

Masterspeciale ved HF og VUC Thy-Mors.

Master i procesledelse og organisatorisk forandring
4. Semester, Aalborg Universitet 2022
Antal anslag: 66.606

Vejleder: Jakob Nørlem
Studerende: Carsten Emil Feldtmann
Studiner.: 20200527

Resume / Abstract

Resume

Denne opgaves oprindelig intention var egentlig, at designe et aktionslæringsforløb, for HF & VUC Thy-Mors. Aktionslæringsforløbet var designet på en måde så det inkorporer metoden Kurs, Koordination og Commitment. At Ander Trillingsgaard. Efter alt er planlagt og gået i gang, sker der noget i organisationen, som gør at opgaven tager en uventet drejning. Det betyder at jeg bliver nødt til at stoppe op, da det ikke længere er muligt at gennemfører projektet. Det fører til, at den sidste del af opgaven, i stedet for at være en normal opgave, der slutter med en analyse, en diskussion og en konklusion, bliver til et afsnit med en autoetnografi, hvor jeg analyserer hvad den hændelse organisationen har været udsat for og hvad den har af betydning. Opgaven munder ud i en diskussion om organisationslæring. Det at opgaven drejer over i en autobiografi, giver mig som studerende mulighed for at anvende mine egne erfaringer og oplevelser ind i en denne opgave, på en akademisk måde. Selv om opgaven ikke munder ud i en konklusion af problemformulering, mener jeg alligevel, at man få et billede på hvad det kalder på hvis en ledelse ikke producerer ledelse.

Abstract

The original intention of this assignment was to design as an action learning course, for HF & VUC Thy-Mors. The action learning course was designed in such a way, that it incorporates the method: Direction, Alignment and Commitment, from the danish author Anders Trillingsgaard. After everything was planned and started, something happened in the organization, that makes the task take an unexpected turn. This meant, that I had to stop, as it's no longer was possible to complete the project. This leads in to the last part of the assignment, instead of being a normal assignment that ends with an analysis, a discussion and a conclusion, becoming a section about an autoethnography, where I analyze what the incident the organization has been exposed to, have of significance. The assignment culminates in a discussion about organizational learning. The fact that the assignment turns into an autobiography gives me as a student the opportunity to apply my own experiences into this assignment, in an academic way. Although the task does not lead to a conclusion of problem formulation, I still believe that one gets a picture of what it calls up on, when leaders does not produce management.

Resume / Abstract	2
1. Indledning	4
1.1 Organisationens historiske kontekst	4
1.2 Organisatorisk kontekst	5
1.3 Personlig kontekst	5
1.4 Problemfelt	5
1.4 Opgavens opbygning	7
2. Videnskabsteori	8
2.1 Pragmatisme	8
2.2 Ontologi	8
2.3 Epistemologi	9
2.4 Antagelser	9
3. Teori	10
3.1 Kurs, Koordination og Commitment	10
3.2 Appreciative inquiry	12
3.3 Aktionslæring	13
4. Metode	15
4.1 Arbejdstilgang	15
4.2 Aktionslæring	18
4.3 Kurs, Koordination og Commitment	20
4.4 Al.	20
4.5 Refleksioner	22
5. Analyse	23
6. Autoetnografi	23
6.1 Introduktion	24
Episode 1. Krisen	24
Episode 2. Den organisatoriske struktur – ændring i ledelsesstrukturen.	26
Episode 3. Valg at skifte job.	26
6.2 Autoetnografisk analyse	27
7. Diskussion	28
Litteraturliste	30

1. Indledning

Denne opgave er lavet som en del af eksamen på mit 4. semester på uddannelsen, 'Master i procesledelse og organisatorisk forandring (PROF)' som udbydes og faciliteres af Aalborg Universitet. Opgaven tager udgangspunkt i organisationen HF og VUC Thy-Mors (VUCTM), hvor jeg er ansat som projektleder. VUCTM ligger, som navnet hentyder til, i Thy og på Mors. Opgavens omdrejningspunkt er, hvilke lokale erfaringer man kan erkende i forbindelse med overgangen fra almene HF-klasser til profillinjer på VUCTM, da organisationen nu har oprettet 2 profillinjer og ønsker at oprette flere. Dette betyder helt konkret, at man vil oprette en ny linje med start i august 2022. Opgaven bygger således på arbejdet med oprettelsen af den tredje profillinje. Det endelige mål med opgaven er at lave en form for 'drejebog', så organisationen fremadrettet, når der skal startes flere profillinjer, har samlet de erfaringer, der i organisationen, så de ikke går tabt, hvis man mister de medarbejdere, der tidligere har arbejdet med profillinjerne.

1.1 Organisationens historiske kontekst

Over en lang årrække har VUCTM, i forbindelse med affolkningen af udkantsdanmark, oplevet at der var mindre og mindre søgning på HF-uddannelsen, dels fordi befolkningstallet blev mindre, men også fordi flere unge valgte at tage deres ungdomsuddannelse i en større by. I den forbindelse så man en mulighed for at lave de før omtalte profillinjer, hvor man sammensætter et HF uddannelsesforløb, hvor valgfagene er valgt for hele holdet, så uddannelsen retter sig mod bestemte korte og mellemlange videregående uddannelser. Den første profillinje, HF-Cold Hawaii, som startede i 2015, retter sig mod uddannelser inden for idrætsfagene, de maritime fag og pædagogiske uddannelser. På profillinjen HF-Cold Hawaii er det overordnede tema 'surf og skate'. Men det, der gør det særligt at være på en profillinje hos VUCTM er, at de har tilknyttet et kollegie til deres profillinjer. Dette er særligt for VUCTM, da der ikke er andre HF-uddannelsescentre, der har kollegier. Dette særlige forhold giver uddannelsen en karakter af et højskoleophold, og gør at der bliver flere timer til rådighed med eleverne, til at fordybe sig i bestemte tematikker, og/eller giver eleverne mulighed for at dygtiggøre sig yderligere inden for noget, de brænder særligt for. Hertil kommer hele det sociale aspekt, samt dannelsesaspektet i at bo sammen med mange andre unge i to år. Efter fem gode år med HF-Cold Hawaii besluttede ledelsen, i 2020, at udvide uddannelsestilbuddet med en profillinje mere med fokus på naturforståelse, bæredygtighed, klima, og kreativitet. Linjen kom til at hedde HF-Imagine. HF-Imagine havde opstart i august 2021, hvor Hold 1. startede med 19 elever; 15, der flyttede ind på kollegiet og 4 som almindelige dagsstuderende.

1.2 Organisatorisk kontekst

I maj 2021 blev jeg ansat som projektleder, til at starte profillinjen HF-Imagine. Dette betød, at jeg skulle koordinere opstarten og forme HF-Imagine, som VUCTM havde besluttet sig for at starte august 2021. Allerede i september 2021 besluttede VUCTMs ledelse i samarbejde med bestyrelsen, at VUCTM skulle etablere en profillinje mere, nu med hovedfokus på friluftsliv. Den kommende linje skal starte i august 2022, og kommer til at hedde HF-Outdoor. Den nye linje skal ligge geografisk placeret samme sted som HF-Imagine, derfor var det oplagt, at jeg også blev projektleder på denne linje. Arbejdet med oprettelsen af den nye profillinje HF-Outdoor, er således gjort til genstandsfelt for denne opgave.

1.3 Personlig kontekst

I forbindelse med opstarten af HF-Imagine, oplevede jeg, at det var svært at 'samle trådene'. Der havde ikke været en ansvarlig/projektleder i opstartsfasen af projektet forud for min ansættelse hvilket betød, at der havde været en del forskellige medarbejdere, der havde arbejdet i mange forskellige retninger uden at have en fælles retning eller forståelse af/for projektet. Det, at de medarbejdere, der havde arbejdet på projektet, ikke havde en fælles forståelse samt det, at der ikke var en ansvarlig/projektleder, medførte også at der var meget lidt planlagt og koordineret. Da jeg blev ansat og startede, havde det derfor den effekt, at de medarbejdere der indtil nu havde arbejdet med projektet, at de gav helt slip og overlod alt med mere eller mindre overlevering. Jeg oplevede det, som om deres motivation og engagement for projektet var helt forsvundet. Da jeg fik opgaven med oprettelse af HF-Outdoor, spurgte jeg ledelsen, om de havde til hensigt at oprette flere profillinjer i fremtiden. Dette spørgsmål gav anledning til at ledelsen drøftede en strategi for fremtiden. hvor de fandt frem til at VUCTM inden 2028 gerne vil have 5 profillinjer. Det var således i lyset af denne viden, at problemfeltet for min opgave opstod.

1.4 Problemfelt

På baggrund af indledningen har jeg fundet det interessant at arbejde med et problemfelt for denne opgave, som ligger inden for rammen af oprettelsen af HF-Outdoor og som tidsmæssigt strækker fra bestyrelsens endelige beslutning om at starte linjen op primo september 2021, og frem til medio december, da semestrets omfang tidsmæssigt afgrænser semesteropgaven. Eftersom VUCTM ønsker at starte flere profillinjer, og på baggrund af mine erfaringer med oprettelsen af HF imagine, tænkte jeg, at det kunne være lærende for organisationen, hvis vi kunne bruge vores erfaringer med at oprette profillinjer fremadrettet, som en slags drejebog med alle de lokale erfaringer, der var gjort og ville komme, i forbindelse med oprettelsen af den tredje linje, HF-Outdoor. Yderligere ville jeg gerne afsøge effekten af at anvende en metode i forbindelse med projektarbejdet, da der ikke hidtil har været arbejdet efter en bevidst valgt metode. Masterprojektet tager derfor udgangspunkt i en aktionslæringsproces, hvor jeg vil undersøge om brugen af en metodisk

proces kan danne grundlag for organisatorisk læring. Dette leder mig frem til følgende problemformulering:

Hvilke lokale erfaringer kan organisationen lære af i forbindelse med overgangen fra almene HF-klasser til profillinjer, på HF & VUC Thy-Mors, og hvordan skaber det organisatorisk læring?

For at svare på denne problemformulering, har jeg valgt, at jeg i opgaven vil prøve at se nærmere på følgende tre undersøgelsesspørgsmål.

- Hvordan kan en metodisk arbejdsproces, understøtte projektarbejdet med udvikling af nye profillinjer?
- Hvordan kan aktionslæring og arbejdet med en metodisk arbejdsproces understøtte projektgruppens udvikling og læring.
- Hvordan kan aktionslæring være med til at understøtte organisationens læring?

Det har virkelig været en stor udfordring for mig at overtage HF-Imagine projektet, da alle der var i projektgruppen, overlod alle igangværende opgaver og processer til mig, for nærmest at meldte sig ud af Imagine projektet. Hvilket betød at jeg reelt betød at jeg stod som ny medarbejder, med en profillinje der skulle starte 10 uger efter, hvor der kun var en "overordnet" ide om retningen for Imagine-linjen, men ingen reel kurs for projektet endnu. Da VUCTM så luftede ideen om allerede året efter at starte en profillinje mere, blev jeg virkelig interesseret i hvordan man kunne sørge for, at startet en projektgruppe op der var med hele vejen. Samt hvordan man kunne sikre at de erfaringer der ligger i en organisation, kan blive til læring, der kan anvendes af organisationen i fremtiden, så man ikke starter fra bunden af hver gang.

