



Ledelse i forandring på erhvervsskoler



Søren Frimann, Lektor, Ph.d., cand.mag. Institut for Læring og Filosofi ved Aalborg Universitet



Lone Hersted, Adjunkt, Ph.d., cand.mag. Institut for Læring og Filosofi ved Aalborg Universitet

Organisationsforandringer

Forandringer i organisationer er en uomgængelig kendsgerning, da organisationer må tilpasse og udvikle sig i takt med forandringer i omgivelserne.

Det gælder også erhvervsskoler og hele uddannelsessektoren, som har været præget af reformer, der løbende angiver nye rammer og krav til indhold, undervisning, uddannelser, kvalitet mm. Omgivelserne for en erhvervsskole rummer en lang række kontekster, f.eks. andre lignende erhvervsskoler, elever, lærere, fags curriculum, økonomien, samfundet etc.

Da organisationer kan forstås som levende systemer, kan forandringer i omgivelserne ofte føre til interne ændringer i ledelse, kultur og måden at organisere på. Bevægelsen kan også gå den anden vej fra interne forandringer og ud i omgivelserne. Ud fra et systemisk perspektiv kan en skole forstås som et organisatorisk system, der består af flere delsystemer; individer, teams, ledelse og en lang række andre systemer.

En ændring i et af delsystemerne, kan føre til ændringer og få konsekvenser andre steder i systemet (Lorenz, 1972; Bateson, 1972).

På denne måde kan en organisation ses som en dynamisk, levende og sammenhængende helhed, hvis delsystemer er forbundet med hinanden og udgør hinandens omverden. Således kan det være hensigtsmæssigt for ledelsen i forbindelse med forandringer at skabe koblinger på tværs af organisationens niveauer og delsystemer, f.eks. individer, teams og hele organisationen.

“ Spørgsmålet er så, hvordan organisationsforandringer kan gribes an, og hvilken rolle ledelsen kan have i forandringsprocesser?

Spørgsmålet er så, hvordan organisationsforandringer kan gribes an og hvilke rolle ledelsen kan have i forandringsprocesser?



Organisationsforandringer er altså et faktum, men hastigheden er øget. Grunden til dette skal søges i samfundsudviklingen. For det første har kapitalismen bevæget sig ind i en senkapitalistisk fase siden slutningen af anden verdenskrig. Senkapitalismen er præget af det, Harvey (1990) kalder for **fleksibel akkumulation**, som fører til mere fleksible ledelsesformer, organiseringsformer og kvalitetskontrolsystemer, der gør det muligt hurtigt at omstille organisationen, dens produkter og serviceydelser alt efter ændringer i omgivelserne. Postmodernismen (Lyotard, 1984) betegner så de sociale og kulturelle konsekvenser af den økonomiske udvikling (Giddens, 1991).

Senkapitalismen er bl.a. præget af globalisering og digitalisering. På den baggrund sker der en acceleration i hastigheden af organisatoriske forandringer. Forandringer sker så hurtigt, at Harvey (1990) bruger begrebet **flux** til at betegne de konstante forandringer, som præger samtiden. Zygmunt Baumann bruger begrebet **flydende modernitet** til at karakterisere, at alt i nutiden er flydende, og samfundet er præget af globalisering og individualisering (Bauman, 2000). Semantisk rummer forandringer løfter om udvikling og fremskridt, men risikoen lurer, at forandring bliver et mål i sig selv og eneste sikre konstant.

Vi ved med sikkerhed, at forandringer sker, men ikke hvad de kommer til at handle om.

Harvey (1990, s. 340) ser modernismen og postmodernismen som to poler på et kontinuum.



“ Vi ved med sikkerhed, at forandringer sker, men ikke hvad de kommer til at handle om.

Der er således ingen skarp adskillelse imellem polerne, kun skiftende modsætninger eller diskurser, som kæmper om at være dominerende (Gramsci, 1971, Foucault, 1972, Fairclough, 2003).

