

Hvad kan leders syn på ledelse sige om organisationers muligheder for at imødekomme fremtidens krav og udfordringer

Indhold

1. Indledning	2
Præsentation af emne	2
1.1.1. Et søværn under forandring	3
1.1.2. Forsvarets ledelsesgrundlag	4
1.1.3. Problemstilling	5
1.1.4. Problemformulering	5
1.1.5. Opgavens opbygning	6
2. Teori	7
Hvad er ledelse	7
2.1.1. Leadership Pipeline i den offentlige sektor	7
Hvad er læring:	10
2.1.2. Schön - Refleksion i og over handling	11
2.1.3. Argyris single loop og double loop	12
2.1.4. Weick - sensemaking	14
3. Metode	15
3.1.1. Videnskabsteori	15
3.1.2. Afgrænsninger	16
3.1.3. Designprotokol	16
3.1.4. Spørgeskema	17
3.1.5. Interview	17
3.1.6. Projektets reliabilitet og validitet	17
3.1.7. Reliabilitet	18
3.1.8. Validitet	18
3.1.9. Diskussion og vurdering af projektets metode	18
3.1.10. Hvor er kritikpunkterne	18
3.1.11. Var der tale om en konstruktivistisk tilgang	18
3.1.12. Hvad kunne have været gjort anderledes	19
4. Undersøgelsesafsnit	19
Hvordan kommer ledelse til udtryk på forskellige niveauer ved Søværnets Specialskole	19
Hvordan kan jeg forstå ledernes syn på god ledelse gennem Leadership Pipeline?	20
4.1.1. Ledere af medarbejdere	20
4.1.2. Leder af ledere	23
4.1.3. Den funktionelle leder	25
4.1.4. Topchef	28
5. Diskussion	31
Hvilke læringsmæssige konsekvenser kan ledernes syn på ledelse have for organisationens muligheder for at imødekomme fremtidens behov og udfordringer?	32
Hvordan kan det være at resultatet ser ud som det gør?	33
6. Konklusion	35
Hvordan kommer ledelse til udtryk på forskellige niveauer ved SPS	36
Hvordan kan jeg forstå ledernes syn på god ledelse gennem Leadership Pipeline	36
Hvilke læringsmæssige konsekvenser kan ledernes syn på ledelse have for organisationens muligheder for at imødekomme fremtidens behov og udfordringer	37

7. Perspektivering	37
Efterskrift	39
8. Litteraturliste	40

Gennem mit arbejde oplever jeg, hvor vigtig ledelse er for en organisations funktion, økonomi og produktivitet. "Ledelse handler om, hvordan vi skaber resultater" skriver Steen Hildebrandt i forordet til bogen "Hildebrandt og ledelse - langsigtet ledelse i en kortsigtet verden". En opfattelse som jeg deler med ham. Jeg er derfor interesseret i at undersøge, hvordan ledelse udfolder sig i en organisation.

I dag oplever vi en enorm global konkurrence, der stiller krav om effektivitet og kortsigtet optimering i den enkelte virksomhed eller organisation samtidig med, at den enkelte virksomhed eller organisation skal tænke og handle langsigtet, herunder tage vare på medarbejdernes sundhed, kompetenceudvikling m.m. Disse balanceudfordringer stiller meget store krav til virksomhedens eller organisationens ledelse.

1. Indledning

Præsentation af emne

"I fremtidens samfund er viden den vigtigste ressource og læring den vigtigste proces.

Udfordringen for det danske samfund er hverken mangel på eller adgang til informationer, men en øget evne til at lære og udvikle kompetencer gennem hele livet. Derfor er det nødvendigt at sætte fokus på læring, fordi læring forædler kvalifikationer til kompetencer og læring omdanner information til viden." Undervisningsminister Margrethe Vestager 1999

I disse år er præmissen for mange offentlige virksomheder, at de oplever, at deres økonomiske råderum indenfor uddannelse og udvikling er reduceret. Det ledelsesmæssige fokus er i udpræget grad rettet mod at levere resultater med færrest mulige omkostninger.

Organisationer er, uanset om de er private eller offentlige, sat i verden for at nå et mål eller levere en ydelse. Så hvad sker der i en organisation, som beskæftiger sig med uddannelse, hvis det langsigtede perspektiv, herunder behovet for udvikling og fornyelse, nedprioriteres på bekostning af de kortsigtede mål?

Dette speciale undersøger, hvad der forstås som god ledelse i en videnstung undervisningsinstitution og hvilken betydning ledernes syn på ledelse kan have for organisationens mulighed for at imødekomme fremtidens krav og udfordringer?

I specialet trækker jeg på empiri fra den organisation jeg selv er ansat i (og som præsenteres nærmere nedenfor), nemlig Søværnets Specialskole (SPS).

1.1.1. Et søværn under forandring

Søværnet gennemgår i disse år en transformation fra ”brown water” navy til ”blue water” navy. I den forbindelse går søværnet fra en situation med mange mindre skibe til få store skibe. Stadig flere operationer bliver gennemført langt væk fra Danmark under mere eksotiske himmelstrøg, som fx ved Afrika og ved Nordpolen. Deraf navnet ”blue water”, hvor ”brown water” refererer til de danske farvande!

For at søværnet kan løse de opgaver som Folketinget pålægger det, skal SPS uddanne besætningerne på skibene. Opgaverne er styrende for søværnets aktiviteter. I dag er besætningernes størrelse og sammensætning dimensioneret efter opgaven. Det bevirker enkelte besætningsmedlem ikke i samme omfang som tidligere, har mulighed for at deltage i kurser og uddannelsesforløb ved fysisk tilstedeværelse.

Stadig flere af de skibssystemer, som SPS underviser i, er integreret i skibene og befinder sig derfor kun der. Derfor vil specialistviden om systemer flytte sig fra underviserne på skolerne til besætningerne på skibene. Forståelsen af underviserrollen skal derfor reformuleres. En samtidig beslutning på strategisk niveau i forsvaret, om at 50 % af forsvarets uddannelser i 2013, skal indeholde elementer af fjernundervisning, kunne pege på en fremtidig rolle for instruktørerne som facilitatorer for læringsprocesser.

Søværnet har traditionelt set uddannet de fleste af sine militære medarbejdere selv. De militært ansatte medarbejdere starter deres uddannelsesforløb med et ophold på Søværnets Sergent og Grundskole. Her lærer de bl.a. de grundlæggende militære færdigheder. Herefter følger en kortere eller længere periode, hvor viden omsættes til læring gennem praktik. Kun i få tilfælde har søværnet valgt at ”importere” færdiguddannet medarbejdere. De fleste af disse civil ansatte medarbejdere er ansat på baggrund af deres faglige uddannelse.

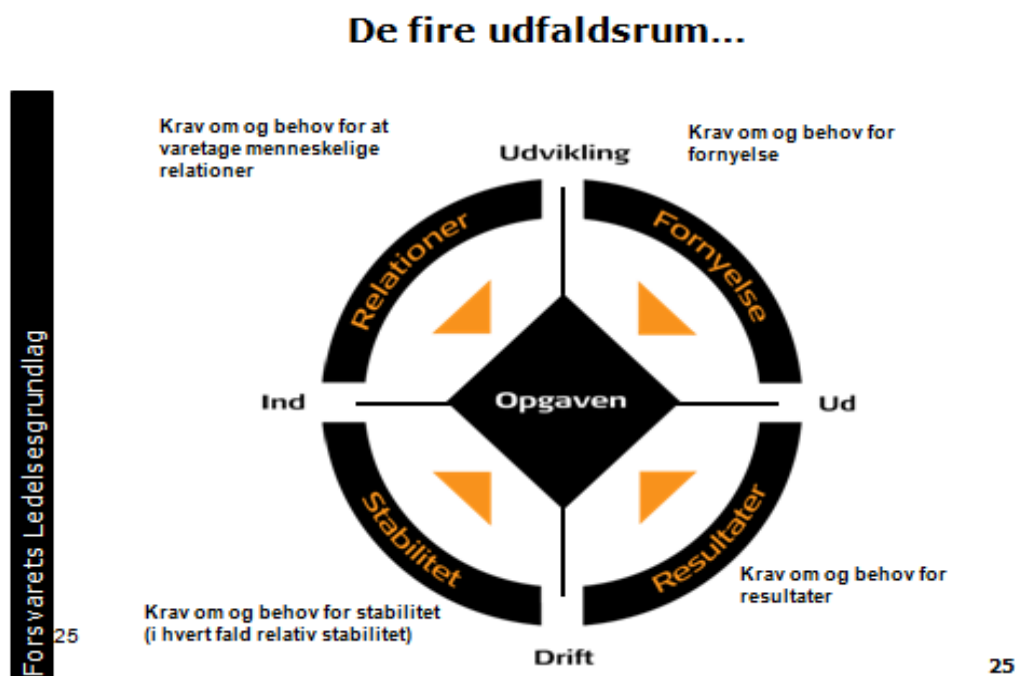
En vigtig spiller i forhold til læringen er arbejdspladsernes og i særdeleshed lederne prioritering af, og kompetencer til, at facilitere uddannelses- og udviklingsforløb. Muligheden for at arbejde med teorien i praksis og bruge feedback fra kolleger og ledere aktivt, bliver centralt for kvaliteten af udviklingsforløbet.

Forsvaret er, som de fleste virksomheder og organisationer, sat i verden med det formål at levere resultater. Udvikling er sjældent et mål i sig selv. Her spiller ledelse en central rolle, eftersom det er lederne, der skal prioritere mellem drifts- og udviklingsopgaver. Hvis der, som det er tilfældet i øjeblikket, er brug for en stram omkostningsstyring, vil det i mange tilfælde være driftsopgaver og resultater i dag, der vinder på bekostning af resultater på længere sigt. De resultater organisationen leverer i fremtiden er bl.a. et resultat af den udvikling, der har fundet sted i organisationen, frem til det tidspunkt, hvor organisationen leverer resultaterne. Dermed kunne det give god mening at interessere sig for de krav og forudsætninger, der vil kunne tænkes at have indflydelse på fremtidens resultater.

I Forsvarets ledelsesgrundlag er fremtiden tænkt med, ved at et af de fire udfaldsrum handler om fornyelse.

1.1.2. Forsvarets ledelsesgrundlag

Ledelse i forsvaret er funderet i Forsvarets Ledelsesgrundlag. Ledelse i forsvaret handler om balanceret ledelse. Opgaven er det ledelsesmæssige omdrejningspunkt og kan løses i et af fire udfaldsrum. De fire udfaldsrum er relationer og resultater, samt fornyelse og stabilitet.



Afhængig af opgavens karakter, vil lederen i større eller mindre grad rette fokus mod et eller flere af de fire udfaldsrum for at adressere de kompetencer, han skal bringe i spil, for at løse opgaven. Afhængig af medarbejdernes kompetencer, skal lederen tillige afpasse sin rolle i forhold til medarbejderen, således at for meget fokus kan virke begrænsende eller omklamrende og for lidt kan virke demotiverende. Ledelse i forsvaret tager altså udgangspunkt i en konkret opgave, som fx at sikre stabilitet ved at organisere og beskrive procedurer. Opgaven kan også være at skabe eller udvikle relationer til kolleger og medarbejdere og endelig kan der være tale om at udvikle nye produkter, procedurer osv. Dette skal bl.a. ske ved, at lederen sætter rammer, prioriterer og er en god rollemodel. Arbejdet skal organiseres på en måde, der tillader den mest effektive udnyttelse af de menneskelige ressourcer med henblik på kontinuerlig udvikling. De nye måder at organisere arbejde på har ligeledes haft betydning for forståelsen af ledelse på generelt niveau. Der er bl.a. øget fokus på læring og kompetenceudvikling med det formål at skabe fleksible og veluddannede medarbejdere¹. Lederen får til opgave at facilitere medarbejderens opgaveløsning og engagere medarbejderne i organisationen. Der bliver også stillet nye krav til medarbejderens kompetencer. De skal være selvstændige, fleksible, forandringsparate samt have evnen til at lære, for at kunne indgå i organisationen som lærende aktører². Krav som medarbejdere i forsvaret er bekendt med, eftersom disse krav indgår i Forsvarets Ledelsesgrundlag og dermed ligeledes ligger til grund for den fortløbende evaluering af medarbejderne gennem Forsvarets Kompetence og Udviklingssystem (FOKUS).

¹ Laursen, Nørlem, Thøgesen, 2010: 130

² Ibid 131

Gennem mit arbejde på SPS og mit studie på Aalborg Universitet er jeg blevet tiltagende optaget af lederens rolle som læringsfacilitator. Jeg har ofte spurgt mig selv, hvad der sker med læring og i sidste ende med kvaliteten af det udførte arbejde, hvis ledelsen ikke formår at facilitere læringsprocesser.

Min arbejdsplads, SPS, består af fem fagområder og ca. 230 medarbejdere, som er geografisk spredt rundt i landet på fire lokationer. Der er to i Nordjylland og to på Sjælland, hvor den ene ligger på Sjællands Odde den anden København. Organisationen³ er bygget op med en skolechef og fem fagchefer, som i søværnet hedder en kursuschef. Hver kursuschef har mellem tre og fem sektionschefer. Hver sektionschef har et antal ledere, som er ledere af medarbejdere. Skolechefen har tillige et ledelsessekretariat i form af en stab. Staben er underinddelt i tre sektioner. Jeg arbejder som sagsbehandler i studieudviklingssektionen med speciale i bl.a. kompetenceudvikling og forandringsledelse.

I forbindelse med mit studie på Aalborg Universitet er jeg blevet præsenteret for lederudviklingsteorien "Leadership Pipeline" som jeg finder meget interessant. Særligt er jeg optaget af teoriens beskrivelse af de forskellige lederfunktionsniveauer og de tilhørende krav til ledernes kompetencer udtryk gennem færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier. Jeg ser i denne forståelse et princip eller en metode, som giver mig en mulighed for at se på min egen organisation med andre øjne. Herunder om der er sammenhæng mellem god ledelse på de enkelte niveauer i forhold til et kort og et langsigtet perspektiv.

1.1.3. Problemstilling

I SPS er der til den enkelte leders funktionsbeskrivelse oplyst de sagsområder som vedkommende er ansvarlig for. Opgaverne er dog sjældent prioriteret. Til de fleste stillinger hører tillige en opgavematrix eller en stillingsbeskrivelse. De indeholder ikke inspiration eller konkret vejledning til lederen i forhold til den tilgang, lederen skal anlægge på sit virke som leder. Den inspiration og støtte bliver ofte hentet i dialogen med egen leder fx i forbindelse med tiltrædelses- og udviklingssamtaler eller i forbindelse med den løbende dialog med kolleger. Ofte vil udgangspunktet være Forsvarets Ledelsesgrundlag med tilhørende generiske beskrivelser af kompetencer.

