

Formålssamtalen

- om at løse problemer i formålsdrevne organisationer

af lektor Elsebeth Wiwe, UCN, act2learn

Indledning

Igennem århundreder har mennesker anvendt hierarkiet til at definere roller, fordele magt og styre organisationer. Det har skabt forudsigelighed, effektivitet og produktivitet i en stabil samfundsorden. Det har også bidraget til vækst, profit og høje levestandarder i jagten på at gøre alting bedre, hurtigere og billigere. Forskning har dog dokumenteret begrænsninger ved hierarkiet, særligt når det handler om de mere komplekse og dynamiske samfundsforhold, vi lever under i dag (Laloux 2014). Og i forlængelse af nye samfundstrends og organisationsformer er den formålsdrevne organisation brudt frem.

Den formålsdrevne organisation er kendetegnet ved at være rettet mod et større 'hvorfor', der udgør kernen i alt organisationen foretager sig. Det handler ikke længere kun om profit og effektivitet, men også om at skabe mening, værdi og transparens i organisationens beslutningsprocesser. Man har bevæget sig væk fra en centraliseret og hierarkisk autoritet over i netværk af teams, der har indflydelse og mandat til selv at træffe beslutninger ud fra organisationens formål.

Denne artikel vil tage afsæt i den formålsdrevne organisation, og dermed læne sig op ad de grundlæggende antagelser og værdier, som den belgiske organisationsudvikler og forfatter Frederic Laloux beskrev i sin banebrydende bog 'Fremtidens Organisation' fra 2014. Han præsenterer i bogen en vision for de nye teal-organisationer, der adskiller sig fra de traditionelle hierarkiske strukturer ved at være selvledende, helhedsorienterede og drevet af et evolutionært formål. Siden har mange ladet sig inspirere af Laloux's tanker, også i Danmark bryder flere og flere formålsdrevne organisationer frem.

Den faglige kontekst

Artiklen tager udgangspunkt i en dansk erhvervsskolekontekst, nemlig Techcollege i Aalborg. Skolen har mere end 30 forskellige erhvervsuddannelser (EUD), EUX-forløb samt en teknisk gymnasieafdeling (HTX). Skolen har ca. 3.200 fuldtidselever og omkring 600 ansatte.

Techcollege beskriver sig som en formålsdreven organisation, hvor man er fælles om formålet, der udgør den røde tråd igennem alle organisationens beslutninger. Formålet er formuleret som følgende:

På Techcollege har vi som organisation et dobbelt formål. Vi har således både ansvar for at styrke den enkelte elevs livsmuligheder gennem uddannelse – og samtidig skal vi løfte et samfundsansvar ved at sikre kvalificeret arbejdskraft til nutidens og fremtidens arbejdsmarked.

Techcollege 2025

Techcollege er i fuld gang med at udvikle sig som formålsdrevet organisation. Med hjælp fra konsulenthuset Agora og ledelsesrådgiver Mette Aagaard, har Techcollege taget de første skridt henimod en frisættelse af medarbejderne. Organisationen arbejder i den forbindelse aktivt med medledelse som en del af deres organisationsudvikling og ledelsespraksis. Mette Aagaard beskriver medledelse som:

”Medledelse er en samlet betegnelse for en organisation-, ledelses- og samarbejdsform, hvor teams (konkrete arbejdsfællesskaber), er det centrale omdrejningspunkter for opgavevaretagelsen og -udvikling. Medledelse sigter efter at give mennesker i disse teams størst mulig indflydelse og autonomi”

(Aagaard 2023 s. 21).

Techcollege træner igennem medledelse nye inddragelsesformer, beslutningsprocesser og teamroller med målet om at blive gode til at samarbejde i skolens professionelle arbejdsfællesskaber, der frisættes til selv at træffe beslutninger, der gavner elevernes læring og udvikling – og dermed det dobbelte formål på Techcollege.

