FOLKESKOLEN STÅR OVEFOR ET KULTURELT PARADIGMESKIFTE OG DEN STØRSTE REFORM MÅSKE NOGENSINDE - EN REFORM DER KRÆVER STRATEGISK NYTÆNKNING.
SKAL FOLKESKOLEN KOMME SUCCESFULDT OG STYRKET I GENNEM ÆNDRINGERNE, KRÆVER DET FOKUSERET, AFKLARET OG KOMPETENT STRATEGISK FORANDRINGSLEDELSE.

02 Fair Skoledelse

- tillid, involvering og kommunikation betyder alt

BO VESTERGAARD
Cand.scient.adm.
Ledelses- og organisationskonsulent
UCN act2learn LEDELSE & HR

PETER LARSEN
Cand.scient.soc.
Ledelses- og organisationskonsulent
UCN act2learn LEDELES & HR

FORORD

Denne artikel er udviklet på baggrund af en kobling af tanke- og handleværktøjerne fra to internationalt anerkendte forskningsbaserede artikler, der blev præsenteret på ledelseskonferencen Academy of Mangagement i 2012 og 2013 (Larsen, 2013; Vestergaard, 2012). I denne artikel kobles vores to bidrag med afsæt i forskningen om, at oplevet tillid, involverende lederskab, procesretfærdighed og effektive kommunikationsmønstre disponerer for en dynamik, der skaber høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet, som igen disponerer for høj organisatorisk effektivitet. Artiklen er optaget af at udfolde denne dynamik nærmere; udfolde elementerne i den, hvordan den skabes, samt at perspektivere disse tankeværktøjer til ledelsesstrategiske handleværktøjer på vegne af fremtidens skoleudvikling.

Folkeskolen står overfor et kulturelt paradigmeskifte og den største reform måske nogensinde - en reform der kræver strategisk nytænkning. Skal folkeskolen komme succesfuldt og styrket i gennem ændringerne, kræver det fokuseret, afklaret og kompetent strategisk forandringsledelse. Paradigmeskiftet og reformarbejdet kræver, at skoleledelsen kan håndtere de kulturelle forandringer og skabe organisatoriske processer, der kontinuerligt udvikler og tilpasser sig skolens strategi i en verden, hvor kompleksitet og forandring er et vilkår.

Skoleledelsen kan på ingen måde løfte denne opgave uden lærerne og pædagogerne. Ledere, pædagoger og lærere bliver hinandens forudsætninger for at kunne lykkes med reformen, og derfor kalder reformen først og fremmest på tillidsskabende, involverende og dialogbaserede samarbejdsprocesser for at give reformen liv og udvikle konstruktive løsninger på den enkelte skole.

TEORI OG PRAKSIS HAR SNARERE VÆRET OPTAGET AF ENTEN ET LEDELSESSTRATEGI-BESLUTNINGSPERSPEKTIV ELLER ET MEDARBEJDER-STRATEGIIMPLEMENTERINGS-PERSPEKTIV. TIL TRODS FOR AT FORSKNING VISER, AT TILLIDSBASEREDE, INVOLVERENDE OG KOMMUNIKATIVT KOORDINEREDE RELATIONELLE STRATEGISKE LEDELSESPROCESSER (RSL-PROCESSER) I HELE STRATEGIFORMATIONSPROCESSEN SKABER BÅDE HURTIGERE OG BEDRE STRATEGISK BESLUTNINGSKVALITET, SÅVEL SOM HURTIGERE OG BEDRE STRATEGISK IMPLEMENTERINGSKVALITET.

Artiklen er delt i to. Artiklens *første del* er en generel forskningsbaseret teoretisk refleksion over centrale udfordringer og potentialer for at skabe effektive relationelle strategiske ledelsesprocesser (RSL-processer) mellem ledelse og medarbejdere i organisationers strategiarbejde. Vi præsenterer en RSL-model og udfolder modellens principper og dynamikker for effektive RSL-processer mellem ledelse og medarbejdere. Med andre ord udfolder vi principperne og dynamikken mellem tillid, involvering og koordinerende kommunikation set i et strategisk beslutnings- og implementeringsperspektiv.

I artiklens *anden del* præsenteres et emergent strategisk procesdesign, som kan anvendes til at operationalisere RSL-modellen i fremtidens folkeskole. Principperne i RSL-modellen bliver her oversat og perspektiveret til et strategisk procesdesign for **Fair Skoleledelse**. Fair, fordi alle parter - skoleforvaltningens topledelse, skolens daglige ledelse og de fagprofessionelle lærere og pædagoger - involveres og aktivt får anpart i skolens strategiske udviklings- og forandringsprocesser. Fair, fordi vores strategiske procesdesign bygger på forskning i, at tillid, involvering, kommunikation og procesretfærdighed er afgørende grundsten i effektive strategiprocesser, der disponerer for høj kvalitet i skolens kerneopgaveløsning - *at udfordre alle elever, så de trives og lærer så meget, de kan.*

DEL I

FRA ADSKILT AFHÆNGIGHED TIL GENSIDIG AFHÆNGIGHED

Både ledelse og medarbejdere spiller en afgørende rolle når det drejer sig om at skabe effektivt organisatorisk strategiarbejde. Traditionelt set har der de sidste 100 år været en tendens til at se ledelsen som den "indercirkel", der beslutter og formulerer organisationens strategiske retning, succesmål og indsatsområder. Endvidere har man det seneste århundrede traditionelt betragtet medarbejderne, som de afgørende aktører i forhold til at implementere den strategiske beslutning.

Teori og praksis har snarere været optaget af enten et ledelses-strategibeslutningsperspektiv eller et medarbejder-strategiimplementeringsperspektiv. Til trods for at forskning viser, at tillidsbaserede, involverende og kommunikativt koordinerede relationelle strategiske ledelsesprocesser (RSL-processer) i hele strategiformationsprocessen skaber både hurtigere og bedre strategisk beslutningskvalitet, såvel som hurtigere og bedre strategisk implementeringskvalitet (Eisenhardt, 1989; Kim og Mauborgne 1998; Kaplan og Norton, 2008; Mckenzie Global Survey, 2008; Larsen 2013; Vestergaard 2012)[1].

