

# Frisættende reformledelse i praksis



Af Timo Klindt Bohni, cand.psych., konsulent i Perspektivgruppen ApS

Folkeskolereformen har sat skoleledelser, lærere og pædagoger på overarbejde. Der skal ikke bare formuleres livsduelige svar på, hvordan dagligdagen skal tage sig ud for elever og medarbejdere, når de primo august møder ind til en ny virkelighed. Dette arbejde foregår i asken efter en arbejdskonflikt, som mange steder har lagt relationsmiljøet øde, hvad angår motivation og tillid, og har efterladt en stor vrede – ikke kun rettet mod de politiske beslutningstagere, men også mod de lokale skoleledelser som repræsentanter for "systemet". I denne alvorlige situation er der mere end nogensinde brug for, at skolernes ledelse og medarbejdere formår at strække sig ind i hinandens universer og sammen skabe et nyt og vitaliseret fundament for det liv, der skal folde sig ud på skolerne. Til dette formål er Frisættende Ledelse er mulig nøgle, og her er fortællingen om tankegodset og metoderne.

Vi er på Hellebækskolen i Ålsgårde ved Helsingør i december 2013 – som på alle andre danske folkeskoler tårner arbejdet med skolereformen sig op i horisonten. Skoleledelsen er overbevist om, at det er nødvendigt at gennemføre en proces, som engagerer og aktiverer skolens medarbejdere, skolebestyrelsen og eleverne. Men spørgsmål om hvordan blafre i vinden, hvorfor de kontakter Perspektivgruppen. Der aftales et procesforløb, hvor ledelsen i en lille procesgruppe, der også har deltagelse af engagerede medarbejdere – lærere såvel pædagoger – designer et forløb med fokus på maksimal klarhed, beslutningskraft og integration af medarbejderne og til dels også af skolebestyrelsen og elevrådsrepræsentanter.

## Klar kontekst og tydelige opgaver

Som det første skaber ledelsen et papir, som beskriver reformopgaven og de forskellige beslutningskompetencer, herunder hvad der ligger hos ledelsen, procesgruppen, skolebestyrelsen og det pædagogiske personale. Derpå forbereder procesgruppen sammen en pædagogisk weekend, hvor samtlige medarbejdere, skolebestyrelsen og eleverrødder er til stede. Første skridt er at invitere til at undersøge og idéudvikle på en række af reformens temaer, herunder nyskabelserne understøttende undervisning, bevægelse hver dag, samarbejde med lokalsamfund, lektiehjælp og faglig fordybelse. Denne proces munder ud i en designproces, hvor der på hvert skoletrin arbejdes med at skabe konkrete bud på elevens sammenhængende dag under den nye folkeskolelov.

Næste trin er, at procesgruppen på hvert trin udvælger og skaber synteser af de mange forslag og bud på en sammenhængende sag, således at skoleledelsen kan træffe beslutning om en samlet model for skolen og på hvert trin. Så vidt er det muligt at informere både skolebestyrelsen, medarbejderne og eleverne/forældre samt at invitere medarbejderne til at deltage i interessegrupper, hvor det er opgaven i detaljer at gennemarbejde de nye løsninger, der ligger i modellen. Deltagelse i interessegrupperne er frivillig med den intention, at de, der har et særligt engagement, interesse eller passion, får mulighed for at udfolde og påvirke de temaer, der ligger dem mest på sinde. Interessegrupperne er lønnede, så der er ikke tale om interesseløn. Interessegrupperne er udstyret med et præcist kommissorium, der beskriver opgaven, ressourcerne, succeskriterierne

### Principper for processen på Hellebækskolen

- Hovedopgaven er omdrejningspunkt og øverste præmis for designet af den nye skole – arbejdsvilkår og logistik er underordnede vores fremmeste sigtøjepunkt – at skabe endnu bedre læring og trivsel for skolens børn.
- Processen med at skabe en ny skole ligger i ét spor, hvor alle er inviteret indenfor. Forhandling af arbejdstid og tilstedeværelse er henlagt til MED-udvalget.
- Vi arbejder efter fire spilleregler:
  - Vi gør os alle umage for at skabe klar kontekst.
  - Vi arbejder forpligtet med opgaven.
  - Vi udviser hinanden nysgerrighed.
  - Vi gør os gennemsigtige for hinanden.
- Vilkårsrummet – det, der ikke står til diskussion – og handlerummet – det, vi kan og skal påvirke – skal være tydeligt definerede.
- Beslutningsprocesserne skal være fuldt og helt gennemsigtige – hvem beslutter hvad?
- Medarbejdernes viden, idérigdom og engagement er uundværlig, hvis skoleledelsen skal træffe kloge beslutninger.
- Enhver har krav på at kende begrundelserne bag de ledelsesbeslutninger, der træffes i forlængelse af de integrerende dialogprocesser.