Under denne proces tager Techcollege et skifte fra den traditionelle hierarkiske ledelse henimod en mere faciliterende og tillidsbaseret ledelse. Ledelsesrollen og de tidligere styringslogikker er dermed under forandring. Techcollege skitserer skiftet igennem følgende figur på deres hjemmeside (Techcollege 2025b):

Vi vil have mindre af	Vi vil have mere af
Hierarkisk ledelse	Netværk af teams
Instruerende ledelse	Understøttende og faciliterende ledelse
Planlæg og forudsig	Eksperimenter og tilpas
Regler og kontrol	Frihed og tillid
Detailstyring	Rammestyring m. klare mandater
Centraliserede beslutninger	Lokale beslutninger
Hemmelighed	Åbenhed og gennemsigtighed

Figur 1. Skifte i ledelse og styring på Techcollege

Problemfeltet

Ét spørgsmål rejser sig ofte, når formålsdrevne organisationer beskriver deres ledelsesforståelse, nemlig spørgsmålet om, hvordan organisationen håndterer konflikter og præstationsproblemer, når hierarkiet er lagt ned og ledelsesmandater givet videre til medarbejderne?

Tobias Berggren Jensen har bl.a. arbejdet med dette spørgsmål i sin PhD afhandling fra 2023. Her beskriver han, hvordan forskning viser at selvledende organisationer¹ systematisk øger kvaliteten af arbejdsoplevelsen hos high-performere, mens low-performere har en større tilbøjelighed til at tabe motivationen. Arbejdet i de formålsdrevne organisationer kan altså opleves som meningsfuld for visse grupper af medarbejdere, mens andre kan opleve et tab af mening, hvorved de selvledende strukturer kan blive dysfunktionelle for organisationen. Det kalder dermed på en afklaring af, hvordan performancemanagement og konflikter håndteres i den formålsdrevne organisation.

På Techcollege arbejder man med en integreret model, hvor nogle af de ledelsesmæssige opgaver bevares i det traditionelle hierarki, mens andre lægges ud i organisationens teams. Når der er tale om performancemanagement og konflikthåndtering håndteres det bl.a. igennem den såkaldte formålssamtale. I første omgang er det ledelsen, der har formålssamtaler med medarbejderne. Der er dog en åbenhed for, at det over tid bliver en samtale, der også kan anvendes i organisationens teams, når der er behov for at håndtere konflikter eller præstationsproblemer.

En formålssamtale er en samtaleform, hvor der tages udgangspunkt i organisationens formål for at adressere og håndtere konkrete problemer. Det kan være situationer med lav performance, samarbejdsproblemer eller adfærd, der strider mod organisationens formål.

Denne artikel har formålssamtalen som sit omdrejningspunkt og vil undersøge:

Hvordan kan formålssamtalen hjælpe uddannelsesledere på Techcollege med at løse problemer, konflikter og/ eller andre udfordringer, når organisationen ønsker at være en formålsdreven organisation?

Artiklen giver dermed et bud på håndtering af problemer og konflikter i den formålsdrevne organisation. I bestræbelsen på at undersøge formålssamtalens relevans og værdi tager artiklen udgangspunkt i to uddannelseschefers arbejde med formålssamtalen fra april til juni 2025. Der har under denne proces været afholdt fire semistrukturerede interviews og

¹ Berggren Jensen anvender begrebet selvledende organisationer, der på flere områder kan sammenlignes med medledelse ved at lægge mandat ud i organisationen igennem formelle og systematiske strukturer

sparringssamtaler med uddannelsescheferne. Der foreligger desuden to optagelser af formålssamtaler ml. uddannelseschef og faglærer, der også udgør en del af artiklens empiri.

Formålssamtalen

Techcollege fik i 2023 bevilliget midler fra Børne- og Undervisningsministeriet fra puljen til styrket pædagogisk ledelse på erhvervsuddannelserne. Formålet med puljen var at understøtte erhvervsskolernes strategiske og praktiske arbejde med pædagogisk ledelse ved at udvikle koncepter og redskaber til organisering og udførelse af det pædagogiske ledelsesarbejde med underliggende temaer om at:

- Sætte strategisk retning for skolens arbejde med elevernes læring
- Understøtte dialogen mellem ledere og lærere om god undervisning

Puljen matchede den igangværende udvikling og strategiske retning på Techcollege henimod den formålsdrevne organisation, der skulle styrke undervisningskvaliteten og elevernes læring. Puljen gav anledning til formulering af et projekt, der skulle udvikle uddannelsesledernes evne til at have samtaler med lærerne om undervisningens kvalitet ud fra organisationens formål.

Projektet hentede inspiration i den newzealandske professor og uddannelsesforsker Viviane Robinson, der har udviklet den åbne læringssamtale, der er en tilgang til samtaler, hvor man forholder sig åbent til løsninger og konklusioner og hvor man også i konfliktfyldte situationer formår at opbygge og fastholde relationel tillid (Robinson 2021). Den åbne læringssamtale udgør det teoretiske fundament i udviklingen af en helt ny samtalekategori indenfor formålsdrevne organisationer, nemlig denne artikels omdrejningspunkt; *formålssamtalen*.

