Diplomuddannelsen M.6

Sanseæstetisk projektarbejde som Strategisk organisationsudvikling på Fremtidslinjen

Morten Roneklint Ellehauge

Ledelse & organisation 2

Vejleder/underviser: Mette Forsberg-Olesen

Indholdsfortegnelse

s3 Indledning
s4 Problemfelt
s7 Metode
s7 Teori
s8 Problemformulering
s8 Emperi
s9 Analyse
s9 Scharmers Teori U og Weicks forandrings ledelse
s14 Kongruensmodellen
s16 Ændring i den formelle og uformelle kultur
s19 Påvirkningen af den uformelle organisationskultur
s21 Opsamling på Kongruensmodellen, modstillingen mellem Exploitation og Exploration og U teori
s21 Meningsskabelse og strategi
s24 Konklusion
s25 Perspektivering
s26 Litteratur

Diplomuddannelsen M.6

Sanseæstetisk projektarbejde som Strategisk organisationsudvikling på Fremtidslinjen

Indledning

I løbet af de seneste 16 år har jeg på leder plan været med til at løbe 3 skoler i gang, 2 højskoler og en specialskole. De sidste 5 år har udviklingen, etableringen og positioneringen af Fremtidslinjen, en 3 årig kommunal Særligt tilrettelagt ungdomsuddannelse (kaldet STU), i Køge Bugt området, fyldt det meste af mit arbejdsliv, og været min ledelsesmæssige opgave. Fra et overordnet fokus på iværksætteri med etablering, vision, ombygning af tidligere daginstitution til ungdomsuddannelsescenter, ansættelser, pædagogik, ekstern kommunikation og P.R. samt kompetenceudvikling af personalet, er fokus nu hovedsagelig rettet på arbejdet med driften, optimeringen af kvalitet, de unges udvikling og læring, udviklingen af medarbejderstaben samt vores fælles identitet, faglighed og samarbejde, men ikke mindst den altafgørende produktudvikling og organisationsudvikling der sikre at vi er top tunet til at løfte vores opgaver. I et meget konkurrencepræget marked med både private og offenlige aktører, er kvalitet, innovation, udvikling og optimering altoverskyggende parametre for overlevelse, hånd i hånd med en effektiv markedsføring.

Problemfelt

Som iværksætter inden for specialundervisningsområdet i en tid hvor New Public Management praktiseres i stor stil i landets kommuner og hvor presset på velfærdsydelserne er enormt, har jeg fra dag et været bevidst om, at vi både må have volumen men også en offensiv udviklings strategi for at overleve som ny institution i et presset ”marked”, for særligt tilrettelagt uddannelse (STU). På den ene side forventes det, at vi kan give de unge med generelle indlæringsvanskeligheder, ADHD og autisme spektrum forstyrrelser, almen dannelse og et stort kompetence løft, som de kan bære med sig resten af livet samtidig med, at vi skal optage stadigt flere elever med komplicerede overbygnings diagnoser, som ”borderline”, OCD, skizofreni m.m. og gøre det til en konkurrencedygtig pris.
Inden jeg blev leder af Fremtidslinjen var jeg UU vejleder inden for specialområdet og fik derigennem et godt overblik over området og de forskellige tilbud på markedet. STU uddannelsen er forholdsvis ny, (loven om STU trådte i kraft 2007) så både kommuner og skoler har skullet finde deres fødder. I starten var det næsten et tag selv bord for skolerne, med stærkt svingende kvalitet, men efterhånden er det blevet et benhårdt marked med stigende kvalitet. Min målsætning har derfor fra starten været, at lave en skole der var ambitiøs på elevernes, men også på egne vegne. Vi har på Fremtidslinjen hele tiden stræbt efter at være førende på kvaliteten af det vi laver og det er idag også almindelig anerkendt af vores brugere og interessenter. Denne position er opnået gennem hårdt arbejde med innovation og udvikling af de “produkter” vi har, og den måde vi gør tingene på, samt den særlige “stil” eller “stemning” som vi har markedsført os på, og som idag er blevet en integreret del af Fremtidslinjens DNA.

STU uddannelsen er individuel, og undervisningsplanen skal formes omkring den enkelte elevs behov. I modsætning til etablerede institutioner, skal vi hele tiden indrette os på de unge. De ansatte er en slags kaospiloter, der hver dag forsøger at få dagligdagen og verden til at “give mening” for den unge og for sig selv. Men selv efter fire et halvt år, og med flere justeringer og projekter i frisk erindring, er der ikke tid til at hvile på laurbærrene. Enhver skole/organisation med succes risikere at blive et socialt system der lukker sig om sig selv i

"selvfedme", og bliver således et selv refererende *autopoetisk* system[1], der kan have svært ved at "rumme" nye elever og udfordringer. Når man arbejder med læring, skal man efter min opfattelse være på tæerne, for verden udvikler sig, og hvis vi skal kunne hjælpe de unge skal vi være med til at finde de nye trædesten, før de er lagt. Bl.a. derfor søsatte jeg idéen om et internationalt projektarbejde, et halvt år inden vi nåede det andet skoleår, for at vaccinere os mod at ende som en skole/et læringsmiljø, der lukker sig om sig selv.
Efter en organisationsændring sidste år, hvor vi har specialiseret os i forskellige kompetenceområder, er vi bedre end nogen sinde. Det er selvfølgelig godt. Men vi skal ikke hvile på laurbærrene. Siden Fremtidslinjen startede for 5 år siden, er der alene lokalt kommet 5 nye STU institutioner, samtidig med at KL og kommunerne hver især forsøger at holde udgifterne til STU nede. Det betyder en øget konkurrence i et presset marked for STU, hvor det er størrelser som pris, kvalitet og resultater der afgør om vi har en eksistensberettigelse. Det er min opgave at sørge for at vi strategisk og organisatorisk udvikler os og positionere os, så vores *legitimitet* i området bevares og udbygges. Denne opgave handler om hvordan vi som organisation, kan bruge et sanseæstetisk projekt som en strategisk udviklingsmotor, der ikke alene positionere os som den største og førende STU i området, men også som en organisation der hele tiden går nye veje for at udvikle og forbedre kvaliteten og pædagogikken. Men denne strategi handler ikke alene om PR og positionering ud ad til i et presset marked. Strategien peger også indad og kan samtidig ses som et forsøg på at imødegå nogle af de udfordringer der ligger i modstillingen mellem *exploitation* og *exploration*[2], eller sagt på en anden måde udfordringen med at skabe balance mellem destillering af kerneopgaven contra udvikling og innovation.