Begrebet **flux** indfanger de konstante og dynamiske svingninger mellem moderne og postmoderne positioner. Der er således tale om et 'både-og' frem for et 'enten-eller' perspektiv. Eksempelvis kan en organisation svinge mellem modsatrettede positioner (Frimann & Keller, 2016, s. 17);

Traditionel hierarkisk	↔	Ledelse procesledelse
Implementering	↔	Involvering
Stabilitet	↔	Forandring
Drift	↔	Udvikling
Kontrol	↔	Tillid

Disse modsatrettede positioner udgør et væsentligt træk ved postmodernismen. Fairclough (2003, s. 35) indfanger dette træk med begrebet **hybriditet**, som i praksis manifesteres som hybride blandinger af diskurser i form af ordvalg, tematikker, metaforer og fortællinger om organisationsforandringer, herunder om ledelse, processer, strategi og organisation.

Konklusionen på dette afsnit er, at organisationer er dynamiske sammenhængende systemer, som består af delsystemer individ, team, ledelse, organisation.



Forandringer sker hyppigere og løbende som følge af samfundsudviklingen, ligesom de er præget af hybride perspektiver og dermed en mangfoldighed af diskurser, som eksisterer samtidigt i det organisatoriske system. Dette rejser spørgsmålet om, hvordan man kan lede organisationsforandringer på en bæredygtig facon, så ændringer bliver en integreret del af organisationen, så alle i organisationen lærer, reflekterer og handler i overensstemmelse med den ønskede forandring?

Ledelse af organisationsforandringer

En af de første og mest populære modeller, man ofte støder på i litteraturen om organisationsforandringer, er Kurt Lewins (1947) fasemodel 'unfreeze-change-refreeze' for vellykkede og permanente organisationsforandringer. Logikken i Lewins model er her illustreret.

Selvom modellen har haft stor betydning, er populær og har været udbredt i mange sammenhænge, så er den også blevet kritiseret. Nogle af de væsentlige indvendinger går på, at den reducerer kompleksiteten i organisationsforandring ved at konstruere forandring som en 'episode', der kan inddeles i tre overskuelige separate 'faser', der munder ud i en stabil ønsket forandring.



“ Dette rejser spørgsmålet om, hvordan man kan lede organisationsforandringer på en bæredygtig facon, så ændringer bliver en integreret del af organisationen, så alle i organisationen lærer, reflekterer og handler i overensstemmelse med den ønskede forandring? ”

🌀 **I unfreeze-fasen** skabes en erkendelse af nødvendigheden af forandring ud fra den uholdbare situation, organisationen befinder sig i. Ledelsens opgave er at anskueliggøre forholdet mellem den nuværende situation og den ønskede forandring.

🌀 **I change-fasen** udvikles nye værdier, organisering, kultur for individ, team og organisation. Ledelsen skal kommunikere tydeligt om forandringen, om mål og delmål i forløbet, ligesom ledelsen også skal involvere de ansatte og skabe mening i løbet af forandringsprocessen. Denne del rummer ofte modstand mod forandring hos de ansatte, så derfor er vigtigt, at ledelsen kommunikerer og inddrager de ansatte.


🌀 **Refreeze-fasen** er kendetegnet ved, at de ansatte og organisationen gradvis integrerer og handler i forhold det nye. Så er organisationen klar til at blive stabiliseret, refreeze. Ledelsen har stadig til opgave at understøtte forandringen, følge op på mål, give respons, anerkendelse og fejre succeser.



Senere har John Kotter (1996) udviklet en ledelsesmodel til forandringer, som er inspireret af Lewins model.

