

...

Peter Senges discipliner i Den lærende Organisation som afsæt for organisatorisk udvikling

...

*Fremtidens succesrige virksomheder er de, der opdager, hvorledes man kan
udnytte menneskers engagement og evner til at lære på alle niveauer i en organisation.*

(Senge 1999)

Navn: Lars Hedelund
Studienummer: 20073989

Studie: **MASTER i læreprocesser, MLP08, Aalborg Universitet**

Modul: **MASTER-speciale / specialerapport, 4. semester**

Vejleder: **Kurt Dauer Keller**

Afleveringsdato: **15. december 2009**

Antal anslag inkl. mellemrum: **94.373 - fordelt på 41 sider**

excl. titelblad, indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag

Indholdsfortegnelse

1.	Abstract.....	4
2.	Indledning	5
3.	Case-virksomheden	6
	3.1 Virksomhedens mission er:	7
	3.2 Visionen er:	7
	3.3 Værdigrundlaget beskrives således:	8
	3.4 Ledelses- og styringsprincipper.....	9
4.	Problemformulering og begrebsafklaring.....	11
5.	Teorigennemgang.....	13
	5.1 Menneskene i organisationen	13
	5.2 Den lærende Organisation.....	14
	5.2.1 Disciplinen: Personlig beherskelse	14
	5.2.2 Disciplinen: Mentale modeller.....	15
	5.2.3 Disciplinen: Fælles visioner	16
	5.2.4 Disciplinen: Teamlæring	17
	5.2.5 Disciplinen: Systemtænkning - den 5. disciplin	17
	5.2.6 Et kritisk blik på Senge og forudsætningerne for at anvende teorien.	18
	5.3 Organisatorisk læring – single- og dobbelt loop	20
6.	Projektets metode og undersøgelsesdesign.....	21
	6.1 Metode	22
	6.2 Overvejelser omkring metode og undersøgelsesdesign.....	25
	6.2.1 Designskolen.....	25
	6.2.2 Deltagerskolen	26
	6.2.3 De to ”skoler”	26
7.	Undersøgelsesdesign.	28
	7.1 Empiri – spørgeskema – grundlag for ledermøde	28
	7.2 Empiri – deltagende observation – ledermøde	29
8.	Analyse	32
	8.1 Personlig Beherskelse:	32
	8.2 Mentale modeller:	33
	8.3 Fælles visioner:.....	34
	8.4 Teamlæring:.....	36
	8.5 Systemtænkning – den 5. disciplin:	37
	8.6 Senge-disciplinernes vedkommenhed i case-virksomheden:.....	38
	8.7 Refleksion over egen dobbeltrolle som deltager og deltagende observatør....	40
9.	Konklusion.....	41
10.	Perspektivering.....	44
11.	Litteraturhenvvisninger	46

12.	Bilag:	46
12.1	Bilag 1: Spørgeskemasvar drøftet på ledermøde den 18. november	47
12.2	Bilag 2: Foto af plancher, ledermødet den 18. november 2009	56
12.3	Bilag 3: Beskrivende observation – indtryk fra ledermøde den 18. nov.....	59

1. Abstract

This thesis is based on a study of a planned and recently started management development process in a traditionally managed industrial company. The company would like to see greater focus on management lead to a uniform view of management and a form of management that supports a development process – not just within the management group, but throughout the organization. This shall lead to a learning organization, where, for instance, employees are motivated to assume greater responsibility for their own work with regard to the quality of the work and still take on greater responsibility for joint tasks. The organization must become better at working across departments.

The empirical study is based on a survey of the management group members' desires with regard to the management development process and the qualifications required for being part of it. The questions are drawn up so that they cover Peter Senge's theories about the required disciplines for the creation of a learning organization, although they do not prod respondents for specific answers or use Senge's terminology directly. In this way it is avoided guiding the respondent to provide the "right" answers.

At a subsequent management meeting, the results of the survey were discussed in order to determine the actual starting point for the development process. No explicit reference was made to Senge's disciplines. This was due to the fact that the personnel director conducted the meeting as an observer. This has been cleared with the members of the management group, who have also agreed to allow observations and other data to be used as empirical data in this academic study.

The questions of the survey relate in pairs to Senge's five disciplines: Personal Mastery, Mental Models, Common Visions, Team Learning and The Fifth Discipline. From analysis of the responses it can be deduced that Senge's disciplines are of great significance to the management in the case company. It can be concluded, therefore, that Senge's theories can be used successfully as a theoretical foundation in the planning phase for the desired management development. This process, however, must duly take into account the managers' generally

brief seniority in the company. It is believed that there is tremendous perspective in starting the management development process, as its successful implementation will serve superbly as a background for development throughout the organization.

2. Indledning

Det er vitalt for en privat erhvervsvirksomhed at udvikle sig. Markeder og forudsætninger forandrer sig konstant. Kundeforventninger ændres. For en virksomhed er status quo det samme som tilbagegang. Virksomheden skal være fokuseret på f.eks. til stadighed at udvikle brand, produkt, kunderelationer og virksomheden selv. Ellers bliver virksomheden overhalet af konkurrenter på markedet og mister til sidst sin berettigelse. Virksomheden vil så i bedste fald "leve" en hensygnende tilværelse – sandsynligvis vil den dog dø. Dette speciale behandler den udfordring det er for en industrivirksomhed, at igangsætte og gennemføre en intern forandrings- og udviklingsproces med det mål at sikre fortsat udvikling af virksomhed, produkter og kunderelationer med fokus på fortsat at sikre lønsomhed, kvaliteten i virksomhedens produkt og at vinde markedsandele. Virksomheden ønsker i første omgang at udvikle sig gennem udvikling af lederrollen og begrebet ledelse i en anciennitetsmæssig forholdsvis ung ledergruppe for gennem fokus på dette, at udvikle virksomheden.

I ledelses- og organisationsudviklingens hellige navn, er der skrevet mange velmenende og tykke bøger og afhandlinger. Et af de begreber, der har været meget fremme – og stadig udvikles på i nye varianter, er "Den lærende Organisation", hvor måden at arbejde sammen på og angribe hverdagens udfordringer understøtter lærerprocesser der gør organisationen som helhed en lille smule bedre i dag, end organisationen var i går.

Det er en kombination af indre og ydre pres, der har gjort begrebet "Den lærende Organisation" populært. For det første, er der hårdere konkurrencebetingelser på de enkelte markeder. Der stilles hver dag nye udfordringer til eksempelvis organisationens evne til at udvikle nye produkter og/eller rationalisere omkostningerne ved at producere de nuværende.(Elkjær 2002:18) For det andet har den teknologiske udvikling i vores del af verden automatiseret rutinefunktioner. Samtidigt er kravene til flere og andre kvalifikationer og kompetencer kommet frem ved at det nu ikke længere er manuelt arbejde, der skal udføres, men arbejde,

der kræver både omtanke og en anden form for faglighed end da håndværket skete med traditionelle håndværkerværktøjer. Beslutninger om hint eller dette er tydeligt flyttet længere ned i organisationen, hvilket igen kræver mere uddannelse og flere og både bredere og dybere kompetencer. (Elkjær 2002:18) For det tredje stiller udviklingen krav til at samarbejde er helt anderledes tæt og afhængigt af hinanden. (Elkjær 2002:19) For det fjerde, tænkes en anderledes organisering af indsatsen. Teambaseret ledelse eller arbejdsformer, der forudsætter langt større og ansvarsfuld deltagelse for, at sikre en succesfuld målopfyldelse. (Elkjær 2002:19)

3. Case-virksomheden

Virksomheden, der danner basis i specialet, er en familieejet og –ledet industrivirksomhed, der har eksisteret i mere end 90 år. Virksomheden er velkonsolideret og specialiseret i produktion af et nicheprodukt til primært skibsindustrien. Det er nu tredje generation, der er administrerende direktør (60 år) og 4. generation er samtidigt med i ledelsen af virksomheden. Storebror (33 år) er direktionsmedlem og salgsdirektør i virksomheden. Lillebror (23 år) er salgstraineé i salgsafdelingen og næstkommanderende i afdelingen. Han er HD-studerende ved siden af jobbet. Den yngste 4. generations-ejer er også medlem af ledergruppen.

Virksomheden, der beskæftiger ca. 70 personer, er udelukkende ordreproducerende og producerer et maritimt nicheprodukt til større 2-taktdieselmotorer, der typisk sidder i meget store container- eller tankskibe. Virksomheden opfatter sig selv, trods af den ringe størrelse i den globale sammenhæng, som kvalitetsmæssigt markedsførende i branchen. Denne antagelse støttes af, at virksomhedens produkt er kendt og anerkendt i branchen som et kvalitetsprodukt. Denne fortsatte anerkendelse er altafgørende for at sikre virksomhedens eksistens- og udvikling på det globale marked.

Som ejere og ledere af virksomheden, er direktionen stærkt dedikeret til opgaven med fortsat at udvikle virksomheden og sikre den anerkendte position på markedet. Derfor er der stort fokus på at sikre kvalitet i alle arbejdsgange i virksomheden. Virksomheden vækster omsætningsmæssigt og personalemæssigt, og har nu en størrelse, hvor direktionen ikke kan overskue alle processer, hvorfor der er stort fokus på behovet for informations- og vidensdeling samt ledelse på alle niveauer. Derfor har direktionen særligt fokus på begrebet ledelse – speci-

fikt med afsæt i ledergruppen. Ud over ejerkredsen består ledergruppen af regnskabschefen, indkøbschefen, udviklingschefen, produktionschefen og personalechefen. Produktionschefen er helt nyansat. Der er tale om en anciennitetsmæssig ung ledergruppe, da ledergruppemedlemmet med det længste virke i jobbet i ikke-ejer-kredsen har en anciennitet på godt et år.

Denne opgave undersøger opstarten i den nødvendige proces med at skabe fælles afsæt i ledergruppen for at sikre retning og udvikling i ledelsen af virksomheden, med henblik på at konklusionerne i specialet kan understøtte den videre proces med udvikling af ledergruppen og virksomhed og sikre lærings, viden- og erfaringsdeling og en koordineret og styret udvikling af virksomheden.

Da det er vitalt for virksomhedens fortsatte førende status indenfor branchen, at levere et kvalitetsprodukt, er der stort fokus på at levere kvalitet i alle processer – ikke kun i slutproduktet. Der arbejdes ud fra den filosofi, at såfremt kunden oplever virksomheden som en troværdig samarbejdspartner, der leverer kvalitet hver gang, vil vi blive den foretrukne samarbejdspartner på området. Med baggrund i det store fokus på kvalitet er der meget opfølgning og kvalitetskontrol af alle processer.

3.1 Virksomhedens mission er:

Vi er internationalt førende i udvikling, produktion, salg og service af cylindermøresystemer og tilhørende installationspakker til dieselmotorer.

Vore produkter og ydelser er af højeste kvalitet og tilpasses kundens ønsker til den enkelte motor.

3.2 Visionen er:

Vi vil være den bedste leverandør af cylindermøresystemer til diesel- og gasmotorer.

Vi vil være den bedste arbejdsplads i lokalområdet.

Vi vil sprede vores økonomiske engagement ved investering i andre aktiviteter.

3.3 Værdigrundlaget beskrives således:

Hans Jensen Lubricators A/S's grundlæggende værdier understøtter og driver alle aktiviteter.

Vi leder og driver virksomheden forretningsmæssigt. Den menneskelige og forretningsmæssig udvikling er to gensidigt afhængige faktorer på vejen mod succes.

Virksomhedens succes og udvikling afhænger af de menneskelige ressourcer. Den forretningsmæssige succes skaber forudsætningen for, at vi løbende kan udvikle mennesker, job og virksomhed, så vi sammen når de fastlagte mål og opstiller nye.

Innovativ tilgang

Vores innovative tilgang til arbejdet er i fokus, og kvaliteten i det udførte arbejde er vigtig, for at vi som virksomhed kan bevare og udvikle vores førende position på markedet. Vi vil kendes og anerkendes for vores unikke produktkvalitet og leveringssikkerhed. Vores kunder vil opleve en engageret samarbejdspartner, der bidrager innovativt med kreative forslag og løsninger på aktuelle problemstillinger.

Vi efterlever de internationale etiske standarder for god forretningspraksis, og vores løsninger skabes i en tæt dialog og samarbejde med den enkelte kunde. Det er væsentligt for os, at vi opleves som en troværdig samarbejdspartner.

Inspirerende arbejdsmiljø

Det er afgørende for os at være i konstant udvikling i kraft af vores position som internationalt markedsførende virksomhed. Vi skal tiltrække, udvikle og fastholde dygtige og engagerede medarbejdere og ledere. Vi finder det vigtigt, at vi som arbejdsplads er motiverende og uhøjtidelig. Vi tilbyder en interessant og dynamisk arbejdsplads med gode muligheder for faglig og personlig udvikling.

Vi vil være den bedste arbejdsplads i lokalområdet. Vi tror på og udviser synlig ledelse, og det er vores mål, at hver enkelt medarbejder udviser ansvarlighed, flid og handlekraft i hverdagen. Vi stiller derfor særlige krav til samarbejde og kompetence. Det skal afspejle sig direkte i vores handlinger, ydelser og resultater. Vi har klare holdepunkter i form af præcist formulerede visioner og mål, som samtidig er forankret i vores adfærd og kultur. Det er et mål at udvise social ansvarlighed og samtidig nå de forretningsmæssige mål.

Det er vigtigt for os, at alle bidrager til at opfylde virksomhedens mål. Dette giver retning og mening i hverdagen. Det er vigtigt, at vi på alle niveauer i virksomheden altid oplever og leverer en kvalitativ indsats. Det sikrer, at vi også i morgen er internationalt markedsførende.

3.4 Ledelses- og styringsprincipper

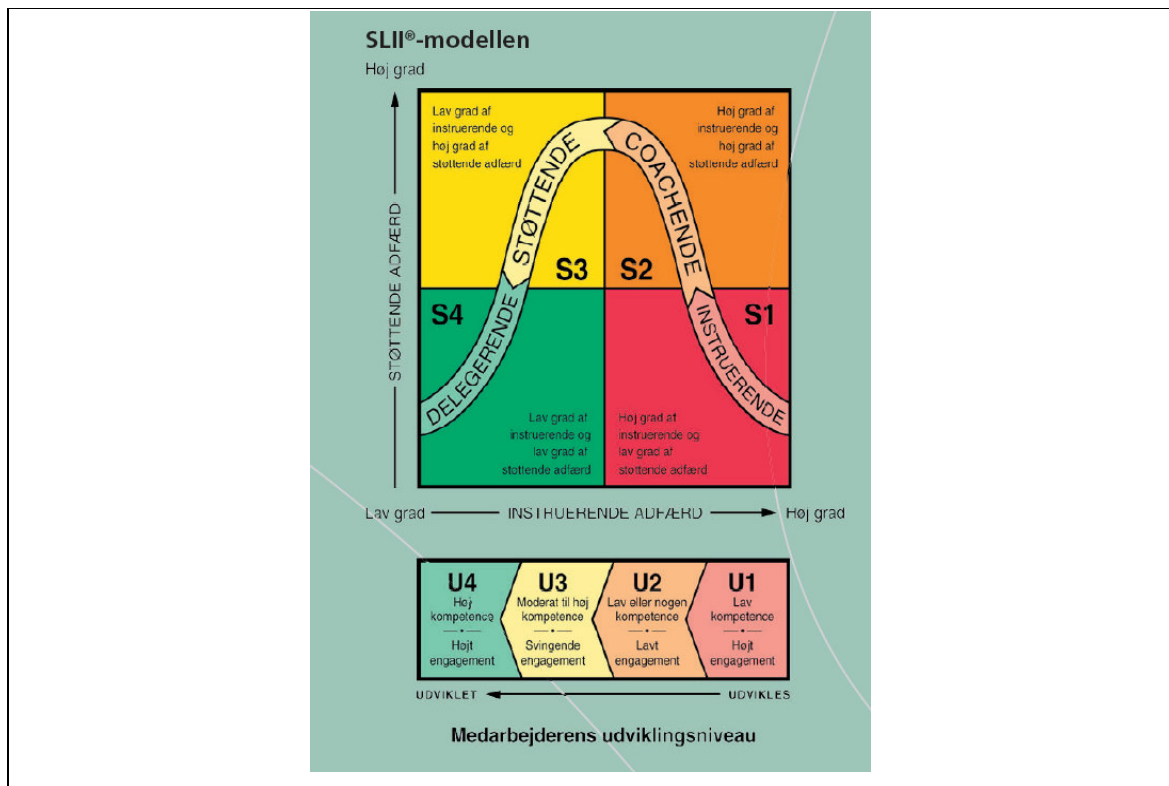
Virksomheden er en traditionelt styret og ledet industrivirksomhed præget af tayloristiske ledelses- og styringsprincipper.

Begrebet taylorisme stammer fra den nordamerikanske ingeniør Frederick Winslow Taylor, som er mest kendt for sit arbejde med at systematisere arbejdsprocesserne på bl.a. Ford-fabrikkerne. Han grundlagde dermed principperne for det rationaliserede og systematiserede samlebåndsarbejde, der gjorde, at Henry Ford kunne producere biler til en pris, der var økonomisk overkommelig også for ”almindelige” mennesker. Produktionsmetoderne i Taylors bog ”The principles of Scientific Management” fra 1913 har haft stor indflydelse på den traditionelle organisering og tilrettelæggelse af arbejdet i industrivirksomheder.

I produktionen på casevirksomheden er alle arbejdsprocesser således tilrettelagt og forsøgt optimeret, så tidsforbruget er mindst muligt. Samtidigt er arbejdsprocesserne tidsmæssigt fastlagt, således produktet kan prissættes ud fra det normerede tids- og materialeforbrug. Heraf følger et naturligt fokus på at overholde de normerede tider, således at arbejdsprocesserne tilfører virksomheden den forventede merværdi. Det tilstræbes også at der er styring på tidsforbruget i opgaveløsningerne blandt funktionærerne. Heraf følger det, at lederstilen er meget styrende. Direktionen inddrages i afdelingsledernes beslutningsprocesser og er ofte med til - i

dialog med den pågældende afdelingschef - at detailplanlægge nye tiltag og til tider også det daglige arbejde. Denne metode anvendes dels fordi der er tradition herfor, men også ud fra den betragtning, at ledergruppen har så lav en anciennitet i jobbet. Derfor er der meget tæt kontakt og dialog mellem direktør og ny leder, således lederen guides tæt i introduktion i jobbet.