Vores fokus er ikke et enten-eller perspektiv. Vi betragter netop tillidsbaserede, involverende og kommunikativt koordinerede RSL-processer mellem ledelse og medarbejdere i *hele* strategiformationsprocessen som afgørende for, hvorvidt der kan skabes høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet, der igen er helt afgørende for organisationens effektivitet[2].

I denne RSL-tænkning er ledelse og medarbejdere gensidigt afhængige af hinanden. Medarbejderne bibringer det strategiske arbejdsfællesskab information og viden, som knytter sig til medarbejderens organisationsposition og ledelsen bibringer det strategiske arbejdsfællesskab information og viden, som knytter sig til ledelsens position. Sammen skaber ledelse og medarbejdere ideelt set et mere nuanceret helhedsbillede af den strategiske situations udfordringer og potentiale - med henblik på løbende at kvalificere organisationens samlede strategiformationsproces.

Fundamentet for konstruktive RSL-processer er, at *relationen* baserer sig på fælles mål, fælles viden og gensidig respekt samt at *kommunikationen* er tilpas hyppig, rettidig, præcis og løsningsfokuseret (Gittell & Doughlass, 2012).

KOMMUNIKATION ER NØGLEN

For at opnå høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet, er kommunikation helt afgørende. Kommunikation i RSL-processer mellem ledelse og medarbejdere er nøglen til opdage, dele og integrere information og viden om vigtige interne og eksterne forandringer og krav, der har betydning for tilpasning af organisationens strategi (termen *viden* dækker i teksten fremover også over *information, synspunkter* mm.). Og jo større intern og ekstern turbulens, jo vigtigere bliver behovet for rettidig, hyppig og løsningsfokuseret kommunikation mellem ledelse og medarbejdere. Med andre ord vil fraværet af rettidig, hyppig og løsningsfokuseret kommunikation mellem ledelse og medarbejdere i sig selv udgøre en væsentlig barriere for at skabe effektive RSL-processer.

VIDENSDELING KRÆVER MENTAL FLEKSIBILITET. MENTAL FLEKSIBILITET DREJER SIG OM, AT LEDELSE OG MEDARBEJDERE I DERES KOMMUNIKATIVE INTERAKTION VÆRDSÆTTER, PRIORITERER OG HAR FÆRDIGHEDERNE TIL: VIDENS- OG MENINGSUDFORSKNING, POSITIONS- OG PERSPEKTIVSKIFT, CONTAINMENT AF MULTIPLE PERSPEKTIVER, UDVIKLING AF MANGE BESLUTNINGSMULIGHEDER.

Vidensdeling kræver mental fleksibilitet

Kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere handler ikke mindst om vidensdeling. Vidensdeling i RSL-processer handler om, at ledelse og medarbejdere udveksler, udforsker og koordinerer viden om betydningsfulde interne og eksterne forandringer og krav. Således er deling af den potentielt righoldige, mangfoldige og forskelligartede viden fra ledelse og medarbejdere afgørende for skabelsen af høj strategisk beslutnings- og implementerings-kvalitet. Vidensdeling kræver mental fleksibilitet. Mental fleksibilitet drejer sig om, at ledelse og medarbejdere i deres kommunikative interaktion værdsætter, prioriterer og har færdighederne til

- videns- og meningsudforskning
- positions- og perspektivskift
- containment af multiple perspektiver
- udvikling af mange beslutningsmuligheder

Der er flere grunde til, at mental fleksibilitet har positiv betydning for den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet. For det første udgør og skaber mental fleksibilitet i sig selv grundlaget for i det hele taget at kunne opdage og udforske den mangfoldige og komplekse viden, som ledelse og medarbejdere besidder. For det andet betyder mental fleksibilitet, at ledelse og medarbejdere i højere grad formår at begribe, håndtere og skabe

mening i den kontinuerlige og uforudsigelige vidensstrøm, som typisk præger organisationens virkelighed og strategiarbejde. For det tredje forøger mental fleksibilitet kreativiteten med hensyn til informations- og vidensfortolkning og opdagelse af eventuelt innovationspotentiale.

Det er imidlertid langt fra altid sådan, at ledelsen oplever et behov for at opdage og udforske medarbejdernes viden, fordi ledelsen; a) antager, at de allerede har den fornødne viden; b) ikke har tillid til medarbejdernes vidensinput; c) antager at tidsforbruget ved at inddrage medarbej. derne er uhensigtsmæssigt højt i forhold til rettidig timet beslutning. Samtidig kan medarbejderne udvise tilbageholdenhed med vidensdeling; a) hvis de frygter negative konsekvenser; b) hvis de vurderer, at chancerne for at vinde ledelsens lydhørhed er små; eller c) hvis medarbejderne er interesserede i at beskytte eller forbedre deres egen personlige eller fagprofessionelle position i organisationen. Alt i alt kan man således forvente, at ledelsens og medarbejdernes mentale fleksibilitet i vidensdelingsprocessen vil være mere eller mindre tilstede og dermed skabe grundlag for en mere eller mindre høj beslutnings- og implementeringskvalitet.

POSITIONER BEVÆGER SIG

Positioner er ikke statiske men bevæger sig over tid. Idet medarbejdernes organisationsposition implicerer, at de på én gang er repræsentanter for ledelsen og organisationen samt repræsentanter for deres egne personlige og fagprofessionelle interesser, er det vel ikke utænkeligt, at der kan opstå overensstemmelse mellem ledelsens og medarbejdernes forventninger til hinanden. Når ledelse og medarbejdere opdager sådanne uoverensstemmelser, vil de enten søge at tilpasse deres egen positionering eller påvirke de andre til at tilpasse deres positionering.
Selvom medarbejderne er involveret i at kvalificere organisationens strategiske beslutninger, og ledelsen er involveret i implementeringen af de strategiske beslutninger, så er ledelsens primære position knyttet til strategibeslutningen. I modsætning hertil er medarbejdernes primære position knyttet til strategiimplementeringen. Disse positioneringer og deres bevægelser har afgørende indflydelse på, hvordan ledelse og medarbejdere agerer og positionerer sig i kommunikation med hinanden i RSL-processen (Floyd & Wooldridge, 2018).

