

RELATIONEL PRAKSIS

– tidsskrift om ledelse og organisationsudvikling

Volume 1, nummer 1, 2010



SYSTEMISK • SOCIALKONSTRUKTIONISTISK • ANERKENDEDE • STYRKEBASERET • NARRATIVT

MINDSPACE

RELATIONEL PRAKSIS

– tidsskrift om ledelse og organisationsudvikling

Volume 1, nummer 1, 2010

ISSN: 1904-5336

© Forlaget Mindspace

REDAKTION

Charlotte Dalsgaard, cand.techn.soc., konsulent, Harbohus
Maja Loua Haslebo, cand.psych., konsulent, Haslebo & Partnere
Carsten Hornstrup, MSc, konsulent, MacMann Berg
Marianne Kølle, cand.mag., Forlaget Mindspace

Grafisk design, sats og tilrettelæggelse: Louises design/Louise
Glargaard Perlmutter

Relationel praksis udgives 4 gange årligt som gratis e-tidsskrift af:



Forlaget Mindspace

Holsteinsgade 31, hjørnet

DK-2100 København Ø

T: +45 26168481

E: kontakt@forlagetmindspace.dk

W: www.forlagetmindspace.dk

Udgivelsen er muliggjort med støtte fra Taos Institute.



ANNONCER

Annoncesalg: kontakt@forlagetmindspace.dk

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra dette tidsskrift er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

INDHOLD >>

VELKOMMEN TIL RELATIONEL PRAKSIS	4
LEDER	6
ARTIKLER	
INSPIRATION TIL DEN STRATEGISERENDE PRAKTIKER	9
New public relationship som organisationsudvikler	
<i>Af Jan Henriksen</i>	
REFLEKSIV OG ANERKENDE KONTAKT I STATSFÆNGSLET I RINGE	18
<i>Af Tommy Holst & Ida Lund</i>	
STRATEGISK REFLEKSIV LEDELSESKOMMUNIKATION I JYSKE BANK	27
<i>Af Carsten Hornstrup & Marianne Reenberg</i>	
STRATEGISK MANAGEMENT I ET SYSTEMISK PERSPEKTIV	37
At skabe sammenhæng mellem et systemisk ledelsesgrundlag og et lineært strategisk managementsystem	
<i>Af Christian Biering</i>	
ABSTRACTS	46
OM SKRIBENTERNE	48

VELKOMMEN TIL



RELATIONEL PRAKSIS – TIDSSKRIFT OM LEDELSE & ORGANISATIONSUDVIKLING



CHARLOTTE DALSGAARD



MAJA LOUA HASLEBO



CARSTEN HORNSTRUP



MARIANNE KØLLE

Dette er et tidsskrift *fra* praktikere og *til* praktikere: Ledere, konsulenter, medarbejdere og andre, som arbejder med at udvikle egen og andres hverdagspraksis med inspiration fra det relationelle tankegods. Teori udvikler praksis, og praksis udvikler teori, og på samme måde udvikler vi gennem samtaler og nysgerrighed vores sprog og vores handlinger. At skrive om egen praksis, så andre forstår det, skaber ikke kun inspiration for andre, men er i sig selv en læringsrejse: Som forfatter bliver man endnu klogere på egen praksis og på, hvad man er lykkes med, og hvordan dette blev muligt. Vi hører meget gerne fra dig, hvis du får lyst til at bidrage med dine erfaringer til fremtidige numre.

Vi har valgt titlen *Relationel Praksis* som en samlede betegnelse for ledelse og organisationsudvikling, der henter inspiration fra det socialkonstruktionistiske, systemiske, anerkendende og narrative tankegods. Der findes mange måder at anskue det teoretiske landskab på og lige så mange måder at forstå og beskrive praksis på. I organisationer lever disse mange forståelser og benævnelser side om side og skaber både frugtbar dialog og til tider ivrige diskussioner. I redaktionsgruppen bag tidsskriftet ser vi til dels sammenfaldende og til dels meget forskelligt på det teoretiske landskab, og vi benævner derfor også praksis på henholdsvis sammenfaldende og forskellig vis. Med titlen *Relationel Praksis* forsøger vi at inkludere så mange tanker og handlinger som muligt, der dog alle har det til fælles, at de vægter

samskabelse gennem sproget højt og sigter mod at engagere så mange aktører som muligt i skabelsen af en fælles ønskværdig fremtid. Vi håber, at vi med denne titel lykkes med at skabe et rummeligt og dog afgrænset forum for inspirerende og udviklende dialog om ledelse og organisationsudvikling med fokus på fælles ansvar og sprogets skabende kraft.

Relationel ledelse og organisationsudvikling er velkendt i mange danske organisationer, og interessen for de relationelle tilgange til ledelse og organisationspraksis er stærkt stigende. Med dette tidsskrift er det vores ambition at give en mangfoldighed af stemmer mulighed for at dele ud af deres inspiration og erfaringer med relationel praksis, så vi sammen kan udfolde, udbrede og styrke denne praksis.

I redaktionsgruppen bag dette tidsskrift er vi alle drevet af et ønske om at formidle og anvende de relationelle teorier og metoder, og vi glæder os over at se og høre om de mange erfaringer med det frugtbare heri. Redaktionsgruppens fire medlemmer kommer alle fra virksomheder, der netop arbejder med relationel praksis.

MARIANNE KØLLE fra Forlaget Mindspace udgiver praksisrettede kvalitetsbøger inden for psykologi, filosofi og pædagogik til professionelle og studerende. Forlaget fokuserer især på formidling af systemisk tænkning og praksis, socialkonstruktionisme, AI, positiv psykologi og praktisk filosofi.

CHARLOTTE DALSGAARD fra Harbohus er en erfaren pioner inden for Anerkendende udvikling og har med stor succes hjulpet mere end 300 virksomheder, institutioner og organisationer med at opnå langtidsholdbare resultater. Charlotte Dalsgaard regnes internationalt blandt de førende metodeudviklere og omsætter socialkonstruktionisme, Værdsættende samtale og systemisk tænkning til praksis. Hun uddanner ledere og konsulenter i såvel Danmark som USA. Harbohus rådgiver, uddanner og leder processer inden for Anerkendende ledelse, organisationsudvikling og coaching. Charlotte er redaktør og forfatter af adskillige bøger, artikler og indlæg. Hun er desuden en ofte anvendt foredragsholder såvel herhjemme som i udlandet.

MAJA LOUA HASLEBO fra Haslebo & Partnere fungerer som sparringspartner for ledere og konsulenter, der er nysgerrige omkring virkningerne af eget sprogbrug, og som ønsker at være med til at skabe mere nyttige handlemuligheder for sig selv og andre organisationsmedlemmer. Haslebo & Partnere arbejder med udgangspunkt i socialkonstruktionismen som erkendelsesteori, med fokus på en relationel etik og med henblik på at øge opmærksomheden på organisationer som arbejdsfællesskaber, hvor ethvert organisationsmedlem kan komme på banen som en kompetent og engageret bidragsyder. Maja er desuden forfatter og medforfatter til en række bøger, artikler og klummer om ledelse og organisationsudvikling.

CARSTEN HORNSTRUP fra MacMann Berg arbejder som ledelses- og organisationskonsulent og er ansvarlig for MacMann Bergs internationale relationer. Han er desuden forfatter og aktionsforsker med fokus på at udvikle og formidle nye teorier og tanker inden for systemisk ledelses- og organisationsudvikling. Initiativet til dette tidsskrift er en vigtig del af hans ønske om, at denne formidling skal ske på en måde, hvor koblingen mellem teori og praksis er i centrum.

Vi har fyldt forsiden med balloner i mange forskellige farver. Som ideerne i dette tidsskrift har de hver en egen opdrift og kan let svæve ud i verden, hvor de både kan blive set og selv skabe sig et overblik over landskabet. Balloner hører desuden med til festlige lejligheder, hvor der er noget at glæde sig til og over – sammen. Udgivelsen af første nummer af dette tidsskrift er en sådan begivenhed.

Vi håber med dette tidsskrift at kunne bidrage til den fortsatte udvikling af praksis og nye ideer inden for relationel ledelse og organisationsudvikling og glæder os til samarbejdet herom.

Rigtig god læselyst!

De bedste hilsner

REDAKTIONSGRUPPEN

Charlotte Dalsgaard, Maja Loua Haslebo, Carsten Hornstrup og Marianne Kølbe

LEDER RELATIONEL PRAKسيس NR. 1

REFLEKSIV STRATEGISK LEDELSES- OG ORGANISATIONS PRAKسيس



**CARSTEN
HORNSTRUP**

Et centralt udgangspunkt for os som systemisk inspirerede praktikere er, at vi alle har et medansvar for at skabe de organisatoriske verdener, vi arbejder i. Ledelse og organisationsudvikling handler i høj grad om sammen at skabe gode resultater gennem udvikling af ny værdiskabende praksis. Det betyder blandt andet, at vi ser nærmere på, hvordan vi selv er en aktiv deltager i at skabe eller konstruere hinandens handlemuligheder og den organisatoriske verden, vi bevæger os i. At skabe en refleksiv bevidsthed over vores eget sprog og vore egne handlinger kan være et første værdifuldt skridt væk fra at tage vores egen og andres positioner, holdninger og handlinger for givet og bevæge os hen imod at være med til at skabe noget mere ønskværdigt for både os selv og for organisationen.

De fire artikler i dette nummer beskriver praksis fra meget forskellige organisationer. De fire artikler har

det til fælles, at de beskriver systemisk-anerkendende praksis i et mere overordnet eller strategisk ledelsesmæssigt lys. Den første artikel er fra en folkeskole i Fredericia Kommune. Her har skoleleder Jan Henriksen inspireret af systemisk teori og praksis indført det, han beskriver som „Den strategiserende praktiker“ – hvilket betyder, at fokus flyttes fra personer til processer og relationer. Bag denne overskrift gemmer sig en beskrivelse af en ledelsespraksis, hvor forandringsledelse er erstattet med en mere involverende ledelsesform: Forandringsledelse.

I anden artikel beskriver ledelseskonsulent Marianne Reenberg et projekt fra Jyske Bank, hvor ledere på tværs af alle niveauer er med til at undersøge og udfolde mulighederne i en mere refleksiv tilgang til strategisk ledelseskommunikation. Forfatterne, som er hhv. intern og ekstern konsulent,

beskriver, hvordan systemisk praksis kan være med til at øge kvaliteten af strategisk ledelseskommunikation. Tredje artikel af afdelingsleder Tommy Holst og ledelseskonsulent Ida Lund er hentet fra Statsfængslet i Ringe. Artiklen beskriver nogle af de centrale effekter af, at både ledere og medarbejdere har gennemgået et uddannelsesforløb baseret på systemisk-ankerkendende teori og praksis. Forfatterne ser det som et udtryk for, at den systemisk-ankerkendende praksis har bevæget sig fra udviklingssamtalen og andre „mikro-praksisser“ til at være værdsat som en vigtig del af de mere strategiske ledelses- og organisationsprocesser.

Den sidste artikel er skrevet af Christian Biering, Kaptajn i flyvevåbnet. Artiklen tager fat i en udfordring, som mange systemiske praktikere kan genkende, nemlig dilemmaet med at overføre en refleksiv ledelses- og organisationsforståelse fra

uddannelse eller fra en HR-strategi til den daglige driftsorganisation, som har sit praktiske og teoretiske udgangspunkt i en meget mere traditionel organisationsform og organisationsforståelse.

Vi håber, at de mange forskellige ideer i dette første nummer vil inspirere dig, kære læser, i din egen praksis.

De bedste hilsner

CARSTEN HORNSTRUP,

ansvarshavende redaktør af dette første nummer

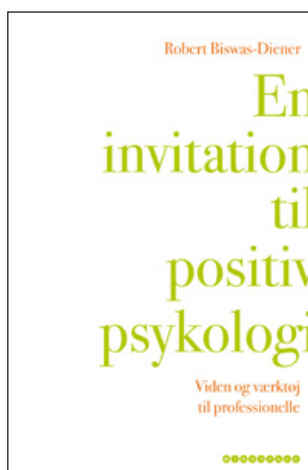
Titler fra MINDSPACE



Kenneth J. Gergen

Glimrende introduktionsbog til socialkonstruktivisme – skrevet af hovedmanden selv.

248 sider – 298 kr.



Robert Biswas-Diener

„En udmærket bog med både teori og praksis om positiv psykologi“

160 sider – 198 kr.



Peggy Penn

Klog og bevægende beskrivelse af, hvordan det at skrive breve i et terapeutisk forløb, kan opløse fastlåsende mønstre og lade ny mening blomstre.

204 sider – 298 kr.

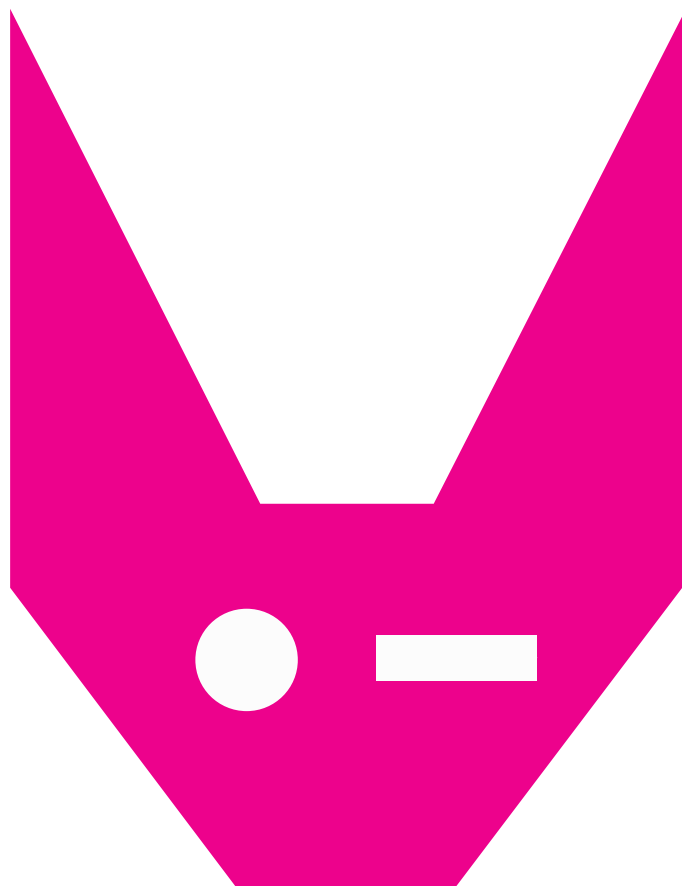


Peter Lang & Elspeth McAdam

Personlig og inspirerende bog om virkningsfulde måder at skabe anerkendelse i praksis, baseret på 25 års erfaring.

160 sider – 249 kr.

Forlaget Mindspace er et nyt fagbogsforlag, der udgiver praksisrettede kvalitetsbøger om psykologi, filosofi og pædagogik til professionelle og studerende.



INSPIRATION TIL DEN STRATEGISERENDE PRAKTIKER

NEW PUBLIC RELATIONSHIP SOM ORGANISATIONSUDVIKLER



JAN HENRIKSEN

Jeg har gennem lang tid arbejdet med at udvikle en praksis, der holder fast i to sigt punkter: udvikling og konsolidering. For mig at se går disse to begivenheder hånd i hånd på den måde, at vores konsolideringer er afsæt for vores udvikling, og vores udvikling gerne skal konsolideres for at give fornemmelsen af rodfæste.

Mit praksisafsæt er en folkeskole med ca. 150 ansatte, hvor jeg er skolens øverste leder. Som offentlig ansat bliver jeg i både den forrige og den aktuelle, og sikkert også en kommende politiske diskurs, set på med input/output-briller. Vi bliver bedt om at være resultatorienteret, vi skal levere value for money, vi skal konkurrere på ydelser med både andre offentlige og private virksomheder. Det er det, som bliver omtalt som New Public Management (NPM) (Klausen 2001, Klausen 2006, Sørensen et al. 2008). Denne artikel er ikke et opgør eller et oprør mod denne diskurs, den er snarere et forsøg på at udmønte en særlig ledelsespraksis, der giver mine medarbejdere og mig selv nogle handlemuligheder inden for denne diskurs, det er det, der blev til New Public Rela-

tionship (NPR). Artiklen er bygget op om et langt forløb med udarbejdelsen af en Arbejdspladsvurdering (APV) til udfærdigelsen af en trivselspolitik for vores organisation. Formen i artiklen er nogle spring imellem praksis – det, vi gjorde – og de refleksioner, der opstod.

ERFARINGEN, DER BRAGTE OS VIDERE

Et af de formelle styringsredskaber, som alle organisationer skal forholde sig til, er en APV. En sådan skal laves med jævne mellemrum, og formålet er at give alle ansatte mulighed for at tilkendegive, hvilke forbedringer de af fysisk og psykisk art kunne pege på. Der er som sådan ikke nogen formkrav til en APV, og der er derfor rig mulighed for, at en organisation kan få undersøgt de sider, den måtte ønske udviklet. En APV er repræsentant for nogle formelle magtstrukturer, der kan være med til at konsolidere værdier i tryk eller sikker praksis. På min arbejdsplads havde vi før uddelt skemaer udfærdiget af de faglige organisationer, hvilket afstedkom, at vi fik nogle meget tekniske svar. Det kunne være, om lysstyrken i de enkelte rum var over eller under en vis lumen, og om ventilationssystemet kunne udskifte

en vis mængde luft over tid. På det pågældende tidspunkt var det rart at få et overblik over den tekniske tilstand, men APV'en gav kun anledning til en samtale om tekniske forbedringer, deres pris og deres prioriteringer. APV'en havde indtil nu tjent som et handleværktøj inden for NPM-diskursen.

FORUNDRINGSLEDELSE

Da vi igen skulle udforme en APV, var vi mere interesseret i at undersøge, om der var noget praksis, vi kunne udvikle på, om vi kunne udvikle vores relation til hinanden. Tidligere havde vi i organisationen arbejdet med en ide, der hed forandringsledelse, en ide, der beskriver, hvordan en lille ændring i ledelsesadfærd kan have stor betydning for en kæmpe organisation. *[Begrebet forandringsledelse er dannet på baggrund af en inspiration fra et foredrag med Steen Hildebrand, hvor hans påstand er, at der er mere udviklingspotentiale i at være forandringsparat end i at være forandringsparat. Da jeg hørte ham sige dette, skete der det, at jeg pludselig fandt et begreb, der i dets klang og indhold gav mig en god fortælling om, hvad min egen ledelsesstil går ud på, nemlig at lede gennem det at være nysgerrig og opmærksom.]* (Henriksen 2009a)

Den position, at turde forundres, handler for mig om en helt bestemt måde at møde ledelsesop-

gaven på. Skåret ind til benet, så betyder forundringen, at jeg tør udnævne andre til eksperter i hverdagsfeltet, og selv være facilitator på forandring. Forandringsledelse forholder sig til de dele af ledelsesfeltet, der handler om at udvikle og forandre min organisation, og sat helt på spidsen, så er forandringsledelse et opgør med vishedens fristelse, eller sagt på en anden måde: at jeg altid kan opdage nye vinkler og mønstre på min skole, som giver os nye muligheder. Det vigtigste værktøj i forandringsledelse er den spørgeguide, du har med dig i dit daglige arbejde. Forandringsledelse i hverdagen betyder, at jeg ikke leverer svarene, men de spørgsmål, som vores organisation skal søge svaret på. I et udviklingsperspektiv så giver jeg ikke organisationen svaret på, hvordan vi når vores mål, nej, jeg spørger i stedet, hvordan vi når dem.