1.1.4. Problemformulering

Denne problemformulering er tredelt:

På baggrund af spørgsmålet "hvad er ledelse", undersøger jeg, hvorledes ledere i SPS på forskellige niveauer i organisationen forholder sig til dette spørgsmål. Anden del af problemformuleringen er en kondensering af, hvad god ledelse er, set i forhold til Leadership Pipeline. Det tredje spørgsmål er en perspektivering af mulige læringsmæssige konsekvenser af ledernes syn på ledelse, set i forhold til organisationens mulighed for at kunne imødekomme fremtidens behov og udfordringer.

³ SPS organisation se bilag 1

Dermed kommer problemformuleringen til at se således ud:

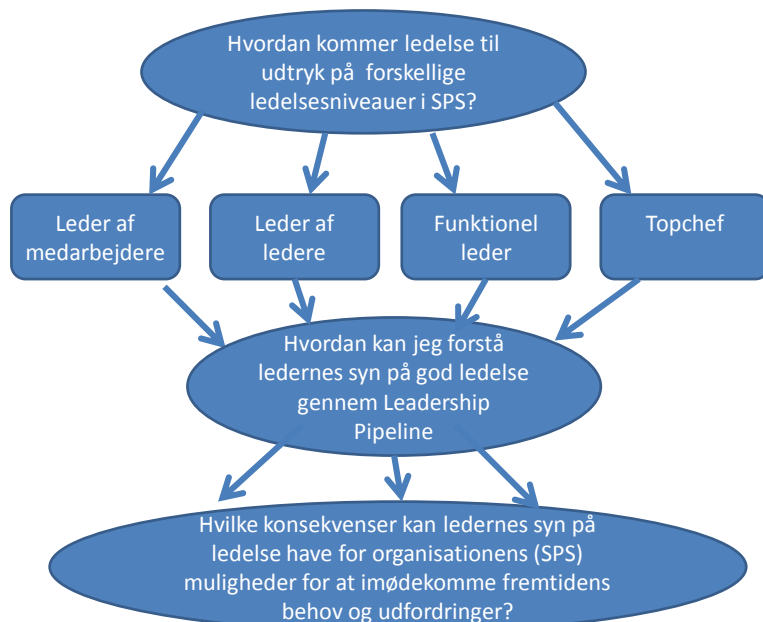
1. Hvordan kommer ledelse til udtryk på forskellige niveauer ved Søværnets Specialskole (SPS)
2. Hvordan kan jeg forstå lederes syn på god ledelse gennem Leadership Pipeline?
3. Hvilke konsekvenser kan lederes syn på ledelse have for organisationens (SPS) muligheder for at imødekomme fremtidens behov og udfordringer?

1.1.5. Opgavens opbygning

Speciales teoretiske afsnit er opdelt i to dele. Den første del behandler temaet ledelse. Her tager jeg udgangspunkt i Leadership Pipeline. Den anden del behandler temaet læring ud fra et individuelt og et organisatorisk perspektiv.

Herefter følger et metodeafsnit, hvor jeg vil redegøre for indsamling af empiri. Hvordan og under hvilke omstændigheder empirien er indsamlet, samt hvordan empirien indgår i det videre forløb. Sidst i afsnittet vil specialets validitet og reliabilitet blive behandlet

Undersøgelsesafsnittet følger nedenstående model og indeholder en redegørelsesdel og en analysedel.



Redegørelsen tager udgangspunkt i de gennemførte fokusgruppeinterview med ledere på fire forskellige niveauer i SPS. Den beskriver, hvad lederne forstår ved ledelse og hvordan det kommer til udtryk. Til hvert ledelsesniveau har jeg identificeret en række kontekstmarkører, som tematiserer hvad lederne forstår ved ledelse. Disse temaer er eksemplificeret med uddrag fra interviewene. Uddragene bliver i analysedelen holdt op mod Leadership Pipeline.

Diskussionsafsnittet behandler, med udgangspunkt i Schön teori om refleksion i og over handling og Argyris single loop og double-loop læring, de konsekvenser som ledernes syn på ledelse kan have for organisationens (SPS) muligheder for at imødekomme fremtidens krav og udfordringer

Konklusionsafsnittet samler op på diskussionsafsnittet og besvarer problemformuleringens spørgsmål.

Perspektiveringsafsnittet vil udfolde tanken om, hvad der kunne ske, hvis chefen for SPS eller en af de funktionelle ledere, vælger at handle på baggrund af undersøgelses konklusioner.

2. Teori

Hvad er ledelse

I litteraturen eksisterer forskellige udtryk omkring ledelse. Først og fremmest er der begreberne management og leadership. Management refererer de fleste steder til en forståelse af at lede ved hjælp af regler, procedurer og metoder, mens leadership refererer til en forståelse, som handler om at lede ved hjælp af rammer som mission, vision og strategi.

I litteraturen optræder endvidere begreberne ledelse og lederskab. Begrebet lederskab er den danske oversættelse af ordet leadership. De to ord bruges i folkemunde ofte som synonym om det samme.

Jeg forstår ledelse som de aktive handlinger en person udviser, med henblik på at lede nogen eller noget i en bestemt retning eller mod et bestemt mål. Dermed bliver ledelse til handlinger, som skaber resultater gennem andre mennesker.

Til analysen vælger jeg at tage udgangspunkt i, hvad god offentlig ledelse er set i forhold til bogen "Leadership Pipeline i den offentlige sektor."⁴

2.1.1. Leadership Pipeline i den offentlige sektor

Leadership Pipeline er en teori med en række principper for, hvorledes organisationer kan understøtte de bedst mulige ledelsespræstationer på de enkelte lederniveauer i organisationer og samtidig tilrettelægge arbejdet, så organisationen udvikler egne ledere⁵. Alt sammen med formålet at organisationens ledere kan sikre de ønskede resultater på både kort og lang sigt. Teorien er udviklet i General Electric af HR specialisterne Walt Mahler, Steve Drotter og Ram Charan. Den er formidlet i 2001.

Leadership Pipeline er baseret på fire grundideer.

- At skabe en værdikæde for ledelse.
- At god ledelse afhænger af, hvad der ledes.
- At lederudvikling er et ledelsesansvar.
- At lederudvikling skal knyttes til strategiimplementering og de daglige ledelsesopgaver.

⁴ Dahl og Molly-Søholm, 2012

⁵ Ibid

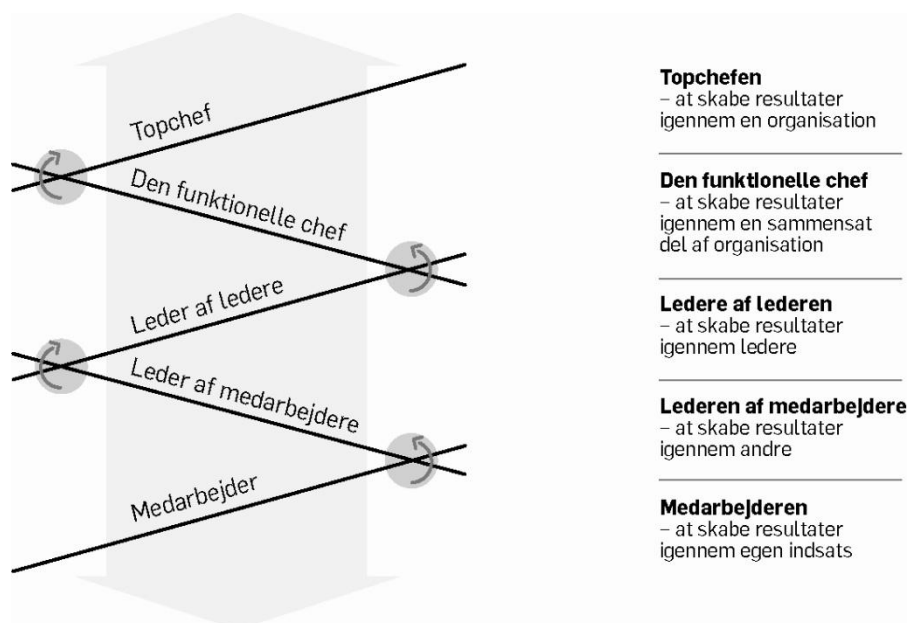
Hensigten med at formulere ovenstående fire linjer er at forsøge at skabe en ramme og en fælles forståelse for at se på ledelse som en værdikæde – altså en kæde af handlinger der sammen skaber værdi. "Leadership Pipeline" er en metafor. Leadership betyder ledelse eller lederskab. Pipeline betyder rørsystem. Metaforen bliver således et udtryk for et rørsystem, hvori der flyder ledelse. Formålet med rørsystemet er at skabe en sammenhængende kæde af aktiviteter, der producerer dygtige ledere på alle niveauer i organisationen. Denne proces skal sikre, at lederne udvikler deres færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier i forhold til det lederniveau, de befinder sig på - og har den rigtige lederadfærd i forhold til de aktuelle, strategiske udfordringer som organisationen skal takle. Den skal desuden sikre, at lederne klæder egne ledere på til at implementere forretningsstrategierne i området, udvikler egne ledere og hjælper egne ledere til at bevæge sig op i organisationen, når der er mulighed for det⁶.

Dermed kan ledelsesopgaven betragtes ud fra tre generiske parametre uanset, hvilket niveau i organisationen, man kigger på:

- *Færdigheder*: De færdigheder, lederen skal mestre for at kunne lykkes som leder på det pågældende niveau.
- *Prioriteter*: Det, som lederen skal fokusere på og skabe tid til, for at kunne lykkes som leder på det pågældende niveau.
- *Arbejdsværdier*: Det, som lederen skal værdsætte for at kunne lykkes som leder på det pågældende niveau, og som lederen derfor skal sætte i centrum for sin indsats.

Leadership Pipeline arbejder endvidere ud fra fire generiske ledelsesbegreber:

- *Topchef*, som er leder af hele organisationen. Han og bestyrelsen er ansvarlig for den samlede strategi
- *Den funktionelle chef*, som er leder af en stor sammensat selvstændig forretningsenhed inden for organisationen. Han har mindst to lederniveauer under sig.
- *Leder af (mellem-) ledere*, som ikke har et samlet strategisk ansvar.
- *Ledere af medarbejdere*⁷



⁶ Ibid

⁷ Ibid

Grundtanken i Leadership Pipeline er at lederudvikling er et ledelsesansvar. Lederudvikling skal gøres til en forretningsproces med ledelsesmæssigt ejerskab, der er klart og tydelig forbundet med strategien og det opgavefelt, der skal varetages⁸. Organisation skal først og fremmest skabe en klar forståelse af hvad "god ledelse" er på hvert niveau i organisationen. Herefter skal organisationen skabe systematiske processer, hvor lederne arbejder forpligtigende med at sikre, at lederniveauet lige under dem selv agerer i overensstemmelse hermed.

Det centrale for modellens succes er, at man på alle niveauer ved, hvad ledelsesopgaven er - og hvordan man skaber værdi for organisationen. Dermed bliver udvikling på ét ledelseslag også indirekte en udvikling af det næste ledelseslag. Der kommer så at sige fokus på, at jeg som leder skal "skabe resultater gennem andre". Herved bliver det lederens primære ansvar at sikre udviklingen af de personer, som han skal lykkes igennem. Der sker tillige det, at udvikling og sikring af den daglige opgaveløsning bliver meget tæt forbundet. Udvikling kommer til at handle om at definere og fremme de kompetencer, der skal til for at løse de vigtigste opgaver⁹.

Lederudvikling skal knyttes til strategiimplementering. Den centrale pointe her er transferproblematikken¹⁰.

Traditionelt har lederudvikling foregået på eksterne kurser og uddannelser. Det er en stor investering, som ikke altid kommer hjem. Det skyldes bl.a. at de – udover at være væk fra den daglige drift - ofte også har svært ved at omsætte deres erhvervede viden til praksis i form af værdifulde handlinger i deres opgaveløsning. Dette skyldes bl.a. manglende tid samt mulighed for og støtte til at afprøve den nye viden i praksis¹¹. Det er derfor vigtigt at reducere transferproblematikken ved at gøre dagligdagen til den vigtigste læringsramme.

I de senere år har flere sager vist, at ledelse i den offentlige sektor kræver særlige kompetencer. (Kompetencebegrebet bruges her bredt og dækker over færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter). Dahl og Molly-Søholm har i deres undersøgelse fundet otte kompetenceområder, der er særligt vigtige for offentlige ledere at mestre, og som den såkaldte pipeline derfor skal sikre at alle ledere i den offentlige organisation tilegner sig¹².

De otte kompetencer er:

Politisk tæft - omhandler evnen til konstruktivt at arbejde med et politisk system, der spiller efter demokratiske regler for beslutningstagning, som øverste ledelse for driftsorganisationen præget af stærke fagprofessioner.

Faglig ledelse - omhandler ledelse af de professionsfaglige aspekter knyttet til organisationens kerneopgaver.

Kommunikative kompetencer - omhandler det, at kunne rammesætte arbejdet og oversætte beslutninger i en politisk styret organisation til de fagprofessionelle logikker og vice versa.

Skabe ledelsesrum - omhandler det at kunne skabe et legitimt og stærkt ledelsesrum med følgeskab til at udøve ledelse mellem den faglige organisation og det politiske niveau.

Strategiarbejde - omhandler det, at alle ledelseslag løbende kan udvikle og implementere strategi i den politisk styrede kontekst og i samspil med politikere, organisationer og andre interessenter.

⁸Ibid

⁹Ibid

¹⁰ Laursen og Stegeager, 2011 – kap 3

¹¹ Brinkerhoff 2001

¹² Dahl og Molly-Søholm 2012: 11

Procesledelse - omhandler koordinering og styring af tværgående, tværfaglige samarbejdsprocesser og projekter med organisationsinterne og eksterne samarbejdspartnere, fokus er både på resultat og proces.

Navigere på den offentlige scene - omhandler det, at kunne navigere under bevågenhed fra og i samarbejde med den samlede offentlige sektor, interesseorganisationer, faglige organisationer, medier, politiske grupperinger, tænketanke m.v.

Være rollemodel - omhandle det at kunne levendegøre gennem egen personlig adfærd den politisk styrede og demokratisk funderede organisations mål og værdier.