Asymmetri i viden, magt og interesser

Ledelse og medarbejdere er dybt afhængige af hinanden i forhold til at skabe effektive RSL-processer til trods for, at der er asymmetri i de to parters viden, magt og interesser. Ledelsen har qua deres organisationsposition adgang til en bred vifte af viden fra en lang række interne og eksterne kilder. Medarbejderne har qua deres position adgang til viden fra interne og eksterne kilder på et mere "praksisnært" niveau.

Ledelsen har den formelle magt, som består i deres kompetence til at afskedige, ansætte og forfremme medarbejdere samt bestemme, hvilke medarbejdere de ønsker at interagere med i organisations strategiarbejde. Medarbejdernes magt ligger dels i deres mulighed for at påvirke ledelsen ved at "sælge" budskaber og ideer, dels i deres mulighed for at dele viden selektivt på vegne af personlige eller snævre fagprofessionelle interesser frem for organisations interesser. Endeligt ligger medarbejdernes magt i deres mulighed for at forsinke eller lige frem sabotere strategiimplementeringen (Floyd & Wooldridge, 2008).

Der vil ofte også være en asymmetri i ledelsens og medarbejdernes interesser. Medarbejderne kan være mere interesseret i at forfølge mål på vegne af personlige og snævre fagprofessionelle præferencer - mål som ikke nødvendigvis er på linje med ledelsens og organisations mål. Ledelsen er grundlæggende interesseret i at bruge kommunikationen med medarbejderne til at skabe tillid til – samt forståelse og commitment for – den strategiske beslutning. Desuden er ledelsen optaget af, at medarbejderne oplever håndterbarhed, ejerskab og motivation til at implementere den strategiske beslutning i praksis. Medarbejderne er på den anden side interesseret i at påvirke ledelsen med flere mål for øje; dels at få tilført tilstrækkelige implementeringsressourcer, dels at få deres viden og erfaring gjort gældende og dels at få anerkendelse for nytænkning og generering af nye ideer på vegne af organisationen.

Resultatet af denne asymmetri i ledelsens og medarbejdernes viden, magt og interesser er, at begge parter kan opleve en vis grad af risiko (Eisenhardt, 1989). Ledelsen oplever risici ved at have tillid til den viden, som kommer fra medarbejderne, idet denne viden kunne afspejle snævre personlige eller fagprofessionelle interesser, der ikke er 'forenelige' med organisationens interesser. Medarbejderne oplever risici forbundet med at dele deres viden med ledelsen, idet de ikke ved, hvorvidt ledelsen vil bruge denne viden til medarbejdernes fordel eller ulempe. Selvom ledelsen kan reducere deres egen risiko ved at udøve formelle kontrolmekanismer i forhold til at indhente medarbejdernes viden og loyalitet, så har medarbejderne en relativ stor frihed i forhold til i hvilken grad, de ønsker at bibringe ledelsen den reelle ønskede viden og loyalitet.

EN VÆSENTLIG UDFORDRING FOR LEDELSEN HANDLER ALTSÅ OM, HVORVIDT LEDELSEN HAR TILLID TIL MEDARBEJDERNES VIDEN OG BRUGER RESSOURCER PÅ AT UDFORSKE OG FORHOLDE SIG TIL STRATEGISKE IDEER OG INITIATIVER FORESLÅET AF MEDARBEJDERNE. HVIS LEDELSEN 'TILLADER' DETTE, ER DET INVOLVERENDE LEDERSKAB.

Involverende lederskab eller selvtilstrækkelighed

En væsentlig udfordring for ledelsen handler altså om, hvorvidt ledelsen har tillid til medarbejdernes viden og bruger ressourcer på at udforske og forholde sig til strategiske ideer og initiativer foreslået af medarbejderne. Hvis ledelsen 'tillader' dette, er det involverende lederskab.

Involverende lederskab er en position, hvor ledelsen involverer medarbejderne i at kvalificere de strategiske beslutnings- og implementeringsprocesser.

Involverende lederskab betyder i praksis, at ledelsen prioriterer og søger rettidig, hyppig og løsningsfokuseret kommunikation med medarbejderne med henblik på at udforske og integrere medarbejdernes viden som grundlag for kvalificering af organisationens strategi. Med et involverende lederskab handler ledelsen med andre ord ud fra en position, som baserer sig på en erkendelse og anerkendelse af, at medarbejderne også har værdifuld viden at bidrage med i forhold til løbende tilpasning af organisationens strategi.

Involverende lederskab er tæt og positivt forbundet med mental fleksibilitet. Når ledelsen udøver involverende lederskab vil den implicit styrkes i bevidstheden om, at ledelse og medarbejdere er gensidigt afhængige af hinandens forskellige vidensperspektiver. Således vil der være en tendens til, at ledelsens risikovillighed og tillid til medarbejdernes vidensinput vil øges. Og når ledelsen udviser denne tillid, vil medarbejderne oftere respondere ved at bibringe ledelsen mere vigtig viden samt fremme deres egen forståelse i retningen af at være ansvarlige strategiske samarbejdspartnere på vegne af organisationens interesser. Desuden vil et involverende lederskab styrke medarbejdernes oplevelse af procesretfærdighed og dermed fremme medarbejdernes agency.

I modsætning hertil, altså når ledelsen positionerer sig i et 'selvtilstrækkeligt lederskab' og ignorerer den gensidige afhængighed med medarbejderne i organisationens strategiarbejde, vil relationen præges af lav tillid, mental lukkethed og lav grad af relationel koordinering - ikke mindst fordi ledelsen ikke ser en værdi i at involvere sig i disse vidensdelingsprocesser.

Agency eller modvillighed

Medarbejdernes agency handler om, hvorvidt medarbejderne er aktivt villige til at dele viden, comitte sig og engagere sig proaktivt i den strategiske beslutnings- og implementeringsproces. Medarbejdernes agency er høj, når de oplever procesretfærdighed, når de oplever at have en betydningsfuld rolle at spille i RSL-processen, og når de proaktivt søger kommunikation med ledelsen med hen-

blik på at bibringe strategisk vidensinput. Jævnfør ovenstående refleksion vedrørende effekterne af ledelsens involverende lederskab, skaber medarbejdernes agency-position også en grundlæggende konstruktiv relationsdynamik i RSL-processer mellem ledelse og medarbejdere.