Forandringsledelse har hidtil i min strategiske praksis haft sin styrke, når jeg som leder agerer i mindre sammenhænge og i særdeleshed i de mere dialogbaserede hændelser såsom team-samtaler, MUS, møder og deslige. Her fandt jeg, at forandringspositionen gav anledning til refleksioner, som igen var med til at udpege vores udviklingspotentiale. Ideen var aldrig prøvet af som gennemgående strategisk praksis i et stort forløb.

ORGANISATIONEN ALLÉSKOLEN

Alléskolen er en folkeskole i Fredericia Kommune. Skolen er både en normal folkeskole og en specialskole med 4 hovedopgaver: børn med tale-/læsebesvær, børn med ADHD, børn med generelle udviklingshæmninger og børn med svære multiple handicaps. Alléskolen har ca. 35 % tosprogede elever, hvoraf hovedparten af disse går i den normale folkeskole. En stor del af eleverne i folkeskolen kommer fra socialt udsatte kår, men flere års indsats har betydet, at elevgrundlaget langsomt bliver mere sammensat.

Elevmæssigt er specialskolen og folkeskolen næsten lige store, dog beskæftiger specialskolen væsentligt flere voksne end folkeskoleledelsen. Til hver afdeling er knyttet en afdelingsleder, der varetager den personalemæssige og den pædagogiske ledelse af afdelingen.

Skolen er kendetegnet ved, at eleverne har en tydelig og særdeles tryk relationen til de voksne, og for en god dels vedkommende er læreren deres eneste faste voksenkontakt.

Personalet er drevet af et engagement for den særlige opgave, vi har på Alléskolen, og der bliver gjort et aktivt arbejde for at rekruttere så bredt som muligt og så rummeligt som muligt. Alléskolen har en levende politik om fastholdelse på arbejdsmarkedet så længe som muligt, fordi skolen gerne vil være en arbejdsplads, der aktivt er rummelig og inkluderende.

Vi var derfor ude på en pionerfærd, da vi skulle undersøge, hvad NPR kunne stå for og bibringe os.

DEN INDLEDENDE ØVELSE

Inspireret af ideerne fra forandringsledelse indkaldte vi derfor til et personalemøde med alle skolens ansatte, hvor vi ville have deltagerne til at hjælpe os med at udpege, hvilke områder vi skulle spørge ind til i vores APV. Formen for mødet var en såkaldt Open Space, hvor grundideen er, at deltagerne grupperer sig efter, hvad de gerne vil drøfte. Hver gruppe skrev noter på flipover, som var hængt op på væggen. Grundideen i Open Space er, at deltagerne har mulighed for at melde sig ind og ud af grupperne efter interesse og smag, hvilket betyder, at der langsomt som aftenen går, danner sig et mangfoldigt, men samskabt billede af, hvor vi som organisation kan sætte ind. Open Space er en mødeform, der kan være med til at sikre, at flere stemmer er med til at sætte dagsordenen.

Alléskolen har et såkaldt MED-udvalg (MED). MED er et udvalg, som varetager de overordnede interesser om medindflydelse og medbestemmelse for alle ansatte. MED's hovedopgave er at lave politikker for skolens drift og udvikling, sikre, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø er godt samt at rådgive ledelsen i dens arbejde. I denne proces, jeg skriver om her, fik MED en naturlig central rolle. MED-udvalget blev samlet med henblik på at lave en liste over, hvilke handleplaner der skulle laves med udgangspunkt i APV'en. Listen var lang, men særligt på temaet om det psykiske arbejdsmiljø havde det vist sig, at der var god energi. Mange af forslagene pegede hen i retning af at lave en trivselspolitik for skolen. Vi vidste dog fra tidligere udviklingsprojekter på skolen (Henriksen 2009d), at en klar og koordineret forståelse af forløbet og ledelse heraf er den bedste grobund for succes. I tidligere forløb havde vi brugt ideerne fra forandringsledelse, men vi havde brug for en ide, der byggede på organisatoriske relationer og ikke på individrelationer.

DEN STRATEGISERENDE PRAKTIKER 1 – FØRSTE INDSPARK TIL NPR

Behovet for en ide, der kunne håndtere organisatoriske relationer, gjorde, at jeg søgte inspiration fra Kenneth Gergen og hans relationsbegreb. Han

siger, at relationen er en invitation til et nyt eventyr (Gergen 2009). Mere konkret peger han på, at et relationelt syn på begivenheder flytter vores fokus fra den dansende til dansen, fra spilleren til spillet (Gergen 2009, Henriksen 2009c). I en organisatorisk sammenhæng betyder det, at vi flytter fokus fra organisationen til organiseringerne, fra medarbejderen til medarbejdet, fra leder til ledelse. Dette perspektiv forstærkes af Maturanas grundtænkning, en grundtænkning, der siger, at vi ikke er „human beings – we are human doings“ (Maturana 2004). Pointen er, at det er i handlingen, at mennesker mødes. Forandringsledelse i et strategisk perspektiv er altså ikke det at være strateg, men at være strategiserende (Henriksen 2009b). I selve begrebet strategiserende er indbygget den pointe, at det handler om praksis. Når jeg som leder arbejder som strategiserende i egen praksis, er jeg det, jeg vil kalde strategiserende praktiker.

Fra denne position gik vi i gang. Vi vidste nu, at det handlede om, at vi turde finde og ikke mindst stille de spørgsmål, der frembragte netop de svar hos medarbejderne, der gav trivselspolitikken liv. Det var overordentligt betydningsfuldt, at vores nye trivselspolitik skulle skabe nogle relationer på arbejdspladsen, som gav trivsel. Grundideen var, at en god relation mellem organisationen og medarbejderen og en god relationen mellem medarbejderne ville give den trivsel, vi drømte om. Vi besluttede os for to grundværdier i projektet: samskabelse og gennemsigtighed. Ideen til at bruge netop disse to værdier kom fra Barges ide om, at man kan sammenligne ledelse med det at være forsker (Barge 2006, Barge 2008). Han inviterer til at sammenligne ledelse med det at være forsker, og især inden for den forskningsdisciplin, der hedder aktionsforskning (McNiff 2006). Inden for al forskning gælder, at den måde jeg arbejder med materialet på og det formål, som forskningen har, er transparent. Særligt for aktionsforskning er, at den især bruger kvalitative datamaterialer, og i Barges version er ideen, at jo mere samskabt resultatet er, jo mere liv giver resultatet efterfølgende. Mit særlige bidrag til aktionsforskning er ideen om presearch (Henriksen 2009 b). Ordet kommer af en sammensætning af research (forskning) og det engelske ord pre

(før). Ideen er, at de mennesker, som forskningen kommer til at få indflydelse på, også er med til at designe forskningsforløbet.

ET FORSKNINGSDESIGN BLIVER TIL

Hele MED satte hinanden stævne til en arbejdsdag, en presearchdag, med det ene formål at lave det design, der ville give os den trivselspolitik, vi gerne ville lave. Presearchdagen blev organiseret som en serie af gruppeinterview, fordi vi ønskede at koordinere de sociale verdner og dertil hørende motiver, der omkredsede opgaven. Interviewene startede med, at der blev valgt en interviewer samt udvalgt en gruppe, der skulle interviewes. Resten af deltagerne var lyttende og fik lov at reflektere højt med hinanden efter interviewet. Efter hvert interview og efter hver refleksion blev der i plenum udpeget de spørgsmål, vi gerne ville efterforske yderligere i det næste interview. Hovedopgaven var at finde det spørgsmål, vi gerne ville stille hele organisationen, at finde det spørgsmål, som gjorde, at så mange som muligt kunne koble sig på ideen om en trivselspolitik, og samtidig kunne komme med forslag til indhold. Langsomt i interviewene blev det klart, at det, vi ønskede at efterforske, var den relation, vi havde til hinanden, og efterhånden som dagen gik, blev hovedspørgsmålet, udviklingspunktet for skolen, uddifferentieret. Da dagen var omme, vidste vi, hvad vi ville undersøge, vi ville spørge vores kollegaer om følgende: Hvordan står vi sammen om den opgave, vi har?

Grundspørgsmålet kom i vores koordinerede forståelse til at tage det udgangspunkt, at trivsel i vores organisation handler om vores evne til at udvikle og pleje vore relationer til hinanden. Tro imod vores relationelle intention besluttede vi at bruge ideerne fra aktionsforskning om det kvali-

tative, frem for det kvantitative, forskningsgrundlag. Det design, vi efterstræbte, skulle sikre, at vi kom i kontakt med skolens forskellige team, at der var løbende kontakt ud i organisationen, og at vi fik hjælp til at verificere de resultater, der opstod undervejs. Sammenlagt betød det et forløb henover 1½ år. Det lange forløb var nødvendigt, fordi vi ville sikre os, at vi fik svaret grundigt på vores spørgsmål, og at det materiale, vi fik udarbejdet, skulle have tid til at blive verificeret. Undervejs havde vi indlagt forskellige høringsperioder for at inddrage organisationens mange stemmer, men også for at blive ved med at give projektet liv og energi. Det overordnede design kan du se i tabel 1.

Det blev min rolle som strategiserende praktiker at gennemføre de gruppeinterview, der skulle til. Grundideen var, at jeg skulle invitere alle team ind til en drøftelse af, hvilke elementer der kunne styrke vores trivsel. Efter indsamling af data gik vi i gang med et analyseforløb og verifikationsforløb. Det var vigtigt for MED-udvalget at udvide antallet af ejere af det videre forløb. Derfor blev der afholdt en eftermiddag, hvor MED-udvalget havde inviteret dele af personalet, som ikke normalt var medlem af MED-udvalget. Det var folk, der i dagligdagen var kollegialt anerkendt for deres gode praksis og særlige viden om det at arbejde med trivsel og relationer. På baggrund af dette møde blev første udkast af politikken sendt til høring i alle team. Alle havde fri lejlighed til at kommentere det konkrete udkast og undersøge, om det, de hver især havde ønsket til politikken, nu også var kommet med. Efter høringsfasen mødtes MED igen for at gennemgå de forskellige forslag, som de mange team var kommet med. På denne baggrund blev der udfærdiget en trivselspolitik, der kunne præsenteres på personalemødet. Politikken blev sendt ud til alle personligt i god tid

Tid	Januar	Marts	Oktober-december	Januar	Februar	April
Forskningselement	Ideen opstår	Presearch	Indsamling af data (research)	Analyse af data	Verifikation	Resultat og ny presearch
Relationel begivenhed	Personalemøde	Gruppeinterview i MED-udvalg	Gruppeinterview af team	MED-møde	Team verificerer analysen	Personalemøde

TABEL 1. TIDSFORLØB FOR UDVIKLING AF TRIVSELSPOLITIK

før mødet, idet vi ønskede, at alle havde haft muligheden for at sætte sig ind i den nye politik. På selve mødet blev personalet delt op i grupper på tværs af dagligdagens relationer, og blev bedt om at svare på følgende: Hvilke muligheder og udfordringer giver den nye politik os? Grundideen var, at alle fik sat sig selv ind midt i den hverdag, hvor politikken fik sit liv, men også danne et presearch-grundlag, når trivselspolitikken skulle revideres.

DEN STRATEGISERENDE PRAKTIKER 2 – ANDET INDSPARK TIL NPR

Undervejs i forløbet blev jeg meget optaget af en vigtig position for den strategiserende praktiker. Denne position døbte jeg facilitatoren. Jeg fandt, at udvalget af faciliterende værktøjer var stort, men særligt et gav meget mening i denne sammenhæng: sproget og i særdeleshed organisationens hverdagsprog.

Det sprogsyn, jeg lod mig inspirere af, fik sit afsæt i to citater:

[Sproget er ikke et fængsel, det er en særlig form for eksistens, en måde at leve sammen på.]
(Maturana 2004, p. 29) (min oversættelse)

I dette citat foreslår Maturana, at det at leve i en sproglig kontekst gør det omsonst at lave forestillinger om en verden hinsides sproget. Inspireret af Ricour tager Lang et skridt videre og siger:

[Når vi taler vores sprog, lever vi vores kultur.]
(Lang 11/8 -08) (min oversættelse)

Sproget har en unik måde at præsentere fragmenter af vores tanker og vores sind på, og sproget gør, at vi kan stykke vore tanker sammen og inviterer andre ind i vores logikker (Wittgenstein 1980, Barrett 1967). Sproget bliver en værktøjskasse til at åbne for vore drømme, forklaringer og forudsigelser for fremtiden (Barrett 1967). Særligt for den strategiserende praktiker er brugen af hverdagsprog. Når vi bruger hverdagsprog i forskningsprocesser, har det et meget specifikt

formål, nemlig at lede efter det sprog, der netop skaber forbindelser mellem mennesker i konteksten (Wittgenstein 1964). Sproget bliver ganske enkelt det centrale værktøj til at skabe relationer. At arbejde med NPR kræver derfor et organisatorisk hverdagsprog.

Jeg kan som strategiserende praktiker bruge organisationens hverdagsprog, og kan herfra få et naturligt afsæt for et udviklingsforløb. Et eksempel fra vores organisation handler om et udviklingsforløb, vi har gennemført. Vi havde nogle eksterne konsulenter til at sætte skub i udviklingen af vores teamkultur. De var dygtige og gav masser af ny energi til vore team. De havde blandt andet undervist i Maturanas autopoiesebegreb (Maturana 2004). Ideen gav rigtig god mening, men som grundforståelse bed den sig ikke rigtig fast. Det skete først den dag, da begrebet blev døbt „boblen“ ved lidt af en tilfældighed. Herfra begyndte sprogspil at blomstre såsom: „må jeg komme på besøg i din boble?“, „hvordan ser der ud i din boble i dag?“, „hvilken boble har du taget på i dag?“.

TRIVSELSPOLITIKKENS INDHOLD OG LIV

Resultatet af vore bestræbelser blev en politik, der i den grad satte ord på de mange relationer, vi er omgivet af i vores hverdag. Vi fik sat ord på de mange facetter i vores dagligdag, som styrer vores arbejde. Hvem vi er afhængige af, hvad jeg med fordel kan gøre for at skabe trivsel for mig selv og andre. Hvad jeg med fordel kan holde op med at gøre for at skabe trivsel. Undervejs i forløbet opdagede vi, at alene det at begynde at tale om det, gav anledning til forandringer, og vi så, at det var vigtigt ikke at lade politikken dø ved at skrive den ned. Vi var nødt til at give den liv ved også at pege på, hvornår og hvordan vi skulle arbejde videre med politikken.

Et meget spændende resultat var sproget i vores trivselspolitik. Sproget var et fremadrettet sprog, der sætter ord på de idealer og drømme, vi har for trivsel, samt de handlinger, vi ønsker hos hinanden for at få hjælp til at facilitere trivsel på arbejdspladsen. Ved at være vedholdende i at bruge hverdagsprog hele vejen igennem fik vi belyst, hvilke værdier og handlinger vi synes, der styrker

vores professionelle relationer. Ikke en gang blev ordet relation nævnt i forløbet, ordet relation blev først sat på, da vi var klare på dets indhold.

AFTERSEARCH – NPR FINDER FODFÆSTE

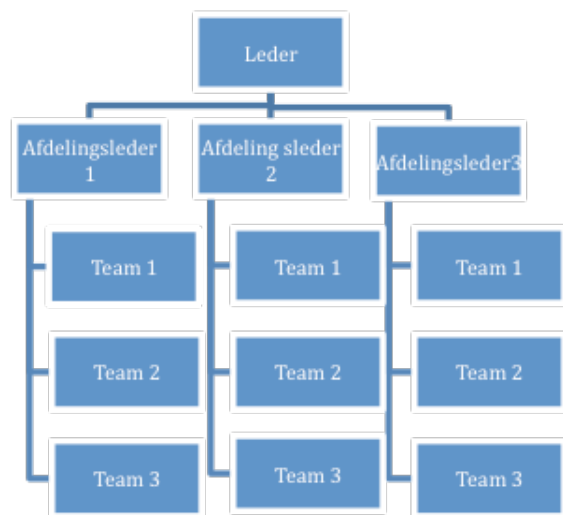
Efter projektet satte jeg mig for at samle op på de erfaringer, som jeg som strategiserende praktiker kunne bruge fremadrettet. Hvorfor blev dette forløb en succes, og hvilke refleksioner kunne være med til at fastholde trivselspolitikens liv? På hvilket grundlag skal jeg arbejde videre med NPR? Sidst men ikke mindst var jeg interesseret i, om der på baggrund af hele forløbet kunne skabes en platform, vi kunne bruge i andre sammenhænge. At forløbet var en succes, var der ingen tvivl om, men at sætte fingeren på den forskel, der havde gjort en forskel lige netop her, fandt jeg vigtig. Det var først, da jeg vendte tilbage til ideen om relationer, at jeg fandt ideen til en ny fortælling, vi kunne bruge fremadrettet. En dag kom jeg ved en tilfældighed til at lave et organisatorisk sprogspil, der gav masser af ny energi, det var opfindelsen af ordet relationsdiagram. Inden jeg fortæller om det, vil jeg komme med en lille forhistorie, som leder hen på dets skabelse.

Som alle andre organisationer har vi et organisationsdiagram (figur 1). Dette diagram fortæller visuelt om det formelle hierarki, der eksisterer i vores organisation, og på den måde bliver et sådan diagram en repræsentant for NPM. Det fortæller om, hvem der bestemmer over hvem. Det viser de forskellige afdelinger, afdelingernes medarbejdere osv. Det er organiseret i farver for at lette overskueligheden, og dette organisationsdiagram fortæller hurtigt og visuelt vores organisations formelle opbygning og historie. Værdien i dette diagram er et koordineret sprog om, hvilken afdeling jeg arbejder i, hvem der er ens leder, og hvem jeg er kollega med. Udfordringen ved et organisationsdiagram er, at det ikke sætter noget i gang, men udelukkende konsoliderer organisationen. Organisationsdiagrammet henter sin legitimitet fra det, Hegel kalder „partikularitetsprincippet“ (Hegel 1967). Dette princip beskriver den mekanisme, som hele vores retsstat er opbygget over. Det er regler og principper, der styrer vores samvær, og der er konsekvenser, hvis man træder ved siden

af. Det vil sige, at man bliver synlig, hvis man overtræder reglerne og principperne. Honneth (Honneth 2006) vil sige, at vi bliver anerkendt for det, som adskiller os, og den magt, vi har i vores arbejde. Når vi skal konsolidere et stykke udviklingsarbejde, har jeg gode erfaringer med at bruge dette princip. Det giver et klart billede af, hvem der fremover skal gøre hvad, og hvem der bærer hvilke dele af de nye ansvar, vi har vedtaget, er vigtige.

Skal organisationen derimod udvikle sig, skal ideen om NPR sættes i spil. Den fordrer, at de menneskelige ressourcer, organisationen består af, kan omsættes til en dagligdags organisering, der faciliterer lige netop den palet af handlinger, der skaber udviklingen. I udviklingssammenhænge er det min erfaring, at en sproglig udfordring af den lineære og hierarkiske magt kan sætte gang i mere frisættende processer. Afsættet til at facilitere denne proces kommer ikke ved at printe organisationsdiagrammet ud. Nej, det skete ved en sproglig udfordring af den lineære magt at annullere organisationsdiagrammet og etablere et relationsdiagram (figur 2).