Til hvert ledelsesniveau hører, som tidligere nævnt, en række niveauspecifikke færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier.

- For leder af medarbejdere handler det om at have en fag-faglig indsigt, kunne planlægge, kunne udvikle sine medarbejdere og kunne sætte mål og prioritere at sætte mål. Han skal desuden værdsætte at skabe resultater gennem andre.
- For leder af ledere handler det om at følge op på ledere af medarbejders varetagelse af ledelsesopgaver, og kunne se eget ansvarsområde i sammenhæng med andre dele af organisationen og ikke mindst at kunne gøre beslutninger meningsfulde. Han skal tillige prioritere at arbejde strategisk og værdsætte promovning af organisationens værdier gennem egne handlinger.
- For den funktionelle leder gælder, at han skal kunne kommunikere strategier og visioner for funktionen og forme organisationen efter det. Han skal kunne lede uden for egen professionelle erfaringshorisont og sikre driften ved at forhindre, at der opstår politisk støj om enkeltsager. Endelig skal han prioritere at bruge tid på at diskutere strategiske emner med leder af ledere og topchefen, samt værdsætte at udvikle langsigtede strategier for funktionen.
- For topchefen gælder tilsvarende, at han skal kunne lede forskellige funktioner og tage et økonomisk og langsigtet perspektiv på organisationen. Han skal endvidere kunne kommunikere visionen og have en forståelse for omverdenen og kunne agere i forhold til denne. Han skal kunne være fremme i skoene på en ydmyg måde og kan rumme manglende faglig rationalitet i de politiske beslutninger. Han skal prioritere at påvirke og rådgive beslutningstagere. Endvidere skal han dels kunne værdsætte at tænke strategisk på tværs af funktioner og dels værdsætte det den enkelte funktion bidrager med¹³.

Analysen bliver en undersøgelse af, i hvilket omfang ledernes færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier optræder i interviewene.

Hvad er læring:

Min optagethed af læring udspringer af min interesse for ledelse og ledelsesudvikling. I den kontekst forstår jeg læring på to plan. Der er den individuelle og den organisatoriske læring. I min forståelse starter læring med ønsket om en forandring. Hvis ønsket bliver udtalt i en social relation, vil det kunne skabe grundlaget for et organisatorisk ønske om forandring.

Dermed abonnerer jeg på en forståelse af individuel læring, som en tilpasningsorienteret fastholdt adfærdsforandring, med reference til den lærendes interaktion med omverdenen, som er baseret på bearbejdning og anvendelse af erfaringer og viden, og opleves som en forbedring (af nogen)¹⁴.

¹³ En detaljeret beskrivelse færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier for de respektive ledelsesniveauer fremgår af bilag 2.

¹⁴ Stegeager og Laursen 2011

Min forståelse af organisatorisk læring tager udgangspunkt i *hvordan* organisationen lærer. Hvilke mekanismer organisationen benytter sig af for at facilitere en læringsproces. I min forståelse af organisatorisk læring, kan processen enten starte med at individer har lært noget eller erkendt et behov for at gøre noget andet eller justere på eksisterende måder at gøre tingene på. Dermed bliver der tale om en transformation af den individuelle, implicite erfaringsviden til en fælles eksplicit viden, der samtidig gøres operationel og styrende for den individuelle praksis – en såkaldt ”inside out process”. Den anden mulighed er en ”outside in process”, hvor omverdenens krav og forventninger bevirker, at der opstår et behov for at afdække og justere enhedens feedback relationer med omverdenen. Der er simpelthen opstået nye krav og betingelser, som organisationen er nødt til at forholde sig til.

Knud Illeris har sagt om læring: ”mennesket kan ikke ”ikke-lære”¹⁵. Med den forståelse, vil mennesker altid lære. Det er dermed ikke et spørgsmål *om* vi lærer men om, *hvad* vi lærer. Værdien af det lærte afhænger af konteksten det anvendes i. Dermed kan læring være både tilsigtet eller ikke tilsigtet. Ikke tilsigtet læring kan fx opstå i situationer, hvor den lærendes forståelse ikke bliver udfordret, men får lov til at lejre sig uimodsagt. Lave og Wenger beskriver læring i praksis som en situation, hvor kundskaber læres i de situationer, hvor de udøves. Det betyder, at muligheden for læring indebærer adgang til fællesskabets praksisopgaver, samt at andre praktikeres handlinger synliggør kundskaberne for den lærende. En væsentlig del af læreprocessen finder sted gennem imitation af disse specifikke, ”kompetente andre” i samspil med den lærendes egen praksis¹⁶. Det er en metode som anvendes med succes i mange læringssituationer og så længe læringen er hensigtsmæssig er det jo fint. Skulle det vise sig at disse kompetente andre har en uhensigtsmæssig adfærd, er der en risiko for, at denne uhensigtsmæssige adfærd overtages af de lærende. Det er særligt en risiko, hvis de lærendes forståelse ikke bliver udfordret eller adfærden ikke bliver korrigeret på baggrund af feedback. Derfor må refleksion og feedback efter min opfattelse indgå i ethvert læringsforløb.

2.1.2. Schön - Refleksion i og over handling

Refleksion- i-handling udspringer af viden-i-handling.

Når vi har lært at gøre noget, kan vi udføre jævnt fremadskridende sekvenser af aktivitet, genkendelse, beslutning og justering, uden at vi er nødt til at til at tænke over denne handling. Vores spontane viden-i-handling hjælper os sædvanligvis gennem hverdagen. Men sommetider sker der noget, der får os til at stoppe op. En velkendt rutine fører til et uventet resultat, en fejl modsætter sig stædigt korrigerende, eller de sædvanlige handlinger fører til de sædvanlige resultater, men noget synes anderledes, fordi vi ser dem i et andet lys. Alle oplevelserne indeholder et element af overraskelse, noget lever ikke op til vores forventninger. I et forsøg på at fastholde vores sædvanlige mønstre af viden-i-handling kan vi enten vælge at reagere ved at skubbe den til side, være selektive uopmærksomme på de signaler, der udløser den, eller vi kan vælge at reagere på det med refleksion¹⁷.

¹⁵ MOC 2012, 4 semester – (Glostrup 9. november 2012)

¹⁶ Stegeager og Laursen 2011: 58

¹⁷ Illeris 2012: p. 347

Vi kan vælge at reflektere over handlingen ved at tænke tilbage på, hvad vi *har* gjort, for at opdage, hvordan vores viden-i-handling kan have bidraget til et ventet resultat. Eller vi kan reflektere midt under handlingen - uden at afbryde den. Her har vi i modsætning til i situationen, hvor vi reflekterer over handlingen - stadig mulighed for at gøre noget ved situationen. Herved tjener vores tænkning til at omforme, hvad vi gør, mens vi gør det. Dermed er der tale om refleksion-i-handling, som kan beskrives ud fra følgende idealiserede struktur.

- Det begynder med en handlingssituation, som vi møder med spontane rutinerede reaktioner. Disse reaktioner indebærer viden-i-handling, som strategier, forståelse af fænomener og indfaldsvinkler, der passer til at skitsere en opgave eller et problem. Viden-i-handling er tavs viden, spontan og tilføres uden bevidste overvejelser¹⁸. Så længe de tilsigtede resultater falder indenfor grænsen af, hvad vi har lært og forventer som det normale, fører det ikke til refleksion.
- Rutineaktioner fører til et uventet eller overraskende resultat. Resultatet passer ikke ind i kategorierne for vores viden-i-handling. Et træk ved en overraskelse er at den påkalder sig vores opmærksomhed.
- Overraskelserne fører til refleksion indenfor et handlingsforløb. Vi overvejer både den uventede oplevelse og den viden-i-handling, som førte til den. Vi stiller os selv spørgsmål som "Hvad er dette?" og "hvordan har jeg egentlig tænkt over det?"
- Refleksion-i-handling har en kritisk funktion, nemlig at anfægte den struktur i vores viden-i-handling. Vi tænker kritisk om den tænkning, der bragte os i denne situation¹⁹. Vi restrukturerer måske i processen vores handlingsstrategier, forståelse af fænomenerne eller måder at opfatte problemer på.
- Refleksion giver mulighed for at eksperimentere i situationen. Den giver mulighed for at afprøve nye handlinger og udforske de netop observerede fænomener, efterprøve vores nye forståelse eller bekræfte de træk, vi har udtænkt for at gøre det bedre²⁰.

Både viden-i-handling og refleksion-i-handling er en proces vi gennemgår uden at være i stand til at sige, hvad vi gør. En ting er nemlig at kunne gøre det, noget helt andet er at kunne forklare det på en fyldestgørende måde. fx vil mange dygtige musikere være ud af stand til at forklare, hvordan de jammer selvom de er dygtige til det. Dermed synes det at være en ting at kunne reflektere i handling, men noget helt andet at kunne reflektere *over* vores refleksion-i-handling og udtrykke det i verbal form eller på skrift.

2.1.3. Argyris single loop og double loop

Argyris har et erfaringsbaseret praksis læringssyn, hvor han netop betoner handling og refleksion som vigtige for læring. Argyris anser videre den individuelle læring for nødvendig, men ikke i sig selv nok til at sikre organisatorisk læring. Organisatorisk læring kræver endvidere at individet handler i overensstemmelse med det lærte indenfor en organisatorisk kontekst. Argyris læringsteori er på denne måde baseret på feedbackbegrebet.

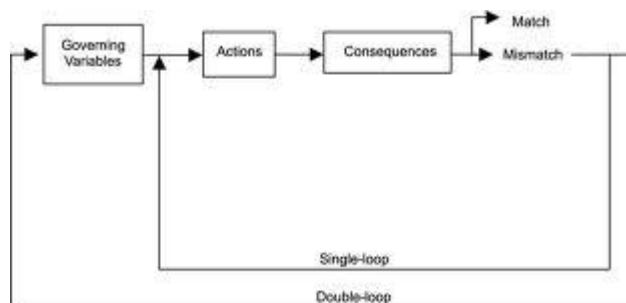
Argyris mener, at menneskers kognitive systemer har to bestanddele. De består dels af situationsbestemte færdigheder, som er let foranderlige og dels af *værdier og grundopfattelse*, som er svært foranderlige. Argyris definerer tre centrale parametre i sin teori om single og double loop

¹⁸ Ibid

¹⁹ Ibid

²⁰ Ibid

læring. Der er de *Styrende variable*, som består af værdier og grundopfattelser, hvilket dækker over selve meningen med det at handle, som vi gør i en bestemt situation. Den indre mening, det der driver os i en bestemt retning! Så er der *handlingsstrategier*, som består af planer og fremgangsmåder, som vi anvender til at styre vores adfærd i forhold til de mål, vi sætter op. Endelig er der *konsekvenser*, som er handlingens konsekvenser. De kan enten være intenderede eller uintenderede. Det leder frem til to forskellige læringstyper single loop læring og double loop læring.



Source: Argyris and Schon (1996)

Single loop læring er den situation, som opstår, når der enten optræder en match, i forståelsen et forventet resultat, eller et mismatch, i forståelsen et andet resultat end det forventede. Denne match eller mismatch bliver korrigeret gennem nye handlinger. Så længe der ikke stilles spørgsmål eller gøres noget ved de styrende variable, altså hvorfor vi handler som vi gør, er der tale om single-loop læring. Dette kendes også som fejlretningslæring eller trial and error metoden.

Double loop læring er den situation, der opstår når mismatch korrigeres ved først at undersøge og derefter forandre de styrende variable – altså det, der driver én til at handle på en bestemt måde. Hvad er ens bagvedliggende motiv til lige præcis at sige eller handle, som man gør i denne situation? Ved at ændre på de styrende variable, kommer de fremtidige handlinger med andre ord til at handle om noget helt andet. Dermed er meningen med at handle blevet en anden.

Både single-loop og double-loop læring er nødvendig i de fleste organisationer, eftersom organisationens arbejde enten vil være kendetegnet ved rutineprægede opgaver eller komplicerede udfordringer i en velkendt kontekst. Alternativt opererer organisationen med komplekse problemstillinger i en foranderlig kontekst eller i en vekslen mellem disse to situationer. Single-loop læring er egnet til rutineopgaver og udfordringer, der gentager sig. Det kunne fx være arbejdet med kvalitetssikring. Double-loop læring er relevant til komplekse problemstillinger, som ikke umiddelbart lader sig løse. Det kunne fx være, at en organisatorisk enheds hidtidige eksistensgrundlag er udfordret ved at arbejdet med fx kvalitetssikring er blevet out-sourced. Enheden skal derfor finde frem til, hvad der skal være dens nye opgaver og dermed grundlag for at eksistere.

I processen, hvor problemstillinger og udfordringer undersøges, spiller ledelse en ganske særlig rolle. Lederne skal vise vejen, facilitere processen og sætter rammerne op for enhedens ageren og undersøgelser. Lederens skal, så at sige, understøtte den organisatoriske læreproces.

2.1.4. Weick - sensemaking

Sensemaking-teorien er grundlæggende en forklaring på, hvordan individer skaber mening. Sensemaking handler om meningsskabelse som en aktiv proces, hvor aktører konstruerer meninger. Weick argumenterer for, at meningsskabelse handler om adfærd og dermed om en aktiv proces. Hvis meningsskabelse fx var drevet af overbevisning, vil det komme til at handle om en konflikt mellem to personer, hvor de hver især præsenterede et argument, der stod i modsætning til det andet. Weick fastslår, at argumentation mere handler om interaktion, hvor et argument og en position bliver mødt med et andet modargument. Meningsskabelse er desuden funderet i både individuel og social aktivitet. Weick mener, at meningsskabelse er noget andet end fortolkning. Den største forskel er, at meningsskabelse handler om, hvordan mennesker genererer, hvad de tolker.

Weick har defineret syv karakteristika for meningsskabelse i organisationer:

At forme identitet

Sensemaking tager udgangspunkt i det enkelte individs formning af egen identitet. Det sker i Weicks magiske spørgsmål, ”Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg siger”. Individet diskuterer med sig selv, hvilket er det først skridt på vejen til at skabe mening sammen med andre.

At skabe mening retrospektivt gennem fortolkning af oplevelser

Sensemaking er fortløbende og retrospektiv skabelse af mening af, hvad der er foregået. Individer overvejer og betragter tidligere samtaler, artefakter og hændelser og forsøger at skabe mening med dem. Meningen skabes således på baggrund af en erindring.