For det første implicerer medarbejdernes agency en villighed til vidensdeling, dels på grund af den oplevede procesretfærdighed, den oplevede anerkendelse som seriøse strategiske samarbejdspartnere, og dels idet de ser en relevans af deres vidensinput i forhold til at sikre effektive strategiske beslutninger og implementeringer. Dette vil øge både ledelsens og medarbejdernes mentale fleksibilitet, da det så bliver muligt for ledelse og medarbejdere at have et bredere og mere detaljeret blik for de aktuelle forhold, som også fremmer den kreative og innovative tænkning. For det andet vil medarbejdernes agency-position også betyde, at de er mere motiveret for at udforske, diskutere og reflektere over den viden, som ledelsen bringer på banen, hvilket implicit fremmer begge parters mentale fleksibilitet.

Asymmetri kalder på koordinerende dialog

Den grundlæggende asymmetri i viden, magt og interesser mellem ledelse og medarbejdere implicerer en grundlæggende differentieret motiveret koordineringsproces frem for en kollektivt motiveret koordineringsproces (Edmondson m.fl., 2003). Derfor bliver koordinerende dialog nødvendig. Koordinerende dialog handler om at skabe RSL-processer, der er præget af respekt for *både* egen viden, position og interesser samt den anden parts viden, position og interesser. Når den koordinerende dialog er høj, bliver RSL-processen orienteret mod at skabe vind-vind situationer på vegne af organisationen.

Det modsatte af koordinerende dialog er, når RSL-processen præges af konkurrerende forhandling og dermed vind-tab dynamikker. Her har parterne kun respekt for og optaget af, at beskytte egne positioner og interesser. Koordinerende dialog skabes i og med ledelsens og medarbejdernes værdsættelse, prioritering og færdigheder til integrerende og konsensussøgende dialog, der baseres på balancen mellem graden af respekt for egen og andres viden, position og interesser - samt med respekt for organisationen som højeste kontekst.

KOORDINERENDE DIALOG SKABES I OG MED LEDELSENS OG MEDARBEJDERNES VÆRDSÆTTELSE, PRIORITERING OG FÆRDIGHEDER TIL INTEGRERENDE OG KONSENSUSSØGENDE DIALOG, DER BASERES PÅ BALANCEN MELLEM GRADEN AF RESPEKT FOR EGEN OG ANDRES VIDEN, POSITION OG INTERESSER - SAMT MED RESPEKT FOR ORGANISATIONEN SOM HØJESTE KONTEKST.

Der er flere grunde til, at koordinerende dialog har en positiv betydning for den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet. I og med at koordinerende dialog respekterer og tager begge parters viden, positioner og interesser alvorligt, vil medarbejderne i højere grad opleve procesretfærdighed samt opleve en sammenhæng mellem de strategiske beslutninger og deres viden, position og interesser. Det vil betyde et øget commitment for de strategiske beslutninger og motivation for at implementere beslutninger i praksis (Edmondson m.fl., 2003).

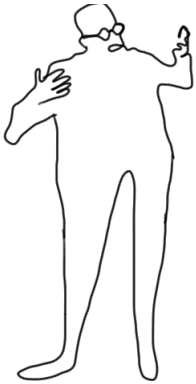
I modsat fald, hvis der er tale om konkurrerende dialog, vil der sandsynligvis være en tendens til, at medarbejderne udviser en attitude, hvor de på overfladen støtter en given strategisk beslutning, men hvor de i virkeligheden ikke lægger megen energi i at implementere den. Måske udviser medarbejderne ligefrem apati eller modstand, fordi de ikke ser deres viden, position og interesser repræsenteret eller anerkendt – de føler sig uretfærdigt behandlet.

Idet medarbejderne ofte har større indsigt i effekten og komplikationerne af implementeringen i praksis, og eftersom koordinerende dialog betyder højere grad af inte-

gration af medarbejdernes input, kan man forestille sig, at høj grad af koordinerende dialog også medfører en mere effektiv ressourceudnyttelse i implementeringsprocessen end ved lav grad af koordinerende dialog. For det tredje vil koordinerende dialog øge kreativiteten, idegenereringen og de innovative løsninger, som også vil øge ledelsens og medarbejdernes forståelse og commitment for strategien. Der er selvsagt en positivt sammenhæng mellem koordinerende dialog og mental fleksibilitet. Koordinerende dialog stimulerer og kvalificerer mental fleksibilitet, og mental fleksibilitet stimulerer og kvalificerer koordinerende dialog.

HØJ MENTAL FLEKSIBILITET OG KOORDINERENDE DIALOG GENERERES KONKRET I OG MED KOMMUNIKATIONSMØNSTRE MELLEM LEDELSE OG MEDARBEJDERE, SOM ER KARAKTERISERET VED; 1:1-BALANCE MELLEM UDFORSKNING OG ADVOKEREN, 3:1-BALANCE MELLEM POSITIVE OG NEGATIVE UDSAGN OG 1:1-BALANCE MELLEM FREMMEDREFERENCE OG SELVREFERENCE.

Vi har ovenfor været inde på, hvilke værdier, prioriteter og færdigheder mental fleksibilitet og koordinerende dialog skabes i og med. I forlængelse heraf vil vi fremhæve en væsentlig pointe, nemlig, at høj mental fleksibilitet og koordinerende dialog genereres konkret i og med kommunikationsmønstre mellem ledelse og medarbejdere, som er karakteriseret ved; 1:1-balance mellem udforskning og advokeren, 3:1-balance mellem positive og negative udsagn og 1:1-balance mellem fremmedreference og selvreference. (Losada & Heaphy, 2004). Allerede når balancen i kommunikationsmønstret forrykkes til forholdet 1:2 mellem udforskning og advokeren, 2:1 mellem positive og negative udsagn og 1:2 mellem selv- og fremmedreference, reduceres muligheden for at opnå høj mental fleksibilitet og koordinerende dialog. Og dermed forsvinder muligheden for at skabe effektiv strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet.