Det bærende sociale princip i et relationsdiagram er, hvad jeg vil kalde „multiversprincippet“. Ordet multiverser beskriver det forhold, at vi hver især består af et autopoietisk system, altså selvrefererende system med vore egne universelle logikker (Maturana 2004). Det er denne teori, der i min organisation blev kendt som boblen. Jeg er i min egen boble, og når boblerne mødes, altså at vi taler sammen, så skabes der multiverser. „Multiversprincippet“ betyder her, at jeg anerkendes ud fra mit unikke bidrag i den konkrete sammenhæng. Det betyder også, at mit unikke bidrag er forandret efter mødet, fordi jeg har ladet mig flytte ved at forsøge at lade mig forstyrre. Idealistisk vil det sige, at ved at jeg lader mig påvirke og flytte, er jeg med til at skabe muligheder for, at nye sandheder kan opstå. De nye sandheder kan give inspiration til nye veje at gå mod målet – altså udvikling. Selvfølgelig sker det ikke bare lige nu og her, det er en proces, der sker over tid: Gennem mange møder med andre bobler, gennem træning, og ved at turde møde andres logikker som ligeværdige til mine egne. NPR er altså en hverdagshandlen mellem mennesker.



FIGUR 1. ORGANISATIONS DIAGRAM



FIGUR 2. RELATIONS DIAGRAM

Multiversprincippet forklarer også, hvorfor tværfaglighed virker. Her sker der invitationer til andre faggrupper, når vi sprogligt bevæger os ind i hinandens fagligheder. Hvis for eksempel en administrator begynder at tale om pædagogik, så vil det i denne forståelse være det samme som at invitere lige netop denne faggruppe på banen.

Et relationsdiagram tager sit afsæt i den aktuelle opgave. Hvad er vores mål, og hvem skal inviteres ind i processen, for at vi løser opgaven på bedste vis? Et relationsdiagram har sigte på de synergier, der kan opstå, når vi får et samarbejde i stand. Et relationsdiagram forholder sig ikke kun til, hvem

der skal deltage, men også hvilke erfaringer fra tidligere det vil være nyttigt at inddrage. Endeligt forholder et relationsdiagram sig også til drømmen om den samskabte viden, som opgaven gav anledning til, og som kan inviteres ind som nyttig viden fremover. Vi opnår på denne måde, at vi kan tale om tingene, uden at formelle magtstrukturer sætter en barriere. Lederen repræsenterer ikke længere formel magt, men handlingsmagt i forhold til drømmen. Hensigten er at skabe en relation, der bruger den koordinerede forståelse af en fremtidig drøm, en forståelse, der er skabt i mødet mellem de sociale verdener, vi repræsenterer (Pearce 2007). Lidt sat på spidsen kan man sige, at den fremtid, vi skaber, ikke bliver bedre end vores evne til at skabe den nødvendige relation. Formelle magtstrukturer kan kun operere med instrukser. I det øjeblik vi skaber relationer, opererer vi med en virkelighed, hvor hensigten er at skabe en koordineret forståelse af motiver og formelle repræsentationer, ene og alene for at skabe en nødvendig ny virkelighed. I stedet for instrukser bruges invitationer, hvor vi inviterer enten en funktion, en historie, en formel repræsentation, en kendt relation ind til skabelsen af den virkelighed, vi drømmer om. I min praksis skærper tanken bag relationsdiagrammet intentionen om at være forsker i egen praksis. Den inviterer til en konstant nysgerrighed på relationen omkring det, vi i en samskabt virkelighed gerne vil nå. Ved at vi er sammen på kanten af opgaven, er vores sproglige undersøgelse af hinandens logikker med til at pege på mangfoldigheden i de handlemuligheder, vores formelle position giver. Vi er alle sammen inviteret ind i relationen, fordi vi har noget at bidrage med, og fordi vi har en interesse i at løse den konkrete opgave. Vi agerer således i en kontekst af NPR.

AFSLUTNING

Det er mit håb med denne artikel, at du, mens du læste den, fik øje på små hverdagsbegivenheder, hvor du har ageret som strategiserende praktiker, eller har brugt tanken om relationer til at udvikle din organisation. Du behøver end ikke være leder for at have haft den oplevelse, for jeg er sikker på, at ideen kan bruges i mange sammenhænge. Konceptet er stadig ikke beskrevet nok til at ud-

gøre en selvstændig teori, hvilket heller ikke har været udgangspunktet. Mit udgangspunkt har været at sprogliggøre en aktiv brug af relationer til organisationsudvikling i form af NPR. Der er stadig meget at undersøge i dette felt, men jeg håber, at du har fået inspiration til at kaste dig ud i store og små forløb som strategiserende praktikker og undersøge værdien i NPR.

REFERENCER

- Barge, J.K. (2006): *Living Systemic Constructionist Management Research*. Unpubl.
- Barge, J.K. et al. (2008): *Living leadership: a systemic constructionist approach*. www.sagepublications.com
- Barret, C. (1964): *Ludwig Wittgenstein. Lectures and conversations*. University of California Press.
- Gergen, K. (2009): *Relational Being*. Oxford University Press.
- Hegel, G.W.F. (1967): *System der Sittlichkeit*. Lassen-udgaven, elektronisk hjemlånt. Hamburg.
- Henriksen, J. (2009a): *Forandringsledelse*. Erhvervspsykologi nr. 2.
- Henriksen, J. (2009b): *Leading Through Language*. Unpubl.
- Henriksen, J. (2009c): *Den bedste tekst er konteksten*. UC2's magasin om integration: Sprog og integration.
- Henriksen, J. (2009d): *Creating a Great Place to Work in a Danish Public School*. AI practitioner Volume 11, Number 3.
- Honneth, A. (2006): *Kampen om anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Klausen, K.K. (2001): *Skulle det være noget særligt - organisation og ledelse i det offentlige*. Børsen.
- Klausen, K.K. (2006): *Strategisk ledelse - de mange arenaer*. Syddansk Universitetsforlag.
- Maturana, H.R. (2004): *From being to doing. The Origins of the Biology of Cognition*. Carl-Auer.
- McNiff, J. et al. (2006): *Action research. Living theory*. Sage Publications.
- Pearce, W.B. (2007): *Kommunikation og skabelsen af sociale verdner*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Sørensen, E. m.fl. (2008): *Ledelse og læring - i organisationer*. Hans Reitzels Forlag.
- Whitehead, J. & McNiff, J. (2006): *Action Research Living Theory*. Sage Publications.
- Wittgenstein, L. (1964): *Lectures and conversations*. University of California Press.
- Wittgenstein, L. (1980): *Culture and value*. The university of Chicago Press.
- Noter fra workshop med Peter Lang den 11/8 2008.

Ledelse med styrke

Anerkendende organisationsudvikling

Coaching og supervision

Anerkendende strategisk planlægning

Positiv psykologi i organisationens praksis

Anerkendende lederuddannelse

Harbohus
- fordi mennesker vokser af anerkendelse

98 68 61 11 info@harbohus.dk www.harbohus.dk

REFLEKSIV OG ANERKENDENDE KOMMUNIKATION I STATSFÆNGSLET I RINGE



TOMMY HOLST



IDA LUND

Artiklen beskriver en uddannelses- og udviklingsproces i Statsfængslet i Ringe, hvor alle ledere og medarbejdere har gennemgået et længerevarende systemisk-ankerkendende udviklingsforløb. Artiklen beskriver indledningsvis formål og baggrund for at igangsætte projektet og giver desuden nogle konkrete svar på, hvordan et systemisk udviklingsforløb kan være med til at udvikle en mere anerkendende og refleksiv kommunikationskultur blandt ledere og ansatte. Med afsæt i erfaringerne fra Ringe giver artiklen nogle bud på både styrker og udfordringer i at anvende en systemisk-ankerkendende tilgang til at skabe en sammenhængende kommunikationskultur i hele organisationen.

Nogle af de centrale positive erfaringer er, at processen har været med til at understøtte en udvikling af fængslets kommunikationskultur i retning af en mere anerkendende, nysgerrig og refleksiv omgangsform de ansatte imellem. Det har også

haft en positiv effekt på arbejdsmiljøet, og organisationens værdier er i højere grad blevet en aktiv del af hverdagen. På det konkrete plan har arbejdsmetoderne været med til at øge kvaliteten af møder og i coaching og supervisionsprocesser. Alt i alt har projektet således haft stor betydning for udviklingen af en mere refleksiv dialogkultur i organisationen. Der er dog stadig udfordringer. Én af de centrale er, at for at fastholde resultaterne af processen, er det meget vigtigt at specielt lederne fastholder fokus og går foran.

PROJEKTET

For at klæde medarbejdere og ledere på til bedre at håndtere en hverdag med disse meget store udfordringer tog ledelsen initiativ til et uddannelses- og udviklingsforløb for alle (ca. 130) ansatte, ledere såvel som medarbejdere. Udviklingsforløbet blev afsluttet i januar 2010 efter et i alt 14-måneders forløb.

ORGANISATIONEN STATSFÆNGSLET I RINGE

Statsfængslet i Ringe er et lukket fængsel med 86 pladser. Fængslet modtager kvinder og unge mænd i alderen 15–27 år. Godt halvdelen har i de senere år haft en anden etnisk baggrund end dansk og kom ved en opgørelse foretaget i 2006 fra 24 forskellige lande. Mange har haft en traumatiseret barndom præget af flygtningeproblemer og nu integrationsproblemer. Mange har svære kommunikationsproblemer, der resulterer i udadrettet aggressivitet over for medindsatte og personale. Som ansat i fængslet betyder det en belastende dagligdag med et højt konfliktniveau.

Samarbejdet mellem Ringe Statsfængsel og MacMann Berg blev etableret med baggrund i MacMann Bergs konkrete erfaringer med tilsvarende projekter inden for misbrugs- og behandlingsområdet i Odense Kommune. Her har den systemiske og anerkendende tilgang og arbejdsmetode i praksis vist sit værd og effekt gennem et kompetenceudviklingsprojekt for ledelsen og samtlige medarbejdere med stor og langvarig effekt. Formålet med udviklingsforløbet var at: „Fremme en anerkendende og værdsættende samværs- og samarbejdskultur blandt de ansatte og fængslets mange samarbejdspartnere.“¹ De mere konkrete mål med udviklingsprocessen var:

- At få en værdsættende og dermed mindre nedslidende dialog mellem de ansatte indbyrdes.
- At skabe større forståelse omkring ledelsesbeslutninger i den samlede personalegruppe.
- At fastholde og yderligere nedbringe den del af personalets sygefravær, der er arbejdspladsrelateret.
- At flytte fokus i personalets samarbejde fra et personligt fokus til et opgavefokus.
- At øge personalets selvværd og arbejdsmæssige energi.

UDVIKLINGSPROCESSEN

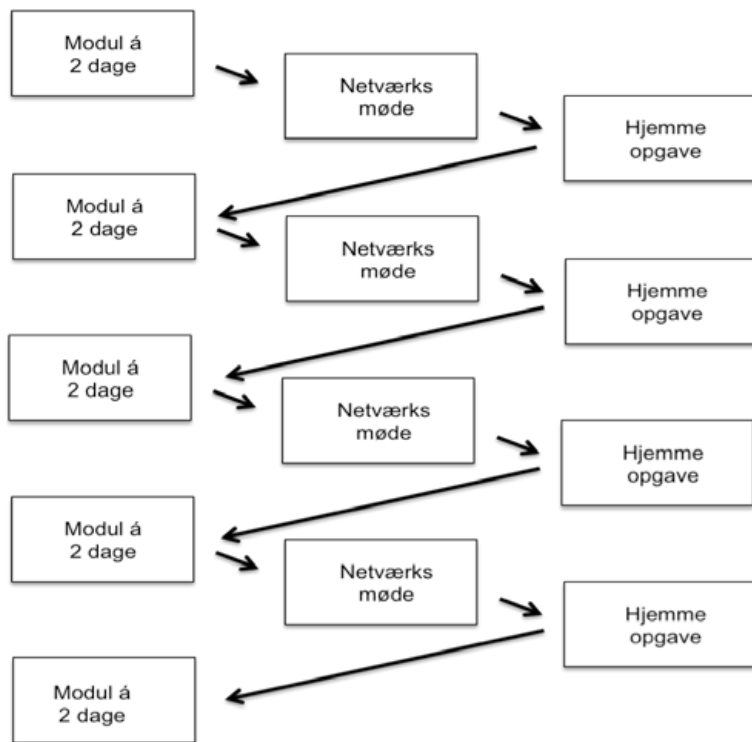
Samtlige ledere i fængslet udgjorde det første hold på udviklingsforløbet. Det gav dem en værdifuld indsigt i indhold og arbejdsmetoder og dermed muligheden for at kunne understøtte deres medarbejders udvikling. I og med at ledergruppen udgjorde ét hold, gav uddannelsesdagene mulighed for at drøfte og koordinere holdninger til organisationens vigtigste udviklingsområder. Efterfølgende har medarbejderne gennemført udviklingsforløbet med 15–20 deltagere per hold

– i alt 5 medarbejderhold. Medarbejderne deltog i forløbet i blandede hold på tværs af afsnit og team. På hvert medarbejderhold deltog en repræsentant for ledelsen. Formålet hermed var, at lederen kunne være med til at skabe afklaring omkring de spørgsmål, der opstod på holdene, men også at have mulighed for at bære vigtige informationer og temaer tilbage til ledergruppen.

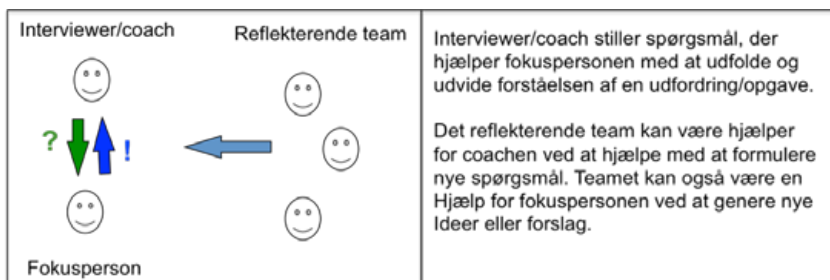
Selve udviklingsforløbet blev bygget op omkring fem undervisnings- og træningsmoduler á 2 dage med netværksmøder og konkrete øvelsesopgaver i egen praksis mellem de enkelte moduler. På modulerne fik deltagerne en grundlæggende introduktion til systemisk anerkendende kommunikation i teori og praksis. På modulerne og på netværksmøder mellem modulerne trænede deltagerne i at anvende de systemiske arbejdsmetoder med fokus på egne cases. Desuden har deltagerne individuelt eller sammen med kollegerne arbejdet med arbejdsmetoderne i deres daglige praksis mellem modulerne. Formålet hermed var at sikre en aktiv forbindelse mellem udviklingsforløbet og deltagernes hverdagserfaringer.

Hvert modul indeholdt en stor del træning og praktiske øvelser målrettet deltagernes praksis. Mere konkret var indholdet på modulerne en grundlæggende introduktion til systemisk teori (Autopoiesis, kontekst, neutralitet og nysgerrighed, Appreciative Inquiry, cirkulære og reflekseive spørgsmålstyper, domæne- og CMM-teori) og metode (bl.a. refleksev coaching og lyn-coaching, reflekterende team, gruppeinterview og back-casting).

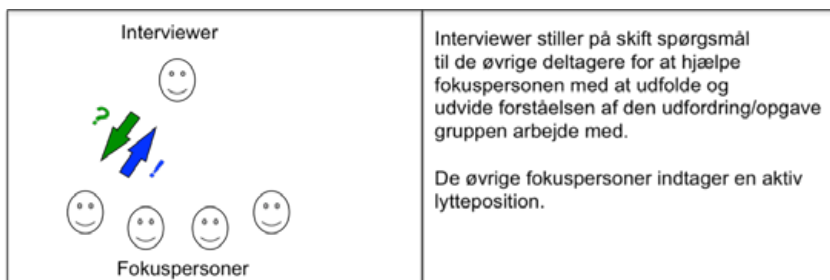
¹ Fra projektbeskrivelsen.



FIGUR 1. OVERBLIK OVER FORLØBET



FIGUR 2. ARBEJDE MED COACHING OG REFLEKTERENDE TEAM



FIGUR 3. ARBEJDE MED GENERATIV PROCES I GRUPPER

Både de teoretiske vinkler og de praktiske arbejds-metoder er anvendt som en konstruktiv indgang til at forstå og håndtere uklare kommunikations-mønstre og fastlåste positioner og til håndtering af modsætninger og opløsning af konflikter. To af arbejdsmetoderne har vist sig specielt anvendelige og er relativt hurtigt blevet en integreret del af hverdagen. Det er begge strukturerede samtale-former. Den ene er en arbejds metode, der anvendes til sparring/coaching, hvor en leder eller kollega indtager rollen som coach/interviewer med fokus på at hjælpe fokuspersionen med at udfolde og udvide forståelsen af en udfordring (figur 2).

Den anden arbejdsform er udbredt og anvendt i mange sammenhænge blandt andet ved møder og som en generativ arbejdsform, når nye ideer/muligheder skal drøftes. Her har en person rollen som interviewer, der på skift interviewer de øvrige mødedeltagere efter tur, mens de øvrige deltagere indtager en aktiv lytteposition (figur 3).

ET LEDELSESPERSPEKTIV PÅ ERFARINGERNE – DET PERSONLIGE PERSPEKTIV

9 år som afdelingsleder har bl.a. budt på deltagelse i flere forskellige lederuddannelser og kurser. Herigennem er evnen til at se og bruge de forskellige enkeltdele af det store billede blevet udviklet. Det har givet en stor styrke i de enkelte discipliner, men det er først med den systemiske uddannelse, at evnen til at se sammenhængene for alvor er udviklet.

Selv om man som leder har et kendskab til de systemiske ideer og har en oplevelse af at være en god kommunikator, har deltagelsen i forløbet givet anledning til et nyt blik på egen praksis. Arbejdet med systemisk ledelse og appreciative inquiry har indimellem skabt tvivl om den reelle accept og forståelsen af de kommunikerede budskaber hos såvel medarbejdere som i de øvrige omgivelser (Hornstrup & Loehr-Petersen 2003, Hornstrup et al. 2005). Så selvom der var tale om kendt vin på nye flasker (smarte flasker), har udviklingsforløbet givet anledning til mange refleksioner over egen praksis.

Det gælder blandt andet et nyt perspektiv på den hidtidige oplevelse af at være klar i holdninger og tale – og en oplevet bred accept af trufne beslutninger. Ved at blive inviteret til at skifte position kom der et nyt perspektiv, som pludselig også gav god mening. Det kan bedst forklares på den måde, at det er lidt som at se på et kæmpestort billede; rigtig tæt på. Det er først, når man kommer på den rigtige afstand og ser på billedet i det brede perspektiv, at man kan se, hvad det forestiller.

Alt i alt har forløbet været med til at udvikle og fastholde nye rutiner, blandt andet fordi det giver en lige så let opgaveløsning som den traditionelle, men med langt bedre og mere holdbare resultater.

En del medarbejdere giver også udtryk for, at forløbet har påvirket deres personlige måde at kommunikere med kollegerne på: *„Det, at jeg har deltaget i udviklingsforløbet i systemisk ledelse, har allerede på nuværende tidspunkt forandret min hverdag. I modsætning til før er jeg nu blevet mere lydhør, er blevet bedre til at samtale med nære kollegaer og kollegaer på tværs af faggrænser. Jeg bruger mere tid på at omgås og snakke med helt nye kollegaer. Jeg er blevet mere rummelig og især nysgerrig i en erkendelse af, at jeg også, selv om jeg er gammel i gårde, har brug for nye ideer og inspiration.“* (Medarbejder i skriftlig evaluering).