Lovbestemmelse af sensitive omgivelser

Meningsskabelse er ikke givet, men konstrueret af individer, hvor mennesker i en organisation er med til at skabe dele af de omgivelser, som de er en del af. Weick bruger ordet lovbestemmelse, da det angiver, at der er en parallel mellem det, lovgivere gør og det, ledere i en organisation gør, eftersom begge parter konstruerer deres verdensbillede gennem autoritative handlinger. Som sagt er aktiv handling en stor del af meningsskabelsen. Mennesker skaber, former og ændrer deres omgivelser gennem deres adfærd. Mennesker skaber således deres omgivelser, og omgivelserne skaber mennesker.

Mening skabes i interaktion

Sensemaking er såvel en individuel som en social aktivitet, hvor det ikke med sikkerhed kan fastslås, om disse er adskilt. Sensemaking anerkender, at den sociale kontekst er afgørende, fordi den kobler mennesker til handlinger, som de så må retfærdiggøre.

Meningsskabelse er en vedvarende proces

Sensemaking starter aldrig! Sensemaking kan kun bestå i nuet og man er altid i processen med at skabe mening. I det perspektiv har sensemaking ingen datid. Mennesker skabte mening, skaber mening og vil skabe mening, men har aldrig fuldstændigt skabt mening af noget. Sensemaking handler om en aktivitet eller proces og ikke bare et resultat.

Hvad er den øvre kontekst for projektet

Når man undersøger sensemaking, er det essentielt at kigge på omstændighederne eller konteksten, som resulterer i handling frem for at kigge på beslutningen, der fører til handling.

Meningen er det sandsynlige frem for det nøjagtige

Sensemaking handler om at være tilstrækkelig og ikke nødvendigvis om at være nøjagtig.

Hermed afsluttes det teoretiske afsnit.

Jeg har i dette afsnit beskrevet hvad jeg forstår ved ledelse og hvordan jeg forstår Leadership Pipeline. Jeg har endvidere i dette afsnit beskrevet, hvad jeg forstår ved læring og hvordan jeg ser læring optræder i forhold til Argyris teori om single og double loop læring og i forhold til Schöns teori om refleksion i og over handling. Endelig har jeg beskrevet hvordan jeg forstår Weicks begreb sensemaking.

Disse beskrivelser fører frem til min metode, hvor jeg vil beskrive hvorledes jeg vil arbejde med disse teorier, for at efterfølgende at kunne undersøge min empiri.

3. Metode

Opgaven baserer sig på empiri indsamlet gennem en række fokusgruppe interview, som efterfølgende er blevet transkriberet.

Ved at benytte tankegangen fra Leadership Pipeline (LP) med den niveauopdelte tilgang til ledelse, får jeg et grundlag og dermed en mulighed for at spørge på tværs i SPS organisation. Jeg har således sammensat fokusgrupper med ledere fra samme niveau i pipelinen. Derved kan de funktionelle chefer, ledere af ledere og ledere af medarbejdere fremkomme med pointer og meninger uden at skulle tage hensyn til hvad deres egen chef og egne medarbejdere måtte mene. Dermed har jeg søgt at skabe rammerne for en mere åben debat blandt ligestillede kolleger, hvor lige præcis de pointer og udfordringer, som ledere på dette niveau ser som en fordring, kan blive debatteret.

3.1.1. Videnskabsteori

Dette speciale bygger på en deduktiv brug af teori, som har sit afsæt i en konstruktivistisk epistemologisk vidensopfattelse.

Med konstruktivistisk opfattelse menes, at mennesker selv konstruerer deres forståelse af omverdenen. Dermed udelukkes enhver form for opfattelse af læring som direkte påfyldningsprocesser, hvor fx en lærer overfører sin viden, færdigheder og erkendelse til andre i forholdet 1-til-1.

En deduktiv tilgang medfører, at jeg tager udgangspunkt i eksisterende sammenhængende viden (teori) om emnet, og søger at anvende denne på min empiri.

3.1.2. Afgrænsninger

Opgaven er af tidsmæssige årsager begrænset til at omfatte den del af SPS organisation, som er placeret på Sjælland. Dermed deltager Chefen for Søværnets Specialskole Kommandør Niels Jacob P. Hansen (CH SPS) som topchef, Søværnets Våbenkursus (VBK), Søværnets teknikkursus (TEK) og Søværnets Dykkerkursus (SDK) er repræsenteret med funktionelle ledere, ledere af ledere og ledere for medarbejdere. Søværnets Taktikkursus og Søværnets Havarikursus, som begge hører til i Jylland indgår ikke som en del af det empiriske grundlag.

Empiri i form af interviews og spørgeskemaundersøgelse (se nedenfor) er indsamlet i perioden den 4. til den 16. november 2012.

3.1.3. Designprotokol

Projektets struktur og design blev præsenteret for CH SPS. En præmis for undersøgelsens gennemførelse var, at projektet skulle gribe mindst muligt ind i hverdagen. Det blev derfor aftalt, at jeg måtte bruge en time af deltagerens arbejdstid. Den time skulle dække deltagelse i et interview og besvarelse af en spørgeskemaundersøgelse. CH SPS orienterede efterfølgende sine funktionelle ledere om projektet og dets præmisser.

Deltagelse i undersøgelse og interview skulle være frivilligt. Jeg ville endvidere gerne have mulighed for at sammensætte fokusgrupper med repræsentation fra alle deltagende uddannelsesinstitutioner og gerne med repræsentation på alle tre ledelseslag. Forud for udsendelse af invitationerne til deltagerne var jeg derfor rundt på uddannelsesinstitutionerne for at fortælle om projektet og alle tilhørere fik mulighed for at stille spørgsmål. Herefter blev et spørgeskema udsendt digitalt og anonymt til alle ledere ved de tre uddannelsesinstitutioner. Ved den lejlighed fik de også mulighed for at tilmelde sig det efterfølgende fokusgruppeinterview. Selve spørgeskemaet²¹ tog 5 – 10 min. at udfylde og havde til formål at give mig baggrundsviden til de kommende interviews. Spørgeskemaet handlede dels om at give mig et billede af, hvordan deltagerne så på de tre kompetencer fra Leadership Pipeline, færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier. Dels handlede det om at give mig et billede af, hvordan de så på deres muligheder for at lykkes i jobbet.

Indledningsvis havde jeg tænkt, at der kun skulle være et fokusgruppeinterview på hvert ledelsesniveau. Det hang sammen med den potentielle deltagerkreds. For ud over et ønske om at blive klogere på, hvad god ledelse er i SPS sammenhæng og hvordan ledere i SPS ser på ledelse, også at give lederne noget tilbage. Jeg vil gerne inspirere dem til at se på ledelse fra flere forskellige perspektiver. Herunder, at de i højere grad bruger ligestillede kolleger fra egen og andre dele af organisationen, når der er behov for input eller inspiration. Det måtte denne gruppesammensætning gerne åbne deres øjne for.

På baggrund af tilbagemelding fra lederne sammensatte jeg fokusgrupper til de kommende interviews. Grupperne blev sammensat ud fra ønsket om kun at gennemføre interview med et ledelsesniveau pr. interview. Dermed blev sammensætningen af grupperne som følger:

- Sergenter(ledere af medarbejdere)
- Sektionschef (ledere af ledere)
- Kursuschef (funktionel leder)

²¹ Vedlagt som bilag 4

- Skolechef (topchef).

Desværre kunne jeg ikke nøjes med kun at sammensætte fire grupper. Tidspunkt for gennemførelse af fokusinterview blev dikteret af det muliges kunst. Forstået på den måde, at interviewene blev gennemført, når deltagerne havde tid i den pågældende uge. Det fik den konsekvens, at det ikke var muligt at samle alle ledere på samme niveau til et interview. Jeg blev derfor nødt til at gennemføre interviews med lederne fra Søværnets Våbenkursus på Sjællands Odde og interviews med de øvrige i København. Dermed blev der gennemført syv og ikke som planlagt fire interview (syv eftersom topchefen naturligvis kun blev interviewet en gang).

Der blev gennemført syv interviews i løbet af den samme uge som følger, hvor tal i parentes angiver deltagerantal:

- Mandag blev der gennemført to interviews med fokusgrupperne funktionel leder (1) og leder af ledere (3)
- Tirsdag blev der gennemført et interview med fokusgruppen ledere af medarbejdere (3)
- Onsdag blev der ikke gennemført interviews.
- Torsdag blev der gennemført tre interviews med fokusgrupperne funktionel leder (1), topchef (1) og leder af medarbejdere (3)
- Fredag blev der gennemført et fokusgruppeinterview med leder af ledere (2).

Interviewene blev optaget på video og transskriberet efterfølgende med henblik på analyse og diskussion. Alle deltagerne har efterfølgende haft mulighed for at gennemlæse og godkende transskriptionerne. Transskriptionerne er efterfølgende brugt som empiri i opgaven og vedlagt som bilag 3. Besvarelserne fra spørgeskemaet er brugt som baggrundsviden i forbindelse med udarbejdelse af spørgsmål til fokusgruppeinterview.

3.1.4. Spørgeskema

Data fra spørgeskemaet er ikke brugt direkte i opgaven, men er alene brugt som baggrundsviden i forbindelse med udarbejdelse af spørgsmål til interviewene.

3.1.5. Interview

Hvert interview er startet med en kort præsentation af formålet, hvor lang tid interviewet vil tage, og hvordan data vil blive brugt. Herefter har deltagerne haft mulighed for at stille spørgsmål.

Jeg havde til hvert interview forberedt de samme tre til fire spørgsmål²², som alle tog udgangspunkt i spørgeskemaet. Hvert interview åbnede med det samme spørgsmål, herefter ville mit næste spørgsmål afhænge af deres svar. Den afsatte tid blev brugt fuldt ud hver gang, men det var ikke hver gang, at jeg fik brug for alle fire spørgsmål.

Transskriptioner fra interviewene medtages kun udvalgte afsnit i selv opgaven.

3.1.6. Projektets reliabilitet og validitet

Empiri er indsamlet i samme periode som de afsluttende forhandlinger om et nyt forsvarsforlig blev gennemført. Derfor kan nogle af fx cheftalelserne ikke afvises at været giver i dette lys.

²² Spørgsmålene var: Hvad er ledelse? Hvad er god ledelse? Hvad tror du dine medarbejdere siger om den måde du udfolder ledelse på? Hvad tror du din chef siger om den måde du udfolder ledelse på?

3.1.7. Reliabilitet

Hvis deltagerne fik spørgsmålet igen, hvad er ledelse?, vil de formentlig svare noget i samme retning. Men eftersom der ikke er et entydigt svar på det spørgsmål og deltagerne har haft tid til at tænke over deres deltagelse, kan det ikke udelukkes, at de næste gang vil svare anderledes. Det kan have en konsekvens for gruppeinterviewene (flere deltagere). Det skyldes at deltagerne via diskussion forhandler sig frem til en fælles forståelse af spørgsmålet og dermed, hvad svaret skal være

3.1.8. Validitet

Jeg har forsøgt at sikre validiteten, ved at stille korte åbne spørgsmål. Jeg ønsker at undersøge, hvad lederne forstår ved ledelse på de forskellige niveauer i organisationen og stiller derfor spørgsmålet hvad er ledelse? Ved at stille et åbent spørgsmål, lader jeg deltagerne komme til orde med deres egen forståelse af og bud på, hvordan de ser på ledelse og hvordan ledelse udfolder sig i deres praksis.

3.1.9. Diskussion og vurdering af projektets metode

Ved at CH SPS vælger at orientere sin funktionelle ledere om projektet signalerer han, at projektet har hans bevågenhed og støtte. Ved kun at afsætte en time var signalet imidlertid samtidig, at projektet ikke måtte gribe forstyrrende ind i driften af skolerne. Dette kan have været en medvirkende årsag til, at det viste sig vanskeligt at samle alle de inviterede ledere til de fire fokusgruppeinterview.

Projektets metode med et kort oplæg efterfulgt af et åbent spørgsmål virkede efter hensigten. Jeg fik lederne på banen med deres opfattelser og fik forskellige bud på, hvad ledelse handler om. Flere af lederne gav efterfølgende udtryk for, at sammensætningen med kolleger på samme niveau var ny og spændende. Det havde givet dem ny viden og inspiration til deres egen ledelsespraksis. Hvilket jo også var en af mine ambitioner – deltagerne måtte gerne blive inspireret og måske lidt klogere på deres egen praksis som leder.

3.1.10. Hvor er kritikpunkterne

Der var ikke en ensartet gennemførelse af alle syv interview. Tre af de syv interviews blev gennemført som solointerviews. Et interview havde to deltagere og tre interview havde tre deltagere. Det fik bl.a. den konsekvens, at min rolle som interviewer blev forskellig. De tre solointerviews fik i en vis udstrækning mere karakter af en dialog omkring et spørgsmål. Dermed blev det konstruktivistiske til i interaktionen mellem interviewer og fokusperson. Ved deltagelse af flere fokuspersonen blev forståelsen og dermed det konstruktivistiske primært forhandlet på plads mellem fokuspersonerne.

3.1.11. Var der tale om en konstruktivistisk tilgang

Ved at sammensætte fokusgrupperne som tilfældet er her, har jeg søgt at reducere elementet af magt i form af rang og indflydelse på karriere. Deltagerne har kvitteret ved at give udtryk for, at det har betydet noget for deres lyst til deltage i debatterne, at de har haft mulighed for at diskutere med kolleger på samme ledelsesniveau, uden at risikere ledelsesmæssige represalier. Derfor tror jeg, at

de har budt åbent og fordomsfrit ind i debatten og på den måde bidraget til en levende diskussion og dermed til konstrueringen af en fælles mening.

Tre af de syv interviews blev gennemført som solointerviews og kan derfor næppe karakteriseres som konstruktivistiske, eftersom konstruktivisme jo netop er kendetegnet ved, at deltagerne i fællesskab forhandler sig frem til en fælles forståelse. Her fik svaret mere karakter af en udlægning af fokuspersonens forståelse.

3.1.12. Hvad kunne have været gjort anderledes

Syv interviews af en times varighed giver meget data til efterbehandling. Kortere tid og færre spørgsmål kunne have været en bedre løsning.

En fokusgruppe på tre til fire personer tror jeg vil skabe tilstrækkelig dynamik og samtidig sikre en redundans, hvorfor et enkelt frafald ikke gør, at den konstruktivistiske vinkel på projektet bortfalder.

4. Undersøgelsesafsnit

Alle interviews startede som sagt med det samme spørgsmål, *hvad er ledelse?* Ud fra de enkelte ledelsesniveaues svar på dette spørgsmål, har jeg identificeret kontekstmarkører, som indkredser deres forståelse af, hvad ledelse er. Disse kontekstmarkører bruger jeg til at identificere passager i interviewet, hvor denne forståelse optræder og som derfor vil være genstand for min analyse, der søger at svare på spørgsmålet: Hvad er god ledelse set i forhold til Leadership Pipeline?