Direktionens valgte lederstil falder ind under Situationsbestemt Ledelse (SLII®), hvor ledelse i starten sker stærkt instruerende og styrende udviklende sig over en coachende og støttende adfærd for til sidst at blive delegerende. (Stelter 2002:137) Lederstilen er inspirerende og fokuserende. Af SLII® følger det samtidigt, at medarbejderen/den nye chef typisk gennemlever engagementsudsving gennem forløbet fra højt engagement som nystartet i jobbet over lavere engagement til svingende engagement for at slutte med højt engagement, når lederen er fuldbefaren i jobbet. Udfordringen er bl.a. at fastholde lederen i jobbet og udviklingen, mens engagementet ”dykker” under indflydelse af den coachende adfærd fra direktøren. (ibid.) Det er ikke dén problemstilling, der er fokus på i opgaven, men for at tydeliggøre systematikken i lederstilen, er indsat model, der tydeliggør udviklingen i SLII®:



4. Problemformulering og begrebsafklaring

Da der i virksomheden, som danner empirisk grundlag for nærværende undersøgelse, er en lang tradition for en tayloristisk tilgang til hverdagens opgaver, er der et stykke vej til Peter Senges lærende organisation. (Læs mere om denne i bl.a. efterfølgende teori-afsnit). Ikke desto mindre er der også i direktionen en erkendt vilje til at bryde med det tayloristiske princip, selvom det fortsat er indgroet i langt de fleste daglige dispositioner. Ønsket om forandring er eksempelvis beskrevet i indledningen til budget 2009/2010, hvor de nye ledelsesprincipper er beskrevet således:

” Vi har som mål i det kommende år indenfor overenskomstens rammer at flytte arbejdstimer fra dyre overtimer til normalbetaling i intervallet kl. 0600 – 1800 – 5 dage om ugen igennem et forsøg på at få flere af vore produktionskollegaer til at tage aktivt del i arbejdstilrettelæggelsen efter princippet om ”selvstyrende grupper”. Det er ikke de samme kollegaer, der skal arbejde alle 60 timer hver uge, men vi skal fortsat til at udvikle 2 typer medarbejdere: de der stiller op, programmerer, foretager reparation, optimerer processer og vedligeholdelse på maskinerne, og en anden type, der fungerer som operatører, når maskinerne ikke er under opstilling eller andet, der forhindrer produktion. Det vil betyde, at vi måske skal til at se 3-dages uge med 12 timer pr. dag. Vi skal også til at forholde os til det begreb, der hedder varierende ugentlig arbejdstid, som også er muligt indenfor overenskomstens rammer.”

Denne tilgang vil være et markant brud med den hidtidige tilgang til opgaveløsningerne. I naturlig umiddelbar forlængelse af ønsket om, at en større del af medarbejderne skal arbejde i mere eller mindre selvstyrende grupper, er et ønske om, at organisationen – med afsæt i det enkelte individ, skal agere som en lærende organisation, således en innovativ kultur opstår. I dag er der enkelte betroede medarbejdergrupper, der – i nogle sammenhænge – agerer som selvstyrende. Det drejer sig eksempelvis om ”CNC-opstillergruppen”, der selv styrer dækningen af 06.00 – 18.00 arbejdsdagen, idét der forudsættes, at der altid er mindst én CNC-opstiller på arbejde – også i ”ydertimerne”. Dette styrer medarbejderne selv – og indkasserer samtidigt en bonus, hvor en del af denne omhandler netop den fleksibilitet det indebærer selv-

stændigt at sikre, at der i hverdagen altid er en CNC-operatør på arbejde. Ønsket om flere og større brug af selvstyrende grupper kan tolkes et ønske om at andre medarbejdergrupper også tager større selvstændigt ansvar.

Ledergruppen i virksomheden har som tidligere anført en lav anciennitet, hvorfor der er basis for et udviklingsarbejde, der dels udvikler den enkelte leder, men også ledergruppen som dynamisk gruppe, der skal udgøre basis for udvikling af hele virksomheden. Ledergruppen skal med andre ord selv gennemgå en udvikling for at kunne udvikle resten af organisationen gennem udvikling af samarbejdet i ledergruppen og mellem medarbejdere i egen afdeling – og på tværs af afdelinger.

Da der er stor forskel mellem den nuværende kontekst – den tayloristisk inspirerede og meget centralistisk styrede organisation og ”Den lærende Organisation”, der ønskes, er det relevant at undersøge, hvorledes processen kan eller skal gribes an. En problemformulering over dette tema kunne være:

"Hvordan kan Senges begreber om den lærende organisation omsættes i en praktisk udviklingsproces i en industrivirksomhed?"

Det skal pointeres, at det forudsættes, at udviklingsprocessen tager afsæt i ledergruppen, der skal være kulturbærere af den ”nye” kultur til resten af organisationen. Grundet den hidtidige ledelseskultur må udviklingsprocessen nødvendigvis være en top-down-proces, hvor topledelsen ”siger god” for den ændrede tilgang til hverdagens udfordringer.

Det antages ikke at være nogen let proces, da det er indgroede vaner, der skal udfordres. Det vigtige er imidlertid, at topledelsen har italesat dette udviklings-ønske – også på skrift - i indledningen til budget 2009/2010. Ønsket om forandring er således til stede, hvilket også et en forudsætning for, at forandring kan ske – og at forandringen er vedvarende, hvilket igen er en forudsætning for, at virksomhedens kultur og artefakter - kan ændres og en ny organisationskultur kan opstå. Dette er en given forudsætning for at skabe Den lærende Organisation!

5. Teorigennemgang

5.1 Menneskene i organisationen

Drivkraften i den lærende organisation er menneskene selv i organisationen og de menneskelige behov de typisk har. Grundbehovene for mennesket kan oplistes som behovet for at være søgende og behovet for at ønske sig struktur på omgivelserne. Det er også behovet for at lære og udvise kompetence samt behovet for at samarbejde og at have indflydelse. (Elkjær 2002:26)

”Det søgende menneske kræver således visioner, som skaber energi og som passer med, at man samtidigt opfylder kundens behov. Det strukturerede menneske nærer ønsker om at udvikle en helhedsforståelse af sine omgivelser... Det lærende menneske implicerer forandringsparathed og derved parathed over for kontinuerlige ændringer af arbejdsprocesserne. For at ønsket om at udfolde behovet for at være et kompetent menneske kan gå i opfyldelse, kræves der selv-værd. Dette skabes...gennem udviklingen af fælles metoder og kultur, hvilket fjerner frygten – altså skaber selvværd. Det samarbejdende menneske har behov for at arbejde i teams... Endelig indebærer det menneskelige grundbehov for indflydelse, at man vil kræve sin ret til at anvende det man har lært.”

(ibid.)

Elkjær (ibid.) fortsætter med at pointere forudsætningerne for organisatorisk læring og udvikling kan finde sted:

- Deltagerne skal involveres i – eller i det mindste forstå og acceptere en konkret udfordring eller problemstilling.
- Der skal være skabt enighed om formålet med arbejdet.
- Den valgte metode skal engagere deltagerne
- Deltagerne skal fornemme og opleve en erfaringstilvækst og læring.
- Og endelig skal virksomheden/organisationen ”opnå noget” – altså projektet skal munde ud i en ”gevinst”. Det skal nytte noget!

5.2 Den lærende Organisation

Denne tilgang til organisationsudvikling leder direkte til begrebet Den lærende Organisation. ”Den lærende Organisation”-begrebet dækker over en dynamisk forståelse af systemerne i en organisation, der befinder sig i en konstant tilstand af tilpasning og forbedring. Den lærende Organisation udmærker sig ved at kunne forbedre sin evne til at skaffe resultater gennem nye ekspansive tænkningmønstre, hvor medarbejdere til stadighed lærer at lære sammen. Peter Senge regnes som Den lærende Organisation ophavsmand. Peter Michael Senge (f. 1947) er amerikansk forsker og direktør for *Center for den Læring Organisation* på MIT Sloan School of Management. Han er mest kendt som forfatter til bogen *Den Femte Disciplin - Den lærende organisations teori og praksis* fra 1990. Han fik sin bachelorgrad i Aerospace engineering fra Stanford universitetet. På Stanford studerede Senge også filosofi og tog i 1972 kandidatgrad i sociale systemers modeller på MIT. I 1978 opnåede han Ph.d. ligeledes fra MIT. Han er i dag seniorforsker ved MIT og grundlægger og bestyrelsesformand for Society of Organizational Learning (SoL). Senge er endvidere direktør for *Center for Organisatorisk Læring*. Peter Senge byggede sin organisationsforskning på indgående pionerstudier og undersøgelse af læringen og udviklingen i meget store amerikanske virksomheder - omkring den lærende organisations fem discipliner i virksomheder som Ford, Chrysler, Shell, AT&T, Hannover Insurance og Harley-Davidson igennem 70'erne og 80'erne og frem til bogens udgivelse i 1990. Herefter slog Senge slog igennem som en afgørende figur indenfor organisationsudvikling gennem arbejdet med netop begrebet den lærende organisation.

Den femte disciplin er systemtænkningen – den disciplin, der integrerer de andre fire discipliner i organisationsudvikling. De fire discipliner beskrives derfor først:

5.2.1 Disciplinen: Personlig beherskelse

Personlig beherskelse handler i Senges terminologi om at kunne mestre hele tiden at afklare og uddybe de personlige visioner og kunne se virkeligheden på en objektiv måde så egne og organisationens udviklingsmuligheder og –ønsker går hånd i hånd. Det er i begrebet personlig beherskelse vigtigt, at personen til stadighed (!) formår at sætte sig selv nye stræbsomme mål – og nå dem. (Senge 1999:16) Organisationer lærer kun gennem enkeltpersoner der lærer. (Senge 1999:125)

”Hvad enten det drejer sig om forskning eller udvikling, virksomhedsledelse eller andre aspekter af forretningslivet, så er det mennesker, der er den aktive kraft. Og mennesker har deres egen fri vilje, deres eget hoved og deres egen måde at tænke på. Hvis de ansatte ikke selv er tilstrækkeligt motiverede til at tage udfordringen op med hensyn til vækst og teknologisk udvikling... ja, så vil der simpelthen ikke komme nogen vækst eller nogen gevinst i produktivitet eller nogen teknologisk udvikling. (Senge 1999:125)

Personlig beherskelse har afsæt i kompetence og evner, men rækker videre end dette. Begrebet indbefatter samtidigt evnen til at arbejde med og forny den personlige vision for udvikling på basis af den nuværende objektive virkelighed. (Senge 1999:127)

Et væsentligt element i personlig beherskelse er også at mestre det spændingsfelt, der mellem den nuværende realitet og den ønskede (visionære) tilstand, og samtidigt målrettet arbejde med at nå visionen. (Senge 1999:136) Dette ”spændingsfelt” kalder Senge for den kreative spænding. I dette spændingsfelt er det væsentligt, at personen kan og vil overvinde den organisatoriske modstand enhver organisatorisk ændring indebærer, og personen samtidigt mestrer at håndtere den ”ufortjenthed”, der kan ligge i at have ”gjort sig fortjent” til at nå et mål. (Senge 1999:140)

Et personligt mål indebærer et valg. Målet er ikke et ”påduttet” mål, men et selvvalgt eller et mål, som personen (frivilligt) har accepteret. (Senge 1999:153) Dette eget-valg er med til at motivere personen i arbejdet med at nå målet.

5.2.2 Disciplinen: Mentale modeller

Arbejdet mentale modeller er arbejdet med egne antagelser og forforståelser, generaliseringer og opfattelser af, hvordan vi forstår verden, ser sammenhæng i denne og agerer ud fra det. Her kan være tale om ikke-erkendte opfattelses- og forståelsesblokeringer, der hindrer en rationel handling eller udviklingsproces. Reelt set handler arbejdet med de mentale modeller om at udfordre sig egen forforståelse og så afprøve, om forforståelsen er en myte eller måske en realitet – og agere ud fra fakta i stedet for handle på baggrund af en måske egenproduceret og udokumenteret forforståelse.

Mange forandringsprocesser er løbet ud i sandet på baggrund af for lidt fokus på denne disciplin. Forskere, der har arbejdet med mentale modeller gennem mere end 30 år, fortæller: ”Selvom folk ikke (altid) opfører sig i overensstemmelse med de teorier, de går ind for (hvad de siger), så opfører de sig i overensstemmelse med deres anvendte teorier (deres mentale modeller). (Senge 1999:156)

Et multinationalt selskab som Shell har erkendt, at mentale modeller og forforståelser kan blokere for planlagt og hensigtsmæssig udvikling, hvilket antageligt har været medvirkende til at sikre Shell som én af de globalt største virksomheder. (Senge 1999:160) Shell finder, at det er vigtigt at arbejde med at kortlægge de mentale modeller, der ligger til grund for organisationens ansattes handlinger. Andre organisationer har institutionaliseret processen. Herved opnås en naturlighed omkring begrebsafklaringen, således den ansatte sikres selvindsigt og mulighed for egenlæring, men også at andre organisationsmedlemmer får mulighed for at forholde sig til kollegaers opfattelse af virkeligheden og de forhold, der har indflydelse på hverdagen. (Senge 1999:167) Dette stiller krav til at organisationens medlemmer både kan reflektere og stille de rette spørgsmål i en sådan proces. (Senge 1999:170) Udfordringen går ofte på – i dialogform – at få italesat de mentale modeller, som alle går rundt med. – At sikre, at de sidste og rette spørgsmål, – der netop er medvirkende til at skabe mening og koordinere forforståelser – eller rettere: forståelser af verden, bliver stillet i processen.

5.2.3 Disciplinen: Fælles visioner

Arbejdet med at skabe et fælles billede af organisationen og dens fremtid, hvor den fælles vision er integreret eller accepteret i den enkelte medarbejders vision. Pointen er her, at en ægte fælles vision, får deltagerne til at udvikle sig og arbejde for visionens målopfyldelse – ikke fordi de skal, men fordi de ønsker det. Den fælles vision giver således næring til ægte opsathed og involverethed snarere end indordning. (Senge 1999:18) Når det lykkes at forene individuelle visioner i fælles versioner, således at alle i gruppen/afdelingen/organisationen føler sig forpligtet både individuelt og sammen om visionen rummer den en voldsom styrke. En vision er virkelig fælles, når alle involverede har samme faktiske billede af visionen og situationen og føler sig forbundne og forpligtede af den fælles vision. ”Meget lidt, om noget overhovedet, i menneskelige forhold er så stærkt som fælles visioner.” (Senge 1999:182) Det er ikke hvad visionen er, der er vigtigt, men hvad den fælles vision gør ved de involverede. (Senge 1999:184) Fælles visioner er af afgørende vigtighed for den lærende organisation, for-

di den skaber fokus og energi til læring. (Senge 1999:183) I arbejdet frem mod visionens målopfyldelse, er værdigrundlaget styrende for aktiviteterne (Senge 1999:198)

5.2.4 Disciplinen: Teamlæring

Teamlæring dækker arbejdet med at udvikle ekstraordinær kapacitet med hensyn til fælles handling så gruppens fælles intelligens overstiger de individuelle gruppemedlemmers. Teamlæringens fundament er dialogen, hvor deltagernes evne til at kaste egne formodninger over bord og give sig hen i ægte fælles tænkning. (Senge 1999:19) Teamlæringen er indspøringsprocessen og udviklingen af en kapacitet i teamet til at skabe de resultater, som dets medlemmer virkelig ønsker. Det bygger på disciplinen om fælles versioner og det bygger også på personlig beherskelse. Talentfulde teams består af individuelle talenter. De talentfulde enkeltpersoner er således også væsentlige for teams. (Senge 1999:207)

Der er tre væsentlige dimensioner indenfor teamlæring: Teamet er nødt til at lære hvordan man tapper potentialet ud af de mange hjerner, så de bliver mere intelligente end én hjerne. Det er let sagt, men vanskeligt at praktisere. For det andet, er der behov for innovativ koordineret handling. Gruppen skal kunne handle spontant – og alligevel koordineret. Det kræver stor gensidig indsigt. For det tredje handler det om samspil med teammedlemmer i andre teams og den rolle/indflydelse de har på det pågældende team. teamet. (Senge 1999:207) De vigtigste redskaber i teamlæring er dialog og diskussion – altså såvel at mestre evnen til at lytte og åbne op på den ene side og argumentere og forsvare på den anden. (Senge 1999:208)

5.2.5 Disciplinen: Systemtænkning - den 5. disciplin

Systemtænkning handler først og fremmest om at se i helheder. Det er centralt for systemtænkning-tænkningen at erkende årsagssammenhænge og forholde sig til den – og samtidigt erkende, at der kan være en lang forsinkelse førend reaktionen kommer på en given systemisk handling. Systemtænkningen er meget kompleks. En løsning på et problem synes fra én vinkel som værende god, men løftes perspektivet, har den valgte løsning måske skabt et ”problem” et andet sted i organisationen. Eksempelvis en nedbringelse af en virksomheds lager af færdigvarer er godt for kassekrediten. De kan derimod være dårligt for leveringstiden, der øges – og måske er det ikke acceptabelt for kunden. Der kan være en stor kompleksitet i årsagssammenhænge. Kunsten i systemtænkningen består i at kunne se igennem disse til de

underliggende strukturer, der skaber forandringerne. (Senge 1999:115) Kompleksibiliteten må ikke ignoreres, men skal organiseres, så den er håndterbar. Gennem systemtænkningen skal kompleksibiliteten anvendes, så den kaster lys over situationer – så de ”rigtige” valg bliver åbenlyse og giver varige løsninger.

Systemtænkningen integrerer de øvrige fire discipliner: Personlig beherskelse, mentale modeller, fælles visioner og teamlæring i et hele, således overblikket og visheden og den stadige og gensidige påvirkning står klart og indlejres i organisatoriske og forretningsmæssige valg. Herved opnås muligheden for at etablere en lærende organisation, der til stadighed ”bliver klogere” og udvikler sig.