Som organisation befinder vi os i det reflekterende perspektiv og kvante perspektivet. På de ugentlige pædagogiske møder foregår der hele tiden en gensidig reflekterende praksis, hvor vi drøfter og reflekterer over de udfordringer vi står med.
Hver måned kører vi en proces igennem vi kalder "reflekterende team", hvor vi med forskelligfarvede "tankehatte", sikre os at vi med forskellige mindset´s kommer hele vejen

---

[1] Søren Willert, Systemisk ledelse (samfundslitteratur 2012), kap 6. Tina B. Keiding, jf. Maturana og Niklas Luhmann s. 111

[2] (Høpner, Jørgensen, Andersen, & Sørensen, 2010)

rundt om den pædagogisk udfordring, og på den måde hjælper vi hinanden med at løfte de opgaver som vi hver især står med, samtidig med at der foregår en fælles læring. Man kan sige vi kobler os på hinandens autopoese og sammen forsøger at forstå elevernes autopoeser, både som gruppe/r og som enkelt individer med hver deres handicap.
Elevernes vanskeligheder kaster os dagligt ud på det dybe vand og sætter os dermed i forbindelse med kvanteperspektivet. Vi forsøger hele tiden at være nysgerrige og nærværende og på finde forgreningspunkterne og forstå de unges autopoeser.
Men vi skal samtidig også sikre at vi bevæger os videre, og som et led i denne udvikling er det min tanke at Fremtidslinjen de kommende år skal arbejde strategisk med udviklingen af den æstetiske dimension.

Den æstetiske dimension har den sanselige oplevelse i centrum. Den sanselige erfaring er en, der giver os mulighed for at aktivere **alle** vores sanser. En intensiveret tilstedeværelse som pædagogisk forsker Ken Robinsons siger - Når vores hjerte og sind genlyder med hvad der sker i øjeblikket. Når vi er fulde af fantasi, begær, drømme og fantasi, der manifesterer sig som kreativitet. Dette er den sanselige oplevelse, som den æstetiske dimension tillader os at have[3].
En ungdomsuddannelse, der underprioriterer sådan en vigtig dimension i menneskers liv, kan ikke søge efter at opnå at være, eller skabe et bæredygtigt og inkluderende uddannelsestilbud. De elever vi har på Fremtidslinjen er alle mere eller mindre super sensitive, hvilket er en del af deres udfordring, men måske også deres særlige evner. For at kunne forstå det, rumme det og netop udvikle dem set i dette perspektiv, har jeg en forestilling om at vi ved at arbejde med det sanselige og æstetiske i de kommende år, vil komme tættere på at forstå og dermed også kunne understøtte vores elever. Derfor har jeg søgt penge i Statens Kunstfond og fået det, samt søgt tilslutning i personalet til, at vi arbejder hen imod et projekt hvor vi i foråret næste år invitere en performencetrup inden for i huset i en 3 ugers periode, for at sætte den æstetiske dimension på dagsordenen, som udviklingsmotor.

[3] jvf. Sisters Hope: Hjemmeside sistershope.dk

Metode

Det følgende afsnit redegør for, hvad det videnskabsteoretiske afsæt er for projektet, hvilken teori jeg vælger at bruge for at besvare ovenstående problemformulering samt, hvilken empiri både kvalitativ og kvantitativ, der anvendes i opgaven.

Teori

Mit videnskabsteoretiske udgangspunkt i denne opgave tager afsæt i Weichs forståelse af meningsdannelsens betydning[4], Sharmers *U-teori*[5] som basis for nyudvikling i et paradigmeskifte, Nadler-Tushmans *kongruensmodel*[6] der fokusere på organisationens interne og eksterne interaktioner, og modstillingerne mellem *exploration* og *exploitation* jvf. Høpner, derudover vil jeg kort berøre Lotte Darsøs artikel om en innovations model[7], med fokus på det hun kalder ikke-viden, tilført en sund skepsis og en pragmatisk tilgang til ledelse og hvordan man kan belyse problemfeltet fra flere synsvinkler håber jeg at komme rundt om problemfeltet. Det pragmatiske skal bidrage til forståelsen af innovativ projekt praksis og dermed hensigtsmæssigheden af strategien.

Jeg vil anvende Otto Sharmes U teori, fordi den kan være med til at give et dybere teoretisk grundlag for, at kunne diskutere nytten af kreative og æstetiske processer i arbejdet med kreative innovative processer. Sharmers U-teori, forsøger netop at pege på hvorledes man må forsøge at få friske øjne på sin daglige prakis, hvis man ikke skal blive ved med at *downloade*[8] tidligere tiders løsninger, men blive i stand til at *presence*[9] og lytte til den emergerende fremtid.

Nadler-Tushmans kongruensmodel (Dahl, 2009) bruger jeg til at analysere den udvikling, som Fremtidslinjen som organisation er på vej igennem, med de ændringer der er sket i elevsammensætningen og ændringen i organisationsstrukturen. Nadler- Tushmans kongruensmodel har fat i balancen mellem strategien og organisationens interaktioner.

---

[4] Hammer og Høpner: Meningsskabelse, organisering og ledelse, del 2, s. 85

[5] Elting og Hammer: Ledelse og organisation: kap. 7, s. 208

[6] Dahl (2009)

[7] Darsøe: Findes der en formel for innovation?

[8] Elting og Hammer: Ledelse og organisation: kap. 7, s. 211

[9] Elting og Hammer: Ledelse og organisation: kap. 7, s. 213

Til slut vil jeg benytte Hatch (Hatch, 2011) og hendes indgange til strategier. Især vil jeg fra Hatch (2011) anvende begrebet *strategisk samsvar*[10], idet jeg mener, at det i den grad er i spil i forhold til den strategi vi arbejder med på Fremtidslinjen, som offentlig institution med "mange bundlinjer".

Både U-teorien og kongruensmodellen beskriver forløbet af en mulig transformationsproces. Her anvender jeg også begreberne *exploration* og *exploitation*[11] (Høpner, Jørgensen, Andersen, & Sørensen, 2010) i forhold til, hvordan medarbejderne til enhver tid kan opleve udvikling som modstillingen mellem *exploration* og *exploitation*. Udfordringerne ved projektarbejde i forhold til daglige strukturer og den overordnede strategi analyseres ud fra Weick (Hammer & Høpner, 2014) i forhold til meningsdannelsen og ledelse af forandringer, for at undersøge hvordan projektet og strategien kan give og skabe mening i organisationen og for den enkelte medarbejder. Jeg vil bl.a. se på det Weick kalder forandringsledelse gennem *poesi*[12]. Jeg har også valgt at tage Weicks syv anbefalinger med for at fokusere på meningsskabelse, og hvordan jeg som leder og vi som organisation kan arbejde med meningsskabelse.

Problemformulering

Hvordan kan sanseligt og æstetisk projektarbejde, bruges som strategisk innovations og organisations udviklings værktøj?

Hvilken rolle har jeg som leder i en sådan proces, og hvordan skaber jeg medejerskab og mening hos medarbejderne?

Emperi

Empirien består p.gr.a. tidspres desværre kun af data fra et spørgeskema som jeg udleverede til medarbejderne inden vi havde vores anden dialog om fordele og ulemper ved at kaste os ud i det sanseæstetiske projektarbejde, samt et interview/samtale med en af medarbejderne. Den første type emperi er typisk mere kvantitativ end kvalitativ, til sammenligning med

---

[10] Hatch, 2011, s. 122-123

[11] Høpner m.fl: Modstillinger i organisations og ledelsesteori: kap12. s. 179

[12] Hammer og Høpner: Meningsskabelse, organisering og ledelse, kap 10, s. 185

interviews eller billeder, og hører måske mere hjemme i et analytisk perspektiv (jvf. Porter). Spørgeskemaundersøgelsen viser tydeligt en overordnet tendens, samt at der er forskellige opfattelser i personalegruppen, mens interviewet kommer mere ned i detaljen. Man kan sige at spørgeskemametoden er fra et analytisk system perspektiv mens samtale/interviewet hører hjemme i det symboltolkende perspektiv hos Weich. Som pragmatiker har jeg derfor valgt at afbalancere det symboltolkende og kvanteperspektivet hos Scharmer, med et spørgeskema, hvor der også har været mulighed for uddybende kommentarer. Det ville helt klart have styrket den kvalitative del af emperien hvis der havde været tid til et interview/samtale mere, men det har ikke kunnet presses ind i en stram hverdag.