Og: *„For fremtiden vil jeg blive ved med at tage eget ansvar for at den systematisk anerkendende tænkning videreudvikles i sygesamtaler, være med til at stoppe negative historier, negativ tale, være nysgerrig efter forståelse på tværs af faggrupper og være anerkendende, hvilket har en smittende effekt og resulterer i spejling for både nye og gamle kollegaer, indsatte og eksterne samarbejdspartnere.“* (Medarbejder i skriftlig evaluering).

DET ORGANISATORISKE PERSPEKTIV

Overordnet set har forløbet givet ledere og medarbejdere en ny og fælles referenceramme for at forstå og arbejde med at udvikle en bedre kommunikation. At alle ledere og medarbejdere i fængslet gennem udviklingsforløbet har fået en

fælles indgang til at forstå kommunikationen, har givet en højere grad af helhedsfølelse og samhørighed på tværs af fængslets hierarkier, afdelinger og personalegrupper. En mere nysgerrig og reflektiv kultur har vist sig blandt andet i form af, at personalet som helhed er blevet mere reflektive i forhold til såvel deres egen som deres fælles måde at være/arbejde på.

En vigtig systemisk pointe, der påvirker og udvikler de ansattes syn på organisationen og kollegerne, er Batesons idé om, at vi skal være opmærksomme på at se på den konkrete situation som en del af en større sammenhæng (Bateson 1972). I stedet for udelukkende at se en situation fra eget perspektiv er mange nu blevet rigtig gode til at se sammenhængene mellem de mange forskellige elementer, der altid udgør en kompleks organisation som et fængsel.

De systemiske teorier og metoder har generelt givet en bedre forståelse for kommunikationens præmisser, hvilket blandt andet har gjort det muligt at se de daglige udfordringer i et nyt lys. Det viser sig blandt andet i snakken om, hvordan man opfatter budskaber og giver budskaber til hinanden. Vi er opmærksomme på, at det kan være ren balancekunst at få defineret, hvad vi faktisk snakker om, og herunder eventuelt få flyttet os til det „rigtige“ domæne. I den sammenhæng kan det også „bare“ være vigtigt at se og forstå, at den, man snakker med, er i et andet domæne end en selv. Det kan give den nødvendige aha-oplevelse. Maturanas ideer om, at dialogen foregår/kan foregå på flere samtidige domæner, giver hermed ledere og medarbejdere konkrete redskaber til at skabe større klarhed (Maturana & Poerksen 2004, Hornstrup et al. 2005). Hvor én medarbejder udtaler sig ud fra en tydelig „sådan er det“ -position på produktionens domæne, ser andre måske på sagen ud fra en undersøgende position på forklaringernes domæne eller fra en værdimæssig vinkel på æstetikens domæne. Et fælles kendskab til domæneteori giver således mulighed for at skabe klarhed i en ofte presset hverdag.

ET EKSEMPEL – PSYKISK ARBEJDSMILJØ:

En af de store udfordringer i vores arbejde er at skabe og sikre et trygt og godt psykisk arbejdsmiljø. Vi oplever ofte sager, hvor personalet udsættes for trusler eller krænkende adfærd. Vold er naturligvis også et fokusområde, men faktisk ikke et område, hvor vi er meget belastet. Vold er således et væsentligt fokusområde, men ikke et stort problem.

Sager med verbale overgreb er dog en stor og belastende udfordring. Vi har således mange sager hvert år, hvor personalet bliver psykisk belastet. Vi har derfor et beredskab, hvor vi ledere såvel som kollegaer støtter op om de udsatte. Men det er også i disse situationer, hvor forståelsen af domæneteorien finder anvendelse. Vi har egentlig aldrig været i tvivl om, at sådanne sager ofte får den udsatte til at reagere ud fra sit eget og meget følelsesmæssige domæne. Udfordringen består i blot at lytte og høre efter. Når man ikke selv føler det, den anden gør, så kan det opleves som vanskeligt ikke at forholde sig til rimeligheden set i lyset af det skete.

Efter en sparerunde i Kriminalforsorgen blev det lokalt forhandlet på plads, at natholdet blev reduceret med en „sovevagt“. Denne beslutning førte til megen frustration og vrede, da personalet med denne beslutning følte deres sikkerhed væsentligt forringet. Vi drøftede i topledelsen og sammen med personaleorganisationen, om beslutningen var den rigtige, herunder om man kunne finde alternative postreduktioner, der ville give mindre utryghed.

Realiteten omkring vores drøftelser var, at vi i topledelsen, og herunder i vores drøftelser med personaleorganisationen, bevægede os i produktionens domæne. Vi var dybt fokuserede på fakta og statistikker over, hvor sjældent sovevagten var blevet brugt i akutte situationer inden for de seneste år. Personalet derimod talte fra æstetikens domæne – om deres følte utryghed og usikkerhed.

Selvom det var og er et alvorlig emne, kan det alligevel virke komisk efterfølgende, når man re-

flekterer over processen. Det at opleve en reelt oplevet følelse besvaret med faktabaserede argumenter som for eksempel, „Ja, men statistikken viser, at vi kun har brugt sovevagten akut i 2 situationer inden for de seneste 3 år“. Det svarer lidt til at sige til et menneske med flyskræk, „Du skal ikke være nervøs for at flyve, der styrter ikke nær så mange fly ned, som der er biler, der kører galt“.

Oplevelsen af at tale ud fra to forskellige domæner giver mulighed for at forstå hinandens synspunkter i den rette kontekst. Det giver mulighed for at lytte til det, der bliver sagt, uden nødvendigvis at dømme det. Det giver ligeledes mulighed for at tale om et nyt fælles tredje, „Hvad kan vi eventuelt gøre for at skabe større tryghed?“, når først vi holder op med at ville overbevise hinanden om, at vi hver især har patentet på den eneste sandhed.

Arbejdsmiljøet fremhæves også af medarbejderne som et vigtigt område. Flere deltagere har sagt, at de oplever en mere imødekommende og konstruktiv omgangsform: „I det daglige er min opfattelse nok, at man ser og fornemmer en mere positiv og imødekommende tilgang til mange af de daglige problemer, som før kunne virke uoverskuelige.“ (Medarbejder i skriftlig evaluering).

Og: „Den systemiske uddannelse har personligt været en stor udfordring for mig, hvor jeg har lært mange nye måder til opgaveløsninger. Den tværfaglige sammensætning af holdet har personligt også givet et godt kursusforløb/-indhold. Det vil i fremtidens arbejde på Ringe være meget lettere at stå sammen/arbejde sammen og at have forståelse for hinandens arbejde.“ (Medarbejder i skriftlig evaluering)

Også introduktionen af den systemiske forståelse af neutralitet som en forpligtigelse til at være undersøgende og nysgerrige har haft stor betydning. Med afsæt i Milanoskolens bearbejdning af Batesons idé om information som „forskellen, der gør en forskel“ (Cecchin 1995) og Karl Tomm/MacMann Bergs (Tomm 1988, Hornstrup, Tomm & Johansen 2009) arbejde med cirkulære og refleksive spørgsmålstyper er personalet blevet bedre til at have en „interviewende“ tilgang til

både hinanden indbyrdes og til de indsatte. Specielt oplevelsen af de forskellige spørgsmålstyper har øget kvaliteten af den interne dialog. Vi er blevet dygtigere til at interviewe hinanden og de indsatte. Det, at blive bevidst om virkningen af forskellige spørgsmålstyper, har været godt for mange, da det har hjulpet dem til bedre at få svar. Ideen om neutralitet og nysgerrighed har øget opmærksomheden på at lytte til andre og i højere grad forsøge at forstå, hvad der er vigtigt for andre at få sagt.

ET EKSEMPEL – VÆRDIER:

Helt konkret har vi igangsat et projekt omkring vores værdier. Projektet startede helt traditionelt i topledelsen, hvor det blev besluttet at udvide den til den brede ledelsesgruppe, den gruppe, der var på kursus sammen – 15 personer.

Den første arbejdsdag med værdierne førte til gode drøftelser og refleksioner på såvel det personlige niveau som i gruppen. Vi blev dog også hurtigt opmærksomme på, at vi måtte have endnu mere baggrundsviden, hvilket er tilvejebragt ved et større antal interview med mange forskellige medarbejdere, hvor der er sat fokus på deres praksis og deres virkelighed.

Jeg kan naturligvis kun referere til min oplevelse af de interview, jeg har afholdt. Det er dog tydeligt for mig, at det giver en fantastisk oplevelse at slippe sin egen idé om virkeligheden, forholde sig neutral og ikke mindst nysgerrig. Resultatet har for mig været en oplevelse af såvel, „*Nej, hvor er det bare godt, det er præcis sådan, jeg håbede, det var*“, men det har også været, „*Nå okay, gør vi også sådan hos os*“.

En kombination af en mere anerkendende og værdsættende tilgang ledere og kolleger imellem og en større brug af mere strukturerede dialogformer har betydet, at mange stemmer kommer i spil i dag, hvor det før ofte var meget de samme, der talte. En større brug af interview, reflekterende team og feedbackrunder på blandt andet gruppemøder har givet en mere struktureret og dermed mere konstruktiv dialog om de mange daglige udfordringer.

I hverdagen har forløbet været med til at gøre mødestrukturen mere skarp. Rigtig mange møder er blevet pudset af og har fået en mere præcis form, hvilket har betydet, at møderne opleves som mere effektive. Vi er blevet bedre til at kontekstafklare, således at vores individuelle mål og forventninger i højere grad er blevet fælles mål og forventninger. I den sammenhæng er det at kontekstafklare – og sige det højt – blevet en normal handling.

ET EKSEMPEL – OPLEVELSE AF MØDERNE:

Effekten opleves blandt andet ved, at stemmer, der normalt har været meget lidt hørbare, nu i højere grad bliver hørt. Det, der blandt andet opleves ved interviewteknikkerne, er, at der er tid til at tale og tid til at lytte. Det, at mødelederen tager meget mere kontrol over selve mødeprocessen, betyder snævert set, at styringen kan opleves som topstyret eller kontrollerede, men det giver samtidig taletid til alle, hvilket er med til at kvalificere beslutningerne på en langt bedre måde.

En af de opgaver, jeg i den forbindelse prøver at arbejde meget bevidst med, er, at synspunkter og idéer ikke per automatik skydes ned, hvis man ikke er enig. Synspunkter og idéer skal heller ikke per automatik forsvares, hvis de konfronteres. Det handler i disse situationer for mig meget om, at vi får tydeliggjort, at der ikke kun er én sandhed, eller én virkelighed. Vi har som enkeltpersoner ikke patent på hele sandheden, men vi kan og må godt fortælle vores version.

I udviklingen arbejder jeg meget mere med lateral tænkning, hvor fokus flyttes fra den kritiske tilgang til en tilstand, hvor idéer skaber idéer, der skaber udvikling og forståelse.

Jeg oplever i stigende grad, at netop dette arbejde giver en større accept af, at vi skal arbejde med forståelsen af hinanden og hinandens synspunkter, og at dette ikke nødvendigvis er det samme som, at vi skal acceptere eller overgive os til disse synspunkter. Denne forståelse opnås netop ved nysgerrighed og evnen til at lytte i modsætning til den mere traditionelle, hvor det i højere grad handler om at „vinde“ retten til at have ret.

Jeg oplever, at vi flytter os fra at sige: „Jeg kan ikke høre, hvad du siger, men jeg gentager meget gerne det, jeg lige sagde“ til i højere grad at sige: „Jeg har svært ved at forstå, hvad du siger, men jeg vil gerne prøve. Vil du ikke prøve at fortælle mig, hvordan ...“

De ansatte har kendt og brugt blandt andet gruppesupervision og feedbackrunder før starten af det systemiske udviklingsforløb. De positive erfaringer kan derfor ikke henføres til det, at alle har været gennem en systemisk uddannelse. Men sammenlignet med andre steder i Kriminalforsorgen er erfaringerne med gruppesupervision og feedbackrunder langt mere positive i Ringe.

I mange situationer har for eksempel et værktøj som gruppeinterviewet givet nogle meget klare analyser, idéer til udvikling og handlingsplaner til implementering. Samtidig er det i flere situationer meldt tilbage i evalueringen, at den opgave, der blev fundet løsning på – på meget kort tid – havde været genstand for en endeløs ustruktureret diskussion i lang tid før.

UDFORDRINGER – ER DER STADIG!

Selvom udviklingsforløbet har haft stor betydning, er der stadig mange udfordringer. På det helt konkrete plan kan det nogle gange være svært at finde den nødvendige tid i en hverdag, hvor man som leder bliver presset fra mange sider. Når hele organisationen bliver introduceret til det systemiske tankesæt, kan det også ske, at de bliver brugt som et „våben“ i situationer, hvor en beslutning ikke har været til diskussion.

ET EKSEMPEL:

En af udfordringerne i Kriminalforsorgen er, at vi arbejder i et politisk styret system, hvor mange beslutninger er et vilkår, vi må forholde os til uanset vores eget syn på rigtig eller forkert.

I sådanne situationer har vi gennem årene ofte oplevet, at vi internt starter en diskussion om ret og rimeligt i beslutningen på et niveau, der alene synes at høre de reelle beslutningstagere til. Med den systemiske uddannelse som baggrund har jeg oplevet diskussioner, hvor anken er gået på, at „ledelsen“ ikke anvender det systemiske, når de

bare trække beslutningerne ned over hovedet på „os“.

Konkret oplevede jeg denne diskussion i forbindelse med en større sparerunde i slutningen af 2009, hvor både resultatet blev kritiseret, og ikke mindst selve processen, da personalet ikke følte sig hørt. Fra flere sider blev det udtalt, at personalet gerne ville have været hørt, og at de ikke anså det for i overensstemmelse med den systemiske tanke, at ledelsen ikke spurgte dem.

Reelt var personalet blevet hørt, men hørt gennem forhandlingerne med personaleorganisationerne i samarbejdsudvalget. Denne proces er en del af samarbejdsaftalen og derved ikke en del, vi hverken ønsker eller kan gå uden om.

Vores organisations forståelse for de forskellige processer udvikles løbende, men vi må også konstatere at det tager tid at få en systemisk tænkning implementeret. Den største udfordring er klart at bibeholde momentum i en travl hverdag. Et eksempel som det ovenstående giver dog også nye refleksioner, „Når nu personalet ikke føler sig hørt, hvad er det så, vi gør forkert?“

Som samlet ledelse kan det være svært at nå alle med den information, man ønsker at formidle. En af de vigtigste systemiske pointer handler om at være nysgerrig og udfordrende, men de fleste ledere oplever indimellem at give svar på spørgsmål blot fordi, de bliver spurgt. Det kan i sådanne situationer være svært ikke „bare“ at svare, ligesom man kan opleve at lade sig irritere over andres smøl, når man nu selv har en god løsning, der samtidig er hurtig og effektiv.

En anden udfordring er, at man som ledere godt ved, at hvis man oplever at få ret, fordi man ikke blev modsagt, eller hvis modparten stopper deres egen argumentation, så er det sjældent det samme som accept. Her bliver det nemt at vælge den mere traditionelle indfaldsvinkel og være „ligeglad“ med, hvorfor andre har en anden mening, eller om de „bare“ accepterer. Det er langt sværere at være nysgerrig og lade modpartens fuldstændig personlige perspektiv af sagen komme frem. Der er nemlig den risiko, at modpartens perspek-

tiv undergraver ens eget. Der er også en fare for, at du er nødt til at revurdere og tage andre faktorer ind i din problemløsning.

Det er også indimellem en udfordring ikke at bide sig fast i det, der ikke virker – eller de relativt få medarbejdere, som ikke tager ideerne til sig. Vi skal som ledere arbejde på at få alle med på 'vognen', så det ikke bliver en undskyldning for at falde tilbage til mere uhensigtsmæssige vaner.

OPSAMLING OG PERSPEKTIVER

Samlet set har forløbet betydet en større opmærksomhed på, hvordan kommunikationen påvirker arbejdsmiljøet. Når alle i fængslet har den sammen grundlæggende forståelse for betydningen af måden, vi kommunikerer på, og betydningen af at blive mødt med anerkendelse, er det lettere at huske – og sværere at glemme i en travl hverdag. Det har en samlet virkning på kulturen, og det viser sig i et bedre arbejdsmiljø for alle.

Som leder bliver man mindet om, at man har en vigtig position som kontekstmarkør for, hvordan vi ønsker, medarbejderne skal agere. Før udviklingsforløbet fik vi ikke den samme konkrete feedback som nu. At ledere og medarbejderne har deltaget på samme forløb, er netop med til at fastholde fokus på aftalerne. Dermed tror jeg, vi på sigt får stor gavn af det fælles udgangspunkt for at forstå den mere teoretiske baggrund for mellemmeneskelig kommunikation. Som det flere gange er fremhævet på uddannelsesdagene, så er teoriene 'tankeværktøjer', der er med til at øge vores opmærksomhed på det, vi siger og gør. Uden det teoretiske fundament ville vores praksis ikke være nær så solidt funderet.

Fremtidsperspektiverne i Ringe handler meget om at holde fast i det, vi har opnået. Vi er ikke bedre end den sidste handling. Udfordringerne bliver således at holde liv i de systemiske ideer og

praksis i en travl hverdag. Men med en stor opbakning fra de fleste medarbejdere bør det være muligt. Det betyder ikke, at vi skal læne os tilbage. Alle, både ledere og medarbejdere, skal fortsat yde en indsats for at bevare og udvikle en refleksiv og anerkendende kultur.

En meget vigtig forudsætning for at lykkes er, at ledelsen melder klart ud og går foran i processen. At vi som ledelse samlet deltog på første hold, gav os vigtig viden om forløbet – og det var et vigtigt signal til resten af organisationen. Vil andre gå samme vej, er det vigtigt med en tydelig ledelse og ikke mindst, at ledelsen internt er afstemt om mål og retning. Det er også vores erfaring, at effekten af udviklingsforløbet øges, når teori og praksis er tæt forbundet. De eksterne konsulenteres rolle er derfor også meget vigtig. De skal evne at koble sig på vores verden og tilpasse både sprog og praksis til vores hverdag.

REFERENCER

- Bateson, G. (1972): *Steps to an ecology of mind*. San Francisco: Chandler.
- Cecchin, G. (1995): *Irreverence*. Karnac.
- Hornstrup, C. & Loehr-Petersen, J. (2003): *Appreciative Inquiry – en konstruktiv metode til positive forandringer*. Jurist og Økonomforbundets Forlag, 2. udgave.
- Hornstrup, C.; Johansen, T.; Vinter Jensen, A.; Gjengedal Madsen, J. og Loehr-Petersen, J. (2005): *Systemisk ledelse – den refleksive praktiker*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Hornstrup, C.; Tomm, K. & Johansen, T. (2009): *Kunsten at stille de mest effektfulde spørgsmål*. *Erhvervspsykologi*. Vol. 7, nr. 3.
- Maturana, H. & Poerksen, B. (2004): *From being to doing*. Karl Auer.
- Tomm, K. (1988): *Interventive Interviewing: Part III. Intending to Ask Lineal, Circular, Reflexive or Strategic Questions?* *Family Process*, 27: 1-15.



Hvis du interesserer dig for kommunikation og sprogets skabende kraft, vil denne bog kunne inspirere dig.

Den illustrerer helt konkret og i mange detaljer, hvordan valg af ord, metaforer og indramning kan komme til at påvirke begivenhedernes gang - i en mere eller mindre ønskværdig retning.