og gruppernes mandat. Eksempler på interessegrupper er:

- Tysk/fransk
- Bevægelse i undervisningen
- Primærlærere/klasselærere
- Elevens spisepause/trivsel/samarbejde
- Faglig fordybelse
- Årshjul/teamplan/årsplaner
- Forældresamarbejde
- Valgfag
- Lektiepolitik

### Frisættende reformledelse fra et deltagerperspektiv

På Hellebækskolen står man nu tilbage med et konkret bud på det skoleliv, der skal udfolde sig fra august 2014. Og vel og mærke et bud, som medarbejderne har været med til at skabe og kan se sig selv i. Lærernes tillidsrepræsentant Merete Knuhtsen, påpeger, at styrken ved at arbejde frisættende er, "at det er [blevet] et fælles projekt for de medarbejdere, som skal implementere processen. Vi er et stort skridt nærmere en fælles virkelighed, og det er en forudsætning for et frugtbar og vellykket samarbejde. Alle har vist sig at have fokus på at agere udviklingsorienteret og taget ansvar for processen". Viceskoleleder Ulla Wiese Christensen fremhæver, at "Frisættende Ledelse skaber ejerskab, og ejerskab åbner døren til en succesfuld implementering." Og videre: "En skolereform fordrer et brud med vanetænkningen. Ved at bruge Frisættende Ledelse trådte jeg som leder ind i et idéværksted med

alle interessenter. Her fødtes nye ideer, og der opstod en fantastisk synergieffekt, som jeg blev helt høj af."

Tilbage står nu arbejdet med at implementere og dermed virkeliggøre reformarbejdet, og skønt afsættet er godt, kan denne opgave næppe undervurderes. Merete Knuhtsen udtaler: "Det giver sig selv, at medejerskab til en forandringsproces også er et stort skridt ind i implementeringen af processen. Når det er sagt, så venter det største arbejde endnu forude, og for at processen skal blive en egentlig succes, skal hver enkelt lærer have engagement og rette kompetencer til give Fremtidens Folkeskole på Hellebækskolen 'liv', og lægge vægt og betydning bag de flotte intentioner."

### Sådan startede det

Grundtænkningen i reformprocessen på Hellebækskolen er Frisættende Ledelse. Historien om denne ledelsestænkning starter i efteråret 2009, hvor skolelederen for en stor specialskole i Aarhus ringer til Perspektivgruppen med et ønske om ledelsesudvikling. Situationen er på mange måder lig den, der udfolder sig på mange skoler i dag: Tilliden mellem ledelse og medarbejdere er væk, APV'erne er blodrøde, sygefraværet højt, og udskiftningerne i både ledelsen og blandt medarbejderne alt for hyppige. Og hvad værre er: Kvaliteten af kerneydelsen er faldende. Der er med andre ord akut brug for forandring – og det hurtigt. I denne desperate situation

er vanetænkning og rutinesvar nyttesløse, og dette afføder to afgørende spørgsmål:

- Hvorfor er medarbejdere ikke mere aktivt og offensivt med til at inspirere lederskab og ledelse, når det er deres præstationer, opgaveløsning og trivsel, ledelsen handler om?
- Hvad sker der i en organisation, når medarbejdere får et mere nuanceret billede af og bliver integreret i ledelse?

Nysgerrigheden efter at finde svar på denne undren lægger grundstenen til et eksperimenterende udviklingsforløb, hvor lederne bliver trænet i at udøve ledelse – ikke som vanligt på lang afstand af, men derimod sammen med deres medarbejdere. Effekten af udviklingsforløbet er en kulturel "turn around" med markant positiv effekt på allerede de nævnte parametre.

### Grundantagelser i Frisættende Ledelse

Overbeviste om, at vi her har fat i en udviklingstilgang og ledelsesforståelse, som rummer kimen til noget betydningsfuldt, påbegynder vi arbejdet med at definere et ledelsesbegreb og en ledelsespraksis, som har potentialet til at frisætte de kræfter og energier, som tilsyneladende ligger uforløste hen i mange organisationer.

Fundamentet i det ledelsesbegreb, som vi håbefuldt kalder Frisættende Ledelse, er tre sammenhængende grundantagelser, der beskriver det ledelsesmæssige mindset, og ét princip, der beskriver den ledelsesmæssige adfærd eller kompetence.