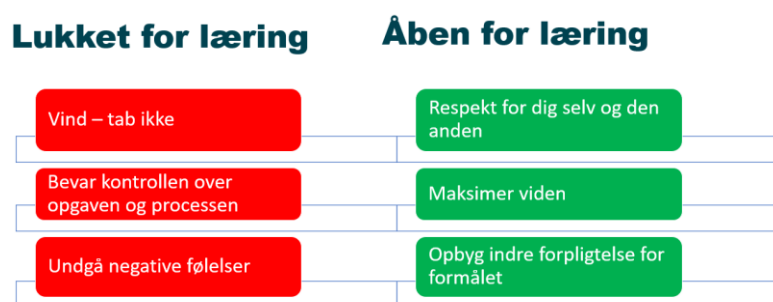
Viviane Robinson var studerende under Chris Argyris og Donald Schön, der igennem mere end 30 år foretog empirisk forskning med fokus på menneskers handlemønstre i organisationer og de værdier, der driver os og som er afgørende for, hvordan vi lærer og er åbne for ny læring (Argyris og Schön 1996, Robinson 2021). Robinson har i sin forskning videreudviklet deres teori om de indbyrdes forbundne adfærdsmønstre i samtaler, som de kaldte: *"Model 1"* og *"Model 2"*. Viviane Robinson har gentænkt disse i nogle grundlæggende værdier i samtaler, der kan være henholdsvis *"closed-to-learning"* eller *"open-to-learning"* (Robinson, 2016). Hun har oversat Argyris og Schöns forskning til et praksisnært samtaleunivers, hvor ledere kan lære at forstå de tanke- og handlemønstre, som henholdsvis begrænser eller fremmer deres progression henimod at løse vigtige udfordringer på arbejdspladsen for dermed at forbedre den organisatoriske praksis (Robinson 2018).

I lukkede samtaler drives vi af tanker og værdier, der forsøger at overbevise den anden og tage kontrollen over både opgaven og processen. I lukkede samtaler forsøger vi desuden at undgå negative følelser. Studier indenfor kognitiv og social psykologi har vist, at vi som mennesker

drives af automatiske ræsonnementsprocesser, der bekræfter vores forudgående overbevisninger og derfor har en overvejende tendens til at indtage *closed-to-learning* positioner i vores samtaler (Robinson, 2016).

Vi skal derfor have hjælp til at bevæge os over i et mere bevidst ræsonnement igennem *open-to-learning*, der er kendetegnet ved værdier og færdigheder, hvor vi har respekt for både os selv og den anden, vi vægter valid viden og vi ønsker at opbygge indre forpligtelse ift. konkrete beslutninger og løsninger i samtalen (Robinson 2016). En sådan åbenhed hjælper os med at opdage og korrigere forkerte overbevisninger om hinanden og til at skabe mere effektive tanke- og adfærdsmønstre i forhold til den konkrete opgaveløsning.

Viviane Robinson maler dermed et billede af to modsatrettede værdisæt, der er afgørende for, hvordan vi har samtaler med hinanden (2021). I figur 2 finder vi i venstre side de lukkede værdier, der stiller sig i vejen for læring og i højre side de åbne værdier, der fremmer læring.



Figur 2: De lukkede og åbne værdier

De lukkede værdier

Den første lukkede værdi hedder 'vind – tab ikke'. Her antager man selv har ret og at den anden tager fejl. Værdien viser sig ved at man i samtaler overtaler den anden til at tage ens egne synspunkter. Hvis det ikke lykkes, forsøger man lidt mere insisterende. Man tager med andre ord for givet, at ens egne synspunkter er gyldige, og man er dermed ikke åben for andre synspunkter, forståelser og/eller fortolkninger.

Den anden lukkede værdi hedder 'bevar kontrol over opgaven og processen'. Her er man styret af at tage kontrol over både opgaveløsningen og fremgangsmåden. Det viser sig bl.a. ved at man allerede forud for samtalen har lagt planer for, hvordan man opnår dét, man ønsker. Man undgår dermed at udforske ideer eller temaer i samtalen, der kan gå i en anden retning. Værdien kan også betyde, at man tager egenhændige beslutninger og ikke stiller oprigtige spørgsmål. Man kan kalde det for manipulerende adfærd.