Analyse

Scharmers Teori U og Weick om forandrings ledelse

Da jeg for nogle år siden deltog i en konference med Otto Scharmer, blev jeg vældig inspireret af hans måde at skabe begejstring for udviklingen af nye måder at arbejde med organisationer og strategier. Allerede dengang følte jeg at vi på nogle måder havde samme mindset, men at Scharmer selvfølgelig havde gjort sig den anstrengelse, at sætte det i system. På trods af de daglige rutiner, vaner og trangen til at konservere og *downloade*[13] løsninger i kerneopgavens navn, tænker jeg at vi på Fremtidslinjen i perioder har bevæget os væk fra Scharmers begreb *downloading*(dvs. gøre som man plejer, at gå i løsningsmode med det samme, hvor man genbruger tidligere løsningsmodeller), og ind i mellem er i gang med at *presence*[14] (kan vel forstås som en slags grundforskning/nysgerrighed/sansning) og lytte os ind til fremtiden.

Jeg vil her bruge Scharmers U model til i et ledelses og organisationssprog, at beskrive de muligheder jeg ser for at arbejde strategisk med organisationen i et sådant projektarbejde. Jeg tror et arbejdsredskab som et sansemættet æstetisk performence projekt, kan være nyttigt og udviklende i ledelses og organisations arbejdet fremover, hvis jeg som leder og personaleudvikler, individuelt og kollektivt, skal formå at få organisationen til at udvikle vores elever til deres højest mulige potentiale. Derfor tror jeg også, at projekter af denne art

[13] Elting og Hammer: Ledelse og organisation: kap. 7, s. 211

[14] Elting og Hammer: Ledelse og organisation: kap. 7, s. 213

kan udvikle vores arbejdsmetoder, så vores løfte om mening & aktivt nærvær måske kan brede sig til andre dele af skole, STU og ledelses verdenen!

I Teori U beskriver Otto Scharmer en vej til udvikling, hvor man ikke bare bevidstløst griber til gamle metoder og strategier for arbejdet, men forsøger at finde helt nye veje. Scharmers Teori U er ikke bare en anden måde at tænke "ud af boksen" på, men en gennemarbejdet metodisk teori, der forsøger at give svaret på hvordan vi finder nye løsninger der kan være med til grundlæggende at forandre de strukturelle udfordringer vi som menneskehed, ledere og medarbejdere står i, og som vores måde at arbejde på og tænke på det sidste hundrede år, har været med til at skabe. Der er med Scharmers ord et paradigmeskifte på vej, som fundamentalt vil være med til at ændre den måde vi tænker og arbejder på. På mange måder minder den specialpædagogiske udfordring vi står i med vores målgruppe af unge med særlige behov, de udfordringer Scharmer beskriver i sin Teori U.

Teori U giver os et fingerpeg om hvad det er man kan gøre. Hvis man som her bruger Teori U til sådan en strategisk og organisatorisk proces, peger Scharmer på den lille omvej ned gennem U'et, som en god måde til at sikre en solid udviklingsproces på.

Figur 1. Otto Scharmers Teori U

Ved at invitere Sisters Hope ind på Fremtidslinjen og overlade dem det uformelle ansvar for en sanse æstetisk proces, hvor skolens skema og struktur er bevaret, men hvor sansningens og æstetikkens domæne er sat i højsædet, kan man sige at vi Suspendere den virkelighed og vanetænkning, vi daglig færdes i, altså Scharmers *downloadings* begreb og dermed giver vi os selv lov til at se os om med et "nyt" *åbent sind*[15], på en måde så vi måske kan få øje på og sanse nye aspekter af den måde de unge og vi selv arbejder på. Vi kan måske glimtvis få øje på os selv udefra, og dermed se nye helheder eller mønstre som kunne understøtte vores daglige arbejde, det Scharmer kalder *omfokusering*[16] med "åbne hjerter".

I den daglige pædagogiske udfordring hører jeg indimellem medarbejderne blive i tvivl om hvad det er der er vigtigst at satse på, i de dilemmaer de konstant bliver bragt i. Jeg synes jo selv som leder det er klart og tydeligt, hvad det er for en vej der er meldt ud og hvad det er de skal gå efter. Jeg må som mange ledere før mig sande at denne "klare vej eller retning" har det med at fortone sig i det daglige jag, fordi der er så mange ting at tage stilling til og så meget vi forsøger at gøre på en og samme tid. Hvis man ser på personalets besvarelse af spørgskemaet(Bilag 1), er der næsten lige mange som enten synes at der er brug for mere udvikling, som dem der synes at vi har rigeligt i at fokusere på kerneopgaven.

Ved at gå videre gennem U'et, i det sanse æstetiske projekt, vil vi så at sige automatisk få en ny mulighed for at reflektere over disse spørgsmål, jo længere vi når ned i dybden og U' et. Hvis projektet lykkes at frigøre et skabende nærvær og en oplevelse af sansende samhørighed, vil både medarbejdere og elever blive i stand til at finde sig selv, deres mål og inspirationens indre kilde i det Scharmer kalder *presencing.* Her vil jeg gerne trække en parallel til Weicks tanker om at forandringerne kommer i en lind strøm, nærmest som en konstant. Weick og Quinn peger på forskellen mellem *episodiske forandringer*[17] som er bundet til opfattelsen af organisationer som lukkede systemer, og *kontinuerlige forandringer* som knytter sig til det de kalder *igangværende arbejde og sociale praksiser*[18]. Hvor man i det episodiske perspektiv ledelsesmæssigt styrer efter ligevægt, handler det med

---

[15] Elting og Hammer: Ledelse og organisation: kap. 7, s. 212

[16] Elting og Hammer: Ledelse og organisation: kap. 7, s. 212/213

[17] Hammer og Høpner: Meningsskabelse, organisering og ledelse: kap 10. s. 177

[18] Hammer og Høpner: Meningsskabelse, organisering og ledelse: kap 10. s. 178

kontinuerlige forandringer mere om fokus på at frisætte og improvisere, mens man lærer af dagligdagens mønstre. Der er ifølge Weick ikke behov for brændende platforme, når forandringen er konstant. Så er der derimod brug for at *finde ud af hvor man er og hvordan man er kommet dertil, og hvordan man kommer videre*[19]. Jeg tror at virkeligheden både indeholder et element af episodiske og kontinuerlige forandringer, og ofte er den største udfordring, at få tid til at få øje på disse forandringer, og lave "bedst practice" ud af dem. At få tid til at reflektere, se og få øje på, og lade tingene udkrystallisere sig. Man kan sige at både Weick og Scharmer har øje for nogle af de samme udfordringer, men de ser forskelligt på dem. Weick tilbyder nogle "briller" hvormed man kan anskue og arbejde med forandringer og ledelse, mens Scharmer går mere metodisk til værk.