#### Grundantagelse # 1: Fra involvering til integration af medarbejderne

Det har i mange år været en kendt sag, at det er en god idé at involvere medarbejderne, når forandringen vinde blæser. Fra et ledelsesperspektiv er hensigten hermed ganske ofte at undgå ballade på bagsædet ud fra en erfaring om, at et vist mål af selvbestemmelse er fremmede for engagement og trivsel, mens ren topstyring ofte medfører det modsatte. Når motivet går efter i sømmene viser det sig således, at det først og fremmest er *relationsorienteret*: De bliver så sure og besværlige, hvis vi ikke gør det. Heroverfor sætter vi integration af medarbejderne. I sin konkrete praksis adskiller integration

og involvering sig ikke nødvendigvis voldsomt fra hinanden, idet metoderne kan være sammenfaldende. Til gengæld adskiller det sig i hensigten. Integration af medarbejderne sættes nemlig i værk med det motiv eller på baggrund af den erkendelse, at medarbejdernes besyv – læs: idérigdom, kritiske sans, viden om driftprocesser osv. – er nødvendige informationer for at kunne træffe kloge ledelsesbeslutninger. Hensigten er altså snarere *opgaveorienteret*: Vi kan ikke beslutte kvalificeret uden dem.

Den ledelsesmæssige opgave består derfor i at invitere medarbejdere til at inspirere og berige en ledelsesmæssig beslutning ud fra en autentisk erkendelse af ikke selv at kunne skabe et bedre svar. Det lyder måske besnærende let, men er tit krævende for ledere, som er valgt ud fra deres evne til selv at levere svar og ofte har en selvforståelse derefter. Kort sagt skal lederen glemme alt om selv at regne svaret ud og i stedet bruge kræfterne på at overveje, hvordan organisationens kollektive intelligens kan sættes i sving.

#### *Grundantagelse # 2: Fra ensidig til gensidig afhængighed*

Denne tanke, at medarbejdernes perspektiver, viden og idérigdom ikke bare er nødvendige – for at implementere uden for meget palaver – men fuldstændig vitale for at træffe kloge ledelsesbeslutninger, lyder måske harmløs, men rummer et radikalt opgør med 150 års management-tænkning, som siden taylorismens indtog på Ford-fabrikkerne har fortalt os, at der er to helt fundamentalt forskellige kategorier af mennesker i vores organisationer: dem, der leder – lederne – og dem, der er genstande for ledelse – medarbejderne. Vi gør altså op med en forestilling om medarbejderne som hjælpeløst afhængige af lederen og siger goddag til en virkelighed, hvor medarbejdere og ledere er gensidigt afhængige. Der er altså tale om en forståelse og repositionering af medarbejdere og ledere fra at være i et subjekt til objekt-forhold (ensidig afhængighed) til at indgå i et subjekt til subjekt-forhold (gensidig afhængighed). Mens denne forståelse ikke rummer et opgør med ledelsesretten, så rummer den en erkendelse af, at virkelighedens kompleksitet og medarbejdernes ofte høje kompetence-niveau indebærer, at det ganske enkelt

er klogere at iscenesætte medarbejderne som medproducenter af kloge ledelsesbeslutninger end som modtagere i enden af en envejskommunikation.

Den ledelsesmæssige udfordring består i at omfavne sin egen relative magtesløshed og gøre den til sin styrke frem for at bekæmpe den. Kort sagt må lederen forlade fantasien om at være ”in charge and in control” til fordel for erkendelse af at være ”in charge but not in control”.

#### *Grundantagelse # 3: Fra magt som nulsumspil til magt som samskabelseskraft*

Som en direkte konsekvens af den gensidige afhængig mellem ledere og medarbejdere må vi også reformulere vores forståelse af magt. I den klassiske magtforståelse er magt et nulsumspil – en lagkage, som kan deles – og hvor lederen efter vurdering kan vælge at delegerer autoritet og beslutningskompetence til sine medarbejdere. I en frisættende organisationsforståelse udfordrer vi imidlertid denne magtforståelse, fordi den tegner et alt for statisk billede af det organisatoriske liv. Magt kan således ikke reduceres til at være adgangen til at træffe en given beslutning, men må også indbefatte en forståelse af det reelle handlerum, som er til stede for beslutningstageren, såvel som beslutningens kraft i forhold til virkeliggørelse. I praksis finder vi således, at magt er en kraft, der opstår i samspillet mellem organisationens aktører – såvel ledere og medarbejdere, og at kraften vokser, når disse formår at strække sig ind i hinandens universer og begrænses for alle parter, når man lukker ned og insisterer på sit eget perspektiv.

Den ledelsesmæssige udfordring består i særdeleshed i at forstå magt som noget, der fra øjeblik til øjeblik skabes i samspillet, og erkende, at man ikke mister magt ved at lade sit ledelsesperspektiv flette sig med medarbejdernes fag- og driftsperspektiv, men derimod gør organisationen som helhed mere potent.