Hvordan kommer ledelse til udtryk på forskellige niveauer ved Søværnets Specialskole

I dette afsnit præsenteres lederens syn på ledelse. Lederne repræsenterer fire forskellige ledelsesniveauer ved Søværnets Specialskole. Noget af det, der blev tydeligt gennem mine interviews var, at der ikke eksisterer et klart og entydigt billede af hvad ledelse er på tværs af de eksisterende niveauer.

- For ledere af medarbejdere handler ledelse om at sætte mål og gennem samarbejde og udstikning af retningslinjer sikre at målet bliver nået.
- For ledere af ledere kommer ledelse til udtryk ved at de udstikker mål og at de i deres kommunikation og samarbejde viser retning, vilje og metode til nå målene.
- For de funktionelle ledere handler ledelse om at sætte retning, interaktion og processer i organisationen samt balanceret styring af ressourceforbrug i forhold til mål.
- For topchefen handler ledelse om mål og processer i organisationen

Der synes dog at være to gennemgående temaer for alle fire ledelsesniveauer. Ledelse er noget aktivt, og noget vi udøver over for andre. Ledelse handler på den ene side om at løse opgaver og nå mål. Hvilket bl.a. ses af følgende udsagn fra CH SPS; *at nå klart defineret mål*, og fra de funktionelle chefer, der udtrykker det som; *at løse den opgave du har fået*. ledere af ledere udtrykker det som; *ledelse er at angive mål*. Ledere af medarbejdere er med deres opfattelse i tråd med den øvrige del af ledelsen, når de udtrykker ledelse som *at føre en gruppe fra et udgangspunkt til et mål*. På den anden side handler ledelse tilsyneladende også om relationer i form af kommunikation og samarbejde, hvilket kommer til udtryk med CH SPS udtalelse om at hans

arbejde går ud på at *få en organisation til at*. De funktionelle chefer vil også noget med organisationen, hvilket kommer til udtryk når de siger at; *ud fra den organisation du har fået stillet til rådighed at*. ledere af ledere udtrykker det som *konstant interaktion* og ledere af medarbejdere taler om *uddelegering og samarbejde*.

I min forståelse kommer god ledelse i SPS dermed til at handle om, at ledere gør noget aktivt med andre eller gennem andre for at levere et resultat.

Med henblik på at sikre en rød tråd i analysen og begrænse analysens omfang, har jeg besluttet at den røde tråd i de udvalgte interview er temaet mål. Relationsaspektet bliver behandlet i det omfang, jeg vurderer, at det giver mening i forhold til mål.

I det følgende afsnit vil jeg ud fra teorien i Leadership Pipeline analysere udvalgte eksempler fra empirien²³. Hensigten er at undersøge, *hvordan jeg kan forstå ledernes syn på god ledelse*. Eftersom der gælder forskellige præmisser og forudsætninger på forskellige ledelsesniveauer, skal god ledelse defineres ud fra det lederniveau, man leder på.

I det følgende vil jeg analysere to eksempler fra hvert ledelsesniveau. Med henblik på at anonymisere lederne, er de nævnt som leder A, eller leder x osv.

Hvordan kan jeg forstå ledernes syn på god ledelse gennem Leadership Pipeline?

I det følgende vil jeg analysere to eksempler fra hvert ledelsesniveau i forhold til, hvordan jeg kan forstå ledernes syn på god ledelse, set gennem de kriterier som Leadership Pipeline definerer for de respektive ledelsesniveauer i forhold til færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier.

Afslutningsvis vil jeg samle op på, hvordan min forståelse af ledernes syn på god ledelse ud fra de forskellige ledelsesniveauer passer med et kort og et langsigtet perspektiv.

4.1.1. Ledere af medarbejdere

Eksempel 1

Dette første eksempel handler om at skabe resultater ved at definere mål og retningslinjer. I denne kontekst skal mål forstås i betydningen et antal eller en given kvalitet af et produkt. Et eksempel kan være, hvilket niveau man skal uddanne kursister til. Målet kan også være, at uddanne så langt man kan nå inden for en given tids- eller ressourcemæssig ramme. Med retningslinjer skal her forstås en vejledning eller et pejlemærke for et niveau, forbrug eller omfang af en aktivitet.

²³ Empirien i form af spørgeskema og transskription af interview er vedlagt som bilag.

Leder x: *Vi starter med at spørge aftageren. Hvad skal kursisten kunne, når kurset er færdigt? Det er lige netop tilstrækkeligt.*

Leder y: *Hvis vi så kunden får, hvad kunden ønsker og lidt oven i og stadigvæk indenfor ressourcerne, så kan vi føre det over til tal i kvalitetssikring*

Interviewer: *Men er det OK? Jeg kan godt forstå, at du gerne vil. Men er det OK at give kunden til 10, hvis kunden har bestilt til 7 – er det god ledelse?*

Leder y: *Så kommer jeg i konflikt med mit eget værdisæt.*

Interviewer: *Men er det god ledelse, at levere til 10, hvis kunden har bestilt til 7?*

Leder y: *Ja, hvis man klarer det inden for ressourcerne.*

Interviewer: *Jeg kunne godt finde på at sige, at du har brugt for mange ressourcer!*

Leder x: *Så kunne man godt skrue lidt ned for denne opgave, og skrue op for noget andet. Så set fra et ledelsessynspunkt vil det være en dårlig løsning. Hvis de bare beder om at få 7, skal de ikke have til 10.*

Leder y: *Men efter mit værdisæt, så..*

Denne samtale handler i min forståelse om to forskellige perspektiver. Det ene er et ressourceperspektiv, som kunne handle om at løse opgaven billigst muligt. Det andet er et værdimæssigt perspektiv, som kunne handle om at løse opgaven med bedst mulig kvalitet, set fra kundens side. Leder x's udtalelse kunne tyde på, at god ledelse i hans forståelse handler om at levere gode løsninger. I dette tilfælde synes en god løsning at være, at levere det aftalte produkt, hverken mere eller mindre, mens leder y forstår ledelse som det at få sin organisation til at levere produkter af bedst mulig kvalitet.

Delkonklusion på analyse af eksempel 1 – hvordan kan det sige noget om ledelse i SPS?

Jeg har i empirien fundet et sted, hvor der er overensstemmelse mellem det lederne siger og det teorien siger om god ledelse.

Set i forhold til Leadership Pipelines bud på god ledelse, synes der at være sammenfald i forhold til færdigheden at sætte mål, hvilket netop kommer til udtryk ved at definere hvilke kriterier, der gælder for det pågældende mål. Der er dog ikke enighed om, hvad målet er. Det kunne være et udtryk for, at der ledelsesmæssigt ikke er en entydighed forståelse af, hvilke kriterier der gælder for, hvornår en opgave er løst.

Ledelse i SPS synes således ud fra dette eksempel at handle om at kunne skabe resultater ved at sætte mål og definere kriterierne for den gode løsning. Der synes dog at være en mangel på vejledning eller støtte til ledere af ledere i forhold til, hvordan de skal prioritere.

Eksempel 2

Ansvar: Kommer af det engelske answer som egentlig er et modsvar - i forståelsen at svare på beskyldning eller redegøre for ens adfærd. I ledelsesmæssig sammenhæng kan man fx tage ansvar eller have ansvar.

Det er et mål, at der bliver gennemført mindst en årlig udviklingssamtaler for medarbejdere. Der er krav til indhold, men ikke til form. Dette eksempel handler om, hvordan ledere løser den opgave.

Interviewer: *Har I ansvar for medarbejdernes udvikling?*

Leder A: *Udvikling af medarbejdere (FOKUS). Vi har terminsopfølgninger. Vi har en farvekode (rød, gul eller grøn), som viser, om vores medarbejdere har alle de kompetencer (kvalifikationer) de skal helst være grønne hele tiden.*

Leder B: *Jeg holder ikke terminsopfulgte samtaler, jeg tager dem sådan ad hoc, når vi taler sammen i det daglige. Fx nå du har søgt det her kursus, har du fået det og er du begyndt at bruge det i din undervisning? Vi følger op, bare ikke så formaliseret som A på, at de har de kompetencer, der skal til.*

Interviewer: *Kan udvikling være andet end kompetenceudvikling?*

Leder B: *Det hele menneske. Flere af lærerne har viden om det psykologiske fordi de har gennemført Pædagogisk Grundkursus som har noget med psykologi og det tror jeg er godt for dem., eftersom flere af vores elever kommer med mere og mere komplekse problemer, som gør at de ind i mellem reagerer underligt i en uddannelsessituation.*

Jeg forstår leder As handling som et udtryk for at tage ansvar for det personaleudviklende arbejde, ved at udarbejde en form for visuel oversigt. Brugen af farvekoder forstår jeg som et udtryk for en øjeblikkelig status for den enkelte medarbejder og dermed som en måde at bevare overblikket på. Dermed synes god ledelse i denne situation både at kunne handle om at skabe og bevare overblik.

Jeg forstår leder B's handling som et udtryk for at tage ansvar, ved at gennemføre samtalerne, når det falder naturligt ind i forhold til den enkelte medarbejders opgaveløsning. Det kan selvfølgelig også handle om, hvad der er nemmest og mest belejligt for lederen selv. Dermed synes god ledelse i denne situation at kunne handle om situationsfornemmelse.

I min forståelse anerkender leder B tilsyneladende de faglige lærers viden på det psykologiske område. Ved at omtale deres viden i sammenhæng med nogle komplekse problemer blandt flere af eleverne, kunne det forstås som, at leder B kunne eller overvejede at bringe lærernes viden i spil.

Delkonklusion på analyse af eksempel 2 - hvordan kan det sige noget om ledelse i

SPS?

Jeg har i empirien fundet et sted, hvor der er overensstemmelse mellem det lederne siger, og det teorien siger om god ledelse.

Set i forhold til Leadership Pipelines bud på god ledelse, synes der at være to sammenfald. Et i forhold til kompetencen prioritering, hvor lederen ved at prioritere at skabe tid til medarbejderen, på egen og dennes foranledning netop udviser situationsfornemmelse ved at gennemføre samtalerne,

når det passer. Det andet sammenfald er i forhold til arbejdsværdierne at værdsætte medarbejderens succeser og at skabe resultater gennem andre. Det kommer netop til udtryk ved at lederen anerkender medarbejdernes psykologiske viden.

Ledelse i SPS for ledere af medarbejdere synes således ud fra dette eksempel at kunne handle om at skabe resultater ved at have overblik, udvise anerkendelse og situationsforneemmelse.

4.1.2. Leder af ledere

Eksempel 3

Udgangspunktet for dette eksempel har været en længere dialog blandt lederne om metaforen de tre siloer på skolen. Metaforen henviser til tre af skolens fire afdelinger, som helst ikke interagerer alt for meget med resten af skolen. Leder A, som er leder for en af siloerne ønsker at ændre på denne situation, mens leder B ikke kan se værdien i et tættere samarbejde. Hvilket er et gennemgående træk i hele dette interview. Leder A argumenterer her for, at en tættere relation vil kunne løse flere problemer.

Leder A: *Jeg synes ikke det er godt, at vi har tre siloer. Jeg vil godt have meget mere samarbejde i mellem de der siloer, men der er nogen, som holder fast i deres siloer, så jeg ved ikke, hvordan vi kan finde et kompromis...*

Leder B: *Så må jeg spørge: hvorfor vil du gerne, hvorfor så du gerne, at der var mere interaktion mellem siloerne?*

Leder A: *Det gør hverdagen bedre, jeg synes, vi vil kunne få løst nogle problemer hurtigere, hvis vi arbejdede mere på tværs... altså det nytter jo ikke noget at .. nogen gange så er det jo sådan, at vi får løst et problem, når du kommer op og skal have et glas vand eller en kop kaffe..*

Leder B: *Ja ja*

Leder A: *Ikk, det kan jo ikke være meningen vel?*

Leder B: *Nej. Men det er det, jeg siger, hvis vi skal arbejde mere sammen heroppe, så er du nødt til at fortælle dem, hvad de får ud af det.. hvad er det, de vinder på det?*

Leder C: *Det er det, der er den ledelsesmæssige udfordring*

Leder B: *Ja lige netop og det gælder da også leder A og jeg internt,*

Når leder A gerne vil have mere samarbejde mellem siloerne, taler lederen i min forståelse ud fra et ledelsessyn, som kunne handle om at have et holistisk perspektiv på organisationen fx set i forhold til arbejdsbelastning, ressourceforbrug og succeskriterier. Leder B synes at tale ud fra et ledelsesperspektiv, hvor fokus mere er på egen afdelings succeskriterier, hvilket kan være på bekostning af hele organisationens succeskriterier.

Dermed synes der at være en situation med to modsatrettede ledelsesperspektiver. At det forholder sig på denne måde, kunne leder C's udmelding indikere ved netop at tale om en ledelsesmæssig udfordring. I min forståelse refererer det netop til den uafklarede situation omkring det holistiske og

det siloorienterede ledelsesperspektiv. Det bliver konkretiseret ved en forskellighed i opfattelse af det menings- eller værdifulde i et øget samarbejde mellem siloerne.

At den situation er opstået, kunne handle om uklar kommunikation fra den funktionelle leders side eller om forskellige opfattelser af, hvad der er kommunikeret. Det kunne tyde på, at de overordnede kriterier for at prioritere ikke er accepteret eller opfattet ens af ledere af ledere.

Delkonklusion på analyse af eksempel 3 – hvordan kan det sige noget om ledelse i SPS?

Jeg har i empirien fundet et sted, hvor der er overensstemmelse mellem det lederne siger, og det teorien siger om god ledelse.

Set i forhold til Leadership Pipelines bud på god ledelse, vil jeg mene, at man med nogen ret kan argumentere for, at der kunne være et sammenfald i forhold til færdigheden, der retter sig mod optimal integration, erfaringsdeling og brug af ressourcerne. Netop fordi et samarbejde i sin natur vil kunne sandsynliggøre at integration, erfaringsdeling og optimal brug af ressourcerne kan finde sted. Dog synes der ikke at være enighed blandt lederne om, at integration i sig selv nødvendigvis fører til optimal brug af ressourcerne. Det kunne hænge sammen med en uklar kommunikation fra den funktionelle leders side, i forhold til hvilke kriterier der skal ligge til grund for en prioritering. Er det fx de kort- eller langsigtede mål, der er styrende.