5.2.6 Et kritisk blik på Senge og forudsætningerne for at anvende teorien.

Peter Senge argumenterer godt for sine synspunkter. En fuldstændig betingelsesløs og ukritisk hengiven sig til Senges begrebsverden med de fem discipliner som orakelsvaret på al organisatorisk udvikling og tilvejebringelsen af Den lærende Organisation – ikke ved et knips med fingrene, men efter hårdt procesarbejde - vil være fatalt. Enhver teoretiker (og praktikers) ord bør tages med et gran salt.

De organisationer, som Senge har anvendt som studie i forbindelse med sin organisationsforskning på indgående pionerstudier og undersøgelse af læringen og udviklingen, er meget store multinationale amerikanske virksomheder. Senges ”medspillere” i forbindelse med studierne, forskningen og de udviklingsprocesser, der har dannet baggrund for teorierne, er absolut topchefer i virksomhederne. En uunderbygget tese er, at topledere på det niveau er meget ressourcestærke – både ment som værende i besiddelse af stor personlig handlekraft, men også som værende i stand til at igangsætte og vedvarende vedligeholde udviklingsprocesser upåagtet, at der måtte være en organisatorisk modstand i processen. De antages, at mestre disciplinen Personlig Beherskelse til det sublime, hvilket kan have haft bevidst eller ubevidst indflydelse på disciplinformuleringen i Senges arbejde. Samtidigt antages det, ligeledes uunderbygget, at der har været både økonomiske og tidsmæssige tilstrækkelige ressourcer til stede i forløbene.

I andre organisationer kan tid, både individuel- og fælles-tid, til at investere i processerne væ-

re af mere begrænset karakter. Dette kan have indflydelse på oplevelsen af succes i arbejdet med at skabe Den lærende Organisation med hjælp af Senges discipliner.

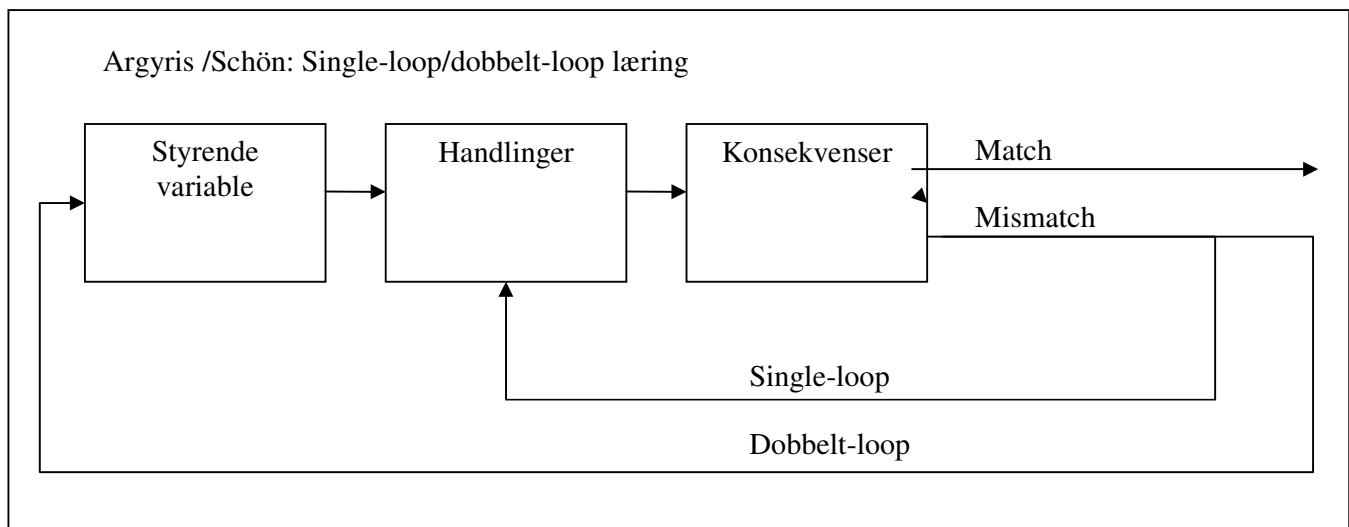
Noget andet, der kan influere på processen, er den enkelte leders vilje og evne til at åbne sig og "udstille" sin sårbarhed, sin uvidenhed(?) og manglende indsigt eller forudsætninger for at indgå bidragende i processen / dialogen. Herved bliver arbejdet med de Mentale Modeller måske vanskeliggjort – og ikke alle "blokeringer" vendt. Dette forhold kan til en vis grad imødegås, hvis det lykkes at skabe det åbne, trygge og ligeværdige forum for dialog og debat, som tidligere er nævnt for en forudsætning for succes i udviklingsarbejdet. Problematikken med den manglende lyst (?) til at åbne sig og blotte sine begrænsende Mentale Modeller, kan bremse eller blokere processen. Der kan være deltagere, der forsøger at spille fedt-spil, altså ikke "hengiver" sig til processen og deltager med fuldt engagement. Dette forhold er dog ikke et "Senge-anliggende", men et forhold, der skal bearbejdes i udviklingsprocessen på den enkelte virksomhed, der ønsker at udvikle sig til En lærende Organisation. Dette forhold skal der også tages højde for i den konkrete udviklingsproces. Derfor kan arbejdet med Senges discipliner også i sin yderste konsekvens betyde, at eksempelvis en ledergruppe, der ikke kan skabe de Fælles Visioner må ændres. Eksempelvis kan en uløselig konflikt munde ud i, at et ledermedlem må ekskluderes af ledergruppen og/eller organisationen. Dette er dog igen ikke en kritik af Senges disciplin-tænkning, men en konsekvens af arbejdet med disciplinerne. Det skal dog nævnes, at Senge pointerer, at overgivelse, nærmest hengivelse til den Fælles Vision ikke er nødvendig for at opnå den Fælles Vision, indvilligelse er også tilstrækkelig. (Senge 1999:183) Det er dog væsentligt, at opnå minimum denne form for kommitment, da en stor del af energien til både det individuelle arbejde, men også det fælles, stammer fra netop denne anerkendelse af og kommitment til den Fælles Vision. (Ibid.)

Et af kritikpunkterne omkring systemtænkningen, altså den 5. disciplin, er, at beherskelsen af denne disciplin – og dermed også de fire andre – kan gemme på et slet skjult lederønske om fortsat at have kontrol med alle processer i virksomheden, hvilket ikke er muligt i den ideelle lærende organisation. Derfor skal temaet om - og villigheden til - "afgivelse" af kontrol også behandles i udviklingsforløbet.

5.3 Organisatorisk læring – single- og dobbelt loop

Chris Argyris har til dels i samarbejde med Donald Schön fra 1940'erne til sidst i 1990'erne forsket og arbejdet med organisationspsykologi og organisationsudvikling – særligt med fokus på organisatorisk læring. (Illeris 2000:247) De centrale begreber i hans arbejde er single-loop og dobbelt-loop læring, der kendetegner to former for læring.

Argyris slår ligesom Senge fast, at organisationer ikke kan lære, men det kan menneskene i dem. Og mennesker lærer både når fastlagte mål nås og når mål ikke nås. Argyris kalder dette at nå et mål for "match" og ikke at nå det for "mismatch". Når en person ikke når sit mål, skabes således et mismatch i forhold til det tilsigtede. Den erfaring dette giver, anvendes til – i sammenlignelige situationer at agere anderledes, således en handling udføres med den konsekvens, at målet nås, og der skabes et match. Langt de fleste hverdags-"problemer" løses med handlinger med afsæt i singel-loop-læring. Organisationer danner rammerne, hvorunder menneskene agerer – herunder hvordan problemer tackles. Der skabes en kultur, hvori "den rigtige" løsningsmodel understøttes, så mismatch korrigeres til match. (Illeris 2000:247)



Når en problemstilling håndteres uden, at der stilles spørgsmål ved de underliggende værdier, er der altid tale om single-loop læring. (Illeris 2000:248) Single-loop læring bidrager således "kun" til at kendte opgaver måske løses hurtigere eller med færre fejl, hvilket selvfølgelig også er vigtigt, bidrager kun dobbelt-loop læring til egentlig organisatorisk udvikling, der

giver nye muligheder. Dobbelt-loop læring finder sted, når et mismatch korrigeres ved først at undersøge og ændre de styrende variable og derefter handle derpå. (Illeris 2000:248) I begge tilfælde er det gældende, at læring først opstår når en handling iværksættes. Tanken om handling er ikke tilstrækkelig.

Det er dobbelt-loop læring, der bidrager til den organisatoriske udvikling, der sikrer organisationen levedygtighed i fremtiden. Derfor er skabelsen af et miljø, der giver grobund for dobbelt-loop læring ganske væsentlig i arbejdet med at skabe en lærende organisation. Dobbelt-loop ændringer kan ikke finde sted, uden at der pilles ved dét, der sædvanligvis er ”god tone” i organisationen – ikke at der nødvendigvis skal ske en radikalisering af konteksten, men de eksisterende modeller må udfordres. (Illeris 2000:251)

Her pointerer Argyris, at det er ganske væsentligt, at der kigges på de enkelte deltagers faktiske handlinger, der iværksættes på baggrund af dobbelt-loop-processer, idet handlingerne ikke altid er afstemt med ordene, der gives med på vejen. Det enkelte organisationsmedlem kan – bevidst eller ubevidst – handle anderledes – og muligt direkte modsatrettet – end det italesættes. Dette hænger sammen med, at der i forbindelse med at der ”dobbelt-loopes”, sættes spørgsmål ved den eksisterende kontekst og det enkelte organisationsmedlem ikke længere har ”hverdagens regler” at sætte bag sine handlinger, med selv må bidrage til løsninger og dermed må ”åbne sig” og agere i situationen på baggrund af personens erfaringer og muligvis intuition. Herved gør personen sig selv sårbar, da en løsning og efterfølgende handling kan munde ud i endnu et ”mismatch” og derved manglende succes. Derfor er skabelsen af et trygt og tillidsunderstøttende miljø i dobbelt-loop-processer altafgørende for vedvarende succes – og en vedvarende lyst til at udfordre den eksisterende kontekst og derved bidrage til organisatorisk udvikling for det enkelte organisationsmedlem. (Illeris 2000:250)

6. Projektets metode og undersøgelsesdesign

Det er målet, at specialets empiriske undersøgelser skal afdække om de teoretiske forudsætninger for, at kunne igangsætte en organisatorisk udviklingsproces, tilrettelagt på en måde der inddrager Senges discipliner, også holder i ”virkelighedens verden”. Som praktisk basis i spe-

ciallet gennemføres et stykke aktionsforskning, hvor en i forvejen ønsket lederudviklingsproces gøres til genstand for et kritisk reflekterende blik fra praktikerforskeren.

6.1 Metode

Konteksten i en virksomhed er konstrueret. Det betyder, at rammerne omkring interpersonel ageren skal ses i et socialkonstruktivistisk lys. Med andre ord betyder det, at den hverdag vi befinder os i, er et produkt af alle deltageres medvirken. Det betyder også, at et undersøgelsesprogram, der kan belyse problemstillingen må tilpasses i forhold til den faktiske virkelighed i virksomheden. Derfor er der ikke ”frit valg på alle hylder”, når empiri tilvejebringes. Det kan resultere i, at iagttageren eller praktikerforskeren må gå på kompromis med ønsker til metode og undersøgelsesprogram i tilvejebringelse af data til belysning af og afklaring af problemstillingen i problemformuleringen.

Mulighederne for at indhente empiri i organisationen, der danner baggrund for undersøgelsen, har visse begrænsninger. Der er stort fokus på den enkelte medarbejder og leders kerneopgaver og produktivitet, hvorfor det ikke ligger indenfor mulighederne at foretage (tidskrævende) dybdegående kvalitative interviews med hver enkelt medlem af ledergruppen, der i semistruktureret form ellers ville have givet mulighed for indgående at få kendskab til dels den enkelte leders ønsker til forandringsprocessen, forudsætninger for at indgå i den lærende udviklingsproces og indsigt i den enkelte leders individuelle mål i arbejdslivet lige nu og på længere sigt. Denne løsning ville have givet et både dybere og bredere afsæt for at drage aktuelle og lokalt forankrede konklusioner i forhold til de teoretiske kilder og hypoteser på området – herunder Peter Senges 5 discipliner.

Et realistisk eksempel på en empiristisk mulighed er aktionsforskning. En veltilrettelagt aktionsforskning i form af en nogle enkelte skriftlige spørgsmål (spørgeskema) til den enkelte leder efterfulgt af deltagende observation under et ledermøde, hvor fokus er på at sætte den organisatoriske udvikling i en mere lærende retning i gang initieret af udvikling af og i ledergruppen – med afsæt i en drøftelse af besvarelserne på spørgeskemaet.

”Aktionsforskning er ganske enkelt en form for selvreflekterende undersøgelse, foretaget af deltagerne i sociale situationer for at forbedre rationaliteten og berettigelsen af deres egne

praksis, deres forståelse af denne praksis og de situationer, hvor praksis udføres”. (Jarvis 1999:96)

Der er minimum 7 problemstillinger, som praksisforskeren må se i øjnene og forholde sig til (Jarvis 1999:102-104):

- 1) Praksisforsker er måske ikke i stand til at beskrive, hvad der gøres, føles eller tænkes i praksis.
- 2) Tavs viden, processtilvænning og tage-for-givet (forforståelse) spiller muligvis ind.
- 3) Praksisforskere, er måske praksis-eksperter og ikke forsker-eksperter!
- 4) Problemstillingen med at ”spille” flere roller samtidigt spiller ind. Praksisforskerens normale adfærd ændres – hvorved situationen også vil blive anderledes i forskningsøjeblikket i forhold til samme forhold i et hverdagsøjeblik.
- 5) Det etiske spørgsmål om kollegaer bør bruges som ”forskningsgenstande”.
- 6) Data i aktionsforskning er subjektive. Er aktionsforskeren i stand til at trække sig ud af situationen og betragte data objektivt og uden forforståelser.
- 7) Aktionsforskning er ikke traditionel ”videnskabelig”, hvorfor den kan opfattes som ”anekdotisk”.

Det er en personlig og empirisk udfordring, at jeg i situationen som personalechef både vil være aktiv ”almindelig” deltager i ledermødet og observerende, deltagende aktionsforsker. Det stiller store forberedelsesmæssige krav til processen og etiske krav til egen-involveringen og påvirkningen af processen. Dette forhold må nødvendigvis behandles i specialets analyse- og/eller konklusionsafsnit. Det skal dog pointeres, at jeg har et vågent blik for indvirkningen af egne forforståelser og fordomme i processen og mine måske ubevidste påvirkninger af situationen, upåagtet, at jeg har stort fokus på at undgå at præge eksempelvis konklusionerne i retning af at ramme ”facit” – altså vægte at få understøttet eksempelvis Senges discipliner.

For ikke at påvirke processen umådeholdent i retning af ”at ramme facit”, undlader jeg at komme med input til spørgeskemaundersøgelsen, hvis spørgsmål har direkte sammenhæng, f.eks. i ordbrug, med Senges 5 discipliner. Min bevidste eller ubevidste søgen efter ”rigtige” svar kunne således styre mine svar i retningen af at kunne be- eller afkræfte Senges teori. Jeg må som praktikerforsker samtidigt anlægge et systematisk reflekterende blik på, hvordan jeg

som ”intern konsulent” i en organisation kan stimulere et udviklingsarbejde og nogle læreprocesser i organisationen. Det betyder at jeg må fungere i en dobbeltrolle, der dels handler om at involvere mig og intervenere i udviklingsarbejdet - mere eller mindre sådan som jeg sædvanligvis gør i igangværende ”normale” møder og forandringsprocesser. (Jarvis 1999:103) Hvis jeg ikke gør dét, agerer jeg jo anderledes end jeg ”plejer” og påvirker derved processen anderledes end i hverdagssituationerne. – Så reelt set, skal min ændring bestå i, at jeg – ud over at gøre hvad jeg plejer – OGSÅ agerer observerende og registrerende, således data indsamles til videre behandling (Jarvis 1999:96). Den systematiske observation og teoretiske refleksion vil derfor i hovedsagen være mere detaljeret og diskuterende, end det, de øvrige deltagere anvender i processen.

I aktionsforskning må spørgsmål om validitet, om reliabilitet (”pålidelighed”, dvs.: om andre ville nå frem til samme resultat) og om det eksemplariske (dvs. det typiske, ”generaliserbare”) diskuteres ud fra, at det drejer sig om en kombination af intervention og undersøgelse i en kontekst, der er mere kompleks end dem, man beskæftiger sig med i traditionel videnskabelig forskning. Det må bl.a. betragtes som uundgåeligt, at deltagerne i processen agerer anderledes end de plejer, både fordi udviklingsarbejdet ændrer deres dagligdag og fordi de ved at jeg holder et særlig vågent øje med, hvad der foregår i denne proces. Kvaliteten af projektarbejdet vil hænge sammen med at gøre rede for disse omstændigheder, sådan at læseren kan ”følge godt med” og ”kigge mig over skulderen”, hvilket jo er noget andet end at sikre at selve interventionen og at det faktisk igangværende udviklingsarbejde i det hele taget bliver en succes.

Det er væsentligt, at denne ”dobbeltrolle” ikke ”spilles” eller opleves fordækt og i det skjulte. Det positive er, at processen og undersøgelsen falder fuldstændigt parallelt med de overordnede ledelsesmæssige planer, som jeg i en bisætning kan nævne, selv har været med til at igangsætte. Forskningsprojektet kan således supplere den praktiske forandringsproces med nogle teoretiske lærings- og organisationsudviklende betragtninger, og eventuelt bidrage med nogle fremtidige perspektiveringer eller procesjusteringer, der bidrager positivt til en succesfuld målopfyldelse omkring udviklingsforløbet.

Jeg har, for at undgå en efterfølgende opfattelse af at jeg har spillet ”dobbeltspil” – altså ageret fordækt, forud for igangsættelsen af forløbet åbent og ærligt på et ledermøde (28.10.2009)

fortalt om igangsættelsen af processen, antydte fremgangsmåden og forløbet i processen og samtidigt gjort opmærksom på, at jeg deltager naturligt og sædvanligt i processen – samtidigt med, at jeg observerer og bruge observationerne empirisk i Master-specialet. Jeg har direkte adspurgt om der var nogen, der havde indvendinger imod dette. Det var der ikke. Jeg forpligtede mig samtidigt til at fremlægge selve specialet på et ledermøde, når eksamen er overstået og forhåbentligt veloverstået ☺.