1. Skab en oplevelse af, at forandring er nødvendig
2. Lav en styrende koalition til at lede forandringen
3. Skab en vision om en bedre fremtid
4. Kommuniker forandringsprocessen (så andre forstår, accepterer og handler)
5. Styrk medarbejdernes kompetence, giv ansvar og fjern organisatoriske barrierer
6. Skab kortsigtede sejre
7. Konsolider resultaterne og skab mere forandring
8. Integrer det nye i organisationen og støt kulturen





Kotters første punkt svarer til Lewin's unfreeze, idet Kotter fremhæver, at medarbejdernes såkaldte oplevelse af 'selvtilfredshed' skal skiftes ud med oplevelsen af at være på en 'brændende platform', hvor forandring er nødvendig. Man kan sagtens genkende Lewins faser i Kotters 8 punkter til forandring.

Helt overordnet er forandringsperspektivet hos både Lewin og Kotter, at forandring ses som episodisk og faseinddelt. Man kan ifølge denne tankegang give anbefalinger og redskaber til, hvordan forandringer på rationel vis kan styres top-down og 'implementeres' eller 'udrulles' gennem et antal faser, som ifølge deres tilgange fører til løftet om en stabil og ønsket forandring. Begge tilgange tilhører en modernistisk tankegang, som udgør en af polerne på et kontinuum i feltet af tilgange til organisationsforandring.

I den anden ende af kontinuummet findes tilgange, som ligger inden for det postmoderne og socialkonstruktionistiske paradigme. De kritiserer de rationelle modernistiske tilgange for deres lineære, rationelle og forenkede perspektiv på forandringsprocesser. I stedet ses forandringer som inkrementelle, dvs. som konstante forandringer gennem 'små skridt' i en evig proces. Perspektivet i denne position er, at forandringer sker 'bottom-up' eller 'from within' gennem emergente, relationelle, kommunikative og dialogiske processer, der ikke kan styres ud fra en rationel og lineær planlægning, da de er uforudsigelige.




Da processen i princippet er uendelig, kan der heller ikke opnås en ønsket stabil tilstand i organisationen, fordi organisationen hele tiden er i bevægelse.

Kompleksitetsteoretikere (Stacey, 2012) argumenterer eksempelvis for, at organisationer består af et væld af dynamiske processer, som skaber mønstre gennem interaktion, dialoger og handlinger i hverdagens strøm af samarbejder, samtaler, processer og relationer mellem mennesker. Forandringslederen kan være facilitator, men forandring kan ikke styres og planlægges, ligesom forandringen ikke kan forudsiges, kontrolleres, implementeres eller styres, hverken af lederen eller af noget individ i organisationen, da den formes af interaktioner og processer.

Det betyder, at forandringslederen må være indstillet på, at der kan emergere flere mulige scenarier for forandring, når en organisationsforandring sættes i gang. Muligheden er at lave time-out, dvs. stoppe op i løbet af processen, indgå i dialoger og reflektere (Argyris, 1977) over hvorfor, hvor langt og hvorhen processen fører, konsekvenserne af den og hvilke alternative muligheder, der kan være derfra, hvor man stopper op for at reflektere over forandringen.

Carlile, Nicolini, Langley og Tsoukas (2013) har et procesperspektiv på organisationer, som er blevet udbredt de senere år. *Den struktur og de mønstre en organisation udvikler, sker som følge af, at mennesker gennem deres arbejde deltager i organisatoriske processer og derved konstruerer, vedligeholder og rekonstruerer organisationen gennem interaktion, relationer og processer.*





Karl Weick (2005) ligger på linje med procesperspektivet, idet han ikke ser organisationer som objektive og statiske størrelser. Derfor lægger han vægt på en forståelse, hvor organisationer ses som fortløbende 'organiseringer'.

Således udgav Weick bogen 'The Social Psychology of Organizing' (Weick, 1979) for at positionere sig i modsætning til Katz og Kahns vidt populære bog 'The Social Psychology of Organizations' (Katz & Kahn, 1966).

Weick insisterer på at bruge verbet 'organizing' for at betone procesperspektivet frem for det statiske blik på organisation, som ligger i brugen af navneordet 'en organisation', som herved gøres til en 'enhed'. Ifølge procesperspektivet kan forandringer faciliteres gennem meningsskabende processer, dvs. der lægges op til, at forandringer kan procesfaciliteres - ikke styres og planlægges på nogen rationel og instrumentel facon.



