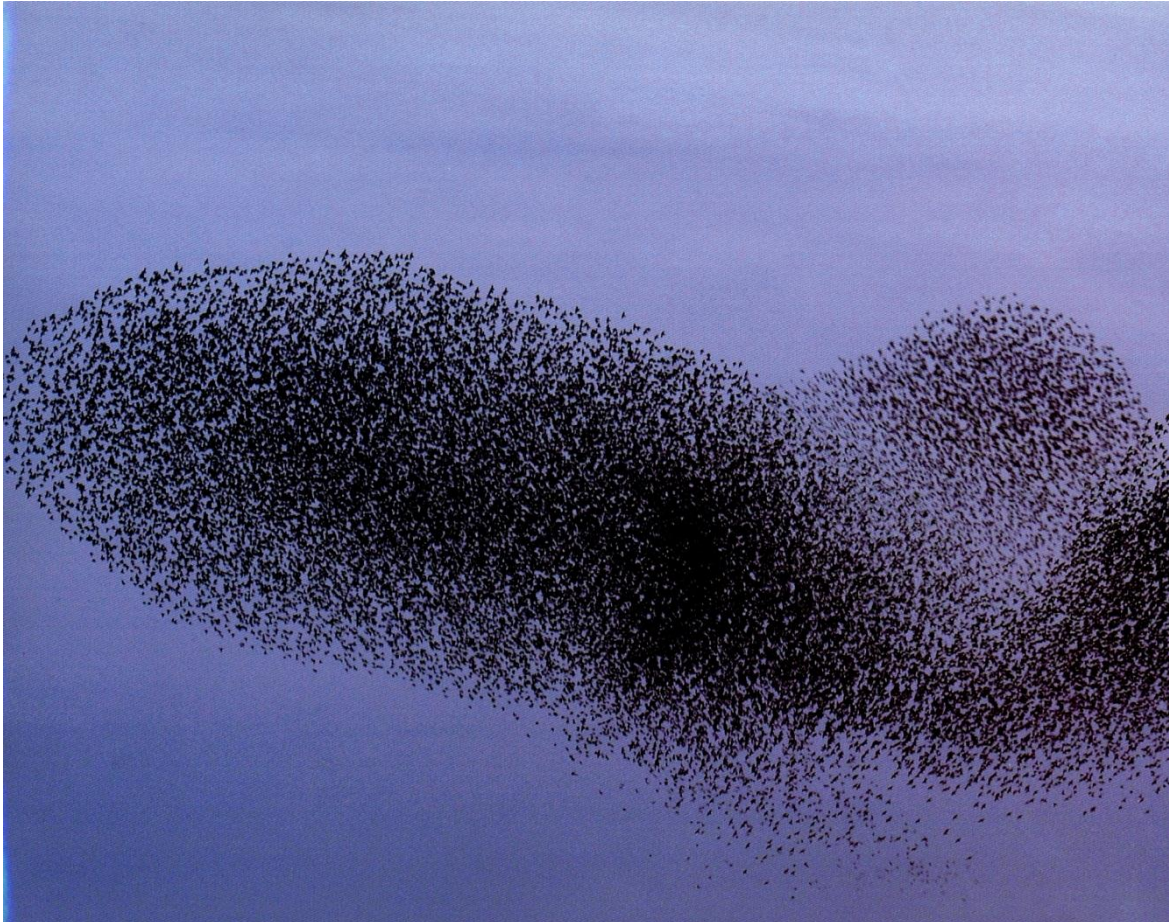


Organisatorisk coaching

- at muliggøre navigation i kaos



MOC – Master i Læreprocesser

Med specialisering i Organisatorisk Coaching

4. semester, Aalborg Universitet – Specialerapport

Studerende: Ole Tophøj Bork
Studienummer: 20110423
Vejleder: Søren Willert
Afleveringsdato: 8. januar 2013
Sidetal: 59,8/143.460

Ole Tophøj Bork

Indhold

Forord	4
Abstract in English	7
1. Indledning	8
1.1 Udgangspunkt for valg af projekt	8
1.2 Problemformulering	9
1.3 Metodebeskrivelse	9
1.4 Masterprojektets opbygning – læservejledning.....	10
2. Baggrund.....	10
2.1 Autopoiesis og forskellige autopoietiske systemer	10
2.2 Luhmanns forståelse af sociale systemer	11
2.2.1 Opsamling i relation til organisatorisk coaching	13
2.3 Luhmanns forståelse af Kommunikation.....	13
2.3.1 Opsamling i relation til organisatorisk coaching	14
2.4 Det organisatoriske landskab og organisatoriske landkort	14
2.4.1 Det organisatoriske landskab - Førsteordens-aktører og andenordens-aktører	15
2.4.2 Organisatoriske landkort	16
2.4.3 Visuelle organisatoriske landkort	17
2.4.4 Opsamling i relation til organisatorisk coaching	19
3. Undersøgelse af tre sociale systemer	19
3.1 Model til støtte for begribelsen af organisatorisk coaching.....	20
3.2 Undersøgelse af 1. case: Teammøde vedrørende skemalægning.....	21
3.2.1 Teammødets formål og min rolle i denne sammenhæng	21
3.2.2 Undersøgelsesspørgsmål 1	22
3.2.3 Undersøgelsesspørgsmål 2	24
3.3 Undersøgelse af 2. case: Projektledelsesmøde	28
3.3.1 Projektledelsesmødets formål og min rolle i denne sammenhæng	28
3.3.2 Undersøgelsesspørgsmål 1	29
3.3.3 Undersøgelsesspørgsmål 2	30
3.4 Konditionering af kommunikationen i den samlede organisation	42
3.5 Undersøgelse af 3. case: Studieplansinternat	43
3.5.1 Studieplansinternatets formål og min rolle i den sammenhæng.....	43
3.5.2 Undersøgelsesspørgsmål 1	44
3.5.3 Undersøgelsesspørgsmål 2	48
3.6 Samarbejde mellem leder og organisatorisk coach	53

4. Afsluttende opsamling.....	57
4.1 Organisatorisk coaching – kort og godt.....	57
4.2. Hvordan kan organisatorisk coaching faciliteres gennem brugen af visuelle landkort?.....	58
4.3 Supplerende opsamling i relation til organisatorisk coaching.....	58
4.4 Perspektivering.....	59
Litteratur:.....	61

Forord

Jeg ønsker at give læseren indblik i, med hvilket afsæt jeg har taget fat på dette masterprojekt. Da der skal indgå en artikel som en obligatorisk del af masterprojektet, har forordet denne form og er tænkt dels som en mulig appetitvækker til Masteruddannelsen i organisatorisk Coaching og dels som inspiration til masterstuderende ved afslutningen af 3. semester.

Organisatorisk coaching skal muliggøre navigation i kaos

En organisation befinder sig i en konstant bevægelses- og forandringsproces – Dette er et vilkår som mange sikkert genkender og i det daglige udfordres af at skulle navigere i.

*Ved studerende på masteruddannelsen i Organisatorisk Coaching ved Aalborg Universitet –
Ole Tophøj Bork*

De seneste år har indebåret mange organisatoriske forandringsprocesser. Disse forandringsprocesser har dels haft afsæt i lovgivningsmæssige ændringer, dels økonomisk strammere rammer for mange organisationer og endelig også ændringer i visioner, som disse formuleres på alle niveauer i organisationerne.

Forandringsprocesserne skulle gerne føre organisationsudvikling med sig, og dette kan styrkes gennem en form for facilitering, der betegnes med begrebet *organisatorisk coaching*, og i sammenhæng hermed er organisationen, og ikke den enkelte leder eller medarbejder, det centrale fokus.

Men hvad er en organisation egentlig?

Laursen og Stegeager indleder bogen "Organisationer i bevægelse" med at beskrive, hvordan mægtige stæreflokke bevæger sig i på én gang kaotiske og alligevel sammenhængende formationer. Flokkens samlede bevægelse udspringer ikke af enkeltindividers ledelse. Hver enkelt fugl reagerer lynhurtigt på

bevægelser blandt de nærmest omgivende fugle, og dette fører til de bølgende bevægelser, vi som tilskuere fascineres af. Flokkens bevægelser er udtryk for ikke-styret, men alligevel kontinuerligt koordineret aktivitet blandt umådeligt mange enkelt-individer. Disse er ud fra ét perspektiv forbundne, og ud fra et andet handler de på samme tid som uafhængige aktører, der individuelt agerer på baggrund af den feedback, de hver især indhenter fra omgivelserne.¹

Bevægelse kan på lignende vis ses som et grundlæggende vilkår for organisationer. Billedet af stæreflokkens bevægelse kan paralleliseres med, at organisationer set fra én synsvinkel konstitueres gennem det tilsyneladende uforanderlige i opbyggede rutiner, mens de fra en anden synsvinkel må opleves som værende i en forandringsproces, der aldrig ophører. Det kan således siges at være uklart, hvad der egentlig konstituerer organisationer *som* organisationer. Hver enkelt aktør har sin oplevelse af organisationen, og en deraf følgende intention, der lægges til grund for handlinger, som har sigtet at genskabe eller forandre organisationen. Organisationen påvirkes af disse handlinger, og organisationsudvikling vil således også kunne beskrives som udspringende af små og kontinuerlige forandringer i rutiner, værdier og normer. Ofte er disse forandringer nærmest umærkelige og alligevel virknings-

¹ Stegeager og Laursen, 2011: s. 7

fulde. Både de næsten umærkelige forandringer og dem, der mærkes tydeligt, vil være kendetegnet ved en større eller mindre grad af uforudsigelighed. Dette har blandt andet sammenhæng med, at der er forskel på de enkelte aktørers intentionaltet; de tillægger den samme handling forskellig betydning. Lige som stærene handler hver aktør med afsæt i sin individuelle aflæsning af bevægelser i omgivelserne. Men ligesom i stæreflokken vil der også i organisationen ske en kontinuerlig koordinering af bevægelser. Inden for organisationens kontekst opbygges gennem kommunikationsprocesser efterhånden et vist fællesskab mellem aktørernes intentioner, hvilket bevirker, at visse ændringer opfattes som naturlige og hensigtsmæssige. Det er ikke isoleret set det enkelte individ og dets handlinger, som får denne betydning for organisationen, men derimod måden, hvorpå kommunikation knytter an til kommunikation og derved fortløbende danner mønstre. På denne måde skaber og ændrer organisationen normer, vaner og værdier².

Ledelse af organisationer

En organisation befinder sig som tidligere nævnt i en konstant forandringsproces. Der vil således ikke blot kontinuert være bevægelse i organisationen - uafhængigt af om der formelt træffes beslutninger eller ej - men disse bevægelser vil netop også være næret af måden, hvorpå forskellige normer, værdier og dispositioner bliver kommunikeret.

En organisations leder har i ordets egentlige forstand formelt set ansvaret for at *lede* disse vedvarende forandringsprocesser i organisationen. Ud fra det præsenterede perspektiv må dette siges at være en yderst kompleks opgave.

Organisatorisk coaching

Masteruddannelsen i Organisatorisk Coaching ved Aalborg Universitet³ har som en væsentlig ambition at kvalificere begribelsen af processer, der kan facilitere organisationsudvikling. Ligesom *ledelse* vil *organisatorisk coaching* kunne beskrives som interventionskommunikation. Og intervention, kan ud fra det beskrevne perspektiv kun omsættes i forandrings- eller udviklingsprocesser, for så vidt kommunikationsprocessen i organisationen overtager intentionen og danner mønstre til videreførelse heraf. Dette vil være en forudsætning for organisatoriske læreprocesser.

Gennem masteruddannelsen udvides fokus fra *coaching i interpersonelle relationer* over *coaching-baseret teamudvikling* til *coaching som redskab for organisationsudvikling*. Dette afspejler billedligt talt en bevægelse fra coachingbaserede hjælpesamtaler, der både teoretisk og praktisk er håndterbare størrelser, til den tilnærmelsesvist kaotiske kompleksitet, der er i spil i organisationers samlede kommunikationsprocesser.

Uddannelsesforløbet foregiver ikke, at den masterstuderende gennem den teoretiske fordybelse bli-

² Jeg tager afsæt i den tyske sociolog Nicklas Luhmann, der især er kendt for sin videreudvikling af den sociologiske systemteori, og hans forståelse af sociale systemer.

³ Uddannelsesforløbet har hidtil været en specialisering under Master i Læreprocesser, men vil fra 1. februar 2013 være en selvstændig masteruddannelse.

ver i stand til grundlæggende at fjerne kaos som vilkår, men forhåbentlig bliver vedkommende bedre til at navigere heri, hvilket kan udtrykkes med den kendte vending: *Et er søkort at forstå, et andet skib at føre.*

Men uddannelsesforløbets gennemgående insisteren på, at teoretisk begribelighed skal omsættes projektorganiseret, eller i hvert fald udfordres, udenfor både 'auditorium' og 'laboratorium' – og helst i den masterstuderendes egen organisatoriske sammenhæng – synes at bidrage til kvalificering af både kortlæsningens kunst og evnen til navigation i landskabet.

At navigere i kaos og kompleksitet

Når jeg skriver *synes at bidrage til*, skyldes dette, at jeg i skrivende stund er masterstuderende på 4. semester af det pågældende uddannelsesforløb og er i færd med at udarbejde det afsluttende masterprojekt. Jeg har nået den position i processen, hvor jeg tydeligt ser og genkender kaos som vilkår i min organisatoriske sammenhæng.

Jeg har øvet mig – de seneste tre semestre endda systematisk – i at navigere heri og har nu ambitionen at sætte meningsfulde ord på min forståelse af *organisatorisk coaching* – Et nyt og relativt uklart defineret begreb.

Hermed ser jeg til fulde den udfordring i relation til kompleksitetsreduktion, som de ansvarlige undervisere for uddannelsesforløbet hele tiden har skullet tumle med.

Og jeg ved, at jeg vil være udfordret heraf – ikke kun lige indtil sidste time før afleveringsfristen af masterprojektet oprinder, men formodentlig lige så

længe jeg overkommer at fastholde ambitionen om kvalificeret at bidrage til organisationsudvikling.

Abstract in English

The purpose of this master project is to clarify an understanding of organizational coaching and to clarify how organizational coaching can be facilitated through the use of visual maps.

This is primarily based on the German sociologist Niklas Luhmann's theory of social systems as well as studies of three cases from my organization.

An organization is a social system, and social systems consist according to Luhmann of communication. People are in Luhmann's understanding environment for social systems, not the focal point of these.

This is absolutely essential for the understanding of organizational coaching, presented in this master project.

An organizational coach has communication as a central focus - not persons, neither employees, teams nor managers. He must coach the organization, which means dealing with highly complex communication processes.

Both a leader and an organizational coach have a role and function to fulfill in the organization. Where *management* is a key concept for the organization's leader, *facilitation* will be the central concept for an organizational coach.

The organizational coach must facilitate communication processes and establishment of interaction-systems. He must contribute to the establishment of certain communication-tracks in these systems. Organizational coaching is described as a meta-communicative track, which is designed to condition the communication on the basis of fundamental intentions of movement. Communication in interaction-systems primarily moves along other communication tracks, but this process must be continuously qualified meta-communicative. The organizational coaching will also contribute meta-communicative to conditioning the communication of the entire organization.

Visual facilitation is an essential competence in organizational coaching. Visual maps contribute to facilitation of the communication processes by offering complexity, which according to Luhmann is the only way to reduce complexity. In the master project a varied use of visual maps are explored and evaluated. For example the visual maps offer sustained visual availability of given information and selections of used communication tracks, which gives the involved actors a common starting point for their individual understanding. But it is the communication that finally selects tracks and creates movement.

Through the master project a model for illustration of the organizational coaching-process is developed.

1. Indledning

1.1 Udgangspunkt for valg af projekt

Jeg er ansat som praktikkoordinator ved Pædagoguddannelsen i Odense og Svendborg, der er en del af University College Lillebælt. Som gældende for mange andre uddannelsesinstitutioner i det uddannelsespolitiske landskab, har de seneste år indebåret mange forandringsprocesser for vores organisation.

Jeg tager afsæt i den tyske sociolog Nicklas Luhmann, der især er kendt for sin videreudvikling af den sociologiske systemteori og forståelsen af sociale systemer. Ifølge ham er en organisation et socialt system, og et socialt system består ikke af personer, men udelukkende af kommunikation. At vælge denne skarpe fokusering på kommunikation sætter samtidig en teoretisk ramme for begribelsen af processer, som skaber og ændrer organisationens normer, vaner og værdier. I forordet beskrev jeg disse processer som tilnærmelsesvist kaotiske.

Jeg beskrev ligeledes, at en organisations leder har det yderst komplekse ansvar at *lede* disse vedvarende forandringsprocesser i organisationen. Et ansvar, som for Pædagoguddannelsen i Odense og Svendborg, er tilskrevet uddannelseschefen.

Som praktikkoordinator, og dermed som varetagende en overordnet koordinerende og dermed ledelsesmæssig funktion i organisationen, og som følge af at jeg er i gang med Masteruddannelsen i Organisatorisk Coaching, indgår jeg i mange sammenhænge i samspil med uddannelseschefen i forbindelse med håndtering af forandringsprocesser. Denne position vil kunne betegnes som *organisatorisk coach*. Men med afsæt i Luhmanns forståelse, må jeg betragte *organisatorisk coaching* som interventionskommunikation, samt at det er interventionen og ikke den intervenserende i sig selv, der muliggør forandringsprocesser.

De mange og forskelligartede forandringsprocesser, der er i gang i vores organisation, har været understøttet af kommunikationsprocesser, der kan betegnes som organisatorisk coaching. Der har løbende været sat fokus på organisatoriske forandringsprocesser i forbindelse med afholdelse af møder på alle niveauer i organisationen, afvikling af temadage og udviklingsinternater. Der er altså tale om sammenhænge, der rækker ud over det, man i coachinglitteratur traditionelt betegner som *hjælperamtaler*. Jeg ønsker at klarlægge en forståelse af organisatorisk coaching, der er i overensstemmelse hermed.

Jeg har igennem det seneste år været meget optaget af og involveret i internt i organisationen at arbejde med kompleksitetshåndtering og i forlængelse heraf kompleksitetsreduktion, samt hvordan disse processer kan faciliteres visuelt. Jeg har valgt at bruge termen *visuelle landkort* herom med afsæt i forståelsen, at landkort viser deres værdi i kraft af, hvorvidt de meningsfuldt faciliterer bevægelse på landskabsniveau.

Jeg vil i dette masterprojekt søge at tydeliggøre funktioner, der knytter sig til denne form for interventionskommunikation og ligeledes beskrive, hvordan disse funktioner i organisatorisk sammenhæng både kan være tildelt udvalgte personer som ansvarsområde, og samtidig kun får faciliterende betydning i den udstrækning de overtages i den samlede kommunikationsproces. Dette fører frem til min problemformulering.

1.2 Problemformulering

Med afsæt i Nicklas Luhmanns teori om sociale systemer og undersøgelser af tre sociale systemer i min organisation, vil jeg klarlægge en forståelse af organisatorisk coaching og tydeliggøre, hvordan organisatorisk coaching kan faciliteres gennem brugen af visuelle landkort.

1.3 Metodebeskrivelse

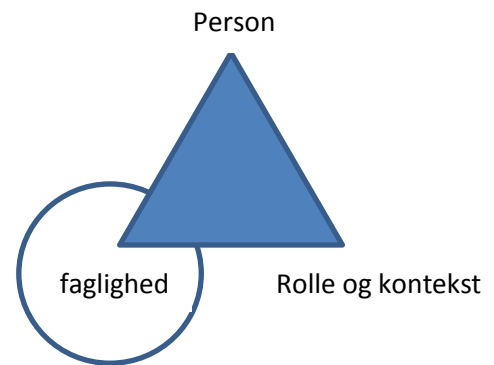
Med afsæt i Søren Willerts læringstrekant⁴ ser jeg mit ærinde som, med udgangspunkt i egne cases, fagligt at begrebssette organisatorisk coaching, samt at undersøge hvordan organisatorisk coaching i forskellige sammenhænge kan faciliteres gennem brugen af visuelle landkort. Min særlige fokusering på *faglighed* skal ses som udtryk for, at formålet er den faglige indkredsning og begribelse, som undersøgelse af empiri fra konkrete organisatoriske forandringsprocesser skal understøtte. Min egen *personlige*

indsats samt refleksioner i sammenhæng med *rolle og kontekst* bidrager således til understøttelse heraf og ikke som centralt fokus.

Erkendelsesprocessen i forbindelse med mine undersøgelser af udvalgt empiri bygger på fortolkninger, og med en hermeneutisk indgangsvinkel bliver det centrale derfor ikke ønsket om at kunne årsagsforklare, men derimod, gennem et vekslende fokus på konkrete detaljer og større sammenhænge, (bedre) at kunne forstå, hvordan de givne sammenhænge kan begribes, og hvilke fremtidige handlemuligheder disse erkendelser åbner for.

Jeg vil primært anvende Niklas Luhmanns teori om sociale systemer som afsæt for min begribelse. Med termen *begribelse* mener jeg en forståelse, der er tydeligt farvet af de begreber, som Luhmann lader mig *gribe* verden med. Jeg har beskæftiget mig med Luhmann på forskellig måde gennem masteruddannelsen, og nogle af de teoretiske præsentationer af hans teori, som bringes i denne opgave, er parafraseret over tekster, der indgår i to af mine tidligere opgaver⁵.

Jeg er bevidst om, at udforskning af virkeligheden altid sker på baggrund af forventninger og forudsætninger, og at den viden, jeg opnår, vil være kontekstuel. Min erkendelse udspringer af forståelsen af de enkelte dele inden for rammerne af den helhed, igennem hvilken de optræder, og de får således deres betydning i kraft af denne sammenhæng. Jeg har således opgivet forestillingen om neutralitet i ordets traditionelle betydning, da jeg kun kan forstå og referere til verden ud fra min egen subjektive og selvrefererende ramme. Jeg vil ikke gennem mine undersøgelser kunne finde *sandheden*, men jeg kan søge at kortlægge sammenhænge og bidrage til kommunikation herom.



⁴ Denne model er blevet introduceret af Søren Willert i forbindelse med uddannelsesforløbet på Masteruddannelsen i Organisatorisk Coaching

⁵ Bork, O.T. (2012A) og Bork, O.T. (2012B)

1.4 Masterprojektets opbygning – læservejledning

Masterprojektet er opbygget i tre hovedkapitler: Baggrund, undersøgelser af tre sociale systemer, samt den afsluttende opsamling.

