

Gode overvejelser ved planlægning af uddannelsesforløb som organisatorisk udvikling

Af Claus Villekjær, Partner i konsulentfirmaet 2skridtfrem ApS

I virkeligheden er det paradoksalt at lave et generelt skriv om overvejelser ved planlægning af uddannelsesforløb, når den vigtigste forberedelse overhovedet netop er undersøgelsen af de konkrete forhold. Når vi så alligevel gør det, er det fordi vi hermed håber at kunne kvalificere den konkrete undersøgelse – artiklen kan med andre ord ikke tilbyde nogle løsninger, men hjælpe med at få gjort de rigtige overvejelser og få stillet de rigtige spørgsmål. For os er det vigtigt at få stillet de spørgsmål, der kan skabe stor forandringskraft.

Artiklen er funderet på systemisk tænkning, er inspireret af synspunkter fra Kotter og Leavitt og anvender primært den anerkendende tilgang som middel til udvikling.

Systemisk tænkning

For et par år siden var jeg på indledende besøg hos en forretningsdrivende, som ønskede konsulentbistand i forbindelse med delvist at blive frigjort fra sine opgaver i en virksomhed han selv har stiftet, skabt og udviklet. Virksomheden havde netop afholdt 25-års jubilæum, og det var i den anledning af ejeren havde reflekteret over sin fremtid, og fundet frem til at han nu ønskede at bruge mere energi på andre ting i sin tilværelse.

Hans primære problem bestod i at han ikke kunne finde en passende afløser til sit job som øverste chef. Hans opfattelse af medarbejderne var at de manglede initiativ, de tog ikke ansvar og grundlæggende tog de ikke ære i deres arbejde. Han havde for nyligt måtte afskedige en medarbejder, som ellers var rekrutteret med henblik på at skulle overtage hans stilling. Den nye medarbejder havde endnu ikke været i stillingen i et halvt år.

Da jeg spurgte til eksempler på hans frustration forklarede han, at hver gang han uddelegerede opgaver endte de alligevel tilbage hos ham, og han så sig tvunget til selv at løse opgaven, og nu senere end han havde ønsket opgaven løst

Jeg spurgte ham om det typisk var de sjove eller de træge opgaver, der endte tilbage hos ham, og svaret var at det klart var de træge, og han forklarede at det typisk foregik ved at medarbejderen kom tilbage til ham med de træge opgaver og forklarede at de var svære at løse... Herefter tog han selv over og løste opgaven. Jeg spurgte ham så hvor mange af de træge opgaver HAN selv ville løse, hvis han altid havde et sted at aflevere dem, for derefter at opleve hvordan problemerne forsvandt hurtigt og smertefrit... Han erkendte at han nok ofte ville ty til samme løsning som hans medarbejdere havde gjort.



Eksemplet er velegnet til at belyse systemisk tænkning. Ifølge systemisk tænkning opfattes begivenheder som dele af et større mønster. Den tidsmæssige rækkefølge af handlinger er interessant, men skal ikke bruges til at udpege handlinger til enten at være årsag eller virkning.

Så i stedet for: "Det var ham der startede", bliver det interessante at tale om sammenhænge. Det bliver interessant at undersøge HELE situationen frem for enkelte tilfælde.

Hvis vi anvender den systemiske tænkning i vores overvejelser omkring uddannelsesforløb i organisationer, må det således også være interessant at overveje den ønskede effekt for hele systemet – i dette tilfælde organisationen. Harold J. Leavitt har udviklet en model til at belyse hvordan forandringer på et område indenfor en organisation påvirker hele systemet. Modellen er kendt som STOP-modellen; Struktur, Teknologi, Opgaver, Personer.