I interventionen på ledermødet den 18. november 2009, er det væsentligt at fokusere på formålet med interventionen. Det er også væsentligt at pointere, at interventionen ikke (udelukkende) igangsættes for at indhente empiri til specialet, men også sker på baggrund af det faktiske ønske i virksomheden om at igangsætte en (leder)udviklingsproces, med det mål at understøtte en kvalitativ organisatorisk udvikling. Udviklingsprocessen skal både medvirke til en holdningsbearbejdning i/af ledergruppens medlemmer og skabelse af organisatoriske rammer og betingelser for at gøre erfaringer og dele disse, således den enkelte leder tager denne nye kultur til sin egen afdeling og udbreder den, således hele organisationen udvikles.

6.2 Overvejelser omkring metode og undersøgelsesdesign

Når udviklingsprocessen, der sættes i gang i ledergruppen, har det dobbelt-mål både at medvirke til en holdningsbearbejdning i/af ledergruppens medlemmer og skabelse af organisatoriske rammer og betingelser for at gøre erfaringer og dele disse, altså agere som lærende organisation, stiller dette krav til processerne, der skal forløbe. Elkjær (2002:10) kalder koncepterne som processerne skal tilrettelægges i skyldig hensyntagen til, for henholdsvis ”designskolen” og ”deltagelsesskolen”.

6.2.1 Designskolen

Designskolen er kendetegnet ved en antagelse af, at der ikke hersker nogen ”konflikter” mellem deltagerne i processen omkring mål og formål med forandringsprocessen. (Elkjær 2002:31). Denne antagelse holder næppe ”vand” i alle tilfælde, hvorfor processer, der udelukkende er tilrettelagt efter designskolens principper, kan have svært ved at finde praktisk fodfæste i ”den virkelige verden” (Ibid.)

I forløb tilrettelagt efter designskolen, spiller ledelsen en hovedrolle i udviklingen af Den lærende Organisation. Forfatteren stiller spørgsmål ved, om skabelsen af en lærende organisation kan ske gennem forløb tilrettelagt efter designskolens principper. (Elkjær 2002:32) Når metoden alligevel er populær, kan det skyldes metodens fokus på procesmål og at mål kan nås relativt hurtigt. Delelementer omkring skabelsen af Den lærende Organisation kan dog tilvejebringes med forløb tilrettelagt efter designskolens principper.

6.2.2 Deltagerskolen

Den altoverskyggende forskel på designskolen og deltagerskolen er forskellen på muligheden for indflydelse for den enkelte deltager på facit – og dermed muligheden for at ”identificere” sig med problematikken. Denne aktive deltagende medvirken både på mål og midler i processen, er drivkraften i processen og deltagerskolens principper. Deltagelsesperspektivet handler ikke kun om at udvikle mentale modeller men også om at udvikle et organisatorisk rum – en kontekst – hvor udviklingen kan finde sted. Med denne forudsætning vokser omfanget at kravene til rammerne for udviklingsprocessen, idet hele organisationens hierarki og magtbaser sættes i spil. (Elkjær 2002:44)

Deltagesskolen er derfor en mere radikal udvikling at sætte i værk. Men effekten af den, vil sandsynligvis også være større – og mere vedvarende.

6.2.3 De to ”skoler”

De to skoler kan skematisk sættes op mod hinanden:

Oversigt over de to skoler		
	DESIGNSKOLEN	DELTAGERSKOLEN
Indhold	Systemtænkning. Ændre (upassende) mentale antagelser.	Handlings- og problemorienteret. Udvikle organisationens opgaver ved at løse problemer.
Formål	Nå sine mål hurtigt og effektivt.. Anvende al sin kreativitet til fordel for	Ændre de uhensigtsmæssige organisatoriske rutiner og/eller ændre organisationens produktionsgrundlag.

	sig selv og organisationen.	Skabe organisatoriske og individuelle udviklingsmuligheder.
Metode	Skabe anledninger, så den naturlige lyst til at lære slippes fri. Holdningsændrende og personlighedsudviklende kurser/forløb.	Skabe muligheder for at løse problemer gennem udviklingen af det organisatoriske læresystem (dets struktur og kultur).
Deltagere	Enkeltindivider (eventuelt organiseret i teams), der hver især skal have øget sine evner og muligheder. Ledelsen spiller hovedrollen i udviklingen af en Lærende Organisation.	Det er kun enkeltindivider. Der kan gøre erfaringer, men for at vi kan tale om organisatorisk læring kræves det, at læringsudbyttet forankres i organisationen. Der er ikke specielt vægt på ledelse, men på deltagelse.
Rum	Der er ingen konflikter mellem medarbejdere og ledere. det gør det muligt at tale med én stemme, have én vision for organisationen, som alle ønsker at bakke op om.	Organisationer er grundlæggende politiske og udvikles gennem forhandlinger. Forhandlingerne gør det muligt at skabe samarbejde og fælles udvikling.

(Elkjær 2002:46)

I forbindelse med holdningsbearbejdningen i ledergruppen er ”målet” givet på forhånd. Det handler om at bearbejde holdninger og syn på eksempelvis ledelse, engagement og commitment i en koordineret retning. Målet ser således givet på forhånd, hvorfor der i dette tilfælde er tale om en ”styret” læreproces. (Elkjær, 2002:10) Denne proces falder indenfor forfatterens begreb ”designskolen”. Med andre ord: Indflydelsen på facit er ikke tilstedeværende. Men vejen til facit kan drøftes. Her er det vigtigt at skelne mellem mål og midler. Selvom målet er givet på forhånd, er det fortsat væsentligt, at deltagerkredsen er aktivt deltagende og ikke blot passivt føres gennem en ikke-forpligtende og ikke-aktiverende proces, der ikke ”pirrer” deltagerens forforståelser og/eller holdninger. Upåagtet, at det ligger lidt mere ”i ordet”, at procesdeltagerne skal deltage aktivt omkring ”den anden” procesmulighed (”deltagelsesskolen”) er aktiv procesdeltagelse er også vitalt for succes i processer tilrettelagt efter ”designskolens” principper.

Den lære-/udviklingsproces, der handler om at blive bedre til at lære af hinanden kræver, at deltagerne selv er med til at definere problemer, løsninger og måder at arbejde med dem på. Dette begreb benævner Elkjær ”deltagelsesskolen”. (Elkjær 2002:10). Det fremføres samstemmende, at den aktive deltagelse - i grove træk - er en forudsætning for at skabe organisatorisk læring, hvorfor organisatorisk udvikling oftest og med størst succes sker gennem procesforløb, der er tilrettelagt ud fra deltagerskolens principper. (Ibid.)

7. Undersøgelsesdesign.

Da ønskerne til de organisatoriske ændringer dels går på at finde fælles afsæt i virksomhedens vision og værdisæt og at skabe rammer og en kultur, der understøtter en åben dialog og læring i hverdagen, der skal skabe mere involverende og involverende ledere, der ”trækker på samme hammel”, må der nødvendigvis hentes elementer fra begge ”skoler”, da casevirksomhedens vision er givet – og det i processen handler om at finde individuel ”mening” i og accept af visioner der gør, at alle i ledergruppen trækker i samme retning og ud fra den samme fælles forståelse for visionens vigtighed.

Når dette er på plads, vil metoderne til at opfylde den enkelte ledes egenforpligtigelse i forhold til projektet være mere eller mindre individuelle – grundet den store forskel i arbejds- og ansvarsområderne. Den enkelte leder må så arbejde for egne delmål, der er i harmoni med de overordnede mål i visionen.

Det er dog ganske vigtigt for succes i processen, at der skabes trygge rammer for med Argyris’s ord ”at dobbelt-loope”, for at organisationen kan udvikle sig i lærende retning.

7.1 Empiri – spørgeskema – grundlag for ledermøde

For at afdække de individuelle forudsætninger for udviklingsprocessen, udarbejdes et enkelt spørgeskema, der afdækker den enkelte ledes ønsker til udviklingsprocessen. Disse spørgsmål forsøges konstrueret således, at de parvis kan afdække Senges 5 discipliner. Dog spørges ikke ledende og direkte til disciplinen, men spørgsmål er søgt konstrueret således at de allige-

vel afdækker essensen i disciplinen, således svar enten kan understøtte Senges teori eller give et nyt perspektiv.

Spørgsmålene er samtidigt konstrueret, så de forhåbentligt også afdækker forudsætningsbehov for at ”dobbelt-loope” i organisationen – altså at udvikle en lærende udviklingskultur.

Spørgeskemabesvareelserne er vedlagt som bilag 1. Den enkelte leders svar er uredigerede, men skemaet er, for at lette læsbarheden og analysen omstruktureret således, at spørgsmål (med tilhørende besvarelser), der relaterer Senges discipliner, er samlet parvist. Samtidigt er det også angivet hvilken disciplin spørgsmålet er tænkt relaterende til. Endelig er det anført hvilken planche med ”ekstrakt-ord” spørgsmålet og svarene relaterer sig til.

7.2 Empiri – deltagende observation – ledermøde

Frit oversat efter Argyris:

”Organisatorisk læring finder sted, når individer i en organisation står overfor en problematisk situation og undersøger den på vegne af organisationen. Når de erfarer en uoverensstemmelse mellem det forventede og faktiske udbytte af deres handlinger, opstår en ny problematisk situation. Derved bliver det muligt at modificere deres forståelse af organisatoriske fænomener. Når det så fører til nye handlinger, er der sket individuel læring. For at blive til organisatorisk læring må læringsudbyttet imidlertid forankres i de organisatoriske handlinger”.

(Elkjær 2002:34)

Som personalechef, har jeg bl.a. den opgave at implementere nye personalepolitikker og inspirere til, igangsætte, styre, gennemføre og afslutte udviklings- og forandringsprocesser på virksomheden. Derfor vil/skal jeg naturligt have en aktiv rolle i et udviklingsprojekt som dét, jeg samtidigt observerer. Dette stiller store etiske krav til praktikerforskeren at observere i egen kontekst. Det er dog muligt. Pierre Bourdieu gjorde det i *Homo Academicus*, hvor han undersøgte det universitetsmiljø, han selv var en del af. (Krogstrup 1999:72) Det gav voldsomt røre i miljøet, at Bourdieu gjorde dette. Metoden kan dog retfærdiggøres og håndteres ved at finde balancen mellem nærhed og distance. (Ibid.)

For at sikre validitet i aktionsforskningen tillægger jeg mig selv en kontinuerlig håndværksmæssig validering, hvor jeg konstant forholder mig kritisk til egen rolle. Jeg er således meget opmærksom på IKKE at være styrende og søgende efter ”bestemte ord og begreber” under den deltagende observation. (Krogstrup 1999:214) Som feltnotater tilføjes placher ekstraktord fra drøftelserne på ledermødet, der både understøtter den igangværende proces på ledermødet, men også hjælper observanten til at fastholde indtrykket i erindringen. Indtryk fra ledermødet nedskrives og opsummeres kort tid efter det fysisk gennemførte ledermøde, således risiko for erindringsforskydninger minimeres. Det ville virke kunstigt, at både ledermødet, ligesom det også vurderes at ville have indflydelse på deltagernes ageren under ledermødet, hvorved hele konteksten ændres – og værdien af observationerne forringes. Derfor er metoden med et kritisk indadvendt blik på mig selv for observatør, de korte feltnotater valgt i stedet for lyd eller videooptagelse af ledermødet og i stedet valgt at nedskrive observeringer umiddelbart efter det observerede ledermøde.

Som optakt til ledermødet, hvor fundamentet til udviklingen i ledergruppen skal drøftes, er der udsendt spørgeskema til hvert enkelt ledergruppemedlem. Her ønskes svar på hvad der er vigtigt for den enkelte leder omkring det daglige arbejde både på det faglige og personlige plan. Samtidigt afdækkes tilgangsvinklen til arbejdet med vision og strategi samt ønskerne og forudsætningerne til samarbejdet i ledergruppen imellem. Endelig fokuseres på hvad den enkelte leder kan byde ind med i udviklingsarbejdet. De ti spørgsmål relaterer sig to og to til Senges 5 discipliner – dog med en indirekte tilgang til disciplinen, således at der ikke spørges direkte - og måske ledende - til den teoretiske potentielle ”facitliste”, da svarene ellers kunne være ”farvede” og næsten forudsigelige.

Forud for ledergruppemødet, havde jeg en kort drøftelse med direktøren om formålet og målet med processen. Drøftelsen gik på formålet med at samle op på spørgeskemaerne – om det ville ”flytte noget” at fremlægge materialet – eller essensen heraf? Der var enighed om, at målet med mødet ikke ”bare” var en løs ”snak”, en kærkommen uforpligtende ”pause” fra hverdagen eller en tilbagelænet ”teoretisk” ”snak”, om ”alle de andre”, men målet med processen var større. Der var enighed om at deltagerinvolvering er vigtig. At mødedeltagerne skal

forholde sig til materialet og de essenser, der bliver trukket ud, så der skabes et forpligtende fundamentet til ledergruppens afsæt til udviklingsprocessen.

Forinden mødet er den samlede strukturerede og ucensurerede spørgeskemabesvarelse udsendt til hvert enkelt ledergruppedlem, således deltageren kan forholde sig til dels sin egen besvarelse, men også hvorledes andre ledere havde forholdt sig til spørgsmålene. Opsamlingen er struktureret således, at de enkelte spørgsmålsbesvarelser er samlet, så umiddelbar sammenligning er mulig. Det udsendte materiale fremgår af bilag 1. Materialet er opdelt, så den enkelte leders besvarelse er adskilt fra andre besvarelser i afsnit. Navnet på den enkelte bidragsyder til de konkrete svar er ikke anført. Dette er undladt, da drøftelserne ikke skal blive personfikserede, da dette måske have indflydelse på den ”værdi” et input tillægges. Ligeledes skal dialogen ikke udarte sig til en diskussion, der kunne foregå med ”Hvad mener du egentlig lige med det og det” i en udfordrende spørgeform og ikke en nysgerrigt, undersøgende og udforskende form. Altså kunne drøftelserne munde ud i en personfikseret drøftelse i stedet for en sagsorienteret, undersøgende og afdækkende dialog. Den personfikserede drøftelse kunne i situationen gøre, at mødet blev et konfronterende og ikke som ønsket og tilrettelagt et involverende møde.

Endvidere er essensen af spørgeskemaerne trukket ud og sat på ord på store post-it plancher med en ekstrakt-planche af ovennævnte, der dækker hvert spørgsmål. I gennemgangen vil jeg anvende begrebet ”ekstrakt-ord”, som anvendes for de ord, der samlende anvendes for, på en kort form, at gengive de fælles meninger. Herudover er der produceret en planche, der i en enkelt model forsøger at beskrive de komplekse ansvarsfelter vi oplever i vores hverdag. Foto af plancherne – i anvendt rækkefølge samt de ikke-anvendte plancher fremgår af bilag 2. Det er didaktiske og resultatorienterede procestekniske overvejelser der ligger bag, at ikke alle plancher blev brugt, og at de i situationen blev anvendt i en anden rækkefølge end ”den naturlige” i forhold til skemaoplistningen. Drøftelserne i situationen styrede rækkefølgen af plancherne, der blev ophængt, således af deltagerpointer blev aktualiseret og understøttet af ”ekstrakt-ordene”. Herved zappedes også mellem Senges discipliner, selvom dette ikke var synligt for den enkelte deltager, idét disciplinerne ikke er nævnt overhovedet, da der ellers er en risiko for, at den enkelte leder bevidst eller ubevidst forholder sig til disciplinen og et (ubevidst) ønske om at få ”teorien til at passe” – og dermed udhule validiteten i empirien.

8. Analyse

Analyseafsnittet er forsøgt gjort struktureret, således empiriens enkeltelementer holdes op mod de tilsvarende teoriafsnit. Der forsøges således skabt en synlig sammenhæng eller ikke-sammenhæng mellem teori og oplevet praksis.

8.1 Personlig Beherskelse:

Senge tillægger det stor betydning omkring disciplinen ”Personlig Beherskelse”, at deltageren oplever at kunne agere i den omskiftelige verden vi befinder os i. En organisation er ikke statisk. Med et smil på læben kunne det siges, at det eneste statiske er de vedvarende forandringer. ☺ ”Personlig Beherskelse” hænger også sammen evnen til at se og beslutte, hvilken handling, der på et givent tidspunkt skal bringe ”os” nærmere målet – og at kunne se værdien af den konkrete handling og at kunne se værdien af at nå det givne mål.

I spørgeskemabesvarelsen ses vigtigheden af dette tydeligt i flere lederes besvarelse, hvor ekstrakt-ordene på anvendt planche 2 og 3 relaterer sig til denne disciplin. Det er vigtigt for lederen at nå resultater, at have indflydelse og udvise kompetence, altså at lykkes i hverdagen. Som det ses på planche 3, er klare krav og konstruktiv kritik vigtige forudsætninger for den ”Personlige Beherskelse” / - udvikling. Her blev egenforpligtigelsen til ”at gøre noget” italesat på ledermødet. At igangsætte handlinger, der bringer én nærmere målet, var eksemplet. Her er et udsagn, der relaterer sig direkte Senges disciplin – at kunne se værdien af handling. I en besvarelse i spørgeskemaet var også eksemplet med, at den enkelte motiveres til at ”hoppe ud i det...” – at gøre noget ”man” ikke lige føler sig klædt på til, men hvor der er den nødvendige støtte og sparring undervejs i processen, der sikrer udviklingen hos den enkelte og succes med at nå målet – og gennem succes udvise ”Personlig Beherskelse” – at kunne se sammenhængen mellem sammenhængen mellem handling og målopfyldelse. Helt essentielt omkring ”Personlig Beherskelse” er det, at personen skal *ville* udviklingen – er determineret på at nå målet. Et betingelsesløst engagement. (Senge 1999: 130) Dette går igen i flere af besvarelserne – en enkelt anvender ordet *passioneret* i forhold til arbejdet. Erkendelsen af vigtigheden af at udvise ”Personlig Beherskelse” kan således genfindes i ledergruppen.

