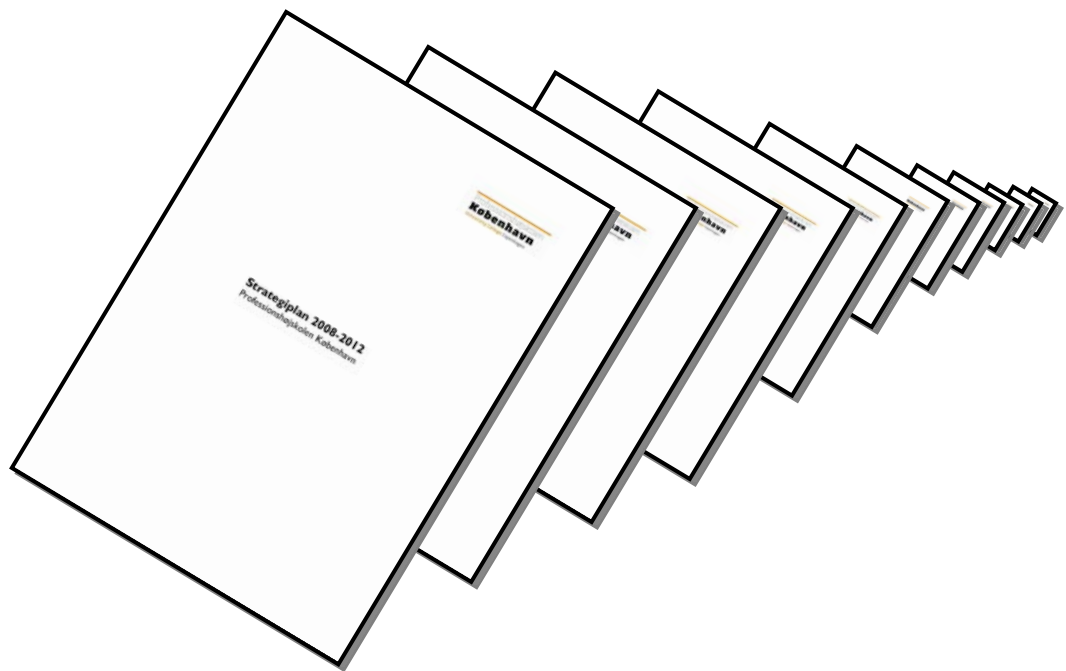


En strategi bliver til ...



**Masterafhandling ved
MPA-uddannelsen af**

Sebastian Horst

Vejleder: Anders la Cour

CBS, januar 2009

Forord

At være MPA-studerende er som at rejse ud i ukendt land. Man forestiller sig en hel masse, og så bliver det helt anderledes. Både gode og dårlige oplevelser kan ske. Men det hele bidrager til at man ikke er den samme efter rejsen. Undervejs er det godt at man ikke er alene og har nogen at dele rejsen med. Jeg har været heldig at have nogle rigtig gode rejsekammerater i form af medstuderende – uden jer havde det absolut slet ikke været det samme og helt sikkert mindre underholdende! Jeg har også haft nogle dygtige rejseguider der har hjulpet med at få øje på sælsomme fænomener og besynderlige detaljer – og som har sørget for at vi ikke fór alt for vild. Senest har min vejleder på denne opgave bidraget afgørende til at finde en kurs og forsøge at holde den. Jeg takker jer alle for det.

Undervejs på rejsen har forbindelsen til livet derhjemme været afgørende for at bevare glæden over at opleve og skulle rejse videre. Jeg kan ikke takke Sidsel nok for at have leveret både nærhed og distance når der var brug for enten det ene eller det andet. Siden Jakob kom til verden midt i det hele, har han ikke syntes der var så meget grund til det med distancen. Men så er det godt at vores forældre også har sikret tid og rum til at gøre rejsen færdig, især de sidste 3 uger hvor der var lidt længere hjem end almindelige dagsrejser. Tusind tak til jer alle for rejsen og især til Sidsel for at vente på min hjemkomst.