Sammenfattende for dette afsnit er, at der er to yderpoler i tilgange til forandringsledelse:

- den ene position, som mener, at forandringer kan styres, planlægges og gennemføres på en rationel, lineær og logisk facon (det modernistiske perspektiv)
- og den anden position, som hævder, forandringer sker som fortløbende ukontrollable processer, som ikke kan nå en stabilitet (den postmoderne).


I denne sammenhæng vil vi tage udgangspunkt i et både-og perspektiv, jf. afsnittet om positioner på et kontinuum og om hybriditet. Selvom vi ser organisationer som socialt konstruerede gennem processer med organisationens aktører, som ikke lader sig planlægge, styre og forudsige i detaljen, mener vi godt, at en forandringsagent til en vis grad kan bidrage til at menings skabe, lede og facilitere forandringsprocesser.

Det ligger endvidere i forlængelse af Karl Weicks tanker om ledelse, hvor lederens vigtigste opgave er at skabe retning, bruge kulturen og så "meningsskabe, meningskabe og meningskabe" om forandringen, ligesom "en lille smule strategi" (mål, rammesætning) kan udrette meget, mens mere detaljerede, omfattende og rigide strategier kan være en decideret hindring og barriere for forandring og udvikling (Hammer & Høpner, 2014).

“ Vi møder ofte ledere, som på et mentalt plan er flere år fremme i tid med hensyn til strategi og planlægning. Dette medfører desværre ofte, at de ikke i tide får inddraget medarbejderne, bestyrelsen og andre vigtige interessenter i afgørende beslutningsprocesser.

Vi møder ofte ledere, som på et mentalt plan er flere år fremme i tid med hensyn til strategi og planlægning. Dette medfører desværre ofte, at de ikke i tide får inddraget medarbejderne, bestyrelsen og andre vigtige interessenter i afgørende beslutningsprocesser.





Ledelse af erhvervsskoler og mange andre offentlige institutioner kræver i dag i højere grad end tidligere, at lederne udvikler en evne til **wayfaring** (Ingold, 2008) i komplekse og foranderlige organisatoriske landskaber. Det vil i denne sammenhæng sige, at lederne må udvise fleksibilitet og evnen til at improvisere i relation til forandringer i omgivelserne og skiftende kontekstuelle vilkår. John Shotter har i den forbindelse anvendt begrebet **'parkour-ledelse'** på en konference i København i 2013. Det handler om, at lederne konstant må bevæge sig og agere responsivt i skiftende kontekster. Dette fordrer en evne til hurtigt at kunne aflæse konteksten og improvisere ud fra den givne situation snarere end at have udarbejdet en detaljeret handleplan på forhånd.

Dertil kommer at lederen ikke kan træffe beslutninger alene, men i dag selv indgår som en del af et ledelsesteam og forventes at agere i forhold til skolens bestyrelse, øvrige aktører i nærområdet og i henhold til de beslutninger, der bliver truffet på politisk plan. Dette kræver både evne til fleksibilitet, omstilling og koordinering på mange niveauer.

“ Forandringsledelse handler måske mere om ledelse i forandringer end om ledelse af forandringer? ”

Den græske filosof, Heraklit, gjorde os opmærksom på, at vi aldrig bader to gange i den samme flod. Hvis vi godtager den præmis, at forandringer finder sted løbende, og at organisationer (og verden) løbende er i bevægelse, så handler foran-

dringsledelse måske mere om *ledelse i forandringer end om ledelse af forandringer?* I lyset heraf kan vi betragte ledelse som situeret i en flydende verden og som et relationelt fænomen, der skabes og vedligeholdes i interaktioner mellem mennesker. Ligeledes kan vi forstå ledelse som noget, der emergerer i kontekster, som er under konstant tilblivelse, hvilket betyder, at vellykket forandringsledelse i høj grad må bero på forhandling og samskabelse i meningsskabende processer sammen med de ansatte med udgangspunkt i en ramme, en lille smule strategi og fælles mål, fremfor langsigtede detaljerede strategier baseret på klassiske forestillinger om implementering og udrulning.