Ledelse i SPS synes ud fra dette eksempel at kunne handle om, under hvilke omstændigheder det kunne give mening at tale om øget samarbejde med henblik på at skabe resultater og dermed have en fælles opfattelse af ledelsesperspektivet.

Eksempel 4

Dette eksempel handler om mål, roller og forventningsafstemning i forhold til muligheden for refleksion. Ledere af ledere har - tilsyneladende et behov for at reflektere i fællesskab. Disse ledere har været på ledelsesseminar og de har haft en del forventninger til dette seminar - forventninger, der ikke blev indfriet.

Leder C: Når vi tager af sted på ledelsesseminarer møder chefen (den funktionelle leder) ofte op med en række ting, som vi skal have løst. Så bliver det ekstremt produktorienteret. Vi vil godt en gang i mellem have lov til at beskæftige os med processen og ikke produktet, for om ikke andet at kigge på er vores proces rigtig? Det kan godt være, at vores produkt efterhånden er rigtigt, men er vores proces rigtig?

Leder A: Når vi er på de der ledelsesseminarer til.. vi kan ikke bare "sidde og snakke", vi skal hele tiden løse opgaver, vi får aldrig snakket sammen.

Leder B: Og aldrig kigget tilbage og sagt.. kunne vi have gjort det anderledes

Leder A: Og hvorfor er det, vi gør det her?

Leder C: Der er ingen refleksion.

Leder B: Refleksion mangler

Når leder C i forbindelse med sin omtale af ledelsesseminaret siger, *vi vil godt en gang i mellem have lov til at beskæftige os med processen og ikke produktet*, forstår jeg det som et udtryk for en frustration over ikke at blive hørt eller forstået af den funktionelle leder. Det kunne tyde på, at leder C har en ledelsesforståelse, som indeholder en forventning om at blive hørt og involveret i beslutningsprocesser. Den funktionelle leder synes tilsyneladende at have en ledelsesforståelse, som ikke nødvendigvis medfører involvering af ledere af ledere i beslutningsprocesser. Dermed ender de i det konkrete tilfælde i en situation, hvor der ikke er gennemført en forventningsafstemning omkring indhold og formål med ledelsesseminaret. Det betyder, at den funktionelle leder møder op med en agenda, som tilsyneladende medfører, at ledere af ledere skal bidrage til den funktionelle leders sagsbehandling.

Dermed vil jeg argumentere for, at ledere af ledere forståelse af god ledelse kommer til at handle om at sikre forventningsafstemning, der bl.a. gør, at egen rolle er kendt og accepteret. Til trods for at en forventningsafstemning tilsyneladende ikke er gennemført i det konkrete tilfælde.

Delkonklusion på analyse af eksempel 4 - hvordan kan det sige noget om ledelse i SPS

Jeg har i empirien fundet et sted, hvor der er overensstemmelse mellem det lederne siger, og det teorien siger om god ledelse.

Set i forhold til Leadership Pipelines bud på god ledelse, vil jeg argumentere for, at man med nogen ret kan sige, at der kunne være to sammenfald. Det handler om færdighederne at bidrage til at finde svar på strategiske spørgsmål og agere som strategisk sparringspartner for den funktionelle leder. Sammenfaldet optræder netop ved, at lederne forstår, accepterer og påtager sig rollen som strategisk sparringspartner i forhold til den funktionelle leder. I den konkrete sag har de nok påtaget sig rollen, men det er ikke sikkert, at de har accepteret den.

Ledelse i SPS synes således ud fra dette eksempel at kunne handle om at skabe resultater ved at sikre en forventningsafstemning i forhold til rollen som strategisk sparringspartner.

Ledere af ledere synes dog at have et problem i forhold til at få gennemført en tilfredsstillende forventningsafstemning med den funktionelle leder, som sikrer, at de har en fælles opfattelse af, hvad der skal foregå på dette seminar. Det kunne handle om mangelfuld kommunikation eller manglende prioritering fra ledere af ledere eller fra den funktionelle leders side.

4.1.3. Den funktionelle leder

Eksempel 5

I dette eksempel har den funktionelle leder fået et spørgsmål omkring udgangspunktet for udvikling af sine ledere af ledere. Ud fra et længere svar, har jeg valgt et afsnit, hvor den funktionelle leder tegner et billede af organisationen og bl.a. kommer ind på siloerne, som tidligere er omtalt af ledere af ledere.

Den funktionelle leder: *Vi har haft en ekstern konsulent, som var inde og lave en diskussion med os sidste år. Han skulle forsøge at få nogle svar på, hvordan vi selv synes, at det går med organisationen. Der havde vi, der tror jeg nok, at han ramte rimeligt godt, rigtigt, i den diskussion vi har omkring siloerne, som vi jo åbent har besluttet at diskutere her på skolen, at skolen består af*

tre siloer, og gør det så, så meget, at nogen, i hvert fald min forgænger har forsøgt at sige, at skolen som sådan er et hele og det skal vi pine død være. Hvor jeg ligesom siger, når vi nu ikke er et hele, gør det så noget at vi ikke er et hele, men består af tre siloer, der hviler på et eller andet fælles fundament af en eller anden slags. Der har vi i udviklingen diskuteret både med besætningen men også ledelsesmæssigt. Det har vi gjort på et seminar i foråret i Vordingborg, hvor vi tog det her emne op.

Jeg forstår den funktionelle leders bemærkning om de tre siloer, som et udtryk for, at han ikke nødvendigvis på nuværende tidspunkt opfatter den gængse forståelse om de tre siloer på skolen som et problem. Ønsket om at adressere temaet bredt kunne handle om at give alle en mulighed for at blive klogere på, hvordan andre opfatter temaet. Dermed forstår jeg, at den funktionelle leder taler ud fra et ledelsessyn, der signalerer rummelighed, ved netop at give plads til at forskellige opfattelser kan komme til orde.

Når den funktionelle leder siger: ”*der tror jeg nok, at han ramte rimeligt godt, rigtigt*” forstår jeg, at han anerkender og respekterer kvaliteten i konsulentens arbejde.

Dermed vil man kunne argumentere for, at den funktionelle leder i denne situation taler ud fra et rummeligt og anerkendende ledelsessyn. Det kunne også handle om en leder, som tøver, fordi der ikke er et klart billede af, i hvilken retning organisationen skal bevæge sig eller hvilke kriterier, der skal ligge til grund for prioritering af opgaver. Er det de kort- eller langsigtet mål, som er styrende, og hvor ligger balancen mellem de to hensyn.

Delkonklusion på analyse af eksempel 5 - hvordan kan det sige noget om ledelse i SPS?

Jeg har i empirien fundet et sted, hvor der er overensstemmelse mellem det lederen siger, og det teorien siger om god ledelse.

Set i forhold til Leadership Pipelines bud på god ledelse, vil jeg argumentere for, at der er indikationer på et sammenfald i forhold til arbejdsværdien at udvise ledelsesmæssig ydmyghed. Ydmygheden kunne efter min opfattelse netop optræde i situationer, hvor den funktionelle leder har mulighed for at forholde sig åbent og nysgerrigt, ved at stille spørgsmål til sine ledere om deres syn på silotematikken. Netop ved at indtage den nysgerrige position vil den funktionelle leder kunne udvise rummelighed og anerkendelse for andres mening.

Ledelse i SPS fra den funktionelle leders perspektiv, synes således ud fra dette eksempel, at kunne handle om at skabe resultater, ved netop at have et rummeligt og anerkendende ledelsessyn, som giver plads til flere meninger og andre løsninger.

Den manglende klarhed i forhold til retning kunne forklare fraværet af en fælles ledelsesforståelse. Dermed også hvorfor ledere af ledere og med dem ledere af medarbejdere alle har forskellige opfattelse af, hvilke kriterier og forudsætninger, der ligger til grund for en prioritering af opgaver og brug af ressourcer.

Eksempel 6

I dette eksempel illustreres hvordan den funktionelle leder arbejder på at skabe resultater ved at uddelegere ansvar for en opgave til ledere af ledere.

Interviewer: *Hvilken rolle har dine sektionschefer i den forbindelse?*

Funktionel leder: *De er største bidragyder til ressourceprofilen²⁴. De skal samle op og har samtalen med medarbejderen. De har informations- og ledelsesansvaret.*

Det bliver et tema med kompetenceudvikling af medarbejderne i de fire udfaldsrum i ledelsesgrundlaget²⁵. Det kommer til at stå i vores kvalitetsledelsesbøg²⁶, hvordan det skal gøres. Og så skal det gøres synligt. Jeg vil gerne have, at den enkelte medarbejder er helt klar over, hvad der forventes. Der skal ikke være en skjult forventningsafstemning. Der skal være sammenhæng mellem det CH SPS siger, det jeg præciserer, til det, der aktuelt bliver udført.

Når den funktionelle leder siger, *hvordan det skal gøres*, handler det i min forståelse om at stille krav. Det gør den funktionelle leder fx i forhold til at uddelegere opgaver til sine ledere af ledere i relation til ressourceprofilen. Når den funktionelle leder siger, *jeg vil gerne have*, handler det i min forståelse om at udtale forventninger. Det sker fx i forhold udtalelsen om, *jeg vil gerne have, at den enkelte medarbejder er helt klar over, hvad der forventes*. Dermed synes den funktionelle leder at tale ud fra en ledelsesforståelse, som handler om at stille krav og udtale forventninger og ønsker i forhold til hvilken vej, organisationen skal udvikle sig.

Delkonklusion på analyse af eksempel 6 - hvordan kan det sige noget om ledelse i SPS?

Jeg har i empirien fundet steder, hvor der er overensstemmelse mellem det lederen siger, og det teorien siger om god ledelse.

Set i forhold til Leadership Pipelines bud på god ledelse, vil jeg argumentere for, at der er to sammenfald i forhold til kompetencen færdighed. Den ene er i forhold til at kunne uddelegere ansvar til underordnede ledere, hvilket efter min opfattelse netop sker ved at uddelegere ansvar for opgaven med ressourceprofilen til sine ledere af ledere, uden at sige noget om, hvordan opgaven skal løses. Det andet er i forhold til at kunne kommunikere visioner, hvilket efter min opfattelse netop sker ved, at den funktionelle leder italesætter ønsker og forventninger for organisations medarbejdere.

Ledelse i SPS synes således ud fra dette eksempel fx at kunne handle om at skabe resultater gennem uddelegering af opgaver og ansvar til ledere af ledere og ved italesættelse af visioner²⁷ ud fra forventninger og ønsker til fremtiden.

Denne funktionelle leder har nogle helt klare meninger om, hvad der skal ske, hvem der skal gøre noget og hvad de skal gøre. Det bliver i min forståelse til en leder, der har et klart billede af hvilken

²⁴ Ressourceprofil beskriver hvilke kompetencer der skal udvikles hos den enkelte medarbejder.

²⁵ Forsvarets Ledelsesgrundlag har fire udfaldsrum, relationer, fornyelse, resultater og stabilitet.

²⁶ En bog som beskriver hvordan organisationen arbejder med at sikre og dokumentere kvalitet

²⁷ Visioner – metaforen med et fyrtårn er ofte brugt i litteraturen i forståelsen et pejlemærke eller forestilling om et sted, tilstand eller situation man gerne vil i retning af. Man er der ikke er i dag, og skal derfor bevæge sig eller på anden måde gøre noget for at komme i den retning.

vej organisation skal og hvad rollefordelingen er i organisationen. Med andre ord, her synes at være en leder, der har en klar ledelsesforståelse, der bliver kommunikeret ud fra.

4.1.4. Topchef

4.1.4.1. Eksempel 7

Dette eksempel illustrer hvordan topchefen arbejder, for at skabe den ramme som organisationen skal levere resultater indenfor. Topchefen udstikker pejlemærker og sætter de mål for organisationen, som er en konsekvens af topchefens dialog med beslutningstagere²⁸.

Interviewer: *Når du bedriver ledelse, hvad er det så du gør?*

Topchef: *Kommunikerer og giver direction for hvad vi skal opnå – gerne så klart som muligt. Jeg faciliterer processen – mestendels op-ad-til²⁹ – jeg har jo mit stabselement til at klare den nedad til, men sørge for, at jeg tilvejebringer de bedste vilkår for, at vi er i stand til at løse opgaven.*

Når topchefen taler om at give *direction for hvad vi skal opnå* og om at *tilvejebringe de bedst mulige vilkår, for at vi er i stand til at løse opgaven*, er det min forståelse, at han anlægger et generelt perspektiv på organisationen. Ved at topchefen bruger 'vi' tolker jeg, at han taler ud fra et perspektiv, der omfatter hele organisationen inklusiv ham selv. Det siger i min forståelse ikke nødvendigvis noget om karakteren af hans relation til sine funktionelle ledere og resten af organisationens medarbejdere. Jeg forstår endvidere, at det for ham handler om at lede ved at skabe forudsætninger for organisationen, som gør det muligt for ham at løse opgaven – levere de aftalte resultater. Dermed forstår jeg, at topchefens udgangspunkt for at lede er organisationen som et hele.

Ved at topchefen taler om at give retning og direction taler han i min forståelse ud fra en ledelsesforståelse, som handler om at sætte retning, anwise prioriteringer fx i forhold til kort og langsigtede mål.

Delkonklusion på analyse af eksempel 7 - hvordan kan det sige noget om ledelse i SPS?

Jeg har i empirien fundet et sted, hvor der er overensstemmelse mellem det topchefen siger og det teorien siger om god ledelse.

Set i forhold til Leadership Pipelines bud på god ledelse, vil jeg argumentere for et sammenfald i forhold til kompetencen færdighed om at kunne lede flere forskellige funktioner, hvilket netop kommer til udtryk ved, at topchefen betragter organisationen som én enhed. Derved får han mulighed for rent ledelsesmæssigt at anlægge en mere holistisk og pragmatisk tilgang, og undgår derved at skulle involvere sig i ledelse af det enkelte funktionelle område. På den måde får han en interventionsmulighed i forhold til beslutninger, som han ikke er enig i. Det ville han ikke have haft, hvis han havde været direkte involveret i ledelsen. Denne tilgang giver ham tillige mere tid til fx refleksion og andre strategiske aktiviteter.

²⁸ Beslutningstagere skal her forstås som ledelsesniveauet over topchefen.

²⁹ Med opad til menes i retning af beslutningstagere – altså topchefens chef, som i dette tilfælde er Chefen for Søværnets Operative Kommando

Ledelse i SPS på topchefsniveau synes således ud fra dette eksempel at kunne handle om at skabe resultater ved at betragte organisationen som én enhed.