Indhold

1. Indledning.....	3
1.1. UCC's strategi som case.....	3
1.2. Problemformulering	5
2. En ANT-tilgang til undersøgelse af strategiprocesser	8
2.1. Grundbegreber i ANT.....	8
2.2. Translationsbegivenheder	10
2.3. Translation og magt.....	12
2.4. ANT og strategi	14
2.5. Dokumentanalyse	15
3. Analysestrategi	18
4. En strategi bliver til	22
4.1. Arbejdet følger planen.....	23
4.2. Strategi er løsningen	26
4.3. Første mobilisering af medarbejderne	28
4.4. Anden mobilisering af medarbejderne	33
4.5. Strategien formuleres.....	37
5. Strategiplanen ser dagens lys.....	41
5.1. Offentliggørelsen.....	41
5.2. Strategiplanens indhold	45
5.3. Konsekvensen er større faglige miljøer	49
6. Strategiplanen på arbejde.....	53
6.1. Strategiplanen kræver... ..	53
6.2. Det skyldes strategiplanen.....	56
6.3. Strategiplanens magt	57
6.4. Bestyrelsens rolle.....	58
7. Diskussion og konklusion.....	60
7.1. Strategiforløbet	60
7.2. Strategien med strategiplanen.....	63
7.3. Konklusion	65
8. Perspektivering: Mulighederne for strategisk ledelse	66
9. English summary	69
10. Referencer.....	71
11. Kilder.....	73
Bilag A – Oversigt over phDOC	75
Bilag B – Kronik	76

1. Indledning

Temaet for denne masterafhandling er strategisk ledelse på videregående uddannelsesinstitutioner. Den overordnede ambition for masterafhandlingen er at blive klogere på hvordan en strategi bliver til, hvad den indeholder, og hvordan den bruges. Min interesse for problemstillingen er præget af det jeg oplever på min arbejdsplads, Det Naturvidenskabelige Fakultet, Københavns Universitet. I foråret 2008 fremlagde man her en strategi, og umiddelbart lader det til at ledelsen tillægger sådanne strategier stor betydning. Der er blevet holdt mange møder herom, der er lagt store kræfter i udarbejdelsen, og det ”strategiske” italesættes som af meget stor betydning for organisationens fremtid. Min praktiske erfaring gør mig i tvivl om dette er tilfældet, da jeg har en oplevelse af at strategiplaner har andre funktioner eller roller – i hvert fald andre funktioner end den måde strategi forstås ud fra et klassisk, rationalistisk perspektiv hvor strategier er planer for handlinger udarbejdet på baggrund af analyser og derefter implementeret (Whittington, 2002). Gennem MPA-uddannelsen har jeg fået indsigt i at strategi og strategisk ledelse kan være så meget mere end blot dette, og det har gjort mig nysgerrig på at undersøge et konkret forløb hvor der arbejdes med strategi.