Min oplevelse af at overtage og opstarte HF Imagine var, at der ikke var et samlet billede af hvad det egentlig var man ville med Imagine profillinjen. Der var heller ikke lagt nogen plan for hvordan opstart eller indhold på Imagine profillinjen, hvilket betød at der ikke var beskrevet nogle mål for Imagine-projektet. Når jeg så på min oplevelser af forløbet med opstart af HF Imagine retrospektivt, følte jeg at det Anders Trillingsgaard skriver om Kurs, Koordination og Commitment kunne give næste proces med opstart af en ny profillinge, alt det jeg så Imagine-projektet manglede. Derfor valgte jeg at den metodiske arbejdsproces jeg ville afprøve skulle være den Ander Trillingsgaard har udviklet og beskriver i sin bog Ledelsesteamet gentænkt.

For at få de erfaringer der er gøres i processen omdannet til læring for organisation, har jeg valgt at anvende teorien om aktionslæring, til at understøtte processen i at omdanne erfaringer til læring.

1.4 Opgavens opbygning

I dette afsnit vil jeg kort beskrive opgavens opbygning, så man som læser får et indblik i, hvad man kan forvente i opgavens forskellige afsnit. I starten af dette afsnit har jeg skrevet en indledning, hvor jeg beskriver motivationen for denne opgave. Jeg kommer også ind på min organisations kontekst, samt den historiske kontekst. Ligeledes min personlige kontekst i organisationen, som leder hen til motivationen for denne opgave. Herefter bliver der konkretiseret et problemfelt, med en problemformulering, som leder til tre undersøgelsesspørgsmål.

Jeg vil i næste afsnit komme ind på opgavens videnskabsteoretiske ståsted, samt et par antagelser for opgavens udarbejdelse. Afsnittet indeholder ligeledes mine refleksioner om kollegaers og egen rolle i projektet og opgaven.

Efter de to indledende afsnit, vil jeg i de to efterfølgende afsnit redegøre for den teori, samt de metoder, der anvendes i opgaven. I slutningen af metodeafsnittet vil jeg komme med mine refleksioner over problemformuleringens første undersøgelsesspørgsmål.

Efter redegørelsen for den anvendte teori og metode vil jeg i det efterfølgende afsnit analysere undersøgelsesspørgsmål nr. 2, for at se hvordan metoderne, der er anvendt, bidrog til læring for projektgruppen.

Efter analysen følger en diskussion hvor jeg vil tage udgangspunkt i problemformuleringens tredje undersøgelsesspørgsmål. Diskussionerne vil være mine refleksioner og de iagttagede mønstre jeg har fået øje på, som jeg vil præsentere i afsnittet.

Herefter vil der komme et afsnit, hvor jeg kort vil samle op på problemformuleringens tre undersøgelsesspørgsmål og konkludere på den samlede problemformulering.

Opgavens sidste afsnit bliver en perspektivering, hvor jeg vil reflektere over, om andre HF-skoler kan gøre gavn af vores læring og i givet fald, hvordan.

Det ovenfor beskrevne var plan A for denne opgave. Imidlertid sker der en uventet hændelse, der resulterer i at opgaven tager en anden udforming efter teoriafsnittet. I samarbejde med min vejleder Jakob Nørlem, udarbejdes en plan B. Hvor opgaven i stedet for, på traditionel vis, at fortsætte med en analyse, i stedet bliver en autoetnografi, der danner grundlag for en analyse af hændelsen.

Opgaven slutter med en diskussion hvor jeg reflekterer over organisationslæring og kapacitetsopbygning på et generelt plan.

2. Videnskabsteori

Min videnskabsteoretiske position har fra begyndelsen af min masteruddannelse, efter introduktionen til Kenneth Gergens univers, været socialkonstruktionistisk. Dvs., at det perspektiv jeg i mine seneste fire opgaver, har haft på verden, har været det socialkonstruktivistiske perspektiv, da dette syn har passet utroligt godt til de opgaver, jeg har lavet. Den overordnede socialkonstruktionistiske ontologi kan beskrives således, "Alt, hvad vi regner for virkeligt, er socialt



konstrueret. Eller, sagt mere dramatisk, intet er virkeligt før, folk er enige om, at det er det" (Gergen & Gergen, 2005, s. 9). Det har haft den betydning, at jeg har haft et stort fokus på sproget og det sagte ord. I denne opgave har mit videnskabsteoretiske ståsted flyttet sig fra socialkonstruktionisme til pragmatisme, da jeg i mit arbejde har erfaret, at det ikke er alt der er sagt eller skrevet, der bliver ført ud i livet, og omvendt sker der ting som ikke er sagt eller skrevet, som får stor betydning. "Pragmatisme står i dag for individets og erfaringens genkomst i videnskabsteorien med et særligt fokus på praksis." (Egholm, 2014, s. 171). Det er det særlige fokus på praksis, der har haft betydning for min overgang fra socialkonstruktionisme til pragmatisme, da det i dette projekt har været vigtig for min opgave og VUCTM at finde ud af, hvad der skal til for at lykkes med overgangen fra de almene HF-klasser til profilinjer.

2.1 Pragmatisme

Fra den pragmatiske position, vil den generelle opfattelse være, at man er optaget af at nå frem til praktiske løsninger, der fungerer og er realistiske, frem for stringent at følge en teori, metode eller ideologiske principper. Som tidligere leder i forsvaret, underviser på håndværksuddannelser og nu som projektleder, er jeg en meget praktisk anlagt person, og mange har tit kaldt mig en pragmatiker. Det betyder ikke, at jeg forkaster al teori og arbejder mig ureflekteret frem. Jeg er derimod meget motiveret for at arbejde teoretisk funderet, men selvfølge i det omfang, det giver mening. Jeg er heller ikke betænkelig ved at anvende dele af forskellige metoder og teorier, selv om mange teoretikere vil sige, at det er vigtigt, at man holder sig stringent til deres teori eller metode, for at lykkes.

Teoretikeren William James skriver i sin bog: Pragmatism (1907) at:

Any idea that will carry us prosperously from any one part of our experience to any other part, linking things satisfactorily, working securely, simplifying, saving labor; is true for just so much, true in so far forth, true INSTRUMENTALLY. This is the 'instrumental' view of truth taught so successfully (James, 1907, s. 34),

og det er netop denne særlige tilgang til sandhed, der gør den pragmatiske tilgang velegnet i denne opgave.

2.2 Ontologi

Vores handlinger og erfaringer er centrale elementer i pragmatismens forståelse og opfattelse af verden. Det betyder at "Erkendelsesinteressen er derfor typisk ideografisk" (Egholm, 2014, s. 172) hvilket i denne opgaves kontekst betyder, at jeg gerne skulle ende

med et bud på hvilke handlinger, der fremadrettet kan være nyttige og brugbare, i forbindelse med oprettelse af næste profillinje, i det opgavens "fokus er rettet mod, hvordan erfaringer fra tidligere situationer påvirker og bruges i nutidige handlinger, og hvilkekonsekvenser det kan få i fremtiden." (Egholm, 2014, s. 172).

2.3 Epistemologi

Pragmatismens epistemologiske udgangspunkt er "at al erkendelse begynder med en sansning og opnået gennem fortolkningen af tegn, der på forskellig vis repræsenterer verden." (Egholm, 2014, s. 173). Det har den betydning, at "Den analytiske praksis tager udgangspunkt i abduktion, der forener det deduktive og det induktive." (Egholm, 2014, s. 173). Ifølge Egholm, er Abduktion et centralt begreb i pragmatismen. Abduktion kan også kaldes et kvalitativt gæt, som i denne opgave kommer til at bygge på mine erfaringer, erkendelser og fortolkninger, hvilket kommer til at lede til mit bedste bud på, hvilke erfaringer organisationen kan lære af, i *forbindelse* med oprettelsen af profillinjer.

2.4 Antagelser

Det er vanskeligt, at komme uden om John Dewey når man snakker om moderne pragmatisme, da han er en af de yngre teoretikere, der beskæftiger sig med pragmatismen. For Dewey er læring både noget der er socialt og individuelt forankret, med udgangspunkt i selve sagen. Det betyder for ham, at vi altid lærer af den konkrete oplevelse, samt af den sociale kontekst oplevelsen finder sted i.

Alle sansninger opstår som en reaktion på et *noget*, der på den ene side kun kan forklares gennem kulturelle og historiske bestemte diskurser, mens deres udformning på den anden side altid må tage udgangspunkt i en kropslig bundet sansning af et *noget*. Hermed bliver erfaring på en og samme tid både individuel og social. (Dewey, 1999 s. 42)

Det er på denne baggrund, at jeg antager at læring er bundet til en kropslig sansning, der både er social og individuel forankret. Denne antagelse har den betydning for Dewey, at han mener, at for at beherske mestring skal man på baggrund af tidligere erfaringer kunne identificerer den situation, man befinder sig i, og forstå betydningen af den. Dewey beskriver det selv således, "evnen til rent faktisk at bemestre og vurderer de konsekvenser, som ens handlinger vil afføde, og derved agere på den bedst mulige måde i forhold til den umiddelbare impuls." (Dewey, 1999 s. 67) en mere moderne udlægning af Deweys ord kunne være at et individ må foretage "en kvalificeret vurdering af forbindelsen mellem iagttagelse og konteksten, lignende tidligere erfaringer og anden viden." (Egholm, 2014 s. 180). Med andre ord, så foretages der en abduktiv vurdering som leder til et bud på fremtidig handling.

Med de ord vil jeg slutte afsnittet om videnskabsteori, i næste afsnit vil jeg redegøre for den teori, jeg har anvendt til projektetarbejdet med HF Outdoor og nærværende opgaven.

3. Teori

Dette teoriafsnit byder på en indføring i de teorier og metoder, jeg har anvendt i projektarbejdet. I metodeafsnittet vil jeg redegøre for, hvordan de forskellige metoder konkret er anvendt i projektet. Selve teoriafsnittet er delt op i tre dele, første del omhandler Kurs, Koordination og Commitment (KKC). Den anden del vil være en lidt lettere gennemgang af Cooperiders Appreciative Inquiry (AI) og den sidste del vil omhandle aktionslæring.

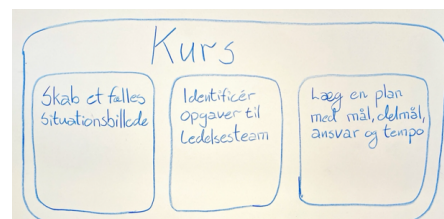
KKC er den metodiske arbejdsproces jeg har valgt at afprøve i forbindelse med udviklingen af den nye profilinje. Jeg har valgt KKC da teamet, der skal stå for udviklingen, udelukkende består af ledere i organisationen. AI er valgt, da det er en gren inden for aktionsforskning, der har fokus på den anerkendende udforskning, som jeg vil bruge til at indsamle erfaringer fra arbejdet med udviklingen af de tidligere profilinjer. Yderligere mener jeg, at AI kan være med til at skabe gode relationer med den anerkendende tilgang, hvilket jeg argumenterer for i metodeafsnittet, under overskriften 'arbejdstilgang'. Jeg har valgt også at lave et afsnit om aktionslæring, da jeg ser det som grundteorien for organisationens læring, hvor jeg fylder KKC og AI ind i til at understøtte, facilitere og stilladsere udviklingen i teamet.