Jeg indleder således med et baggrunds-kapitel, der introducerer mit teoretiske afsæt i Nicklas Luhmanns teori om sociale systemer samt en distinktion mellem det organisatoriske landskab og organisatoriske landkort. Dette skal give læseren indblik i det teoretiske grundlag, jeg gennem masterprojektet konstruerer videre på.

Herefter følger undersøgelser af tre sociale systemer, som jeg i masterprojektet kalder cases, og mine refleksioner i tilknytning hertil. Sideløbende med denne proces supplerer jeg mit teoretiske afsæt og præsenterer en model, som med hver case bliver udbygget med nye perspektiver.

Min arbejdsproces har som nævnt under metodebeskrivelsen været kendetegnet af et vekslende fokus på konkrete detaljer og større sammenhænge. De tre cases har i min egen proces fungeret som parallelle spor, hvor erkendelser knyttet til ét spor straks influerede på fortolkninger i de andre. Af formidlingsmæssige hensyn er erkendelsesprocessen i masterprojektet præsenteret i en anderledes progressiv form end min forskningsproces af naturlige grunde har afspejlet.

Masterprojektet afsluttes med en sammenfatning af de erkendelser, jeg har opnået gennem processen.

Mit baggrundsmateriale har bestået af ca. 30 timers videooptagelser, samt en stor mængde skriftligt materiale (logbogsnotater, oplæg, referater, mails, plancher osv.). Jeg har udarbejdet et resumé af videooptagelserne for at have et overblik herover, samt 28 sider transskription fra udvalgte passager. Jeg har valgt ikke at medtage transskriptioner o.l. som bilag, for derved at kunne lade opgaven blive offentligt tilgængelig. Når jeg i opgaven citerer fra videooptagelserne har jeg af forståelsesmæssige grunde valgt at justere teksten en smule, så gentagelser, afbrudte sætninger o.l., som hører talesproget til, ikke skaber forstyrrelser.

2. Baggrund

Jeg vil med dette kapitel introducere det teoretiske afsæt, jeg tager i Nicklas Luhmanns teori om sociale systemer samt distinktionen mellem det organisatoriske landskab og organisatoriske landkort, før jeg påbegynder præsentationen af mine undersøgelser af de tre cases.

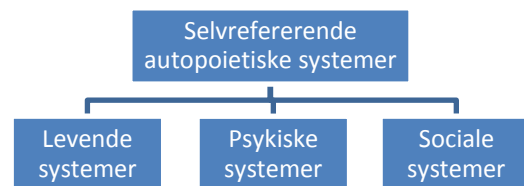
2.1 Autopoiesis og forskellige autopoietiske systemer

For at forstå udfordringerne knyttet til faciliteringen af kommunikationsprocesser i vores organisation, vil jeg indlede med at præsentere Luhmanns begribelse af autopoietiske systemer. Begrebet *autopoiesis* er blevet udviklet af de to chilenske biologer Humberto Maturana og Francesco Varela. Deres udgangspunkt er den levende celle, der konstant (re)producerer sig selv. Begrebet sammensættes af de græske ord "auto" og "poiesis", som betyder henholdsvis "selv" og "skabelse". (Hagen, 2000, s. 389)

Et autopoietisk system er et *lukket* system, og det består udelukkende af selvproducerende elementer. Alt det, der fungerer i systemet som enhed, bliver produceret i systemet, og der slipper intet fra omgivelserne ind i systemet.

Det er forudsætningen for denne selvproducerende proces, at systemet iagttager sig selv og omverdenen; og i denne sammenhæng selv afgør, hvad der hører til systemet, og hvad der hører til omverdenen. Det er en grundlæggende pointe, at systemet selv fastsætter grænsen mellem system og omverden. "Omverdensforholdet er konstituerende for systemdannelsen" (Luhmann 2000, s. 219), og "omverdenen er et systemrelativt forhold. Ethvert system tager kun sig selv ud af sin omverden. Derfor er ethvert systems omverden forskellig fra alle andres." (Luhmann 2000, s. 224) Heraf følger, at et system så at sige lever i sin egen omverden.

Luhmann har formuleret en generel teori om autopoietiske systemer, hvori han beskriver henholdsvis levende systemer, psykiske systemer og sociale systemer som forskellige typer af autopoietiske systemer. (Hagen, 2000, s. 390)



I denne opgave vælger jeg at fokusere på psykiske og sociale systemer, da jeg særligt er interesseret i kommunikationens betydning. Hverken tankeprocesser eller kommunikative handlinger kan foregå uden kobling mellem et psykisk og et levende system. Men jeg vurderer, at det i denne opgave vil blive for omfattende at undersøge disse koblinger også.

Psykiske systemer kan også beskrives som bevidsthedssystemer⁶, og Luhmann betegner mediet for disse systemer som *tanker*.

2.2 Luhmanns forståelse af sociale systemer

Sociale systemer består ifølge Luhmann af kommunikation, og dette betegner Tina Bering Keiding som hans mest markante bidrag til systemteorien. Mennesker er i Luhmanns forståelse omverden for sociale systemer, ikke omdrejningspunktet for disse. (Keiding, 2011A, s. 8)

Et socialt system kan ikke eksistere af egen kraft, uafhængigt af bevidsthedssystemer. Kommunikation skaber fra øjeblik til øjeblik den efterfølgende kommunikation – eller også ophører det sociale system med at operere, og det er kun bevidsthed, der ifølge Luhmann kan irritere eller pirre kommunikationen. Kommunikation som sådan kan dog hverken føres tilbage til individuel eller kollektiv bevidsthed. Kommunikation tænker ikke, den kommunikerer og lader sig irritere, pirre og forstyrre i sine egne kommunikationsoperationer af bevidsthedssystemer. (Michelsen og Vinther, s. 5)

Luhmann opererer med en opdeling i: Samfund, organisationer og interaktionssystemer.

⁶ Tina Bering Keiding refererer til, at Luhmann selv benyttede denne term, Keiding, 2011A, s. 8

Samfundet beskriver Luhmann som det mest omfattende sociale system, og dermed et system af en højere orden; altså en helt anden systemtype⁷. Al kommunikation foregår i samfundet, også den kommunikation, der foregår i organisationer og interaktionssystemer.

Organisationer beskriver sociale systemer, hvor et medlemskab indebærende bestemte betingelser knytter de enkelte deltagere til systemet. Organisationer fremkommer i forlængelse af den funktionsmæssige uddifferentiering i samfundet, fx i form af uddannelsessystemet. Idet samfundets behov for uddannelse ikke i tilstrækkelig grad kan sikres gennem fx forældrenes indsats, opstår der organisationer inden for uddannelsessystemet, som skal varetage afgrænsede funktioner af uddannelse og undervisning.

Pædagoguddannelsen i Odense og Svendborg vil kunne betegnes som en sådan organisation. Forskellige medlemsskaber giver medlemmer adgang hertil: Ledelse, koordinatorgruppe, undervisere, studerende osv. Men samtidig udgør disse grupperinger hvert deres delsystem⁸. Studieordninger og studieplaner er eksempler på uddannelsens programmer, i hvilke der fastlægges betingelser for såvel deltagelse som uddannelsens ydelser. Som jeg senere vil uddybe, kan disse programmer ikke forstås som *kommunikation*, men derimod som meddelt information – de bliver først til kommunikationsbidrag, når der vælges forståelse heraf af en eller flere modtagere. I denne teoriramme overføres de intentioner, som meddeles i programmerne, ikke til medlemmerne. I overensstemmelse med autopoiesis-begrebet vil de kun kunne fungere som betingelser for systemdannelse, så fremt og i den form medlemmerne vælger at lade disse iagttagelser få indflydelse på kommende valg, hvilket i givet fald vil ske med reference til modtagerens forståelse, og ikke til uddannelsens hensigt. (Keiding, 2005, s. 95 - 98)

Interaktionssystemer er sociale systemer, hvor deltagerne er til stede. Det er netop interaktionen, der gør det muligt for deltagerne at iagttage hinandens deltagelse i kommunikationen. (Keiding, 2005, s. 98-101) Det er forskellen deltagelse/ikke deltagelse, der sætter systemgrænsen mellem et interaktionssystem og dets omverden, eller endnu mere præcist bestemmes forskellen af tilstedeværelse/ikke tilstedeværelse. Luhmann siger herom: "I praksis kan man i interaktionssystemer *ikke ikke-kommunikere*, man må vælge fravær, hvis man vil undgå kommunikation." (Luhmann, 2005, s. 476) Interaktionssystemer opstår i det øjeblik, deltagerne kommunikerer og opløses i det øjeblik, kommunikationen ophører.

Inden for typen af sociale systemer er interaktionssystemer på en gang den mest basale og den mest flygtige form for systemdannelse; fx kan Pædagoguddannelsen i Odense og Svendborg ikke opretholdes uden, at der kontinuerligt dannes interaktionssystemer. Qua sin mere permanente karakter får organisationen dog både indflydelse på hvilke interaktionssystemer, der sandsynliggøres i organisationen, og hvilke temaer, der oplagt kan kommunikeres om i interaktionen. Når de studerende møder på uddannelsesstedet bidrager uddannelsen igennem studieplaner, skemaer og tilrettelagt undervisning til, at interaktionen ikke skal bestemme sig helt forfra hver morgen.

⁷ Dette er uddybet i Keiding, 2005, s. 91-96, hvor samfundet beskrives som et socialt uddifferentieret system. Uddannelsessystemet udgør et af disse.

⁸ Delsystemer i en organisation, som fx forskellige årgangsteam, vil være omverden for såvel hinanden som uddannelsen. Man kan betegne dem som organisationens indre omverden, Keiding, 2005, s. 97

Pædagoguddannelsen i Odense og Svendborg udgør (en del af) omverden for interaktionssystemers deltagere; en omverden de kan vælge at iagttage eller lade være. Der er således ikke en entydig og kausal rammesætning, da denne vil være betinget af, i hvor høj grad og hvordan deltagerne iagttager og forstår organisationens meddelte informationer.

I forordet beskrev jeg bevægelsesmønstre i en stæreflok. Uanset hvor komplekst disse fremtræder, så må stæreflokken kunne siges at være styret af en naturgiven drift, der får stærene til at søge mod syd om efteråret. Hvis ikke stæreflokken følger denne drift, vil dens overlevelse være truet.

En organisation opstår ifølge Luhmann som konsekvens af den samfundsmæssige uddifferentiering af bestemte funktioner. Organisationens overlevelse vil i stil med stæreflokkens være afhængig af, i hvilken grad den, gennem vedvarende etablering af interaktionssystemer og operationer i disse, formår at udfylde sin samfundsmæssige funktion.

2.2.1 Opsamling i relation til organisatorisk coaching

Det er mit udgangspunkt, at organisatorisk coaching forstået som interventions-kommunikation, har formålet at bidrage til etablering af sammenhæng mellem:

- Den samfundsmæssigt uddifferentierede funktion
- Intenderede organisatoriske forandringsprocesser
- Kommunikationsprocesser, der opererer i interaktionssystemerne

2.3 Luhmanns forståelse af Kommunikation

Da det er kommunikation, som er det centrale i denne opgave, har jeg prioriteret at introducere grundigere til Luhmanns forståelse heraf.

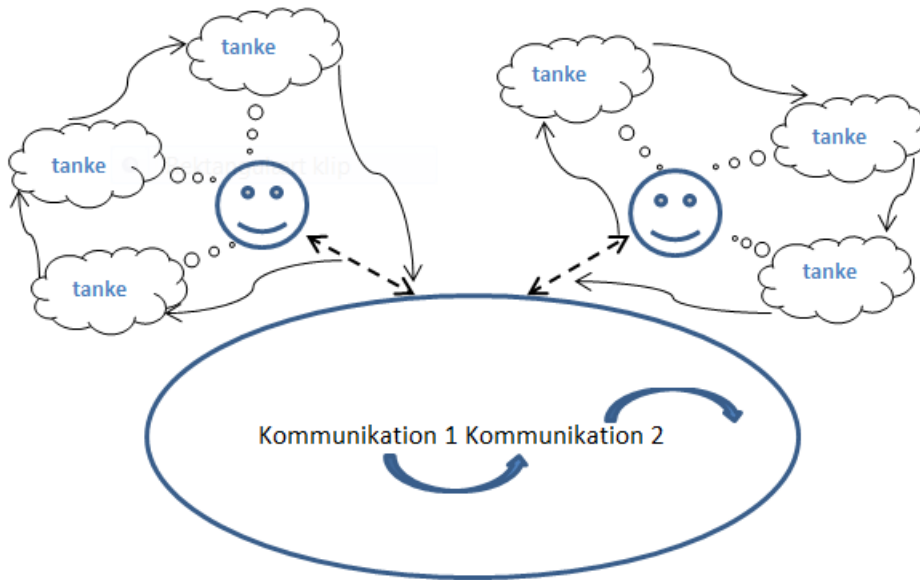
Luhmann beskriver kommunikation som *koordineret Selektivitet*; en tilstand hos afsender koordineres med en tilstand hos modtager.

Luhmann betragter kommunikation som en enhed af tre selektioner:

1. Afsenderen vælger information (hvad der skal kommunikeres)
2. Afsenderen vælger meddelelsesform (hvordan informationen skal kommunikeres)
3. Modtageren vælger forståelse (forståelsen er en *forskelbaseret iagttagelse*, hvilket understreger, at den givne forståelse blot er én blandt flere mulige)(Thyssen, 2000, s. 4 og Keiding, 2008, s. 8)

Afsender og modtager er lukkede psykiske systemer, de har hver deres baggrund og historie, og derfor er det ikke sandsynligt, at de har samme forståelse af de samme ord. Dermed kan man ikke afgøre, om kommunikation er vellykket. Forståelsen er usynlig, og derfor vil forståelse altid rumme muligheden for andre forståelser end den af afsenderen intenderede. Vi kan kun se hinandens ansigter, mens vi taler sammen, og ikke hinandens forståelse. Heraf følger, at den samlede kommunikation er usynlig for både afsender og modtager. Følgende figur illustrerer dette⁹:

⁹ Modellen er fra Keiding, 2011A, s. 3



Parallelt med kommunikationen foregår der tankeprocesser i de psykiske systemer. Disse forløber sideløbende med kommunikationen uden at være kommunikation. Afsender meddeler f.eks. hørlige eller synlige ord. Men dette er endnu ikke kommunikation, idet kommunikation forudsætter en modtager. Når modtager forstår, er han i en psykisk og usynlig forståelsesproces, som foregår sideløbende med kommunikationen, men heller ikke er identisk med denne. Heraf følger, at: *Det er kommunikationen, som kommunikerer uden for dens deltagere og i et andet medium end deres psykiske tilstande forløber i. Derfor kan hverken afsender eller modtager styre eller eje kommunikationen.* (Thyssen, 2000, s. 17)

Kommunikation er dermed ikke en sammenblanding af bevidstheder, og ikke noget som afsender eller modtager kan kontrollere. Kommunikationen foregår *mellem* dem, det vil sige uden for dem, i deres omverden – ligesom de selv er omverden for kommunikationen.

2.3.1 Opsamling i relation til organisatorisk coaching

En organisatorisk coach vil på lige fod med øvrige psykiske systemer være del af omverdenen til det sociale system, og han/hun¹⁰ vil kun kunne påvirke kommunikationen gennem valg af information, meddelelsesform og forståelse. Men i sine valg vil den organisatoriske coach have mest fokus på at påvirke kommunikationens proces, mens øvrige aktører typisk vil søge at påvirke kommunikationens indhold.

2.4 Det organisatoriske landskab og organisatoriske landkort¹¹

Før jeg præsenterer mine konkrete undersøgelser af forhold i de tre cases ønsker jeg at tydeliggøre en distinktion mellem det organisatoriske landskab og organisatoriske landkort, hvilket samtidig giver afsæt til begribelse af, hvordan der knyttes forskellige former for refleksivitet til forskellige aktør-positioner.

¹⁰ Da jeg i dette masterprojekt vil have fokus på cases, hvor jeg selv bidrog som organisatorisk coach, vælger jeg i resten af skriftet at referere til den organisatoriske coach med *han* fremfor det mere korrekte, men ikke læservenlige *han/hun*.

¹¹ Inspirationen til dette afsnit, hvor jeg søger at begribe organisatorisk liv med distinktionen mellem landskab og landkort, henter jeg fra Molly-Søholm, Willert m.fl. 2010, primært s. 100 - 113

2.4.1 Det organisatoriske landskab - Førsteordens-aktører og andenordens-aktører

Livet, som det udfolder sig i en organisation, kan sammenlignes med bevægelser i et landskab. Et landskab kan udgøre ramme om mange forskellige aktørers handlinger og færden. Landskabet stiller nogle særlige betingelser til rådighed herfor. Samtidig vil landskabet bære spor af de aktiviteter, der er foregået deri, og måske endog direkte blive formet som følge af bevidst indsats.

Det organisatoriske landskab udgør rammen om de involverede aktørers sociale samspil. Søren Willert påpeger, at landskabsbegrebet implicerer forståelsen af organisationen som et *førsteordens socialt aktørnetværk*. (Molly-Søholm og Willert m.fl. 2010, s. 107) I forklaringen heraf refererer han til Hertfordshire-traditionens¹² grundbegreb: *Komplekse responsive processer*. Hermed menes, at den enkelte aktør gennem sine handlinger *besvarer* handlingsmæssige udspil fra andre aktører – der tidligere har besvaret... osv. Dette udgør et komplekst og tidsligt bagudrettet fletværk af sociale bevægelsesmønstre, hvis nøjagtige form og forløb ikke efterfølgende kan rekonstrueres. Dette svarer til min indledende sammenligning med en stærefloks bevægelse. *Komplekse responsive processer* er forsøg på at begribe det, der foregår i det organisatoriske livs interaktive strømme af samtaler. Organisationens som samlet system kan beskrives som en løs kobling af myriader af sådanne procesforløb, hvor individer kobles sammen i øjeblikksbetonede, lokale interaktionssystemer. De enkelte aktører opsamler erfaringer, som bringes med til nye interaktionssystemer. Til disse systemer kobles andre aktører med en stemthed, som afspejler forløb af begivenheder i helt andre egne af organisationens totale landskab og ligeledes fra medarbejdernes hjemmebaser.

Den beskrevne interaktion kan ikke blot forstås som resultat af, hvad hver enkelt involveret aktør selv mener at have gang i. Det er ikke muligt at sammenbinde alle begivenheder i et entydigt forklaringskompleks. Dette falder tydeligt i tråd med Luhmanns beskrivelse af, hvordan kommunikationen i et socialt system ikke kan ses som noget, de involverede psykiske systemer har kontrol over.

At det organisatoriske landskabsbegreb implicerer forståelsen af organisationen som et *førsteordens socialt aktørnetværk*, skal ses som udtryk for, at alle er deltagere på lige vilkår. Alle aktører fyldes løbende op af impulser, der hidrører fra øjeblikkets her og nu-kontekst, og i den sammenhæng, som i stæreflokken, kan intet enkeltindivid i realiteten overskue, hvad der foregår.

Men organisationsmedlemmer kan, udover at udtrykke sig gennem rollen som førsteordens-aktører, også handle og interagere som andenordens-aktører. (Molly-Søholm og Willert m.fl. 2010, s. 109) En andenordens-aktør kan problematisere og gøre sig overvejelser i relation til den *personligt oplevede* meningsfuldhed – eller mangel på samme – i handlingsforløb, som aktøren er engageret i. Ved hjælp af individuel og fælles refleksion kan andenordens-aktører skabe ny mening¹³ i situationer, hvor mening umiddelbart savnes og forsøgsvis ændre

¹² Hertfordshire-traditionen er udviklet på Universitetet i Hertfordshire. De vigtigste repræsentanter herfor er Ralph Stacey, Douglas Griffin og Patricia Shaw

¹³ Jeg er i denne sammenhæng inspireret af den amerikanske organisationsteoretiker Karl Weick, der taler om menings-skabelse. Den oprindelige term er *sensemaking*, og jeg holder af, at dette tydeligere indikerer, at der er tale om, at meningen opbygges af noget, vi hver især udvælger. Begrebet *skabelse* kan indebære forestillingen, at noget opstår så at sige ud

meningsstrukturer, de fortolker som uhensigtsmæssige, fx handlingsblokerende. Af den sproglige refleksion kan ideer til en mulig omlægning af eksisterende organisatoriske rutiner udspringe; fx "Ville det mon ikke være meget bedre, hvis..?" Til forskel fra førsteordens-aktøren, der som tidligere beskrevet handler responsivt, vil andenordens-aktører *proaktivt* kunne tage initiativer til forbedring af kvalitet i organisationen. Bestemte aktører i organisationen, fx ledere og interne konsulenter, vil typisk kunne have *kvalitetsforbedring* som en central del af deres formelt givne arbejdsforpligtelse.

2.4.2 Organisatoriske landkort

Som støtte for aktørers færden i landskabet kan der udvikles landkort. Et landkorts kvalitet vil ikke skulle måles på, i hvilken grad det direkte afspejler forhold i landskabet, men på hvorvidt det hjælper en aktør til at bevæge sig som ønsket. Gregory Bateson er ofte refereret for sætningen:

"The map is not the territory"¹⁴.

Hvis kortet afspejlede den samme kompleksitet som landskabet, så ville det ikke bidrage til lettere navigation. Et landkort er nemlig som udgangspunkt udviklet med bestemte brugs- og deraf afledte navigeringsformål for øje. Landkortet har dermed aktørers *bevægelsesintention* som sin direkte reference, og kun indirekte refererer landkortet til landskabet, hvori bevægelsesintentionen skal virkeliggøres.

Den samme begrebsmæssige distinktion gør sig gældende, når fokus rettes mod livet i en organisation. Organisatorisk bevægelse og udvikling kan ses som noget, der foregår og tager form i spændingsfeltet mellem det organisatoriske landskab på den ene side og aktørernes organisatoriske landkort på den anden.