Ved at betragte organisationen som en enhed og kommunikere ud fra en ledelsesforståelse, der handler om at give retning og direction, synes topchefen at tage afsæt i en strategisk ledelsesforståelse.

4.1.4.2. Eksempel 8

Dette eksempel handler om, hvordan topchefen bruger sine funktionelle ledere.

Interviewer: *Har du gjort dig overvejelser, om du skal facilitere anderledes i forhold til din stab versus dine funktionelle ledere – er din rolle anderledes?*

Topchef: *Min rolle i forhold til de funktionelle ledere er mere den strategiske retning, selvom vi også drøfter drift. Langt hen ad vejen er det at formidle den fornødne information med henblik på, at vi kan træffe nogle strategiske valg, som bringer os fremad mod den målsætning, som måske nok på tidspunktet er rimelig konkret defineret, men som hele tiden rykker sig.*

Når topchefen siger *min rolle i forhold til de funktionelle ledere er mere den strategiske retning, selvom vi også drøfter drift* taler han i min forståelse ud fra et ledelsessyn, der handler om mening og helhedsforståelse. Med mening forstår jeg, at topchefen også vælger at drøfte emner som drift, der netop giver mening for de funktionelle ledere, eftersom det er et af deres kerneområder. Med helhedsforståelse forstår jeg, at topchefens handlinger har til hensigt at sikre en god relation mellem topchef og de funktionelle ledere til gavn for organisationen.

Dermed vil jeg argumentere for, at topchefen prioriterer at bruge tid sammen med de funktionelle ledere ud fra et ledelsessyn, der handler om mening og helhedsforståelse.

Denne skabelse af mening for de funktionelle ledere synes at tale ud fra et ledelsessyn, der kunne handle om at sætte strategisk retning og give direction fx i forhold til prioritering mellem kort- og langsigtede mål.

Delkonklusion på analyse af eksempel 8 - hvordan kan det sige noget om ledelse i SPS?

Jeg har i empirien fundet et sted, hvor der er overensstemmelse mellem det topchefen siger, og det teorien siger om god ledelse.

Set i forhold til Leadership Pipelines bud på god ledelse, vil jeg argumentere for, at der er et sammenfald i forhold til kompetencen prioritering. Ved at topchefen holder møder med sine funktionelle ledere, er det min forståelse et udtryk for, at han prioriterer at bruge tid sammen med de funktionelle ledere.

Ledelse i SPS synes således, ud fra dette eksempel, at kunne handle om helhedsbetragtning og meningsfulde handlinger, hvilket fx kommer til udtryk ved at topchefen på sine møder med de funktionelle ledere adresserer drift og strategi.

At anlægge en helhedsbetragtning for sit ledelsesvirke synes at falde fint i tråd med en strategisk ledelsesforståelse. Spørgsmålet er hvorvidt alle funktionelle ledere finder dette udgangspunkt lige meningsfuldt. Den ene funktionelle leder synes at fungere fint med topchefens tilgang, hvilket

fremgår af eksempel 7. Den anden funktionelle leder synes at mangle noget, siden vedkommende tøver, med at udstikke retning og prioriteringer i forhold til kort og langsigtede mål, hvilket fremgår af eksempel 6.

4.1.4.3. Sammenfatning – hvad siger analysen om god ledelse i SPS

Ledelse handler som sagt om at skabe resultater gennem andre. God offentlig ledelse skal som tidligere nævnt - defineres ud fra det lederniveau, man leder på.

I SPS handler ledelse tilsyneladende om forskellige temaer på hvert ledelsesniveau.

For ledere af medarbejdere synes god ledelse at kunne handle om at sætte mål og definere kriterierne for den gode opgaveløsning. God ledelse synes endvidere at kunne handle om at skabe og bevare et overblik. Endelig synes god ledelse at kunne handle om at udvise anerkendelse og situationsfornemmelse.

For ledere af ledere synes god ledelse at kunne handle om at have et fælles ledelsessyn. God ledelse synes endvidere at kunne handle om at sikre forventningsafstemning fx i forhold til rollen som strategisk sparringspartner.

For de funktionelle ledere synes god ledelse at kunne handle om at skabe resultater, ved at have et rummeligt og et anerkendende ledelsessyn, der giver plads til flere meninger og løsninger. God ledelse synes endvidere at kunne handle om at stille krav om uddelegering af opgaver og ansvar til ledere af ledere og ved italesættelse af visioner ud fra forventninger og ønsker for fremtiden.

For topchefen synes god ledelse at kunne handle om at betragte organisationen som én enhed samt om at kunne anlægge en helhedsbetragtning og skabe mening for de funktionelle ledere.

Undersøgelsen synes også at trække en anden pointe frem, som kunne handle om fraværet af en fælles ledelsesperspektiv for organisationen, som er accepteret og forstået af alle funktionelle ledere.

Det kommer fx til udtryk ved, at den ene funktionelle leder tilsyneladende tøver med at handle i forhold til at formulere retning, prioritere mellem kort- og langsigtede mål samt sikre forventningsafstemning i forhold til sine ledere af ledere. Det kunne handle om at topchefens kommunikation ikke synes at give mening for den funktionelle leder, som i hvert fald synes at tøve i forhold til at udstikke retning og prioriteringer. Det synes at have den konsekvens for ledere af ledere, at de mangler kriterier for at kunne blive enige om, hvordan de fx skal prioritere mellem kort og langsigtede mål. For ledere af medarbejdere får fraværet af prioritering fra ledere af ledere side den konsekvens, at der blandt ledere af medarbejdere opstår forskellig opfattelse af, hvad der er den gode løsning.

Konsekvensen ved fraværet af et fælles ledelsesperspektiv synes derfor at være en risiko for suboptimering – hvert lederniveau gør tilsyneladende det rigtige, set i forhold til eget perspektiv eller egne succeskriterier. Der kan være tale om mål, der ikke nødvendigvis er til gavn for dette funktionelle område på længere sigt, set i forhold til langsigtede mål.

I det efterfølgende afsnit vil jeg bruge ledernes syn på god ledelse, som det fremgår af opsamlingen, til at diskutere, hvad det kan betyde for Søværnets Specialskoles muligheder for at imødekomme fremtidens behov og udfordringer.

5. Diskussion

Det er vanskeligt at spå, særligt om fremtiden. I litteraturen er fremtiden fx omtalt som en tilstand eller situation, vi skaber gennem aktive handlinger i nutiden. En almindelig antagelse om fremtiden er derfor, at den vil afhænge af forholdene i både nutid og fortid. Man kan opsætte forskellige scenarier for fremtiden og forsøge at beregne udfald eller sandsynliggøre dem.

Hvis man i stedet vælger at opsætte en præmis for fremtiden, som en stabil og forudsigelig tilstand, vil det ifølge Kanter³⁰ betyde, at organisatorisk stabilitet kun kan forekomme, såfremt alle følgende parametre er til stede. Der er rigelig med ressourcer, der er få og ikke livstruende konkurrenter, der er en velkendt og tilstrækkelig teknologi, mål og ambitioner er realistiske og moderate, katastrofer og fejl optræder sjældne eller er accepterede, endelig skal der eksistere et bæredygtigt og stabilt konsensus mellem eksisterende interessenter. At alle forhold skulle eksistere samtidig andet end meget kortvarigt synes ikke realistisk. Dermed vil organisatorisk stabilitet i realiteten aldrig forekomme i dagens Danmark.

Under forudsætning af, at ovenstående præmis om fremtiden holder, altså at organisatorisk stabilitet i realiteten aldrig forekommer, synes det meget sandsynligt, at fremtiden vil være anderledes end nutiden. Det fulde omfang og karakteren af forandringerne kender vi af gode grunde ikke, men vi har en valgmulighed. Vi kan vælge at forholde os passive og lade fremtiden 'ramme' os, eller vi kan vælge at være aktive, med en tro på, at vi kan påvirke fremtiden ved at handle i nutiden. Dermed synes der at være et perspektiv i at være medskabere af fremtiden, frem for at være modtager af den. Ud fra denne forståelse synes handling at virke meningsfuldt. Ved at handle skaber vi bevægelse og resultater. Eftersom vi selv vælger vores handlinger, synes ledelse at have en vigtig rolle at spille i forhold til valg af handlinger. Det synes særligt at give mening i forhold til at afgøre, hvilke resultater vi ønsker at skabe, og dermed hvilke handlinger, vi skal vælge.

Når der opstår uventede resultater eller på anden måde indtræder et element af overraskelse, som påkalder sig opmærksomhed, kan man vælge at reagere ved at ignorere det og skubbe det til side eller vælge at reagere på det med refleksion. Refleksionen kan optræde i situationen som refleksion-i-handling, hvor der stadig er mulighed for at gøre noget ved situationen i form af ændret adfærd. Optræder refleksion efter at handlingen er afsluttet, vil der være tale om refleksion-over-handling.

³⁰ Erik Laursen, Aalborg Universitet 2012, indlæg på 4. semester 9. november.

Den efterfølgende diskussion er opdelt i to afsnit. Det første afsnit indeholder en diskussion af de læringsmæssige konsekvenser for hvert af de fire ledelsesniveauer. I det andet afsnit vil jeg diskutere, hvad de læringsmæssige konsekvenser betyder for organisationen.

Hvilke læringsmæssige konsekvenser kan lederens syn på ledelse have for organisationens muligheder for at imødekomme fremtidens behov og udfordringer?

På baggrund af analysen, er det min forståelse, at god ledelse for alle fire ledelsesniveauer indeholder indikationer på, at lederne har mulighed for at benytte sig af refleksion-i-handling og refleksion-over-handling. Hvilket følgende eksempler illustrerer.

For ledere af medarbejdere kunne det fx handle om brugen af anerkendelse. Refleksionen kunne rette sig mod i hvilket omfang lederen fik den ønskede reaktion fra omgivelserne. Den refleksion vil både kunne finde sted i situationen som refleksion-i-handling og som en efterfølgende reaktion og vil dermed blive til refleksion-over-handling.

For ledere af ledere kunne det fx handle om forventningsafstemning. Refleksionen kunne være rettet mod selve situationen, mens den stadig foregår. Det kunne handle om, i hvilket omfang lederen i situationen oplever at blive forstået. Eller refleksionen kunne være rettet mod tiden efter og handle om, i hvilket omfang lederen oplevede, at lykkedes med at sikre en fælles forventningsafstemning. Dermed vil der være tale om refleksion-over-handling.

For de funktionelle ledere kunne det fx handle om uddelegering. I det tilfælde vil refleksion ofte være bagudrettet. En opgave bliver uddelegeret, og den funktionelle leder konstaterer efterfølgende, om opgaven blev løst som forventet eller ej. Dermed vil der være tale om refleksion-over-handling. I forhold til at have et rummeligt ledelsessyn, vil det kunne blive afprøvet i praksis. Omgivelsernes reaktion vil kunne føre til en umiddelbar refleksion, og dermed bliver det til refleksion-i-handling.

For topchefen kunne det fx handle om at skabe mening. Topchefen kan med handling forsøge at skabe mening for sine funktionelle ledere i forbindelse med et møde. Han kan på modtagernes reaktion fortolke, i hvilket omfang reaktionen var som forventet eller ej. Denne fortolkning er affødt af en refleksion, som kan finde sted i situationen. Dermed vil der være tale om refleksion-i-handling. Eller den kan finde sted efterfølgende og dermed vil der være tale om refleksion-over-handling.

Der tegner sig et billede af ledere, som i forhold til den måde de giver udtryk for at tænke om ledelse på, har mulighed for at praktisere både refleksion-i-handling og refleksion-over-handling. Lederne taler bl.a. om anerkendelse, rummelighed, feedback og mening. Hvordan de aktuelt handler og prioriterer, er en helt anden sag.

Analysen peger også på et muligt fravær af en fælles ledelsesforståelse. En konsekvens af fraværet er en risiko for suboptimering. Med andre ord, er der en risiko for, at ledere vil foretrække at gøre det, som de har interesse i og succes med. Besværlige opgaver, som kræver noget af lederen eller måske ikke giver succes i starten, kan blive valgt fra. At arbejde med læring og refleksion kan nemlig være både svært og meget lidt succesfuldt i begyndelsen. Dermed er der en risiko for, at

arbejdet med læring bliver valgt fra på bekostning af opgaver, som lederne har mere succes med, og som de kan argumentere for, er vigtige set i forhold til deres egen forståelse af, hvad der er vigtigt.

En ting er at arbejde med refleksion og læring i forhold til egen praksis, noget andet er at arbejde med refleksion og læring i forhold til andre. Hvis ikke lederne er bevidste om at prioritere arbejdet med at stimulere til refleksion, fx ved at bruge feedback og anerkendelse, er der en risiko for, at den refleksion, som finder sted, vil centrere sig om en kendt kontekst.

Generelt forholder det sig nemlig således, at så længe den dygtige praktiker udfører sine opgaver med et resultat, der ikke overrasker, vil der ikke finde refleksion sted. Refleksion optræder først i det øjeblik, der indtræder et uventet resultat, som tvinger den dygtige praktiker til at reflektere over resultatet. Eftersom refleksion optræder på baggrund af en overraskelse, synes opgaver, der hovedsagelig retter sig mod at gentage rutiner og levere kendte løsninger i en forudsigelig kontekst ikke at stimulere til refleksion.

Dermed synes de læringsmæssige konsekvenser at være afhængig af den enkelte leders opmærksomhed og prioriteringer både i forhold egen og andres læring.

Hvordan kan det være at resultatet ser ud som det gør?

Jeg forstår dette spørgsmål som en mulighed for at hæve sig op i en helikopter - metaforisk set, med det formål at indkredse de præmisser, som har været gældende for netop dette speciale.

Spørgsmålet *hvordan kan det være, at resultatet, ser ud som det gør*, bliver i min forståelse til, hvordan kan jeg forklare resultatet på en meningsfuld måde. Dermed anerkender jeg også, at der kan være flere forklaringer og andre meninger.

Jeg vil benytte Weicks syv karakteristika for meningskabelse i organisationer som struktur og udgangspunkt for besvarelsen af spørgsmålet

At forme identitet

Sensemaking tager udgangspunkt i det enkelte individs formning af egen identitet. Det sker i Weicks magiske spørgsmål, "Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg siger". Individet diskuterer med sig selv, hvilket er det først skridt på vejen til at skabe mening sammen med andre.