3.1 Kurs, Koordination og Commitment - eller i daglig tale KKC- er Anders Trillingsgaards danske udgave af Direction, Alignment og Commitment (DAC). DAC er oprindelig udviklet af Wilfred H. Drath samt hans kollegaer ved Center for Creative Leadership. I 2008 udkom de med artiklen: Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership, hvor de argumenterer for, at man kan se ledelse på en ny måde, en den traditionelle tredeling hvor man har lederen, medarbejderne og mål, men i stedet som noget der produceres i

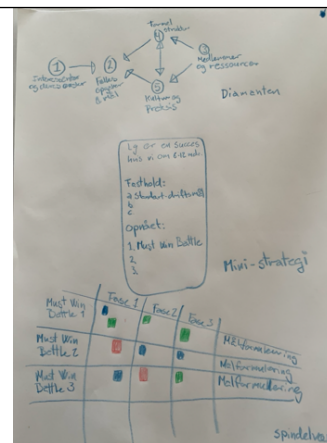


arbejdet mod målet af både ledere og medarbejdere. Noget af det Darth og hans kollegaer har lagt mærke til i deres studier er "...how people who share work in collectives produce direction, alignment and commitment" (Drath, et al., 2008, s. 636). Darth mener derfor at kunne argumenterer for at når der, produceres DAC, så produceres der også ledelse. Dog ikke på den måde at det er et mål i sig selv at producerer DAC men det er en metode til at opnå mål af forskellig art. Det betyder også, at DAC ikke er noget man laver en gang, og så mestre man det. Det er derimod en tilgang, der skal vedligeholdes løbende. Anders Trillingsgaard beskriver i sin bog "Ledelsesteamet gentænkt" 12 pointer samt hvordan man metodisk kan anvende tre trin i hvert fokusområde til at skabe "... en styrkelse af fælles kurs, koordinering og commitment." (Trillingsgaard, 2015, s. 255). Det skal grundlæggende forstås på den måde, at der er tre trin i henholdsvis kurs, koordination og commitment. Se figur 1, 3 & 4. Til hvert trin har Trillingsgaard udformet en aktivitetsguide, man kan følge for at opnå en styrkelse inden for hvert fokusområde. Ideen er, at hvis man i teamet etablerer fælles kurs, så alle har samme forståelse og arbejder i samme retning, koordinerer indsatsen og skaber commitment, så producerer man ledelse, der igen skaber resultater.

Kurs: Til hvert trin i kurs har Trillingsgaard en model, der danner udgangspunkt for aktiviteter. Til at skabe et fælles situationsbillede, har han taget udgangspunkt i Leavitts diamant fra 1965 og lavet en tilpasset udgave, se figur 3., hvor man gennem dialog arbejder sig gennem diamanten, for til sidst at ende med et fælles situationsbillede. Til at identificerer opgaver til ledelsesteamet har Trillingsgaard en model mere hvor man finder sine "standart driftsmål" og "must sin battles" og indsætter dem i modellen. "Tilsammen danner must Wien battles og driftsmål en mini-strategi..." (Trillingsgaard, 2015, s. 111). Til det sidste trin i kurs har Trillingsgaard en model han kalder spindelvævet. Spindelvævet udfyldes ved hjælp af foregående models identificerede opgaver, og er med til at synliggøre en plan med mål, delmål, ansvar, og tempo.



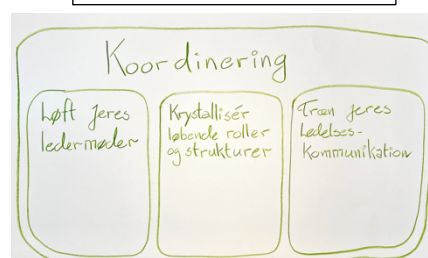
Figur 1



Figur 2

De sidste 6 trin i Koordination og Commitment vil først blive gennemført efter denne opgave er afleveret, da intentionen er at arbejde med de Koordination og Commitment i foråret 2022. Jeg vil derfor kun kort beskrive dem.

Koordination: er som 'kurs' delt op i tre trin, for at hjælpe med at opbygge bedre koordinering. Første trin hedder: 'Løft jeres ledermøder'. I dette trin arbejder man med ledergruppens spilleregler. Det andet trin: 'Krystalliser løbende roller og strukturer', handler om at give feedback på hinandens roller og organisatoriske arbejdsgange. I tredje trin: 'Træn jeres ledelses kommunikation', skal man gennem rollespil træne forestående kommunikationsopgaver.



Figur 3

Commitment: på samme måde som i 'kurs' og 'koordination', er der opstillet tre trin til at opbygge commitment. Det første trin hedder: 'Giv hver enkelt succes'. I dette trin arbejder man med hvert enkelt individs stærke og svage sider, med henblik på at synliggøre succeser. Det andet trin: 'Direkte og undersøgende dialog', har til formål at give hele teamet et helhedsperspektiv på organisationen gennem en dialogisk proces. Tredje og sidste trin: 'Opbyg stærke personlige relationer', dette gøres ved at skabe indsigt i hinandens personlighed og livshistorie.



Figur 4

3.2 Appreciative inquiry (AI) er udviklet af ph.d. David L. Cooperrider under hans ph.d. projekt. I dag leder han skolen Center for Appreciative Inquiry, der primært udvikler, forsker og underviser inden for AI. Den overordnede antagelse i AI er at der i alle organisationer er noget som virker godt, og "... hvilket igen er det, der skal danne grundlag for gennemførelsen af positive forandringer (Cooperrider et al., 2011, s. 32). AI har også den overordnede antagelse, at organisationer består af et netværk af menneskelige systemer. Teorien bag AI kan beskrives som to lag, som man kan dykke ned i for at forstå teorien bag selve metoden. Jeg vil kort nævne de to lag og hvad, der ligger i dem. Dykker man ned i det første lag, finder man ud af, at AI bygger på fire grundantagelser:

- 1: Udforskning af "det muliges kunst" i organisationens liv bør begynde med anerkendelse.
- 2: Udforskning af hvad der er muligt, bør afdække oplysninger, der er anvendelige.
- 3: Udforskning af hvad der er muligt, bør være provokerende.
- 4: Udforskning af det menneskelige potentiale i organisationens liv bør være arbejdsbaseret. (Cooperrider et al., 2011, s. 33-34)

Dykker man et lag dybere ned finder man, at AI's antagelser hviler på ni koblinger mellem AI's antagelser og den forskning, som ligger bag teorien. Jeg vil her blot benævne de ni koblinger, men ikke redegør yderligere for dem. Kobling 1 og 9 er dog i punktform udfoldet, da jeg henviser hertil i metodeafsnittet.

1: Fem principper i AI.

- Princippet om fælles konstruktion
- Princippet om samtidighed
- Princippet om poesi
- Princippet om foregribelse
- Princippet om positivitet

2: Positivt billede – positivhandling.

3: Socialkonstruktionisme.

4: Fra problemløsning til AI.

5: Sprogbrug baseret på menneskelige mangler.

6: Henimod en teori om den bekræftende organisation.

7: Afdækning af organisationens indre dialog.

8: Fortiden som positiv mulighed.

9 : Hvorfor AI virker: Frigørelsen af kræfter.

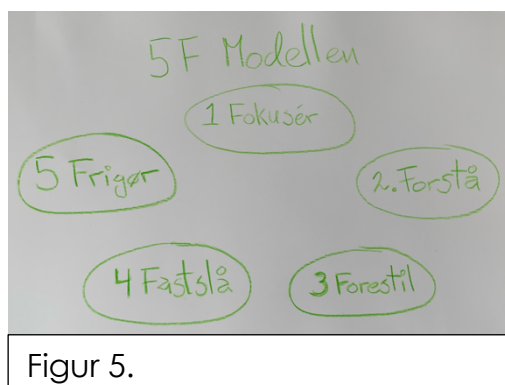
- Frihedsgrad 1: AI skaber en kontekst, hvor folk har "frihed til at være kendt i en relation".
- Frihedsgrad 2: AI skaber et rum, hvor folk har "frihed til at blive hørt".
- Frihedsgrad 3: AI giver folk "frihed til at drømme indenfor rammerne af et fællesskab".
- Frihedsgrad 4: AI skaber et miljø, hvor folk har "frihed til at vælge at bidrage".
- Frihedsgrad 5: AI skaber en ramme, hvor folk har "frihed til at handle med opbakning".
- Frihedsgrad 6: AI gør det muligt for folk at få "frihed til at være positive".

(Cooperrider et al., 2011, s. 58-59).

Cooperrider, Whitney og Stavros har i deres arbejde med at omdanne teori til praksis udviklet 4D-modellen, der skal virke som en metode til at bringe teorien i spil. Den model, jeg arbejder ud fra, er den danske 5F-model udviklet af Hanne V. Moltke og Asbjørn Molly, der har tilpasset 4D-modellen til danske forhold bl.a. i 2009 i deres bog *Systemisk coaching – en grundbog*. De fem faser i modellen er følgende:

1. "Fokuser – skab den ressourceorienterede kontrakt" (Moltke, 2019, s. 153)
2. "Forstå – at tage det bedste med fra fortiden" (Moltke, 2019, s. 155)
3. "Forestil – at forestille sig den ønskede fremtid" (Moltke, 2019, s. 157)
4. "Fastslå – at opstille de ønskede mål" (Moltke, 2019, s. 158)
5. "Frigør – at blive klar over de første skridt" (Moltke, 2019, s. 160)

Det skal dog forstås på den måde at man skal følge den i kronologisk rækkefølge, man kan hoppe rundt i den alt efter hvordan man finder det hensigtsmæssigt.



3.3 Aktionslæring

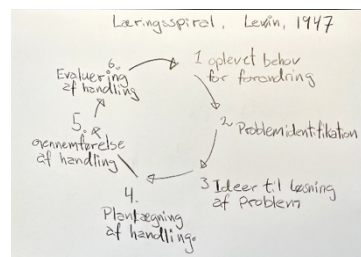
Aktionsforskning og aktionslæring er to begreber der kan være svære at skille ad, da de har et stort teoretisk overlap. Forskellen ligger i, om sigtet er "lokalt" eller "globalt". I bogen 'Aktionsforskning i et læringsperspektiv' (Friman, Jensen & Sunesen, 2020), definerer de aktionslæring således: "Formålet med aktionslæring er oftest gennem bestemte processer at bidrage til udvikling og læring lokalt,..." (Frimann et al., 2020, s. 227) derefter beskriver de aktionsforskning med denne definition:

Formålet med aktionsforskning er oftest at opnå en direkte og umiddelbar påvirkning af forskningsområdet. Formålet er at producere forskningsviden, der nok har fokus på det lokale og kontekstbundne, men som, om muligt, kan gøre viden tilgængeligt i et bredere forum og bidrage til at teoretisere, almengøre, generalisere og falsificere viden om forandringsprocesser. (Frimann et al., 2020, s. 227).