For at kunne forstå, hvordan en organisation fungerer og forandres, må man derfor *både* have blik for organisationens landskabsaspekt, forstået som organisationens hverdagspraksis på gulvet, som denne nu engang udfolder sig i al sin kompleksitet – og *på samme tid* have blik for de landkort, som de organisatoriske aktører benytter og måske kan ønske sig ændret for meningsfuldt og målrettet at kunne bevæge sig rundt i det organisatoriske landskab.

De gældende landkort i organisationen, vil bære præg af de involverede aktørers forestillinger, tanker, delte historier osv. Udvikling af organisatoriske landkort vil derfor også handle om omdannelse heraf.

Organisatoriske landkort har kvaliteter svarende til, hvad Søren Willert kalder *styrebilleder* (Molly-Søholm og Willert, 2010, s. 112-113). Han definerer disse som "begrebslige, figurbaserede eller narrative konstruktioner", som bidrager til, at andenordens-aktører kan lægge en bestemt og velkendt meningsskabelon ned over situationer, der rummer mange mulige tydinge; fx "jeg/vi tror, det hænger sådan-og-sådan sammen." På samme måde som landkort, får styrebilleder ikke deres kvalitet (praktiske brugsværdi) i kraft af at ligne de situationer,

af intet. Jeg benytter det oversatte begreb, og lader denne note udpege min forståelse heraf. Meningsskabelse introduceres i Molly-Søholm, Willert m.fl. 2010, s. 235-250

¹⁴ Sætningen er oprindeligt formuleret af Alfred Korzybski, der er kendt som grundlægger af fag-disciplinen *General Semantics*. Keiding og Laursen (2005), s. 55

hvor de anvendes, men ved at tilbyde andenordens-aktøren en relativt entydig bevægelsesintention, som kan afprøves ("Hvis situationen er af den-og-den-slags, vil jeg kunne tackle den sådan-og sådan"). Ud over, at styrebilleder bidrager til forsøgsvis guidning af andenordens-aktørers handlinger, leverer de også indhold til organisationsmedlemmernes sproglige udvekslinger om organisatoriske forhold, når de mødes på gangene, over frokostbordet eller til formelle møder.

En organisation vrimler med styrebilleder, hvoraf nogle er delte (fælles) og andre individspecifikke.

Det vil ikke i nogen entydig form lade sig gøre at styre og kontrollere organisationens samling af styrebilleder eller landkort. Men det er ikke forbudt at prøve, som Søren Willert udtrykker det. Det er indbefattet i andenordens-aktørpositionen at hæve sig op over situationen her-og-nu og gøre sig kort- eller langsigtede reguleringsovervejelser med hensigten at påvirke fremtiden-som-mulighedsfelt.

Organisatoriske landkort vil derfor ikke udelukkende kunne understøtte aktiviteter i det *eksisterende* landskab, men også kunne få en *landskabsformende* funktion. Når vi på internettet finder en ruteplan som støtte for vores navigation fra én geografisk destination til en anden, bliver vi præsenteret for et landkort, der tilbyder os bevægelses- og handlemuligheder inden for *det eksisterende* landskabs rammer, og vi ser, hvordan vi kan finde frem til en lokalitet, *der allerede findes*. Anderledes er det, når vi i forbindelse med de tre cases, jeg har arbejdet med i dette masterprojekt, på forskellige måder skal udvikle nye planer for forestående aktiviteter. Her er der tale om andenordens-aktørsystemer, hvor organisationsmedlemmer, med afsæt i refleksioner over sig selv og egne *gøremål* i førsteordens-aktørposition, i fællesskab skal udvikle *tidsligt fremadrettede landkort*, hvor formulerede ønsker og hensigter kan få karakter af *delvist selvopfyldende profetier*.

Disse andenordens-aktørsystemer skal samtidig operere med afsæt i bevægelsesintentioner, der medvirker til at konstituere systemerne som del af en større organisatorisk sammenhæng.

Men også andenordens landkort må opfattes som tentative. Etableringen af dem udstikker ingen garantier i forhold til, hvad der rent faktisk vil kunne lade sig gøre i landskabet. Dette kan kun en konkret afprøvning afgøre.

2.4.3 Visuelle organisatoriske landkort

I en organisation bliver der udarbejdet mange tidsligt fremadrettede organisatoriske landkort – typisk i form af tekster, der fx rummer formuleringer om mål og strategier i tilknytning hertil. Med afsæt i Luhmanns teori om sociale systemer, vil disse tekster ikke i sig selv være udtryk for kommunikation, men derimod *meddelt information*. Teksterne vil først indgå i kommunikationsprocessen, når der vælges forståelse heraf, og den samme meddelte information vil kunne tillægges meget forskellig betydning af forskellige modtagere.

Man kan sige, at hver modtager skaber sit eget mentale landkort at navigere efter, og som understøttelse af denne proces vil der være stor forskel på, hvordan en udvalgt information meddeles. Hvis den udvalgte information er visuelt tilgængelig over tid, vil det medføre at modtagere vedvarende kan vende tilbage hertil og

fortsat vælge forståelse. Hvis modtagere har mulighed for at bidrage i interaktionssystemer, hvor den meddelte information gøres til genstand for refleksion og tillægges mening, vil dette sandsynliggøre, at de individuelt skabte mentale landkort tilnærmer sig hinanden, hvilket også vil gælde de individuelle tydninger heraf.

Kommunikationen i en organisation vil kunne faciliteres ved hjælp af visuelle landkort af forskellige slags. På samme måde som geografiske landkort kan have forskellige formål og derfor afspejle forskellige former for kompleksitet i landskabet – fx om brugeren af kortet er orienteringsløber og skal finde vej i en skov, eller en kommune skal udarbejde forslag til placering af en ny omfartsvej – vil også de visuelle landkort, der skabes i organisatoriske sammenhænge, skulle bidrage på forskellig måde.

Uanset form og formål vil de skulle bidrage til håndtering af kompleksitet – og reduktion heraf.

- Der kan være tale om prosatekster, hvor fx en leder fremlægger sine strategiske intentioner og baggrunden herfor, eller andres skriftlige oplæg til efterfølgende drøftelse.
- Der kan være tale om kondensering af informationer, der har været meddelt i mere kompleks form – fx referater af afholdte møder, sammenfatning af spørgeskemabesvarelser eller udvalgte hovedpunkter fra en strategibeskrivelse.
- Der kan være tale om punktopstillet, overbliksskabende information – fx dagsorden, plan for gennemførelse af bestemt arbejdsproces eller huskelister.

Der kan endvidere være forskel på, om det visuelle landkort så at sige er færdigtegnet – både information og meddelelsesform er endeligt valgt. Eller om landkortet skabes over tid som følge af kommunikationsprocessen. Denne form for landkort har jeg valgt at kalde *visuelle stilladser*, hvilket jeg vil uddybe i det følgende afsnit.

Visuelle stilladser

I mødesammenhænge med flere deltagere vil det ofte være udfordrende at håndtere og fastholde informationer. I denne sammenhæng er *visuelle stilladser* i form af skrift og tegninger på tavler, plancher og lignende til stor nytte. Begrebet er valgt som udtryk for, at fx en mødeleder på den ene side arbejder med *visualisering* for at understøtte og forstærke samtalen, og på den anden side at visualiseringen ikke skal opfattes som et færdigt produkt, der introduceres fra starten, men konstrueres gennem samtalen som et *stillads*, kommunikationsprocessen bygges op om. Det kan fungere som kompleksitetsreducerende 'udsigtspunkt', hvorfra alle involverede kan overskue kommunikationsprocessen.¹⁵

Det visuelle stillads fungerer indledningsvis som en kompleksitet, der stilles til rådighed for interaktionssystemet. Kommunikationsprocessen tager efterfølgende afsæt i og konstruerer videre på denne introducerede kompleksitet.

¹⁵ Denne præsentation af *Visuelle stilladser* er inspireret af Molly-Søholm, A. & Molly-Søholm, T.

2.4.4 Opsamling i relation til organisatorisk coaching

En organisatorisk coach skal bidrage til andenordens-refleksion og proaktivt facilitere processer, som skaber forbedret kvalitet i organisationen.

Organisatorisk coaching skal bidrage til fælles konstruktion af organisatoriske landkort og styrebilleder med formålet at etablere og styrke bevægelsesintentioner, der samtidig medvirker til at konstituere systemer som del af den større organisatoriske sammenhæng.

Den organisatoriske coach vil i kommunikationsprocessen have opmærksomhed på (valg af forståelse), hvordan øvrige aktørers ytringer (valg af information og meddelelsesform) forholder sig til bestemte bevægelsesintentioner og på baggrund heraf søge at påvirke processen.

Dette kan med fordel faciliteres med afsæt i et bredt spekter af *visuelle* organisatoriske landkort.

3. Undersøgelse af tre sociale systemer

Som nævnt i indledningen har jeg valgt at undersøge tre forskellige sociale systemer fra min organisation. Der er tale om følgende tre interaktionssystemer, som jeg i denne opgave betegner som cases:

- 1. case: Et teammøde med formålet at skemasætte praktikuddannelsesaktiviteter på det forestående semester med afsæt i de erfaringer, der var blevet draget i løbet af det indeværende semester.
- 2. case: Et møde med uddannelseschefen og en ekstern konsulent med formålet at få overblik over et meget omfattende, igangværende organisationsudviklingsprojekt, og med afsæt heri at træffe beslutninger om den videre proces.
- 3. case: Et tre dages internat med 11 deltagere med formålet at udvikle og formulere en samlet studieplan for undervisningen på alle pædagoguddannelsens 7 semestre.

Jeg har valgt disse tre interaktionssystemer for at have adgang til en varieret kontekst, indenfor hvilken organisatorisk coaching må forventes at have en central funktion, og hvor jeg selv har haft en position svarende til organisatorisk coach.

Som nævnt i metodeafsnittet er jeg bevidst om, at videooptagelserne og øvrigt materiale fra de tre sammenhænge hver for sig ville kunne give afsæt til mange undersøgelser, og dermed også åbne for et langt bredere felt, end det, jeg har valgt at præsentere i denne opgave. Af min problemformulering fremgår det, at mit sigte er at *klarlægge en forståelse af organisatorisk coaching*. Dette har således været min baggrund for at udvælge, hvilke centrale pointer jeg ønsker at belyse med afsæt i hver af de tre cases.

Jeg vil i forhold til alle tre cases beskrive den pågældende aktivitets formål og min rolle i den sammenhæng, ligesom jeg vil beskrive forudgående overvejelser og konkrete forberedelser. Derudover vil der med hver case blive introduceret supplerende teoretiske belysninger samt centrale pointer i f. t. organisatorisk coaching.

Der ligger naturligvis som nævnt i indledningen også formidlingsmæssige årsager til grund for, i hvilken rækkefølge disse pointer præsenteres i opgaven.

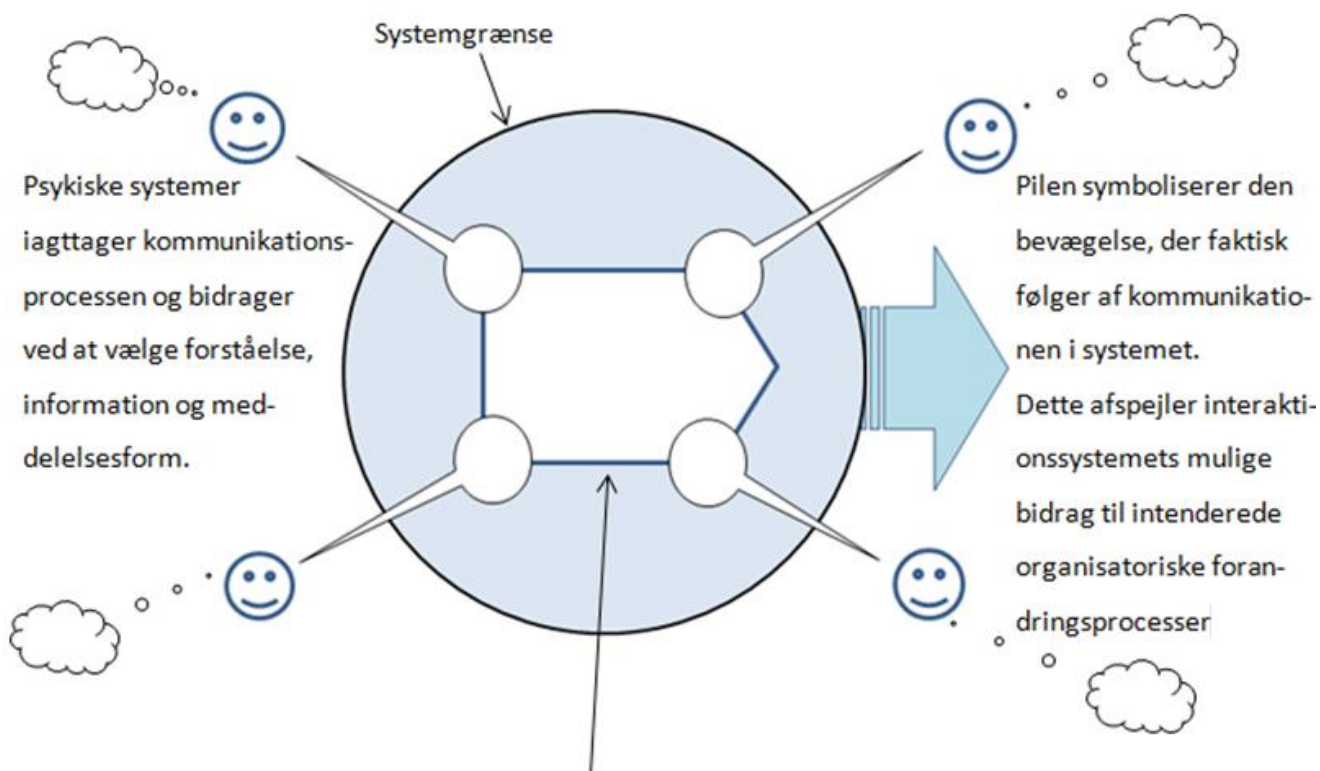
Dette kapitel vil altså fremstå som en vekslen mellem teoretisk indkredsning af organisatorisk coaching og konkrete undersøgelser af udvalgte forhold i hver af de tre cases. Sideløbende hermed præsenterer jeg en model, som med hver case bliver udbygget med nye perspektiver.

3.1 Model til støtte for begribelsen af organisatorisk coaching

Jeg har søgt at sammenfatte væsentlige pointer fra mit baggrundsafsnit i den følgende figur¹⁶, som viser et interaktionssystem:

Et interaktionssystemets omverden består af de tilkoblede psykiske systemer, som udgør systemets eneste adgang til information og informationsbearbejdning. Systemgrænsen markerer, hvilke tematikker der kan tages op i kommunikationen, og hvilke der vil blive afvist.

Det er kommunikationen "selv" som sætter denne grænse.

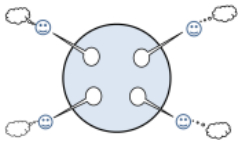


Kommunikationen ville potentielt kunne have bevæget sig indenfor det samlede systems felt. Men som følge af processer, der udvælger og fastholder fokus, samler kommunikationen sig omkring et mere afgrænset område, med afsæt i udvalgte bevægelsesintentioner (symboliseret ved feltets pileform).

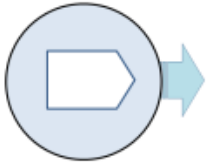
Denne model, som gennem masterprojektet bliver videreudviklet, giver mig afsæt for at stille to gennemgående undersøgelsesspørgsmål til hver af de tre cases.

¹⁶ Udover hos Luhmann, tager udviklingen af min model afsæt i Søren Willerts "Organisationsdynamisk model" præsenteret i artiklen "Verdens bedste universitetsstudium..." - musikterapistudiet som universitetspædagogisk lærestykke".

Hvordan bidrager organisatorisk coaching forstået som interventionskommunikation til:



etablering af organisatorisk set relevante interaktionssystemer – fastsættelse af systemgrænse og omverdens-relation. Der er tale om en forudgående indsats, der skal skabe forudsætninger for kvalitet i kommunikationen i systemet?



at kommunikationen opererer med afsæt i bevægelsesintentioner, der medvirker til at konstituere systemet som del af en større organisatorisk sammenhæng?

3.2 Undersøgelse af 1. case: Teammøde vedrørende skemalægning

3.2.1 Teammødets formål og min rolle i denne sammenhæng

I 2010 blev der igangsat et udviklingsprojekt med titlen: "Verdens bedste Pædagoguddannelse". Formålet var at udvikle et uddannelsesforløb med særligt fokus på innovation og entreprenørskab i undervisningen. Et udviklingsteam på 6 undervisere blev nedsat og fik i udgangspunktet meget vide rammer i relation til nytænkning. De kom dog efterhånden tydeligere og tydeligere i et dobbelt krydspres mellem det, de ønskede at levere til deres studerende, de forventninger kolleger havde om at blive involveret, og ledelsens modvilje i forhold til at tildele ressourcer svarende til det, de reelt forbrugte.

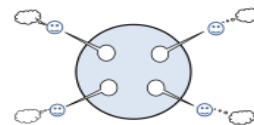
Da mødet blev afholdt, havde de været nedsat som udviklingsteam i næsten et år. Teamkoordinatoren havde været sygemeldt i ca. 2 måneder pga. stress. Yderligere et teammedlem var blevet langtidssygemeldt en uge inden, også stressrelateret, og et tredje teammedlem var dagen inden blevet sygemeldt med hold i ryggen. I mødet deltog således tre undervisere, uddannelseschefen og jeg. Uddannelseschefens deltagelse var blevet aftalt dagen før som konsekvens af de seneste sygemeldinger.

Mødet havde som primært formål at skemasætte praktikuddannelsesaktiviteter på 2. semester for årgang 0911.

Som praktikkoordinator har jeg et ledelsesmæssigt ansvar for praktikuddannelsen, og dermed også for planlægning og udvikling af aktiviteter i sammenhæng hermed. Dette indebar, at jeg i relation til planlægningen af praktikuddannelsesaktiviteter på 2. semester, både var i en position, hvor jeg skulle støtte teamet i relation til den fortsatte udviklingsproces (som de var ansvarlige for), og som overordnet ansvarlig for praktikken skulle kunne stå inde for de beslutninger, der blev truffet. Jeg ville således kunne få behov for undervejs selv at tilkendegive holdninger og ligeledes at tydeliggøre begrænsninger i relation til løsningsforslag, samtidig med at jeg skulle styre ordet og bidrage til organisationsudvikling.

3.2.2 Undersøgelsesspørgsmål 1

Hvilke processer bidrager til etablering af organisatorisk set relevante interaktionssystemer – fastsættelse af systemgrænse og omverdens-relation?



For at et socialt system kan operere, er det afhængigt af, at psykiske systemer kobler

sig til kommunikationen. Dette er forudsætningen for at systemet har adgang til information og bearbejdning heraf. Hvordan kvalificeres denne proces? Eller formuleret på en anden måde: Hvad bidrager til, at der etableres den rette omverden for, at systemet kan operere?

I sammenhæng med 1. case vil jeg sætte fokus på betydningen af kvalitet i forberedelsen – dels i form af indkaldelsen til møder (valg af deltagere, dagsorden, fysiske rammer) og dels i form af forberedelsen af et visuelt stillads.

Fastsættelse af dagsorden og indkaldelse til møde

Et møde vil typisk skulle behandle bestemte spørgsmål og udfylde en bestemt funktion i organisatorisk sammenhæng. Dagsordenen skal signalere dette; formuleringer i denne og eventuelle medfølgende bilag er udtryk for, at systemgrænsen ønskes markeret forud for mødet, hvorved der foretages en (foreløbig) distinktion mellem relevant og ikke relevant indhold. Inviterede aktører får herved adgang til at skelne mellem relevant og ikke relevant information – så de hver især kan vurdere, hvad de meningsfuldt vil kunne bidrage med.

Mødets deltagere skal gerne være præcist de, for hvem dagsordenen er relevant. Deltagere, for hvem kommunikationen ikke fremstår meningsfyldt under mødet, vælger typisk mellem at søge at ændre det fælles fokus eller at fokusere opmærksomheden andetsteds – enten i form af tanker, der kredser om andet end det dagsordensatte, eller ved at søge at etablere et alternativt system (fx hvisken i krogene). Det kan også vise sig, at mødet mangler bidrag fra bestemte personer, der ikke er til stede, hvorved mødet afskæres fra adgang til betydningsfuld information.

De fleste af os har været til stede under møder, hvor vi oplevede at spille vores tid, ligesom vi har oplevet andre møder, hvor beslutninger ikke kunne træffes på grund af manglende grundlag herfor.

Hvis afholdelse af møder skal medvirke meningsfuldt i organisatoriske forandringsprocesser, må den forberedende indsats også prioriteres.

I forbindelse med 1. case havde jeg efter aftale med teamet og uddannelseschefen indkaldt til mødet ved at udsende dagsorden 1½ uge inden. Indholdet var ligeledes fastlagt i fællesskab.

Efter udsendelsen af dagsordenen blev yderligere to teammedlemmer sygemeldt, hvilket betød, at teamet reelt var halveret. Jeg mødtes derfor med uddannelseschefen dagen før mødet for at drøfte denne situation. Vi blev enige om, at hun skulle deltage i mødet, idet der forventeligt ville blive taget problemstillinger op, som ville relatere til hendes ledelsesmæssige opgave og funktion. Udviklingsprojektet var tydeligt i krise, og som leder skulle hun træffe beslutninger, der fremadrettet kunne bedre situationen. Deltagelse i mødet ville kunne styrke hendes beslutningsgrundlag. Jeg informerede de tre tilbageværende teammedlemmer herom i frokostpausen forud for mødet.

Udover at invitere deltagere til et møde og foretage en foreløbig markering af dettes indhold, vil forberedelsen heraf også indebære valg i relation til varighed, fysiske rammer og evt. forplejning.

Kommunikationen vil være begrænset af de deltagende systemers bevidsthedsmæssige kapabilitet. Valget af hvilke temaer, der tages op, og ikke mindst hvor mange temaer, kommunikationen kan håndtere på samme tid, afgøres af de ressourcer, som de deltagende systemer stiller til rådighed (Højlund og La Cour, 2005, s. 8). Kommunikationsprocessen er dermed direkte afhængig af de involverede personers opmærksomhed og deltagelse. Omsorg for disse forhold, i form af kaffe, kage, tidsmæssig afgrænsning osv., vil derfor samtidig være udtryk for ønsket om at sikre kommunikationsprocessen bedst mulige betingelser.