Den sidste lukkede adfærd hedder '*undgå negative følelser*', hvor man forsøger at styre andres følelser, ved at gøre færrest muligt kede af det, vrede eller skuffede. Man kommunikerer derfor indirekte, giver komplimenter, uden at mene det, stiller ledende spørgsmål og skjuler egne negative følelser eller tanker. Det får ofte den konsekvens at man ikke taler om det centrale problem, men i stedet fokuserer på mindre følsomme emner, der ikke nødvendigvis har rod i de egentlige årsager til problemet.

Som nævnt har vi som mennesker en tendens til intuitivt at møde vores omverden med de lukkede værdier, når vi oplever ubehag og pres (Argyris og Schön, 1996). Det er derfor en øvelse at blive bevidst om egne faldgruber. Vi rammes ofte af de samme lukkede værdier igen og igen, og kommer dermed ind i nogle mindre frugtbare mønstre i vores samtaler med andre. De lukkede værdier kan forhindre forbedringsprocesser i at lykkes og dermed nye strategiske indsatser i at folde sig positivt ud. Viviane Robinsons forskning har vist at ledere, der er motiverede i at forbedre deres interpersonelle handlemønstre i retning af de åbne værdier kan opnå positive resultater i deres organisatoriske og ledelsesmæssige praksis (Robinson, Sinnema, & Le Fevre, 2014).

I den formålsdrevne organisation er man afhængig af at organisationens ansatte samarbejder om at bidrage til formålet. Når det ikke sker, vil det som oftest være de lukkede værdier, der er i spil. Det handler derfor om at finde en alternativ vej, der kan erstatte de negative handlemønstre. Her kommer de åbne værdier på banen.

De åbne værdier

Viviane Robinsons åbne læringssamtale står på de åbne værdier (Robinson 2021). Hun udfordrer dét, hun kalder overfladiske kommunikationstilgange, der ikke fokuserer på de værdier, der er styrende for samtalerne.

Der er tre åbne værdier i den åbne læringssamtale. Den første hedder '*respekt for dig selv og den anden*'. Viviane Robinson giver dig igennem denne værdi opgaven at have respekt for dig selv og den opgave, du er ansat til at varetage. Oplever du eller får du viden om manglende kvalitet i opgaveløsningen eller konflikter mellem andre, har du altså en forpligtelse til at bringe det på bordet. I den formålsdrevne organisation handler det fx om at have øje for handlinger, der kompromitterer eller er til fare for formålet.

Du skal samtidig have respekt for de andre, når du arbejder med den første åbne værdi. Det gør du ved at behandle andre som værende i stand til at bidrage til din læring. Det betyder at du aktivt inddrager deres ideer og interesser for på den måde at invitere synspunkter, der adskiller sig fra dine egne. Dine egne synspunkter er lige så vigtige, men du skal præsentere dem åbent og 'offentligt', uden at antage at de er endegyldige sande. Ved at kombinere din

egen stemme med samtals andre stemmer, øger du sandsynligheden for at træffe gode beslutninger ud fra organisationens formål.

I formålssamtalen forventer man en høj standard ift. organisationens formål. På Techcollege vil man derfor kontinuerligt undersøge, hvordan man kan styrke elevernes livsmuligheder igennem uddannelsen og samtidig løfte samfundsansvaret om at sikre kvalificeret arbejdskraft til nutidens og fremtidens arbejdsmarked. Her kan man med fordel bruge eksempler og relatere dem til formålet. På den måde bliver samtalen konkret og fokuseret, og forskellige forståelser kommer frem i lyset. Man vil ofte opdage at de forskellige forståelser af formålets udfoldelse er årsagen til opståede konflikter eller præstationsproblemer, hvor både opgave og relation er i spil.

Den anden åbne værdi hedder *'maksimer viden'*. Denne værdi kalder Viviane Robinson også for øg informationers gyldighed (Robinson 2021). I den åbne læringssamtale er man optaget af at fremlægge, tjekke og evaluere samtals informationer, der skal forstås bredt som egne og andres antagelser, ræsonnementer, forståelser og følelser. Det gør man ved at være åben om, hvordan man selv har ræsonneret sig frem til egne synspunkter og ved at give eksempler på synspunkterne. Samtidig anser man egne synspunkter som hypoteser snarere end sandheder. Derfor søger man altid tilbagemeldinger på ens synspunkter i samtalen.