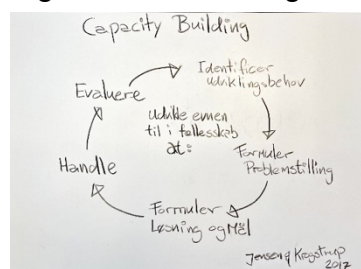
I denne opgave er sigtet at producere lokal viden til projektteamet og til organisationen, og jeg har derfor valgt, at sigtet er aktionslæring. Dette betyder dog ikke, at man ikke senere kunne lade projektet overgå til at være et aktionsforskningsprojekt, idet "aktionslæring kan ofte udvikle sig til også at indbefatte aktionsforskning." (Frimann et al., 2020, s. 228)

Historisk set, var det Kurt Lewin, der tilbage i 1948 første gang beskrev aktionsforskning, og han regnes derfor for at være aktionsforskningens 'far'. Først i 1982 definerede Reg Revans aktionslæring, og han regnes derfor som ophavsmand til denne teoretiske retning.

Her til højre, figur 6, ses Lewins læringsmodel fra 1948. Den skal ses som en spiral, der kan fortsætte i det uendelig. Modellen er tilpasset af mange forskellige teoretikere i endnu flere udgaver, men grundideen forbliver den samme. I bogen 'Aktionsforskning en grundbog' (Duus et al., 2014) argumenterer Kirsten Mejlvig i kapitel 14 for, at Appreciative Inquiry er en aktionsforskningsmodel. Hun omtaler den med ordne "... den meget populære og udbredte aktionsforskningstilgang Appreciative Inquiry..." (Duus et al., 2014 s. 215). I forhold til aktionslæring i denne opgave, har jeg dog valgt kun at anvende AI til at udforske, hvad nøglen til tidligere succes er. Jeg har derimod valgt, at når jeg arbejder med aktionslæring i denne opgave, er det Jensen og Krogstrups Capacity Buildings model fra 2017, jeg anvender. Modellen, figur 7, kan ses her til højre. Jeg har valgt denne model da den har fokus på læring for både enkeltpersoner og organisationer, og derfor mener at det i forhold til opgaven er en model "... der medvirker til at forbedre individers, organisationers eller systemers evner til i fællesskab at nå egne mål" (Friman et al., 2020, s. 52)



Figur 6.



Figur 7.

Her slutter jeg præsentationen af den teori, jeg har anvendt i nærværende opgave, Det er en relativt let introduktion til teorien, da jeg i tidligere opgaver på andet og tredje semester, har lavet ret teoritunge opgaver over samme teorier. Er man interesseret i en grundigere indførsel i AI, KKC eller Aktionslæring, vil jeg henvise til følgende opgaver: 'Et Studium in IMPUTATOR inquisitionis' af Christian Kronow, Niels H. Broch, Carsten Emil Feldtmann samt 'Den store forundersøgelse' af Christian Kronow, Niels H. Broch, Carsten Emil Feldtmann

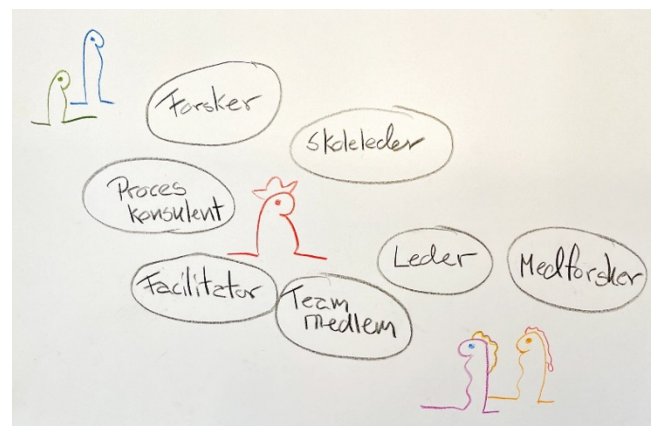
4. Metode

I dette metodeafsnit beskrive jeg, hvordan jeg har anvendt de forskellige metoder og modeller. Jeg har bygget afsnittet op på følgende måde:

1. Jeg starter afsnittet med at beskrive min arbejdstilgang og de refleksioner jeg har gjort mig i forbindelse med arbejdet.
2. Herefter vil jeg beskrive, hvordan jeg tænker hele forløbet tilrettelagt som et Aktionslæringsforløb,
3. Herefter hvordan, jeg har anvendt AI ind i forløbet.
4. Jeg slutter afsnittet af med at beskrive, hvordan KKC metoden er anvendt i projektet, efterfulgt af en sammenfatning.

4.1 Arbejdstilgang

Som masterstuderende, projektleder, teammedlem, facilitator, leder mv. er der mange forskellige positioner jeg kommer til at stå i og alt efter hvilken position jeg står i, har det en indvirkning på hvordan jeg kan agere. Til at starte med er jeg Masterstuderende, der skal skrive en opgave, som skal opfylde nogle særlige kriterier. Jeg har valgt at bruge min egen organisation som case for opgaven, da vi var i gang med at opstarte et nyt projekt, som passede fint ind i opgaverammen. Den position, som jeg sidder i som studerende, er forskerpositionen hvor jeg opstiller en tese for efterfølgende at afprøve den, for at erhverve ny viden. Den næste positioner, jeg kommer til at stå i, er facilitator/konsulentpositionen, idet at jeg kommer til at stå for at tilrettelægge og faciliterer de forskellige processer, vi skal igennem i forbindelse med oprettelsen af den nye profillinje, idet at det er tanken, at jeg også skal være projektleder på dette projekt. Samtidig er jeg også teammedlem i det team der skal udvikle den nye profillinje. Jeg er også projektleder på et igangværende projekt, hvor jeg allerede har nogle erfaringer, som jeg vil bruge ind i det nye projekt.



Jeg vil i det følgende kort præsentere de andre personer, der indgår i projektgruppen, samt deres baggrund for deres deltagelse i projektgruppen.

- Erik Dose Hvid er rektor for VUCTM og ophavsmand til konceptet omkring Profillinjer. Han har været med til udviklingen af de to eksisterende profillinjer. Yderligere indgår Erik i teamet omkring udviklingen af den nye profillinje.
- Annette Horsholt er souschef på VUCTM og indgår også i teamet omkring udviklingen af den nye profillinje. Annette har også været med til udviklingen af HF-Imagine.
- Lars Bo Majgaard er HF-uddannelseschef og er idemanden bag, og projektleder på, HF-Imagine i opstartsfasen. Han sidder endvidere med i teamet omkring udviklingen af den nye profillinje.

- Peter Christian Wendt er underviser og med i projektgruppen, da han bliver teamleder i underviserteamet på den nye profilinje. Peter har erfaring med undervisning på profilinjen HF-Cold Hawaii. Det er intentionen, at hans fag bliver det bærende faglige fag i forhold til profilinjens retning.

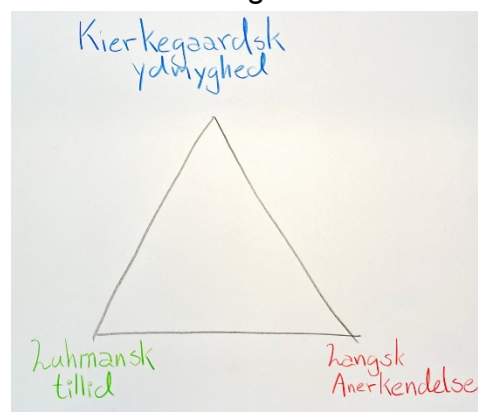
De mange forskellige positioner, man kan komme til at stå i, kan få betydning for hvordan man kan agere. Mange andre faktorer spiller ligeledes ind, så som status, magt, frygt, forskellige interesser, diskurser mm. Det er således vigtigt, at man forud for projektet overvejer, hvordan man vil agere i forbindelse med faciliteringen af de processer, man indgår i. I bogen: Den professionelle proceskonsulent af Dahl & Juhl fra 2009 beskriver de en række forskellige positioner man kan stille sig i som proceskonsulent/facilitator og en række overvejelser, man kan gøre sig, inden man starter sine processer. Jeg vil herunder gennemgå to af de tematikker, jeg har gjort mig overvejelser om, inden vi igangsatte projektet omkring oprettelse af HF Outdoor.

Relationsdannelse: Jeg mener, at det bedste samarbejde bygger på gode relationer, og der er mange teoretikere, skriver om vigtigheden af relationer og relationsdannelse, både indenfor pædagogikken og psykologien, men også inden for ledelses- og organisationsteorien beskæftiger teoretikere sig med relationer. I forhold til de positioner og relationer jeg skal indgå i under projektarbejdet, har jeg valgt at se ind i den relationsskabelse, der beskrives af Dahl & Juhl i før omtalte bog. Her beskriver de tre teoretikers filosoffer om relationsskabelse, som hver repræsenterer "... en hjørneste, der gerne skal rundes for at lægge et godt fundament." (Dahl & Juhl, 2009, s 42). Dog ikke forstået på den måde at man skal "... gå frem i nogen fast orden..." (Dahl & Juhl, 2009, s 42).

De tre filosoffer, der er repræsenteret, er Søren Kierkegaard, Niklas Luhmann, og Peter Lang, og uden at gå alt for dybt ind i teorien bag det så repræsenterer de hver en filosofisk tilgang som er opkaldt efter teoretikere selv.

- Den Kierkegaardske ydmyghed
- Den Langske anerkendelse
- Den Luhmannske tillid

Den Kierkegaardske ydmyghed har fokus på modpartens situation, man skal prøve at forstå modparten og den situation der udspiller sig, ved at spørge ind til modparten, og virkelig forstå modpartens situation, før man selv kommer med foreslag og løsninger. Den Langske anerkendelse har fokus på at anerkende modparten, f.eks ved at spørge ind til modpartens tidligere gode erfaringer, kvaliteter mv. Den Luhmannske tillid har fokus på, gennem faglighed, at vise hvad man står for. Man skal agere fagligt og transparent.



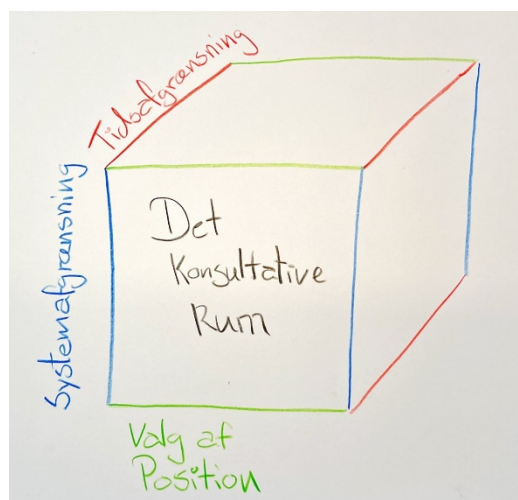
Figur 8.