Modellen er relevant for os i den forstand at man ved planlægning af uddannelsesforløb tænker hele vejen rundt:

Kan vi med vores nuværende struktur rumme flere nyuddannede ledere? Giver vores struktur plads til at udøve den ledelsesstil vi vil træne gennem uddannelsen? Har vi den rette teknologi til at understøtte deltagerne på uddannelsen? Har vi opgaver nok til de ledere vi uddanner? Har vi for mange opgaver? Skal vi rekruttere talenter i stedet for allerede etablerede ledere? Har vi grundlag for at lave mentor-ordning?

Der kan hurtigt genereres mange spørgsmål, og det er på ingen måde muligt at ramme jeres præcise behov her, men modellen kan bruges som ledetråd for at finde de rigtige spørgsmål for jeres organisation.

Udvikling er lig forandring

Inspireret af Kotters tanker om forandring i organisationer finder vi det nærliggende at overveje følgende spørgsmål i forbindelse med planlægning af større uddannelsesforløb i organisationer. Det er for os særlig vigtigt at behandle dette område efter den anerkendende metode, da vi har med forandring at gøre.

Hvor der skal skabes grobund for forandring, er det vigtigt at medarbejderne føler sig trygge. Det gøres ved at skabe nye rammer, hvor de bedste ting af det vi allerede har og gør medtages. Vi har fokus på det sprog vi bruger om fremtiden og vi gør en dyd ud af at fortælle succeshistorier – ofte og til så mange som muligt.

Lad os starte med at få øje på de gode eksempler:

Hvilke rollemodeller for god ledelse har vi i vores organisation i dag? Hvad kendetegner vedkommende? Hvilke værktøjer og metoder bruger vedkommende?



Og lad os se på hvordan udgangspunktet for at gennemføre en uddannelse er?

Hvem ønsker uddannelsen? Hvor mange i ledelsen vil engagere sig aktivt i processen? Ser man uddannelse som en nødvendighed?

Her taler vi om forankring, hvilket betyder at så mange som muligt ønsker at engagere sig aktivt i processen. Er det eksempelvis ledere, der skal uddannes kan det være relevant at spørge medarbejdere, hvor de synes deres ledere fungerer allerbedst, hvilke ledere, der efter deres mening, har leveret toppræstationer, og hvilken fremtid de synes deres ledere skulle tegne – og medarbejdernes input vil forpligte lederne.

Deltagerne i uddannelsen skal **vælge** udviklingen – skal opleve et behov for forandring (burning platform) – passiv læring findes ikke. Der skal opleves relevans før man tilegner sig noget. Ingen underviser kan vælge på deltageres vegne, om de vil udvikle sig. Den gode underviser afsøger alle muligheder og vinkler og har øje for hvor den enkelte deltager motiveres – motivation er en drivkraft, der tilhører individet.

Herefter kan vi kigge på hvad vi drømmer om med uddannelsen..

Hvad er vores langsigtede mål? Hvilke kortsigtede gevinster kan vi skabe? Hvilken forskel i dagligdagen vil vi gerne opleve når uddannelsen er gennemført? Hvad skal deltagerne opleve under forløbet? Hvad skal de sige bagefter? Hvordan skal omverdenen kende vores uddannelse?

Og med det bedste vi af det vi har og med drømmene for fremtiden er det væsentligt at få samlet trådene i en plan. Spørgsmål, der kan hjælpe til at skabe en plan kunne være:

Hvordan formidles målet med uddannelsen til deltagerne? Hvornår skal uddannelsen afvikles? Hvad mangler der at ske for at uddannelsen kan sættes i gang? Hvem skal involveres? Hvilke elementer skal uddannelsen indeholde? Hvem skal deltage? Hvordan skal uddannelsen præsenteres? Hvordan udvikler vi løbende?

Herefter er det væsentligt at komme i gang – få handling bag ordene. At få skabt resultater, konsolideret resultaterne og herved skabe mere forandring er det ønskelige.

Vi forholder os dog til hvad vi lovede i overskriften – at koncentrere os om de gode overvejelser – og vil ikke her gå videre.