I formålssamtalen ønsker man at maksimere viden ift. organisationens formål. Det er derfor helt naturligt at inddrage formålet lige fra samtals begyndelse. Når der er tale om præstationsproblemer eller konflikter italesættes disse ift. formålet, herunder hvordan de konkrete problemstillinger skader organisationens formål. Som samtalen skrider frem, vil man kontinuerligt undersøge, om man er i gang med at bidrage til formålet. Det kan man fx gøre ved at spørge: *'Hvordan er dét, vi taler om lige nu, med til at bidrage til vores formål'*? Og når man synes at se for ens på sagen, kan man spørge hinanden: *'Har vi overset noget ift. formålet'*? På den måde arbejder man med ønsket om at maksimere viden fra start til slut i formålssamtalen.

Den tredje og sidste værdi hedder *'opbyg indre forpligtelse'*. Her er man optaget af at skabe ejerskab hos alle samtals parter. Det gøres ved at søge ærlige reaktioner og ved at etablere en følelse af ansvar overfor de valg, som tages i løbet af samtalen. I formålssamtalen er den tredje værdi formuleret som *'opbyg indre forpligtelse for formålet'*. Dette understreger vigtigheden af at alle organisationens ansatte har et ejerskab af formålet, for kun på den måde har den formålsdrevne organisation egentlig værdi og berettigelse.

Man opbygger indre forpligtelse for formålet ved at dele problemer og problemløsningsprocessen med hinanden. Man går her grundigt ind i tvivl og uoverensstemmelser for på den måde ikke at undgå negative følelser, men anvende dem som trædesten ind i en forståelse af

problemet samt løsningen heraf. Når samtalens parter mødes på denne måde, vil de i højere grad tage medansvar for problemerne og opbygge indre forpligtelse for formålet. Alle skal tro på de løsninger, der udpeges og tage ansvar for de handlinger, der vælges.

De tre værdier har tæt forbindelse til begrebet psykologisk tryghed, der også har en vigtig plads i formålsdrevne organisationer. Graden af psykologisk tryghed har stor indflydelse på vores evne til at være åbne for læring. ”*Psykologisk tryghed er en tro på, at andre ikke vil reagere negativt, hvis man begår en fejl eller beder om hjælp. I stedet er åbenhed både tilladt og forventet. Psykologisk tryghed findes, når folk føler, deres arbejdsplads er et miljø, hvor de kan sige deres mening, forelægge ideer og stille spørgsmål uden frygt for at blive straffet eller ydmyget*” (Edmondson 2020, s. 45).

Formålssamtalen læner sig op ad ovenstående beskrivelse af psykologisk tryghed ved at betone vigtigheden af gensidig respekt, invitation af de mange synspunkter og den indre forpligtelse for formålet. Når hierarkier bliver mindre, skal noget andet træde ind. Og formålssamtalen er et bud på, hvad det bl.a. kan være.

Et stillads med formålssamtalens nøglekomponenter

Viviane Robinson understreger at der ikke findes regler for eller opskrifter på åbne læringssamtaler, da de åbne værdier netop handler om at være lydhør over for konteksten og den anden samtalepartner. Men det er muligt at identificere nogle gentagne komponenter, der kan øge kvaliteten af samtalen. Viviane Robinson har således identificeret syv nøglekomponenter i åbne læringssamtaler om problemer (Robinson 2021). Disse nøglekomponenter er integreret i formålssamtalen og illustreres i nedenstående tabel.

Nøglekomponenter	Indhold	Eksempler på udsagn
Fremsæt dit synspunkt	Nøglen til respektfuld afdækning er at formulere dit budskab ærligt og respektfuldt lige fra samtalens begyndelse	<i>Jeg har brug for at tale med dig om...</i>
Begrund dit synspunkt i formålet	Beskriv de tanker og/eller de eksempler, som har ført til dit synspunkt og begrund dem i formålet. Del din tvivl, hvis dit synspunkt endnu ikke er fuldt udviklet.	<i>Jeg oplever det som et problem, fordi vores formål på skolen handler om...</i> <i>Jeg ved ikke, om jeg har ret?</i>
Invitér og undersøg reaktioner	Spørg ind til den andens reaktioner på dit synspunkt. Det kan du gøre ved hjælp af pauser, opfordre den anden til at reagere eller spørge ind til den andens forståelse af, hvad du har sagt. Se den andens	<i>Hvad mener du om det, jeg siger?</i> <i>Du siger ikke så meget, hvad tænker du om denne sag?</i>