Få ideer til, hvordan du selv kan mestre sproget og bidrage til at skabe en bedre organisation og et bedre samfund.

Udkommer
torsdag d. 28.
oktober 2010
Pris: 348 kr.

Du kan allerede nu forudbestille bogen hos forlaget via mail: salg@dpf.dk



E-tidsskriftet

RELATIONEL PRAKSIS er på facebook. Klik dig ind og start en debat, skriv en kommentar eller et spørgsmål.



STRATEGISK REFLEKSIV LEDELSES- KOMMUNIKATION I JYSKE BANK



**CARSTEN
HORNSTRUP**

Artiklen beskriver, hvilken forskel deltagelse og involvering gør for mellemlederes mulighed for at implementere strategiske ledelsesbeslutninger. Eksemplerne i artiklen er hentet i Jyske Bank, hvor to forskellige cases viser, hvordan og hvorfor en refleksiv tilgang til strategisk ledelseskommunikation er vigtig og værdifuld, hvis top-ledelsen skal skabe forståelse for strategisk vigtige beslutninger. Det centrale eksempel beskriver en proces, som blev gennemført efter en for banken utraditionel refleksiv proces med outsider witness team. Dette eksempel bliver sammenlignet med en mere traditionel 'oppefra og ned'-proces, som ikke gav den ønskede effekt.



**MARIANNE
REENBERG**

Med inspiration fra et forskningsinterview med repræsentanter for alle organisationens niveauer får vi et meget værdifuldt indblik i, hvordan strategisk ledelseskommunikation kan være med til at skabe organisatorisk sammenhængskraft – eller det modsatte. De eksempler, deltagerne i interviewet fremhæver som vellykket ledelseskommunikation, vidner om, at en refleksiv proces giver deltagerne

et større indsigt i beslutninger og intentioner, og at dette har stor betydning for deres muligheder for at implementere beslutningerne på en måde, der understøtter ledelsens strategiske ønsker. Det understøtter deres evne til at blive *strategisk kompetente bidragydere!* (Hornstrup & Oliver 2010).

At eksemplet er hentet fra Jyske Bank, er ikke tilfældigt. Bankens HR-aktiviteter, herunder deres lederuddannelse, har i en årrække bygget på en systemisk-ankerkendende tilgang. Eksemplet viser dog også, at denne tankegang ikke er en fuldt integreret del af den strategiske ledelses tilgang til ledelseskommunikation. Som i mange andre organisationer er de systemiske og anerkendende teorier og praksisser mere udbredte internt i HR-afdelingen end i de mere operative ledelseslag.

Artiklen indledes med en beskrivelse af de to case-eksempler med citater fra deltagerne oplevelser. Dernæst kobles praksis til strategisk refleksiv ledelseskommunikation i et systemisk perspektiv. Her illustrerer den ene case, hvordan en

OM VIRKSOMHEDEN JYSKE BANK

Med 4064 fuldtidsansatte er Jyske Bank den næststørste uafhængige bank i Danmark. Vi tilbyder en bred vifte af finansielle løsninger til private kunder og små og mellemstore virksomheder.

Jyske Banks organisation er flad og decentraliseret. Alle vores afdelinger arbejder som selvstændige enheder indenfor bankens politikker og mål. Vi er kendetegnet ved at uddelegere ansvar – også inden for særlige erhverv.

Jyske Bank praktiserer værdibaseret ledelse, hvilket betyder, at vi har udskiftet specifikke regelsæt med principper og guides, hvor indenfor de ansatte kan arbejde selvstændigt.

traditionel transmissionstænkning ofte overser, hvordan mennesker skaber deres egen mening med ledelsens budskaber. Som alternativ hertil bruger vi den anden case til at illustrere, hvordan en systemisk inspireret konstruktionstænkning giver værdifuld indsigt i den kompleksitet, topledelsen står over for, når der skal implementeres strategisk vigtige beslutninger i organisationen.

Artiklen afsluttes med at opstille en række spørgsmål, der forhåbentlig kan være med til at generere yderligere viden om brugen af systemiske principper i forbindelse med strategiske ledelsesbeslutninger og strategisk ledelseskommunikation.

ERFARINGERNE FRA JYSKE BANK²

De to eksempler fra Jyske Bank viser, hvordan henholdsvis en transmissionstænkning og en konstruktionstænkning inviterer topledelsen til to meget forskellige måder at tilrettelægge den strategiske ledelseskommunikation på. De to former for ledelseskommunikation giver lederne længere nede i organisationen meget forskellige vilkår for at forstå og dermed videreformidle budskaberne til deres mellemledere og medarbejdere, og dermed at skabe forudsætningerne for at disse kan agere strategisk kompetent.

Begge situationer er kendetegnet ved, at der er tale om større og strategisk vigtige beslutninger. I det første eksempel havde ledelsen besluttet at etablere centre til at varetage produktionen

af blandt andet dokumenter. De centrale servicecentre blev etableret ud fra et ønske om at øge effektiviteten i forbindelse med det papirarbejde, der er forbundet med at udføre bankforretning og samtidig frigøre bankens rådgivere til at opnå øget kundevendt tid.

Forud for processen havde et konsulentfirma analyseret en række arbejdsprocesser med det formål at finde frem til best practice. Man havde kørt et pilotprojekt, hvor to afdelinger skulle opleve, at dokumentarbejdet blev udført af et servicecenter. Man havde nedsat en projektgruppe og inviteret udvalgte afdelingsdirektører til at deltage i projektgruppen for blandt andet at sikre forankringen i de respektive afdelinger.

Efterfølgende blev beslutningen meldt ud til samtlige afdelingsdirektører på traditionel vis på et ledermøde med powerpoint-præsentationer, der dokumenterede den besparelse og øgede effektivitet, man ville opnå ved etableringen af servicecentre.

På dette møde blev afdelingsdirektørerne orienteret om antallet af servicecentre, men ikke om, hvor disse centre geografisk skulle placeres. De blev præsenteret for, hvilke processer der var udtænkt til at skulle løses i et servicecenter, og hvilke opgaver der skulle „blive“ tilbage i afdelingerne. Desuden blev de præsenteret for en fordelingsnøgle, der viste, hvor mange medarbejdere de enkelte afdelinger skulle „afgive“ til servicecentre.

² Data stammer fra speciale i *Systemic Leadership & Organisation Studies* (Marianne Reenberg 2010).

Det andet eksempel var en ændring af bankens normale SOP (Standart Operating Procedures), som følge af den finansielle krise. Her ønskede ledelsen at ændre beføjelsesstrukturen.

Umiddelbart blev dette meldt ud på traditionel vis, men man oplevede hurtigt, at afdelingsledelserne og dermed store dele af organisationen ikke udnyttede det forretningsmæssige potentiale, der var i markedet.

Begge eksempler var kendetegnet ved, at de var forholdsvis usædvanlige i en Jyske Bank sammenhæng. Banken er – sammenlignet med andre banker en kombination af en meget værdibaseret organisation og en høj grad af decentralisering. Ledere og medarbejders ejerskab til bankens værdier og kulturer vægtes højt, og det understøttes blandt andet af, at de ansatte har et forholdsvis stort ansvar og råderum. Den anderledes kultur kommer blandt andet til udtryk i de enkelte afdelingers organisering og indretning. De ansatte sidder teamvis i et åbent kontorlandskab ved hver deres 'ø', og når man kommer ind i banken, minder det om et miks af en café med 'spørge-bar' og en moderne læsesal – selvfølgelig med bankens produkter som det centrale. Det giver nogle særlige muligheder og udfordringer i forhold til strategisk ledelseskommunikation. Strategiske beslutninger, der er i tråd med bankens værdier og decentrale kultur, vil ofte meget let glide ned i organisationen, mens beslutninger, der bryder mere eller mindre med bankens kultur og værdier, ofte vil møde meget store udfordringer.

TO EKSEMPLER

De to informationsprocesser (servicecentre og beføjelsesstrukturen) blev grebet meget forskelligt an og med meget forskellige effekter. Det første eksempel med etablering af servicecentre blev kommunikeret på meget traditionel vis. Én af de ledere, der havde opgaven at videreforme budskaberne til medarbejderne, beskrev modtagelsen om beslutningen af etablering af centre som en bombe:

„Det er en bombe, der er sprang mellem hænderne på os, og det, der er gået galt, det er en klar

mangel på kommunikation. En klar mangel på at de ledere, der skal hjem og fortælle budskabet til medarbejderne, får mulighed for 100 % at købe ideen. I stedet skulle vi have en debat med dem, der har udtænkt projektet – om, hvad de synes, der var godt og skidt ved det. Altså en dyb debat i stedet for at man blot havde fået en orientering.“ Både den decentrale leder og medarbejderen så hellere en mere dialogbaseret form:

„Et forslag kunne være at gøre det på en ny måde, så vi som afdelingsledere får de informationer, vi får fra vores ledelse hjem i afdelingen. I stedet for blot at få en morgenmødepakke – kort tid efter afdelingsledermødet, som vi så kan gennemgå for personalet, kunne vi se en mere dialogbaseret form. At vi efter morgenmødet lagde op til, at medarbejderne tog en dialog, og senere kunne vende tilbage til lederne, og stille de spørgsmål og måske komme med noget feedback. Så bliver man mere sikker på, HVAD er det vi har fået at vide – og HVORFOR er det, at vi har fået det at vide. Det, der kunne være rigtig godt, det var, hvis medarbejderne kunne sige: Kære ledelse, det vi så vil gøre nu, det er bom, bom, bom – er det ok med jer?“

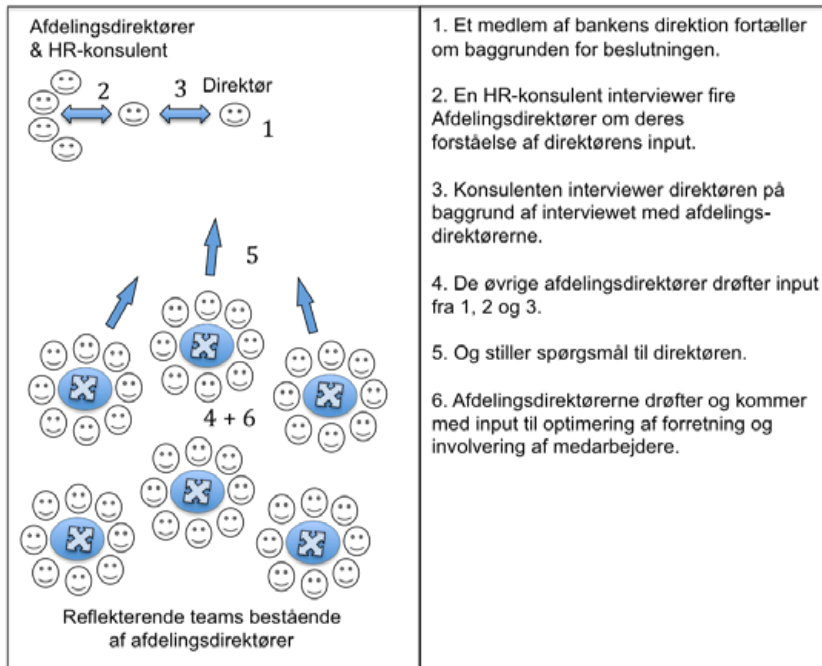
Udfordringen med den traditionelle måde at kommunikere strategiske beslutninger på beskrives tydeligt med ordførende direktør Anders Dams egne ord:

„Vi havde gjort det, at ledergruppen havde brugt enormt mange ressourcer på at forstå, hvad de selv mente. Så blev det hele kogt ned, og på ÉN dag fik alle lederne det at vide, og så på et morgenmøde på en time, så skulle alle medarbejderne forstå det – og så var DET implementeret. Det er jo en rigtig klassiker!“

I eksemplet med ændringen af bankens SOP oplevede man det, der blev kaldt manglende organisatorisk selvtillid, i form af manglende tiltro blandt de ansatte til, at man kunne lave forretninger som tidligere og en form for angst for at begå kreditmæssige fejltagelser. Det blev derfor besluttet at afholde et afdelingsdirektørmøde i en helt anderledes form, hvor ønsket var mere dialog og involvering blandt lederne i stedet for det, man

traditionelt gjorde; samlede en række indlægsholdere, som i monologisk form afleverede budskaber om nye indsatser, nye værktøjer m.m.

efterfølgende interviewet ud fra følgende spørgsmål:



FIGUR 1. MØDET OM SOP

Mødet blev designet med inspiration fra reflekterende team (Hornstrup et al. 2005) –tanken og ud fra ønsket om, at ledelsesniveauet over afdelingsdirektørerne kunne lytte til de tanker og følelser, der var blandt afdelingsdirektørerne mere end omvendt. Årsagen til, at netop dette setup blev valgt, var blandt andet håbet om at skabe endnu mere righoldige fortællinger og forståelser af det, der blev sagt undervejs på mødet. Man ønskede at give mulighed for, at de forståelser, der opstod undervejs, blev fortalt og genfortalt.

Mødet indledtes med, at områdedirektøren og indlandsdirektøren kort beskrev formålet med dagen, hvorefter et medlem fra bankens direktion fortalte om de tanker, der lå bag beslutningerne, der var truffet i en tid, hvor banksektoren var ude i en orkan, og hvor man vurderede, at tiden var til klare meldinger, der udgik fra én kaptajn på broen.

4 afdelingsdirektører havde forinden sagt ja til at deltage i processen som eksterne vidner. De blev

- Af alt det, du har hørt direktionen sige i dag, hvad har du især hæftet dig ved? Hvad er vigtigt for dem? Hvilke ord og sætninger gjorde et særligt indtryk på dig?
- Ud fra disse ord og sætninger kan du så give et indtryk af det billede, du får af direktionens intentioner, værdier eller andet, det vakte hos dig?
- Hvad er det i dit eget arbejdsliv, der gav anledning til, at du lige præcis hæftede dig ved netop disse ting? Hvad resonerer det sagte med i dit arbejdsliv?
- Hvor har det bragt dig hen at lytte til og tale om det?

Herefter blev direktionsmedlemmet interviewet ud fra de samme spørgsmål – med baggrund i de fire genfortællinger, han lige havde lyttet til.

For at involvere og aktivere de afdelingsdirektører, der ikke havde fået tildelt en rolle i ovenstående setup, blev der nu mulighed for, at de kunne stille spørgsmål til det, som de undervejs havde undret sig over eller blot havde brug for afklaring omkring.

Resten af mødet foregik med, at afdelingsdirektørerne i grupperne kunne drøfte, hvordan den nye viden kunne bidrage til, at man optimerede forretningen (vækst og samtidig overholde bankens nye kreditpolitik), samt hvordan deres medarbejdere kunne få indsigt i den nye viden.

Én af deltagerne i forskningsinterviewet fremhævede netop denne proces som et eksempel på en måde at skabe commitment gennem dialog på:

„Vi brugte et setup i mødet med alle afdelingsdirektører – med en outsider witness-proces. Den ansvarlige direktør havde bedt os sende ham spørgsmål i forvejen, som han kunne tage afsæt i i sine svar. Ved at bruge outsider witness-processen kunne der udfolde sig en helt anden slags dialog, hvor helt andre synspunkter kunne drøftes. Det forpligter på en anden måde, når man er en del af et reflekterende team. Du skal ikke bare

lytte, men også reflektere over, hvad du hører andre deltagere sige. Det setup skaber rigtig meget commitment.“

De to eksempler understreger vigtigheden af at se strategisk ledelseskommunikation som et væsentligt led i at implementere strategiske beslutninger. Det er ikke ny viden – men eksemplerne viser, at en mere reflektiv forholden sig til strategisk ledelseskommunikation inviterer til andre kommunikationsformer med dialogen som et centralt element.

En områdedirektør sammenfatter på denne måde sine læringspointer fra interviewet – og fra erfaringerne fra praksis:

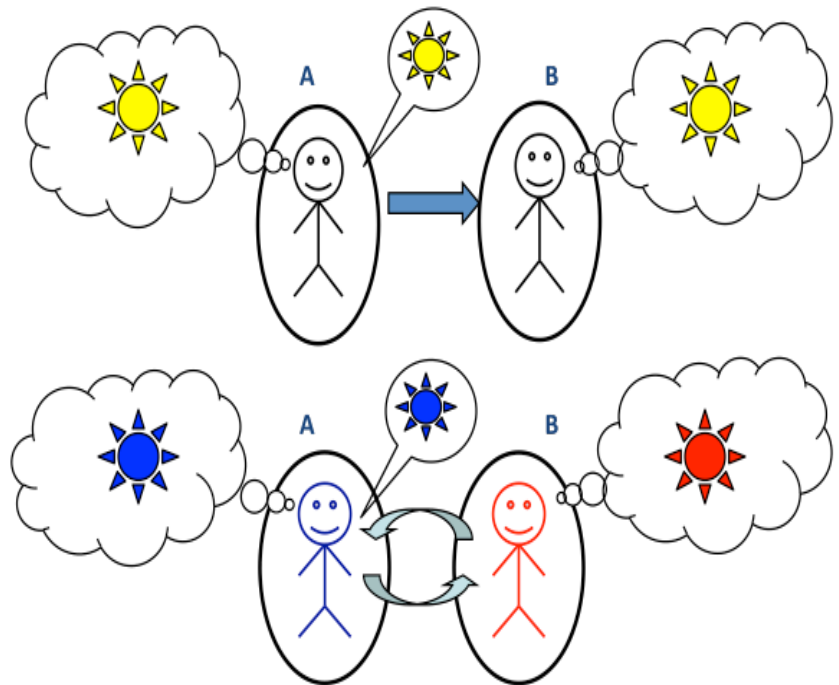
„Vi har talt meget om dialog – at når det drejer sig om strategisk information, noget der skal have effekt på lang sigt, så er det vigtigt at sikre tid til dialog om strategien – men også om de konkrete handlinger! For at skabe forståelse for strategien – så den enkelte afdeling og den enkelte medarbejder oplever: Hvordan kan jeg handle på en måde, der understøtter strategien? Det vil give både afdelinger i København og dem i de mindre jyske byer mulighed for at udfolde deres lokale versioner af strategien. Det skaber ejerskab og det kunne virkelig skabe et kvantespring.“

EKSEMPLERNE I ET SYSTEMISK PERSPEKTIV

Disse eksempler har – sammen med andre lignende erfaringer – givet anledning til at se nærmere på strategisk ledelseskommunikation i et systemisk perspektiv. I et systemisk perspektiv ser vi kommunikation som en meget vigtig del af at skabe organisatorisk sammenhængskraft, mere præcis kan vi forstå kommunikation som meningsdannelse og handlingskoordination (Pearce 2008). I det perspektiv bliver kommunikationen det, der skaber sammenhæng mellem vore individuelle billeder af situationen (vores meningsdannelse) og samtidig muliggør, at vi kan koordinere vore handlinger på tværs af personer, grupper og afdelinger. I forlængelse heraf bliver en aktiv involvering af relevante ledere og medarbejdere i dialogen om beslutninger og ikke mindst intentionerne hermed

meget vigtige. Det er en vigtig forudsætning for, at beslutningerne giver så tilstrækkelig mening for de berørte i organisationen, at de kan handle koordineret og i overensstemmelse med topledelsens ønsker. De bliver i højere grad strategisk kompetente bidragydere.