Det er et vilkår for projektet, at jeg kommer med min identitet, som indeholder viden om ledelse og forståelse for organisationens virke. Det er også et vilkår, at jeg kommer med en forforståelse, som kan have påvirket min opfattelse og fortolkning af det sagte.

Det er også et vilkår, at jeg ikke ved, hvordan min forforståelse kan have påvirket resultatet, før jeg ser resultatet.

At skabe mening retrospektivt gennem fortolkning af oplevelser

Sensemaking er fortløbende og retrospektiv skabelse af mening af, hvad der er foregået. Individer overvejer og betragter tidligere samtaler, artefakter og hændelser og forsøger at skabe mening med dem. Meningen skabes således på baggrund af en erindring.

Ved benytte Leadership Pipeline som udgangspunkt for at organisere fokusgrupperne, har jeg valgt at lade den horisontale forståelse af ledelse være styrende. Havde jeg valgt en vertikal inddeling, ville udgangspunktet for forståelse af ledelse være en fagspecifik tilgang.

Min placering i toppen af organisationen kan have haft indflydelse på deltagelse og svar. Havde jeg været placeret nederst i hierarkiet, er det ikke sikkert, at projektet havde fået den samme opmærksomhed, som tilfældet var.

Lovbestemmelse af sensitive omgivelser

Meningsskabelse er ikke givet, men konstrueret af individer, hvor mennesker i en organisation er med til at skabe dele af de omgivelser, som de er en del af. Weick bruger ordet lovbestemmelse, da det angiver, at der er en parallel mellem det, lovgivere gør og det, ledere i en organisation gør, eftersom begge parter konstruerer deres verdensbillede gennem autoritative handlinger. Som sagt er aktiv handling en stor del af meningsskabelsen. Mennesker skaber, former og ændrer deres omgivelser gennem deres adfærd. Mennesker skaber således deres omgivelser, og omgivelserne skaber mennesker.

At Chefen for Søværnets Specialskole (CH SPS) har accepteret, at jeg arbejder med dette projekt i organisationen og selv prioriterer at deltage i undersøgelsen, kunne være et signal til de øvrige ledere i organisationen, om at det er en god idé at deltage, hvis man skulle blive spurgt. Dermed vil han, med sin handling kunne påvirke resten af organisationens opfattelse af projektet. Havde CH SPS valgt ikke at deltage, kunne andre ledere have valgt at følge hans eksempel, og dermed var resultatet formentlig blevet et andet.

Mening skabes i interaktion

Sensemaking er såvel en individuel som en social aktivitet, hvor det ikke med sikkerhed kan fastslås, om disse er adskilt. Sensemaking anerkender, at den sociale kontekst er afgørende, fordi den kobler mennesker til handlinger, som de så må retfærdiggøre.

Ved at anlægge at konstruktivistisk tilgang forhandler fokusgruppens medlemmer sig frem til en forståelse af spørgsmålet. I de tilfælde hvor fokusgruppeinterview blev gennemført med en person foregik interaktionen mellem fokusperson og interviewer.

Ved at hver gruppe er unik i sin sammensætning, må svar på de samme spørgsmål også blive forskellige.

Meningsskabelse er en vedvarende proces

Sensemaking starter aldrig! Sensemaking kan kun bestå i nuet og man er altid i processen med at skabe mening. I det perspektiv har sensemaking ingen datid. Mennesker skaber mening, skaber mening og vil skabe mening, men har aldrig fuldstændigt skabt mening af noget. Sensemaking handler om en aktivitet eller proces og ikke bare et resultat.

Resultatet peger på en række temaer, som afhængig af den fremtidige kontekst, kan give mening at tage fat på.

Hvad er den øvre kontekst for projektet

Når man undersøger sensemaking, er det essentielt at kigge på omstændighederne eller konteksten, som resulterer i handling frem for at kigge på beslutningen, der fører til handling.

Konteksten som dette projekt har været gennemført under, har på flere områder været hektisk. Det har betydet, at de fleste af deltagerne har været travlt beskæftiget med daglige gøremål. Hvilket bevirkede, at det ene fagområde kun var repræsenteret med en leder i et interview. Havde dette fagområde været repræsenteret på alle fire ledelsesniveauer, havde resultatet muligvis set anderledes ud.

Perioden, hvor interviewene blev gennemført, var sammenfaldende med de afsluttende forhandlinger om et nyt forsvarsforlig. Det kan have påvirket visse leders overvejelser i forhold til deltagelse og svar.

Meningen er det sandsynlige frem for det nøjagtige

Sensemaking handler om at være tilstrækkelig og ikke nødvendigvis om at være nøjagtig.

Ved at jeg har haft deltagelse af 14 af organisationens i alt 53 ledere, fordelt med en topchef, to funktionelle ledere, fem ledere af ledere og seks ledere af medarbejdere, synes resultatet med nogen ret at kunne hævde at sige noget om organisationens generelle syn god på ledelse.

Med denne fortolkning af Weicks sensemaking i forhold til et bud på, hvad der kan forklare resultatet, vil jeg afslutte dette afsnit.

Det er således min forståelse, at undersøgelsens resultater ikke kan være andet end et udtryk for en temperaturmåling eller et snapshot af tilstanden i organisationen i en kort periode, blandt en række udvalgte ledere i en geografisk del af landet. Den siger således ikke noget om de generelle vilkår og muligheder. Der synes dog at være en række symptomer og indikationer, som jeg vil fremhæve i konklusionen.

6. Konklusion

Vi kender ikke fremtidens krav, men en almindelig antagelse om fremtiden er, at den vil afhænge af forholdene i både nutid og fortid. Der tegner sig, efter min opfattelse, et billede af en række ledere, hvis retorik kunne indikere, at deres forståelse af god ledelse faktisk giver plads til læring. Ledernes adfærd og prioritering er dog afgørende for om det vil ske.

Hvordan kommer ledelse til udtryk på forskellige niveauer ved SPS

Lederne repræsenterer fire forskellige ledelsesniveauer i SPS. Noget der blev tydeligt gennem mine to gennemgående temaer for alle fire ledelsesniveauer – mål og relationer.

- For ledere af medarbejdere kommer ledelse til udtryk ved, at de sætter og når mål, samarbejder og udstikker retningslinjer.
- For ledere af ledere kommer ledelse til udtryk ved at de udstikker mål og at de i deres kommunikation og samarbejde viser retning, vilje og metode til nå målene.
- For de funktionelle chefer kommer ledelse til udtryk ved, at de viser retning, interagerer og præger processer i organisationen samt at de styrer ressourceforbruget i forhold til mål.
- For topchefen kommer ledelse til udtryk ved at udstikke mål og præge processer i organisationen.

Hvordan kan jeg forstå lederens syn på god ledelse gennem Leadership Pipeline

I min forståelse falder svaret i to dele. I undersøgelsen har jeg fundet eksempler på, at lederne handler i overensstemmelse med god ledelse, set i forhold til eget lederniveau. Hvilket illustreres af nedenstående eksempler.

For ledere af medarbejdere synes god ledelse at handle om at sætte mål og definere kriterierne for den gode opgaveløsning. God ledelse synes endvidere at handle om at skabe og bevare et overblik fx i forhold til planlægning. Endelig synes god ledelse at handle om at udvise anerkendelse og situationsfornemmelse fx i forhold til at coache og give feedback.

For ledere af ledere synes god ledelse at handle om at have et fælles ledelsesperspektiv fx i forhold til at kunne se eget ansvarsområde i sammenhæng med de andre dele af organisationen. God ledelse synes endvidere at handle om at sikre forventningsafstemning fx i forhold til rollen som strategisk sparringspartner.

For de funktionelle ledere synes god ledelse at handle om at skabe resultater, ved at have et rummeligt og anerkendende ledelsessyn fx i forhold til kompleksiteten i jobbet. God ledelse synes endvidere at handle om at stille krav om uddelegering af opgaver og ansvar til ledere af ledere og ved italesættelse af visioner ud fra forventninger og ønsker til fremtiden.

For topchefen synes god ledelse at handle om at betragte organisationen som én enhed, for netop derved at gøre det muligt at lede mange forskellige funktioner. God ledelse synes endelig at handle om at anlægge en helhedsbetragtning og skabe mening i relation til de funktionelle ledere fx ved at prioritere at bruge tid sammen med dem.

Undersøgelsen synes også at trække en anden pointe frem, som handler om et tilsyneladende fravær af en fælles ledelsesforståelse. Dermed synes der at være en risiko for, at de beslutninger, som træffes på et ledelsesniveau, ikke nødvendigvis materialiserer sig som handlinger på alle

underliggende ledelsesniveauer. En af de mulige konsekvenser ved fraværet af en fælles ledelsesforståelse er således en risiko for suboptimering.

Hvis antagelsen holder om, at Leadership Pipeline i sin forståelse skaber god ledelse ved at sikre, at lederne på de forskellige lederniveauer træffer beslutninger, som understøtter organisationens muligheder for at nå både kort- og langsigtede mål. Så må logikken være, at tilstedeværelse af suboptimering nødvendigvis må bevirke, at der ikke finder god ledelse sted i SPS jævnfør Leadership Pipeline.

Desuagtet at lederne på de enkelte ledelsesniveauer gør de rigtige ting i forhold til Leadership Pipelines forståelse af god ledelse.

Hvilke læringsmæssige konsekvenser kan lederens syn på ledelse have for organisationens muligheder for at imødekomme fremtidens behov og udfordringer

Muligheder og forudsætninger for læring synes at være til stede. Spørgsmålet er så, hvordan lederne prioriterer og hvilken kontekst for stimulering af refleksion de vælger, som forudsætning for læring. Så længe lederne stimulerer til single loop læring – altså en situation, hvor refleksionsprocessen alene retter sig mod læring i forhold til match/mismatch i en kendt kontekst, synes mulighederne for at forholde sig til fremtidens behov og udfordringer ikke at blive adresseret.

De læringsmæssige konsekvenser i forhold til både egen og andres læring synes dermed at være afhængige af lederens opmærksomhed, prioritering og kompetencer - samt i hvilket omfang lederne er bevidste om at lede både med kort- og et langsigtet perspektiv.

7. Perspektivering

Når der i fremtiden opstår uventede situationer, resultater eller på anden måde indtræder et element af overraskelse, som påkalder sig opmærksomhed, kan den enkelte leder vælge at reagere ved at ignorere det og skubbe det til side eller vælge at reagere med refleksion. Vælger lederen det sidste, opstår en mulighed for læring.

Fremtiden vil for nogle kolleger formentlig betyde, at opgaver bliver ændret eller flyttet for at blive løst et andet sted i landet. For andre vil det gælde, at de får nye kolleger.

Dermed synes rammen for en overraskelse eller en på anden måde uventet situation at være sat og dermed muligheden for enten single eller double loop læring.

I hvilket omfang læring rent faktisk finder sted, når situationer opstår, synes nærmere at være et spørgsmål om lederens opmærksomhed, prioritering og færdigheder.

Det første skridt bør nok være at gøre det meningsfuldt at se på fremtiden. Organisationens kultur og incitamentsstruktur bør derfor indgå i det videre arbejde. Hvem er stjernerne på holdet? Er det dem, der ikke laver fejl eller er det dem, der lærer. Og hvem er de, som vi anerkender og honorerer?

Det næste skridt kunne være at se på, om den ledelsesmæssige forståelse og adfærd i organisationen understøtter intensionen om at have mere opmærksomhed rettet mod fremtiden.

Det tredje skridt kunne være at skabe en bevidsthed i lederne om værdien og nødvendigheden af at se og udnytte muligheder for læring. Det kunne fx gennemføres som feedback og refleksion i et aktionslæringsforløb med deres leder som facilitator af processen.

Med denne perspektivering afsluttes specialet.

Efterskrift

Den 3.december 2012 blev det meldt ud, at Søværnets Specialskole (SPS) bliver lagt sammen med Søværnets Sergent og Grundskole (SSG). Det kommer i fremtiden til at hedde Søværnets Skole. Det får den konsekvens at SPS stab, som jeg sidder i, bliver nedlagt.

Det ændrer efter min opfattelse ikke på konklusion og perspektiv i denne opgave.

8. Litteraturliste

1. Alrø, H., Dahl, P.N., Frimann, S. "*Coaching - fokus på samtalen*", 1. Udgave, 1. Oplag 2011, Hans Reitzels Forlag.
2. Brinkerhoff, D. "*High Impact Learning*", Forlag PERSEUS BOOKS
3. Dahl, K og Molly-Søholm, T. "*Leadership pipeline i den offentlige sektor*" Dansk Psykologisk Forlag, 1. udgave, 1. oplag 2012
4. Dahl, K og Molly-Søholm, T. "*Leadership Pipeline i den offentlige sektor*". 1. Udgave, 1. Oplag 2012. Dansk Psykologisk Forlag Sørensen, D. og Kjær, E: "*Talentfabrikken*" 1. Udgave, 1. Oplag 2008. Børsens Forlag.
5. Hildebrandt, S. "*Hildebrandt om ledelse - langsigtet ledelse i en kortsigtet verden*" 4. Oplag, Ledelsesforlaget 2005.
6. Hildebrandt 2012 - <http://www.steenhildebrandt.dk/2012/12/lederskab-3/>
7. Illeris, K. "*Læring*" Roskilde Universitetsforlag, 2. Udgave, 4. Oplag 2011.
8. Illeris, K. "*49 tekster om læring*" 1. Udgave 2012, Samfundslitteratur.
9. Laursen, E. "*Organisationer som rammer for læring og coaching*", MOC-3 den 4. februar 2012.
10. lederweb.dk. <http://www.lederweb.dk/Dig-Selv/Lederudvikling/Artikel/99844/God-offentlig-ledelse-afhanger-af-hvad-der-ledes>
11. Moeslund, P. "*ledelse i perspektiv - fra lukkede til åbne organisationer*" 1. Udgave, 1. Oplag 2011. Hans Reitzels Forlag.
12. Molly-Søholm, T, Juhl, A., Nørlem, J., Storch, J., Molly-Søholm, A. "*Lederen som teamcoach*", 1. Udgave, 4. Oplag 2010, L&R Business
13. Nielsen, P. "*Produktion af viden*" 3. Udgave, 2. Oplag 2009, Nyt teknisk Forlag.
14. Nudansk ordbog, 13. Udgave. 5. Oplag 1988. Politikens forlag
15. Stegeager, N. Og Laursen, E. "*Organisationer i bevægelse*" 1. Udgave 2011. Samfundslitteratur
16. Weick, K. 2005 - *Organizing and the Process of Sensemaking*, Organization Science, Vol. 16, vol. 4, July–August 2005, pp. 409–421.