I forhold til at danne gode relationer i den nye projektgruppe valgte jeg, med udgangspunkt i relationstrekanten, se figur, at vi skulle starte med, at få indsigt i hinandens situationsbillede, herunder b.la. hvilke forventninger til samarbejdet vi har, og hvor meget tid vi hver i sær forventer at kunne ligge i projektet, for at vi på den måde får mulighed for at udvise 'Kierkegaardske ydmyghed' over for hinanden. På samme måde har jeg spurgt ind til de tidligere gode erfaringer de andre i gruppen har haft med udviklingen af de tidligere profilinjer for på den måde at skabe den 'Langske anerkendelse' og for at udvikle den 'Luhmannske tillid' har jeg valgt at være så transperrent og stilladserende som muligt omkring arbejdsprocesserne jeg har forberedt i forbindelse med projektarbejdet omkring HF Outdoor.

Arbejdsrummet / Det konsultative rum

Eftersom jeg ikke er ansat som konsulent, men alligevel på nogle områder står lidt i samme position, jeg mener derfor, at teorien om 'Det konsultative rum' passer fint til projektledelse, særligt for mig som "ny i organisationen". Jeg har derfor valgt at tage teorien med ind i nærværende opgaven, i beskrivelsen af arbejdsrum, jeg agere i. Dahl & Juhl beskriver i deres bog, det konsultative rum, der skal ses som et tre dimensionelt rum, **se figur x**, hvor vi i første dimension ser på hvilke grundforståelser man forstår sig selv ud fra og det arbejde man udfører.

Den anden dimension handler om den systemafgrænsningen der er i arbejdet, er det individer, grupper eller organisationen der arbejdes med. Den tredje dimension er tidsafgrænsningen, og vedrører tidsaspektet for den proces der skal gennemføres.



Figur 9.

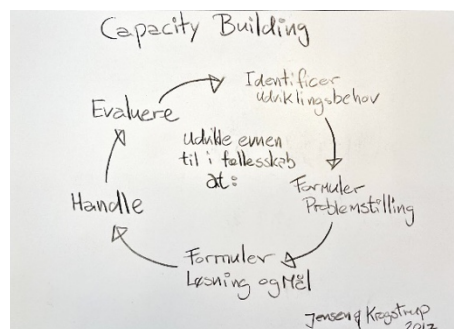
1. Valg af position: som tidligere beskrevet har jeg i denne opgave valgt at indtage den pragmatiske position, hvor jeg læner mig op af en anerkendende tilgang, ud fra en Langsk/Al tilgang.
2. Systemafgrænsning: for mig, som procesfacilitator af KKC, er systemafgrænsningen teamet/gruppen. Som facilitator for processen med at skabe læring til organisationen, er systemafgrænsningen organisationen.
3. Tidsafgrænsning: projektet og opgaven starter begge i august 2021. Projektet skulle planmæssigt være færdigt og munde ud i opstarten af profillinjen i august 2022. Opgaven derimod slutter noget før, da den skal holde sig inden for rammen af et semester, derfor følger opgaven kun projektet til starten af december 2021. Der arbejdes derfor med to aspekter af tidsafgrænsningen.

Refleksion: Det faktum, at jeg skal fungerer som projektleder, og gerne vil faciliterer processen efter en særlig metode og anvende modeller til at vise den proces, jeg ønsker, vi skal gennemgå, i forbindelse med projektarbejdet, men ikke sidder med den formelle ledelsesret i organisationen gør, at jeg er bekymret for hvordan det vil blive modtaget, at jeg vil køre projektet på den måde, da jeg føler en vis modstand for det, fra nogle af de andre ledere der sidder i teamet, dette til trods for jeg inden opstart, spurgte om det er okay vi prøver det af og jeg bruger projektet som grundlag for min opgave. Jeg vil gerne dele et dagbogsnotat i den forbindelse. 22.08.21 "...jeg overhører Annette og Lars Bo i dag stå og tale sammen med Claus om projekt Outdoor, og det lød ikke særligt opløftende, Annette og Claus sagde noget i retningen af, at de synes, det virkede alt for akademisk og de synes, vi hellere skulle bruge tiden på "rigtigt" arbejde. Først blev jeg lidt vred og ked af at høre det, men efterfølgende blev jeg fagligt nysgerrig på, hvad der egentlig var på spil, og hvordan jeg kan agere i forhold til det."

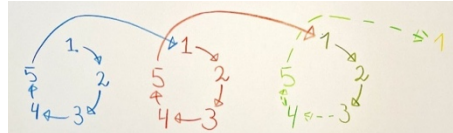
Det er forventlig, at der kan være mange på spil, i en forholdsvis lille organisation, hvor jeg kommer som ny i teamet. der vil gøre tingene på en anderledes måde, end man måske plejer. Man kan også føle sig truet på sin position eller sin stilling, hvis man er bange for om man kan leverer, særligt når skolens rektor også sidder med i projektgruppen, det kan også have indflydelse de andre deltagers ageren.

4.2 Aktionslæring

Grafisk set, skal aktionslæring, som beskrevet i teoriafsnittet, ses som en spiral der kan fortsætte uendeligt, og jeg har som tidligere nævnt valgt at anvende den udgave, der hedder 'Capacity building' af Jensen og Krogstrups fra 2017. Zoomer man lidt ud tidsmæssigt, kan man se, at den første cirkel fandt sted, da VUCTM erkendte, at hvis de ville overleve som skole, var der behov for at gøre noget. Denne erkendelse ser jeg som første skridt i cirklen, VUCTM har med Jensen og Krogstrups ord identificerede et udviklingsbehov. Andet skridt var derefter at formulere en problemstilling, som Rektor Erik Dose Hvid formulerede således: vi får færre elever for hver årgang, og der er færre unge lokalt i kommunen. Tredje skridt bestod efterfølgende i at formulere en mulig løsning og et mål, som blev at oprette en profilinje, der kunne være attraktiv for unge i hele landet, og tilbyde dem kollegiebolig under uddannelsen. Fjerde skridt var at handle på det, og det blev til at VUCTM oprettede HF Cold Hawaii. Femte skridt var evaluering af processen, hvor VUCTM frem til, at det var muligt at drive en profilinje på denne måde, og at VUCTM kunne lykkedes med at tiltrække unge med samme interesse fra hele landet, for at dyrke deres interesse og tage en HF uddannelse samtidig. Det ser jeg som første loop i Capacity building-spiralen. Næste loop var derefter i første step, at VUCTM ville fortsætte med at tiltrække flere elever. Andet step fik en

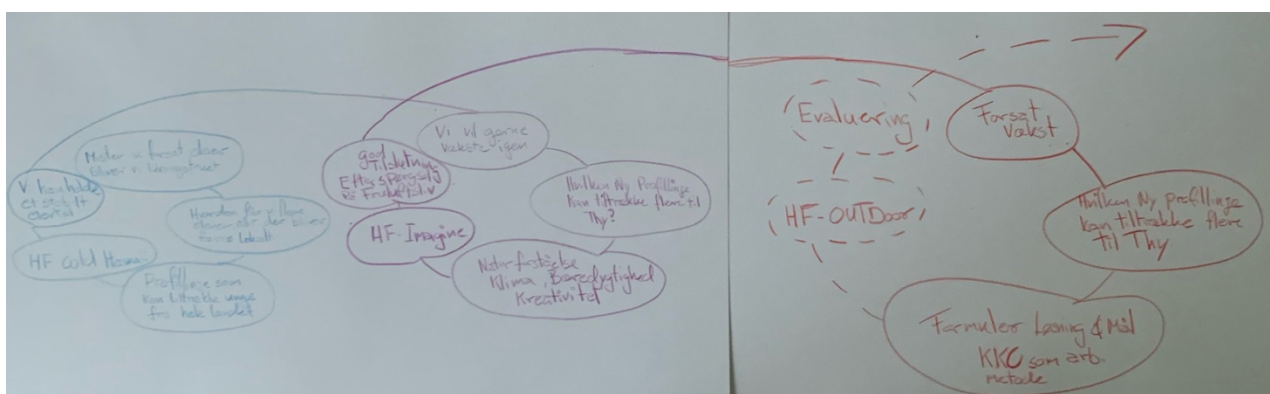


Figur 10.



Figur 11.

problemstilling som hed, 'hvilken interessesfære kan vi tiltrække unge med' til en ny profillinje? I tredje step at klima, bæredygtighed, naturforståelse og kreativitet, måtte være noget mange unge var interesseret i, og som man kunne samle mange unge om, og målet var at oprette en ny profillinje. Handlingen i fjerde step blev oprettelsen af HF-Imagine. I femte step, evalueringen, fandt VUCTM at man godt kunne drive en linje med de pågældende temaer som omdrejningspunkt. På baggrund af flere henvendelser til VUCTM vedrørende HF-Imagine, så man at der også var en efterspørgsel på en linje der udelukkende beskæftigede sig med natur og friluftsliv. Jeg ser dette som det andet loop VUCTM har taget i Capacity building spiralen. Det næste loop er det igangværende loop som denne opgave beskæftiger sig med. I første step har bestyrelsen og ledelsen besluttet at man gerne vil vækste yderligere, og man har formuleret et ønske om, at VUCTM gerne vækste op til 5 profillinjer over tid. I andet step lyder problemformuleringen således, 'vi skal udvikle en profillinje mere, hvilket tema skal den have?' Det er herfra opgaven tager sit afsæt hen over det tredje step, hvor projektteamet skal komme med et bud på en løsning til at nå målet om at starte en ny profillinje.

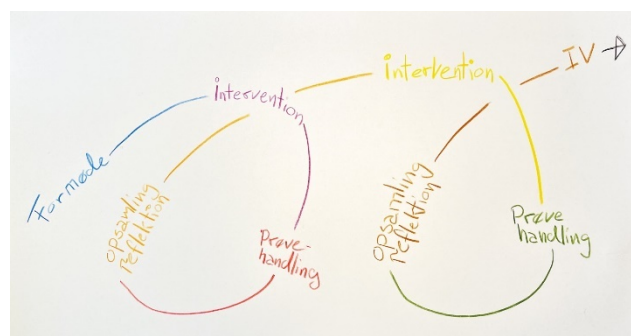


Figur 12.