Ser vi lidt nærmere på eksemplerne fra Jyske Bank i et systemisk perspektiv, kan vi få en bedre forståelse ved at trække på Barnett Pearce og hans skelnen mellem en konstruktions- og en transmissionsforståelse af mellemmenneskelig kommunikation (Pearce 2001). Forskellen mellem de to kommunikationsforståelser er lettest at illustrere ved at se på processen mellem to personer.



FIGUR 2. TRANSMISSIONS- OG KONSTRUKTIONSTÆNKNING

Transmissionsforståelsen ser kommunikationen som et medie, hvormed vi kan transmittere viden fra én person til en anden. På billedet illustreret ved, at person A tænker på en stjerne, fortæller det til person B, som dernæst har samme forståelse af stjernen som A. Konstruktionstanken bygger på en anden forståelse for kommunikative processer – at vi selv hver især konstruerer vores egen forståelse af verden omkring os – her illustreret ved, at den blå A tænker og fortæller om

en stjerne til B. Når B hører A's fortælling, skaber B sit eget billede af stjernen (figur 2).

En helt central forskel i forhold til transmissionsmodellen er opfattelsen af sproget. Hvor transmissionsmodellen ser sproget som et middel til at beskrive verden omkring os, og til at overføre viden eller informationer fra en person til en anden, ser konstruktionsmodellen sproget som en aktiv handling. Sproget beskriver ikke verden og overfører ikke viden – sproget er en aktiv del af at frembringe den verden, vi oplever. Med den østrigske filosof Wittgensteins ord forstår vi sproget som en lygte (Gergen 2009). Det, sproget 'belyser', er det, vi ser, mens andet er i skyggen eller helt uden for lyskeglen. De historier, vi som ledere fortæller, og det, vi ikke vælger at fortælle, de historier, vi (vælger at) hører, altså de historier vi hører, og de historier, vi ikke hører, har stor betydning for det, de forskellige aktører opfatter som 'virkeligheden' i organisationen.

De to tilgange til kommunikation har forskellige styrker og svagheder, når de anvendes i praksis. Transmissionstænkningen, som er langt den mest udbredte model i danske organisationer, specielt på strategisk ledelsesniveau, har sin store styrke, når det gælder om relativt enkle budskaber, og når omgivelserne er relativt stabile. I en organisation som Jyske Bank vil den ofte være anvendelig, fordi alle (langt de fleste) af organisationens medlemmer har en meget ensartet faglig baggrund med økonomi og bankdrift som omdrejningspunktet. Det gælder særligt, hvis budskabet er i tråd med kulturen og værdierne i organisationen – at de understøtter medarbejderes og lederes billede af 'rigtig' og 'forkert' i organisationen. Transmissionsmodellens store udfordring er, at den ikke

tager højde for de forskellige 'lokale' fortolkninger, der ofte opstår på informationernes 'vej' fra topledelsen og hele vejen ud i organisationen. Denne udfordring er størst, når der er tale om komplekse informationer, hvis omstændighederne er præget af en vis grad af turbulens, og hvis den, som i første eksempel bryder med kultur og værdier.

Konstruktionstanken har sin store styrke i, at den netop tager afsæt i en forventning om forskellige lokale fortolkninger. Den har også sin styrke i situationer præget af usikkerhed, hvis informationerne er komplekse eller bryder med kultur og værdier. Konstruktionstankens udfordringer er, at den inviterer til processer, der ofte opleves som omstændelige og relativt tidskrævende. Den kræver, at man afsætter tid til dialogen og refleksionen – til spørgsmål og uddybende svar. Desuden kan den være med til at skabe mere forvirring for deltagerne, hvis processen ikke er velorganiseret.

STRATEGISK REFLEKSIV LEDELSESKOMMUNIKATION-MODELLEN

Med afsæt i konstruktionstanken bliver både den lokale og den strategiske kommunikation en helt central del af at skabe organisatorisk sammenhængskraft. Når hver enkelt leder og medarbejder danner sit eget billede af den organisatoriske virkelighed, bliver evnen til at skabe organisatoriske resultater i meget høj grad et spørgsmål om gennem de forskellige kommunikative processer at kunne forbinde organisationens mange aktører. I det, vi kalder strategisk refleksiv ledelseskommunikationsmodellen (SRL) (Hornstrup 2010), kan kvaliteten af strategisk ledelseskommunikation i høj grad øges ved at invitere til en mere refleksiv forholden sig til organisationens strategiske kommunikationsprocesser. Refleksiviteten skal forstås som en invitation til at forstå kommunikation i både et transmissions- og kommunikationsperspektiv – og at kommunikationen har forskellige elementer, som samlet påvirker dens kvalitet – det vil sige graden af overensstemmelse mellem de forskellige organisationsmedlemmers forståelser af budskabet.

I et SRL-perspektiv ser vi tre helt centrale forudsætninger for, at disse forbindelser kan etableres – tre elementer om man vil, som skaber organi-

	Transmissionsperspektiv	Konstruktionsperspektiv
Styrker	Enkel og effektiv til ukomplekse informationer i stabile miljøer.	Effektiv til at skabe koordineret forståelse ved komplekse emner/problemer i komplekse miljøer.
Svagheder	Den overser risikoen for 'lokale' tolkninger af informationerne.	Den tager ofte mere tid og kan skabe uklarhed, hvis dialogen ikke er godt organiseret.

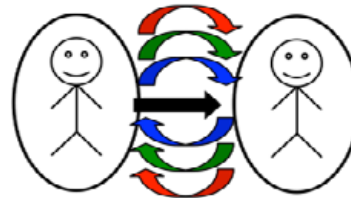
FIGUR 3. STYRKER OG SVAGHEDER VED TRANSMISSIONS- OG KONSTRUKTIONSTÆNKNING

satorisk sammenhængskraft. Inspireret af blandt andet Maturanas (Lang, Cronen & Little 2004) domæneteorier kan vi se kommunikationsprocessens tre forskellige perspektiver, som inviterer os til at se tre forskellige elementer eller niveauer i kommunikationsprocessen. Ud over selve informationen, budskabet, kan formålet med kommunikationsprocessen ses som koordination af både handling, mening og værdier.

Centralt i enhver kommunikation er selvfølgelig selve indholdet i budskabet. De tre elementer i SRL-modellen er alle lige vigtige at være opmærksomme på, når det gælder om at formidle budskaber – som her, fra én person til en anden. Den første dimension benævner vi for handlingsdimensionen. Ofte er den helt centrale hensigt med ledelseskommunikation at initiere eller koordinere handlinger eller beslutninger, der skal understøtte organisationens mål og strategi. Hermed mener vi, at strategisk kommunikation skal have sit afsæt i at skabe handlingskoordination, der understøtter de organisatoriske mål og strategier.

Det kan umiddelbart virke som absolut selvindlysende, men når vi ser på kommunikationen i et konstruktionsperspektiv, så ser vi også, at strategisk ledelseskommunikation ikke alene handler om, hvad afsenderen siger og gør (og ikke siger og ikke gør) (Bateson 1972). Det handler i mindst lige så høj grad om, hvad modtageren opfatter som værende vigtigt, en tolkning, der er farvet af både personlig og faglig baggrund, erfaringer og position i organisationen. Desuden skal strategisk ledelseskommunikation, før den når de yderste udførende led i organisationen, ofte igennem mange led, hvert led med sin egen tolkning. Samlet set bliver det at formidle og skabe koordination vertikalt og horisontalt om selv meget konkrete emner en alt andet end ukompleks opgave.

Den anden dimension er det, vi kalder meningsdimensionen, fordi vi ser meningskoordination som en væsentlig forudsætning for handlingskoordination og dermed en meget væsentlig del af eller formål med ledelseskommunikation. Inspireret af konstruktionstanken er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan ledelsens kommunikation påvirker modtagernes konstruktion af mening.



FIGUR 4. ELEMENTERNE I MODELLEN - INDIVIDNIVEAU

I vores øjne er meningsdimensionen en understregning af, at vi hver især konstruerer vores egen mening af den information/de budskaber, vi modtager, og at vores evne til at handle koordineret i meget høj grad hænger sammen med graden af koordineret forståelse eller mening.

Det tredje element handler om værdier – om hvordan ledelseskommunikation er med til at understøtte et koordineret værdigrundlag. I Jyske Bank, som i langt de fleste moderne virksomheder, spiller værdier og dermed værdibaseret ledelse en vigtig rolle. Overordnet set spiller værdidimensionen en meget vigtig rolle i at skabe en 'corporate identity' – i, at vi kan se en sammenhæng mellem vores egne holdninger og værdier og arbejdspladens værdier. I det lys bliver værdidimensionen en central del af al ledelseskommunikation, fordi ledelsens kommunikation, ofte implicit, formidler et værdisæt, som enten kan understøtte eller modarbejde menings- og handlingskoordination.

FRA PERSON TIL HELE ORGANISATIONEN

Set på et organisatorisk niveau kan modellen illustrere kompleksiteten i strategisk ledelseskommunikation på tværs af flere organisatoriske lag. Som i de to eksempler fra Jyske Bank vil information fra den øverste direktion ofte blive formidlet ned gennem ledelseslagene, og hver gang den skal igennem et ledelseslag, vil der ofte ske små eller større forskydninger i forståelsen af budskaberne.

Dermed bliver effekten af strategisk ledelseskommunikation i et SRL-perspektiv i meget høj grad et spørgsmål om **både** kvaliteten (både form og indhold) af den information, topledelsen 'sender' til og modtager fra medarbejderne, **og** relationerne og sammenhængskraften i hele organisationen. Hvis vi tager højde for konstruktionsstanken – som i det andet eksempel fra Jyske Bank, kan den relationelle eller kommunikative sammenhængskraft øges, hvilket får afgørende betydning for at skabe kommunikativt sammenhængende organisationer – hvilket i en moderne organisation er helt essentielt for den organisatoriske sammenhængskraft og dermed evne til at skabe resultater (figur 5).

Hvis vi igen vender blikket tilbage på eksemplerne fra Jyske Bank, kan den organisatoriske SRL-model være med til at illustrere, hvad der er på spil i de to situationer. I det første eksempel med etablering af servicecentre var udfordringerne på både et menings- og et værdiniveau. Selve informationen og de handlinger, der skulle følge, var relativt enkle – men kommunikationsformen gjorde det svært for lederne at formidle direktionens budskaber til mellemledere og medarbejdere. Anders Dams beskrivelse understreger klart dette: „... ledergruppen havde brugt enormt mange ressourcer på at forstå, hvad de selv mente. Så blev det hele kogt ned og på ÉN dag fik alle lederne det

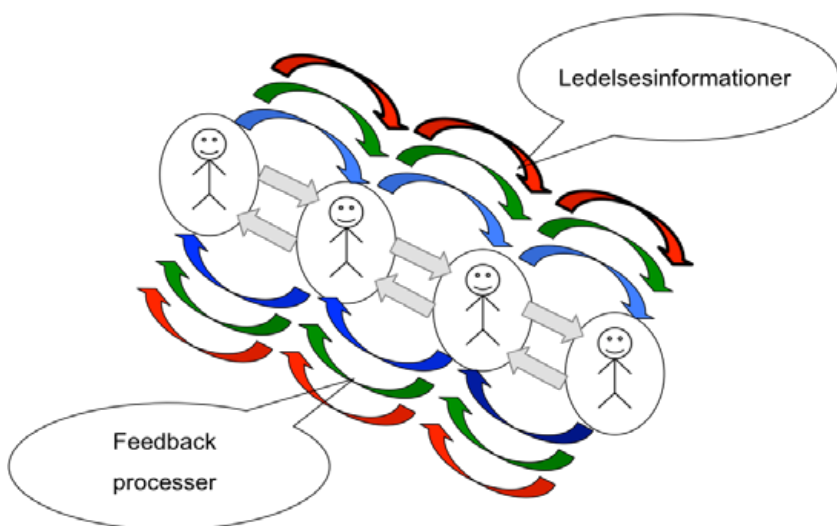
at vide, og så på et morgenmøde på en time, så skulle alle medarbejderne forstå det – og så var DET implementeret.“

I denne proces skæres muligheden for at koordinere forståelsen af beslutningen så at sige over, og meningskoordinationen mindskes. Direktionens medlemmer har alle været med i de mange diskussioner om beslutningen – de var involveret i selve konstruktionsprocessen. Den lange proces og alle dens mellemregninger blev kogt ned til én dag for de øvrige ledere og én time for medarbejderne. Samtidig er mulighederne for en grundig feedbackproces i form af uddybende dialoger – spørgsmål og svar med til at skabe afstand mellem lagene i organisationen.

I det andet eksempel gribes processen anderledes an. Her får de implicerede ledere lejlighed til en mere grundig drøftelse med den ansvarlig direktør. Gennem den strukturerede outsider witness-proces havde deltagerne både lejlighed til at lytte til direktørens svar og drøfte svar og refleksioner med andre ledere. Det gav en dybere og mere grundig forståelse for beslutningen og den ønskede effekt. Processen beskrives af en afdelingsdirektør som meget værdifuld og ikke mindst: „Det setup skaber rigtig meget commitment.“

OPSAMLING OG PERSPEKTIVER

Erfaringerne fra Jyske Bank giver inspiration til at gå på opdagelse i både de praktiske og teoretiske perspektiver af en mere refleksiv forståelse af strategisk ledelseskommunikation – den uisolerede organisation. Foreløbigt er der langt flere spørgsmål end svar – men det er jo også spørgsmålene, der holder dialogen, nysgerrigheden og læringen levende. Det første spørgsmål retter sig mod den praktiske del. Hvordan kan vi udvikle mere refleksive arbejdsformer, der muliggør en øget effekt af strategisk ledelseskommunikation? I dagens og ikke mindst i fremtidens organisationer er sammenhængskraft meget væsentlig, og strategisk ledelseskommunikation vil i stigende grad være en tovejsproces – oppefra og ned og nedefra og op. Spørgsmålet er derfor væsentlig.



FIGUR 5. SRL I ET ORGANISATIONS PERSPEKTIV

Det andet spørgsmål retter sig mod de mere teoretiske aspekter. Den mere traditionelle ledelsestænkning har i vid udstrækning været baseret på en (måske implicit) transmissionsmodel. Den systemisk konstruktivistiske tænkning byder på alternative ideer, der bygger på konstruktionstanken. Det teoretiske grundlag er mangesidigt og komplekst – som moderne organisationer er det, men tænkningen kommer indimellem til at virke verdensfjern og abstrakt. Det gør det sværere at anvende ideerne om kompleksitet i virkelighedens kompleksitet. Men med Steen Hildebrandts ord om, at komplekse situationer kræver komplekse analyser, kunne vi tilføje, at komplekse analyser kræver komplekse modeller og teorier. Vi oplever, at det systemiske, konstruktivistiske tanke sæt har rigtig meget at byde på. Spørgsmålet er derfor nærliggende: Hvordan kan vi forme teorier og modeller, der på samme tid er begribelige, og samtidig ikke reducerer forståelsen af virkeligheden og ikke mindst reducerer ledelseskommunikation til enkle modeller?

Begge spørgsmål er spændende, og vi har tænkt os at arbejde videre med sporet. Med artiklen ønsker vi at invitere andre med på vores udviklingsrejse ...

REFERENCER

- Hornstrup, C. & Oliver, C. (2010): Strategic reflexivity. Working paper.
- Bateson, G. (1972): *Steps to an ecology of mind*. San Francisco: Chandler.
- Gergen, K. (2009): *Relational Being*. Oxford University Press.
- Hornstrup, C. & Løhr-Petersen, J. (2003): *Appreciative Inquiry – en konstruktiv metode til positive forandringer*. Jurist og Økonomforbundets Forlag, 2. udgave.
- Hornstrup, C.; Johansen, T.; Vinter Jensen, A.; Gjengedal Madsen, J. & Løhr-Petersen, J. (2005): *Systemisk ledelse – den reflekterede praktiker*. Dansk psykologisk Forlag.
- Hornstrup, C. (2010): Den strategisk reflekterede praktiker – systemisk ledelse 2. Working paper.
- Lang, P.; Cronen, V. & Little, M. (2009): De tre handlingsdomæner. *Erhvervspsykologi*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Pearce, B. (2001): Using CMM. www.pearceassociates.com
- Pearce, B. (2008): *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Reenberg, M. (2010): From strategic information to strategic responsive meta-logues. *Speciale i Leadership & Organization Studies*.



MACMANN BERG I INTERNATIONALT SAMARBEJDE



Ny international Executive Master på dansk

MacMann Berg har indgået en strategisk partnerskabsaftale om en ny 2-årig Executive Master med en af Europas førende business schools, Nyenrode Business University i Holland.

Den nye 2-årige Executive Master i systemisk ledelse og organisationsudvikling er en dansk baseret og internationalt orienteret lederuddannelse, der tager afsæt i en systemisk funderet teori og praksis.

Undervisningen finder primært sted i Danmark og bliver gennemført af MacMann Berg. Hovedparten af undervisningen foregår på dansk, opgaverne skrives på dansk og eksaminationen er på dansk.

Læs mere om Executive Master på www.macmannberg.dk

NYENRODE BUSINESS UNIVERSITY

- ▶ Grundlagt i 1946
- ▶ Hollands eneste private universitet
- ▶ Nyenrode's internationale MBA-programmer tiltrækker studerende fra hele verden
- ▶ I Financial Times Ranking for MBA programs i 2009 blev Nyenrode kåret som nr. 1 i verden i forhold til talentudvikling
- ▶ Du kan læse mere på www.nyenrode.nl

WORKSHOP:

Barnett Pearce & Carsten Hornstrup

– Leadership and Coordinated Management of Meaning (CMM)

Barnett Pearce har spillet en meget central rolle i udviklingen af de systemiske og socialkonstruktivistiske kommunikationsteorier.

Den 12. november 2010 kommer Barnett Pearce til Århus.

Sammen med Carsten Hornstrup fra MacMann Berg står han bag en workshop, hvor deltagerne introduceres til nogle af de grundlæggende elementer i CMM-teorien. Workshoppen giver desuden deltagerne mulighed for at prøve ideer af i praksis under kyndig vejledning fra Barnett Pearce og Carsten Hornstrup.

Læs mere om workshoppen på: www.macmannberg.dk



MacMann Berg

STRATEGISK MANAGEMENT I ET SYSTEMISK PERSPEKTIV

AT SKABE SAMMENHÆNG MELLEM ET SYSTEMISK
LEDELSESGRUNDLAG OG ET LINEÆRT STRATEGISK
MANAGEMENTSYSTEM



**CHRISTIAN
BIERING**

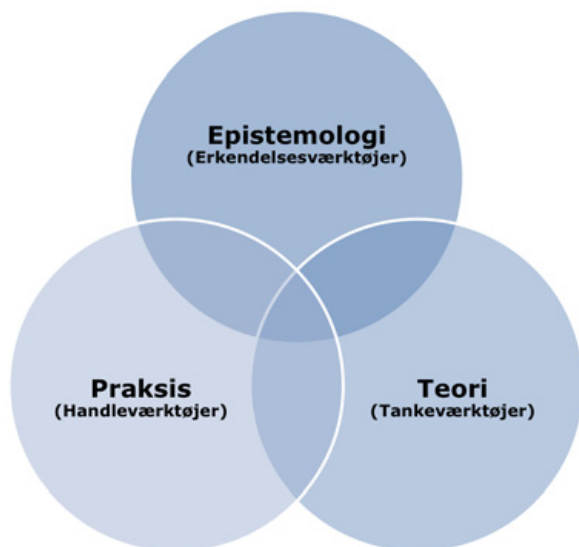
I denne artikel vil jeg gerne tage dig med på en rejse igennem de centrale pointer i mit projekt med at skabe en større sammenhæng mellem Flyvevåbnets strategiske managementsystem og Forsvarets ledelsesgrundlag. Formålet med rejsen har været udarbejdelsen af et speciale i forbindelse med min Master of Science in Systemic Leadership and Organisations Studies, og denne artikel er et sammenkog af dette speciale uden alle mellemregningerne.