	synspunkter som en alternativ forståelse og prøv at forstå opfattelser og antagelser.	<i>Så hvis jeg skal sætte mine ord på dét, du siger, forstår jeg dig så ret, hvis jeg siger...</i>
Opsummér og tjek	Fortæl med dine egne ord, hvad du mener at den anden har sagt. Opsummér store dele af samtalen for at tilføje den struktur og tjek med modparten, om din opsummering er præcis.	<i>Jeg får tre vigtige ting ud af det, vi har talt om indtil nu (opsummerer). Er jeg på rette spor? Du ryster på hovedet – er der noget, jeg har overset?</i>
Evaluéer og vurder	Inviter til evaluering og vurdering af jeres måde at tænke på og inddrag formålet. Stræb efter at opnå fælles forståelse af vigtige udsagn. Brug eksempler ud fra formålet til at tjekke validiteten af dine og den andens følgeslutninger.	<i>Taler vi om det rigtige lige nu, når vores formål er at...? Nærmer vi os en fælles forståelse her, eller hvad tænker du? Hvis vi undersøger eksemplet ud fra vores formål, tænker jeg at...</i>
Etablér fælles ståsted	Led efter et fælles ståsted. Det kan fx findes i formålet, en delt utilfredshed eller i jeres relation. Find det fælles ståsted – krævet det ikke. Og tjek, at det er jeres fælles ståsted.	<i>Hvad ønsker vi begge at opnå igennem vores formål? Hvordan kommer vi derhen? Hvad vil vi gerne undgå? Hvordan ville du formulere det?</i>
Lav en plan	Få en forståelse af problemet, før I leder efter en løsning. Planen kan indimellem være at lære mere om situationen. Opnå fælles opbakning til de næste trin, før I afslutter samtalen. Tjek, om alle parter vil forpligte sig på planen	<i>Hvad giver mening for os at gøre nu? Hvorfor giver det mening? Hvad kunne det næste skridt være? Hvad skal vi først have undersøgt eller tænke over? Hvordan følger vi op?</i>

De syv nøglekomponenter understøtter alle de åbne værdier i Viviane Robinsons lærende samtaler. Lige fra samtalebegyndelsen har samtalepartnerne respekt for sig selv, ved at fremsætte og begrunde synspunkter i formålet samt respekt for den anden ved løbende at invitere andre synspunkter og tjekke forståelsen heraf. Man er igennem hele samtalen optaget af at maksimere viden ved kontinuerligt at give og udforske eksempler og efterspørge reaktioner fra den anden. Man tager afstand fra de lukkede værdier om at vinde det bedste argument, bevare kontrol og undgå negative følelser. I stedet handler samtalen om at lære sammen med fokus på den gode opgaveløsning og indfrielse af organisationens formål.

Vedholdende brug af de tre åbne værdier og de syv nøglekomponenter i samtaler vil ifølge teorien opbygge indre forpligtelse i organisationen. Det være sig både i almindelige hverdagssamtaler men i særlig grad, når der er tale om problemløsning og konflikthåndtering.

Opsummerende er formålssamtalen kendetegnet ved at:

- Skabe klarhed om, hvordan adfærd og/eller præstation påvirker organisationens evne til at opfylde sit formål
- Opbygge indre forpligtelse ift. organisationens formål
- Skabe en konstruktiv og fremadrettet dialog, hvor løsninger og udvikling sker i lyset af organisationens formål

Empiriske nedslag i uddannelseschefers praksis med formålssamtalen

Under artikelskrivningen har to uddannelseschefer på Techcollege bidraget med afprøvning af formålssamtalen i deres ledelsespraksis. Begge uddannelseschefer har deltaget i to semistrukturerede interviews om formålssamtalen med udgangspunkt i kvalitetsindikatorer fra Viviane Robinsons forskning. De har desuden fået sparring på deres formålssamtaler, hvor lydoptagelser har været genstand for fælles analyse af samtalens værdier og nøglekomponenter. Det følgende er en kondensering af interviewene med uddannelsescheferne.

De to uddannelseschefer har integreret formålssamtalen i deres ledelsespraksis og anvendt den i flere forskellige kontekster lige fra udviklingssamtaler og teammøder til sygesamtaler og konflikthåndtering. Fælles for begge uddannelseschefer er oplevelsen af, at formålssamtalen skaber struktur, tydelighed om formålet og fremdrift.