Følger vi denne tankegang, handler det bl.a. om, at lederen deltager i - og til tider selv faciliterer - dialogiske processer med inddragelse af mange stemmer, og at vi bevæger os væk fra forestillingen om den stærke individuelle heroiske leder hen mod en forståelse af ledelse som noget, der beror på inddragelse og samskabelse, dvs. noget, der i højere grad kan forstås som en fælles kapacitet, en fælles opgave og en fælles bestræbelse.

“ Hvis lederen skal bidrage til meningsskabelse gennem dialogiske processer, kræver det vedvarende arbejde med relationer og dialog i en fælles retning, heriblandt også en skærpet evne til at lytte, spørge ind og finde bæredygtige veje sammen med de involverede parter. ”



Hvis lederen skal bidrage til meningskabelse gennem dialogiske processer, kræver det vedvarende arbejde med relationer og dialog i en fælles retning, heriblandt også en skærpet evne til at lytte, spørge ind og finde bæredygtige veje sammen med de involverede parter.

I det følgende viser vi en tabel, som illustrerer nogle af vores tanker:



Lederen bør derfor være særligt omhyggelig i udviklingen af sine dialogiske kompetencer og agere som en resourcefuld samtalepartner (Shotter & Cunliffe, 2003).

Tillige kræver det, at lederen fortløbende udvikler en høj grad af evne til refleksion over komplekse sammenhænge og evnen til kritisk selvrefleksion.



Ledelse i en traditionel forståelse (heroisk ledelse)	Ledelse i en relationel, postmoderne forståelse (postheroisk ledelse)
Fokus på individet	Fokus på relationelle processer
En eneste ansvarlig leder (heroisk)	Medarbejdere tager del i ledelsesansvaret og opnår derigennem erfaring og viden
Al viden er centreret om en enkelt leder	Fokus på fælles mål, vidensproduktion og vidensdeling
Sårbart hvis lederen forlader organisationen	Lederen er erstattelig
Individualisme, gennemslagskraft og autoritetsudøvelse ses som vigtige kompetencer	Indlevelsessevne, nysgerrighed, samarbejdsevner og kommunikative evner som vigtige kompetencer
Dominerende logik: produktionen af varer/services	Dominerende logik: at få mennesker til at vokse og udvikle sig
Fokus på den stærke, karismatiske leder	Fokus på ledelse som distribueret og social proces
Statiske roller	Samskabelsesprocesser, meningskabelse
Magt "over" andre	Magt "med" andre

Tabel, egen tilvirkning med inspiration fra Crevani, Lindgren og Packendorff, 2007.

Hvor ofte har vi ikke set forandringsprocesser kuldsejle pga. manglende inddragelse?

Vellykket forandringsledelse kan ikke fungere som en enkelt persons værk, men kræver vedvarende inddragelse og tæt, fortløbende samarbejde, koordinering og fælles kurs med bestyrelse, MED- og samarbejdsudvalg, medarbejderrepræsentanter, tillidssystemet etc.

Den allervigtigste pointe er måske, at tiden er forbi, hvor uddannelseslederen kan opholde sig det meste af dagen bag sit skrivebord. Ledelse af erhvervsuddannelser i dag – og dermed også forandringsledelse - foregår i langt højere grad *med* og *gennem* relationer, hvor kommunikation og evnen til dialog er blevet en efterspurgt ledelseskompetence.