4.3 Kurs, Koordination og Commitment. For at løse opgaven med at formulere et løsningsforslag, der kan munde ud i en ny profillinje, har jeg, som tidligere beskrevet, valgt at anvende KKC som arbejdsmetode. KKC metoden består af ni aktivitetsforløb, for nærværende opgave når jeg kun at gennemføre de første tre aktivitetsforløb, som ligger inden for kurs, der omhandler:

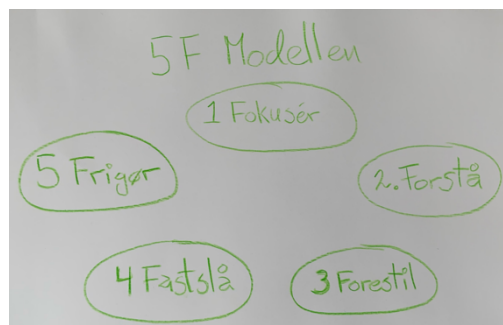
1. Skab fælles situationsbillede
2. Identificer opgaver til teamet
3. Læg en plan med mål, delmål, ansvar og tempo

Jeg har planlagt, at KKC forløbet bliver tilrettelagt som et tilpasset aktionslæringsforløb med en intervention, efterfulgt af en prøvehandling, og slutter med en opsamling og refleksion. Tanken er, at gentage dette loop ni gange, frem mod den handlende del, hvor vi starter en ny profillinje. Dette med henblik på at vi i teamet kan producere KKC, med andre ord ledelse af organisationen, hen imod en ny profillinje. Billedeligt talt kan man sige, at det store aktionslæringsloop ikke består af en direkte vandring mellem de forskellige faser, men af flere små læringsloops. På den måde bliver det en slags dobbelt loop. Det store organisatoriske læringsloop er drevet af mindre team og individdrevne læringsloops.



Figur 13.

4.4 AI. For at få et retrospektivt billede af hvad der har fungeret godt, har jeg med inspiration fra 5F-modellens anden del, 'Forstå fasen', valgt at spørge alle de tidligere projektdeltagere, som stadig er i organisationen, om: Hvad var nøglen i at lykkedes, i forbindelse med at starte HF-profillinjer? Dette med henblik på at finde afdække, hvad der tidligere har fungeret godt. Jeg har valgt at spørge specifikt med denne formulering, for ifølge Cooperider, at aktiverer princippet om positivitet og skaber et rum, hvor de får "frihed til at blive hørt", og skabe et miljø, hvor de får "frihed til at vælge at bidrage", samt gør det muligt for dem at få "frihed til at være positive". (Cooperider et al., 2011, s. 58-59). Det er foregået på den måde at jeg har sendt en mail ud til alle dem, der tidligere har deltaget i projektarbejdet med profillinjerne. Mailen og svarene kan ses herunder. Svarene vil blive behandlet i efterfølgende afsnit.



Figur 14.

Hej.

I forbindelse med mit Masterprojekt har jeg valgt at bruge vores egen organisation som case for min opgave. I den forbindelse har jeg brug for lidt hjælp, til at se lidt tilbage i tiden, og vil derfor høre om du vil bruge et par minutter til at skrive 10-20 linjer om følgende:

- Hvad var nøglen i at lykkedes, i forbindelse med at starte HF-image?

Det vil betyde rigtig meget for mig hvis du kan finde tiden til at besvare dette.

På forhånd, mange tak.

Best IMAGINE Greetings

Carsten Emil Feldtmann

Projektleder – HF-IMAGINE

Nøglen til succes: af Lars Bo

Jeg mener at der er en række forklaringer på at det er lykkedes os at starte HF-Imagine.

For det første mener jeg at vi har ramt en tendens i tiden, hvor mange unge har en bekymring for den måde vores livsstil påvirker vores klode. Den bekymring har de unge behov for at italesætte og forsøge at GØRE noget i fællesskab med andre unge i forhold til.

For det andet har vi via sociale medier skabt et kendskab til vores eksistensen af vores nye HF uddannelse. Det er sket dels via professionel hjælp til målrettet markedsføring og dels gennem Instagram influencere som vi har betalt for at lave indhold som omtaler vores uddannelse.

For det tredje har vi ofret de ressourcer i forhold til bemanning, som har været nødvendige for at opbygge netværk og kontakter både i lokalområdet, regionalt og nationalt.

Det er mine bud på nøglen til succes.

Mvh

Lars Bo

Nøglen til succes: af Anette

Først og fremmest skal man tro på projektet – hvis ikke man som arbejdsgruppe går 100% ind i det og tror på det, så kan det blive en udfordring i fht. at lykkes med et projekt. Derudover er det vigtigt at finde en niche, som er oppe i tiden og der er interesse for. Det er der med vores linje Imagine, med bæredygtighed, klima, kreativitet og naturforståelse som det bærende omdrejningspunkt. Det er et emne der er meget fokus på pt. og dermed stor interesse for – især blandt de unge som tænker på deres fremtid og passe på den verden vi alle er en del af.

Når vi har grundstenene lagt og støbt fundamentet - finde en lokalitet/sted hvor kollegiet skulle være hvor omgivelser passer ind i fht. de bærende temaer bæredygtighed, klima, kreativitet og naturforståelse.

Vi har haft en lærerstab på HF, der synes det har været spændene og som er gået ind i det med stor energi for at inddrage temaerne i det deres undervisningen.

Vi har mange lokale aktører som har været positive og udvist stor interesse for at deltage/bidrage til samarbejdet om vores Imagine-linje. På denne måde er organisationer, virksomheder mm. i nærmiljøet blevet en vigtig medspiller i aktiviteter både i fht. undervisningen men også i fht. "fritiden" og den fælles interesse eleverne har.

En anden vigtig grund til, at vi er kommet godt i gang er, at vi er synlige og vi får gjort opmærksom på vores eksistens. Det har været og er meget vigtigt, at vi hele tiden er synlige både på de sociale medier og ved at deltage i div. forskellige arr. og komme ud og blive set – uden dette har vi ikke en skole, da det jo er elever fra hele landet vi skal tiltrække på.

Annette Horsholt

Nøglen til succes: af Claus

Helt kort – Held

Først – muligheden

1. Cold hawaii tiltrækker unge i stort antal.
En helt særlig board/ungekultur trives i området.
2. en institution med interesse i at udnytte potentialet i den stedbundne surfkultur viser sig
3. Jeg bliver ansat. Jeg har en højskole inspireret vision for en surflinje og en "ryggen mod muren" tilgang til opgaven.

Dernæst – Hjørnestenene.

1. Bolig i Dk's surfhovedstad.
2. Bussen – et must med mobilitet for en surfer.
3. et kulturelt omdrejningspunkt, et anker. En levevis og et værdisæt.

Til sidst – indholdet – Mørtlen

1. En omfavnende og kærlig konsekvenspædagogik.
2. en tryk, anderledes og omskiftelig hverdag
3. Daglidags aktiviteter som teambuilding.
4. Ånd og traditioner.
5. Alle bliver set og hørt i fællesskabet.

Til sidst kom vores store BOOST.

Vores markedsføringshjælp – Red Monkey

4.5 Refleksioner over problemformuleringens første undersøgelsesspørgsmål:

Hvordan kan en metodisk arbejdsproces understøtte projektarbejdet med udvikling af nye profillinjer?

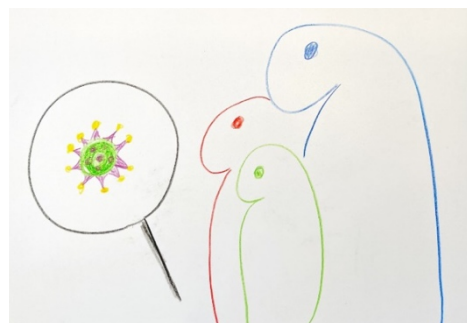
Som jeg beskriver i indledningen, så var jeg ikke med til at udvikle profillinjen HF-Imagine, eftersom jeg først blev ansat i den sidste udførende/handlende fase. I den forbindelse oplevede jeg en del udfordringer, for eksempel var der meget lidt nedskrevet om projektet. Det betød, at jeg primært fik mundtlige overleveringer, og det stod hurtigt klart for mig, at der var mange forskellige versioner af, hvad profillinjen egentlig gik ud på.

Billedkunstneren havde den opfattelse, at det primært var en kunstlinje, samfundsfagslæren mente, at det primære fokus skulle være på klima og bæredygtighed, og naturfagslæren syntes, at det var naturforståelsen der var det bærende. Eftersom der ikke var noget skriftligt materiale tilgængeligt, for eksempel i form af mødereferater eller lignende, begyndte jeg at undre mig over, hvordan processen frem til min ansættelse var forløbet. Det, jeg fandt frem til, var at de havde afholdt en del møder, hvor de havde været i dialog om, hvad de forestille sig profillinjen skulle omhandle. Hvis jeg skal prøve af forstå det ud fra 5F-modellen, er jeg egentlig af den opfattelse, at de er: 1. Blevet enige om at de vil lave en ny profillinje, og har samlet et team omkring udviklingen af den. Herefter er de hoppet direkte videre til 3: 'Forestilfasen', hvor de er blevet ved og ved med at drømme ud i alle mulige retninger uden egentlig at fastslå noget. Det giver mig den tanke, at de ikke har haft nogen ide om, hvordan de ville tilrettelægge processen for udviklingen af HF-

Imagine. Det gav mig endvidere den tanke, at da man besluttede at oprette en tredje profillinje, ville det være spændende og givende for organisationen, at køre processen efter en teoretisk funderet metode, med den intention at skabe læring til organisationen, som den ville kunne bruge i forbindelse med oprettelsen af fremtidige profillinjer.

5. Analyse

Her ville jeg komme med data fra første, anden og tredje intervention, prøvehandling og opsamling. Det materiale ville jeg have analyseret på, med henblik på, at kunne svare på problemformuleringens andet undersøgelsesspørgsmål: 'Hvordan kan aktionslæring og arbejdet med en metodisk arbejdsproces understøtte projektgruppens udvikling og læring? Jeg ville have analyseret data på den måde, at jeg ville se på de produkter og udsagn der er på det udarbejdede materiale i de tre planlagte trin i 'Kurs', for at se om teammedlemmerne:



1. Bliver enige om et fælles situationsbillede.
2. Får identificeret fælles opgaver
3. Får lagt en plan med mål, delmål ansvar og tempo

Dette med henblik på at kunne konkludere, om den metodiske arbejdsproces er gavnlig for teamets arbejde ved at se på, om det skaber udvikling og læring for teamet.

Her tager forudsætningerne for udarbejdelsen af opgaven en uventet drejning. Resten af opgaven vil således være en autoetnografisk beretning og analyse, samt en afsluttende diskussion inden for organisationslæring.

Første del af afsnittet vil være en kort præsentation af begrebet Autoetnografi. Herefter vil dette afsnit vil blive struktureret om tre episoder, der redegør for den uventede drejning, opgaven tager. Efterfølgende vil jeg analysere autoetnografien.

6. Autoetnografi

Autoetnografi er en metode, der som navnet antyder, kombinere elementer fra autobiografi med elementer fra etnografi. "The Process as a method, autoethnography combines characteristics of autobiography and ethnography." (Ellis, Adams & Bochner, 2011 s. 3). Metoden er udviklet med henblik på at forskere kan udforske deres egne personlige oplevelser og erfaringer, og giver forskeren mulighed for at anvende disse i deres egen forskning.

Ifølge Ellis et al. er forståelsen af autobiografi, "When writing an autobiography, an author retroactively and selectively writes about past experiences." (Ellis, et al. 2011 s. 3). Deres forståelse af etnografisk forskning er: "When researchers do ethnography, they study a culture's relational practices, common values and beliefs, and shared experiences for the

purpose of helping insiders (cultural members) and outsiders (cultural strangers) better understand the culture (MASO, 2001).” (Ellis, et al. 2011 s. 3).