Bilag 3, Interviewet med M.S.J understøtter Weicks synspunkt om kontinuerlige forandringer, fordi M.S.J. siger at struktur og samarbejde i hverdagen sikrer at man ikke står alene, men at vi har udviklet tidsvarende løsnings modeller der fungere. Men hun peger også på at episodiske forandringer som POSEIDON projektet og det nye projekt kan gøre noget ekstraordinært.

Den del af Scharmers Teori U der handler om at *se, sanse og presence*, ses som spooky og mystifistisk, af folk der kommer fra et mere rationelt paradigme. Og det lyder da også som en mærkelig proces, set med rationelle briller, men som tidligere kunstmaler genkender jeg den del af procesen, som en uadskillelig del af den kreative skabelsesproces. Hvis projektet kan hjælpe os på vej her til, kan vi ikke alene give vores elever en enestående oplevelse i stor skala, men vi kan også som organisation sammen opleve, hvordan de nye ideer til arbejdet med kerneopgaverne langsomt gror frem, *udkrystallisere*[20] sig, for så at blive institutionaliseret og gjort til genstand for en ny praksis. Lotte Darsø er inde på noget af det samme i sin artikel[21], og peger især på at det er i indhentningen og processen med det hun kalder *ikke-viden* at gnisten til det nye opstår.

Jeg vil senere komme ind på hvordan dette måske også kan ses som en alternativ måde til at imødegå de modsætninger medarbejderne nogle gange italesætter som modstillinger ved begreberne *exploration* og *exploitation*.

---

[19] Hammer og Høpner: Meningsskabelse, organisering og ledelse: kap 10. s. 179

[20] Elting og Hammer: Ledelse og organisation: kap. 7, s. 213/214

[21] Darsøe: Findes der en formel for innovation? s. 6

Vejen op ad U'ets højre side, med manifestationen af nye ideer til, at videreudvikle det pædagogiske arbejde med at integrere det sanse æstetisk arbejde, for at øge vores *performence*[22] og forbedre vores kerneydelser, vil først udkrystallisere sig, og blive institutionaliseret på Fremtidslinjen, i den implementerings proces der starter efter selve projektperioden er slut.

Det der selvfølgelig er det vigtige i det her er, at styre projektet hele vejen fra den bevilling vi netop nu har fået fra Statens Kunstfond (d. 21. 4.2016), (se bilag 2. artikel i Folkeskolen vedr. projektet) til vi er ude på den anden side og har fået implementeret de "forventede" landvindinger og evt. produktudviklinger, som projektet kaster af sig. Dette sætter nogle særlige krav til mig som daglig leder, at jeg så at sige forstår projektarbejdets natur, og formår at styre det uden om de risikofaktorer, der altid kan spille ind når man kaster sig ud i det ukendte. Jeg har i denne opgave valgt at udelade alle de aspekter og teorier, som kan benyttes ved projektarbejde, SWOT analyser etc..

Fra en pragmatisk synsvinkel kan det måske undre, at jeg i det hele taget tør tro på den slags "forventede effekter" af noget så mærkeligt og svært dokumenterbart som "kunstneriske og sanseæstetiske processer". Som det fremgår af den spørgeskemaundersøgelse (bilag 1), der blev lavet i forbindelse med at jeg forsøgte at få medarbejdernes følgeskab til projektet, og den skepsis der blev udtrykt på de møder vi holdt, kan man da også se, at det ikke er alle der deler min begejstring for den type arbejde. Nogle medarbejdere var nærmest i chok og rystede over at jeg turde foreslå den slags (1 person). Andre var lige så begejstrede som jeg selv. Nogen mente sågar at der var for lidt innovation og udvikling (bilag 1. 6 personer synes vi gør for meget, 6 personer at vi gør lidt for lidt eller meget for lidt)!

Men efter at have perspektiveret projektet med de pædagogiske landvindinger og værktøjer vi som organisation fik ud af vores internationale interreg(EU) projekt "Poseidon", kunne de fleste godt få øje på de nye muligheder projektet kunne tilføre organisationen. Interviewet med M.S.J. i bilag 3, viser en medarbejder der har stor tiltro til effekterne af et sanseæstetisk projekt som det vi har fået støtte til.

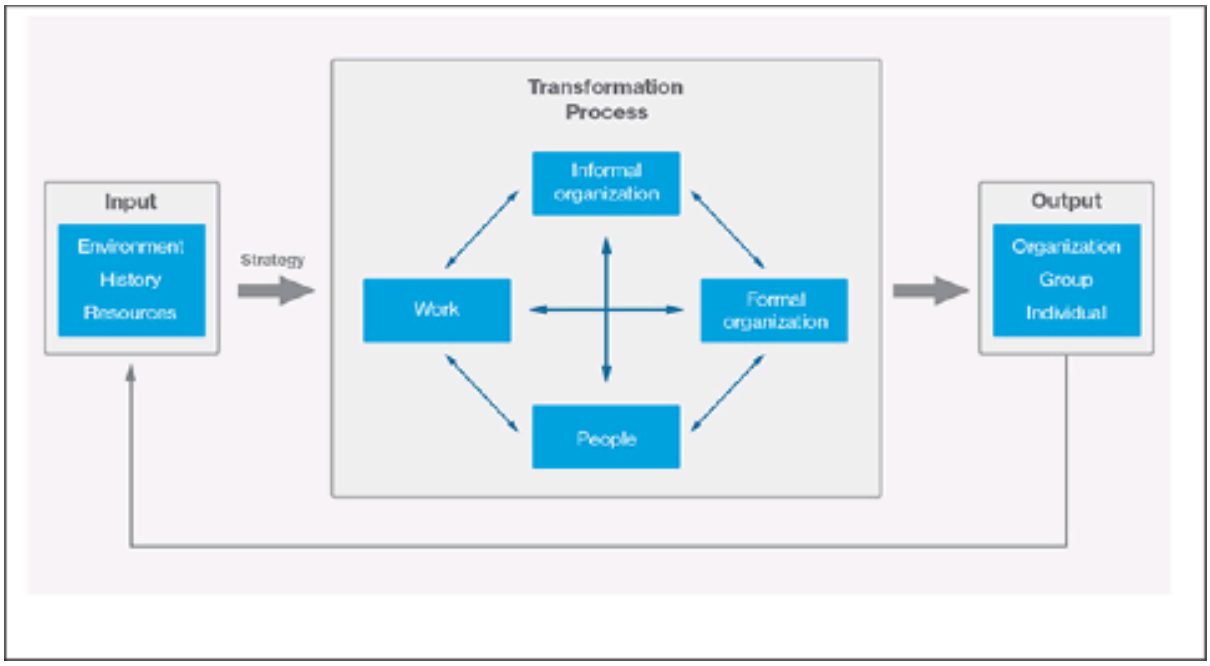
Fra kvanteperspektivet bevæger vi os over i et lidt mere analytiske system perspektiv.