Overordnet set handler **vellykket forandringsledelse** for os at se primært om:

- Ledelse gennem meningsskabelse i skiftende kontekster.
- At facilitere dialoger og skabe nye muligheder for handling i sociale fællesskaber.
- Samskabelse i interaktioner mellem mennesker.
- Undersøgelse og skabelse af fremtiden ved at være tilstede i nuet – sammen med andre.
- Skabelsen af mulighedsrum for kommende handlinger.
- At indgå som dialogpartner, og til tider som facilitator, af dialoger i forskellige fora og samarbejdskonstellationer.
- At indgå i dialoger og finde løsninger i fællesskab på en sådan måde, at man får skabt koordineret handling og kommer videre sammen.

Som led i denne tænkning baseret på dialog, samarbejde og samskabelse er det vores erfaring fra tidligere projekter, at aktionslæring er et yderst kvalificeret bud på en tilgang, hvor man som leder og som ledelsesteam kan arbejde med refleksion og prøvehandling i komplekse organisatoriske udfordringer i forbindelse med forandringsprocesser.

Aktionslæring er ikke noget, der bør opfattes som løsrevet fra de øvrige ledelsesopgaver, men egner sig rigtig godt til at arbejde med aktuelle problemstillinger og ønsker for udvikling i forbindelse med organisationens overordnede vision, mission, værdisæt mm. dvs. aktionslæringen kan anvendes til at understøtte og operationalisere skolens overordnede udviklingsplan (strategi).

Ligeledes kan lederne gennem deres arbejde med aktionslæring få inspiration og konkrete værktøjer til selv at begive sig ud i facilitering af dialogiske processer for samskabelse af refleksion og læring, i teams af undervisere, med henblik på at udvikle teamsamarbejdet blandt medarbejderne og samskabe idéer til eksempelvis fornyelse i undervisningen. På denne måde styrkes ikke bare evnen til at bedrive ledelse i komplekse forandringer, men ligeledes kompetencerne i pædagogisk ledelse.

Organisationens samlede kapacitet til at reflektere, handle, lære og forandre sig styrkes også, efterhånden som interne og eksterne udfordringer gør det nødvendigt at udvikle, organisere og forandre ting på nye måder, så det organisatoriske system kan fungere optimalt og løbende udvikle sig i forhold til omverdenens krav, ønsker og forventninger.





Litteratur

Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55 (5), pp. 115-125.

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Collected essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. Chicago: University of Chicago Press.

Bauman, Z. (2000) *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity.

Beck, U., Giddens, A. og Lash, S. (1994). *Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Cambridge: Polity Press.

Carlile, R. R., Nicolini, G., Langley, A. & Tsoukas, H. (2013). *How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies*. Oxford: Oxford University Press.

Crevani, Lindgren & Packendorff (2007). Is there leadership in a fluid world? In: *Journal of Leadership Studies* 3(1): 40-67, Dec. 2007.

Fairclough, N. (2003), *Analysing Discourse – textual analysis for social research*. London: Routledge.

Foucault, M. (1972) *The Archaeology of Knowledge*. London: Routledge.

Frimann, S. og Keller, H. D. (2016) *Dilemmaer i Ledelse*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Gramsci, A. (1971) *Selections from the Prison Notebooks*. London: Lawrence & Wishart.

Hammer, S. og Høpner, J. (2014) *Meningsskabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers*. København: Samfundslitteratur.

Harvey, D. (1990). *The Conditions of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Oxford: Blackwell.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations* 1, (1), pp. 5-41.

Lorenz, E. (1972). *Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas?* Washington, D.C.: American Association for the Advancement of Science.

Lyotard, J. (1984). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Manchester: Manchester University Press.

Shotter, J.; A. Cunliffe (2003) 'Managers as Practical Authors: Everyday Conversations for action', Holman, D.; Thorpe, R. (red.), *Management and Language*, London, Sage Publications.

Stacey, R. (2012) *Tools and Techniques on Leadership and Management. Meeting the Challenge of Complexity*. London: Routledge.

Weick, K. E. & K. M. Sutcliffe (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* Vol. 16, Vol. 4 July-August 2005 pp. 409-421.

Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley