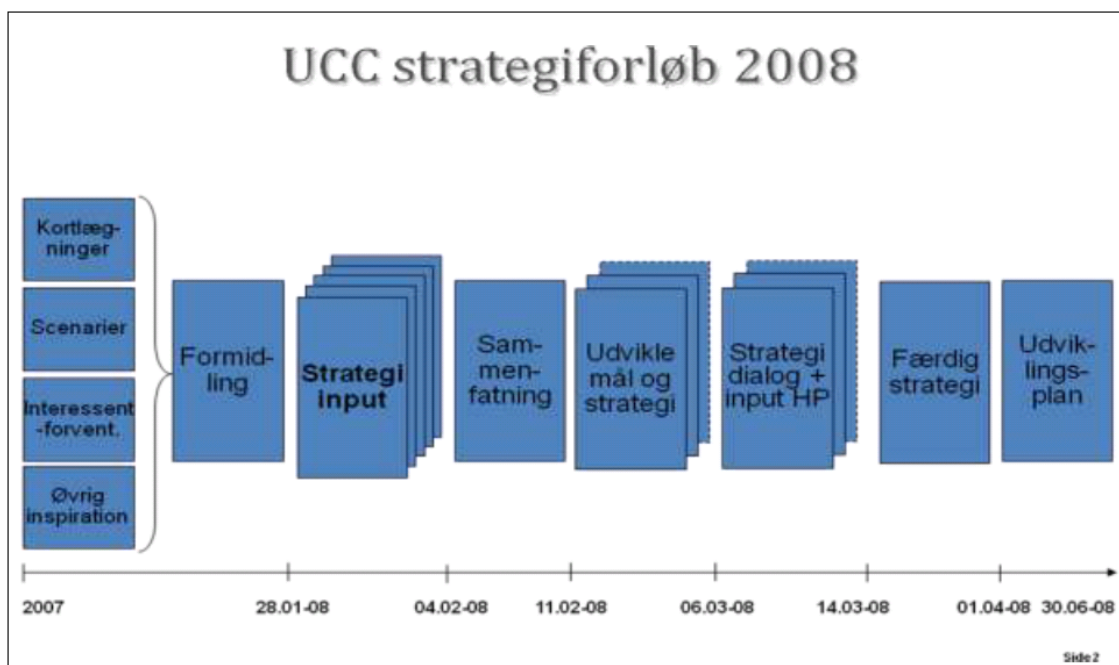
1.1. UCC’s strategi som case

Jeg har valgt at bruge professionshøjskolen *University College Capital* (UCC)¹ som case, primært fordi jeg her har en god mulighed for at følge tilblivelsen af en strategi. Professionshøjskoleloven fra 2007 satte en ny institutionel dagsorden ved at diktere en fusion af alle de eksisterende organisationer der udbød mellemlange videregående uddannelser (MVU). Vi har her at gøre med en spændende situation med sammenlægning af enheder og omorganiseringer af en sådan størrelse at man kan forvente at finde interessante processer og konflikter af strategisk karakter. Professionshøjskolerne skal ledes af en professionel bestyrelse, og der er et lovmæssigt krav om enstrengt ledelse. Med indførelse af Professionshøjskoler underlægges sektoren nye styringsteknologier, herunder bl.a. en udviklingskontrakt som skal indgås med ministeriet, og uddannelserne skal akkrediteres på internationalt niveau.

¹ Professionshøjskolen har i sit korte liv haft forskellige navne: Den startede med af Undervisningsministeriet at blive defineret som Den Pædagogiske Professionshøjskole i Region Hovedstaden, men man besluttede sig i 2007 for at anvende Professionshøjskolen København, University College Copenhagen. Imidlertid har Undervisningsministeriet besluttet at hverken denne eller den anden professionshøjskole i Region Hovedstaden må benytte København/Copenhagen i sit navn. Bestyrelsen har derefter besluttet at holde fast i at bruge forkortelsen UCC som navn, og jeg vil bruge denne betegnelse gennem rapporten.

I masterprojektet vil jeg hente empirisk materiale fra UCC, der formelt starter januar 2008. UCC består af to CVU'er og et fritstående pædagogseminarium. Tilsammen udgøres organisationen af 21 seminarier, fire Centre for undervisningsmidler, to efter- og videreuddannelsesafdelinger og to CVU administrative enheder. Der er ansat ca. 1200 medarbejdere, og professionshøjskolen har 10.000 studerende og uddanner primært lærere og pædagoger og i mindre omfang sundhedspersonale.

UCC konstituerede sig med en styregruppe, der skulle forestå det strategiforberedende arbejde. Arbejdet påbegyndtes sommeren 2007, hvor der blev nedsat kortlægningsgrupper og senere scenarie- og analysegrupper der skulle komme med indspark til den fremtidige strategi (se figur 1). I januar 2008 blev afholdt medarbejderdage, hvor alle i den fusionerede organisation var inviteret til at deltage under overskriften *Udvikling af mål og strategier* (i figur 1 omtales det som "Strategi input"). I april fremlagde direktionen så *Strategiplan 2008-2012* for bestyrelsen og efterfølgende for medarbejderne på alle uddannelsessteder. Den vedtagne strategiplan lægger op til en voldsom omkalfatring af det institutionelle billede. Otte seminarier bliver i første runde nedlagt/sammenlagt, og der lægges op til yderligere centraliseringer i 2012.



Figur 1. Oversigt over strategiforløbet (Kilde 14).

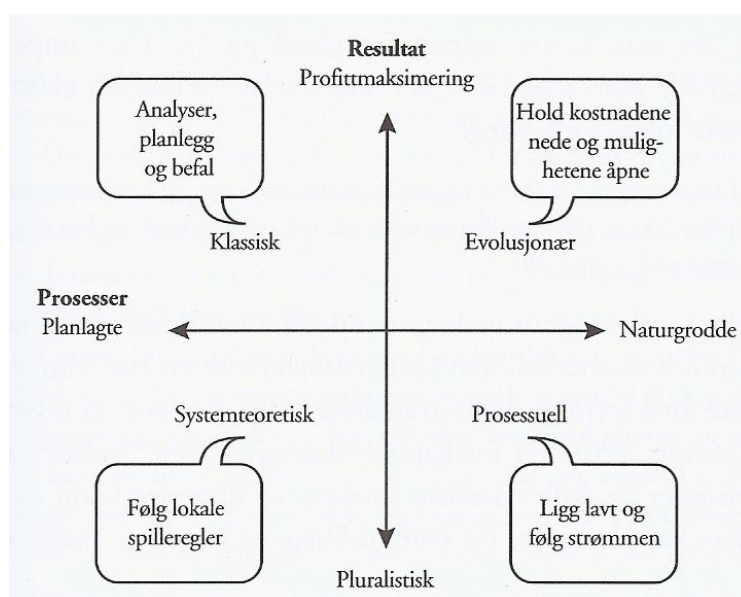
Undervejs i dette forløb har man i høj grad anvendt et midlertidigt intranet, <http://www.phdoc.info>, til kommunikation mellem ledelse og medarbejdere, se ”Bilag A – Oversigt over phDOC”, side 75, for en oversigt.

1.2. Problemformulering

Som sagt ønsker jeg at undersøge hvordan en strategi bliver til. Jeg har valgt at tage afsæt i en aktør-netværksteoretisk tilgang til dette arbejde (Latour, 1986; 1996b; Callon, 1986; Law, 1992; Jensen, 2005). Det skyldes at aktør-netværksteori (ANT) kan fungere som en produktiv ramme for en undersøgelse af hvordan personer og materialiteter i samspil skaber en strategi – noget der i sig selv både kan betragtes som et produkt *og* en aktør i den forstand at strategien spiller en rolle i beslutningsprocesserne før og efter den optræder som ”færdig strategi”, jf. Figur 1.

I en ANT-tilgang er fokus på at beskrive de netværk som opbygges af relationer mellem aktører – der vel at mærke både kan være personer og fysiske genstande. Dette vil blive beskrevet nøjere i kapitel 2, her skal jeg blot forsøge at give en fremstilling der muliggør opstillingen af problemformulering.

Mit udgangspunkt for arbejdet var at der tilsyneladende er forskel på hvilke strategiforståelser der er i spil hos forskellige deltagere og på forskellige tidspunkter. Richard Whittington (2002) beskriver fire generiske strategiforståelser, jf. figur 2, som jeg finder inspirerende til at give et overblik over forskellige strategiforståelser.



Figur 2. Oppsummering af Whittingtons udspænding af strategiforståelser (Whittington, 2002, s. 27).