8.2 Mentale modeller:

Senges disciplin omkring mentale modeller, handler om de verdensbilleder vi hver især har inde i hovedet. De antagelser og forforståelser, der styrer vores handlinger. Hans pointe er, at en organisation først kan blive *lærende*, når de ”mentale modeller” i hovederne på organisationsmedlemmerne bringes frem i det offentlige rum, drøftes og afmystificeres. Det skal bl.a. sikre, at dialogen mellem organisationsmedlemmerne ikke bremses af forforståelser, der reelt udløser misforståelser og dermed øger risikoen for fejlpositioner.

I spørgeskemaet er det forsøgt at afdække spørgsmål om de mentale modeller gennem to spørgsmål: ”*Hvad kan i dag hæmme den lærende og udviklende i ledergruppen – og i jobbet?*” Og: ”*Hvordan kan vi organisere udviklingen i ledergruppen?*” Der er i besvarelserne omkring det hæmmende lagt vægt på en række mangler, der kan virke hæmmende. F.eks. manglende deltagelse, manglende tryghed og åbenhed og manglende fælles forståelse. Dette rammer lige lukt ned i Senge's begrebsverden omkring mentale modeller, hvor netop deltagelse og åbenhed giver (muligheden for) den fælles forståelse. (Senge 1999:162) Der gives også udtryk for, at ledergruppen ikke opfattes som et trygt sted, en fælles base, hvor der trygt kan søges ”trøst”. Dette er et problem, der skal håndteres, var der enighed om i ledergruppen! At der opleves manglende ”handling på ord”, kan også genfindes i Senge's terminologi, hvor egne mentale modeller kan blive styrende for egen-handlinger i stedet for italesatte intentioner. Senge pointerer, at et slip mellem vilje og handling ikke har noget at gøre med lunkne intentioner, manglende vilje og en ikke-systemisk forståelse, men handler om (forskelle i) mentale modeller. (Senge 1999:155)

På et metaplan kan de anførte pointer om manglerne også angribes som et udtryk for den forforståelse, at eksempelvis egen forståelse projekteres over på og tolkes som andre organisationsmedlemmers udløsende adfærd – eksempelvis ikke-handling, at det skyldes manglende vilje og måske ikke manglende erfaring eller ”frygt” for at lave fejl, i en organisation, hvor der er stor opmærksomhed på kvalitet og fejlfrihed.

Organiseringen af arbejdet med udviklingen af ledergruppen anbefales af spørgeskemabesvarelse, f.eks. at ske gennem skabelsen af en fælles handlingsplan fulgt op af personlige handlingsplaner, hvor det analytisk tolkes, at det forudsættes, at tilvejebringelsen af handlingspla-

nerne sker i åben dialog i ledergruppen. Her er italesættelsen af egne forståelser og forståelser væsentlige elementer, idét delingen af egne mentale modeller med andre også giver "de andre" et billede af "mig" – på godt og ondt og samtidigt giver mulighed for at give modspil til (for)forståelserne – eller energi til at fastholde dem.

Der er også angivet flere strukturerende forslag til at støtte udviklingen. Eksempelvis udsendelse af relevante dagsordener og stram styring af møder. Disse tiltag opfattes i et refleksivt lys som selvfølgelige og "rigtige svar" på spørgsmålene. Her har spørgerens egen forforståelse og tankesæt i formuleringsprocessen muligvis spillet ind. Her kunne spørgsmålene måske have været skarpere i sigtet på at ramme disciplinen. Imidlertid har det været væsentligt at spørge indirekte, så det "rigtige" svar ikke ligger lige til højrebenet. Alligevel understøtter besvarelsen, efter en lidt kritisk vurdering, ønsket om at skabe fælles mentale modeller, nemlig at skabe forudsigelighed – og dermed tryghed – i processer/drøftelser i ledergruppen.

Det vil være oplagt at arbejde i ledergruppen med dette "mangel-fokus", hvor ordet *hæmmende* selvfølgelig peger i retning af ydre barrierer – altså noget "andre" har opstillet, gør eller ikke gør, der har til konsekvens, at eksempelvis målopfyldelse ikke sker. – Arbejdet i ledergruppen med at italesætte (for)forståelserne bør også tilrettelægges således, at egne indre barrierer bliver belyst, at egne "skyggesider" bliver synliggjort – og erkendt – af "ejermannen". Denne proces vil gå tæt på den enkelte leder, og dobbelt-loop-læring vil være en forudsætning herfor, jfr. Argyris-terminologien.

8.3 Fælles visioner:

De *Fælles Visioner* er reelt fælles, når alle i ledergruppen har det samme billede og den samme forståelse af visionen og føler en gensidig forpligtigelse til at søge visionen opfyldt. Både denne fælles forpligtigelse overfor visionen og den personlige forpligtigelse, som også giver energi til disciplinen Personlig Beherskelse (Senge 1999:183) er med til at holde fokus på at nå den fælles vision.

Spørgsmålet om disciplinen er søgt formuleret, så begrebet "Fælles Vision" ikke fremgår, men der spørges "bare" ikke-ledende ind til den individuelle vigtighed i *en* vision. I besvarelsene er der både anvendt "jeg", "vi" og "man". Derfor kan det med de to sidstnævnte siges,

at det også er vigtigt, at flere er enige om visionen, selvom en besvarelse også siger om visionen; *"At den maler et simpelt og tydeligt billede af hvad vi alle bør løbe hen imod"*. Tekstanalysemæssigt kan det pointeres, at når ordet "bør" anvendes i besvarelsen, er der "intet" – eller i hvert tilfælde kun perifert - personligt ejerskab omkring visionen. Den "giver ikke retning" for personen i dagligdagens aktiviteter, den er ikke styrende for ideer og handlinger, når den "bare" "bør" give retning. Et arbejde med at tydeliggøre – og animere til – det personlige ejerskab af visionen, der skal munde ud i en fælles forpligtigelse i at leve op til visionen – *"at arbejde aktivt og indædt på at visionen lykkes,"* antages således at gøre god gavn i ledergruppen. Visionen skal ikke "bare" være en direktionsbestemt sætning, men skal forankres dybt i den enkelte leder og i fællesskabet mellem lederne. Dette kræver jfr. Elkjær 2002, at der gennemføres en proces i gruppen, der leder hen mod en erkendelse af visionens rigtighed. I denne proces, er "svaret" givet på forhånd, nemlig Visionen, som er skabt af direktionen og således (formelt set) ikke er til debat. Herved må designskolens principper anvendes omkring organisering af læringen, således den enkelte deltager opnår en individuel og fælles forståelse for og erkendelse af visionens rigtighed i den nuværende forretningsmæssige situation. Når denne erkendelse indtræffer, skabes energien og engagementet til at ville sikre visionens målopfyldelse. (Elkjær 2002:29)

På anvendt planche nummer 7, oplistes de forhold, der er vigtige for den enkelte i arbejdet i ledergruppen med at alle bliver bedre ledere og samtidigt spørges ind til, hvad den enkelt kan byde ind med.

Åbenhed, tillid og aktiv deltagelse, er ganske væsentlige parametre i udviklingsprocessen, fremgår det af besvarelserne. Det fremgår også, som kan tolkes hen i retning af en fælles vision, at medlemmerne i ledergruppen formår at formidle ledergruppens beslutninger, der meget vel kan bygge på en fælles vision, og at det enkelte ledergruppemedlem formår at videreforme den til medarbejderne i egen afdeling. Her inddrages igen elementer af *Personlig Beherskelse*. Denne gang i en spørgeskemabesvarelse, men Senge inddrager også elementet i hans teoretiske gennemgang. Her formulerer han det gennem et citat af, som er taget fra *Personlig beherskelse*-afsnittet: *" Det drejer sig ikke om hvad visionen er, men om hvad den gør."* (Senge 1999:137) Den gensidige respekt angives som ganske væsentlig, ligesom forbedelse og erfaringsdeling er ganske væsentlige elementer i arbejdet med ledelse i ledergrup-

pen. I dialogen omkring planchen blev ordrækken ”loyalitet i ledergruppen” nævnt og skrevet på planchen. Dette skete med henvisning til ordet ”Base”, der tidligere var blevet skrevet på planche 4. Arbejdet med dette anses for væsentligt i forbindelse med det tryghedsskabende forarbejde i ledergruppen forud for det enkelte og konkrete tiltag.

Det fremgår ligeledes, at det under kategorien ”fælles visioner”, er ganske væsentligt for arbejdet i ledergruppen med at blive bedre ledere, at alle ledere deltager aktivt og at alle stræber efter at skabe en ledergruppe, der er aktiv, dynamisk og igangsættende. Ledergruppen skal være i intern og åben dialog på en måde der understøtter og motiverer den enkelte. Arbejdet med at skabe fælles visioner kræver således dialog og handling. Selve handlingen er væsentlig. Den fælles vision er også ganske væsentlig for at skabe det fællesskab – den indbyrdes forbundenhed, der giver afsæt for den kraft, der skal sikre udviklingen i den enkelte leder, ledergruppen og organisationen. (Senge 1999: 183)

8.4 Teamlæring:

Teamlæring er kort sagt, når enkeltpræstationer i en fælles sag giver større effekt end enkeltbidragene til sammen. Kort sagt, når $1 + 1$ giver 3. At vi sammen er ”klogere” end vi er individuelt. Senge fastslår, at teamlæring (naturligvis) indbefatter evnen til at beherske dialog og diskussion (Senge 1999:208), hvorigennem den højere forståelse – og dermed teamlæring – kan opstå.

Spørgeskemabesvarelserne på spørgsmålet: *”Hvordan kan du bidrage til, at vi alle sammen bliver bedre ledere? og hvad skal der til, for at andre ledere lærer af dig?”* Relaterer til Senges teamlæringsdisciplin. Plancherne blev grundet manglende tid ikke drøftet på ledergruppemødet, hvorfor nærværende udelukkende er hentet fra spørgeskemabesvarelserne.

Aktiv deltagelse – både talende og lyttende, blev fremført som et væsentligt punkt – At ”turde” være åben – eksempelvis at turde dumme sig ved at stille spørgsmål, At være til rådighed, levere det forventede og at være en god og konstruktiv sparringspartner. Fokus på at være åben og ærlig og være villig til at dele viden, fremføres som vigtige elementer.

Det ses, at Senges pointer om forudsætninger for at teamlæring kan opstå er nævnt i flere afskygninger. Det drejer sig således om at skabe rammer, der frigør ressourcerne hos den enkelte leder, så der bidrages med netop det fremførte. Dette forhold berøres af spørgeskema-spørgsmålet: *"Hvilke forudsætninger/rammer kan sikre, at hele ledergruppen bliver bedre ledere?"* Her er besvarelsespointer som "fælles opfattelse" af hvad lederrollen indebærer – At der er frie rammer for dialog – at der er åbenhed og at alle bidrag i/til dialogen tages alvorligt. Der skabes fælles fodslag, tryghed og sammenhold i ledergruppen. Ledergruppemedlemmerne har således fokus på, at de rigtige rammer skal være til stede for at den nødvendige tryghed er til stede, der motiverer til og understøtter åben og ærlig dialog. Ægte åben dialog kan jfr. Senge kun finde sted, når mennesker ser hinanden som kollegaer i en fælles søgen efter dybere indsigt og klarhed. (Senge 1999:214) Ledergruppen skal være et sådan forum. Det blev faktisk også italesat på ledermødet, formuleret på den måde, at ledergruppen skal være den enkelte leders "base". Det er dog vigtigt at pointere, at en ledergruppe uden diskussioner skabt af uenighed om mål, terminer for målopfyldelse og kvalitet i samme er utænkelig. Denne forskel på begreberne dialog og diskussion forholder Senge sig også til. (Senge 1999:210) I diskussioner, skal "uenighederne" kunne rummes i den omtalte og forudsatte åbenhed og tryghed i ledergruppen. Viljen til at tage en åben diskussion kan også styrke kollegaskabet i ledergruppen (Senge 1999: 215), da det at ville rumme diskussionerne giver fælles styrke.

8.5 Systemtænkning – den 5. disciplin:

Gennem formuleringen af spørgsmålet til ledergruppen omkring Senges 5. disciplin er det forsøgt at tydeliggøre den indbyrdes afhængighed af hinanden i en organisation. Formuleringen, der er anvendt er: *"Hvordan påvirker din indsats andres mulighed for at gøre "et godt stykke arbejde?"*. Det andet spørgsmål, der åbner input omkring disciplinen er: *"Hvad er vigtigt for dig, når vi samarbejder på tværs af afdelinger?"*. Dialogen på ledermødet udviklede sig under "mentale modeller"-drøftelsen. (Drøftelsen af de spørgsmål, der relaterer sig til disciplinen) Derfor skrottede personalechefen den planlagte ophængningsrækkefølge af plancher og fulgte energien og flowet i drøftelsen og "gik løs" på den 5. disciplin, systemtænkningen, da dialogen på ledermødet gik i denne retning. Det var energigivende for dialogen, drøftelserne og diskussionerne i situationen. Her blev det nævnt, at dét at tage ansvar, var ganske væsentligt. At forholde sig til, at en lederkollega lige nu havde behov for det og det – og så søge at imødekomme kollegaens behov, således denne kan komme videre i arbejdet. Det fæl-

les mål blev igen italesat, ligesom det allerede fremgik af spørgeskemabesvarelsen. At jeg leverer "varen" på det rette tidspunkt, blev fremført som væsentligt. I dette ligger forpligtigelsen til at sikre, at værdikæden ikke brydes eller forsinkes ved at en deadline ikke overholdes – i hvert tilfælde ikke, hvis "aben" hænger ved én selv – og kan en deadline ikke overholdes var der enighed om, at "den ventende" kollega/afdeling skulle orienteres i god tid inden den ikke-overholdbare deadline overskrides, således der kan tages de nødvendige forholdsregler. Her blev der henvist til en egen-indsats, der har indflydelse på om andre kan opnå deres fastsatte mål og dermed succes. Dette blev samlet i vigtigheden af den gensidige respekt og forpligtigelsen af at være indstillet på at samarbejde og ikke mindst være ærlige – f.eks. i udmeldingerne til hinanden omkring deadlines, så "man" ikke bare automatisk siger "Det får du i morgen inden frokost", hvis det - inderst inde – er erkendt, at deadline ikke kan overholdes. Der oplevedes, at der ligger meget energi i drøftelserne og dialogen omkring samarbejdet og den gensidige afhængighed af hinanden i organisationen, altså den 5. disciplin, systemtænkningen. Det er faktisk også sigende, at der var her "energien" lå i drøftelserne på ledermødet. Netop omkring Senges disciplin, der samler alle de øvrige discipliner og giver den egentlige forudsætning for at skabe Den lærende Organisation.

8.6 Senge-disciplinernes vedkommenhed i case-virksomheden:

Specialets problemformulering lyder: *"Hvordan kan Senges begreber om den lærende organisation omsættes i en praktisk udviklingsproces i en industrivirksomhed?"*. Førrend "hvordan" angribes, er det væsentligt at forholde sig til, om Senge-begreberne / disciplinerne anses for væsentlige i en organisation og tillægges værdi og væsentlighed af menneskene i en organisation i forbindelse med en organisationsudvikling, der skal munde ud i, at organisationen skal være mere lærende og at den udviklende tankegang bliver prioriteret højere. I det konkrete tilfælde holdt op imod den konkrete case-virksomhed og aktionsforskningen.

Det ses tydeligt i analysen af de empiriske data og den samtidige undersøgelse af genkendelige begreber fra Senges terminologi, at der er en sammenhæng i ønskerne og behovene blandt lederne i case-virksomheden, når en lærende udvikling ønskes. Lederne har i spørgeskemaundersøgelserne beskrevet alle disciplinerne. Dette er tilfældet, selvom spørgsmål er søgt konstrueret således at de "rigtige" Senge-relaterende svar ikke "giver sig selv". Herved tilstræbes det at sikre validiteten i empirien. På baggrund af analysen ses Senges discipliner at have ty-

delig betydning i ønsket om organisationsudvikling i case-virksomheden. Det vil derfor være relevant at forholde sig til problemformuleringens spørgsmål.

Da nogle af udviklingsmålene i case-virksomheden er givet på forhånd, eksempelvis formuleringen af visionen, der er fastlagt endeligt, hvor processen skal gå på at få skabt ejerskab af visionen, modsat eksempelvis skabelsen af et lederforum – en platform, hvor ledergruppen åbent og tillidsfuldt kan drøfte hverdagens fortrædeligheder og planlægge nye processer eller allerede igangsatte individuelle og organisatoriske udviklingsprojekter, skal der anvendes forskellig tilgang - og dermed også forskellige værktøjer - til de forskellige processer, jfr. Designskolen, hvor målet er givet på forhånd og Deltagerskolen, hvor deltagerne/ledergruppen selv er med til at problematisere processen og problematikken, der skal arbejdes med, herunder vælge metode i udviklingsprocesserne. (Elkjær 2002:10)

Ét er givet. For at der skal ske fornyende læring i organisationen, fastslår Argyris, at udviklingsprocesserne skal gennemføres på en sådan måde, at der pilles ved den traditionelle opfattelse af normerne – bl.a. i forudsætningerne hvorunder ledergruppen drøfter udviklende tiltag. Det er ganske væsentligt for udviklingsprojekter, der skal skabe vedvarende ændringer i en organisation, at der sker dobbelt-loop handlinger, hvor der sættes spørgsmål ved de bagvedliggende forudsætninger/modeller er afgørende for længerevarende effekt af processerne. (Illeris 2000:250) I processen er det ligeledes ganske væsentligt, at der er opmærksomhed omkring, at det, for at skabe en tillidsfuldt udviklingsplatform er nødvendigt, at stole på hinanden og gøre sig selv sårbar. Førend deltageren er parat og villig til at tage et sådan skridt, må deltagerne overveje deres egen angst for hvad andre vil gøre ved dem – eller deres egen angst vil gøre ved dem selv – i udviklingsprocessen. Uden denne overvejelse og risikoaccept ingen dobbeltloop-proces og dermed ingen organisationsudvikling. (Illeris 2000:250) Enhver udvikling kræver en investering – i dette tilfælde er det at være villig til at udstille sin egen sårbarhed. Det er også at vise sårbarhed, at italesætte egne Mentale Modeller. Hvis ikke de Mentale Modeller sættes til ”offentligt” skue og debat, kan de fortsat være ubevidst styrende for de handlinger, der skal udvikle eget arbejdsområde og organisationen som helhed. (Senge 1999:155)

8.7 Refleksion over egen dobbeltrolle som deltager og deltagende observatør

Som beskrevet i bl.a. afsnittene om metode og undersøgelsesdesign, har jeg været meget opmærksom på min egen dobbeltrolle i processen med at indhente empiri i undersøgelsen. Alene den egen-opmærksomhed med fokus på om min egen ageren kan have "fordrejende" indflydelse på processen, finder jeg positiv, da det er et godt afsæt for, at kunne agere bedst muligt i konteksten.