---

[22] Elting og Hammer: Ledelse og organisation: kap.7, s.214

Kongruensmodellen

Jeg anvender Nadler-Tushmans kongruensmodel (Dahl, 2009) som analytisk ramme, til at analysere og belyse de enkelte elementer i organisationen og på den måde komme omkring de aspekter der handler om det organisatoriske.



Figur 2 Nadler-Tushman kongruens model (Dahl, 2009)

Nadler-Tushmans kongruensmodel (figur 2) tager udgangspunkt i, at organisationer er åbne systemer, der får input fra både interne og eksterne kilder, og gennem en transformations-proces omsætter dette til output. I kongruensmodellen kan de enkelte dele ikke betragtes isoleret, idet deres funktion afhænger af interaktionen med de andre dele. De fire dele i midten af figuren omsætter dermed via en transformativ proces input til output. Målet i organisationer er derfor, at opnå så høj kongruens mellem de fire elementer for bedst mulig produktivitet i organisationen (Dahl, 2009). I dette projekt ændres den uformelle organisationsstruktur i organisationsdiagrammet i projektfasen og ideen er, at den således direkte og indirekte vil påvirke vores performence. Analysen har dermed til formål at undersøge sammenhængen mellem strategi og ændringer i strukturen samt belyse andre dele såsom kulturen, færdigheder, evner og aktiviteterne i organisationen.

Ordet strategi kommer fra militære organisationer (Clausewitz), og en strategi kan betragtes som en plan for konkurrence i markedet ifølge Hatch (2011). Hatch (2011) har fat på, at den modernistiske opfattelse af strategi er ledelsens planlagte indsats for at påvirke organisationens resultater, ved at styre relationerne mellem organisation og omgivelserne.

Samtidig refererer Hatch (2011) til den symbolfortolkende indgang til strategi. Denne omhandler, at strategier er iscenesætningsprocesser og strategiens betydning for organisationers sociale konstruktioner. Når vi med udgangspunkt i STU lovgivningen skal give de unge en Uddannelse der tager udgangspunkt i deres behov, kræver det at vi kan møde de unge hvor de er og at vi som medarbejdere er "forandringsagenter" for de unge. Vi skal derfor både skabe tætte relationer som de unge kan støtte sig til, samtidig med at vi udfordre dem og øver dem i trygt, at færdes i alle den type af udfordinger den moderne verden rummer.

Min strategi er kontinuerligt at effektivisere kerneydelsen, og give et meningsfuldt svar på "tidens krav om målbarhed", samtidig med at vi udvikler og træner vores evne til at skabe rummelighed og finde nye pædagogiske veje til dels at blive bedre til det vi gør, men også til, at finde nye "produkter" og bevare vores "markedsandel".

Omgivelserne har stor betydning, og Fremtidslinjen´s legitimitet i omgivelserne foregår på markedsvilkår, og derfor er vi hele tiden tvunget til at forny os, og destillere på vores kerneydelse. Omgivelserne er for Fremtidslinjens vedkommende især kommuner; herunder Jobcentre, skoler, ungdomsuddannelser, og det politiske bagland, hvor der er opfordringer til både at indgå i projekter, men også til lave "mere velfærd for færre midler". Denne strategi tager bl.a. afsæt i den modernistiske udgave af strategi, hvor vi via den opnåede legitimitet har skabt et *samsvar*[23] mellem det organisationen kan gøre og omgivelsernes behov og krav, da vi som offenlig organisation skal leve op til flere "bundlinjer" på samme tid.

Ved at lave Internationale og kunstneriske sanseagtige projekter, stimulere vi vores elever og ruster dem til et liv på arbejdsmarkedet og en verden i stærk forandring. Dette underbygges af Interviewet bilag 3, hvor M.S.J både bekræfter den legitimitet vi opnår via den slags "synlige" projekter, samt den effekt det har på vores elever.

Der er også et vist pres fra omgivelserne, og helt naturligt bliver det en del af strategien. Der er ikke noget nyt i, at vi som offentlig institution arbejder med projekter som er eksternt finansieret.

I forhold til Nadler-Tushmans kongruensmodel er Fremtidslinjen´s strategi altså påvirket af omgivelserne, som det også er angivet i figur 2.

---

[23] Hatch, 2011, s. 122-123

Omgivelserne er bl.a. også en øget konkurrence fra offentlige og private STU steder, ja vores Centerleder har endda påført os intern konkurrence fra en anden slags STU, inden for den samme organisation (UUV) som vi er en del af. Siden Fremtidslinjens start for 5 år siden er der i lokalområdet kommet 6 nye STU institutioner. Denne øgede konkurrencesituation presser os markant på pris, men ikke på kvalitet (synes vi selv).
Da STU elever samtidig er meget skrøbelige og sensitive og kan have svært ved, at passe deres skole, betyder det at vi også at vi hele tiden må produktudvikle og arbejde med pædagogiske metoder for fastholdelse og motivation, samt finde nye forretningsområder og tilbud til kommunerne. Kongruensmodellen leder analysen hen på omgivelserne, hvor jeg synes Fremtidslinjen med projektet har et strategisk *samsvar*, og hvor Fremtidslinjen´s legitimitet spiller en vigtig rolle.

Ændring i den formelle og uformelle organisation

Jeg finder det også oplagt at inddrage Karl Weicks tanker omkring *organisering og organisationer*[24], samt hans tanker vedrørende vores *gensidigt betingede handlingsmønstre*[25], der bygger på de *relationer og relationsdannelser*[26] vi alle er en del af, og ikke mindst hans tanker vedrørende *meningsdannelse*.[27]
Derudover vil det give god mening at skele lidt til Mintzbergs 5 *koordineringsmekanismer,*[28] samt på *legitimitet* jvf. Suchman[29].
Weick er ikke selv meget for at lade sig placere i et bestemt videnskabsteoretisk paradigme, og jeg vil da også som tidligere nævnt gå til problemstillingerne med de *pragmatiske*[30] briller som Steen Hvid bl.a plædere for.

---

[24] Hammer og Høpner: Meningsskabelse, organisering og ledelse, s. 31

[25] Hammer og Høpner: Meningsskabelse, organisering og ledelse, s. 37

[26] Hammer og Høpner: Meningsskabelse, organisering og ledelse, s. 37

[27] Hammer og Høpner: Meningsskabelse, organisering og ledelse, s. 70

[28] Hammer og Høpner: Meningsskabelse, organisationer og ledelse s.79

[29] Elting og Hammer: Ledelse og organisation, s. 52

[30] Kjølseth Møller & Hvid: Den undersøgende leder, s. 17.