Forberedelse af visuelt stillads

Punkt 3 på teammødets dagsorden handlede om planlægning af praktikuddannelsesaktiviteter i løbet af det forestående 2. semester. Jeg vurderede det som særligt afgørende at bidrage til fælles overblik og overskuelighed i denne sammenhæng; at bidrage til reduktion i den kompleksitet, som kommunikationsprocessen skulle håndtere, og ifølge Luhmann er det kun kompleksitet, der kan reducere kompleksitet.

Vi ville få brug for en kalender, og jeg overvejede enten at omdele en sådan eller at lave en fælles oversigt på en planche. Jeg ønskede at facilitere på en måde, hvor kommunikationsprocessen tydeligt foregik mellem alle deltagere og ikke i retning af en tavle.

Derfor valgte jeg at lave en kalender på ca. 170 cm x 50 cm, som jeg kunne lægge midt på bordet mellem deltagerne. På den måde ville alle have adgang til kalenderen. Kommunikationsprocessen ville foregå hen over og med afsæt i kalenderen, og ingen ville automatisk tiltrække sig særlig opmærksomhed i denne proces.

Det centrale i behandlingen af dette punkt var at skabe den bedste sammenhæng mellem de forskellige praktikuddannelsesaktiviteter på semesteret og den uddannelsestænkning, teamet grundlæggende havde udviklet og nu arbejdede med. Jeg valgte derfor, at der i form af papbrikker skulle placeres følgende på kalenderen:

- Grundbegreber i deres uddannelsestænkning
- Aktiviteter og bekendtgørelsesfastsatte rammer.

Min hensigt var som tidligere nævnt at bidrage til kompleksitetsreduktion – Kalenderen med brikker, der flyttes rundt, kunne udgøre et fælles afsæt for iagttagelse, og dette så jeg som en støtte, når der løbende skulle vælges forståelse.

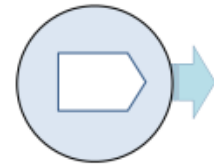
Opsamling i relation til organisatorisk coaching

Organisatorisk coaching kan bidrage til kvalitet i mødeforberedelser, i form af styrket fokus på:

- Afsæt i den organisatoriske kontekst i forbindelse med udvælgelse af deltagere og signalering af møders indhold og formål.
- Valg af fysisk ramme og forplejningsmuligheder.
- Vurdering af hvilke former for visuel facilitering, der vil kunne blive brug for, så denne form for kompleksitet vil kunne stilles til rådighed for kommunikationsprocessen under møder.

3.2.3 Undersøgelsesspørgsmål 2

Hvilke processer bidrager til, at kommunikationen opererer med afsæt i bevægelsesintentioner, der medvirker til at konstituere systemet som del af en større organisatorisk sammenhæng?



Når mødedeltagere ifølge Luhmann udgør omverdenen til kommunikationen, og hverken afsender eller modtager vil kunne styre kommunikationsprocessen, så må det samme gøre sig gældende for en organisatorisk coach. Men hvordan kan vedkommende så bidrage kvalificerende?

I sammenhæng med 1. case vil jeg sætte fokus på, hvordan dagsordenen og ordstyrer bidrager til at sætte en ramme for kommunikationsprocessen, og hvordan et visuelt stillads så at sige overtages af systemet og får en rammesættende, og dermed den ønskede kompleksitetsreducerende funktion. Endvidere vil jeg tydeliggøre, hvordan forskellige bevægelsesintentioner giver afsæt til kommunikationsprocesser i det samme interaktionssystem.

Men inden jeg når dertil, vil jeg teoretisk belyse, hvordan et socialt system ifølge Luhmann kan påvirkes, og hvordan systemtilpasning foregår.

Strukturelle koblinger og (tilpas) forstyrrelse

De psykiske systemer er som nævnt omverden for de sociale systemer. I de psykiske systemer foregår der tankeprocesser, men disse er ikke tilgængelige for iagttagelse. De psykiske systemer kobler sig til interaktionssystemer via kommunikationshandlinger.

Igennem strukturel kobling kan systemer indhente information, og som følge af bearbejdningen heraf, kan der opstå interne systemtilpasninger. Herved ændrer et system måden, det lader sig irritere på.

Dette sker gennem iagttagelse af udvalgte forhold ved et andet system og gennem muligheden for at trække på det andet systems kompleksitet. Den strukturelle kobling åbner således også muligheden for yderligere forstyrrelse. (Højlund & La Cour, 2005, s. 7)

Om en forstyrrelse fører til en forandring vil være afhængigt af, om den indoptages og registreres af systemet. Hvis forstyrrelsen er så lille, at den stort set ikke adskiller sig fra de eksisterende forståelsesstrukturer, vil systemet ikke reagere. Er forstyrrelsen derimod så stor, at den bryder mere grundlæggende med de eksisterende strukturer, vil systemet lukke af for at beskytte og opretholde sig selv. *Forstyrrelsen må være tilpas*, som man ofte vil høre det udtrykt i systemisk inspirerede kredse. (Stegager & Molly, 2011, s.12)

Kommunikationen i et interaktionssystem foregår således som en kontinuerlig proces, hvor kommunikationshandlinger følger efter kommunikationshandlinger. Det kan illustreres som en strøm, der flyder i en given retning. Et psykisk system, fx en organisatorisk coach, der iagttager denne proces, kan vælge at koble sig til kommunikationen med hensigten at påvirke denne strøm, måske med ønsket at justere retningen heraf. Om kommunikationshandlingen får den ønskede effekt afgøres af de kommunikationshandlinger der følger efter.

Det vil således være muligt at iagttage kommunikationsprocessen og undersøge, hvordan kommunikationen bevæger sig, hvornår den tilsyneladende *forstyrres*, så den ændrer retning, og hvornår den tilsyneladende søger at fastholde retningen trods *forstyrrelse*.

Dagsorden og ordstyring

Som nævnt tidligere skal dagsordenen bidrage til at markere systemgrænsen forud for et møde. Men en dagsorden og på forhånd fastsatte bevægelsesintentioner får først en strukturerende funktion, når disse tillægges mening i kommunikationsprocessen. Ordstyreren vil typisk søge at understøtte dette.

I forbindelse med det undersøgte teammøde søgte jeg at gøre dette på flere måder:

- Jeg indledte teammødet med kort at gennemgå dagsordenen og beskrive baggrunden for, at uddannelseschefen deltog. Forventningen til de forskelliges deltagelse indgik også i denne indledning. Jeg ønskede fra starten at bidrage til, at alle kunne tage medansvar for mødets indhold og sigte.
- Undervejs gennem mødet tilkendegav jeg, hvor langt vi var nået, og lagde op til afrunding af punkter med afsæt i den fastsatte tidsplan. Især på ét tidspunkt blev det dog tydeligt, at punktet ikke var færdigbehandlet, selvom jeg som ordstyrer hævdede dette. Dels rummede min opsamling åbenbart ikke alt det, der skulle afrundes, og dels gav opsamlingen af, hvad der var blevet drøftet, blik for noget, der endnu ikke var blevet behandlet. Det var således ikke mig som individ, der styrede processen. Mine ytringer indgik i kommunikationen i det sociale system, og betydningen, disse blev tilskrevet, viste sig i form af nye kommunikationshandlinger i forlængelse heraf.
- Under selve behandlingen af punkterne på dagsordenen havde jeg en dobbeltfunktion – dels bidrog jeg med afsæt i min position som praktikkoordinator med tilkendegivelse af viden og holdninger, og dels søgte jeg at facilitere kommunikationsprocessen. Denne facilitering vil jeg uddybe i de følgende afsnit.

Det visuelle stillads i det aktuelle teammøde

Som tidligere beskrevet havde jeg forberedt et visuelt stillads til facilitering af følgende punkt på dagsordenen: *Praktikuddannelse for 0911 på 2. semester – hvordan får vi den bedste sammenhæng mellem de forskellige praktikforberedelsesaktiviteter og den uddannelsestækning, I grundlæggende arbejder med?*

- Jeg introducerede indledningsvist det visuelle stillads og formålet hermed. Jeg placerede i denne forbindelse praktikuddannelsesaktiviteter i form af papbrikker på kalenderen med angivelse af, hvilke der kunne flyttes og hvilke ikke.
- Uddannelsesvejlederne skrev grundbegreber i deres uddannelsestækning på brikker og placerede disse på kalenderen. Herigennem fik de præsenteret meget centrale forhold, som teamet ønskede at vægte i det videre forløb, og budskaberne blev fastholdt til videre iagttagelse. Begreberne blev af både mig og de øvrige deltagere anvendt løbende i den efterfølgende kommunikationsproces.
- Vi drøftede placeringen af aktiviteterne, og teamet tilføjede i løbet af processen tre nye aktiviteter til kalenderen.

- Kalenderen blev gennemgående under behandlingen af punktet brugt som afsæt for fælles refleksion, og kommunikationen foregik som intenderet hen over og med afsæt i kalenderen. Det overblik, som konstrueredes gennem kommunikationsprocessen, blev konkret forbundet med det visuelle stillads, både verbalt og i form af kropssprog.



Det aftalte mål med behandlingen af punktet var fastsættelse af praktikforberedelsesaktiviteter. Gennem behandlingen heraf blev fokus udvidet, både til strukturen for det samlede semester, og til defineringen af uddannelsesvejlederteamets ansvar sammenholdt med ledelsens ansvar. Kommunikationen satte derfor til tider fokus på temaer, der ikke havde et afsæt i den tidsdimension, kalenderen understøttede. Når fokus igen bevægede sig tilbage til planlægningen af semesteret, trådte kalenderen så at sige atter frem på bordpladen som afsæt for kommunikationsprocessen.

Det er min egen vurdering, at det visuelle stillads fik en afgørende funktion. Den kompleksitet, jeg introducerede med det visuelle stillads, blev i høj grad overtaget af det sociale system.

Ved den afsluttende evaluering tilkendegav deltagerne tydeligt, at det visuelle stillads havde været værdifuldt for processen.

Kommunikationsprocesser med afsæt i bevægelsesintentioner

De første ca. 35 minutter af behandlingen af dagsordenspunktet havde direkte afsæt i etableringen af det visuelle stillads med formulering af grundbegreber i relation til uddannelsestænkning samt placering af aktiviteter på semesterplanen. Der foregik naturligvis en løbende justering af kommunikationsprocessen i denne sammenhæng, og denne havde som intenderet ofte direkte sammenhæng med det visuelle stillads.

I løbet af de efterfølgende ca. 45 minutter, som behandlingen af punktet varede, skiftede kommunikationen mellem to kommunikationsspor med afsæt i hver sin bevægelsesintention:

- Planlægningen af forløbet på 2. semester for årgang 0911
- Ønske om klarhed på et organisatorisk plan i f. t. ansvars- og ressourceforhold

Når kommunikationen i uddannelsesvejlederteamet drejede sig om planlægning af det videre forløb, trak kommunikationen tydeligt på en terminologi, som er kendt i dette sociale system. Kommunikationshandlinger koblede sig hurtigt til kommunikationsstrømmen. Kommunikationen tog også et gennemgående afsæt i det visuelle stillads, som bidrog til at reducere kompleksiteten. Jeg ytrede mig i denne sammenhæng stort set ikke med reference til, hvorvidt kommunikationen forholdt sig til dagsordenen, men derimod i form af beskrivelser af givne forhold med betydning for praktikuddannelsen eller for planlægningen i øvrigt.

Kommunikationen fastholdt så at sige selv fokus.

Men i løbet af mødet blev det tydeligt, at systemet også havde en anden bevægelsesintention, der udsprang af frustration over uklarhed på et organisatorisk plan. Der formuleredes mere og mere klart et ønske om afklaring vedrørende ansvars- og ressourceforhold i sammenhæng med det igangværende udviklingsprojekt. Dette kommunikeredes både i form af en refleksionsproces mellem de involverede uddannelsesvejledere og i form af spørgsmål direkte stilet til ledelsen.

Dette afspejlede, at der var stor uklarhed i den overordnede kontekst. Jeg havde på mit forudgående møde med uddannelseschefen fået bekræftet, at det stadig var uvist, indenfor hvilke rammer og med hvilke ressourcer udviklingsprojektet skulle fortsætte. Disse beslutninger kunne heller ikke træffes på det aktuelle møde, selvom uddannelseschefen deltog heri.

Der var således to bevægelsesintentioner, som så at sige konkurrerede om taletiden. Begge havde stor relevans, også set i et overordnet organisatorisk perspektiv. Det var vanskeligt at adskille den kommunikative behandling af dem – En ytring vedrørende en forestående aktivitets indhold kunne give anledning til spørgsmål vedrørende hvem, der ville få timer til at planlægge dette. Ligesom ytringer fra uddannelseschefen om de økonomiske betingelser kunne afstedkomme kommentarer i retning af, hvad der så skulle ske med de eller de forestående aktiviteter.

I tilknytning til intentionen om at opnå organisatorisk klarhed søgte jeg gennem mine ytringer:

- At skabe klarhed over, hvori uddannelsesvejlederteamets opgave og ansvar bestod.
- At parallelisere til, hvori planlægningsansvaret for forløbet for 0911 kunne sammenlignes med øvrige planlægningsprocesser.
- At tydeliggøre betydningen af klare ledelsesudmeldinger.

Men det var svært at fastholde fokus i kommunikationsprocessen, måske fordi det aktuelle visuelle stillads kun faciliterede kommunikation knyttet til den ene bevægelsesintention. Havde jeg fx valgt at notere spørgsmål til ledelsesmæssig afklaring på en planche, efterhånden som disse blev formuleret i processen, ville dette som visuelt stillads sandsynligvis kunne have virket befordrende for kommunikationsprocessens fastholdelse af fokus.

Opsamling i relation til organisatorisk coaching

Organisatorisk coaching skal med afsæt i den overordnede organisatoriske sammenhæng facilitere etablering af kommunikationsspor for bevægelsesintentionerne.

Bevægelsesintentioner kan være fastsat på forhånd, men når disse i kommunikationsprocessen fortolkes af de involverede aktører, vil der kunne blive kommunikeret yderligere bevægelsesintentioner.

En organisatorisk coach skal bidrage med *tilpas forstyrrelse*, og i denne sammenhæng kan et visuelt stillads medvirke til en kontinuerlig konstruktion og fastholdelse af mening. Der kan i processen opstå behov for etablering af yderligere visuelle landkort.

En dagsorden sætter en ramme, og en ordstyrer styrer ordet i den udstrækning, kommunikationsprocessen vælger at operere med afsæt heri.

3.3 Undersøgelse af 2. case: Projektledelsesmøde

3.3.1 Projektledelsesmødets formål og min rolle i denne sammenhæng

I forlængelse af det udviklingsprojekt, som jeg beskrev kort i forbindelse med 1. case, fulgte etablering af organisationsudviklingsprojektet "Innovation og entreprenørskab i pædagoguddannelsen 2012". Dette projekt var et fælles projekt for Pædagoguddannelsen i Odense og Svendborg og for Pædagoguddannelsen i Jelling og skulle sikre, at innovation og entreprenørskab fremover indgår på alle semestre af uddannelsen.

I tilknytning til dette projekt valgte ledelsen af Pædagoguddannelsen i Odense og Svendborg, at der lokalt endvidere skulle udarbejdes en helt ny studieplan for samtlige 7 semestre.

Projekterne blev igangsat få uger før den første temadag skulle afvikles. Tidspresset var således et markant vilkår lige fra starten.

Udviklingsprojektet knyttet til årgang 0911 havde tydeliggjort et markant behov for styrkelse af de ansattes oplevelse af transparens og sammenhæng i organisationsudviklingsprocessen. Derfor etablerede vi et aktionsforskningsprojekt med dette fokus i tilknytning til det overordnede organisationsudviklingsprojekt.

Her skitseres arrangementer i tilknytning til de tre sideløbende projekter i foråret 2012:

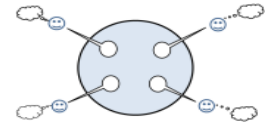


Projektledelsesmødet, som jeg i de følgende afsnit vil undersøge, skulle efter aftale med uddannelseschefen bidrage til, at vi kunne gøre status over det hidtidige forløb med sigtet at styrke transparens og sammenhæng i den videre proces. Uddannelseschefen, den eksterne konsulent og jeg deltog.

Uddannelseschefen og den eksterne konsulent havde ansvaret for den overordnede projektledelse, og min rolle var at understøtte deres beslutningsproces.

3.3.2 Undersøgelsesspørgsmål 1

Hvilke processer bidrager til etablering af organisatorisk set relevante interaktionssystemer – fastsættelse af systemgrænse og omverdens-relation?



I tilknytning til 1. case satte jeg fokus på betydningen af kvalitet i forberedelsen –

dels i form af indkaldelsen til møder (valg af deltagere, dagsorden, fysiske rammer) og dels i form af forberedelsen af et visuelt stillads.

I sammenhæng med 2. case vil jeg sætte fokus på, hvordan et skriftligt oplæg, kan bidrage til en yderligere tydeliggørelse af et mødes indhold og formål – og derved etablere en foreløbig systemafgrænsning. Jeg vil ligeledes fremhæve betydningen af visuel facilitering af kommunikationsprocessen.

Udarbejdelse af skriftligt oplæg samt brug af visuelle landkort

Forud for mødet havde jeg udarbejdet et 10 sideres skriftligt oplæg¹⁷ på baggrund af undersøgelser af afholdte arrangementer og planlægningsmøder. Oplægget var blevet udarbejdet efter aftale med uddannelseschefen og skulle bidrage til, at vi midtvejs i organisationsudviklingsprojektet kunne gøre status over, hvordan vi hidtil havde formået at styrke de ansattes oplevelse af transparens og sammenhæng. I forarbejdet til det skriftlige oplæg indgik bl.a. en spørgeskemaundersøgelse.

Oplægget, som både rummede et teoretisk og et praktisk perspektiv, afsluttedes med følgende spørgsmål:

- Hvis meningsskabelse må betragtes som en vedvarende proces i vores organisation, hvordan kan vi så indtænke en vedvarende facilitering heraf?
- I vores organisationsudviklingsprojekt er der nedsat nogle formelle systemstrukturer. Men hvilke tiltag vil mere procesorienteret kunne styrke opbakningen til forandringsprojektet?
- Hvis projektledelsen ønsker at bidrage til kompleksitetsreduktion og de ansattes oplevelse af sammenhæng, hvordan kan den så bedst introducere kompleksitet, som det sociale system vil forstå og kan benytte som afsæt for egne operationer?
- Hvordan indtænker vi løbende kondensering af mening, forstået som udledning af fællestræk, væsentligste budskaber o. lign. fra det datamateriale, der produceres? Og hvordan synliggøres denne proces i organisationen?

Jeg havde lavet plancher med to modeller fra det skriftlige oplæg samt med de opsamlende spørgsmål, og hængt disse på væggen i lokalet.

¹⁷ Oplægget indgår i Bork, O.T. (2012B)

Jeg havde overvejet, om jeg på forhånd skulle påbegynde et visuelt stillads, som vore drøftelser kunne tage afsæt i. Jeg valgte i stedet at lægge store ark papir og tuscher på det bord, vi sad ved. Jeg vurderede, at det ville være bedre, at den visuelle fastholdelse af kommunikationen blev konstrueret i fællesskab.

Opsamling i relation til organisatorisk coaching

Et vigtigt opmærksomhedspunkt i f. t. organisatorisk coaching er som tidligere nævnt systemers adgang til information. En organisatorisk coach kan udarbejde et skriftligt oplæg som indkredsning af et problemfelt. Dette kan især være af betydning, når et andenordens-aktørsystem skal håndtere meget komplekse kommunikationsprocesser.

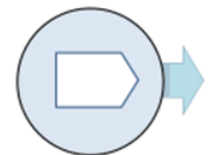
Til forskel fra bilagsmateriale, der har en mere almen karakter (fx artikler og bekendtgørelser) og internt materiale, der ikke er udarbejdet til den aktuelle sammenhæng (fx referater fra øvrige møder, ressourceoversigter og formuleringer af mission og vision for organisationen) vil denne form for skriftligt oplæg tydeligere kunne bane vejen for kommunikationsspor med afsæt i udvalgte bevægelsesintentioner. Det vil kunne medvirke til kompleksitetsreduktion, at denne form for meddelt information lægges til grund for aktørernes individuelle etablering af mentale landkort forud for mødet.

Der må prioriteres ressourcer til denne form for forberedelse.

Hvis der under et møde skal være mulighed for at facilitere kommunikationsprocessen gennem etablering af visuelle stilladser, må dette være forudset inden, så de nødvendige materialer er til stede.

3.3.3 Undersøgelsesspørgsmål 2

Hvilke processer bidrager til, at kommunikationen opererer med afsæt i bevægelsesintentioner, der medvirker til at konstituere systemet som del af en større organisatorisk sammenhæng?



Jeg vil i tilknytning til 2. case uddybe min forståelse af *kommunikationsspor* med afsæt i bevægelsesintentioner og videreudvikle min model med afsæt heri.

Endvidere vil jeg belyse, hvordan kommunikationen faciliteres med afsæt i forskellige visuelle landkort:

- Skriftligt oplæg
- Visuelt stillads, der konstrueredes fra grunden

Men inden jeg går videre dertil, vil jeg med afsæt i Luhmann teoretisk redegøre for min baggrund for at tale om spor i kommunikationen.

Kommunikationsspor – struktur og konditionering

Struktur

Autopoietiske systemer opererer rekursivt¹⁸. Dette betyder, at resultatet af en operation gennem feedbackmekanismer kan benyttes som input for efterfølgende operationer. Dette kan beskrives som et *feedback-loop*. Gentagne feedbackloops bevirker, at systemet danner strukturer eller 'egenværdier', som sætter det i stand til

¹⁸ Rekursivitet betyder, tilbagevenden til udgangspunktet.

at vælge funktionelle handlinger med afsæt i tidligere erfaringer. Strukturer går i denne optik således ikke forud for systemet, men skabes i og af systemet gennem dets operationer (Keiding, 2008A, s. 5).

Et system handler derfor ikke fuldstændigt vilkårligt; erfaringen, der opstår som følge af rekursiviteten, gør med tiden nogle valg sandsynligere end andre og dermed indsnævres meningshorisontens ubegribelige kompleksitet til noget, der af såvel system som omverden bliver oplevet som ikke-vilkårligt.