#### *Princip: Fair proces*

I forlængelse af disse tre sammenhængende grundantagelser er det en helt afgørende ledelseskompetence at kunne designe og lede undersøgelses-, idéudviklings- og beslutningsprocesser. Til dette formål udgør principperne i fair proces kærkomne ledetråde. Baggrunden for fair proces er kort og godt den,

at forskning tyder på, at mennesker er villige til at acceptere beslutninger, de er uenige i, hvis de oplever, at processen, der fører til beslutningen, er fair (Kim & Mauborgne, 1998). Kriterierne for fair proces er i den forbindelse helt centrale. Det første kriterium er, at de, der berøres af en beslutning, inviteres til at have *forpligtende samtaler* om beslutningen og dermed påvirke udfaldet med deres argumenter. Det andet kriterium er, at disse forpligtende samtaler sker i en kontekst af *tydelige forventninger*, det vil sige, hvor opgaven, mandatet og handle- og vilkårsrummet er kendt. Endelig er det tredje kriterium, at beslutningerne, der træffes på baggrund af de forpligtende samtaler, følges af en *begrundelse*, så medarbejderne oplever gennemsigtighed i forhold til lederens tænkning og mellemregninger.

Den afgørende ledelsesmæssige udfordring består i at designe og gennemføre fair processer. Som det fremgår, er det helt centralt at kunne sætte medarbejderne i scene, stille en tydelig opgave og begrunde sine til- og fravalg. Dette lyder forjættende enkelt, men er i praksis ofte overordentligt vanskeligt. For ledere med en kontrollerende ledelsesstil er det ofte angstprovokerende at invitere medarbejdere til at tage stilling til, udfordre og påvirke spørgsmål, han normalt selv ville levere svar på, eller måske endnu værre som han ikke kan svare på. Som en leder, vi trænede, udtrykte det, mens vantroen lyste ud af ham: ”vil det sige, at jeg skal stille mine medarbejdere spørgsmål, jeg ikke selv kan svare på?”. For ledere som praktiserer en flad ledelsesstil, hvor beslutningerne typisk overlades til medarbejderne, vil det ofte være indledningsvist ubehageligt at være præcis i sin opgaveformulering og ikke mindre krævende at træffe en beslutning frem for at abdicere fra ansvaret.

Som det fremgår, er Frisættende Ledelse altså ikke en frisættelse fra ledelse, men derimod en frisættelse af de organisatoriske potentialer, fordi vellykkede dialoger kan aktivere den kollektive intelligens og kreativitet, hvilket fører til bedre løsninger, og fordi overholdelse af principperne for fair proces typisk medfører en accept af medejerskab for implementeringsdelen.

## Medarbejderne på rejse

Mens det af det foregående fremgår, at lederen skal indarbejde et nyt mindset og træne sine procesledelseskompetencer, så er det måske mindre tydeligt, at medarbejderne også skal ud på en rejse. Medarbejderne skal nemlig tilsvarende vænne sig til at indtage en ny position i forhold til ledelsesanliggender. Det helt afgørende spørgsmål i den sammenhæng er selvfølgelig, om medarbejderne reelt vil og kan strække sig ind i det ledelsesmæssige univers og – skønt forankret i fag- og driftsperspektivet – gå i dialog med ledelsesperspektivet. Dette kræver kapaciteten til at tåle den usikkerhed, der er forbundet med de længere tidshorisonter og den større kompleksitet, som her gør sig gældende. I vores erfaring er det dog faktisk muligt for de fleste medarbejdere – nogle med større talent og vovemod end andre – at tilegne sig de kompetencer og den indstilling, der er nødvendig for at bidrage konstruktivt ind i frisættende ledelsesprocesser.

## Hvordan komme i gang?

Ethvert forsøg på at praktisere Frisættende Ledelse begynder med et ønske om at forandre noget, lidt vovemod og villigheden til at eksperimentere med at trække medarbejderne ind i en samskabende position i forhold til en ledelsesproblemstilling. Derefter kan man starte med afsæt i følgende formel:

1. Udpeg en vigtig problemstilling – gerne én, som tidligere har vist sig resistent over for ledelsesindsatser.
2. Iscenesæt en forpligtende samtale, hvor medarbejderne sættes i gang med at undersøge og løse problemet.
3. Lav processtop undervejs med det formål at producere refleksioner over den fælles ledelsesproduktion, der udfolder sig her-og-nu.
4. Justér om nødvendigt processen på baggrund af refleksionerne.
5. Træf en beslutning og begrund til- og fravalg.

God fornøjelse med frisættelsen!

## Referencer

Dahl, M.O., Iversen, F. & Klindt Bohni, T. (2011): *Frisættende ledelse – kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser*. Frydenlund.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1998): "Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy". I *Strategic Management Journal*, vol. 19 (3), pp. 323-338.