Men først lidt om den formelle organisationsstruktur der ifølge Bakka & Fivelsdal (2014) er et spørgsmål om at analysere, systematisere og fordele arbejdsopgaver således, at man sikrer en tilfredsstillende anvendelse af de samlede ressourcer[31]. Det er bl.a. det vi har gjort ved forrige års organisationsændringer, ved at skille den fagfaglige undervisning fra vejledningen og praktik-arbejdet, og ved udviklingen af et kompetenceevalueringsredskab, som senest er blevet digitaliseret og integreret i et nyt IT elevadministrations system.
I 2014 ændrede vi organisationen fra at være en samlet enhed hvor alle havde de samme funktioner, til en mere divisions opdelt organisation, hvor de enkelte medarbejdere har forskellige roller alt efter hvilket team de tilhører. Ændringen var en konsekvens af at Fremtidslinjen siden starten var vokset til dobbelt størrelse og for at effektivisere og øge kvaliteten af vores arbejde. Denne organisationsændring er nu fuldt implementeret og fungere stort set som forventet. Fordelen ved at organisere sig i forskellige teams på den måde, kommer ud fra en fagprofessionel tilgang, der referer tilbage til Max Webers[32] *bureaukratisk formation* og som vender sig mod at løse specifikke opgaver og opnå bestemte mål. Det være sig målsætninger der styrer efter at give den unge en særligt tilrettelagt ungdomsuddannelse, der bringer den unge så langt som det overhovedet er muligt, ud fra de evner og de begrænsninger de hver især har, og om få de unge i praktik og blive bedre til at dokumentere vores arbejde. Jvf. Mintzbergs 5 *koordineringsmekanismer,*[33]samt *legitimitet* jvf. Suchman[34].
De forskellige teams arbejde koordineres i den formelle struktur af ledelsen (min stedfortræder og jeg), bl.a.ved brug af Mintzbergs[35] *5 koordineringsmekanismer:*
*Gensidig tilpasning
*Direkte overvågning
*Standardiserings af arbejdsprocesser
*Standardisering af output
*Standardisering af færdigheder

---

[31] Bakka & Fivelsdal, 2014, s. 55

[32] Christian Frankel og Kjeld Schmidt: Organisationsanalyse, s. 62

[33] Hammer og Høpner: Meningsskabelse, organisationer og ledelse s.79

[34] Elting og Hammer: Ledelse og organisation, s. 52

[35] Mette Elting og Sverrig Hammer: Ledelse og organisation, s. 72

Men den formelle struktur er som i andre organisationer kun en del af historien om strukturen i Fremtidslinjen, idet strukturer er komplekse. Drejer er inde på, at strukturer er komplekse at analysere, fordi organisationer er arenaer for kollektiv menneskelig aktivitet og dermed også for spil om meninger, magt og indflydelse[36].
Hvis vi ser på den *uformelle struktur*[37], et begreb der blev indført af Selznick for at skelne mellem de faktiske forhold og de officielle organisationsdiagrammer, er vi måske stadig i systemperspektivet, men læner os af gode grunde ind over det systemiske perspektiv, der forsøger at få fod på helheden og sammenhængen i alle aspekter. Her bliver det relationelle som bl.a. Weick pointere betydningen af, så at sige "levende". Ifølge Weick er det ikke meningsfyldt at tegne organisationsdiagrammer. I stedet burde man tegne procestegninger, fordi organisationer er i konstant bevægelse igennem de mønstre af relationer der er i spil. Når Weick taler om organisationer som *løst koblede systemer*[38], er det for at pege på en form for plasticitet, som Peters og Watermann kalder "de excellente organisationer"(Peters og Watermann 89:s.318), en plasticitet der gør at alt hele tiden er i spil, afhængigt af de gensidige handlemønstre, ydre påvirkninger etc. Derfor vil Weick også hellere bruge ordet organisering som udsagnsord, fordi organisationer er i en konstant tilblivelsesproces, snarere end en værenstilstand.

Weick er i det hele taget optaget af at vi kigger efter det meningsfyldte og meningsdannende i den måde vi iagttager organisationer på, og sjovt nok har udtrykket mening og meningsdannelse fra starten af, været en central del af Fremtidslinjens DNA. Ud fra devisen, at hvis ikke det vi gør giver mening for de unge og personalet, skaber vi bare fremmedgjorthed, modstand og ligegyldighed.
Bilag 3s interview med M.S.J. påviser, at denne meningsgivende retning stadig er en bærende værdi i vores organisation. Hun påpeger desuden at der er en tydelig respekt for den måde visionen italesættes af ledelsen.
Den uformelle organisation er tegnet af blandt andet kulturen, værdier, politiske spil og magtfordelingen (Dahl, 2009, s. 181). Jeg har fra starten af sammensat en meget

---

[36] Drejer, 2013, s. 107

[37] Christian Frankel og Kjeld Schmidt: Organisationsanalyse, s. 68

[38] Sverri Hammer og James Høpner: Meningsskabelse, organisering og ledelse, s. 76

forskelligartet medarbejderstab, både uddannelsesmæssigt og på det personlige plan, dels for at kunne løfte forskelligartede fagfaglige opgaver, dels for at give vores elever en differentiet palet af "voksne" de kan danne relationer til (relationsarbejdet er vores vigtigste pædagogiske værktøj). Som det fremgår af Spørgeskemaundersøgelsen (bilag 1) er der meget forskellige holdninger til projektarbejde og det pågældende projekt. Ind i mellem stikker de enkeltes uddannelsesmæssige baggrund af og danner små uformelle subkulturer, som kan komme til at stå i vejen for organisationens performence. Derfor er kulturen et central element i forhold til min rolle med at skabe medejerskab, ikke alene for projektet, men også for hele organisationen som det fremgår af problemformuleringen.

Påvirkning af den uformelle organisation

I naturlig forlængelse af kulturen og den formelle organisation, omhandler det følgende afsnit om medarbejdere og ledelse i transformationsprocessen i figur 2. Denne del i kongruensmodellens transformationsproces omhandler medarbejdere, ledelse, forventninger, færdigheder og evner (Dahl, 2009). I forbindelse med menneskene, der befolker organisationen, vælger jeg at tage afsæt i identitetsbegrebet og meningsskabelsen. Ifølge Hammer & Høpner (2014) tager meningsskabelsen udgangspunkt i identiteten. I Nadler-Tushmans kongruensmodel er transformationsprocessen central, og hvis denne kobles som en *transformativ læringsproces*[39], er identiteten også central her (Illeris, 2012). Interviewet i Bilag 3, peger også på en måde på den type læring, der kan opnås via projekter som POSEIDON og det sanseæstetiske projekt Sisters Academy.

Udviklingen fra at medarbejderne udelukkende leverer en undervisnings eller vejledningsydelse til at levere en transformativ læringsproces er måske i sig selv en transformativ læringsproces. Denne læringsproces rokker ved medarbejderes opfattelser og grundholdninger, måske endda ved deres arbejdsidentitet.

Et sanseæstetisk performenceprojekt kan også ses som en måde at tilbyde personalet og eleverne et indblik i organisationskulturen og dermed også i Scheins 3 kulturelementer (artefakter, antagelser og værdier) + Hatch´s *symboler*[40] . Meningsdannelsen er kontekstbestemt og kultur er socialt konstrueret, eller med Geertz ord "kulturforståelse er

[39] Knud Illeris, Transformativ læring & identitet (samfundslitteratur 2013), kap 5 s.67

[40] Elting og Hammer: Ledelse og organisation: kap.5. s. 148

søgen efter mening, ikke en analytisk videnskabelig proces[41]". Således kan vi måske få øje på os selv og vores roller, i organisations kulturen som noget der er en proces af mønstre, handlinger, artefakter, antagelser, værdier og symboler.

For at finde tidssvarende svar på de udfordringer vi står i, er vi ifølge Scharmer nødt til opløse alt det vi ved for at kunne forstå det, os selv, og vores opgaver på ny (*prescencing)* og derved går vi også gennem noget der ligner en transformativ læringsproces, hvor blandt andet medarbejdernes identitet er i spil. Hvis Fremtidslinjen's innovations og organisations strategi fortsat skal være en succes er medarbejdernes arbejde med identiteten en vigtig forudsætning. En arbejdsidentitet fra at være en offentlig medarbejder, der leverer en ydelse til en borgergruppe, til også at være en forandringsagent, der hele tiden nedbryder de grænser der forhindre de unges udvikling, hvad enten det er struktuelle, personlige eller sociale barrierer. Man kan sige det på en anden måde ved at koble begreberne *exploration* og *exploitation* (Høpner, Jørgensen, Andersen, & Sørensen, 2010) på, idet Fremtidslinjen som organisation står imellem disse to modstillinger. For at være et konkurrencedygtigt og attraktivt tilbud må vi udforske og undersøge nye muligheder på det frie marked som omgivelserne efterspørger, men samtidig skal vi også løse produktionsopgaven bedst muligt. Dette spænd opleves også af medarbejderne. Som tidligere nævnt viser bilag 1. (spørgeskema) at medarbejderne i høj grad forholder sig til disse spørgsmål. ca. halvdelen synes der er for lidt exploration og den anden halvdel at der er for meget. Når vi spørger til balancen mellem innovation og drift, synes 3 at der er for meget innovation i arbejdet, mens 4 synes der er for lidt og 3 synes der er alt for lidt innovation i arbejdet, mens 5 svarer ved ikke. Høpner et al. (2010) er inde på, at når en organisation har fokus på *exploration*, så ses det ofte at eksisterende produktionsforhold ikke tildeles megen opmærksomhed. Dette strejfes også af medarbejderes tilbagemelding i spørgeskemaundersøgelsen (bilag 1). 11 ud af 15 synes at innovation er vigtig men at kærneopgaven skal løftes først. Men på spørgsmålet om balancen mellem dem på Fremtidslinjen, er der en overvægt af svar der peger på at vi har for lidt *exploration*, men at begge strategiformer (*exploration* og *exploitation*) skal eksisterer side om side. Den aktuelle konkurrence situation fordrer, at vi har fokus på *exploration,* mens tidens krav om mål og dokumentation kræver *exploitation*. Høpner et al. (2010) er også inde på, at dette kræver en organisationsstruktur, som skiftevis understøtter færdighederne hos og imellem

[41] Elting og Hammer: Ledelse og organisation: kap.5. s. 151

medarbejderne. Han angiver også at leve under denne modstilling fordrer et højt bevidsthedsniveau og metoder til at tackle modstillingen (Høpner, Jørgensen, Andersen, & Sørensen, 2010, s. 190-191). Det betyder, at Fremtidslinjen´s struktur Formelt og uformelt skal rumme og tackle denne modstilling. Medarbejdernes svar i Bilag 1. og bilag 3 afspejler fint at vi er i stand til at rumme denne modstilling. Hvor den sidste år implanterede formelle organisationsændring især styrkede *exploitationsprocessen*, kan et sanseæstetisk projekt være en god ide for at holde *explorationsprocessen* i gang. Et sådant projekt er således også en direkte træning i at tackle modstillingen *exploration* og *exploitation.*

Opsamling på kongruensmodellen og modstillingen mellem *exploration* og *exploitation* og U teori.

Kongruensmodellen har belyst, at organisationskultur og dermed den uformelle organisation påvirkes af strategien. Samtidig påvirkes medarbejderne i forhold til deres arbejdsidentitet, fordi de ikke på forhånd mentalt kan se, hvordan de skal agere og have kontrol over eleverne og situationen under projektet. Men dette er en naturlig konsekvens af den vej gennem U´et Scharmer beskriver, derfor er det vigtigt at ledelsen har fokus på at gøre denne rejse, så tryg og tillidsfuld som muligt for medarbejderne, så de tør give slip, og give sig i kast med projektet og den ånd der ligger indlejret i det, så deres arbejdsidentitet ikke rystes, men styrkes af det mod de udviser ved at deltage. Projektarbejdet kan også ses som et godt værktøj, i forsøget på at holde modstillingen mellem *exploration* og *exploitation* flydende og plastisk, og som en øvelse i at få øje på os selv og vores roller i organisations kulturen, og som noget der er en proces af mønstre, handlinger, artefakter, antagelser, værdier og symboler, i en social konstruktion som en skole jo kan ses som.

Meningsskabelse og strategi

Karl Weick har fat på, at medarbejdere selv skaber mening i meningsskabelsen. Weicks syv anbefalinger er derfor redskaber til at arbejde med meningsskabelse for medarbejderne og organisationen[42]. De syv anbefalinger har fokus på kommunikation; hvad vi kommunikerer omkring, hvordan vi kommunikerer, og hvordan vores kommunikation opfattes. Dermed kan ledelse også betragtes som interventionskommunikation.

[42] Hammer & Høpner, 2014: kap.8, s.139-149

Weicks syv anbefalinger

1. Talk the walk – hvad betyder noget for medarbejderne?
2. Valg af ord er vigtigt . Lederen er fortæller.
3. Beslutning linkes op på historiske begivenheder.
4. Møder skal forholde sig til flertydighed og de mange fortolkningsmuligheder
5. Brug udsagnsord i stedet for navneord – fokus på handling og dynamik
6. Fælles referenceramme – fælles oplevelser med egen meningsdannelse
7. Forventninger og forforståelse

Jeg vil her forholde mig til anbefaling nummer 2, 5 og 6 og set i lyset af de udfordringer, (bilag 1) peger på at vi står med i Fremtidslinjen.

Weicks anden anbefaling omkring valg af de ord vi bruger er vigtig, fordi de valgte ord er med til at skabe verden (Hammer & Høpner, 2014, s. 141).

Og når vi taler ord, vil jeg mene, at hele det narrative perspektiv kommer i spil fordi de tanker i sidste ende er rundet af socialkonstruktivismen, der igen er barn af hermeneutikken der handler om hvordan meningsfulde sammenhænge forstås. Her er Jerome Bruner, en af dem der grundigt har beskrevet fortællingens betydning for vores forståelse af os selv og vores historie og vores evne til at løse konflikter/problemer. Ingen kultur overlever hvis ikke den håndterer de udfordringer den står i, og her spiller fortællingen en vigtig rolle for sammenhængskraften og for fortolkningen og løsningen af problemet. Fortællingen hjælper os med at finde mening i galskaben.

Derfor er den moderne leder også en forfatter der skaber en fortælling, gerne sammen med sine ansatte. Det er formålstjeneligt at skabe en virksomhedskultur, hvor denne evne til at sætte ord på og indkredse problemfelter og italesætte dem er i spil, men også at bruge ordene til at skabe en fortælling der rummer og skaber en arbejdsidentitet og mening, og fordi man ved at internalisere en narrativ kultur med mange diskurser og fortællinger, sikrer organisationens overlevelse.

Weicks 5. anbefaling handler om valg af udsagnsord frem for navneord.