Systemets horisont af valgmuligheder afgrænses i kraft af strukturer, der tjener til sikring af, at systemet kan opretholde sig selv ved hjælp af bestemte, til forskel fra vilkårlige, elementer. Strukturer virker dermed systemstabiliserende. Den rekursive operationsform bidrager på samme tid til strukturdannelse og dermed til at lægge fast, hvilke operationer, der er sandsynlige i næste nu, og til at strukturer kontinuerligt ændres. Strukturbegrebet bliver således dynamisk. Hver eneste operation i systemet sker som følge af ét valg mellem flere mulige. Derfor vil systemet altid kunne reagere på flere måder på en given forstyrrelse. Man kan sige, at strukturdannelse reducerer det ubestemte til noget sandsynligt, men samtidig ikke til noget entydigt¹⁹.

I forhold til psykiske og sociale systemer skal struktur forstås som forventningsstrukturer; der er ikke tale om strukturer i fysisk forstand.

Dannelse af struktur svarer ikke til en ophobning af systemets elementer. Elementerne har jo for både psykiske og sociale systemer karakter af hændelser (henholdsvis tanker og kommunikation), som enkeltvis tager form og henfalder igen, hvorfor de løbende må fornyes. Luhmann siger, at strukturbegrebet "...betegner et andet ordensniveau af virkeligheden end hændelsesforløbet." (Keiding 2005, s. 104-106)

Man kan sammenfattende sige, at det er kommunikationens tema eller sagsforhold, der i sociale systemer sammenbinder de enkelte kommunikationsbidrag til et system, som består af mere end én hændelse. Dermed bidrager temaer også til at afgøre, hvilke bidrag, der kan danne grundlag for tilslutning i interaktionen, og hvilke der kan/må afvises.

Konditionering

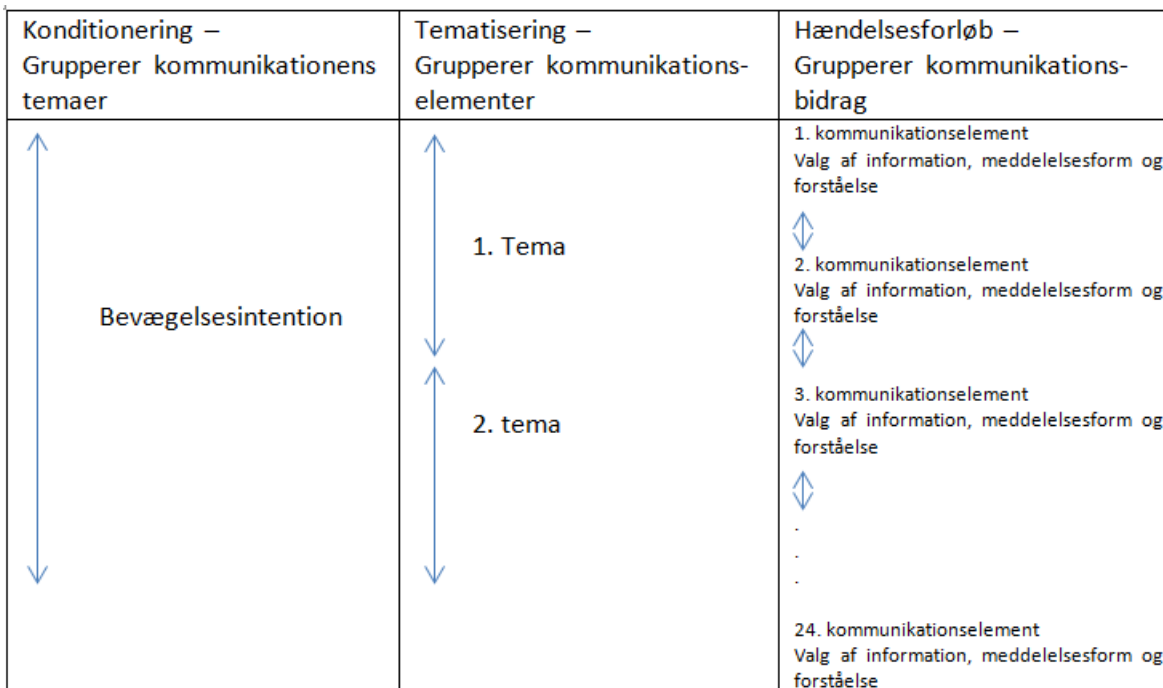
Systemer opretholder således sig selv i kraft af en fortløbende aktualisering af hændelser, som knytter an til forudgående hændelser og samtidig åbner for nye. Men også temaerne – forstået som det, der kan kommunikeres om, og hvordan der kommunikeres – vil skulle begrænses, for at systemet kan opnå en vis stabilitet. Relationerne mellem de forskellige temaer vil endvidere fremtræde som organiserede i forhold til hinanden. Det er præcis denne form for begrænsning eller rammesætning, Luhmann betegner som konditionering til betegnelse af *relationernes relation*. (Keiding, 2005, s. 106) Konditionering kan ses som den eller de forskelle, som indrammer andre forskelle. Konditionering bidrager med andre ord til at begrænse antallet af mulige relationer, og medvirker dermed til kompleksitetsreduktion. Eksempelvis tilstræbes drøftelsernes enkelte hændelser (kommunikationselementerne) på teammødet i 1. case og relationerne mellem disse (hvad kommunikeres der

¹⁹ Om dette forhold benytter Luhmann termen *Kontingens*, med betydningen at "også noget andet kunne være muligt" Luhmann 2000, s. 62

om, af hvem, hvordan og hvornår) reguleret på forskellig måde afhængigt af, om jeg som mødeleder konditionerer mine valg med afsæt i bevægelsesintentionen, "Planlægningen af forløbet på 2. semester for årgang 0911", eller med afsæt i bevægelsesintentionen, "Ønske om klarhed på et organisatorisk plan – ansvars- og ressourceforhold".

I forhold til kommunikationen i tilknytning til forandringsprocesser i vores organisation, vil en væsentlig konditionering oplagt kunne etableres med afsæt i bevægelsesintentioner som afspejler mål formuleret på bekendtgørelsesniveau, centralt fra University College Lillebælt eller fx allerede fastsatte uddannelsesmål i vores lokale studieordning. Bevægelsesintentionen kan dermed danne grundlag for interaktionssystemets tilslutning til eller afvisning af temaer og på den måde bidrage til, at systemet stabiliserer sig. (Dette afsnit, er inspireret af Keiding 2005, s. 106-109)

Jeg har i dette skema illustreret, hvordan kommunikationen søger at reducere kompleksitet i et interaktionssystem.

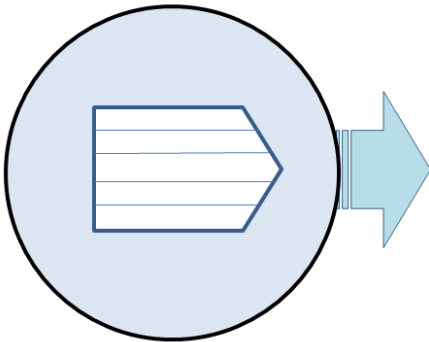


Hændelsesforløb: Et kommunikationselement består af tre bidrag (selektioner): Valg af information, meddelelsesform og forståelse. Hændelsesforløbet samler selektionerne/bidragene til kommunikationselementer, som udgør kommunikationens mindste enhed.

Tematisering: Et tema udgøres af en række kommunikationselementer, der meningsmæssigt er knyttet sammen. Temaer strukturerer derved hændelsesforløbet i form af grupperinger af kommunikationselementer.

Konditionering: En bevægelsesintention kan give afsæt for kommunikation om flere relaterede temaer. Konditioneringen knytter derved temaer sammen i grupper. Er der flere bevægelsesintentioner i spil, vil der, som beskrevet i 1. case, tilsvarende dannes et mønster med afsæt i, hvordan konditioneringen skifter. Dette øger naturligvis kompleksiteten i kommunikationsprocessen.

Opbygningen af skemaet skal illustrere, at bevægelsen går fra venstre mod højre: Det er konditioneringen, der sandsynliggør bestemte temaers opdukken, ligesom temaer sandsynliggør bestemte kommunikationselementer fremfor andre.



Konditioneringen kan i min model illustreres ved at indtegne kommunikationsspor i kommunikationsfeltet. Kommunikation kan så at sige veksle mellem sporene, alt efter hvilken bevægelsesintention konditioneringen tager afsæt i.

Opsamling i relation til organisatorisk coaching

En organisatorisk coach, der iagttager kommunikationsprocessen, kan vælge at koble sig til kommunikationen med hensigten at facilitere konditioneringen, kommunikationens valg af spor, måske med ønsket at styrke en bestemt bevægelsesintention. Om kommunikationshandlingen får den ønskede effekt afgøres ikke af den organisatoriske coach selv, men af de kommunikationshandlinger der følger efter.

Kommunikationsspor

For at have mulighed for at undersøge hvordan kommunikationen etablerer strukturer, valgte jeg at transskribere et længere sammenhængende forløb på ca. 20 minutter. Jeg udvalgte dette forløb, fordi jeg vurderede, at der i denne lange sekvens bliver etableret en overgang fra en mere søgende indledning til, at mødedeltagerne er klar til at udfærdige en samlet oversigt over det meget komplekse organisationsudviklingsforløb, som er i gang.

Jeg indledte med at gennemgå teksten og indsætte markeringen ↓, hvor jeg vurderede, at der var et temaskift. Derpå gav jeg hvert tema-udsnit en overskrift og undersøgte, om jeg kunne se mulige grupperinger af temaer.

Dette førte frem til fire grupperinger – som hver for sig repræsenterer bevægelsesintention:

- Kommunikation med fokus på *transparens*
- Kommunikation med fokus på *sammenhæng*
- Kommunikation med samtidigt fokus på *transparens og sammenhæng*
- Kommunikation med fokus på *ressourcer* – forstået som fokus på hvem, der skal udføre hvilke opgaver

Jeg valgte, som vist, en farve til hver af disse bevægelsesintentioner og markerede ved valget af skriftfarve, hvilken bevægelsesintention, det specifikke temaafsnit knyttede sig til, efter min vurdering.

Gennem den udvalgte sekvens fra mødet foregår der en løbende opbygning af et visuelt stillads på det store papir, jeg havde lagt på bordet forud for mødet.

I transskriptionen indsatte jeg derfor kommentarer i højre margen, der tilkendegav, hvornår og hvordan det visuelle stillads blev inddraget i kommunikationen.

For at få skabt et klarere overblik over kommunikationsprocessen konstruerede jeg et skema med afsæt i linjenummerering. Jeg ved, at dette ikke svarer til et kronologisk overblik, men dette var en teknisk set meget enklere form.

Skemaet viser ved farvemarkering, hvornår, ifølge min fortolkning, kommunikationen konditioneres med afsæt i hver af de fire valgte bevægelsesintentioner. Temaskift er markeret i en selvstændig kolonne, og antallet af gange det visuelle stillads synligt bliver inddraget i kommunikationen er angivet ved tal for hver 10 linjer i transskriptionen. Endelig har jeg angivet en kategori, som jeg foreløbig benævner metakommunikation.

L i n j e nr.	T r a n s p a r e n s	T S r a m n m s e p n a h r æ n g s	S a m m e n h æ n g	R e s s o u r c e r	T e m a s k j e l d t s	V S j t s j u l e a l d t s pr. 10 linier	Meta-kommunikation – Nedenfor er med gråt angivet 4 tidspunkter, hvor kommunikationshandlinger af en anden orden tilsyneladende leder kommunikationen ad nye spor. Jeg har skrevet den meddelte information i feltet til højre for. Der er ligeledes anført to tidspunkter, hvor kommunikationshandlinger af en anden orden tilsyneladende ikke får denne betydning. Dette uddybes naturligvis på de følgende sider.
0						2	
10						1	x ←
20						1	x ←
30						3	
40						2	
50						2	x ↗
60						1	x ↗
70							
80						1	
90						1	x ←
100						2	x ←
110						1	x ←
120						1	
130						4	
140						3	
150						2	(x)(x) ↗
160						3	
170						3	(x) ↗
180						3	
190						4	x ↗
200						4	
210						5	
220						5	
230						7	
240						1	
250							
260						3	
270						2	
280							
290							
300						2	
310						1	

Analysen af transskriptionen bestyrker mit valg af at supplere den strukturende pil i min model med kommunikationsspor, der konditioneres af forskellige bevægelsesintentioner. Kommunikationen bevæger sig ad disse spor, og kommunikationen vælger hvilke spor, der tildeles mest betydning.



Det kan naturligvis let tænkes, at sporene lige så sandsynligt ville kunne afbildes som et virvar af spor, der på ingen måde ville fremstå som liggende pænt ved siden af hinanden.

Dette kan opfanges i begrebet *meshwork*²⁰. Et billede på meshwork kan netop være de fodspor og stier, der lidt efter lidt udvikler og ændrer sig i og omkring en ny bebyggelse, hvor menneskers færden ikke på forhånd er reguleret af snorlige, flisebelagte gangstier. Dette meshwork bliver til som følge af utallige personers enkeltbidrag, der hver for sig sætter spor med udspring i forskellige intentioner. Over tid vil nogle spor typisk blive trukket tydeligere og tydeligere op, og trafikken i området vil finde sig tilrette ad disse.

(Stegeager og Laursen, 2011, s. 26)

En organisatorisk coach vil skulle bidrage til, at der etableres meshwork eller kommunikationsspor, der er i overensstemmelse med de overordnede bevægelsesintentioner i organisationen. Han kan vælge at koble sig til kommunikationen med hensigten at facilitere konditioneringen, måske med ønsket at styrke en bestemt bevægelsesintention. Nogle kommunikationshandlinger virker i højere grad end andre fremmende for processerne, og dette peger igen på kvalitet i udvælgelsen af information, meddelelsesform og forståelse. Om kommunikationshandlingen får den ønskede effekt afgøres som tidligere beskrevet ikke af den organisatoriske coach selv, men af de kommunikationshandlinger der følger efter.

Mit masterprojekt har sigtet at klarlægge en forståelse af organisatorisk coaching. Jeg ønskede derfor at afdekke, hvor i kommunikationsprocessen jeg kunne udpege kommunikationshandlinger, der ville kunne betegnes som sådan. Jeg søgte efter kommunikation af en anden orden og brugte i første omgang kategorien metakommunikation herom. Med *metakommunikation* forstår jeg kommunikation om kommunikation, og i min første tilgang til transskriptionen satte jeg mig for at markere de ytringer, der på den ene eller anden måde kunne ses som udtryk herfor. Men det viste sig hurtigt, at stort set samtlige ytringer faldt inden for denne kategori. Selve mødet havde jo som et hovedsigte at undersøge kommunikationsprocesser i det igangværende organisationsudviklingsprojekt.

For at kunne identificere det formodede særlige spor i kommunikationen, som havde en faciliterende effekt, måtte jeg derfor udpege en anden *forskel, der gjorde en forskel*²¹. Jeg valgte derfor at søge efter tidspunkter, hvor kommunikationen tilsyneladende skiftede spor, og hvor bevægelsesintentionen, der hermed skulle understøttes, blev kommunikeret.

²⁰ Begrebet refereres i Stegeager og Laursen, 2011, til Ingold, T. (2000). *Lines. A Brief Story*. London: Routledge, s. 80

²¹ Gregory Bateson bruger denne formulering til illustration af, hvilke informationer der kommer med på et landkort. Keiding og Laursen (2005), s. 55

Jeg fandt frem til 4 tidspunkter:

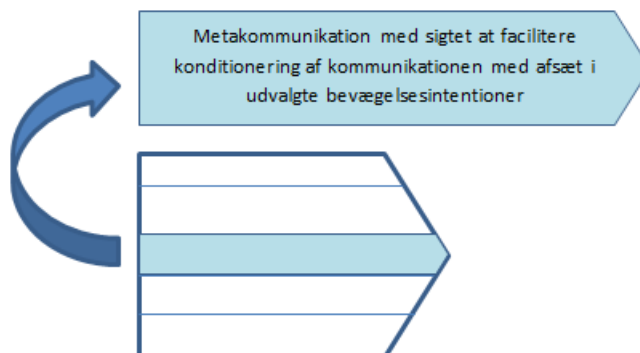
- A. Ved transskriptionens start udtaler konsulentten sig om etableringen af en hjemmeside, hvor forskelligt materiale fra organisationsudviklingsprojektet kan gøres tilgængeligt for de ansatte. Jeg sammenligner dette med en allerede etableret fysisk væg, hvor materiale fra processen undervejs er blevet hængt op. Denne mener konsulentten har fungeret godt. Jeg foretager en distinktion ved at påpege, at "*Transparens er ikke kvalitet i sig selv - der skal også være kvalitet i det, man ser*" og fortsætter lidt senere ved at påpege, at transparens skal bidrage til: At de ansatte skal kunne se det producerede materiale fra et møde, hvordan dette efterfølgende er blevet bearbejdet, og hvilke ledelsestiltag dette har afstedkommet. Her bliver målet om *transparens* koblet sammen med målet om, at der skabes *sammenhæng*, i form af projektledeelse og kompleksitetsreduktion.
- B. Uddannelseschefen griber denne tråd ved at anerkende de pointer, der fremsættes i det skriftlige oplæg, jeg havde udarbejdet før mødet. Jeg følger op herpå ved at rejse mig og med støtte i en planche med figur fra oplægget at pointere, at arrangementerne har været velplanlagt, mens der mangler facilitering af processen mellem disse. Fokus i kommunikationen fastholdes herefter med afsæt i den positive tilgang til arrangementerne, og den manglende *sammenhæng*, der skulle have været etableret mellem disse.
- I relation til bevægelsesintentionen *sammenhæng* etablerer kommunikationen her en differentiering – nemlig mellem det, der har fungeret, og det der ikke har fungeret.
- C. Jeg søger at udvide dette kommunikationsspor ved at referere til det skriftlige oplæg, hvori der foretages en differentiering mellem planen og den proces, der skal tilskrive mening hertil. Uddannelseschefen kobler sig til ved at påpege, at det netop er meningen, at behandlingen af materialet skal understøtte denne proces. Konsulentten forlænger dette spor ved, også med henvisning til det skriftlige oplæg, at påpege, at det er gennem kommunikation, at dagsordenen sættes, og processen kan styres. Jeg påpeger derpå, at dette fordrer synlig organisering.
- Der etableres herved igen en forbindelse mellem de to bevægelsesintentioner *sammenhæng* og *transparens*.
- Kommunikationen fastholder herefter stort set fokus de følgende 60 linjer. Der bydes to gange ind med opfordringer til nye perspektiver – *at se sammenhæng med den daglige undervisning og påpegnning af tidsperspektivet, der fordrer handling nu og her* – men disse finder ikke tilslutning i kommunikationen.
- D. Det visuelle stillads (som jeg vil komme nærmere ind på i et senere afsnit) er blevet mere og mere udbygget under kommunikationen, og uddannelseschefen påpeger, at der skal være en tydeliggørelse af, hvil-

ke processer, der er knyttet til Pædagoguddannelsen i Jelling, hvilke på Fyn og hvilke, der er fælles. Også denne ytring sammenfatter de to bevægelsesintentioner.

Resten af transskriptionen – 114 linjer – fastholder på forskellige måder fokus på denne tematik med tydeligt afsæt i det visuelle stillads.

Organisatorisk coaching som et metakommunikativt kommunikationsspor

På denne baggrund antager jeg nu, at der i kommunikationsprocessen optræder særlige kommunikationshandlinger, der initierer sporskifte i kommunikationen eller baner vejen for kommunikation med afsæt i bestemte bevægelsesintentioner. Det er således ikke kommunikationsprocessen, konditioneret med afsæt i fx *Sammenhæng* eller *Transparens*, der som sådan kan betegnes som organisatorisk coaching. Men det er de kommunikationshandlinger, der faciliterer denne konditionering. Jeg har derfor markeret et centralt metakommunikativt kommunikationsspor i min model. Kommunikation i interaktionssystemet bevæger sig primært båret af de øvrige kommunikationsspor, og denne proces kvalificeres løbende metakommunikativt.



Som udgangspunkt ville kommunikationen i det undersøgte interaktionssystem kunnet have bevæget sig frit. Men forskellige processer søger, som beskrevet, at etablere strukturer og dermed mindske kompleksiteten. De visuelle landkort i form af det skriftlige oplæg og det visuelle stillads på bordet er eksempler herpå, og dette vil jeg belyse i det følgende afsnit.

Hvordan faciliterer visuelle landkort organisatorisk coaching i 2. case

Der etableres to visuelle landkort i forbindelse med projektledelsesmødet: Jeg udarbejdede et skriftligt oplæg forud for mødet (to figurer samt de afsluttende spørgsmål herfra var endvidere afbildet på plancher i lokalet), og under mødet fungerede notater på store papirark på bordet som et visuelt stillads.

Reaktioner på det skriftlige oplæg

Det var min intention med det skriftlige oplæg, at det skulle bidrage til meningsfuld forstyrrelse som sandsynliggjorde, at projektledelsen selv erkendte behovet for forandring og foretog nødvendige systemtilpasninger i forlængelse heraf.

Gennemgang af videooptagelsen giver mig tydeligt indtrykket, at dette skete.

Uddannelseschefen og konsulenten havde forud for mødet talt sammen om det skriftlige oplæg, og begge udtrykte meget tydeligt, at de kunne genkende de pointer, som oplægget udpeger – især at vi gennem hele pro-

cessen havde været så tidsmæssigt presset, at alle ressourcer var brugt på at forberede og afvikle arrangementer, mens opfølgningen herpå og faciliteringen af processer mellem arrangementerne havde været mangelfuld.

Formålet med oplægget var endvidere at bidrage til kompleksitetsreduktion ved, at alle mødedeltagere forud for mødet etablerede deres individuelle mentale landkort med afsæt i det samme materiale – og dermed var ledt på vej ad de samme kommunikationsspor.

Gennemsyn af videoen har bekræftet min egen oplevelse af, at der lige fra mødets begyndelse blev etableret fælles fokus på, hvad der fremadrettet kunne gøres for at håndtere de udfordringer, som blev præsenteret i oplægget, og der blev arbejdet intenst i de knap to timer, mødet varede. Der var ved mødets afslutning truffet beslutninger om gennemførelse af mange konkrete tiltag samt en arbejdsfordeling mellem uddannelseschefen og konsulenten i denne sammenhæng.