Med afsæt i Peter Jarvis 7 problemstillinger, (omtalt i metodeafsnittet på side 23) som praktikerforskeren må se i øjnene og forholde sig til, har jeg forholdt mig kritisk til min egen deltagelse i processerne – både omkring formulering af spørgsmål i spørgeskemaet til ledergruppen og til min ageren under ledermødet, hvor resultatet af spørgeskemaet blev sat til debat. Jeg *kan* have binde pletter, men jeg mener, at opgaven er løftet på en måde, så jeg kan fastslå, at jeg *ikke* har været ledende i processen, hvor begrebet ledende skal forstås på den måde, at jeg ikke har styret drøftelserne – eller besvarelsesne - i en bestemt retning med det mål, at få nedskrevet eller italesat bestemte ord og begreber, der "passer som fod i hose" med Senges begrebsverden omkring discipliner og Den lærende Organisation. Jeg har selvfølgelig ledet dialogen under f.eks. ledermødet, men ved at vælge den didaktiske metode at "følge flowet" (energien) i drøftelserne, har jeg kunnet observere situationerne og udviklingen både som værende både deltager, men også ses på processen med praktikerforskerens observerende blik.

Det har været vigtigt for mig, at der har været åbenhed omkring min dobbeltrolle i processen, så jeg ikke efterfølgende kan beskyldes for at have "snigløbet" ejerkreds eller lederkollegaer i processen. Det ville også kunne få fatale følger for den fortsatte proces, hvis der ikke havde været denne åbenhed. "*Er vi nu igen med i et forsøg eller en undersøgelse igen*", kunne kollegaerne måske tænke, og derfor måske - bevidst eller ubevidst - handle anderledes – og måske uhensigtsmæssigt - i situationen.

Jeg mener det er lykkedes praktikerforskeren at gennemføre en undersøgelse i egen organisation uden at egen-involveringen har givet anledning til at fordreje de empiriske data. Jeg mener således, at der er taget højde for Peter Jarvis's tidligere nævnte 7 problemstillinger i tilrettelæggelsen, gennemførelsen og analysen af data på en sådan måde, at undersøgelsen er valid. Jeg mener, at jeg har været i stand til at trække mig ud af situationen og analysere de subjektive

ve data på objektiv vis. Dobbeltrollen mener jeg også er løftet på professionel vis og endelig mener jeg at åbenheden om – og accepten og anerkendelsen af - dobbeltrollen har fjernet det etiske dilemma, der kan være omkring at ”anvende” kollegaer som ”forskningsgenstande”.

9. Konklusion

Det er væsentligt at fastslå, at der er truffet beslutning om, at ledergruppen i case-virksomheden skal gennemløbe en fælles udviklingsproces, der fokuserer på lederrollen på den måde, at målet er, at den enkelte leder i dagligdagen udviser selvstændighed og mere lederadfærd end i dag. Den ønskede lederadfærd kan dog ikke forventes udlevet uden nødvendigt og indgående kendskab til de traditioner, som case-virksomheden ønsker at fastholde og de traditioner, eller måder at handle på, som virksomheden ønsker at forny.

Det ovennævnte faktum, at ledergruppen har en relativ kort anciennitet, gør, at der i ejerkredsen kan sættes spørgsmål ved enkeltmedlemmer af ledergruppens parathed til at indgå i udviklingsprocessen, da basiskendskabet til visionens mål og værdier er forholdsvis ubeskrevet for nogle i ledergruppen. Denne vidertilvejebringelse kan dog sættes i system enten i en målrettet proces forud for den ønskede lederudviklingsproces eller som en integreret del af hele udviklingsforløbet. Denne pointe anses for væsentlig at tage højde for i planlægningsfasen af den egentlige udviklingsproces.

I specialets analyseafsnit søges efterspurgte relationer til Senges discipliner afdækket i ledergruppen, forud for den egentlige proces, for at afgøre, om disciplinerne har betydning for den enkelte leders opfattelse af hverdagen og af forudsætningerne for at udfylde jobbet som leder.

Analyseafsnittet har sandsynliggjort, at Senges discipliner faktisk har en relevans og værdi for ledergruppemedlemmerne set i et udviklingsperspektiv. Problemformuleringen kan således besvares på den måde, at Senges begreber skal tænkes ind i en udviklingsproces, der forandrer organisationskulturen fra den nuværende taylorinspirerede ledelsesfilosofi til den læringsorienterede og –fokuserede. Processen bør tilrettelægges i en tryk atmosfære og en kontekst, der understøtter mestring af Senges discipliner. Herved understøttes også processer, der ifølge Senge giver en energiudladning til deltagerne og organisationen – f.eks. i arbejdet med at ska-

be Fælles Visioner. Arbejdet med at skabe de Fælles Visioner giver også grobund for den fælles omsorg (Senge 1999:183), der kan give den forbundenhed i ledergruppen, der kan danne grundlag for den tillid og tryghed, der skal skabe det læringsrum, hvor udviklingsprocesserne ”stiller spørgsmål” ved den nuværende kontekst, eksemplificeret ved de Mentale Modeller, der skaber vores egen begrænsning og hindrer os med et Argyris-begreb at dobbeltloope i udviklings- og læringssituationer i ledergruppen. (Illeris 2000:250)

For at skabe de optimale rammer omkring udviklingsprocessen, skal konteksten, hvorunder lederudviklingsprocessen startes og gennemføres, opleves tryk, åben, ærlig og understøttende nye måder at angribe hverdagens udfordringer på. Konteksten skal således understøtte dobbeltloop-læring efter Argyris’s principper, hvor det er tilladt – ja faktisk en forudsætning, at traditionelle rammer, som nuværende løsninger skabes under, udfordres og sættes til debat. Den svære proces vil være at bryde sædvanerne hvorunder ledergruppen søger at nedbringe f.eks. uhensigtsmæssigheder. Dette vil kræve en stor og målrettet indsats. Det er dog væsentligt efter Argyris terminologi, at processen understøttes af handlinger, da det først er efter en handling er igangsat, at læring opstår. (Illeris 2000:248)

Når de ydre rammer er på plads, for at ledergruppen kan dobbeltloope i processen, skal fokus være på det konkrete læringselement, altså den konkrete og aktuelle Senge-disciplin, som på tidspunktet arbejdes med i ledergruppen, idét det ikke vurderes, at alle discipliner kan bearbejdes samtidigt. Endvidere vil læringsforløb (jfr. Elkjær 2002:10) skulle skrues forskelligt sammen alt efter om målet er givet på forhånd, som eksempelvis opfyldelse af virksomhedens vision. Dette fokus genfindes i Senges begreb Fælles Visioner.

Målet omkring eksempelvis ”Fælles Visioner” er at få skabt ejerskab omkring den eksisterende Vision for case-virksomheden, således den enkelte leder får en integreret følelse af ejerskab, eller som minimum accept af Visionen, så lederen finder energi, motivation og inspiration til handling i samme vision. I den proces vil Elkjær’s principper i Designskolen skulle anvendes, når processen tilrettelægges. Målet med processen er således givet på forhånd. Erkendelsesrejsen for at nå til en højere erkendelse af, at Senges discipliner har selvstændig og indbyrdes relevans må nødvendigvis gennemføres efter Designskolens principper, idet Designskolens målsætning netop er at imødegå og eliminere upassende mentale antagelser, der

blokerer en – fra virksomhedens synspunkt – hensigtsmæssig kontekst eller holdning. Metoden anvendes således eksempelvis typisk til holdningsbearbejdning.

Når rammerne er skabt – og (holdnings)kanterne er slebet, kan en proces efter Deltagerskolen, med et mere procesorienteret fokus – og ikke på forhånd veldefineret specifikt og konkret mål påbegyndes. Ledergruppen antages således – qua designskolens holdningsbearbejdningsprocesser – på dette tidspunkt at være parate til at indgå i sådanne udviklingsprocesser. Endvidere vil der lederne imellem – og i ledergruppen i helhed – være skabt en udviklingskultur i et trygt og åbent miljø, hvor meninger og ideer åbent kan italesættes og debatteres i åben dialog med det mål at forbedre organisationen som helhed.

Det vil således være målet med udviklingsprocessen, at mestring af Senges discipliner skal give energi til en selvforstærkende proces. Senge fastslår, at ”intet” som eksempelvis Fælles Visioner giver energi. (Senge 1999:183) De Fælles Visioner giver en gensidig forpligtigelse overfor hinanden, fordi visionen er fælles og ikke ”bare” noget individuelt. Derfor forventes det, at processen vil være selvforstærkende, idet det nyskabte åbne og inspirerende udviklende miljø tilskynder til yderligere udvikling og fornyelse. Det ligger som selvfølgeligt underliggende mål vedligeholdende at opretholde og udvikle den nye lærings- og udviklingsorienterede kultur.

Effekten af processen vurderes at være af meget stor betydning – både af hensyn til den enkelte – i første omgang – leders egenopfattelse af jobtilfredshed og oplevelse af indflydelse på eget arbejde og egen situation. En sidegevinst bør derfor også være, at lederens selvopfattelse styrkes og lederen opnår større autoritet i lederrollen, som igen forstærker den enkelte leders greb om hverdagens udfordringer.

Udviklingsprocessen, der tog sin konkrete start med udsendelse af spørgeskemaundersøgelsen og ledermødet, hvor spørgeskemasvar drøftedes, bør hurtigst muligt fortsættes med det mål at skabe det trygge miljø, som udviklingsprocesserne skal ske i. Ingen empiriske argumenter taler imod dette – der findes kun procesunderstøttende empiriske udsagn. En lederudviklingsproces, der er tilrettelagt efter og med fokus på at styrke deltagernes mestring af alle Senges

fem discipliner, vil give energi til ikke bare udvikling af den enkelte leder og ledergruppen som helhed, men hele organisationen.

10. Perspektivering

Det er væsentligt at fastslå, at udviklingsprocessen er igangsat. Processen er ikke forløbet særligt langt endnu, og hvis der ikke er et element af vedholdenhed, fremdrift og ejerskab i processen, kan den sande til og udviklingen stoppe. Det er væsentligt at fastslå, at case-virksomheden ikke forventes at ophøre, hvis processen ikke gennemføres. Imidlertid kan udviklingsprocessen endnu nå at blive bremsset eller afbrudt, hvis den ikke tilføres ”start-energi”. Såfremt processen standses, antages nuværende ledelsesmetoder og -principper mv. at fortsætte. Den tayloristiske lederstil vil derfor fortsat være fremherskende og udfoldelsesmulighederne for den enkelte leder eller medarbejder vil ikke blive udviklet i samme grad, som hvis den læringsfokuserede lederudvikling gennem fokusering på og arbejde med Senges discipliner fortsættes. Potentialet i denne ”energiudløsning”, der frigives i ledergruppen gennem udviklingsarbejdet vil således ikke blive udløst.

Et eksempel - og kun et eksempel - på den nuværende snævre udnyttelse af det humane potentiale i dag er, at udvikling af nye produkter mv. i dag er stærkt koncentreret omkring udviklingsafdelingen. Der er ikke tradition for at opsamle input op fra eksempelvis de timelønsskollegaer i produktionen, der f.eks. fremstiller de produkter, som udviklingsafdelingen udvikler. Bidrag fra de timelønnede medarbejdere vil typisk ikke være om store teoretiske spørgsmål, men centreret om praktiske løsninger omkring bearbejdningen af delelementer til det færdige produkt. Det kan være ideer til produktionstidsreducerende aktiviteter eller konkrete ting, der ellers kan rationalisere arbejdsprocesser, altså igen produktionsomkostningsreducerende tiltag. De nævnte eksempler har umiddelbar ”bundlinje-effekt”, hvis de gennemføres, hvorfor et mistet fokus på disse opgaver svarer til at undgå at lukke ørerne op, når gode ideer bringes på banen.

Hvis udviklingsprocessen bremses og sættes i stå, vil den skitserede lærende organisation, hvor medlemmerne – i det konkrete tilfælde ledergruppen – der til stadighed arbejder på at blive bedre, og hvor der er fokus på at der sættes rammer op der gør, at deltagerne i processen

animeres til at dobbelt-loope, vil ledergruppen ikke folde sig ud, som det ønskes. De andre effekter af udviklingsprocessen vil heller ikke blive efterlevet/ gennemløbet. Det ville ikke blot være ærgerligt for de igangværende, der går glip at det nye organisatoriske råderum, men også dumt for organisationen som helhed. Det er dumt, fordi der er så mange gevinster ved at få skabt både en stærk ledergruppe, der mestrer dialogens fine kunst, men også har egne meninger og fælles holdninger, der kan bredes ud til at favne hele organisationen. En gennemførelse af udviklingsprojektet antages at have en positiv effekt både på dækningsbidraget og på personaleomsætningen - for det første ledergruppen, men også i virksomheden som helhed.

Det er en væsentlig pointe, at den tid, der forløber med udviklingsprojektet ikke er uproduktiv tomgang, hvor tiden i stedet kunne være brugt på at løse individuelle opgaver i de respektive afdelinger, men en investering i fremtiden, for at virksomheden skal forandre sig til en organisation, der ledes på en måde der gør, at den enkelte leders og medarbejders ressourcer og kompetencer bringes mere i spil end de gør i dag, hvor læring på tværs af organisationen ikke en meget anvendt. Det skal være et fokusområde fremover. Der er et stort potentiale, der kan høstes – også på bundlinjen – når udviklingsprocessen er gennemført – ikke bare i ledergruppen, men organisationen som helhed. Det handler bare om at komme i gang og fastholde udviklingen. Hellere i dag end i morgen!

11. Litteraturhenvisninger

Elkjær, Bente og Lysgaard, Anne-Grete (2002): *Med læreprocessens blik – en undersøgelse af konsulentprojekter i mindre virksomheder.* Frederiksberg, Forlaget Samfundslitteratur

Illeris, Knud (2000): *Tekster om læring.* Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag.

Jarvis, Peter (1999): *Praktikerforskeren – udvikling af teori fra praksis.*

Oversat til dansk af Kurt Strandberg (2002), København, Forlaget Alinea.

Krogstrup, Hanne Kathrine og Kristiansen, Søren (1999): *Deltagende observation.* København, Hans Reitzels Forlag.

Senge, Peter M. (1999): *Den femte disciplin – Den lærende Organisations teori og praksis.*

Oversat til dansk af Steen Fiil, Århus, Forlaget Klim.

Stelter, Reinhard (2002): *Coaching – læring – udvikling.* Virum. Dansk Psykologisk Forlag.

12. Bilag:

- 1) Systematiserede uensurerede spørgeskemabesvarelser sorteret efter Senges discipliner.
Fremlagt på ledermøde 18. november '09
- 2) Foto af plancher forberedt og gennemgået på ledermødet den 18. november 2009.
- 3) Beskrivelse af deltagende observationer på ledermødet den 18. november 2009.