TILLID HANDLER OM, HVORVIDT DEN ENE PART GRUNDLÆGGENDE ANTAGER DEN ANDEN PART SOM KOMPETENT OG VÆRDIFULD FOR DET STRATEGISKE ARBEJDSFÆLLESSKAB SAMT ANTAGER DEN ANDEN PART SOM KOGNITIV OG MORALSK TILREGNELIG OG TROVÆRDIG.

DET STARTER OG SLUTTER MED TILLID

Når risiko og gensidig afhængighed eksisterer samtidigt i RSL-processen mellem ledelse og medarbejdere, bliver tillid, som tidligere nævnt, en nøglefaktor. Tillid handler om, hvorvidt den ene part grundlæggende antager den anden part som kompetent og værdifuld for det strategiske arbejdsfællesskab samt antager den anden part som kognitiv og moralsk tilregnelig og troværdig (Honneth, 2003). Tilliden kan siges at have tre væsentlige relationelle funktioner.

Tillid styrker den strategiske partnerskabs- og samhørighedsfølelse. Tillid styrker vidensdelings- og påvirkningsprocesser præget af mental fleksibilitet og koordinerende dialog. Tillid styrker den gensidige anerkendelse og respekt samt proaktive adfærd, hvor såvel ledelse som medarbejdere søger rettidig, hyppig og løsningsfokuseret kommunikation. Ledelsens og medarbejdernes gensidige tillid til hinanden spiller således en afgørende rolle i RSL-processen i en kontekst præget af asymmetri i viden, magt og interesser (Hasle, 2011).

Tillid skaber involverende lederskab og agency
Ledelsens motivation for at positionere sig i en involverende lederskabsposition og medarbejdernes motivation for at positionere sig i en agency-position afhænger af graden af *gensidig tillid*. Ledelsen motiveres til at positionere sig i en involverende lederskabsposition, når de har tillid til; a) at medarbejderne leverer værdifuld viden til den strategiske beslutningsproces på vegne af organisationens interesser; b) at medarbejderne udviser commitment for at implementere den strategiske beslutning i praksis. Og så har vi en positiv spiralproces i gang, idet dette har en selvforstærkende effekt på ledelsens incitament for at indtage en involverende lederskabsposition, idet de har 'mod' på at udvise større tillid til medarbejderne.

Har ledelsen på den anden side lav tillid til medarbejderne, vil ledelsen i højere grad motiveres til at indtage en 'selvtilstrækkelig' topstyringsposition, hvor de ikke oplever fordele ved at involvere medarbejdernes viden i de strategiske beslutningsprocesser.

Tilsvarende vil medarbejderne også udvise større motivation for at indtage en agency-position, når de har tillid til, at ledelsen vil anerkende og involvere medarbejderne i de strategiske beslutningsprocesser samt tilføre de nødvendige implementeringsressourcer. Endvidere vil medarbejderne også proaktivt søge mere rettidig, hyppig og løsningsfokuseret kommunikativ interaktion med ledelsen for at sikre hensigtsmæssig ressourcetilførsel og formidle vigtigt strategisk input. Også her vil den selvforstærkende effekt vise sig i medarbejdernes øgede 'mod' på at vise tillid til ledelsen.

Har medarbejderne derimod lav tillid til ledelsen, vil de snarere se kommunikationen med ledelsen som et symbolsk ritual end som en mulighed for at påvirke konstruktivt og udvise strategisk commitment. Denne position vil endvidere mindske medarbejdernes tillid, idet de vil opleve en relativ stor risiko for, at ledelsen 'misbruger' deres viden og position.

RSL-MODELLEN ILLUSTRERER EN GRUNDLÆGGENDE FRUGTBAR CYKLUS, DER SKABES VED, AT RSL-PROCESSERNE MELLEM LEDELSE OG MEDARBEJDERE – OVER TID – STYRKER DEN GENSIDIGE TILLID BASERET PÅ POSITIVE ERFARINGER MED MENTAL FLEKSIBILITET OG KOORDINERENDE DIALOG, SOM IGEN FØRER TIL MERE INVOLVERENDE LEDERSKAB OG AGENCY.

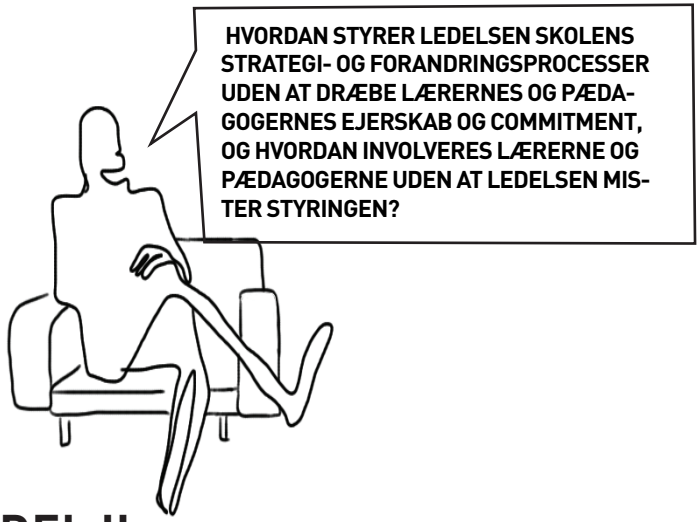
RSL-MODELLENS FRUGTBARE CYKLUS

RSL-modellen illustrerer en grundlæggende frugtbar cyklus, der skabes ved, at RSL-processerne mellem ledelse og medarbejdere – over tid – styrker den gensidige tillid baseret på positive erfaringer med mental fleksibilitet og koordinerende dialog, som igen fører til mere involverende lederskab og agency. Når RSL-processerne ikke fremmer den gensidige tillid skabes en ufrugtbar cyklus, der mindsker graden af et involverende lederskab og agency, der igen fører til mindsket mental fleksibilitet og koordinerende dialog.

FAIR LEDELSE RSL-model

RSL-modellen viser, at når medarbejderne involveres i kvalificering af organisationens strategiske beslutningsproces, såvel som i udformningen af løsningsforslag til strategiens implementeringsproces, så påvirker det deres adfærd i en agency-retning. Tilliden til ledelsen og den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet øges. Medarbejderne vil være mere motiverede til at dele ud af deres værdifulde viden om, hvordan strategien kan gøres bedre og proaktivt deltage i strategiimplementeringen.

RSL-modellen peger på en række væsentlige opmærksomhedspunkter for såvel ledelse som medarbejdere. *For det første* peger modellen på tidsfaktoren som en væsentlig udfordring for organisationens strategiarbejde. Således er kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere vigtige små 'lommer af liv', som må bruges rettidigt, hyppigt og løsningsfokuseret. *For det andet* gør modellen opmærksom på, at det især er vigtigt at styrke den mentale fleksibilitet og den koordinerende dialog i de kommunikative interaktionsprocesser mellem ledelse og medarbejdere. *For det tredje* foreslår modellen, at ledelse og medarbejdere skal være meget opmærksomme på deres relationelle positioneringer, da disse påvirker RSL-processerne både direkte og indirekte. Det centrale nøglebegreb i disse relationelle positioneringsprocesser er tillid. *For det fjerde* illustrerer modellen, hvilke muligheder ledelsen har for at forbedre den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet og dermed den organisatoriske effektivitet – ikke mindst ved at positionere sig i en involverende lederskabsposition samt værdsætte, prioritere og styrke egne færdigheder til mental fleksibilitet og koordinerende dialog. *For det femte* peger RSL-modellen helt generelt på, at de, der er involveret i at rekruttere, coache og uddanne ledere, bør betragte ledelsen som hovedansvarlig for at facilitere og håndtere kompetente RSL-processer i organisationen.



DEL II

ET OTTEFASET STRATEGISK PROCESDESIGN FOR FAIR SKOLELEDELSE

Denne anden del af artiklen præsenterer et emergent strategisk procesdesign, der kan anvendes til at operationalisere RSL-modellen i fremtidens folkeskole. Vores ottefasede strategiske procesdesign kan betragtes som et ledelsesstrategisk styringsværktøj, der kan håndtere udfordringen: *Hvordan styrer ledelsen skolens strategi- og forandringsprocesser uden at dræbe lærernes og pædagogernes ejerskab og commitment, og hvordan involveres lærerne og pædagogerne uden at ledelsen mister styringen?*

De grundlæggende principper i vores strategiske procesdesign for Fair Skoleledelse er; 1) sæt klar retning og ramme for skolens strategiske indsats; 2) involver i beslutningsprocesser, der er præget af mental fleksibilitet og koordinerende dialog; 3) forklar overvejelser og kriterier for at træffe strategiske beslutninger. Disse principper disponerer for en positiv dynamik, hvor medarbejderne oplever tillid, ejerskab og mening, der igen disponerer for medarbejderhandlinger præget af proaktiv villighed til at dele viden, udvikle løsninger og implementere ledelsens strategiske beslutninger.

Designet har otte faser. I procesdesignet skelner vi mellem *topledelse* (skoledirektør og skolechef), *mellemledelse* (skoleledelsen på den enkelte skole) og *fagprofessionelle medarbejdere* (lærere og pædagoger).

1. Topledelsen (TL) sætter strategisk *beslutningskontekst.*
2. Topledelsen involverer mellemledelsen (ML) i kvalificering af strategisk beslutning.
3. Topledelsen (TL) forklarer strategisk beslutning.
4. Mellemledelsen (ML) sætter strategisk *implementeringskontekst.*
5. Mellemledelsen (ML) involverer de fagprofessionelle medarbejdere (FM) i udvikling af løsninger.
6. Mellemledelsen (ML) forklarer beslutning.
7. Mellemledelsen (ML) involverer de fagprofessionelle medarbejdere (FM) i afprøvning af løsninger.
8. Evaluerende feedback og strategitilpasning.

FAIR LEDELSE strategisk procesdesign

De enkelte faser kan udfyldes i et eller flere mødedesign, der designes til den lokale kontekst. De otte faser kan gennemløbes fra otte uger til flere måneder eller anvendes som en generel ledelsesstrategisk tænkning og organisatorisk udviklingsmetode. Ved at gennemgå flere relativt korte cyklusser, særligt i fase 5-7, skabes over tid en bedre ramme for at udvikle en forandringsvillig og forandringskompetent organisationskultur på den enkelte folkeskole. Nedenfor gennemgåes ledelsens forløbsstyring i de enkelte faser.

Fase 1: Topledelsen sætter strategisk beslutningskontekst

Skoledirektør og skolechef sætter beslutningskonteksten i form af retning og rammer for folkeskolens strategiske indsats. Retning og rammer formidles, begrundes og drøftes, så skoledelsen klart forstår formålet, overvejelserne bag samt hvad der ligger fast og ikke er til diskussion (vilkårsrummet), og hvad skoleledelsen kan få indflydelse på og involveres i (mulighedsrummet). Involvering bør selvsagt kun foregå indenfor mulighedsrummet. Direktørens/chefens vigtigste styringsredskab i involverende beslutningsprocesser ligger i direktørens/chefens løbende tydeliggørelse af retning og rammer. Desuden præciserer direktør/chef hvad de forventer af skoleledelsen og sig selv i skolens strategiske beslutnings- og implementeringsprocesser.

CASE: Skoleforvaltningens administrative topledelse (skoledirektør og skolechef) har truffet en beslutning: *"Mindst 10 % af ressourcen til understøttende undervisning skal anvendes til inddragelse af personale med andre kvalifikationer fra fx foreninger, erhvervsliv og kulturinstitutioner"* (retning og ramme). Retningen er begrundet i et overordnet politisk mål om at" hæve det faglige niveau i folkeskolen og at give eleverne lejlighed til i højere grad at lære på forskellige måder og arbejde med og blive anerkendt for et bredere udsnit af deres evner og interesser". Direktør/chef har dermed truffet en beslutning, der kan og bør begrundes overfor skoleledelsen på den enkelte skole.

Fase 2: Topledelsen involverer mellemledelsen i kvalificering af strategisk beslutning
Nu skal den strategiske beslutning kvalificeres. Med afsæt i en involverende lederskabsposition betyder det, at direktør/chef beder skoledelsen om at videreudvikle bud på succesmål og indsatser, der understøtter retning og rammer. Hvordan kan direktør/chef involvere skoleledelsen uden at miste styring? Det kan direktør/chef ved at holde fokus på koblingen til retning og rammer. Direktør/chef behøver ikke blande sig i indholdet i skoleledelsens drøftelser, så længe deres kvalificeringsforslag er i overensstemmelser med retning og rammer. Mødet eller møderne mellem direktør/chef og skoledelse designes og faciliteres i en række mikrofaser, der inviterer til kommunikation og vidensdelingsprocesser, der er præget af mental fleksibilitet og koordinerende dialog. Samtidigt med at direktør/chef alene holder fokus på koblingen til retning og rammer.

Fase 3: Topledelsen forklarer strategisk beslutning
Med afsæt i input fra fase 2 udvælger direktør/chef de succesmål og indsatser, som skoleledelsen skal implementere. Direktør/chef formidler, forklarer og begrunder kriterierne for at til- og fravælge de forskellige forslag til succesmål og indsatser. Når direktør/chef træffer en beslutning, er det afgørende vigtigt, at den begrundes over for skoleledelsen. Forklaring viser, at direktør/chef har reflekteret over skoleledelsens forslag i forhold til retning og rammer for skolens strategiske indsats. Denne gennemsigtighed disponerer for tillid til direktør/chef, og skoleledelsen kan bedre forstå/vurdere kvaliteten af og comitte sig til beslutningen. Hvis direktør/chef ikke begrunder og forklarer kriterierne, disponerer det for mistillid til direktør/chef og til kvaliteten af beslutningen. Særligt hos de skoleledere hvis forslag er blevet valgt fra.

Fase 4: Mellemledelsen sætter strategisk *implementeringskontekst*
Med afsæt i beslutning om retning og rammer fra fase 3 sætter skoleledelsen herefter konteksten for skolens fagprofessionelle lærere og pædagoger. Skoleledelsen formulerer retning og rammer for implementering af strategisk beslutning, så det bliver tydeligt og gennemsigtigt for de fagprofessionelle, hvordan implementeringsprocessen kommer til at forløbe, og hvad skoleledelsen i den forbindelse forventer af de fagprofessionelle og af sig selv. I denne fase er det vigtigt at gøre vilkårsrummet tydeligt (det, som ikke er til diskussion; herunder retning og rammer sat op af skoleledelsen). Hvis vilkårsrummet ikke gøres tydeligt for de fagprofessionelle, går der ofte for megen tid med at drøfte ting, der ikke kan ændres. På samme måde som i fase 1 bør involvering af de fagprofessionelle lærere og pædagoger naturligvis kun foregå indenfor mulighedsrummet.

CASE: Skoleledelsen på den lokale skole har truffet en beslutning: *"Vi skal på det kommende reformseminar drøfte og fastlægge nøgleaktiviteter, principper og modeller for, hvordan en skoledag ser ud i en ny og mere varieret skoledag for eleverne i indskolingen, mellemtrinet og ud-*

skolingen her på vores skole. Vi skal ikke på dette reformseminar diskutere organisering, ressourcer eller arbejdsvilkår. Det gør vi på næste reformseminar". Skoledelsen har dermed truffet en beslutning, der formulerer tydelig retning og rammer for det kommende reformseminar. En beslutning der kan og bør begrundes overfor skolens fagprofessionelle lærere og pædagoger.

Fase 5: Mellemledelsen involverer fagprofessionelle medarbejdere i udvikling af løsninger

Hvordan kan skoleledelsen styre uden at miste de fagprofessionelles ejerskab og commitment? Det kan skoleledelsen ved at involvere lærerne og pædagogerne i udvikling af løsninger på beslutningen. Formålet i denne fase er at operationalisere de besluttede succesmål og indsatser til en række prioriterede konkrete nøgleaktiviteter. Det handler om, at skoleledelsen designer og faciliterer møder, hvor skolens fagprofessionelle medarbejdere inviteres til vidensdelingsprocesser præget af mental fleksibilitet og koordinerende dialog. Målet er, at lærere og pædagoger producerer og prioriterer nøgleaktiviteter, der kan realisere succesmål og indsatser. Den involverende, udforskende og løsningsfokuserede tilgang er en hensigtsmæssig metode til facilitering, der muliggør agency. Skoleledelsen sætter løbende konteksten for processen ved at stille spørgsmål til koblingerne mellem de fagprofessionelles løsningsforslag og retningen og rammer.

Fase 6. Mellemledelsen forklarer beslutninger

Skoleledelsen forklarer sine overvejelser og kriterier for at til- og fravælge løsninger til afprøvning i praksis. Forklaring betyder at give kendskab til beslutningens tilblivelse og rationalet bag beslutningen, og hvorfor de enkelte individers løsningsforslag blev valgt fra eller til i den endelige beslutning. Forklaring viser, at skoleledelsen har brugt tid på at reflektere over de fagprofessionelles idéer i forhold til skolens udfordringer og løsningers mulighed for at blive implementeret, så de skaber plusværdi for organisationen. Dermed bliver det oftere muligt at have tillid til skoleledelsen, selv om ens egne idéer er blevet afvist. Samtidig tydeliggøres konteksten og de konkrete kriterier for skoleledelsens til- og fravalg, hvilket gør det muligt for lærerne og pædagogerne fremover at producere løsningsforslag, der passer ind i den kontekst, som skoleledelsen, via sin forklaring, formidler. Eller bevidst og velbegrundet at udfordre den.

Fase 7: Mellemledelsen involverer fagprofessionelle medarbejdere i afprøvning af løsninger

Skoleledelsen giver de fagprofessionelle lærere og pædagoger mulighed og ansvar for at afprøve løsningerne i praksis. Skoleledelsen sætter klare forventninger til de fagprofessionelle om at gøre deres bedste for at få løsningerne til at virke i praksis, herunder at komme med idéer til tiltag, der kan få løsningerne til at fungere (bedre). Lærere og pædagoger inviteres til kommunikative møder med vidensdelingsprocesser præget af mental fleksibilitet og koordinerende dialog. De fagprofessionelle inviteres med andre ord til at dele deres overvejelser om løsningens hensigtsmæssighed i forhold til skolens mål, så der skabes kvalificeret viden om handlemuligheder, der er i overensstemmelse med skolens mål. Skoleledelsen ind-

samler løbende data og 'praksishistorier'; a) om de små fremskidt, der gøres, og hvad der skaber dem samt b) de problemer, som de fagprofessionelle møder undervejs, hvordan de eventuelt løste dem, eller hvad skoleledelse og fagprofessionelle i fællesskab kan gøre for at løse dem.

Fase 8: Evaluerende feedback og tilpasning
På baggrund af (løbende) evaluerende feedback fra implementeringsprocessen uddrager skoleledelse og fagprofessionelle information og viden, som danner grundlag for, at skoledelsen fastholder, justerer eller helt forandrer den implementeringsstrategiske beslutning (formuleret i fase 6). I sidste instans beslutter forvaltningens topledelse (skoledirektør og skolechef) på baggrund af vidensdelingsmøder med skoledelsen – præget af mental fleksibilitet og koordinerende dialog – hvordan den oprindelige strategiske beslutning skal tilpasses. Skal den a) fastholdes og stabiliseres, som den er? b) justeres via en ny fase 2 eller c) helt forandres og reformuleres via en ny fase 1?

AFRUNDING

Vi har i denne artikel præsenteret udfordringer og potentialer for at skabe effektive RSL-processer mellem ledelse og medarbejdere og præsenteret RSL-modellen og dens principper, som disponerer for at skabe høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet. Vi har operationaliseret RSL-modellen med et ottefaset strategisk procesdesign for **Fair Skoledelse**, der kan håndtere udfordringen: *Hvordan styrer ledelsen skolens strategi- og forandringsprocesser uden at dræbe medarbejdernes ejerskab og commitment, og hvordan involveres medarbejderne uden at ledelsen mister styringen?*

Tilsammen kalder vi det **Fair Skoleledelse**, som er titlen på denne forskningsbaserede praksisteori. Vi håber, at konsulenter, skoleledere og forvaltningsledere i det kommunale skolevæsen kan finde inspiration i artiklens tanke- og handleværktøjer, når de skal skabe og lede effektive strategiske forandrings- og innovationsprocesser i fremtidens skole.

NOTER

1. *Strategiformationsprocessen* er et begreb, der dækker over den samlede strategibeslutnings- og strategiimplementeringsproces. Strategibeslutning handler om valget af en bestemt kurs. Srategiimplementering er kommunikation, fortolkning og adfærd i forhold til kursen i praksis (Mintzberg & Waters, 1985). Strategibeslutnings- og strategimplementeringsprocessen er ofte lanceret sammen under etiketten strategiformationsprocessen, for at understrege at de konstituerer en interrelateret proces, som både indeholder planlagte og emergente aspekter (Mintzberg & Waters 1985). *Strategisk beslutningskvalitet* handler om, i hvilken grad indholdet af en beslutning er "på linje med" og tilpasset omverdenskrav og organisationens mission samt hvorvidt beslutningen er rettidigt timet. Strategisk *implementeringskvalitet* handler om, i hvilken grad kommunikation, fortolkning og adfærd i praksis er i overensstemmelse med beslutningens intention (Eisenhardt, 1989).

2. *Organisatorisk effektivitet* defineres ved følgende fem elementer: a) retning - at alle organisationsmedlemmer forstår den ønskede strategiske udviklingsretning; b) synergi - at der i det interne samarbejde skabes synergi og sammenhængskraft imellem de interne aktiviteter; c) tilpasning - at organisationen reagerer rettidigt på interne og eksterne forandringer og krav og udnytter nye markedsmæssige muligheder; d) motivation - at organisationsmedlemmer er ansvarlige og proaktivt engageret i at skabe gode resultater for organisationen; e) innovation - at organisationen er nytænkende og innovativ i sin "branche" (Steensen, 2008).

LITTERATUR

Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. 2003. A *dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams.* Leadership Quarterly, 14: 297–325.

Eisenhardt, Katleen M. (1989): *Making fast strategic decisions in high-velocity environments.* Academy of Management Journal, 32: 543–576.

Floyd, S. & Wooldridge, B. (2008): *The middle manager perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research.* Journal of Management, 34: 1190–1221.

Gittell & Doughlass (2012): *Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships into Roles.* Academy of Management Review, 2012, Vol. 37, No. 4, 709 – 733.

Hasle, Peter m.fl. (2011): *Trust relation in management of change.* Scandinavian Journal of Management, vol. 27, 405 - 417.

Honneth, Axel (2003): *Behovet for anerkendelse.* Hans Reitzels Forlag.
Kaplan, Robert & Norton, David (2008): *Mastering the management systems.* Harvard Business Review, Jan.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (1998): *Procedural Justice, Strategic Decision making and Knowledge Economy.* Strategic Management Journal, vol. 19.

Larsen, Peter (2012): *Relational Strategic Leadership (RSL) - Model for Effective Strategy Formation Processes.* Academy Of Management Conference research-paper, Florida, US, 2013.

www.fairproces.dk. (Dansk version findes på www.detpostmoderneledelerliv.dk, 1.udg. 2012)

Losada, Marcial & Heaphy, Emily (2004): *The Role of Positivity and Connectivity in The Performance of Businessteams.* The American Behavourial Scientist, Feb. 2004.

Mintzberg, Henry & Waters, James A. (1985): *Of strategies, Deliberate and Emergent.* Strategic Management Journal, Vol. 6, 257-272.

Mintzberg, Henry (1978): *Patterns in Strategy Formation.* Management Science, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.

Stensen, Elmer Fly (2008): *Virksomheders strategiprocesser og præstationer. Topdownstyring skader effektiviteten.* Ledelse & Erhvervsøkonomi nr.1.

McKinsey Global Survey Results (2008): *Creating Organizational Transformation.* McKinsey Quarterly. Juni.
Vestergaard, Bo (2013): *Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger.* www.fairproces.dk.

Vestergaard, Bo (2012): *Leading unpopular Changes with Fair Process.* Academy Of Management Conference research-paper, Texas, US, 2012. www.fairproces.dk. (Dansk version findes på www.detpostmoderneledelerliv.dk, 1. udg. 2012).