Det kommunikationsspor, jeg i transskriptionen i første omgang identificerer som metakommunikation, rummer 8 kommunikationshandlinger, der efter min vurdering bidrager til etablering og styrkelse af kommunikationsspor (og to kommunikationshandlinger, der ikke finder tilslutning). De første 7 af disse kommunikationshandlinger refererer til pointer, der har været præsenteret i det skriftlige oplæg, mens den 8. kommunikationshandling udpeger det spor, der samler kommunikationsprocessen resten af mødet (også udover de transskriberede 20 minutter). Den meddelte information i disse kommunikationshandlinger leveres af mig 6 gange og 1 gang af uddannelseschefen og 1 gang af den eksterne konsulent.

70 gange i løbet af de ca. 20 minutter, transskriptionen afspejler, noterer jeg, at det visuelle stillads eller det skriftlige oplæg inddrages i kommunikationen ved hjælp af kropslige udtryk. Dette fordeler sig mellem mødedeltagerne på følgende måde: Uddannelseschef 30, konsulent 10, Ole 30.

Det skal bemærkes, at konsulenten først for relativt nyligt var blevet koblet til organisationsudviklingsprojektet. Dermed havde han ikke de samme forudsætninger som de øvrige deltagere for konkret at bidrage til den form for overblik, som etableredes på det visuelle stillads.

I det følgende afsnit vil jeg nærmere uddybe, hvordan det visuelle stillads indgik i kommunikationen.

Fælles konstruktion af visuelt stillads

Det var mit ønske, at kommunikationsprocessen skulle faciliteres visuelt, uden at lægge mig fast på en bestemt form inden mødet. Jeg ønskede, at løbende skitseringer på stort papir på bordet mellem os ville kunne etablere fokus og fastholde tematikker og sammenhænge under mødet.

(Tidsangivelserne i det følgende er ikke klokkeslæt, men udtryk for hvor mange minutter, der er gået fra mødets start – som vist på videooptagelsen)

(11:39) Jeg skriver: "Transparens" og "Hjemmeside" på det store papir på bordet.

(12:50) Studiechefen tegner nogle punkter, forbinder dem med pile og tegner en stor cirkel udenom.

(13:43) Den eksterne konsulent tegner to "ark" og forbinder dem med pile

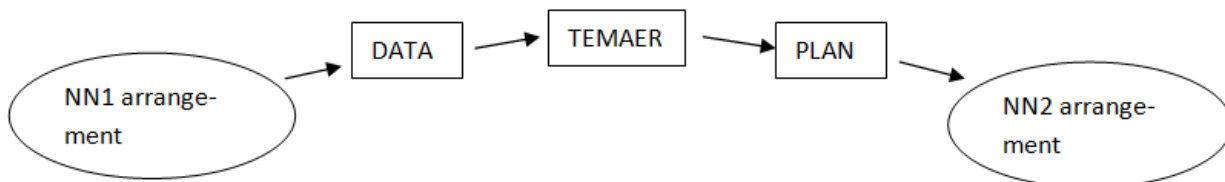
Herfra vender vi alle tre under resten af mødet løbende tilbage til papiret, dels ved at udpege det vi taler om og dels for at supplere med symboler og tekst.

I første omgang som afsæt til at tale om, hvordan informationer bedst gøres tilgængelige via en hjemmeside, og hvordan sammenhængen systematisk skulle være etableret mellem de afholdte arrangementer. (35:20) Jeg foreslår, at vi tager et nyt stykke papir og i fællesskab laver en kronologisk oversigt over det samlede forløb. Dette tilslutter de andre sig.

Resten af mødet tager afsæt i denne konstruktion af oversigt over det samlede organisationsudviklingsprojekt.

Det er min tolkning, at ingen af os som udgangspunkt havde det samlede overblik, men at dette opbyggedes gennem processen. Vi forsøgte med pile at markere sammenhænge mellem de mange forskellige aktiviteter. I denne proces dannede der sig et mønster for, hvordan den ønskede sammenhæng mellem temadagene d. 1. og 9. marts kunne illustreres: Data i form af materiale fra gruppearbejder gennemført på temadagen d. 1. marts skulle på en eller anden måde kondenseres, hvorefter dette nye materiale skulle lægges til grund for forberedelsen af temadagen d. 9. marts.

Den foreløbige illustration heraf gav inspiration til en mere generel procesillustration af sammenhænge mellem arrangementer i organisationsudviklingsprojektet det hele taget.



Vi indtegnede mønsteret alle de steder på oversigten, hvor dette gav mening. Fra at være en illustration af en proces, der foregik på et bestemt tidspunkt, blev det til et meningsskabende mønster, som bidrog til at reducere kompleksiteten i den samlede oversigt.²² Det kom så at sige til at fungere som en kortsignatur på vores visuelle landkort.

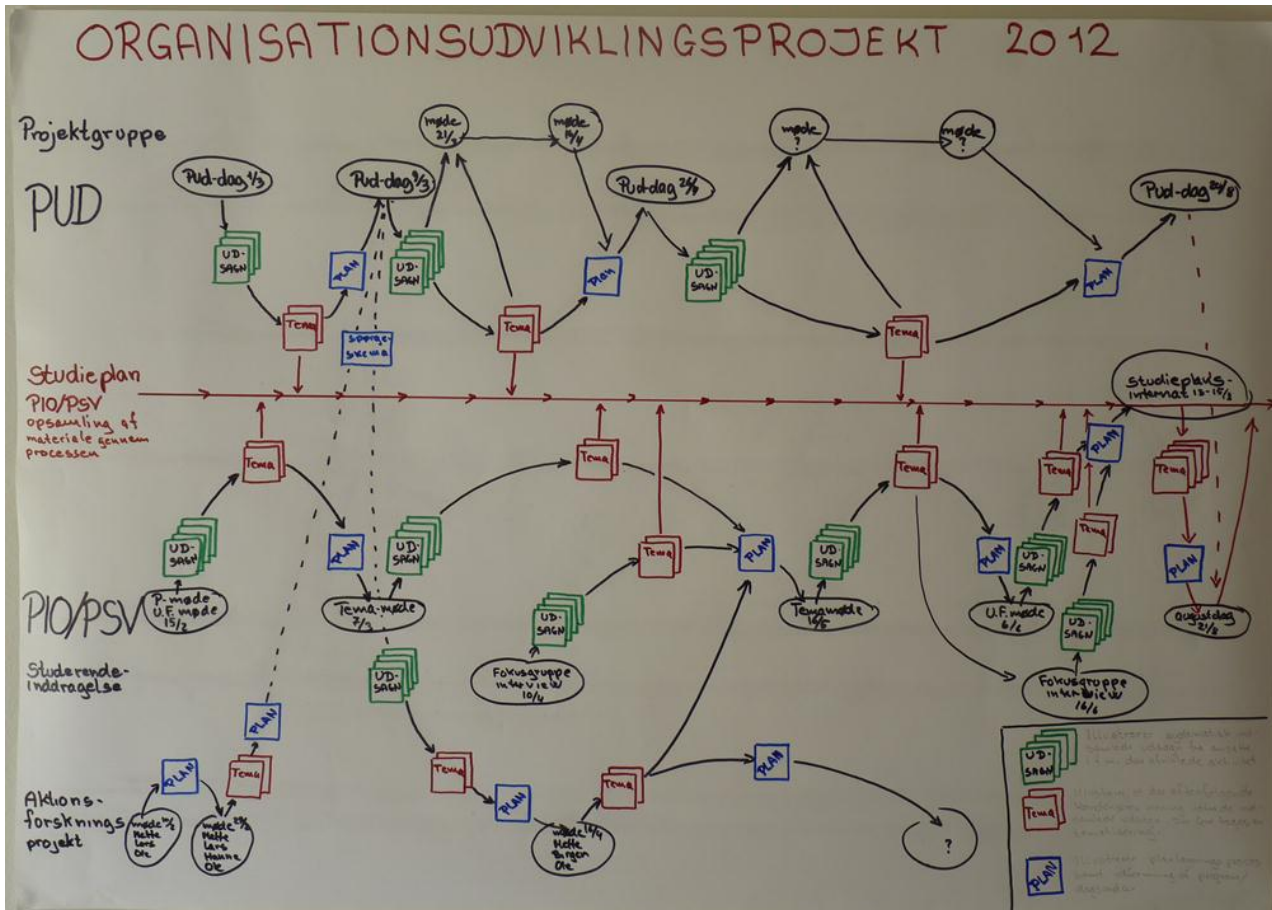
Da den samlede oversigt over organisationsudviklingsprojektet lå færdigtegnet foran os, fremhævede konsulent, at denne visualisering gav en klarhed, som vi hele tiden havde savnet.

Uddannelseschefen foreslog derpå, at jeg markerede alle de steder, hvor der var noget, der manglede at blive udført.

Da dette var gjort, fordelte vi ansvaret for de markerede opgaver mellem uddannelseschefen og den eksterne konsulent ved at skrive deres navne på de respektive steder.

²² Men Luhmanns ord: Kun kompleksitet kan bidrage til at reducere kompleksitet

Da vi besluttede, at der skulle laves en renskrevet plan, som alle ansatte kunne se, valgte vi at erstatte kategorien "DATA" med "UDSAGN" på oversigten, idet dette begreb bedre formidlede, at det netop var de ansattes udsagn (af mange forskellige slags), der efter afviklingen af et arrangement skulle kondenseres til temaer for videre bearbejdning. Den endelige plan kom til at se sådan ud:



Det er min vurdering, at de visuelle landkort i form af det skriftlige oplæg og det visuelle stillads på bordet tydeligt bidrog til at reducere kompleksiteten i kommunikationsprocessen.

Opsamling vedrørende visuel facilitering af organisatorisk coaching

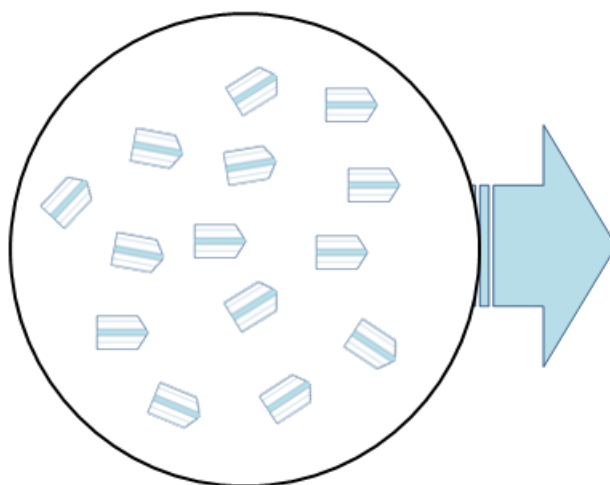
Organisatorisk coaching skal bidrage til koordinering og kvalificering af kommunikation til gavn for organisationen. Der er ikke tale om kaos, men om organiseret kompleksitet. Organisering er udtryk for, at noget er mindre komplekst end dets omverden. Organisatorisk coaching vil derfor indebære håndtering af kompleksitet og reduktion heraf. Undersøgelsen af både 1. og 2. case har illustreret, hvordan forskellige visuelle landkort har bidraget til dette. Det skriftlige oplæg har form af et færdigtegnet organisatorisk landkort, der under mødet i 2. case blev tillagt betydning i kommunikationen og herigennem anvendt som støtte for navigation. De to præsenterede visuelle stilladser fik på hver deres måde ligeledes betydning for kommunikationens navigation – uanset om der i 1. case var tale om et på forhånd forberedt stillads eller i 2. case var tale om et stillads, som blev konstrueret fra grunden i kommunikationsprocessen (dog med afsæt i det skriftlige oplæg).

Den vedvarende visuelle tilgængelighed af meddelt information, og afspejlingen af anvendte kommunikationsspor giver direkte adgang til at sammenholde aktuelt omsatte bevægelsesintentioner med bevægelsesintentioner fra organisationens overordnede kontekst.

3.4 Konditionering af kommunikationen i den samlede organisation.

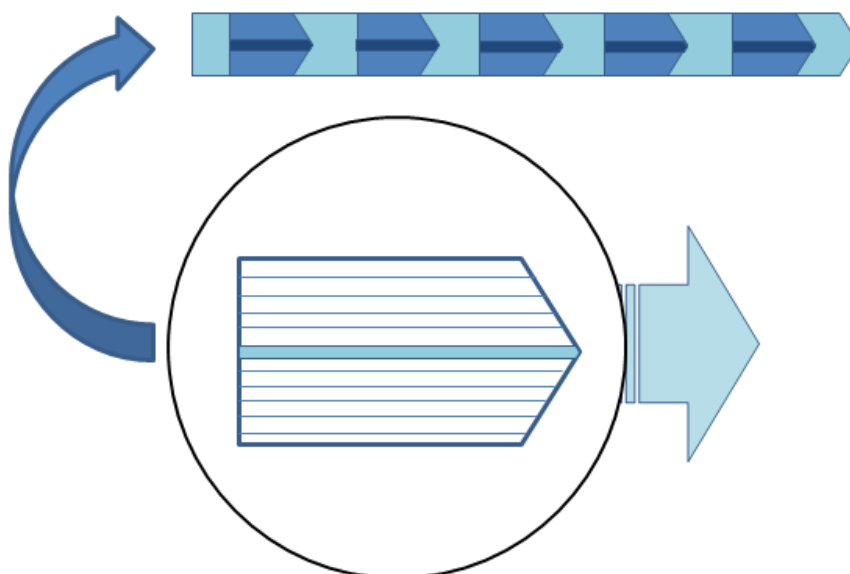
Som beskrevet har organisatorisk coaching formålet at bidrage til at etablere sammenhæng mellem intenderede organisatoriske forandringsprocesser og de kommunikationsprocesser, der opererer i interaktionssystemerne. Interaktionssystemer opstår, opererer og forsvinder igen, og, trods denne flygtige karakter, er netop disse systemer den grundlæggende forudsætning for, at en organisation vil kunne udfylde sin funktion i samfundet.

Dette kan illustreres ved følgende figur, der viser en organisations afgrænsning til omverdenen. Indenfor organisationens grænse opstår der løbende interaktionssystemer. Mens det enkelte system opererer, gennemfører systemet en bevægelse med afsæt i den lokalt konstruerede bevægelsesintention. Organisatorisk coaching faciliterer konditioneringen af kommunikationen i hvert enkelt system med reference til bevægelsesintentioner i det samlede system. Dette afspejles ved de mange pile indenfor organisationens ramme.



Organisationen bevæger sig som konsekvens af alle disse opererende interaktionssystemer – så at sige vektorielt bestemt²³.

For at understøtte denne organiserede kompleksitet yderligere, vil der typisk i en organisation blive etableret en systematik, hvor særlige andenordens-aktør-systemer – har formålet metakommunikativt at konditionere kommunikationen i den samlede organisation. Dette kan ses som en parallel proces til de kommunikationshandlinger, der faciliterer konditioneringen af kommunikationen i hvert enkelt interaktionssystem.



²³ En vektor er i fysikkens verden udtryk for en bestemt krafts påvirkning i en angiven retning

Disse andenordens-aktørsystemer vil have to grundlæggende funktioner:

- At evaluere igangværende processer i organisationen med henblik på at vurdere, på hvilke måder organisationens aktuelle *bevægelse* bidrager til den i samfundet uddifferentierede funktion, og at kommunikere mulige justeringer, så disse kan iagttages og implementeres i organisationens øvrige interaktionssystemer. Dette kan beskrives som etableringen af feed-back loops, der giver de opererende interaktionssystemer mulighed for, gennem iagttagelse af de forventninger, omverdenen retter mod systemerne, at lade disse forventninger indgå i grundlaget for valg af handling. (Keiding, 2011A s. 13)
- At udarbejde overordnede organisatoriske landkort, der ideelt set skal støtte organisationen i at gennemføre mere grundlæggende forandringer. Disse landkort kan både have karakter af strategiske intentioner, der afspejler et ønske om at sætte rammer og at kunne mobilisere organisationen i forhold til en ønsket retning og "fremtiden som et mulighedsfelt" (Molly-Søholm og Willert, 2010, s. 149), og som mere endeligt formulerede mål med tilhørende handlingsanvisninger. Men da organisatorisk bevægelse og udvikling må ses som noget, der foregår og tager form i spændingsfeltet mellem det organisatoriske landskab på den ene side og aktørernes organisatoriske landkort på den anden, vil der under alle omstændigheder være brug for etablering af systemer eller programmer, der over længere tid skal understøtte denne proces. Det er ikke gjort med udmeldingen af nye strategier eller mål.

Dette leder mig frem til baggrunden for min udvælgelse af 3. case.

3.5 Undersøgelse af 3. case: Studieplansinternat

3.5.1 Studieplansinternatets formål og min rolle i den sammenhæng

Organisationsudviklingsprojektet, som jeg beskrev i forbindelse med 2. case, skulle bl.a. bidrage til udarbejdelse af ny studieplan for samtlige 7 semestre for Pædagoguddannelsen i Odense og Svendborg²⁴. Derfor blev der nedsat et studieplansudvalg bestående af 11 personer med bred repræsentation (faggruppetovholdere, IT-kordinator, udviklingskordinator, praktikkordinator(mig) og uddannelseschef).

Studieplansinternatet varede tre dage og uddannelseschefen, udviklingskordinatoren og jeg havde ansvaret for planlægning og processtyring heraf. Jeg indgik således både i egenskab af at være praktikkordinator og som følge af min kompetence i f. t. organisatorisk coaching.

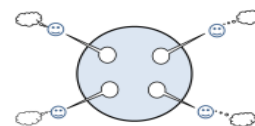
Efterfølgende er der blevet afholdt endnu et to-dages internat, og der har været en omfattende mailkorrespondance i tilknytning hertil.

²⁴ En studieplan er et eksempel på, at en organisation udvikler programmer, i hvilke den lægger betingelser for såvel deltagelse som dens ydelser fast.

3.5.2 Undersøgelsesspørgsmål 1

Hvilke processer bidrager til etablering af organisatorisk set relevante interaktionssystemer – fastsættelse af systemgrænse og omverdens-relation?

Den 3. case er også den mest komplekse af de tre, jeg har valgt at lægge til grund



for mine undersøgelser i dette masterprojekt.

I sammenhæng med 3. case vil jeg yderligere påpege betydningen af den forberedende indsats og heri overvejelser i relation til udvælgelse af deltagere, håndtering af et meget omfattende baggrundsmateriale samt didaktiske overvejelser mht. indretning af det fysiske rum i sammenhæng med etableringen af et komplekst visuelt stillads.

Sammensætning af udvalget

I sammensætningen af studieplansudvalget var det blevet taget som udgangspunkt, at personudvælgelsen skulle understøtte den formelle magtforståelse i organisationen ved at inddrage repræsentanter for de væsentligste, forskellige perspektiver og interesser. Alle deltagere var derfor valgte fagtovholdere eller ansat i koordinerende funktioner.²⁵

Vi ønskede, at den valgte sammensætning ville give studieplansudvalget en legitimitet, der ville blive anerkendt bredt i organisationen.

Det var samtidig undersøgt, at der i gruppen ville være undervisere med aktuel erfaring fra samtlige 7 semestre i den nuværende studieplan. Dette skulle sikre adgang til nødvendig information om pædagoguddannelsens aktuelle og meget varierede indsatsområder.

Valget af deltagere havde ikke kun afsæt i ønsket om at sikre udvalget adgang til den nødvendige information. Det var også afgørende for den efterfølgende proces, hvor studieplanen fx skulle lægges til grund for udarbejdelse af undervisningsplaner i faggrupperne, at der var repræsentanter fra udvalget, som kunne bidrage til sammenhæng i den videre meningskabende proces i organisationens mange forskellige delsystemer.

Bearbejdning af skriftligt baggrundsmateriale

Uddannelseschefen og udviklingskoordinatoren havde forud for internatet sammensat et baggrundsmateriale på ca. 300 sider indeholdende: Lovstof, nuværende studieplaner, overordnede strategier som disse er formuleret i University College Lillebælt, inspiration fra andre pædagoguddannelsessteder samt diverse skriftlige input fra studerende og undervisere. Hver deltager fik dette materiale i en "studieplan-mappe" en uge før internatet.

Efter aftale med uddannelseschefen gennemgik jeg det skriftlige materiale, som var produceret af studerende og undervisere i forskellige sammenhænge gennem det foregående semester, og udledte hovedessens heraf. Dette kondenserede materiale præsenterede jeg for uddannelseschefen, hvorefter hun mailede det til de øvrige deltagere.

²⁵ Den koordinerende skemalægger skulle også have været med, men på grund af presserende opgaver valgte vi, at han ikke behøvede at være til stede under internatet, når vi blot ville kunne nå ham telefonisk. (Dette blev der gjort brug af én gang)

Fysisk indretning og etablering af visuelt stillads

Uddannelseschefen, udviklingskoordinatoren og jeg holdt møde få dage før internatet, og vi aftalte, at uddannelseschefen og jeg skulle mødes på stedet dagen før for at forberede dette endeligt.

Vi udarbejdede et meget komplekst visuelt stillads, som skulle understøtte arbejdsprocessen de følgende tre dage.

Vi indrettede mødelokalet, så dette efter vores vurdering ville give den bedst mulige ramme om arbejdsprocessen. På næste side har jeg vist en skitse herover.

Grundlagsdiskussioner, plancher til noter om:

- Velfærdsteknologi
- Innovation og entreprenørskab
- Uddannelsesvejledning
- Studerendes indflydelse

Ophængt med overlap så alle overskrifter kunne ses

Tre plancher til udfyldelse for hvert af de 7 semestre, hængt op med overlap, så overskrifter kunne ses på alle 21 plancher.