12.1 Bilag 1: Spørgeskemasvar drøftet på ledermøde den 18. november

Bilag 1		Ledersvar er uredigerede! Lederudsagn er personmæssigt adskilt af tom linje
1.	Hvad er vigtigt for dig i det daglige arbejde? På det faglige plan? Og på det personlige? (Personlig beherskelse) (tydeliggjort på anvendt planche 2)	Frihed til at arbejde så længe jeg har lyst til for at mine sager bliver løst med et godt resultat. Det skal være sjovt, indsatsen skal føre til noget. Jeg vil selv planlægge mine opgaver og ikke mindst vil jeg have udfordringer som kræver at jeg udvikler mig. Fagligt; At være med til i samarbejde med kompetente kolleger at skabe gode resultater At være med til at skabe dynamik og udvikling Følelsen af at indgå i et team, hvor der er enighed om mål og midler Personligt; At arbejdet er varierende, udfordrende og resultat skabende At mine kolleger og jeg har nogenlunde samme opfattelse af, hvor seriøst vi tager vores arbejde. At der opnås resultater. At vi er kommet længere til fyraften, end vi var ved morgenstunden. At der er en fornuftig omgangstone. Gensidig respekt imellem kollegaer. At man kan søge sparring hos kollegaer. At kollegaer tager deres del af ansvaret/arbejdsbyrden. På det faglige plan er det vigtigt at jeg har den faglige viden til at løse de nødvendige opgaver. Det er også vigtigt at få inspiration til udvidelse af den faglige viden til ny løsninger og optimeringer af nuværende opgaver. På det personlige er det vigtigt at man har den fornødne tid og resurser og rigtige medarbejdere til at udføre de daglige opgaver, og at mine medarbejdere "smiler" når de møder og går fra arbejde. Det er også meget vigtigt at jeg styrer efter mine og virksomhedens målsætninger og opnår de mål og resultater. At opgaver løses minimum tilfredsstillende inden for tidsrammen/overholdelse af aftaler. Faglig respekt og udvikling Passion for mit arbejde – personlig udvikling

		På det faglige plan er det vigtigt at der er, plads til at kunne udforske. På det personlige plan er det vigtigt at der er frihed til at kunne udvikle min personlige stil. God, nærværende og synlig ledelse. Motivere til fælles indsats. Alles bidrag til firmaets beståen er vigtige. Udvikle mig som leder. Være lyttende. Få arbejde og privatliv til at gå op i en højere enhed. Personlig udvikling.
2.	Hvad skal der til, for at du udvikler dig hver dag? (Personlig beherskelse) (tydeliggjort på anvendt planche 3)	De rigtige rammer herunder accept af at udvikling også medfører fejl som man skal turde begå. Hellere en fejl end ingen handling hvis man vel at mærke bruger fejlen til at lære af. At finde gode inspiratorer og rådgivere Konstruktiv dialog med både kunder, fagfolk og kolleger. At der stilles klare krav og forventninger til mig, så jeg ved, hvad andre forventer, jeg skal bidrage med. At jeg får konstruktiv kritik Dialog med kollegaer/ledergruppe/direktion. Vejledning, støtte, rådgivning. At man nogle gange presses til at gøre ting, som man evt. ikke føler sig helt beredt på. Udvikling kræver at de grundlæggende opgaver udføres rigtigt, og at der stilles nye udfordringer og krav fra min egen og fra andre afdelinger. Herunder tænkes også på sparring med andre afdelinger. Små succeser Tid til eftertænksomhed, fordybelse, inspiration, nytænkning Jeg har brug for en dynamisk og glad organisation hvor der er plads til sparring og forfølge tanker

		En hverdag med forskellige interessante opgaver. Tillid fra ledelse og medarbejdere. Tid til at lytte og lære.
3.	Hvad kan i dag hæmme den lærende og den vidensdende udvikling i ledergruppen – og i jobbet? (Mentale modeller) (tydeliggjort på anvendt planche 4)	Manglende forberedelse, passivitet og frygt for ikke at slå til. At for mange i ledergruppen ikke forstår og tager deres rolle i netop ledergruppen alvorligt. Der er en tendens til for meget snak og enighed om de helt overordnede og abstrakte mål, mens de konkrete problemer måske nedprioriteres, da indtil flere ledere helst undgår de konflikter, der naturligt er. Uanset hvor abstrakte målsætningerne er, så skal de gøres konkrete, så alle ved, hvor netop de skal sætte ind for at bidrage til at vi når målene. De fleste vil helst tale om tingene frem for at omsætte snakken til handlinger. Et andet problem der hæmmer den lærende og vidensdende udvikling er, at de færreste åbent og ærligt beretter om problemerne i egne afdelinger. Der fokuseres hellere på de positive historier, mens det efter min opfattelse er de negative historier (problemerne), og navnlig løsning af dem, der kan bidrage til udvikling. Hvis enkelte ”fylder meget” og ikke lader andre komme til orde. Hvis enkelte glemmer at også andre kan have væsentlige pointer at byde ind med. Vi hører meget af det dårlige fra hver enkelt leder, der må være nogle succeshistorier som vi alle også kan lære af. Det er fejlene vi kan lære at gøre det rigtigt af. Bedre forståelse for vigtigheden af opgaverne i andre afdelinger, vil fremme samarbejdet og videndelingen mellem afdelingerne og lederne. Hvis ikke alle er aktive/tilstede Opgaver der skal løses inden for kort tid – opgaveløsning tager fokus Det er hæmmende at forummet ikke er en ”safe haven” det er ikke muligt at sige hvad man føler, og udtrykke hvad der foregår i ens afdeling. Alle bør være lige i ledergruppe forummet, her skal der

		ingen ”chefer være”. Hvis bidrag til fælles bedste føles belønnet med ”straf” – ”Umulige opgaver” Uærlighed og ”dørmatte” brug. Hvis man ikke ser tingene i sammenhæng. Suboptimering .
4.	Hvordan kan vi organisere udviklingen i ledergruppen? (Mentale modeller) (tydeliggjort på ikke anvendt planche 2)	Igennem udsendelse af relevante dagsordener Og igennem en styret afvikling af møderne indenfor den lagte tidsramme. Den skal ligesom så mange andre ting også styres. Det må være en direktionsopgave overordnet at styre udviklingen i ledergruppen. Ledergruppen skal efter min opfattelse løbende uddannes, så alle ledere kender dem selv, deres rolle og tilsvarende for deres lederkolleger. ... Det er vigtigt at der er repræsentanter fra alle afdelinger, og den aktuelle dagsorden bliver diskuteret og budskabet/beslutningerne viderebringes fra møderne. Fælles handlingsplan Personlig handlingsplan Lidt tom for ideer?? Uddannelse – netværk
5.	Hvad er vigtigt for dig i en vision? (Fælles visioner) (tydeliggjort på ikke anvendt planche 1)	At den er realistisk krævende og udfordrende At den er klar, tydelig, realistisk men dog også ambitiøs. At den efterleves qua det daglige arbejde. At den er forståelig. At den giver mening for den enkelte medarbejder. At den kommunikeres bredt, og at man kan stå inde for den.

		Visionen er det vi nu og på længere sigt styrer hverdagen efter, og bør være en realistisk vision. At målet kan nås (Det behøver ikke være nemt) At den maler et simpelt og tydeligt billede af hvad vi alle bør løbe hen imod. Den skal være "nede på jorden" til at forholde sig til, målbar og opnåelig. "Lyset for enden af tunnelen" skal kunne anes.
6.	Når vi i ledergruppen skal arbejde med at blive bedre ledere, hvad er så vigtigt for dig? og hvor ser du, at du kan medvirke i processen og med hvad? (Fælles visioner) (tydeliggjort på anvendt planche 7)	Åbenhed, tillid og mod til at turde fortælle om egne oplevelser. Ikke at være bange for de væsentligste gamle 3 begreber: flid orden og god opførsel. Det er vigtigt for mig, at alle deltagere i ledergruppen har velovervejede synspunkter og holdninger samt at de samme mennesker kan og vil argumentere for dem At medlemmerne af ledergruppen formår at formidle ledergruppens beslutninger til alle kolleger, så der kan skabes klarhed og hvilken retning, vi som virksomhed skal arbejde. At alle tager aktiv del!!! At alle stræber efter at skabe en ledergruppe der kommunikerer, deler, erfaringsudveksler, udtrykker deres egne holdninger klart og tydeligt. Ved at blive bedre til selv f.eks. at udfylde skemaer som disse. Ved at opfordre til dialog, og til at lytte til hinanden. Jeg mener en god leder skal sørge for de funktionelle opgaver er fordelt og altid udføres til aftalt tid og kvalitet. Jeg mener en stor opgave ligger i at fastholde sine medarbejdere og forhindre at de store rekrutteringsomkostninger, som koster meget, på den faglige viden som går tabt, og de menneskelige relationer som aldrig opbygges. Vi skal løbende og naturligt stille større krav til medarbejderne og dermed udvikle dem. Vi bør alle bidrage med den ledererfaring vi har, og med den erfaring vi har fra vores egen

		tidligere ledere, og være bedre til at sige hvad vi gør rigtigt og hvad vi gør forkert. Alle er motiverede, god kommunikation, vise respekt: løfte i flok En aktiv deltager. Synlig og troværdig leder Ikke rigtig relevant for mig, men hvis jeg forestiller mig en fremtid her så. Det er vigtigt for mig at ledergruppen bliver ledere og ikke chefer, det er vigtigt at medarbejderne har lyst til at yde lidt ekstra fordi det giver mening og ikke fordi chefen ”tvinger” dem Vidensdeling – netværk – turde være åben – sige hvad men tænker og føler. Være assertiv – optimere mine arbejdsområder – Vidensdeling og åbenhed.
7.	Hvordan kan du bidrage til at vi alle sammen bliver bedre ledere? og hvad skal der til, for at andre ledere lærer af dig? (Teamlæring) (tydeliggjort på ikke anvendt planche 3)	Igennem, at - levere det som den øvrige gruppe forventer af mig. - deltage aktivt i drøftelserne både talende og lyttende - fremføre de eksempler som jeg oplever i min dagligdag på ledelsessituationer. - turde dumme mig ved at stille spørgsmål Tage aktiv del i ledergruppens møder. Være velforberedt, argumentere for mine synspunkter, oplyse mine lederkolleger om mine succeser og fiaskoer, være åben for kritik, uddele kritik samt bakke mine lederkolleger op i den beslutning, der træffes i ledergruppen. Derudover står jeg naturligvis til rådighed for råd, vejledning og diskussioner 24 timer i døgnet, hvilet også skal ses som et bidrag til at udvikle både forretning og ledergruppe. Ved at man tager sin rolle som leder alvorligt. Ved at man træder ud af rollen som ”almindelig kollega” eller ”jævnbyrdig kollega”, for det er nødvendigt at tage det skridt, før end man bliver en bedre leder, og før end man bliver fuldgældigt medlem af ledergruppen. Der findes ikke et

		”midt i mellem”. Man kan bidrage med sine positive og negative erfaringer, og bruge begge dele positivt. Være en konstruktiv sparringspartner. Vise handling, mod og vilje til at det skal lykkes. At jeg holder hvad jeg lover – være et forbillede Jeg kunne måske have bidraget med min vision om hvordan ledelse skal foregå. For at andre ledere kan lære af mig skal der først gives plads til personlig ledelsesstil. Vidensdeling – sig tingene ligeud og ærligt. Vær assertiv og kald en ”spade for en spade” være åben og modtagelig for andre måder at se tingene på end sin egen.
8.	Hvilke forudsætninger/rammer kan sikre hele ledergruppen bliver bedre ledere? (Teamlæring) (tydeliggjort på ikke anvendt planche 4)	En fælles opfattelse af hvad lederrollen kræver for derved kan man fokusere på det konkrete indhold. At ledergruppen sammensættes korrekt. At lederne gøres deres opgaver og ansvar bekendt. Frie rammer til jævnbyrdig dialog. At der lyttes til alle. At alles bidrag tages alvorligt. Det er vigtigt at der er repræsentanter fra alle afdelinger, og den aktuelle dagsorden bliver diskuteret og budskabet/beslutningerne viderebringes fra møderne. Fælles handlingsplan Personlig handlingsplan Der skal indhentes inspiration ude fra om hvad ”god” ledelse er, der skal skabes et fælles fodslag så man kan hjælpe hinanden. Der er temmelig stor forskel på at være leder for ingen, en eller mange.

		Åbenhed - sig hvad du tænker og mener. Tryghed i gruppen. Sammenhold og Vidensdeling. En del af "holdet".
9.	Hvad er vigtigt for dig, når vi samarbejder på tværs af afdelinger? (Systemtænkning) (tydeliggjort på anvendt planche 5)	At alle har det samme mål, samme arbejdsmoral og at man virkelig anstrenger sig for at levere en god indsats Godt humør, kreativitet, at alle er ordentligt forberedte til møderne, at alle deltager aktivt, og ikke mindst at alle efterfølgende gør som vi har aftalt. Det bør man gøre af almindelig respekt overfor hinanden, samarbejdets mål og virksomhedens trivsel. At alle tager del af ansvaret. At man får de oplysninger og materialer som efterspørges, forstår og informerer om alle relevante oplysninger, afdelingerne imellem. Indstillet på samarbejde Overholdelse af tidsfrister God kommunikation Udvide engagement At samarbejdet foregår på en fornuftig og ligeværdig facon, hvor man respekterer den enkelte afdelings ønsker og beslutninger. Ærlighed og gensidig respekt. Assertiv adfærd fra alle. Del ansvaret og "æren"
10.	Hvordan påvirker din indsats andres muligheder for at gøre "et godt stykke arbejde"? (Systemtænkning)	At jeg deltager aktivt, at jeg leverer det der aftales jeg skal levere og at jeg tager aktivt stilling til det andre forelægger og at jeg udvikler mig. ...

	(tydeliggjort på anvendt planche 6)	Ved mangelfuld indsats omkring uddannelse og vejledning af kollegaer, kan man bremse kollegaen i sin udvikling. Det skal man hele tiden have for øje. Det skal ikke <i>kun</i> være når man selv har tid, men faktisk også når det falder naturligt for kollegaen at rykke sig. Det er ofte en betingelse at man får de nødvendige oplysninger til den rette tid, for at kunne gøre en opgave færdig. Meget – hvis jeg udviser interesse og sørger for at få løst en opgave korrekt til tiden, har andre forudsætningerne for at gøre arbejdet færdigt. Positiv indstilling / positiv adfærd – ønsker ikke at stå tilbage hvis indsats niveauet er højt Ved at skabe en ramme der muliggør den enkeltes behov for selvstændighed, personlig plads samt udfordring til at prøve sig selv af. Alt hænger sammen i en virksomhed – derfor skal alle få det optimale ud af ressourceforbruget under ansvarlighed i arbejdet. Både på det menneskelige og det faglige plan. Hjælp hvor og hvis du kan på en jævn og ligetil facon.
--	--	--

12.2 Bilag 2: Foto af plancher, ledermødet den 18. november 2009

Plancher anvendt ved dialogisk gennemgang af spørgeskemaer på ledermødet den 18. november 2009 med det mål at komme frem til et fundament for den fortsatte udviklingsproces af og omkring ledergruppen og de enkelte ledergruppe-medlemmer.

– ekstrakt af samlede besvarelser

Anvendt planche nr. 1



Den systemiske organisationstanke

Anvendt planche nr. 2

²
VIGTIGT I DET DAGLIGE?
FAGLIGT: RESULTATER!
PERSONLIGT: UDVIKLING!

SAMARBEJDE
INDFLYDELSE
UDVIST KOMPETENCE
VARIERENDE ARBEJDE
RESPEKT
SPARRING

Disciplinen: Personlig Beherskelse

Anvendt planche nr. 3

³
HVAD SKAL DER TIL
FOR AT DU UDVIKLER
DIG HVER DAG?

KLARE KRAV - KONSTRUKTIV
KRITIK

RÅDGIVNING
VEJLEDNING

INSPIRATION

TILLID SPARRING

LYTNING

FORDYBELSE

ACCEPT

IGEN
FORPLIGTELSE
TIL
ACTION

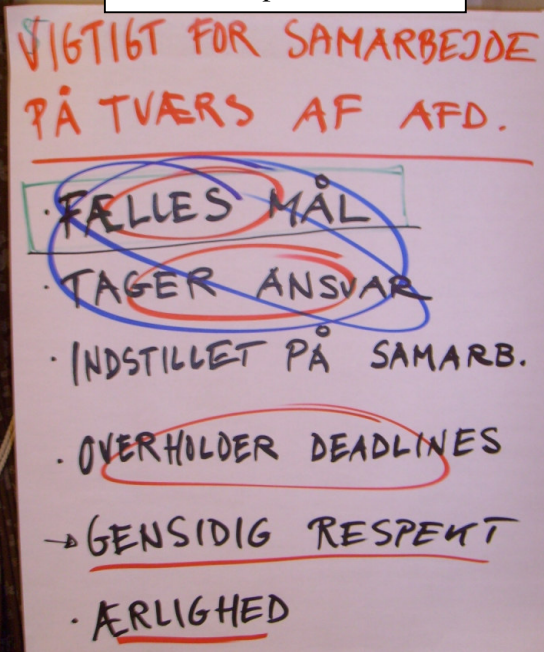
Disciplinen: Personlig Beherskelse

Anvendt planche nr. 4



Disciplinen: Mentale Modeller

Anvendt planche nr. 5



Den 5. disciplin: Systemtænkningen

Anvendt planche nr. 6

- 6 HVORDAN PÅVIRKER DIN INDSATS ANDRES MULIGHEDER
- ERKENDE AT ANDRES SUCCES ER AFHÆNGIG AF MIN INDSATS
 - IKKE VÆRE "DET SVAGESTE LED"
 - TAGE ANSVAR - GIVER PLADS
 - LEVERE "DET NØDVENDIGE" - OGSÅ "TID"
-

Den 5. disciplin: Systemtænkningen

Anvendt planche nr. 7

- ARBEJDET MED "LEDELSE" I LEDERGRUPPEN.
- ÅBENHED · TILLID · DELTAGELSE
 - ERFARINGSDELING
 - GENSIDIG RESPEKT
 - FORBEREDELSE.
 - LOYALITET M. LEDERGRUPPEN
-

Disciplinen: Fælles Visioner

Ikke anvendt planche nr. 1

VIGTIGT I VISIONEN

- REALISTISK KRÆVENDE
- UDFORDRENDE
- FORSTÅELIG (GIVER MENING)
- KAN STÅ INDE FOR
- RETNINGSGIVENDE
/ EFTERLEVES I
HVERDAGEN.

Disciplinen: Fælles Visioner

Ikke anvendt planche nr. 2

ORGANISERING I LEDERGRUPPEN

- STYRING EFTER RELEVANTE DAGSORDENER!
- ALLE DELTAGER AKTIVT!
- FÆLLES OG INDIVIDUEL PLAN!
- UDDANNELSE OG NETVÆRK.

Disciplinen: Mentale Modeller

Ikke anvendt planche nr. 3

EGET BIDRAG TIL AT VI ALLE BLIVER BEDRE

- VÆRE TIL RÅDIGHED
- ER FORBEREDT OG ÅBEN
- LEVERE DET FORVENTEDE
- AKTIVT DELTAGENDE
- LYTTENDE · ROLLEMODEL
- TAGER LEDERROLLE ALVORIGT
- KONSTRUKTIV SPARRINGSPARTNER
- UDVISE MOD OG VILJE

Disciplinen: Teamlæring

Ikke anvendt planche nr. 4

HVILKE RAMMER/ FORUDSÆTNINGER SKAL VÆRE TIL STEDE FOR AT VI BLIVER BEDRE

- FÆLLES OPFATTELSE
AF HVAD ROLLEN KRÆVER
- LIGE VÆRDIG DIALOG
- Åbenhed / TRYGHED
- FÆLLES HANDLINGSPLAN
/ INDIVIDUEL HANDLINGSPLAN

Disciplinen: Teamlæring

12.3 Bilag 3: Beskrivende observation – indtryk fra ledermøde den 18. nov.

Som personalechef, har jeg bl.a. den opgave at implementere nye personalepolitikker og inspirere til, igangsætte, styre, gennemføre og afslutte udviklings- og forandringsprocesser på virksomheden. Derfor vil/skal jeg naturligt have en aktiv rolle i et udviklingsprojekt som dét, jeg samtidigt observerer. Det stiller store etiske krav til praktikerforskeren at observere i egen kontekst. Det er dog muligt. Pierre Bourdieu gjorde det i *Homo Academicus*, hvor han undersøgte det universitetsmiljø han selv var en del af. (Krogstrup 1999:72) Det gav voldsomt røre i miljøet, at Bourdieu gjorde dette. Metoden kan dog retfærdiggøres og håndteres ved at finde balancen mellem nærhed og distance. (Ibid.)