Ved at kombinere elementer fra både autobiografi og etnografi er Ellis, Adams & Bochner kommet frem til denne definition af autoetnografi: “When researchers do autoethnography, they retrospectively and selectively write about epiphanies that stem from, or are made possible by, being part of a culture...” (Ellis, et al. 2011 s. 4).

6.1 Introduktion af hændelsesforløb 15/8-21 til 1/12-21.

Allerede i starten af august 2021 blev de første skridt, til oprettelsen af en ny profillinje taget. Den 15. august blev VUCTMs ledelse og bestyrelse enige om at give grønt lys til projektet. Efter få overvejelser drøftede jeg med skolens rektor, muligheden for at anvende projektet som udgangspunkt for min opgave. Det kunne han godt se ideen i. Da jeg havde drøftet projektet med min vejleder, Jakob Nørlem, og han godkendte projekt til opgaven, udarbejdede jeg procesplanen, så den fulgte modellen fra KKC indlagt i aktionslæringsmodellen jf. teori og metodeafsnittet. Jeg udarbejdede en plan, som jeg kunne følge frem august 2022. Inden opstarten af projektet forhører jeg mig ved de andre teammedlemmer for at høre, om det er ok med dem, at jeg bruger projektarbejdet som case for min opgave. Den 19. august 2021 afholdes første Intervention, i daglig tale møde, hvor jeg introducerer mit masterprojekt og den procesplan, jeg har udarbejdede, samt introduktion til de valgte metoder. Herefter følger første møde, hvor vi arbejder med at konstruere et fælles situationsbillede. Første prøvehandling var, at vi i to og tre arbejdede videre med ‘Leavitts diamant’ og efterfølgende mødtes igen, for at fremlægge arbejdet for hinanden og drøfte dette. Dette opfølgende møde finder i imidlertid ikke sted, da VUCTM, og særligt jeg, bliver ramt af det, jeg vil kalde en ‘krise’. Denne krise resulterer i, at jeg beslutter mig for at udsætte afleveringen af mit masterspeciale.

Episode 1. Krisen

I et forsøg på at skabe et godt studiemiljø for de studerende, og bringe de to profillinjer tættere sammen, blev der arrangeret en temafest på Imagine-kollegiet, for de to profillinjer, HF Cold Hawaii og HF Imagine. Detsvære skete der noget til festen, som ville komme til at få store indvirkning på VUCTM, de studerende på begge profillinjer og særligt to studerende. Det der skete var, at en elev fra HF-Imagine bliver voldtaget under festen, på kollegiet. Den krænkende part bor på det andet kollegie, HF-Cold Hawaii. Det får betydning for mig, mine kollegaer og ledelsen. Al vores tid gik med at håndtere denne krisesituation, som vi lige pludselig befandt os i. Umildbart kunne man tænke, hvor meget kan det berøre VUCTM, og hvor meget tid kan det optage, men det er næsten umuligt at beskrive for mig. For mit vedkommende var det den forurettede jeg skulle tage mig af. Mange af de unge, der bor på kollegiet, kommer langt væk fra, så deres forældre har ikke altid mulighed for at komme med det samme. I dette tilfælde var den forurettedes mor død, og faren lå hjemme med kræft, så hun havde kun de resursepersoner, der er tilknyttet kollegiet, som var mig og en studievejleder. Den hjælp, der skulle ydes, var alt lige fra håndtering af hverdagen, bisidder ved afhøringer, kørsel til hospital, psykolog mv. Samtidig havde de øvrige studerende også havde brug for støtte og hjælp i situationen, for eksempel som bisidder ved afhøringer hos politiet, koordinering af krisepsykolog - både til hold og enkeltindivider. Endvidere kontakt til forældre og håndtering af informationer. Der

var også den interne håndtering og koordinering. Der var rigtig mange opgaver og processer, der skulle håndteres, fra den fredag det skete og frem til, jeg gik på juleferie. Et forsøg på at give et indblik i den arbejdsbelastning dette medførte, kunne være et overblik over mine arbejdstimer. I den pågældende periode havde jeg akkumuleret over 300 overarbejdstimer, hvilket betød at jeg havde en arbejdsuge på ca. 60 timer, fordelt over alle ugens syv dage. Det er i snit 8,6 time om dagen, syv dage i ugen. Personligt anser jeg det for at være en ret stor arbejdsbelastning. Det betød, at planen om at gennemføre mit projekt ikke var muligt, hvilket dermed fjernede grundlaget for min opgave.

Organisatorisk kaos: En ting er, at der er en forudrettet i organisationen, der har været udsat for noget helt forfærdeligt, men i dette tilfælde var der også en krænker, som til at starte med ikke var klar over, hvad han havde gjort, da han havde været så fuld, at han ikke kunne huske episoden. Men hvordan må, kan og skal man forholde sig til og agere som organisation i sådan en situation? Hvis man er i en stor organisation, som f.eks. Aalborg eller Københavns Universitet, har man formentlig en beredskabsplan, der beskriver hvordan man skal agere i forskellige situationer, hvem der skal informeres om hvad, samt måske noget HR og juridisk personale, der kan hjælpe. Men VUCTM som er en ret lille organisation, har intet af dette. Det betød, at der ikke var nogen, der vidste, hvem der gjorde hvad og hvornår. Halvanden uge efter hændelsen, blev der taget initiativ fra ledelsen til at samle de medarbejdere, der var involveret i krisearbejdet. I perioden fra hændelsen og frem til jul blev der afholdt tre krisemøder, der var tilrettelagt som 'timeouts', hvor dagsordenen var at prøve at få et metaperspektiv på, hvad der var sket, og høre hvem der havde gjort hvad.

Projektleder på HF-Cold Hawaii, Claus Jokumsen, oplevede et lignende arbejdspress i samme periode. Claus stod i samme situation som mig, bare med omvendt fortegn, da han havde den krænkende part på sin profillinje og på kollegiet i Klitmøller. Claus stod blandt andet, i det dilemma, at han vidste den studerende var blevet anmeldt, men vedkommende var ikke blevet anholdt og afhørt af politiet. Der gik fire dage fra anmeldelsen til vedkommende blev anholdt og afhørt. Efter afhøringen blev den studerende løsladt og kunne vende tilbage til kollegiet og skolen, hvilket gav store sociale udfordringer på kollegiet for Claus, samt det etiske dilemma, at han skulle være der for en krænker, han ikke havde lyst til at være der for.

Ledelsens håndteringen af krænkeren: Første udmelding efter anholdelsen var, at den krænkende studerende ikke kunne være indmeldt på uddannelsen mere. Dette blev meldt ud til medarbejdere og studerende. I den efterfølgende uge havde ledelsen, efter lidt juridisk vejledning vurderet, at de ikke kunne udmelde den studerende alligevel, på det grundlag, at det, der var hendt, var en privat sag mellem de to studerende. Selv hvis den krænkende part blev dømt, ville man ikke kunne bortvise ham. Hans tilstedeværelse og opførsel efter han kom tilbage i de efterfølgende uger førte til meget uro og konflikt på begge profillinjer, men ledelsen mente ikke, at der var noget at gøre.

I min tid som underviser og konsulent på Københavns Universitet og diverse andre skoler har jeg været med til at bortvise flere elever for, hvad jeg anser, som værende mindre forseelse som f.eks. det at møde påvirket til undervisning. Det førte til, at jeg tog kontakt til

en tidligere kollega, Christine Jacobsen, der er ansat ved Københavns Universitet som juridisk rådgiver. Hun kunne vejlede os i, hvordan vi kunne bortvise, den studerende, på det rigtige juridiske grundlag. Efter Christines vejledning blev VUCTMs rektor og jeg enige om, at jeg skulle udarbejde en partshøring, der ville medføre, at den studerende blev bortvist fra uddannelsen. Efter indkaldelsen til partshøringen valgte eleven dog selv at udmelde sig, inden partshøringen fandt sted.

Episode 2. Den organisatoriske struktur – ændring i ledelsesstrukturen.

I perioden fra januar og frem til maj var der en mere normal og stabil arbejdsbyrde, men den store mængde oparbejdede overarbejde var der imidlertid ikke mulighed for at afvikle. Det gav en ny ledelsesmæssig udfordring. Organisationen havde to projektledere, på hver deres kollegie, med pædagogisk ansvar, som skulle afvikle en stor mængde overarbejde. Der manglede simpelthen personale til at tage over, hvis vi skulle afvikle vores overarbejde. I en erkendelse heraf indgik Claus og jeg i nogle drøftelser med ledelsen om, hvordan **der** kunne frigøres **s** resurser, med henblik på, at få flere medarbejdertimer på kollegierne. Disse drøftelser førte til, at ledelsen valgte en model, hvor man flytter ledelsen af projekterne og kollegierne op i selve ledelsen, for derved at kunne spare lønkrone til to projektledere. Herved fik VUCTM mulighed for at ansætte flere pædagogiske medarbejdere. Planen er dermed, i forbindelse med omstruktureringen, at der bliver ansat fire pædagogiske medarbejdere til at bemande de to kollegier. To medarbejdere ansættes i maj måned og yderligere to medarbejdere ansættes i juni måned, så de kan nå at blive sat ind i arbejdet og få en ordentlig opstart inden, der starter nye hold til august. Jeg har indvilliget i at fortsætte frem til august, med en aftale om at overlever Imagine bedst muligt, og således at jeg får mulighed for at få afviklet mit overarbejde. Som udgangspunkt anser jeg denne løsning for at være den mest fornuftige løsning set i forhold til det behov, der er for pædagogisk arbejde i forbindelse kollegiedriften, - også selv om det betyder, at jeg mister mit job.

Episode 3. Valg at skifte job.

Hen over julen 2021 begyndte jeg at mærke en følelse af udbrændthed og utilfredshed i forhold til mit job. Udbrændtheden gik, naturligt nok, på den store mængde overarbejde. Utilfredsheden gik egentlig ikke på selve mit job, for jeg var rimelig glad for min funktion og min opgave, mine medarbejdere og kollegaer samt de studerende. Utilfredsheden gik mere på ledelsen, som jeg følte havde svigtet, i forhold til deres rolle i krisesituationen. Jeg har gennem hele forløbet følt, at de i ledelsen har været meget usynlige, forstået på den måde, at jeg ikke har følt, at de tog særlig godt hånd om hele den situation, der udspillede sig. Jeg har egentlig den oplevelse, at ledelsen var handlingslammet, og de imødegik problemerne som de kom, uden at have en klar plan for, hvor de ville hen. Det førte flere gange til, at jeg oplevede, at en aftale og beslutninger blev lavet om, enkelte gange endda uden at ledelsen informerede herom. I stedet hørte jeg om det fra kollegaer. Claus og jeg har flere gange oplevet at stå og snakke sammen og finde ud af, at vi har lavet to modstridende aftaler med ledelsen. En anden ting jeg også oplevede som meget utilfredsstillende var, at jeg flere gange, i de sidste otte uger op mod jul, havde efterspurgt

hjælp til det pædagogiske arbejde på kollegiet, men hver gang fik svaret, at det kunne man godt se behovet for, men det ville de lige drøfte i ledelsen og vende tilbage med et svar. Da jeg igen i januar fik samme svar, spurgte jeg, hvordan de tænkte, jeg skulle få mulighed for at afvikle mit overarbejde. Dette kunne de heller ikke svare på, men vi måtte se, om vi kunne finde en løsning på et tidspunkt.