De udtaler:

"Man får lavet en plan, hvor man ved, hvad forventningen er og hvor man sikrer den indre forpligtelse".

"Formålssamtalen kan bruges til mere, end man næsten kan forvente. Den kvalificerer samtalens indhold og får den bedre steder hen".

De anvender begge elevdata og mikromålinger som grundlag for formålssamtalen, men der er forskel på, hvor systematisk det gøres. En af dem udtaler: *"Der er en balance mellem at bruge data som læringsredskab og undgå, at det skaber frygt"*. Hermed henvises til risikoen for at anvende data igennem de lukkede værdier, hvor det handler om at vinde eller kontrollere samtalens indhold, i stedet for at udforske data igennem de åbne værdier.

En gennemgående pointe i begges refleksioner er betydningen af forberedelse. Når formålssamtalen er velplanlagt, lykkes de i højere grad med at afdække antagelser, skabe fælles forståelse og formulere konkrete løsninger ud fra formålet. Omvendt kan manglende forberedelse føre til, at samtalen mister retning eller at lederen utilsigtet bliver for styrende.

"Jeg endte med at blive manipulerende i samtalen, fordi jeg allerede havde en plan," erkender en af uddannelsescheferne. Og netop manipulation er en af de lukkede værdier, hvor det handler om at bevare kontrol over opgaven og processen. Det underbygger Viviane Robinsons pointe om, at det er en øvelse og kræver træning at arbejde med de åbne værdier. Hvis vi ikke bevidst ser vores faldgruber i øjnene, vil vi intuitivt anvende de lukkede værdier for at nå egne mål og dagsordener i samtalen. Dermed opbygger vi ikke indre forpligtelse hos samtalsens anden part.

Det er forskelligt, hvor lang tid uddannelsescheferne har brugt på at forberede deres formålssamtaler. De er dog enige om at blot 10 minutters forberedelse, kan gøre en forskel. Der er udviklet et stillads til forberedelse af formålssamtalen, der understøtter at de åbne værdier kan folde sig ud.

Begge uddannelseschefer arbejder bevidst med at bevare roen og være lyttende rollemodeller i deres formålssamtaler. De er opmærksomme på egne reaktionsmønstre og faldgruber og forsøger kontinuerligt at sætte formålet forrest. Den ene udtaler:

"Empati ja – men ikke på bekostning af formålet".

Her henvises til balancen mellem at møde den anden i samtalen med empati, der dog ikke må falde over i den lukkede værdi om at undgå negative følelser. Uddannelsescheferne peger begge på en erkendelse af, at det kræver træning at være nysgerrig, undersøgende og åben, især når samtalen bevæger sig ind på konfliktfyldte eller følelsesladede områder.

Uddannelsescheferne er blevet bevidste om deres egne styrker og udviklingspunkter, herunder tendensen til at ville styre samtalen eller undgå negative følelser. Formålssamtalen opleves dog ikke blot som et værktøj til individuel læring og udvikling, men som en løftestang for organisatorisk læring. Når formålssamtalen lykkes, bidrager den til at løse konkrete problemer, styrke samarbejde og skabe fælles retning. Den ene uddannelseschef giver et eksempel på, hvordan formålssamtalen har bidraget til faglig udvikling i afdelingen:

"Jeg får et bedre grundforløb til foråret på baggrund af formålssamtalen".

Begges erfaringer viser, at formålssamtalen, når den bruges bevidst og reflekteret, kan være et stærkt redskab til at styrke både ledelse, samarbejde og faglig udvikling. Men det kræver mod, forberedelse og vedholdenhed at få samtalen til at leve i praksis. *"Samtalen er som en muskel, der skal trænes, hvis den ikke skal svinde ind,"* siger den ene uddannelseschef, og

rammer dermed essensen af det professionelle arbejde, der ligger i at skabe gode formålssamtaler.