...

Som optakt til ledermødet, hvor fundamentet til udviklingen i ledergruppen skal drøftes, er der udsendt spørgeskema til hvert enkelt ledergruppemedlem. Her ønskes svar på hvad der er vigtigt for den enkelte leder omkring det daglige arbejde både på det faglige og personlige plan. Samtidigt afdækkes tilgangsvinklen til arbejdet med vision og strategi samt ønskerne og forudsætningerne ønskerne til samarbejdet ledergruppen imellem. Endelig fokuseres på hvad den enkelte leder kan byde ind med i udviklingsarbejdet. De ti spørgsmål relaterer sig to og to til Senges 5 discipliner – dog med en indirekte tilgang til disciplinen, således at der ikke spørges direkte - og måske ledende - til den teoretiske potentielle ”facitliste”, da svarene ellers kunne være ”farvede” og næsten forudsigelige.

...

Forud for ledergruppemødet, havde jeg en kort drøftelse med direktøren om formålet og målet med processen. Drøftelsen gik på formålet med at samle op på spørgeskemaerne – om det ville ”flytte noget” at fremlægge materialet – eller essensen heraf? Der var enighed om, at målet med mødet ikke ”bare” var en løs ”snak”, en kærkommen uforpligtende ”pause” fra hverdagen eller en tilbagelænet ”teoretisk” ”snak”, om ”alle de andre”, men målet med processen var større. Der var enighed om at deltagerinvolvering er vigtig. At mødedeltagerne skal forholde sig til materialet og de essenser, der bliver trukket ud, så der skabes et forpligtende fundament til ledergruppens afsæt til udviklingsprocessen.

...

Forinden mødet er den samlede strukturerede og ucensurerede spørgeskemabesvarelse udsendt til hvert enkelt ledergruppemedlem, således deltageren kan forholde sig til dels sin egen besvarelse, men også hvorledes andre ledere havde forholdt sig til spørgsmålene. Opsamlingen er struktureret således, at de enkelte spørgsmålsbesvarelser er samlet, så umiddelbar sammenligning er mulig. Det udsendte materiale fremgår af bilag 2. Materialet er opdelt, så den enkelte leders besvarelse er adskilt fra andre besvarelser i afsnit.

Endvidere er essensen af spørgeskemaerne trukket ud og sat på ord på store post-it plancher med en ekstrakt-planche af ovennævnte, der dækker hvert spørgsmål. I gennemgangen vil jeg anvende begrebet ”ekstrakt-ord”, som anvendes for de ord, der samlende anvendes for, på en kort form, at gengive de fælles meninger. Herudover er der produceret en planche, der i en enkelt model forsøger at beskrive de komplekse ansvarsfelter vi oplever i vores hverdag. Foto af plancherne – i anvendt rækkefølge samt de ikke-anvendte plancher fremgår af bilag 3. Det er didaktiske og resultatorienterede proces tekniske overvejelser der ligger bag, at ikke alle plancher blev brugt, og at de i situationen blev anvendt i en anden rækkefølge end ”den naturlige” i forhold til skemaoplistningen. Drøftelserne i situationen styrede rækkefølgen af plancherne, der blev ophængt, således af deltagerpointer blev aktualiseret og understøttet af ”ekstrakt-ordene”. Herved zappedes også mellem Senges discipliner, selvom dette ikke var synligt for den enkelte deltager, idét disciplinerne ikke er nævnt overhovedet, da der ellers er en risiko for, at den enkelte leder bevidst eller ubevidst forholder sig til disciplinen og et (ubevidst) ønske om at få ”teorien til at passe” – og dermed udhule validiteten i empirien.

Input fra mødet:

Mødet startede med at jeg satte rammerne for drøftelsen, herunder de tidsmæssige aspekter, at det var vigtigt, at den enkelte leder ”kom på banen” og forholdt sig til det fremlagte – hvis lederen enten var enig, uenig eller havde en forståelsesmæssig kommentar eller hvis lederen kunne genkende sin egen kommentar og følte sig mis- eller overfortolket. Det var planlagt, blev det fremført, at vi skulle i dialog under fremlæggelsen og at det var vigtigere at nå til

diskussion om det fremlagte, end at vi lige nåede alle plancherne. Meningen med seancen i dag er, fremførte jeg, at vi får lavet et fundament til at bygge videre på – en måde, hvor vi får sat rammerne for hvordan vi vil håndtere den lederudvikling vi skal igennem, der i den sidste ende munder ud i, at vi med afsæt i vores egen udvikling eller afklaring, udvikler hver vores afdeling og dermed hele virksomheden.

Afklarende blev første planche hængt op, der skitserer det traditionelle ansvarskompetencefelt holdt op mod dét vi kender fra hverdagen, hvor ansvars- og kompetenceområder og gensidig afhængighed fletter ind i hinanden som brikkerne i et puslespil. Denne forenkling af hverdagens kontekst gav mening blandt mødedeltagerne, det nikkede til måden at beskrive vores hverdag.

Planche 2 (personlig beherskelse) blev hængt op, hvor besvarelserne om ”det vigtige” i hverdagen omkring det fagligt og personligt vigtigt kan opsummeres i to ord: Resultater og Udvikling. Der blev nikket samstemmende fra alle til denne fortolkning. Der blev dog ikke sagt noget. Planche 3 (personlig beherskelse) sættes op og opsummeringen af hvad der så giver udvikling påbegyndes. ”Ekstrakt-ord” fremføres. Ord som Klare mål, Konstruktiv kritik fremføres og ordene med stigende egeninvolvering: Rådgivning, vejledning, inspiration, sparring mv. fremføres. Så kommer ledergruppen på banen. Direktøren er den første, der efterspørger; *”om det kun er ting udefra, der gør, at man udvikler sig? Er det kun ”de andre”, der skal gøre noget? – har vi hver især ikke en forpligtigelse til aktivt SELV og at gøre noget, så jeg eller vi udvikles?* Det var der enighed om i ledergruppen. *”Hvis ikke lederen har en forpligtigelse til ”at gøre noget”, hvem har så?”* kom det frem.

Underforstået i måden Direktøren pointerede egenforpligtigelsen til ”at gøre noget selv”, tolkede jeg som et udtryk for en opfattelse af, at det ikke skete i tilstrækkelig grad, hvorfor ophængningen af planche 4 (mentale modeller) faldt i fin tråd med dette. Planche 4 omhandler det, der kan hæmme os i en lærende og videndelende udvikling i hverdagen. Besvarelserne gav tydeligt udtryk for en række mangler. Manglende forberedelse, manglende (aktiv) deltagelse, manglende ”plads” (andre tager pladsen / fylder – f.eks. verbalt), manglende tryghed, manglende fælles forståelse og manglende opfølgende handling på ”fine ord” – der bliver sagt det rigtige, men ordene bliver ikke omsat til handling... Det blev fremført, at *”det ofte også*

var hæmmende med alle de "dårlige undskyldninger", der blev fremført af en (leder)kollega, hvis en deadline ikke var blevet overholdt." Ordene dårlige undskyldninger blev tilført planchen. Mødedeltagerne kom bredt og bekræftende på banen. Det blev fremført, at "det i en travl hverdag var svært også at nå "alt det nye" sammen med de øvrige forpligtigelser, men at "man" så måtte blive bedre til at snakke sammen."

Intensiteten i dialogen tog til. Den foregik ligeværdigt, så deltageren bød ind med det umiddelbare, der gav mening for den enkelte at bringe på banen. Ingen blev ignoreret eller afbrudt. Alle deltog nu aktivt i drøftelserne. Der blev givet rum til den enkelte.

En leder kom på banen og fremførte, at han mente: *"Det "hæmmende" lå et helt andet sted, hvis der fokuseredes på ledergruppen."* Han fremførte: *"at han kunne se en ganske vital ting, der skulle på plads. Netop spørgsmålet: Hvor er det, at hver enkelt leder finder sin base"? – Som han så det: "kunne den ("basen") være placeret i den afdeling, som lederen nu var chef for. Dette skal forstås på den måde, at det var dér lederen fandt sin tryghed og sin ro. Sådan skal det ikke være, fremførte han. Det skal være rundt om bordet her, vores base er – det skal være her i ledergruppen, at vi "lægger af" eller deler inspiration til gode løsninger. Ikke blandt medarbejderne i afdelingen. Vi kan komme i dilemmaer og få det svært hver enkelt leder, hvis vi bliver for meget "kollega" – eller ligefrem "ven" med medarbejderne – herved kan lederrollen blive udhulet og det være svært at stå fast på en måde – for medarbejderen / kollegaer / vennen(?) – upopulær beslutning, som lederen nødvendigvis bare må træffe i en større sags tjeneste."* Dette udsagn startede en ivrig dialog, som bl.a. slog fast, at åbenhed fra den enkelte leders side i forhold til lederkollegaer var vigtig for den fælles indsats. Der blev henvist til planche 1's "puslespilbriks-afhængighed" af hinanden. *"Det kræver",* blev det fremført, *"at vi netop får opbygget den tryghed i ledergruppen, som står på planchen som værende "manglende". Førend vi får trygheden, får vi heller ikke den åbenhed, som er vigtig."* Ordet åbenhed blev anført på planchen. Jeg spurgte hvis man er åben, hvad man så også er, og det naturlige svar, "sårbar" kom - efterfulgt af bemærkningen – *"derfor er det så vigtigt, at vi har trygheden i ledergruppen, at den er vores base. Det er her vi skal kunne lægge af og "græde ud" – uden at det kommer udenfor døren, når vi går fra f.eks. et ledermøde."* Et eksempel fulgte op: *"Det gælder også, hvis vi har en eller anden drøftelse om noget der skal gøres – dét kan vi sagtens være uenige om, men når der så bliver truffet en afgørelse og selv-*

om en enkelt eller to er kommet i mindretal – altså er uenig i beslutningen – står vi altså sammen, når vi går ud af døren og bakker op om beslutningen og taler for den aktuelle løsning, selvom men inderst inde er imod beslutningen. Den forpligtigelse ligger der også i at være leder.” Det var der enighed om. ”Det er også det der gælder, når vi skal arbejde sammen. I den enkelte afdeling kan en beslutning måske se ”forkert” ud, men i helhedens interesse, er beslutningen den rigtige.”

På baggrund af drøftelsen udvikling blev den planlagte ophængning af plancher ændret i situationen, og planche 5 (systemtænkning) (oprindeligt planlagt som nr. 9) der blev ophængt, – men henvisning igen til puslespilsbrikkerne på planche 1. Planche 1 omhandler samarbejdet mellem afdelingerne. Ekstrakt-ordene på planchen, der er hentet fra spørgeskemabesvareelserne, fortæller hvad der er vigtigt, når vi samarbejder på tværs af afdelingerne. Det er Fælles Mål, at den enkelte tager ansvar og er indstillet på samarbejde. At deadlines overholdes og samarbejdet er præget af gensidig respekt og ærlighed.

”Netop ”det fælles mål” er vigtigt i ledergruppen og når vi hver i sær går ud og udmønter vores fælles beslutninger er det et forpligtende fælles ansvar vi har”, blev det fremført. Ordene fælles og ansvar blev kædet sammen af cirkel på tværs af linjerne på planchen. ”Opgaven med det fælles ansvar gælder altså også, at vi overholder deadlines – for hvis vi ser på puslespilsbrikken igen,” blev det sagt, ”er jeg afhængig af at få oplysninger eller noget andet fra en lederkollega for at kunne løfte min opgave – og kan jeg ikke få det, når vi jo ikke det fælles mål.” Der kom en længere anerkendende diskussion af afhængigheden af hinanden og vigtigheden af at være ”en god lederkollega” – og at dette også indebar at være ærlig og op-rigtig i forventningerne og de gensidige forpligtigelser lederne i mellem. Begreber som Gensidig Respekt blev bl.a. nævnt. Noget ”ganske væsentligt”, der også blev nævnt var ”at tage ansvar – og imødekomme en kollegas behov, så kollegaen kan komme videre i arbejdet – det kan jo være ”mig selv” i morgen”. Under drøftelsen ophænges planche 6 (systemtænkning), er samler besvarelsesne omkring hvordan den enkelte leders egen indsats påvirker andre lederes mulighed for at opnå succes, hvor netop én af pointerne er at erkende at ”min” måde at agere på, kan hindre andres chance for succes. – Det fremførtes, at det handler om – netop, som det fremgår af planchen, ”at tage ansvar – både i hverdagen, og når vi skal udvikle ledergruppen.”

Planche 7 (fælles visioner) blev sat op, så drøftelsen kunne konkretiseres med forpligtende aftaler omkring lederudviklingen. Forudsætningerne var der enighed om – Ord som *”åbenhed”*, der også tidligere var blevet tilført planche 4 omkring hvad der hæmmer os i hverdagen/ledergruppen, blev fremhævet som vigtige, og *”at hver enkelt leder ”tør” åbne sig og fortælle om hvad der er svært. Her er begreber som tillid også essentielle, blev det pointeret...”* Som et eksempel på gensidig respekt fremførtes det (af en anden end indkøbschefen) *”at det også handler om gensidig respekt at anerkende, at indkøbsafdelingen kun laver rekviritioner om tirsdagen og torsdagen for at kunne strukturere en hverdag, der tilgodeser alle de opgaver og forpligtigelser, der ligger i afdelingen.”* Dette eksempel gav utilsigtet anledning til lidt intern grinen/fnisen, da der – ubekendt af lederen, der fremførte eksemplet - netop få timer forinden havde været et eksempel på, at en anden afdeling igen-igen havde været på banen for at rekvirere varer *”udenfor åbningstiden”* (tirsdag og torsdag) i indkøbsafdelingen. På denne måde blev drøftelsen gjort meget nærværende og konkret, og der kom flere eksempler på, hvordan de forskellige *”rytmer”* i afdelingerne kunne modarbejde hinanden. Det blev også fremført, at *”vi skal huske, at vi alle arbejder for det samme overordnede mål – hver på vores måde – om med hvert vores ansvarsområde – men målet er fælles – og kan kun nås i fællesskab”*.

Der skabtes enighed om, at en måde at komme ud over disse modstridende rytmer er at tematisere nogle af ledermøderne og sætte en afdeling til at tage en aktuel problemstilling op til en drøftelse på tværs, der kan sikre, at barrierer nedbrydes og netop samspillet mellem afdelingerne løftes – herved opnås også den større fælles forpligtigelse der ligger i at få hverdagen til at fungere – og bruge de fælles kræfter på at udvikle samarbejdet – og finde *”nye måder”* at få de forskellige afdelingsbehov opfyldt, i stedet for at modarbejde eller ærgre sig over andre afdelingers *”dumheder”* og *”ubegribelige stivhed”*, som det blev italesat.

Tiden var nu så fremskreden, at mødet skulle afsluttes. Ikke alle plancher var gennemgået, så der resterer fortsat pointer, der må drøftes senere. Dette var i konteksten imidlertid uvæsentligt. Der var opstået en intern fortættet enighed om, at vi sammen kunne – og ville – samarbejde anderledes og bedre. Dialogen omkring spørgeskemaet og konkretiseringen den samtidige eksemplificering havde åbnet øjnene for at *”de andre”* ikke kun er *”usamarbejdsvillige”* på grund af *”tværhed”* og *”ugidelighed”*. Det sidstnævnte er stærke ord, der dog blev sagt

med et smil på læben, der gjorde, at selvironien i egenbilledet af beskrivelsen af "de andre" afvæbnede situationen og satte behovet og nødvendigheden af et fleksibelt samarbejde i de rette rammer. Pointen med, at "*jeg kan blokere*" for andres succes gav her god mening. Med beslutningen om at tematisere nogle af ledermøderne, så afdelingens "billede" af virkeligheden blev lagt frem. Møderne skal gennemføres på dialogisk vis, hvor temaet er nuværende og fremtidige udfordringer i afdelingen. Emnerne bør være beskrivende af de metoder der er valgt for at kunne agere i konteksten og fokus bør samtidigt være på de konsekvenser dette får for andre afdelinger – herunder de formkrav, der er til samarbejde og samarbejdsflader. Det er vigtigt, at der er forståelse for, at formkrav er til debat! Ved at gøre det på denne måde bringes den enkelte afdelings baggrund for at opsætte "stive regler" frem, og giver måske mere mening for andre. Tanken er, at samarbejdsfladerne åbent skal drøftes - også med bidrag fra den resterende ledergruppe, der måske ikke har noget aktuelt "i klemme" i den konkrete sag og derfor kan se "problemet" på lidt mere afstand og måske kan finde løsninger, der imødegår eventuelle konfliktområder. Set i lyset af den aktuelle netop oplevede "situation", valgtes det, at den første afdeling, der skulle "på" er Indkøbsafdelingen. Det blev italesat, at "*det er vigtigt straks at melde ud, hvis en deadline af en eller anden grund ikke kan overholdes, så der kan træffes de nødvendige forholdsregler*". Det blev fremført, at deadlines også være "*realistiske*", "*åbent og ærligt fremsat*" og "*gennemtænkte*".

Afsluttende på ledermødet drøftedes netop dét af vi kommer mere "ind under huden" på de andre ledere. Det blev spørgende fremsat, at man også kunne holde ledermøder oftere (hver dag?) men af kortere varighed, hvor man informerede hinanden hurtigt og konkret – og så gik videre med drøftelserne mellem de afdelinger, der konkret skulle løfte noget aktuelt i fællesskab. Der var ikke samling om dette, da formen med et ugentligt onsdags ledermøde, hvor den halve time nu var "gratis" (frokostpausen, hvor firmaet giver frokost) gav det mindste afbræk i hverdagen for den enkelte leder, og der samtidigt er mulighed for – på et møde af en times varighed – at komme i dybden med et emne. Der blev ikke italesat nogen konklusion på den sidste idé, dog vurderes det, at ændringen med flere og kortere ledermøder næppe bliver gennemført. Mødet blev hævet med ordene og, at det nu vær Indkøbsafdelingen, der skal forberede sig til at forestå tema-drøftelserne på førstkomende temamøde.

Således oplevet og gengivet; Lars Hedelund, Personalechef og Deltagende Observatør.