Den røde yderst, så den grønne og inderst den blå:

Rød: Temaer, indhold og obligatoriske forløb

Grøn: Moduler og fag

Blå: Studerendes arbejde og hvad dette arbejde understøttes af (fx IT, bibliotek, velfærdsteknologi)

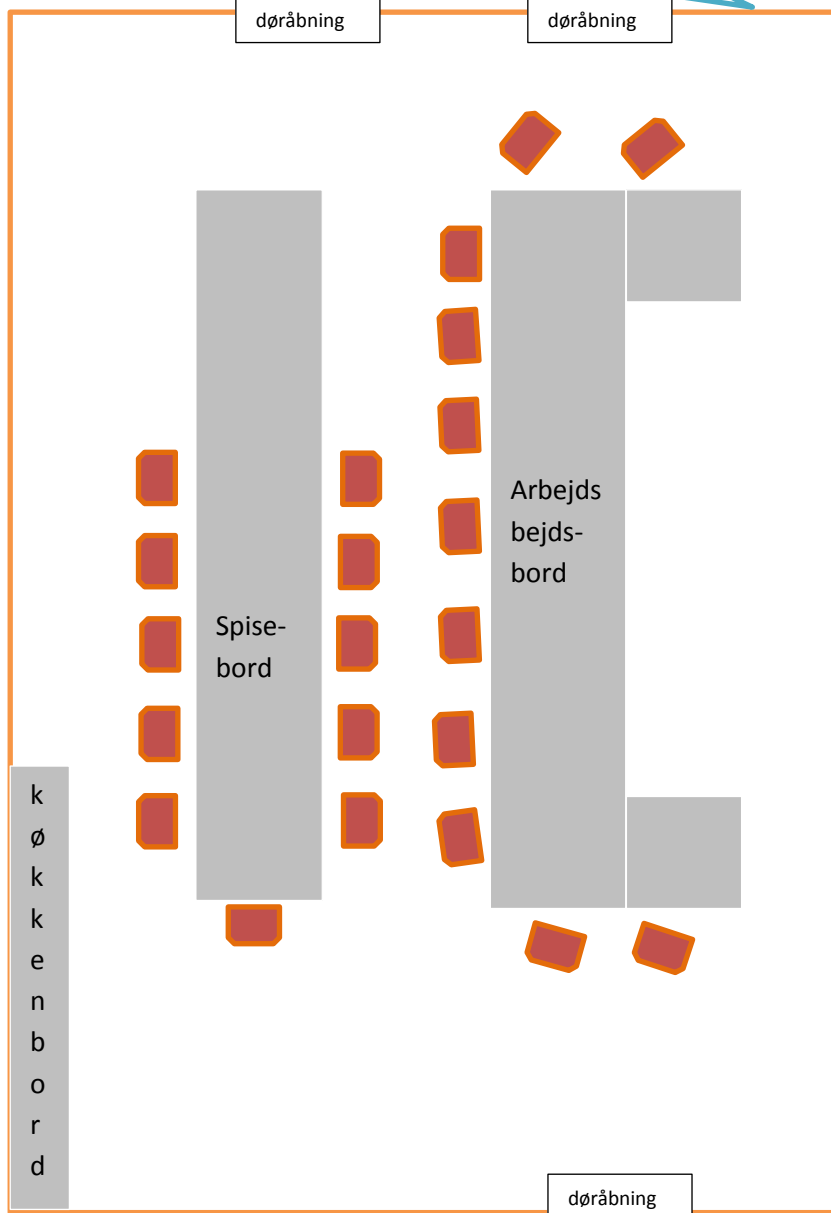


Planche med kondensering af underviseres bud på, hvad der skal kendetegne en uddannet pædagog fra Pædagoguddannelsen i Odense og Svendborg

A-3 kopi med beskrivelsen af Kvalifikationsrammen for videregående uddannelser

A-3 kopi af bilag 10 fra Bekendtgørelsen: Mål for læringsudbytte

Planche med studieaktivitetsmodellen

Planche med kondensering af input fra undervisere og studerende

Planche med kondensering af følgegruppens anbefalinger

Planche med kondensering af UCL – 2020 mål

Planche med dagsorden

Lokalet var opdelt i et arbejdsområde i den ene side og et spisebord i den anden. Ved arbejdsbordet skulle alle kunne anvende pc og have udsyn til primært de 7x3 plancher, som studieplanen efterhånden skulle udfolde sig på. Der var etableret internet-adgang og en printer var opstillet, så materiale kunne mangfoldiggøres under processen. Der ville således sideløbende kunne produceres tekst på plancherne og i form af tekster på pc, repræsenterende kompleksitet på forskellige niveauer. Begge former for meddelt information ville være tilgængelige for valg af forståelse i løbet af processen.

Vi skulle kunne holde pause, spise osv. uden at behøve at flytte på det materiale, vi var i gang med at bearbejde. Det var ligeledes vigtigt, at der var gode rammer om måltiderne, og det sociale samspil der til hører.

Endelig sørgede vi for, at et veldækket morgenbord tog imod de øvrige deltagere.

Vi ønskede således, at samtlige deltagere straks fra ankomsten ville kunne se, at der både var taget hånd om faciliteringen af den organisatorisk bestemte opgaveløsning og det sociale samspil i tilknytning hertil.

Inden deltagerne ankom, drøftede uddannelseschefen og jeg vores rollefordeling. Uddannelseschefen har det ledelsesmæssige ansvar i vores organisation, og derfor var det også hende, der primært skulle forestå procesledelsen i plenumsammenhænge på dette internat. Jeg ville have en dobbeltposition – dels som deltager med særligt ansvar for praktikuddannelsesdelen, og dels som gennemgående støtte for uddannelseschefen. Det sidste kunne have form af drøftelser i pauser, hjælp til at notere på plancherne i plenum og endelig muligheden for at komme med forslag med relation til processen samt varetage procesledelse af delprocesser undervejs.

Opsamling i relation til organisatorisk coaching

I udvælgelse af deltagere til andenordens-aktørssystemer er der mindst tre perspektiver at tage i betragtning:

- Organisatorisk legitimitet
- Adgang til relevant information
- Mulighed for at bidrage til sammenhæng i den videre meningsskabende proces i organisationens mange forskellige delsystemer.

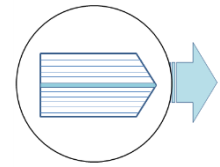
Hvis aktørssystemet skal håndtere et meget komplekst baggrundsmateriale, kan det være nyttigt gennem kondensering fx at udlede centrale budskaber. Dette svarer til at udarbejde visuelle landkort repræsenterende forskellige kompleksitetsniveauer. I denne sammenhæng er det naturligvis væsentligt at være bevidst om, at kondenseringsprocessen er kontingent – andre aktører ville måske have udpeget andre budskaber som de centrale. Af denne grund er det afgørende, at den, der kondenserer, udvælges med afsæt i de netop nævnte tre perspektiver.

Des mere komplekse processer aktørssystemet skal håndtere, des mere behov kan der være for at forberede faciliteringen heraf. Dette kan indebære forberedende møder samt didaktiske overvejelser i relation til indretning af de fysiske rammer, etablering af visuelle landkort og visuelle stilladser.

Det er betydningsfuldt at skabe klarhed over ansvars- og rollefordeling mellem leder og organisatorisk coach.

3.5.3 Undersøgelsesspørgsmål 2

Hvilke processer bidrager til, at kommunikationen opererer med afsæt i bevægelsesintentioner, der medvirker til at konstituere systemet som del af en større organisatorisk sammenhæng?



I sammenhæng med 3. case vil jeg belyse, hvordan et komplekst visuelt stillads kan facilitere kommunikationen i et større interaktionssystem. Herunder processer hvor kommunikationen veksler mellem meget forskellige kompleksitetsniveauer, og der skal etableres kommunikationsspor svarende hertil.

Jeg vil endvidere beskrive, hvordan uddannelseschefen som leder og jeg som organisatorisk coach bidrager i kommunikationsprocessen på forskellige måder, og hvordan der markeres en afgørende distinktion i denne sammenhæng.

Kort opsamling vedrørende kondensering af baggrundmateriale og de fysiske rammer.

Uddannelseschefen og jeg havde kondenseret en væsentlig del af baggrundsmaterialet i form af udledte hovedpointer på ophængte plancher i lokalet. Dette havde formålet at sikre hurtig adgang til central information, så vi kunne undgå at skulle konsultere materialet i mapperne alt for ofte – mapperne blev stort set heller ikke åbnet i løbet af de ca. 20 timer, jeg har optaget på video.

Den afgrænsning, der ligger i, at studieplansudvalget var samlet i tre dage i træk, var tydeligt medvirkende til, at vi kunne fastholde fokus, selv om der naturligvis blev holdt pauser i f. m. måltider, ligesom aftnerne var afsat til andet socialt samvær.

Deltagerne gav på forskellige måder udtryk for, at internatet fremstod velforberedt – både fagligt og socialt. Dette har jeg valgt ikke at underbygge yderligere, men henviser til det følgende afsnit, der mere specifikt sætter fokus på det visuelle stillads.

Undersøgelser med afsæt i videooptagelse fra 3. case: Hvilke processer indikerer, at kommunikationen formår at veksle mellem vertikalt og horisontalt perspektiv?

Jeg ønskede at undersøge, hvordan det visuelle stillads bidrog til facilitering af en proces, hvor studieplansteamet skulle kunne håndtere kommunikation, der ville veksle mellem at bevæge sig vertikalt i forhold til indhold, struktur og organisering på hvert enkelt semester og horisontalt i forhold til at etablere meningsfulde sammenhænge mellem de 7 semestre – fx i relation til progressionsforståelser og semestrenes samlede bidrag til at opfylde givne bekendtgørelsesmæssige krav. Det visuelle stillads skulle ydermere kunne varetage facilitering af en sådan proces, der strakte sig over tre dage.

Der var forberedt tre plancher for hvert semester – en med rød, en med grøn og en med blå skrift. Disse var fra starten ophængt forskudt, uden på hinanden, så samtlige overskrifter var synlige.

- Første plancherække skulle opsamle stikord til *indhold* og bud på *temaer*, der kunne sammenbinde dette for hvert semester.
- I anden plancherække skulle dette systematiseres i form af *moduler og fag*,
- mens den tredje plancherække skulle tydeliggøre *de studerendes arbejde* på semestrene, samt hvad dette arbejde skulle *understøttes af* – fx IKT, bibliotek og velfærdsteknologi.

I forlængelse af disse 7x3 plancher hang plancher med underviseres bud på, hvad der skal kendetegne nyuddannede pædagoger fra vores uddannelsessted, samt Kvalifikationsrammen for videregående uddannelser og bekendtgørelsesfaste *mål for læringsudbytte* for den studerendes samlede uddannelsesforløb – altså det, som de 7 semestre skulle bidrage til.

Der var ophængt en tidsplan, hvoraf det fremgik, at vi efter præsentationen af det visuelle stillads skulle gennem nogle grundlæggende drøftelser af på forhånd udvalgte problemområder. Derpå skulle vi i fællesskab arbejde med den første række plancher for alle 7 semestre. Senere ville strukturen veksle mellem gruppearbejde og fælles drøftelser med afsæt i de andre plancherækker.

Jeg har udvalgt en proces til tydeliggørelse af, hvordan kommunikationen bevæger sig mellem et vertikalt og et horisontalt perspektiv. Det drejer sig om udvælgelse af overordnede temaer for semestrene. De overordnede temaer for semestrene får i processen karakter af *styrebilleder*, som jeg begrebsligt introducerede i afsnittet om organisatoriske landkort.

Styrebilleder i form af tematiske overskrifter for de 7 semestre

Under arbejdsprocessen i studieplansudvalget blev der etableret et kommunikationsspor, der tilbagevendende satte fokus på, hvordan der kunne formuleres meningsfulde tematiske overskrifter for de enkelte semestre. Hensigten var netop gennem udvælgelsen af klare og meningsfulde temaer at lægge en forståelsesramme ned over hvert enkelt semester, der kunne medvirke til kompleksitetsreducering – både i forbindelse med udarbejdelsen af studieplanen og det kommende arbejde med konkret tilrettelæggelse af undervisningsforløbene, hvortil samtlige undervisere skal bidrage.

Ved internatets afslutning var vi nået frem til de temaer der er afbildet i skemaet:

1. semester	Den pædagogiske relation
2. semester	Pædagogiske fællesskaber
3. semester	Den pædagogiske institution
4. semester	Den pædagogiske kultur
5. semester	Den pædagogiske specialisering
6. semester	Den pædagogiske profession
7. Semester	Pædagogens professionsidentitet

Der var ikke på forhånd taget beslutning om, hvor mange temaer der skulle være for hvert semester, eller om det samme tema kunne strække sig over flere semestre.

Processen der førte til den endelige formulering af temaerne foregik parallelt med drøftelser om indhold, struktur og organisering.

Selvom vi i første omgang valgte at arbejde med semestrene i kronologisk rækkefølge, fik processen hurtigt karakter af en bølgende bevægelse, hvor vi kontinuerligt måtte vende tilbage til forudgående drøftelser, idet perspektiver ændredes som følge af de nye refleksioner, som blev kommunikeret.

Undervejs ændrede vi temabetegnelse for flere af semestrene. Jeg har prøvet at illustrere dette, samt hvornår i processen temaerne for hvert enkelt semester blev lagt endeligt fast. Temaer i de hvide felter angiver forslag, der indgik, men senere blev ændret. Den blå farve angiver endeligt fastsat tema.

1., 3. og 6. semester har fået en lidt mørkere blå farve. Dette skal signalere, at bekendtgørelsen fastsætter temaer for praktikperioderne, der er placeret på disse tre semestre.

Skemaet skal opfattes som en tidsmæssig bevægelse fra venstre mod højre. Forløbet strakte sig over det samlede internat – *den pædagogiske kultur* blev således først fastlagt ved afslutningen.

1. semester	Den pædagogiske relation			
2. semester	Den pædagogiske relation	Pædagogiske fællesskaber		
3. semester	Den pædagogiske institution			
4. semester	Tværfaglighed	Kulturanalyse	Den pædagogiske faglighed	Den pædagogiske kultur
5. semester	Den pædagogiske faglighed		Den faglige pædagog	Den pædagogiske specialisering
6. semester	Den pædagogiske profession			
7. semester	Den pædagogiske Profession	Den professionelle pædagog	Den pædagogiske professionsidentitet	Pædagogens professionsidentitet

Som det fremgår, har vi undervejs i processen arbejdet med udgangspunkt i, at det samme tema kunne gælde for to semestre. Vi arbejdede fx med, at *Den pædagogiske relation* kunne have forskellige underpunkter for henholdsvis 1. og 2. semester. Men det fremgik tydeligere og tydeligere i kommunikationen, at dette ikke gav en tilstrækkelig fokusering, og ønsket om enkelhed blev lige fra starten fremhævet som afgørende.

Kommunikationen undersøgte også på forskellige måder, hvilke bindinger bekendtgørelsens valg af temaer til praktikperioderne gav, og hvilken progressionsforståelse, der kunne udledes heraf. Temaet *Pædagogiske fællesskaber* på 2. semester, afspejler fx ønsket om at etablere en overgang mellem det mere individfokuserede relations arbejde på 1. semester, og den udvidelse i kompleksiteten 3. semesters tema *Den pædagogiske institution* afspejler.

Især 4. og 5. semester bød på udfordringer i relation til at finde temaer, der ville kunne etablere sammenhæng mellem de aktiviteter, der skulle foregå, og mange temaer kom således i spil inden de endelige temaer kunne lægges fast.



Som beskrevet bevægede kommunikationen sig mellem vertikalt perspektiv på de enkelte semestres indhold, struktur og organisering og horisontalt perspektiv på tværs af samtlige syv semestre. Det er min vurdering, at det visuelle stillads faciliterede, at det var muligt for de 11 deltagere at bidrage i denne kommunikationsproces og i meget høj grad løbende etablere fælles fokusering trods denne komplekse proces. Den vedvarende visuelle konstruktion af helhedsbillede faciliterede dette.

Der blev løbende etableret nye strukturer i det visuelle stillads – fx blev forslag til temaer skrevet på plancherne med grøn skrift. Når de blev endeligt fastlagt blev der tegnet en rød cirkel omkring til markering heraf.

Processen med fastsættelse af temaer med styrebillede-funktion er interessant på flere måder:

- Kommunikationens indkredser gennem processen en form, der formodes at ville kunne skabe ensartethed og samtidig have en fokuserende funktion for hvert enkelt semester.
- Kommunikationens skaber nye strukturer i det visuelle stillads til håndtering af processen – valg af skriftfarve og cirkel omkring fastsatte temaer.
- Kommunikationens skifter konstant mellem vertikale og horisontale spor i det visuelle stillads (semestrene hver for sig), og processer der går på tværs af semestrene. Konkrete drøftelser vedrørende ét semester leder fx til kommunikation knyttet til andre semestre eller det samlede forløb. Det visuelle stillads faciliterer herved både etableringen af spor i kommunikationen og bevægelserne mellem de forskellige spor.

Organisatorisk coaching gennem brugen af visuelle landkort

Udvælgelsen af temaer (eller styrebilleder) for semestrene var blot en lille del af den samlede kommunikationsproces. Kommunikationens skulle navigere mellem lærings- og dannelsessyn, udvælgelse af indhold og strukturering heraf, konkrete formuleringsopgaver på meget forskellige kompleksitetsniveauer og det hele over tre dage.

De følgende uddannelseselementer blev i processen udvalgt som gennemgående bånd på tværs af samtlige syv semestre, hvorfor der i stil med faciliteringen af processen for udvælgelse af overordnede temaer, samtidig skulle skabes spor til kommunikation herom:

- Innovation og entreprenørskab
- Praksistilknytning og professionsforankring
- Feltarbejds-metodik
- Studerendeindflydelse
- Uddannelsesvejledning
- Informations- og Kommunikationsteknologi
- Bibliotek
- Velfærdsteknologi.

Der var altså tale om en yderst kompleks kommunikationsproces at håndtere, hvilket tydeligt fremgår ved gennemsyn af de 20 timers video. Jeg har ikke foretaget en transskriptions-undersøgelse i stil med kortlægningen af kommunikationsspor i 2. case. Men jeg er overbevist om, at man vil kunne iagttage, at kommunikationen løbende søger at forholde den igangværende kommunikationsproces til de overordnede bevægelsesintentioner, der dels på forhånd var fastsat for internettet, og dels på forhånd var fastsat for organisationen som helhed.

Dette begrundes jeg bl.a. i, at disse bevægelsesintentioner var blevet nedskrevet på plancher, som løbende blev konsulteret, og at uddannelseschefen og jeg i mange pauser søgte at gøre status over processen, for umiddelbart efter at redegøre herfor i den samlede gruppe.



På videoerne iagttager jeg endvidere, at mange forskellige deltagere løbende byder ind med forslag til, hvordan kommunikationsprocessen kan eller bør navigere for at håndtere opgaven. Kommunikationsprocessen, som jeg har beskrevet i tilknytning til udvælgelsen af semester-temaer, vurderer jeg som meget eksemplarisk for den samlede kommunikationsproces på internettet.

Det er min vurdering, at de visuelle landkort på meget kvalificerende måde understøttede denne proces.

Den systematiske brug af plancher sikrede, at meddelt information var visuelt tilgængelig for valg af forståelse for samtlige deltagere. Kommunikation kunne bevæge sig frem og tilbage mellem mange forskellige kommunikationsspor, uden at deltagere i særlig udstrakt grad blev koblet af processen.

Selv om uddannelseschefen og jeg primært var penneførere på stilladset, bidrog samtlige deltagere i løbet af de tre dage med skrift af forskellig art direkte eller i tilknytning til stilladset.

Samtidig viste det sig dog, at det var umuligt for os at overholde den tidsplan, vi havde fastsat som udgangspunkt. Kommunikationsprocessen satte fokus på temaer, som vi ikke på forhånd havde forudset som afgøren-

de, og behandlingen af udvalgte fokusområder viste sig at åbne for mere kompleksitet, end vi kunne håndtere indenfor den afsatte tid.

Derfor fortsatte processen først via mailkorrespondance og derefter på et to-dages internat med den samme gruppe, hvortil samme forberedelsesproces med udarbejdelse af materiale og konstruktion af et stort visuelt stillads blev knyttet. Studieplanen er i den endelige form ved at blive udfærdiget i skrivende stund.

Opsamling i relation til organisatorisk coaching

Helt centralt udgør organisatorisk coaching et metakommunikativt spor i kommunikationsprocessen, der skal facilitere etableringen af de kommunikationsspor, der kan skabe sammenhæng mellem overordnede bevægelsesintentioner og den løbende skabelse af mening i systemet. Jo mere kompleksitet kommunikationsprocessen samlet set skal navigere i, jo tydeligere guidning i relation til etablering af og valg af kommunikationsspor vil der være behov for. Visuelle landkort i form af kondenseret information og visuelle stilladser kan have en afgørende faciliterende funktion i denne sammenhæng.

3.6 Samarbejde mellem leder og organisatorisk coach

Alle tre cases har indebåret et samarbejde mellem uddannelseschefen og mig. Vi har hver især bidraget i kommunikationsprocessen, og jeg vil i dette afsnit eksemplarisk søge at tydeliggøre, hvordan vi har haft forskellige roller og dermed også funktioner at udfylde. Jeg omtaler derfor mig selv som organisatorisk coach i det følgende, selvom dette ikke formelt set er min position i organisationen.

I 1. case viser det sig, at et etableret udviklingsprojekt i organisationen er i krise. Jeg har planlagt et møde med det involverede team og drøfter den forandrede situation med uddannelseschefen. Det er forventeligt, at der på mødet vil blive formuleret spørgsmål adresseret til ledelsen, og ledelsen har brug for yderligere information om den aktuelle situation for at kunne træffe nødvendige ledelsesmæssige beslutninger.

Dette er et eksempel på, at der i organisationen skal være processer, som løbende afgør, hvornår en leders bidrag i interaktionssystemer vil være afgørende – både for at give lederen tilstrækkelig indsigt, og for at lederen kan meddele en intenderet rammesætning om den videre proces. En organisatorisk coach vil skulle have dette som et væsentligt opmærksomhedspunkt i f. m. etablering af interaktionssystemer.

Den uklare organisatoriske situation bliver som forventet et vigtigt spor i kommunikationen under mødet. Jeg søger at facilitere kommunikationen bl.a. ved at sammenfatte pointer vedrørende teamets opgave/ansvar og ledelsens opgave/ansvar og invitere til respons herpå. Dette kunne være styrket yderligere gennem etableringen af et visuelt stillads.

En organisatorisk coach er ikke ansvarlig for beslutninger i organisationen – hverken for de allerede trufne eller for de, der aktuelt skal træffes. Han skal bidrage faciliterende, og dette giver mulighed for at antage en mere undersøgende tilgang, end lederen reelt kan vælge. Når medarbejdere vælger forståelse af det, lederen siger, vil bevidsthed om ledelsesansvaret typisk indgå i fortolkningsprocessen.