Du vil blive introduceret til mine tanker om min position som strategisk forandringsagent, og hvad det giver af muligheder og udfordringer. Jeg vil så tage dig med ind i fremtidens systemiske strategiske management i Flyvevåbnet og se på, hvordan det kan hænge sammen fra mit perspektiv, når vi samtidig skal skabe balance mellem vores erkendelses-, tanke- og handleværktøjer. I den forbindelse vil jeg komme med mit bud på, hvordan det konkret kan gøres og implementeres. Endelig vil jeg kort åbne op for det nye udsyn, som min rejse har givet mig.

MIN UNDERSØGELSESTUR

I de sidste år har jeg arbejdet med strategi og ledelse på forskellige organisatoriske niveauer, men jeg tror, at det var i forbindelse med mit arbejde med at udvikle Flyvevåbnets Lederudviklingsprojekt (FLU), at jeg blev bevidst om forskellen mellem erkendelsesgrundlaget i Forsvarets ledelsesgrundlag og Flyvevåbnets Strategiske Managementsystem (FSM): Ledelsesgrundlaget bygger på et systemisk fundament, imens det strategiske managementsystem tager udgangspunkt i tankerne fra Scientific Management, og er grundlæggende lineært opbygget. Mit spørgsmål var: „Hvorfor fortæller vi vores ledere, at de skal lede med udgangspunkt i et systemisk ledelsesgrundlag, imens vores strategiske styringsredskab er baseret på et lineært koncept?“ Hvis Flyvevåbnet skal ledes med udgangspunkt i det samme grundlag, i alle aspekter af ledelse, så har vi behov for nye perspektiver på vores strategiske managementsystem.

Min optagethed har derfor, i det sidste års tid, været rettet imod, hvordan jeg kan facilitere skabel-



FIGUR 1. BALANCE MELLEM ERKENDELSES-, TANKE- OG HANDLEVÆRKTØJER

sen af en større sammenhæng mellem Forsvarets ledelsesgrundlag og Flyvevåbnets strategiske managementsystem. Dette har blandt andet været drevet af mit ønske om at skabe en „økologisk organisation“, hvor der er sammenhæng mellem de forskellige ledelsesredskaber og Forsvarets ledelsesgrundlag.

Fra mit perspektiv handler sammenhængen om at skabe balance og sammenhængskraft mellem de forskellige dele i et system. Dette er bl.a. inspireret af Gregory Batesons brug af udtrykket „økologi“ i hans bog „Steps to an ecology of mind“ (Bateson 2000), og hans udtryk „systemic wisdom“ (Bateson 2000:440). Begge udtryk peger på vigtigheden af at arbejde med forbindelserne

og relationerne i systemerne, som skaber sammenhæng mellem systemer og subsystemer. Som Bateson sagde: „Vi lever i en verden af cirkulære strukturer“ (Bateson 2000:146).

For mig betyder dette, at vi, når vi implementerer et nyt ledelsesgrundlag i Forsvaret, er nødt til at skabe balance mellem vores erkendelses-, tanke- og handleværktøjer (Johansen 2008) (Figur 1), og på samme tid skabe forbindelse mellem den lineære tænkning og den systemiske cirkulære tænkning.

MIN POSITION SOM STRATEGISK FORANDRINGSAGENT

Der er ingen tvivl om, at jeg i øjeblikket har en position i Flyvevåbnet, hvor jeg har gode muligheder for at facilitere skabelsen af en bevægelse i retning af en mere cirkulær og systemisk tankegang på det ledelsesmæssige område. Som intern HR-konsulent på strategisk niveau er jeg en del af forskellige projekter, som er med til at udvikle Flyvevåbnets fundament, både med hensyn til tankeværktøjer, men også i forhold til det erkendelsesmæssige grundlag. Igennem disse opgaver får jeg skabt et personligt netværk til nogle af de personer, som sidder i centrale strategiske positioner i staben, som jeg arbejder i. Dette giver mig mulighed for aktivt at skabe rum for en udviklende uærbødighed i forhold til vores strategiske managementsystem og til stadighed også at udfordre mine egne konklusioner og tanker.

Den primære udfordring er min formelle position i organisationen, da den i sidste omgang kan være

OM FLYVERTAKTISK KOMMANDO I FLYVEVÅBNET

Flyvevåbnet har cirka 3400 medarbejdere, og HR-afdelingen er placeret i Flyvertaktisk Kommando, som er Flyvevåbnets stab og hovedkvarter, med cirka 250 medarbejdere. Flyvertaktisk Kommando har til opgave at skabe det nødvendige beslutningsgrundlag for Flyvevåbnets øverste ledelse i forhold til udvikling og drift. De primære opgaver er derfor at lave planer for opstilling, udvikling og uddannelse af Flyvevåbnets enheder, så de er klar til at løse deres opgaver både nationalt og internationalt og herefter lave planer for den konkrete opgaveløsning og indsættelse af enhederne i f.eks. Afghanistan. I den forbindelse er det HR-afdelingens opgave at understøtte personaleforvaltningen, at udvikle og forvalte Flyvevåbnets kompetenceudviklings- og uddannelsesaktiviteter og udvikle og implementere strategiske HR-tiltag, såsom ledelsesevaluering, arbejdsklimamålinger og anden ledelses- og organisationsudvikling.

afgørende for, om det er mig som person, der får adgang til at deltage i de strategiske processer. Dette understreger blot vigtigheden af at have fokus på, at faciliteringen af skabelsen af sammenhængen mellem ledelsesgrundlaget og det strategiske managementsystem primært sker i forbindelse med de processer, som skaber grundlag for beslutningsprocesserne på strategisk niveau. Det vil sige, at jeg, som strategisk forandringsagent, skal være bevidst om, at jeg ikke er „skaberen“, men i stedet *faciliterer* skabelsen af tankeværktøjer og erkendelsesgrundlag, som er fundamentet for at gøre vores handlinger mere systemisk inspirerede.

Men hvad er mit eget billede af et Flyvevåben, der arbejder med strategisk management ud fra et systemisk udgangspunkt? Hvad er det for et billede, jeg forsøger at koordinere med andre i organisationen i forbindelse med min facilitering som strategisk forandringsagent?

Billedet har jeg fået udviklet og udvidet i løbet af min undersøgelsesrejse, hvor jeg har interviewet nogle „eksperter“ inden for systemisk ledelse med forskellige indgangsvinkler: Én med fokus på ledelses- og organisationsudvikling og strategi, én med fokus på systemisk evaluering og én med fokus på strategisk ledelse i Forsvaret og Forsvarets ledelsesgrundlag. Derudover gennemførte jeg en workshop med tre centrale personer i Flyvevåbnet, som alle tre arbejder med Flyvevåbnets strategi til hverdag. Disse forskellige relationer og møder har været med til at skabe retningen for min rejse og give mig et tydeligere billede af strategisk management i Flyvevåbnet og den systemiske indgangsvinkel til strategisk management som grundlag for dannelsen af mit eget billede.

SYSTEMISK STRATEGISK MANAGEMENT I FLYVEVÅBNET

Selvom overskriften på dette afsnit måske antyder noget andet, så er det ikke min intension at skabe et strategisk managementredskab, som står i modsætning til den lineære måde at arbejde med management på. Derimod er mit fokus at skabe et tankeværktøj, som skaber sammenhæng mellem det bedste fra den lineære tænkning og

det bedste fra den systemiske, med udgangspunkt i den konkrete kontekst, som i dette tilfælde er Flyvevåbnet. Så i stedet for at lede efter det, som adskiller, så har jeg set efter de mønstre, der forbinder, og derved også forsøgt at skabe en tilpas forstyrrelse og en forbindelse mellem de forskellige sprogspil.

DET FÆLLES ERKENDELSESGRUNDLAG

Én af de væsentlige pointer fra mine interview er, at informanterne gav udtryk for behovet for et fælles erkendelsesgrundlag. I Forsvaret er dette reelt givet i form af Forsvarets Ledelsesgrundlag, som er skabt som et ideologisk grundlag og dialogværktøj med fokus på god ledelse.

Ledelsesgrundlaget består grundlæggende af en model for god ledelse, som er bygget op omkring 4 ledelsesfunktioner (se Figur 2):

- **Sikre resultater**

Ledelse skal mobilisere tilstrækkelig viljestyrke, energi og vedholdenhed med henblik på at opnå gode resultater.

- **Udvikle relationer**

Ledelse skal håndtere og støtte menneskelige relationer internt såvel som eksternt med henblik på at skabe gode livs- og arbejdsvilkår.

- **Tilskynde til fornyelse**

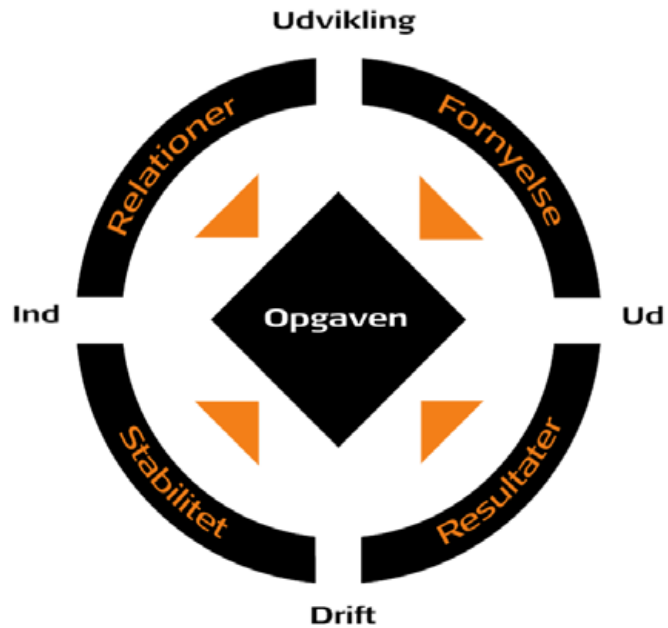
Ledelse skal tilpasse og forny organisationens praksis med henblik på at møde forandrede krav og forventninger udefra.

- **Fastholde stabilitet**

Ledelse skal fastholde professionalisme, kontinuitet og optimale strukturer med henblik på at bevare og nyttiggøre de erfaringer og den kvalitet, der allerede er i organisationen.

De fire ledelsesfunktioner er centreret omkring opgaven og skal hele tiden være i relativ balance i forhold til netop opgaven.

Ledelsesgrundlaget er i sit udgangspunkt systemisk og introducerer en mere holistisk, relationel og anerkendende form for ledelse i Forsvaret. Bl.a. står der om ledelse:



FIGUR 2. FORSVARETS LEDELSESGRUNDLAG, DE FIRE UDFALDSRUM

„Ledelse udøves af enhver, som er i stand til at påvirke en gruppe, formelt som uformelt, dvs. af alle, der bidrager til opgaveløsning. Ledelse er således en relation mellem såvel interne som eksterne bidragsydere.“ (FKODIR 121-5, s. 4)

Selvom Flyvevåbnet officielt har implementeret Forsvarets Ledelsesgrundlag, er der ingen tvivl om, at det er i forbindelse med skabelsen af et fælles erkendelsesgrundlag, at de største udfordringer ligger, da vi her er inde og røre ved de grundlæggende antagelser, kultur og sprogspil hos ansatte i Flyvevåbnet. En kultur og et sprogspil, som er mange år gammelt, og hvor det fremherskende strategiske sprogspil stammer fra Scientific Management og dermed et lineært fundament. Dette fik jeg blandt andet bekræftet i forbindelse med den workshop, jeg gennemførte med tre personer fra Flyvevåbnet, som arbejder med strategi til hverdag: Det er tydeligt, at den militære historie og kultur stadig er dominerende når strategi og management skal defineres og håndteres. Flyvevåbnets organisation er stadig opbygget som en typisk linje-stabsorganisation; en organisationsform, som blev opfundet af Frederick den Store af Preussen (havde magten fra 1740-1786). Han forsøgte at skabe en ef-

fektiv hær og introducerede blandt andet rang, uniformer, standardregulativer og specialisering (Morgan 2006:16-17). Organisationsformen er en stor del af en virksomheds selvforståelse og derved også dominerende i forhold til ledelses- og styringsformen.

Dette billede bringer tankerne hen til Barnett Pearce's artikel "Using CMM" fra 1999, hvor han introducerer ideen om Coordinated Management of Meaning (CMM) og meningshierarkierne (Pearce 1999).

I CMM-hierarkimodellen kan de forskellige kontekstniveauer bruges til at udfolde og giver os et redskab til at skabe opmærksomhed i forhold til, hvordan vi kommunikerer og koordinerer vores forståelser og handlinger på forskellige kontekstniveauer; fra kulturniveauet til det konkrete tale- og handlingsniveau. Samtidig beskriver Cronen og Pearce i artiklen de „logiske kræfter“ (Pearce 1999:40), hvor den kontekstuelle kraft angiver, hvordan konteksten er med til at påvirke situationen, og hvordan vi konkret handler. Det vil sige grundlæggende påvirker kulturen og vores erkendelsesmæssige ståsted, som det øverste kontekstniveau, hierarkiet af kontekstniveauer og er i

den sidste ende med til at påvirke vores konkrete handlinger. Som en form for modsatrettet kraft er der den implikative kraft, som angiver, hvordan vores handlinger har indflydelse på kulturen. Det vil sige, hvordan det vi siger og gør, påvirker hierarkiet af kontekstniveauer „nedefra“ og i den sidste ende har indflydelse på, hvordan kulturen udvikler sig. Disse logiske kræfter skal minde os om, at vores handlinger hele tiden er påvirket af den grundlæggende kultur og de kontekstuelle systemer i organisationen, såsom relationer, positioner og de historier og erfaringer, vi selv bærer med os. Men samtidig vil vores handlinger, i større eller mindre grad, påvirke de samme kontekstuelle systemer og i sidste ende den grundlæggende kultur.

STRATEGISKE TANKEVÆRKTØJER

Hvis jeg ser på CMM-hierarkimodellen som et strategisk tankeværktøj, kan jeg se en tydelig sammenhæng med Batesons metafor om kortet: „The map is not the territory“ (Bateson 2000:455). Metaforen med kortet giver mig et billede af, at når vi taler om en strategi, er den ikke et fuldstændigt billede af virkeligheden, men blot et udsnit set ud fra et bestemt målestoksforhold eller kontekstniveau. Når vi arbejder med en strategi, vil der være behov for forskellige detaljeringsniveauer/målestoksforhold på de forskellige organisatoriske niveauer, og det kræver, at man forstår koderne på kortet, hvis man skal kunne læse det.

Som et konkret strategisk planlægningsværktøj vil jeg benytte mig af en strategimodel, CMM-strategipropellen, som jeg tidligere har arbejdet med i forbindelse med en opgave med fokus på skabelsen af en „levende strategi“ og kommunikationen af denne på alle organisatoriske niveauer i Flyvevåbnet. CMM-strategipropellen bygger på tankerne fra Bateson vedrørende kontekst og kontekstmarkører og på Cronen og Pearces CMM-teorier, og er en videreudvikling af en model (CMM-propellen), som jeg har udviklet i samarbejde med Carsten Hornstrup, tilført et strategisk perspektiv.

For at koble modellen på Flyvevåbnets erkendelsesgrundlag og strategiske sprogspil har jeg i

stedet for at benytte Batesons tre kontekstmarkører benyttet de fire ledelsesfunktioner fra ledelsesgrundlaget. Derudover har jeg omdøbt de tre kontekstniveauer til følgende:

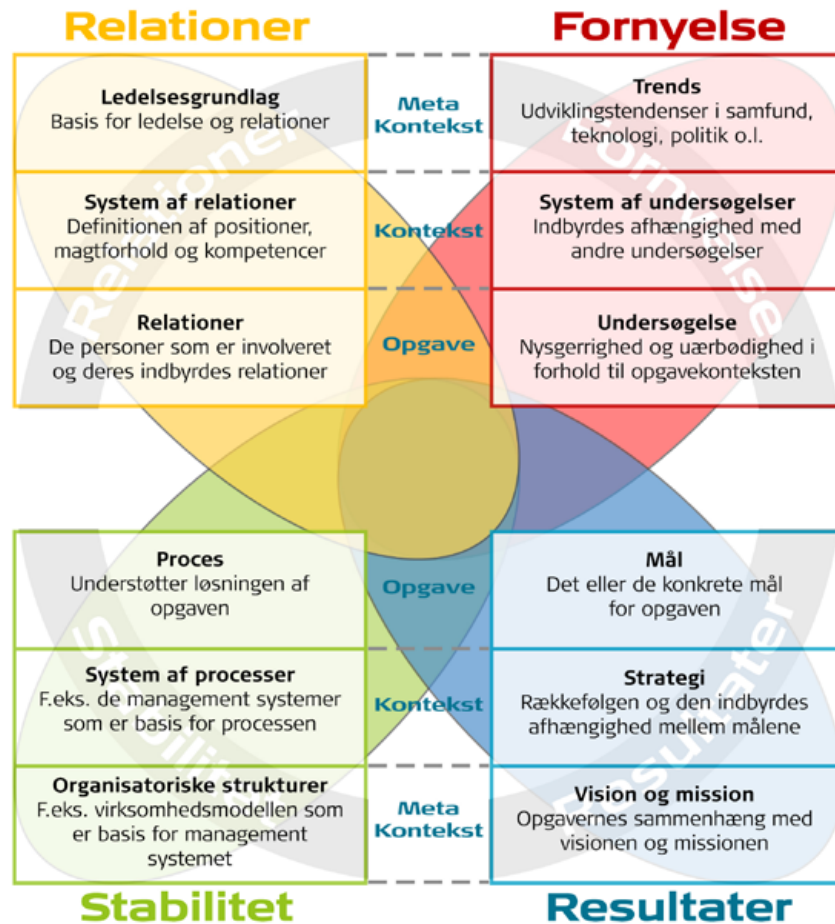
- **Opgaven** – har sammen mening som „situationen“ i CMM-propellen, men skaber en forbindelse til ledelsesgrundlaget, hvor opgaven står i midten.
- **Konteksten** – niveauet, hvor fokus er på, hvordan alt er forbundet – hvordan omgivelserne og relationerne har indflydelse på det, der sker lige nu: På opgaven.
- **Meta-konteksten** – hvor fokus er på de ydre omgivelser og på erkendelsesniveauet.

Kobler jeg det sammen med ledelsesgrundlaget i en model, Flyvevåbnets CMM-strategipropel, vil det se ud som vist på Figur 4.

Jeg tænker, at denne model vil kunne skabe en større opmærksomhed i forhold til den indbyrdes afhængighed, der er mellem de fire ledelsesfunktioner og den „kraft“, der er i de kontekstuelle og implikative kræfter. Det vil sige, hvordan meta-konteksten påvirker konteksten, som påvirker den aktuelle situation og opgave, kaldet den kontekstuelle kraft. Og omvendt hvordan den implikative kraft påvirker meta-konteksten igennem den måde, vi handler på i forbindelse med løsning af opgaverne, som påvirker systemerne på kontekstniveauet, og som påvirker meta-kontekstniveauet.

