macmannberg.dk/wp-content/filer/Skub-puf-og-bev%C3%A6g-MMB-morgenm%C3%B8de-220915.pdf>)
- Shaw, P. (2002), *Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change*. London: Routledge
- Shaw P.S., 2005, *Conversational Inquiry as an Approach to Organization Development*
- Stacey, R.D., Griffin, J.D., Shaw, P. (2000), *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?* London: Routledge
- Stacey, R.D. (2001), *Complex Responsive Processes in Organisations: Learning and Knowledge Creation*. London: Routledge
- Stacey, R.D. (2003), »Learning as an activity of interdependent people« in *The Learning Organisation* vol. 10, pp.325-31
- Stacey, R.D. (2003b), *Complexity and Group Processes: A Radically Social Understanding of Individuals*. New York, NY: Brunner-Routledge
- Stacey, (2005), *A Complexity Perspective on Researching Organisations (Complexity as the Experience of Organizing) – Taking Experience Seriously*, Routledge
- Stacey, Ralph (2007), *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity*. N.Y. Prentice Hall.
- Stacey, (2010), *Complexity and Organizational Reality – Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. Routledge
- Streatfield, P.J. (2001), *The Paradox of Control in Organizations*. London: Routledge
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice, Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press