I løbet af januar kom jeg frem til den personlige erkendelse, at jeg ikke kunne fortsætte i jobbet ved VUCTM, men at jeg gerne ville afrunde Imagine-projektets første år, for at afslutte projektet og jobbet på en ordentlig måde. Både for min egen skyld, men også for de studerende, på Imagine-linjen, som jeg havde udviklet en relativt tæt relation til.

6.2 Autoetnografisk analyse

En ting er at det, selvfølgelig, er enormt synd for den studerende det er gået ud over, men at oplevet hvor stor en påvirkning det har haft på alle, der har været i og omkring kriseforløbet, er ubeskriveligt. Som jeg ser det, er det en afledt effekt af hændelsen, at jeg i sidste ende har valgt at skifte job. Når jeg skriver en afledt effekt, mener jeg, at hændelsen har været med til at presse organisationen helt der ud, hvor ledelsen i et vist omfang var 'handlingslammet'. Dette har for mig, som mellemleder i organisationen, været meget ubehageligt og utrygt at skulle navigere i. Jeg har gennem hele forløbet manglet ledelse. Hvis jeg ser tilbage i mit teoriafsnit på den del om KKC, så kan jeg se, at meget af det jeg har manglet fra ledelsen, er de elementer, der i KKC producere ledelse. Hvis situationen fra starten havde været håndteret anderledes, eksempelvis med et teammøde, hvor man havde italesat, den nye situation, og i stedet prøvet at få et fælles billede af situationen, og få identificeret de opgaver, der måtte være forbundet hermed, for derefter at få lagt en plan over hvem, der gør hvad- og hvornår. På den måde kunne man hurtigt have fået indblik i, og overblik over, situationen for alle i teamet, og dermed skabt 'Kurs'. Dermed kunne **man** allerede have være i gang med at producere ledelse.

Når jeg ser på det, der faktisk skete til første møde, hvor de gerne vil have, at vi fik et metaperspektiv på situationen samt en redegørelse for, hvad vi havde gjort frem til mødet. Da ser jeg det, at prøve at få et metaperspektiv, kan ses som et forsøg på at skabe 'Commitment', da et af trinnene i 'Commitment' handler om at tilvejebringe et helhedsperspektiv på organisationen, gennem en dialogisk proces. Denne proces husker jeg som om, at den lykkedes nogenlunde. Den anden del, hvor vi hver især fortalte, hvad vi havde foretaget frem til mødet, kunne ses, som et forsøg på at skabe 'Kurs', da første **trin** i 'Kurs' er at skabe et fælles situationsbillede, men som jeg husker det, blev det brugt som en måde, at synliggøre og rose det arbejde, der var udført. Det minder imidlertid om det første trin i commitment, som handler om at synliggøre succes. Fra min position var det bare ikke det, der var brug for i den situation, hvor jeg selvfølgelig, både som en del af teamet men også som medarbejderen på jorden, stod med det pædagogiske og projektledelsesmæssige arbejde og ansvar.

Påvirkning på valg af jobskifte: Eftersom jeg ikke stod og var tvunget til at skifte job, havde jeg mulighed for at stoppe op og overveje hvad, der er vigtigt for mig, i forhold til et fremtidigt job. Hvilke værdier er vigtige for mig, hvilke arbejdsområder ønsker jeg at

arbejde med i fremtiden, og hvad har ledt mig til de konklusioner? En af de ting, jeg har valgt ikke at beskæftige mig med i mit fremtidige arbejde, er den pædagogiske del, hvor jeg har ansvar for andre menneskers liv og velbefindende. Selv om jeg på ingen måde er ansvarlig, for det skete, så hjemsøger tanken mig ofte om, hvordan jeg kunne have håndteret situationen bedre, så den måske havde haft mindre effekt på resten af de studerende, men også på Imagin-projektet som helhed. Et anden kriterie jeg opstillede for mit nye job, var en større sikkerhed i den arbejdsbyrde jeg kunne forvente at imødegå. Det har ikke kun været hårdt for mig, at jeg har arbejdet så meget. Det har også været hårdt for min familie. Jeg har en kone og to børn på 2 og 6 år, som jeg har været meget væk fra, fordi jeg følte mig forpligtiget, til at tage hånd om situationen, så godt som muligt. Den i tid, forholds lille, men voldsomme hændelse, har fra mit perspektiv haft vidtgående konsekvenser både i tid og det antal mennesker, hændelsen har berørt, direkte som indirekte.

Hermed vil jeg afslutte min autoetnografiske analyse for i opgavens sidste del at diskutere, hvilken betydning det kan have for den læring en organisation opbygger, når de mister medarbejdere.

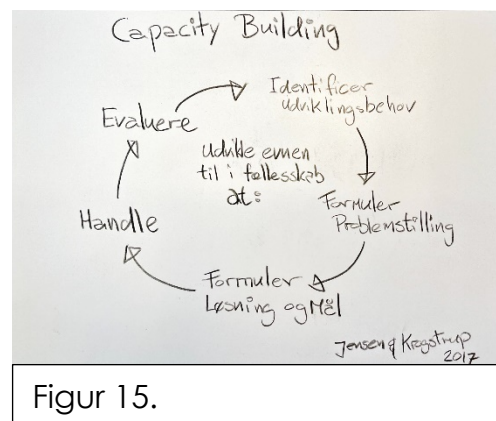
7. Diskussion

Denne opgave kommer til at mangle en konklusion på min problemformulering, derfor vil jeg bruge diskussionen til at diskutere, hvad konsekvensen for en organisation kan være, ved at miste medarbejdere, set i forhold til organisationslæring.

Der kan være mange grunde til at medarbejdere vælger at skifte job. Jeg har for eksempel sagt op, fordi jeg ville flytte med min kone, da hun fik job i en anden landsdel. Grundene kan være mange. Følger man med på et ledelsesfora for eksempel lederweb.dk, kan man finde mange artikler om, at medarbejdere siger op som aldrig før, endda uden at have et andet job først. Ligeledes om, hvordan man holder på sine medarbejdere. Jeg synes at det er interessant i forhold til, hvordan en virksomhed kan opbygge viden og kapacitet. Ofte vil erfaringer og viden være knyttet til individer. Det er vel også en af grundene til, at mange ledelseskonsulenter tjener godt på at hjælpe virksomheder og organisationer, med at lære at holde på medarbejderne, ved at skabe psykologisk tryghed og trivsel. Men hvordan kan en organisation trække viden ud af de medarbejdere, de har, så den konkrete viden ikke går tabt, hvis medarbejderne stopper og forlader arbejdspladsen? Håndværkertraditionen går flere tusinde år tilbage. Den kendetegnes ved at være dygtig til at videregive viden, inden for faget, fra mester til svend og fra svend til lærling. Det er en lang proces, der typisk tager 3-5 år fra lærlingen starter på at lære et håndværk til vedkommende kan udøve sit håndværk på et ekspertniveau og igen yderligere 3-5 år, inden man som udlært håndværker fuldt ud mestre et fag. Ud fra et økonomisk perspektiv, må det siges, at hvis det virkelig tager så lang tid for en medarbejder at mestre sit fag, så er det da værd at gøre meget for at holde på dem. I nogle tilfælde, vil man sikkert kunne finde en ny medarbejder, der allerede er på et mestringsniveau alt efter, hvor specialiseret et arbejde, medarbejderen skal udføre. Jeg har tit hørt frasen: "Ingen er uundværlig, alle kan erstattes". Denne frase har jeg oftes hørt, inden for sport, håndværk, detail og i forsvaret. Det kan der være noget rigtigt i, særligt i organisationer som forsvaret. Hvis generalen falder, så står obersten klar til at tage hans plads. Oberstløjtnant er klar til at tage

oberstens plads etc. Jeg har dog også hørt en anden udgave af frasen, særligt inden for de socialt orienteret fag. "Ingen er uundværlige, men alle er uerstattelige". Det kan forstås på den måde, at alle kan skiftes ud, men de kan ikke erstatte dig som person. Jeg er af den overbevisning at grunden til denne frase nok oftes høres i de socialt orienteret fag, er formentlig, at det her, er de personlige relationer, der er kernen i arbejdet.

Når jeg ser på en håndværkervirksomhed, eksempelvis en tømrervirksomhed, så oplever den måske en efterspørgsle på at skifte vinduer og døre. Herefter beslutter de sig for at ville ind på det marked, de udtænker en fremgangsmåde, så de hurtigt og effektivt kan skifte vinduer og døre. Herefter går de ud skifter nogle vinduer og døre. Efter de første par gange kan det være, at de justere lidt på deres fremgangsmåde for at blive endnu mere effektive. Nu har tømrerfirmaet faktisk været første tur rundt i læringsspiralen. Hvis der så kommer nye medarbejdere til firmaet, kan de formidle, hvordan de hurtigst, og mest effektivt skifter et vindue. Dermed er organisationen i gang med at skabe en standardprocedure, som firmaet kan praktisere og videreformidle hver gang de får nye medarbejdere. I den type virksomhed kan det være en måde at sikre erhvervet viden. Så hvis en medarbejder forlader arbejdspladsen kan en ny medarbejder træde til og hurtigt blive sat ind i, hvordan virksomheden skifter vinduer.



Figur 15.

For en socialpædagog, en underviser eller en sælger, hvor en stor del af arbejdet er relationelt, vil det være det, der sker i relationen, der er vigtigt, og det der virker for den ene sælger, eller underviser, er ikke sikkert virker for den næste. Det kan derfor svært at lave standard fremgangsmåder for organisationer, hvor arbejdet er relationelt. Det er formentlig det, der menes med sidste del af den anden frase; "men alle er uerstattelige". Man kan ikke gå ind og erstatte den relation, der er opbygget med at andet menneske, men det er muligt skabe en ny relation til at andet menneske. Ingen er uundværlig.

Carsten Emil Feldtmann

Litteraturliste

Trillingsgaard, A. (2015). *Ledelsesteamet gentænkt*. København: Dansk psykologisk forlag.

James, W. (2020/1907) *Pragmatism*. Online: The Big Nest

Dewey, J. (2012/1938) *Demokrati og uddannelse*. Århus: Klim

Dahl, K., & Juhl, A. G. (2009). *Den professionelle proceskonsulent*. København: Hans Reitzels forlag.

Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori*. København: Hans Reitzels Forlag.

Friman, S., Jensen, J. B., & Sunesen, M. S. K. (2020). *Aktionsforskning - i et læringsperspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.

Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., & Tofteng (red.), D. (2014). *Aktionsforskning - en grundbog*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Cooperrider, D., Whitney, D. & Stavros, J. M. (2011). *Håndbog i anerkendende udforskning - Ideer til forandringsledelse*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

H. V. Moltke, & A. Molly (red.), (2019) *Systemisk Coaching - en grundbog*. København: Dansk Psykologisk Forlag A/S.