Derudover vil den kunne bruges som et konkret strategiplanlægnings- og implementeringsværktøj, med udgangspunkt i de samme tanker som der ligger i de fire perspektiver i et Balanced Score Card (Kaplan & Norton 2001:13), som er fundamentet for Flyvevåbnets strategiske managementredskab kaldet „Operativ Controlling“ (OC). Ved at bruge modellen på Figur 3 vil vi kunne skabe en sammenhæng mellem en systemisk tankegang og et lineært strategisk managementværktøj og koble det direkte til ledelsesgrundlaget.

Selvom modellen tager udgangspunkt i et relativt kendt koncept, Forsvarets Ledelsesgrundlag, er der ingen tvivl om, at det vil kræve en indsats



FIGUR 3. FLYVEVÅBNETS CMM-STRATEGIPROPEL

at indarbejde en ny model for strategisk management, da det vil gå ind og justere på det sprogspil, som der i dag eksisterer omkring strategisk management i Flyvevåbnet. Men inden det kommer så langt, kræver modellen stadig noget arbejde, da det er intentionen, at det er en „specialdesignet“ model og ikke en generisk model. Derfor vil det være vigtigt, at modellen bliver udfordret og videreudviklet internt i organisationen.

HANDLEVÆRKTØJERNE – HVORDAN KAN DET SÅ GØRES I PRAKSIS?

Hvordan det helt konkret skal gøres, bør koordineres med de aktører, som skal være en del af den strategiske management i Flyvevåbnet, da koordinationen og skabelsen af et fælles sprogspil er væsentlig, hvis det skal kunne bære igennem i hele organisationen.

Hvis jeg alligevel skal komme med et forslag, vil det være følgende:

- Der etableres et fælles erkendelsesgrundlag med udgangspunkt i ledelsesgrundlaget og systemisk ledelse, således at der kan skabes en koordineret dialog i organisationen omkring strategien for derved hele tiden at tilpasse den til virkeligheden. Dette vil dels kræve en udrulning og implementering af Forsvarets ledelsesgrundlag (hvilket ikke er fuldført i dag), og dels at alle ledere i Flyvevåbnet uddannes i grundprincipper og teorier fra systemisk ledelse, og at det bliver en del af Flyvevåbnet lederuddannelser.
- Der skabes en overordnet strategi for Flyvevåbnet med udgangspunkt i det fælles erkendelsesgrundlag, og hvert organisatoriske niveau „zoomer“ herefter ind på deres del af „kortet“

og udarbejder en strategi med udgangspunkt i deres egne „signaturforklaringer“ – deres egen virkelighed.

- Der etableres et konkret system som fundament for dialogen og koordinationen mellem de organisatoriske niveauer i organisationen (se Figur 4). Dette kan evt. etableres i form af mødestrukturer. Dette vil dog kræve en revidering af de mødestrukturer, der eksisterer i dag i Flyvevåbnet, med fokus på, hvordan vi kan skabe mere værdiskabende møder med fokus på koordination og dialog.

Der er ikke nogen let vej, hvis Flyvevåbnet skal ændre sit koncept for strategisk management, så det i højere grad stemmer overens med det ledelsesmæssige erkendelsesgrundlag i ledelsesgrundlaget. Der er dog allerede en bevægelse i gang i forhold til at indarbejde ledelsesgrundlaget i den daglige ledelse, og dette er også en del af Flyvevåbnets strategi for 2011.

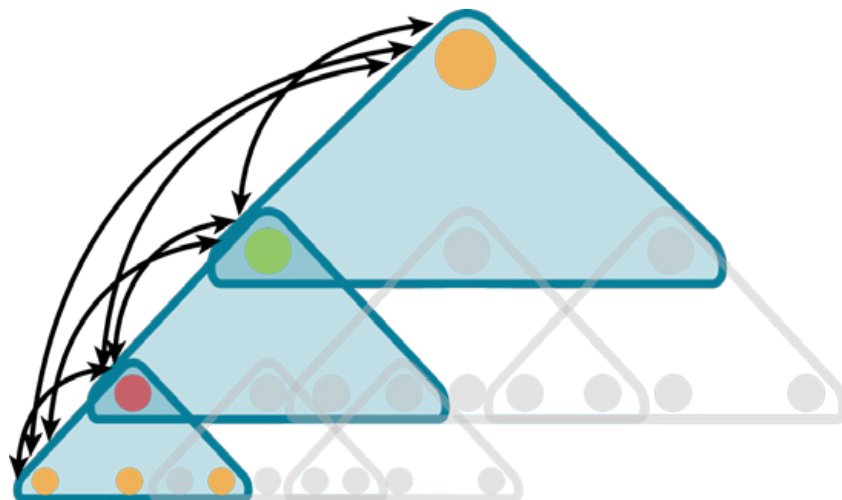
Hvis man ser på de handlinger, jeg foreslår, vil den største forstyrrelse uden tvivl være en væsentlig ændring i det nuværende strategiske managementsystem, da det de sidste ca. 4 år har været en stor del af topledelsens og stabens selvforståelse i forhold til, hvordan strategisk management gennemføres.

Men på trods af dette så mener jeg, at det er vigtigt at opretholde en uærbødighed i forhold til, hvordan vi udfører ledelse på alle niveauer i Flyvevåbnet. Med min position som intern HR-konsulent på strategisk niveau peger det tilbage på mine indledende overvejelser og opmærksomheder i forhold til, hvordan jeg kan facilitere skabelsen af denne strategiske og ledelsesmæssige uærbødighed i organisationen.

MIT NYE UDSYN

Denne rejse har åbnet nye perspektiver for mig og justeret mit udsyn – min oplevelse af virkeligheden.

Én af de væsentligste opmærksomheder, som jeg har fået, er bekræftelsen af noget, jeg egentlig var bevidst om, men som er blevet understreget i processen: Vi skal passe på ikke at skabe et mod-



FIGUR 4. KOORDINATION MELLEM ORGANISATORISKE NIVEAUER

sætningsforhold mellem den lineære tænkning og den systemiske tænkning. Hvis vi skal skabe bedre ledelse og bedre organisationer, er vi nødt til at koordinere vores forskellige erkendelsesgrundlag og udsyn, og det kræver, at vi i højere grad ser efter de ting, som forbinder os, end de ting, som adskiller os. Vi bliver nødt til at anerkende, at vi har forskellige udgangspunkter (i æstetikens domæne), gå på opdagelse i dem (i forklaringens domæne) og koordinere et nyt fælles grundlag, som bringer os videre *sammen* (produktionens domæne).

Hvis jeg skulle pege på nogle af de væsentligste erfaringer, som jeg vil videregive til andre i lignende positioner, så er det opmærksomheden på den implikative kraft – det, at vi som konsulenter, og for den sags skyld mellemledere, i en organisation, KAN påvirke organisationens kultur. Jeg vil endda sige, at vi kan ikke påvirke kulturen, så hvis vi ønsker at skabe ændringer, vil det skabe større værdi, hvis vi arbejder bevidst med den implikative kraft.

Samtidig skal vi dog altid have en opmærksomhed på, at vi skal skabe tilpasse forstyrrelser og undgå at skabe modpoler. Det vil sige, i stedet for at tage patent på sandheden („det systemiske er det eneste rigtige“) skal vi prøve at koble os på andres logikker og virkeligheder og finde et fælles

sprog, som gør det muligt at skabe en konstruktiv fremadrettet dialog om forandringen. Som Kierkegaard siger: „At man, når det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor han er, og begynde der“.

REFERENCER

Bateson, G. (2000). *Steps to an Ecology of Mind*, The University of Chicago Press
FKODIR UV. 121-5 (2008). *Forsvarets Ledelsesgrundlag (Danish Defence Leadership Philosophy)*. Danish Defence Command.

Johansen, Thomas (2008). *Leading From the Edge of an Emerging Future*, MSc Dissertation.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *Fokus på strategier – Balanced Scorecard som strategiværktøj i organisationer*, Børsens Forlag.

Morgan, Gareth (2006). *Images of organization*. SAGE Publications, Inc.

Pearce, W.B. (1999). *Using CMM, "The coordinated management of meaning"*. Pearce Associates.

Socialkonstruktionistiske uddannelser hos Haslebo & Partnere



Intensivt udviklingsforløb for konsulenter og ledere med socialkonstruktionistisk viden

Modul 1: 1.-2. december 2010
Modul 2: 11.-12. januar 2011

Socialkonstruktionistisk uddannelse for ledere og konsulenter

Modul 1: 7.-8. marts 2011
Modul 2: 4.-5. april 2011
Modul 3: 5.-6. maj 2011
Modul 4: 7.-8. juni 2011

Temadage 2011: Sprogets skabende kraft i organisationer

28. februar
Kenneth J. Gergen
Ledelse og sprog

13. april
Dian Marie Hosking
Sprog og relationel praksis

2. maj
Sheila McNamee
Sprog, magt og ansvar

Ved erhvervspsykologerne Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo



Haslebo & Partnere er et erhvervspsykologisk konsulenthus, der har eksisteret siden 1991. Vi arbejder med udvikling af ledelse, følgeskab og samarbejde i organisationer, der ønsker at øge det fælles ansvar med fokus på sprogets skabende kraft. Udgangspunktet for vores tilgange og metoder er socialkonstruktionismen som erkendelsesteori.

Play with Purpose: Relational and Performative Practices in Everyday Life

February 5-10, 2011

Join us for this innovative "**Seminar at Sea**"

Co-Sponsored by the Taos Institute and the Houston Galveston Institute

<http://www.taosinstitute.net/play-with-purpose>

Play - Learn - Improv - Perform..key themes for this upcoming event.

In all our relations we must improvise. When we do it well, there is joy, harmony, and vitality. Rational planning is replaced by skills akin to creative play. Developing and enhancing these resources is the aim of this event. We will be meeting on a Carnival cruise ship, setting sail from Galveston, Texas and making stops at Progreso and Cozumel, Mexico.

The title for this event is ***Play with Purpose: Relational and Performative Practices in Everyday Life***. The gathering will offer a plethora of transdisciplinary performative practices and experiential activities that use:

- Improvisation
- Movement/Dance
- Visual arts/Painting/Drawing
- Theater/Drama
- Collaborative Team Building/games
- Music
- Video
- Story telling/Poetry
- Humor
- Alternative forms of inquiry
- Dialogic possibilities



To explore how we create positive change in:

- Community and Social Change
- Education and Teaching
- Environment and Sustainability
- Organization/Business/Work Life
- Therapy/Counseling
- And across disciplines



The seminar at sea "themes" place emphasis on performative practices that transform lives and the world. Specifically, the gathering will allow participants to explore the rich repository of resources resulting from social constructionist inquiry. It will additionally create interdisciplinary performative spaces within which to discuss innovations in practice developed by educators, therapists, social workers, organizational and community developers, environmentalists and others.

Carnival Cruise ship Ecstasy will be our home for 5 nights as we cruise the Gulf of Mexico and visit Progreso and Cozumel, Mexico. We hope you will join us on this seminar at sea.

Visit: <http://www.taosinstitute.net/play-with-purpose> or email: info@taosinstitute.net

ABSTRACTS

INSPIRATION FOR THE STRATEGIZING PRACTITIONER

This article tells the story about how language made it possible to intervene as a strategizing practitioner from a systemic point of view even though the paradigm and discourse, in which you work, differs from such. The author presents the idea, that working specific with relational processes, makes it possible to connect different kinds of paradigms and different kinds of motives, and create organizational changes in small and large organizations.

At first the author presents how the use of Open Space as a context for a staff meeting created a coordinated view of desired development for the entire organization made by the entire staff. He describes the use of a leadership position called Leading Through Wondering, which claims, that processes are better dealt with from a wondering position, rather than a position driven by the will to make changes. The author draws on Gergens suggestion that we should change our focus from the dancer to the dance, and combine it with Maturanas idea about us not being human beings but human doings and the authors own idea about not being strategic but strategizing as a leader. This gave the process a starting point that inspired to the creation of a process design that opened up for co-creational actions. The process

took off with a co-creational action called pre-search, meaning the search before the search in which we become clear of motives, ethics and research question. The tool used in the presearch process was group interview in a repeating action until the research emerged. The question that needed to be investigated was „How do we stand by each other in our everyday practice?“ In order to stay in the researcher position, a research design was made, a design that was meant to facilitate two things: co-creational process and transparency. The idea emerged, that it was essential to create a spoken vision in order to make the dream between us into a relational reality. It was therefore natural to write the relational dreams into a policy from which they began to interact within.

In the end the author reflects on how relations in a larger organizational view can be facilitated by the use of a new idea called relational diagrams in opposition to organizational diagrams. The effect of the process was a great change in the use of everyday language within the organization. The staff began to connect to each other in a language that gave the colleagues a chance to relate to the present beings and actions, and hence began to consider what kind of invitations they could use in order to stand by each other in their everyday work.

THE STATE PRISON IN RINGE

This article describes a training- and organizational development process in Statsfængselet i Ringe (The State Prison in Ringe), where all managers and employees have participated in a systemic – appreciative development process.

The article describes in short the purpose and background of initiating the process and it gives some concrete answers about how a systemic and appreciative training process can help organizations to develop a more appreciative and reflexive communication culture. The experiences from The State Prison in Ringe can give other leaders and HR practitioners inspiration to how these ideas can be usable in their organization.

By sharing concrete ideas and experiences from the The State Prison in Ringe process, both possibilities and challenges in developing a more coherent communication culture are highlighted. Some of the key learning points are:

- Developing appreciative cultures with more focus on listening and curiosity.
- Improving work environment in an organization where threats and violence are a part of most employees everyday life.
- Developing a more value-based organization with values as an integrated part of the daily living.
- Developing more reflexive and effective meetings.
- Changing cultures take time – and a continued managerial attention and that the managers keep the appreciative and reflexive position alive.

STRATEGIC REFLEXIVE COMMUNICATION IN JYSKE BANK

This article points out how involvement and participation changes the outcome of strategic communication. Inspired by a research project with representatives from all the organizational levels in Jyske Bank, we present a view on how

leaders can communicate in a way that creates coherence – or the opposite. The article describes how the top management traditionally works with strategic communication and how looking at communication as socially constructed can influence both the middle managers and the employees possibility to implement the strategic plans.

The traditional way of communicating strategic plans were challenged in Jyske Bank, where several power point presentations were changed with a dialogue process instead. The department directors were involved and participated with the top management in an outsider witness process.

The cases described in this article emphasizes the importance of looking at strategic communication as an important part of implementing strategic decisions, which demands quite different and more reflexive skills for leaders. Being strategic reflexive as a leader, create the possibility of choosing either the traditional view of communication as a transmission process or looking at communication as socially constructed.

STRATEGIC MANAGEMENT IN A SYSTEMIC PERSPECTIVE

I will, in this article, take you on a journey through the central points in my project of creating coherence between the Royal Danish Air Force's strategic management system and the Danish Defence Leadership Philosophy. You will get an introduction to my thoughts about my position as a strategic change agent and its challenges and possibilities. I will also take you on a trip into the future of systemic strategic management system in the Royal Danish Air Force, and see what it will look like, if we at the same time shall create coherence between our cognition tools, our thinking tools and our action tools. In connection to this, I will give my suggestion to how it can be implemented in the Royal Danish Air Force. Finally I will give you a short glimpse of the new vision my journey has given me.

OM BIDRAGYDERNE

CHRISTIAN BIERING

Christian Biering, MSc i systemisk ledelse- og organisationsudvikling, er kaptajn og HR-konsulent i HR-afdelingen ved Flyvevåbnets hovedkvarter, Flyvertaktisk Kommando. Han arbejder med strategisk HR, og hans primære fokus er udvikling af et strategisk ledelseevalueringssystem og ledelses- og organisationsudvikling i Flyvevåbnet med udgangspunkt i et systemisk grundlag.
cb@ellesvinget18.dk

JAN HENRIKSEN

Jan Henriksen, MSc, er skoleleder på en stor offentlig skole. Han har en Bachelor of Science and a Bachelor of Profession degrees, and Diplomas in special needs and leadership samt en MSc i Systemisk ledelse og organisationsstudier. Han er forfatter til en række artikler med fokus på udvikling af nye teorier og ny praksis, der kan anvendes

i store organisationer. Hans primære fokus er de muligheder, der er at finde i relationer i organisationer. Den vigtigste tilgang er brugen af sprog, og hvordan det kan påvirke meningsfulde beslutningsprocesser. Han er grundlægger af en tænketank kaldet Next Future (www.nextfuture.dk), som undersøger innovativ praksis for fremtiden.
jan.henriksen@fredericia.dk

TOMMY HOLST

Tommy Holst er afdelingsleder i Statsfængslet i Ringe under Justitsministeriet – Kriminalforsorgen. Hans primære arbejde er personaleledelse og -udvikling. Efter indførelse af den systemiske teori og metode i Statsfængslet i Ringe er hans udviklingsmæssige fokus at understøtte og udvikle organisationens brug af teorierne i det daglige arbejde.
Tommy.holst@kriminalforsorgen.dk
www.kriminalforsorgen.dk

CARSTEN HORNSTRUP

Carsten Hornstrup er ledelses- og organisationskonsulent i MacMann Berg. Hans nuværende arbejdsfokus er at udvikle en systemisk inspiration for strategisk ledelse – den strategisk refleksive praktiker. Carsten er forfatter og medforfatter til en række bøger og artikler om systemisk anerkendende ledelse.

caho@macmannberg.dk
www.macmannberg.dk

IDA LUND

Ida er uddannet cand.psych. og har mange års erfaring som erhvervspsykolog kombineret med bl.a. videreuddannelse inden for systemisk ledelse (personale- og organisationsudvikling) samt en Certificate i Systemic Leadership and Organisation Studies. Ida er en erfaren proceskonsulent,

coach og underviser på MacMann Bergs leder- og konsulentuddannelser.
ilu@macmannberg.dk

MARIANNE REENBERG

Marianne Reenberg, MSc i systemisk ledelse og organisationsstudier. Hun er HR-konsulent i Jyske Bank. Marianne interesserer sig primært for ledelsesudvikling og -træning og har særlig fokus på strategisk ledelseskommunikation set i et systemisk socialkonstruktionistisk perspektiv.

marianne.reenberg@jyskebank.dk
www.jyskebank.dk

Redaktionsgruppen består af:



MARIANNE KØLLE

Forlaget Mindspace
Holsteinsgade 31, hjørnet
2100 København Ø
www.forlagetmindspace.dk
kontakt@forlagetmindspace.dk

Harbohus

CHARLOTTE DALSGAARD

Harbohus ApS
Skalhuse 5
9240 Nibe
www.harbohus.dk
www.charlottedalsgaard.dk
cd@harbohus.dk



MAJA LOUA HASLEBO

Haslebo & Partnere
Niels Andersens Vej 50
2900 Hellerup
www.haslebo-partnere.dk
mlh@haslebo-partnere.dk



MacMann Berg
Systemisk ledelse og organisationsudvikling

CARSTEN HORNSTRUP

MacMann Berg
Karetmagergaarden
Graven 25B
8000 Århus C
www.macmannberg.dk
ch@macmannberg.dk

Hvis du ønsker at bidrage til indholdet i et kommende nummer (i form af en artikel, klumme, kronik eller andet), er du meget velkommen til at kontakte Marianne Kølle per mail eller telefon +45 26168481.

Hvis du ønsker at annoncere i dette tidsskrift, er du ligeledes meget velkommen til at kontakte Marianne Kølle. Priser for 2010 er 5.000 kr. for en helside (210 x 280 mm) og 3.000 kr. for en halvside (210 x 140 mm). Priserne er eksklusiv moms.