Sammenfattende oplever uddannelsescheferne at formålssamtalen kan hjælpe dem med at løse problemer, konflikter og/eller andre udfordringer, når organisationen ønsker at være en formålsdreven organisation. De peger i den forbindelse på flg. hovedpointer:

- Formålssamtalen skaber struktur, tydelighed om formålet og fremdrift
- Forberedelse er afgørende
- Dataanvendelse bør ske igennem de åbne værdier
- Samtaler igennem de åbne værdier kræver træning
- Formålssamtalen styrker både individuel og organisatorisk læring

I en videre refleksion over formålssamtalens udbredelse til medarbejderne på Techcollege og dens potentiale i en medledende teamstruktur, synes en vis optimisme at spore hos uddannelsescheferne. Her peges på formålsvogteren, der har ansvaret for at teamet bevæger sig mod formålet og løser de opgaver, det har fået mandat og samtykket til at varetage.

Formålsvogteren (der også kaldes lead) har rollen at adressere, hvis teamet (eller nogle af teammedlemmerne) ikke løser deres opgaver, er dysfunktionelt eller mister fokus på formålet (Aagaard 2023). Formålsvogterrollen går på skift i teamet er noget af svaret på det nedlagte hierarki i den formålsdrevne organisation. Et nyt undersøgelsesspørgsmål melder sig dermed på banen, der kunne rette sig mod, hvordan formålssamtalen kan hjælpe formålsvogteren med at løse problemer, konflikter og/eller andre udfordringer i teamet i den formålsdrevne og medledende organisation?

Sammenfatning

Denne artikel har undersøgt, hvordan formålssamtalen kan anvendes som et samtaleredskab i den formålsdrevne organisation, med udgangspunkt i Techcollege i Aalborg. I takt med at hierarkiske strukturer nedtones og formålsdrevne organisationer vinder frem, opstår behovet for nye samtaleformer, der kan håndtere konflikter og præstationsudfordringer uden traditionel styring.

Artiklen har i den forbindelse præsenteret formålssamtalen, der bygger på mange års empirisk forskning i menneskers handlemønstre i organisationer og de værdier, der driver os og som er afgørende for, hvordan vi lærer og er åbne for ny læring. Denne forskning er oversat

til en moderne organisation, der ønsker at være formålsdreven, og derfor har indført en ny samtaleform, der har til formål at:

- Skabe klarhed om, hvordan adfærd og/eller præstation påvirker organisationens evne til at opfylde sit formål
- Opbygge indre forpligtelse ift. organisationens formål
- Skabe en konstruktiv og fremadrettet dialog, hvor løsninger og udvikling sker i lyset af organisationens formål

Artiklen har taget udgangspunkt i to uddannelseschefers erfaringer med performancemanagement i den formålsdrevne organisation gennem formålssamtalen. De oplever, at den skaber struktur, tydelighed om formålet og fremdrift. De fremhæver vigtigheden af forberedelse, dataanvendelse med åbne værdier, og øvelse i formålssamtalen, der ses som en muskel, der skal trænes for at styrke både individuel og organisatorisk læring.

Litteratur

Argyris og Schön (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison Wesley

Edmondson, Amy (2020). *Den frygtløse organisation - skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst*. Djøf

Jensen, Tobias Berggren (2023). *Selvledende organisationer i den offentlige sektor – modsætninger og konflikter i radikal decentralisering*. PhD series Copenhagen business school.

Laloux, Frederic (2014). *Fremtidens organisation. Fra ledelse til selvledelse – fra organisation til organisme*. Forlaget I AM

Robinson, Viviane (2001). *Descriptive and normative research on organizational learning: locating the contribution of Argyris and Schön*. International Journal of Educational Management

Robinson, Sinnema & Le Fevre (2014). *From persuasion to learning: An intervention to improve leaders' response to disagreement*. Leadership and Policy in Schools

Robinson, Viviane (2018). *Færre forandringer, flere forbedringer*. Dafolo

Robinson, Viviane (2021). *Teori og praksis for lærende ledere I*: Emstad og Birkeland (2021). Lærende ledelse. Skolelederens rolle i at udvikle en professionel læringskultur. Universitetsforlaget

Robinson, Viviane (2016). *The Theory and Practice of Open-to-Learning™ Leadership*. Hawker Brownlow Education. HB9952 chapter 1.indd

Techcollege (2025a). Vores fundament – professionel ansvarlighed.
<https://techcollege.dk/om-techcollege/vores-fundament-professionel-ansvarlighed/>
Lokaliseret d. 1. juli 2025

Techcollege (2025b). Strategi. <https://techcollege.dk/om-techcollege/strategi>. Lokaliseret d. 1. juli 2025

Aagaard, Mette (2023). *Medledning. Når teamet er chef*. Djøf Forlag