I 2. case er udgangspunktet et meget omfattende organisationsudviklingsprojekt. Som integreret del heraf sættes der fokus på de ansattes oplevelse af transparens og sammenhæng.

Transparens skal ses som udtryk for tilstrækkelig adgang til information om igangværende processer i organisationen, mens *sammenhæng* skal ses som udtryk for, at den enkelte aktør oplever, at gennemførte aktiviteter meningsfuldt knytter an til hinanden og tager afsæt i overordnede bevægelsesintentioner i organisationen. Organisatorisk coaching bidrager som tidligere beskrevet faciliterende til disse processer.

Der skal midtvejs i projektet gøres status, som afsæt for den videre proces. Uddannelseschefen og en ekstern konsulent har det ledelsesmæssige ansvar for projektet og skal træffe vigtige afgørelser. Som grundlag herfor udarbejder jeg et skriftligt oplæg, og vi holder et møde med afsæt heri.

En organisatorisk coach foretager undersøgelser i organisationen med et andet afsæt, end lederen typisk vil kunne. Den organisatoriske coach skal ikke udpege løsninger, men med afsæt i overordnede bevægelsesintentioner foretage research og reducere kompleksitet. Dette kan munde ud i indkredsning af problemstillinger og evt. spørgsmål i tilknytning hertil. Formålet er, med afsæt i bevægelsesintentionerne, at etablere et fælles afsæt for den individuelle konstruktion af mentale landkort, og herigennem bane vejen for kommunikationsspor.

På mødet etableres der med afsæt i det skriftlige oplæg en forståelse af situationens alvor. Det viser sig svært at overskue det samlede projekt og sammenhængen mellem de mange og forskellige aktiviteter. En fælles refleksionsproces sideløbende med visualisering på stor planche forener bevægelsesintentionerne transparens og sammenhæng OG konstruerer et overblik, der giver afsæt for den videre beslutningsproces.

En organisatorisk coach kan indgå i refleksionsproces med lederen og bidrage til en visuel fastholdelse heraf. Visuelt fastholdte informationer vil i processen kunne iagttages, og sammenhænge mellem forskellige informationer kan derved erkendes. Opdagelse af sådanne sammenhænge, kan føre til organisering og dermed reduktion af kompleksitet på det samlede visuelle landkort. Herved bliver lederens beslutningsgrundlag overskueliggjort.

Det skriftlige oplæg samt kommunikationen på mødet udpeger som en meget central problemstilling, at det ville have gjort en tydelig forskel for det samlede projekt, hvis der i højere grad var blevet taget hånd om opfølgning på afholdte arrangementer. Der var investeret i forberedelse, og arrangementerne var med stor succes blevet afviklet. Men det materiale, som var blevet produceret under møderne (opsamlinger fra gruppearbejder o.l.), var ikke blevet bearbejdet yderligere, ligesom ledelsen ikke havde haft tid og rum til at træffe valg i forlængelse heraf.

Når en organisation vælger at samle en række aktører med sigtet at skabe rum for andenordens-refleksion, skal der investeres heri både før, under og efter det aktuelle arrangement. Forberedelsen udvælger aktører og signalerer arrangementets indhold og formål, ligesom der sikres den nødvendige adgang til information og infor-

mationsbearbejdning. Kommunikationsprocessen faciliteres under arrangementet (uddybes ikke her). Arrangementet har bidraget til en bevægelse i organisationen. Forudsætningen for, at denne virkning fastholdes og måske breder sig er, at aktørerne efterfølgende lader det indgå i kommunikationsprocesser i andre sammenhænge i organisationen. Denne proces styrkes, hvis der fx bliver udarbejdet et referat til fastholdelse af væsentlige informationer. Det er typisk hensigten, at arrangementer i en organisation processuelt skal relatere til hinanden. Derfor vil efterbehandling af ét arrangement også kunne ses som den første forberedelse af et kommende. Hvis aktører skal opleve, at et gennemført arrangement har bragt organisationen videre, vil det være betydningsfuldt, at en leder tydeliggør, hvordan kommunikationen under arrangementet konkret har bidraget til bevægelsesintentioner, og hvilke ledelsesmæssige tiltag dette yderligere har afstedkommet, samt evt. hvilken ny situation organisationen står i som følge heraf. Er dette visuelt tilgængeligt, styrkes effekten heraf.

En organisatorisk coach skal facilitere denne etablering af sammenhæng mellem arrangementer – både i tilknytning til de enkelte og i relation til en overordnet systematik, hvor særlige andenordens-aktørsystemer har formålet metakommunikativt at konditionere kommunikationen i den samlede organisation.

I 3. case skal der på et internat udarbejdes en ny studieplan for samtlige syv semestre. Der udpeges et udvalg til at stå herfor, og processen ledes af uddannelseschefen med støtte fra mig.

Der er tale om et program som støtte for organisationens grundlæggende funktion – et overordnet organisatorisk landkort, der skal facilitere en vifte af forskellige bevægelser i det organisatoriske landskab. Udarbejdelse af en studieplan indebærer et endeligt valg af information og meddelelsesform (indtil planen revideres). Forståelsen vil derimod løbende blive valgt, og dette valg foretages af mange forskellige aktører. For at sandsynliggøre en rimelig ensartet forståelse, skal der både fokuseres på formulering, og hvem der formulerer. Udvalget skal have en legitimitet, der vil blive anerkendt i organisationen, og give mulighed for at understøtte efterfølgende forståelsesprocesser i et bredt spekter af organisatoriske sammenhænge. Sproget skal være både genkendeligt og forankret i kommunikationen i organisationen, og studieplanen skal samlet set bidrage til passende forstyrrelse. En organisatorisk coach kan som samtalepartner bidrage til, at lederen udpeger et sådant udvalg på et reflekteret grundlag.

Studieplansinternatet forberedes dels gennem udarbejdelse af skriftligt materiale og dels i form af etableringen af fysiske rammer og visuelle landkort på stedet.

Når en organisatorisk coach reducerer kompleksitet fx gennem kondensering af budskaber i skriftligt materiale, vil han typisk ikke blive tillagt de samme motiver, som en leder ville blive.

En organisatorisk coach har facilitering af kommunikation som sin primære opgave, og dette styrker blikket for processers tilrettelæggelse. En leder stilles til ansvar for det færdige resultat, og vil i højere grad være bundet

eller forpligtet heraf. En organisatorisk coach vil kunne støtte en leder i at fastholde et dobbeltblik på processen og målet.

Dette samspil skal allerede etableres i forbindelse med forberedelsen – fx har den forudgående konstruktion af visuelle landkort jo sigtet at facilitere bestemte kommunikationsspor, og dermed at sandsynliggøre en bestemt strukturering af kommunikationsprocesser.

Under internatet fungerer uddannelseschefen som procesleder, mens jeg bidrager hertil i form af

- *At være den primære pennefører på plancherne under kommunikation i plenum.*
- *At gøre opmærksom på tidsdimensionen, når drøftelser i væsentlig grad overskrider det på forhånd afsatte.*
- *At guide kommunikationsprocessen, fx når drøftelser åbner for kommunikationsspor, der er etableret rum for på et senere tidspunkt, eller der med fordel kan oprettes nye visuelle landkort til facilitering af processen.*
- *At mødes med uddannelseschefen i de fleste pauser, for at gøre status over, hvor vi er nået til i den samlede proces, og hvordan processen bedst kan fortsættes.*

Det er afgørende, at lederen og den organisatoriske coach har klare aftaler om rollefordelingen. Disse aftaler kan med stor fordel følges op af møder udenfor det fælles plenum. Udover som beskrevet at have en status funktion, vil der også kunne foretages mindre justeringer i ansvars- og rollefordelingen – fx er der nogle processer, som den organisatoriske coach med fordel kan lede.

På nogle tidspunkter bliver kommunikationen fastlåst, idet der skal træffes et valg mellem to muligheder, og udvalget kan trods grundighed ikke nå til en endelig prioritering her imellem. Der er gode begrundelser for begge mulige valg. Drøftelserne trækker ud, og tidsplanen overskrides. Dette sker tre gange i løbet af internatet, og alle tre gange når vi frem til, at en ledelsesbeslutning skal afgøre valget. Uddannelseschefens afgørelser bliver alle tre gange videreført i den efterfølgende kommunikation.

I sådanne situationer kan det være en fordel, at den organisatoriske coach leder processen. Dette giver lederen en mere klar position. Den organisatoriske coach kan stille spørgsmål til både leder og øvrige deltagere. Han kan bidrage til at skabe klarhed i f. t. valgsituationen og have opmærksomhed på, hvordan kommunikationen efterfølgende tager afsæt i den udmeldte beslutning.

4. Afsluttende opsamling

Jeg vil afslutte masterprojektet ved først at give en kort beskrivelse af organisatorisk coaching. Derpå samler jeg op på, hvordan visuelle landkort kan facilitere organisatorisk coaching.

Jeg følger dette op med en bredere opsamling, hvori jeg også kommenterer forholdet mellem den organisatoriske coach og organisationens ledelse.

Jeg afslutter med en kort perspektivering.

4.1 Organisatorisk coaching – kort og godt

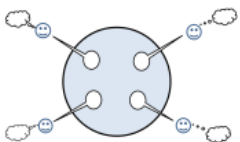
Organisatorisk coaching skal facilitere, at organisationen etablerer og opretholder kommunikationsspor til:

- Andenordens-refleksion og læring med afsæt i sine erfaringer
- Afsøgning af handlemuligheder og valg af strategier med afsæt i udvalgte bevægelsesintentioner

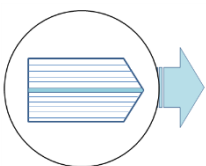
Dette fordrer en vedvarende etablering af sammenhæng mellem:

- Den samfundsmæssigt uddifferentierede funktion
- Intenderede organisatoriske forandringsprocesser
- Kommunikationsprocesser, der opererer i interaktionssystemerne

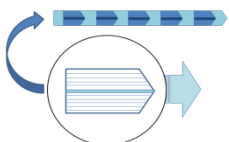
En organisatorisk coach faciliterer denne proces ved at bidrage til:



Etablering af organisatorisk set relevante interaktionssystemer – fastsættelse af systemgrænser og omverdens-relationer. Der er tale om en forudgående indsats, der skal skabe forudsætninger for kvalitet i kommunikationen i systemerne.



At kommunikationen i hvert enkelt system opererer med afsæt i bevægelsesintentioner, der medvirker til at konstituere systemet som del af en større organisatorisk sammenhæng. En organisatorisk coach skal bidrage til fælles konstruktion af organisatoriske landkort og styrebilleder, og denne proces kan med fordel faciliteres med afsæt i et bredt spekter af *visuelle* organisatoriske landkort.



At organisationen etablerer en systematik, hvor særlige andenordens-aktørssystemer har formålet metakommunikativt at konditionere kommunikationen i den samlede organisation.

4.2. Hvordan kan organisatorisk coaching faciliteres gennem brugen af visuelle landkort?

Et landkort skal vise sin værdi i kraft af, hvordan det faciliterer bevægelser på landskabsniveau. Jeg har gennem masterprojektet beskrevet, hvordan forskellige former for visuelle landkort har bidraget faciliterende til kommunikationsprocesser.

Jeg vil kort samle op herpå:

Færdigt konstruerede visuelle landkort:

- Plancher med kondenseret information har bidraget til kompleksitetsreduktion.
- Skriftligt oplæg har bidraget til at bane vej for kommunikationsspor med afsæt i valgte bevægelsesintentioner.

Visuelle stilladser:

- En kalender har givet afsæt til planlægning af aktiviteter med afsæt i uddannelsestænkning.
- Konstruktion af oversigt over et halvt års aktivitet i et yderst komplekst organisationsudviklingsprojekt har givet lederen et mere overskueligt beslutningsgrundlag.
- En omfattende systematik af plancher har fungeret som afsæt for en meget kompleks kommunikationsproces, der førte til udarbejdelse af studieplan for 7 semestres uddannelsesforløb.

Jeg har gennem masterprojektet peget på *facilitering* som et centralt begreb for en organisatorisk coach. De nævnte eksempler er netop udtryk for, at der stilles kompleksitet til rådighed for kommunikationsprocessen på en faciliterende måde. De visuelle landkort giver på forskellige måder adgang til at reducere kompleksitet og tilbyder struktur til kommunikationsprocessen. Jeg har ønsket at tydeliggøre, hvordan kommunikationen i mange situationer overtager og konstruerer videre på den tilbudte kompleksitet.

Den vedvarende visuelle tilgængelighed af meddelt information og markeringer af fulgte kommunikationsspor giver aktører et fælles afsæt til deres individuelle dannelse af mentale landkort. Samtidig kan dette gennem konstruktion af styrebilleder give en tydelig støtte for kommunikationens videre navigation.

Det er min overbevisning, at visuel facilitering er en afgørende kompetence for en organisatorisk coach.

4.3 Supplerende opsamling i relation til organisatorisk coaching

En organisation er et socialt system, og sociale systemer består ifølge Luhmann af kommunikation. Mennesker er i Luhmanns forståelse omverden for sociale systemer, ikke omdrejningspunktet for disse.

Dette er fuldstændig fundamentalt for den forståelse af organisatorisk coaching, som jeg systematisk har arbejdet på at klarlægge i dette masterprojekt. En organisatorisk coach har ikke personer – hverken medarbejdere, teams eller ledere – som centralt fokus, men skal coache organisationen, og denne udgøres af yderst komplekse kommunikationsprocesser.

En organisation skal varetage en samfundsmæssigt uddifferentieret funktion, hvilket afspejles i nogle grundlæggende bevægelsesintentioner. Organisationens overlevelse afhænger af, i hvilke grad den formår at vælge forståelse og fastsætte yderligere bevægelsesintentioner med udgangspunkt heri – og at de kontinuerligt dannede interaktionssystemer opererer med dette afsæt.

Jeg har beskrevet organisatorisk coaching som et metakommunikativt spor, der har til formål at konditionere kommunikationen i interaktionssystemer med afsæt i bevægelsesintentioner. Kommunikationen i interaktionssystemerne bevæger sig hovedsageligt ad øvrige kommunikationsspor, men denne proces skal løbende faciliteres metakommunikativt.

Parallelt hermed vil konditionering af den samlede kommunikationsproces i organisationen skulle faciliteres. Dette sker gennem etablering af et metakommunikativt spor i organisationens struktur udgjort af særlige andenordens-aktørsystemer, der systematisk forholder sig til kommunikationsprocesserne i organisationen.

En organisatorisk coach skal facilitere begge disse former for konditionering.

Dette åbner for en dialektik mellem bevægelsesintentioner og kommunikationen – ligesom bevægelsesintentioner giver afsæt for kommunikationsspor, vil kommunikationen kunne etablere nye eller nuancere eksisterende bevægelsesintentioner.

En organisatorisk coach kan på en anden måde end en leder udtale sig og komme med forslag til processen. Den organisatoriske coach er ikke underlagt samme beslutningsansvar og -pligt som lederen, og dette giver en mere bevægelig position at facilitere kommunikationsprocesser fra.

En leder har ligesom alle øvrige aktører i organisationen behov for adgang til informationer om det system, han eller hun har et formelt ledelsesansvar for, og en organisatorisk coach kan bidrage til facilitering til kommunikationsprocesser, der understøtter transparens og sammenhæng i organisationen.

Den organisatoriske coach kan endvidere indgå i refleksionsprocesser med lederen og herigennem bidrage til kvalificering af lederens beslutningsgrundlag.

Det er afgørende, at den organisatoriske coach og lederen løbende samarbejder og afklarer gensidige forventninger og rollefordeling.

4.4 Perspektivering

Luhmanns teori om sociale systemer giver efter min vurdering en meget værdifuld distinktion mellem personer og kommunikation, hvilket har givet mig den afgørende indfaldsvinkel til begribelsen af organisatorisk coaching.

Derimod har jeg ikke i hans teori i særlig høj grad fundet inspiration til konkrete metoder og redskaber, som en organisatorisk coach kan tage i anvendelse i sine bestræbelser på at facilitere kommunikationsprocesser.

Jeg har i masterprojektet fokuseret på, hvordan visuelle landkort af forskellige slags kan bidrage faciliterende. Men det ville også have været interessant nærmere at undersøge, hvordan en organisatorisk coach fx bidrager gennem måden han vælger information og meddelelsesform, og hvilke forståelser der kan afledes heraf. Jeg har personligt en systemisk funderet indgangsvinkel til coaching, og dette vil givet vis kunne spores – fx i form af hvilke typer af spørgsmål jeg stiller og med hvilken effekt? Måske ville der kunne afdækkes mønstre ved nye gennemsyn af video og analyser af transskriptioner herfra.

Der kunne ligeledes være afdækket flere nuancer i forståelsen af organisatorisk coaching, hvis jeg havde foretaget analyser med udgangspunkt i fx sprogspil.

Jeg har udelukkende taget udgangspunkt i cases fra min egen organisation, hvor jeg selv bidrog som organisatorisk coach. Dette giver naturligvis et snævert grundlag at bygge min forskningsproces på. Det ville være en styrkelse, hvis der blev inddraget cases fra andre organisationer, og hvis flere bidrog til udforskningen heraf.

Jeg ser således ikke dette felt som færdigudforsket, men er optaget af, hvordan det kan undersøges yderligere.

Ved afslutningen af mit arbejde med masterprojektet har jeg stillet mig selv spørgsmålet, om en organisatorisk coach også kan tænkes som en ekstern aktør, der tilknyttes organisationen i en periode.

Der vil være både fordele og ulemper knyttet til både den interne og den eksterne position.

En intern organisatorisk coach vil kunne være så tæt koblet til organisationen, at han måske ikke undrer sig tilstrækkeligt. Der vil på den ene side være relevante spørgsmål, som han derved overser, og på den anden side vil der være spørgsmål, han ikke stiller, fordi han *kender svaret herpå på forhånd*.

Den eksterne aktør vil være udfordret i forhold til at få tilstrækkelig adgang til information fra det brede spekter af kommunikationsprocesser i organisationen, og i forhold til at fortolke bevægelsesintentioner på forskellige niveauer? Og hvordan vil vedkommendes ytringer blive forstået, når der ikke ligger en fælles historik bag? Meget af grundlaget, på hvilket vi bygger vore fortolkninger, bliver etableret gennem dagligdagens kommunikationsprocesser. Men samtidig vil organisationen jo med Luhmanns forståelse udgøre et lukket system, og en ekstern aktør vil helt sikkert bidrage til relevante forstyrrelser, som systemet ikke er vant til at reagere på.

Uanset position, vil det være udfordrende at fastholde en faciliterende tilgang. Lederens fortolkning af bevægelsesintentioner skal vedvarende sættes i spil sammen med andre fortolkninger. Den organisatoriske coach vil selv kunne blive så grebet af særlige tematikker, at disse kan søges promoveret på helhedsblikkets bekostning. Ligesom den organisatoriske coach på linje med andre aktører kan blive blind for, at alle valg er kontingente - den nuværende praksis, de kendte rutiner og vante fortælle måder kunne være anderledes. Den organisatoriske coach må vedvarende bevare sin bevægelighed for at kunne facilitere de samlede kommunikationsprocesser, som udgør organisationen.

Litteratur:

- Bork, O.T. (2012A) *Teamintervention set i lyset af Nicklas Luhmanns teori om sociale systemer. Masteropgave på 2. semester*
- Bork, O.T. (2012B) *Transparens og sammenhæng i organisationsudviklingsprojekt. Masteropgave på 3. semester*
- Hagen, R. (2000) Niclas Luhmann. I Andersen, H. & Kaspersen, L.B. (red.) (2000) *Klassisk og moderne samfundsteori, 2. reviderede udgave* (s 382-399). København: Hans Reitzels Forlag
- Højlund, H. & La Cour, A., (2005) *Strukturelle koblinger*. MPP Working Paper No. 15/2005, November 2005. ISBN: 87-91839-04-1. Department of Management, Politics and Philosophy Copenhagen Business School
- Keiding T.B. (2005) *Hvorfra min verden går – Et Luhmann-inspireret bidrag til didaktikken*, Institut for Læring, Ph.d.-afhandlinger nr. 5, Institut for Læring, Aalborg Universitet
- Keiding T.B. (2011A) *Ledelse som interventionskommunikation*. I Søholm, T.M., Willert, S. & Stegeager, N. (red.) (2011). *Systemisk ledelse – en grundbog*. København: Samfundslitteratur
- Keiding, T. B. og Laursen, E. (2005). *Interaktion og læring – Gregory Batesons bidrag*. Unge Pædagoger. (s. 35 – 60)
- Luhmann, N. (2000). *Sociale systemer – grundrids til en almen teori*. Oversat af Cederstrøm, J., Mortensen, N. og Rasmussen, J. København: Hans Reitzels Forlag
- Michelsen, B. & Vinther, H., Resume af Kneer, G. & Nassehi, A. (1997) *Niklas Luhmann - introduktion til teorien om sociale systemer*. Hans Reitzels Forlag – fundet på <http://www.sopper.dk/speciale/arkiv/book36.pdf> d. 20.10.2011
- Molly-Søholm, A. & Molly-Søholm, T. *Visuelle stilladser i teamcoaching*, Artikel fra hjemmeside: <http://www.attractor.dk/laer%20mere/artikler/~media/FD5324C627C74B90A82058A30140976C.ashx> downloadet d. 20.12.11
- Molly-Søholm, T., Willert, S., Rosenmeier, J. & Schelde-Andersen, H. (red.) (2010) *Action learning consulting. Strategisk proceskonsultation i teori og praksis*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag
- Stegeager, N. og Laursen, E. (red.) (2011) *Organisationer i bevægelse – læring, udvikling, intervention*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Stegeager, N. & Molly, A. (2011) *Den klassiske systemiske teoris historie*. Endnu ikke udgivet
- Thyssen, O. (2000) *Luhmann og skriften*. MPP Working Paper No. 2/2000 January 2000 ISBN: 87-90403-68-1 ISSN: 1396-2817 Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School
- Willert, S. "Verdens bedste universitetsstudium..." – *musikterapiet som universitetspædagogisk lærestykke*. I Musikterapiuddannelsens 25 års festskrift