Da jeg første og anden gang fortalte medarbejderne om "Det sanseæstetiske projekt med Sisters Academy", og skulle forsøge at skabe følgeskab bag ideen, oplevede jeg på egn hånd hvor vigtige "de rigtige ord" og den fælles fortælling er. Men også hvor vigtigt det er at jeg som leder bringer min egen motivation og indre drivkraft i spil i denne fortælling.
Weick taler om *retrospektiv meningsdannelse,* og er inde på at handling skaber mening, og dermed at strategi er noget der skabes retrospektivt. Weick gør handlingen central, idet at det først er, når vi begynder at handle, at vi skaber mening (og udsagnsord er handlingsrettede). Først når vi begynder at handle kan strategien fungere som et "kort", vi kan navigere ud fra og dermed foretage strategiske tiltag. Handling giver os nye informationer og resultater, som vi udfra kortet (strategien) på ny vil handle udfra. Og her kommer vi via et fælles projekt og en fælles handling ind i en fælles referenceramme, en fælles fortælling, Weick's 6. anbefaling for meningsskabelse.
Medarbejderne skal selv være med til at skabe mening, ved at de som medarbejdere er medskabere i projektet såvel som til hverdag.
Weick er som tidligere nævnt også optaget af sammenhængen mellem kultur og strategi. Ret præcist der, hvor fortællinger og handlinger står centralt i forhold til at udviklingen af kultur og strategi. Derfor er det også afgørende, at jeg arbejder strategisk med Weicks anbefalinger i forhold til fælles meningsskabelse og erfaringsdannelse, omkring dette projekt og i al almindelighed. M.S.J siger i bilag 3, at denne meningsskabelse fra starten af har været en fundamental del af vores værdier og retning, og at jeg som leder har udstukket disse rammer på betryggende vis.
Hvis jeg skal koble meningsskabelse på Nadler-Tushmans kongruensmodel vil det betyde, at meningsskabelsen sker i transformationsprocessen, hvor der skal opnås kongruens mellem den formelle og uformelle organisation, arbejdet og medarbejderne i organisationen, hvor strategien påvirker alle fire elementer.
Hvis man ser på meningsdannelsen i forhold til Scharmers Teori U, skabes meningen i et samspil gennem processen gennem U'et. Men da Scharmer og Teori U kan virke lidt kompliceret, kræver det at ledelsen, har en pragmatisk tilgang, så "uspiselige" ord og forestillinger bliver ryddet af vejen undervejs og erstattet af udsagnsord og "de rigtige ord".
Weicks begreb om forandringsledelse gennem poesi, peger på muligheden for at finde nye detaljer i vores fælles fortælling og give ting ny mening, også i følelser og fornemmelser,

som skærper vores sanser og gør os mere sanselige i forhold til den foranderlige situation vi står i[43].

Konklusion

Brugen af et sanseæstetisk projekt som strategisk værktøj til at arbejde med Fremtidslinjens udviklingsstrategi, innovation og organisationen som helhed, kan som jeg i denne gennemgang har gjort rede for, give god mening. Men fordi et sanseæstetisk projekt af den karakter som her er beskrevet, er en direkte udfordring af den uformelle kultur der eksisterer i forvejen, fordi projektarbejdet i sit mål og i sin natur af sig selv er kulturforandrende, er det vigtigt, at jeg som leder går foran for at sætte ord på, og sætte projektet ind i en narrativ ramme, en stor fælles fortælling om Fremtidslinjen, vores rejse hidtil, vores mål og mission, vores visioner for fremtiden, og den strategiske sammenhæng man skal se projektet i. (jvf. Weick og Scharmer)

Således at medarbejderne kan se projektet og sig selv, som en naturlig del af den udviklingskultur vi har skabt på Fremtidslinjen, og så medarbejdernes oplevelse af deres og Fremtidslinjens identitet bliver styrket. Det er ligeledes vigtigt at italesætte, at nogle af de sprækker som en tidligere organisationsændring i exploitationens navn har skabt, så at sige opløses i projektets fælles exploration, så medabejderne forstår og får et fælles sprog for at forstå og italesætte de modstillinger, som vi oplever i dagligdagen, er en del af det at være en moderne fremtidsparat organisation.

Jeg må med andre ord som leder tage fat i Weicks anbefaling om, at arbejde med meningsskabelse med fokus på kommunikationen. At jeg og min stedfortræder arbejder mere fokuseret med dialogen med medarbejderne og selv lytter ind til, hvad der betyder noget for dem. At vi bliver bedre til at kommunikere og at vi alle bliver mere bevidste om ordvalget, når vi kommunikerer i organisationen. Da projektet i sin art og egenskab, for nogle medarbejdere er meget langt fra noget de har prøvet før eller har kendskab til, er det uhyre vigtigt, at jeg som leder lægger stor vægt på at inddrage og forberede medarbejderne på hvad det er "sådan en proces" kan og ikke kan. Hvad det er vi skal være opmærksomme på, og hvad det er vi kan få ud af det som fælles erfarings/menings dannelse, og evt. transformativ læring og identitetsforståelse og indsigt i os selv som organisationskultur.

---

[43] Hammer og Høpner, Meningsskabelse, organisering og ledelse: kap.10.s 187

I de foregående afsnit har jeg ligeledes vist hvordan Scharmers Teori U, kan bruges som et vigtigt kompas, i det arbejde. Både som vejviser og som en del af det forberedende arbejde, men også som projektværktøj eller manual undervejs, som en hjælp til at pege på hvor og hvordan vi bliver i stand til at høste mest mulig ny viden og *presence* en immagerende ny måde at gøre tingene på, som sikre at vi lykkes fuldt ud med at udvikle de unge socialt, fagligt og personligt, og sikre organisationens fremtidsberedskab.

Perspektivering

Projektet peger på et paradigmeskift i vores organisation, hvor vores tidligere organisationsændringer og projekter, kun har omfattet en mindre del af organisationen, og hvor organisationsændringerne derfra har forplantet sig til resten af huset, så er der med dette projekt lagt op til en tæt interaktion med vores elever og vores egne roller som forandringsagenter. Det kan med andre ord gå helt galt, men kan også betyde et kvantespring for vores måde at arbejde på og dermed også sikre os et forspring i forhold til den stigende konkurrence og en højnelse af vores legitimitet.

Litteratur

Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori - struktur, kultur og proces.* København K: Handelshøjskolens forlag.
Dahl, K. (2009). Den strategiske position. I K. Dahl, & J. G. Andreas, *Den professionellen proceskonsulent* (s. 159-201). København: Hans Reitzel.
Drejer, R. (2013). Struktur:Fordeling og koordination. I C. Frankel, & K. Schmidt, *Organisationsanslyse* (s. 91-110). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
Hammer, S., & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.
Hatch, M. J. (2011). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver.* Oslo: Abstrakt forlag AS.
Høpner, J., Jørgensen, T. B., Andersen, T., & Sørensen, H. B. (2010). *Modstillinger i organisations- og ledelsesteori.* Århus: Hans Reitzels forlag.
Illeris, K. (2012). Transformativ læring. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
Jensen, M. (13. Maj 2015). 2015. (C. Jørgensen, Interviewer)
Møller, J. K., & Hvid, S. (2013). *Den undersøgende leder - metoder til dataindsamling og dataanvedelse.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.