Hvis man tog Whittingtons beskrivelser af strategi som teoretisk udgangspunkt for en undersøgelse af UCC-casen, kunne man undersøge i hvilket omfang ledelsens handlinger og overbevisninger passer ind i den ene eller anden strategiforståelse. Dette vil være en 1. ordens brug af de fire forståelser, fordi man bruger dem som en teori for hvad strategi er. Men uanset at jeg finder Whittingtons beskrivelser inspirerende, er jeg på ingen måde overbevist om at de fire strategiforståelser er dækkende beskrivelser for hvad strategiarbejde kan være. Jeg er nysgerrig efter at udforske hvad strategi overhovedet kan siges at være, hvordan strategiplaner udvikles, hvordan de bruges, og hvordan de der er involveret i sådanne processer, agerer. Jeg kunne godt bruge Whittington til en sådan 2. ordens analyse idet jeg så skulle forsøge at karakterisere deltagernes *egen* forståelse af hvad strategi handler om, og hvordan strategisk arbejde er/bør være. Hensigten med en sådan analyse ville være at give et bud på hvilke strategiforståelser der er i spil i UCC's strategiforløb. Det er en 2. ordens brug af Whittingtons fire generiske strategiforståelser fordi jeg tager som udgangspunkt at de forskellige strategiforståelser alle er måder at forstå strategiprocesser på, uden at vi á priori kan sige at den ene er mere rammende end de øvrige.

Men hvis undersøgelsen går ud på at finde ud af hvad strategi er, har jeg brug for en anden teoribygning der kan levere et fundament for undersøgelsens analysestrategi, for når jeg tager som udgangspunkt at strategi kan være alt muligt, mangler jeg redskaber til at beslutte hvad jeg skal lede efter. Her er ANT en velegnet platform fordi man tilbydes en række begreber til at undersøge hvad sådan noget som strategi kan være, uden at man forinden skal beslutte sig for hvorledes strategiforståelser ser ud, og hvor vi kan finde dem. I ANT betragtes alle entiteter der evner at skabe relationer til andre, som aktører, dvs. ikke bare personer men også dokumenter, bygninger og andre fysiske genstande. Hvordan dette skal forstås, gennemgås i næste kapitel.

Jeg betragter strategi som noget der er flydende, som noget der kan indgå overalt og ændre sig ustandseligt. Jeg er interesseret i hvordan noget sådant flydende kan skabes i en – delvis – planlagt proces, og hvilke reaktioner det medfører. Dette leder mig til følgende problemformulering:

Hvordan skabes strategi i løbet af UCC's strategiforløb, hvilke kampe giver det anledning til, og hvordan kan disse karakteriseres?

I det følgende vil jeg kort uddybe de begreber der indgår i problemformuleringen, for at give overblik over min tilgang. I de efterfølgende kapitler vil den teoretiske forståelse af begreberne blive uddybet. Med ”strategiforløbet” henvises til perioden i figur 1. Strategiforløbet afgrænser dermed undersøgelsen i tid fra en pre-merger fase i 2007 over selve fusionen frem mod den konkrete strategiudmelding i foråret 2008 og de første implementeringstiltag i 2008.

Når jeg skriver ”UCC’s strategi” er det med vilje et åbent begreb. Begrebet henviser til at UCC får lavet en strategiplan som offentliggøres 23. april 2008, og det er interessant at se på hvordan denne plan rent faktisk kommer til verden. Men med strategi mener jeg også de mønstre som kan iagttages i de kampe og konflikter der dukker op i strategiforløbet, og som kan betragtes som strategier i forløbet omkring skabelsen af strategiplanen. Strategi for skabelse af strategi kan betegnes som en 2. ordens strategi – hvor selve strategiplanen er 1. orden. At operere med strategi på både 1. og 2. orden vil være væsentligt for mit arbejde, og det vil også være vigtigt at relatere dette til hvordan ANT som teoretisk perspektiv kan bruges til at skelne mellem de to niveauer.

Med ”kampe” hentyder jeg til det udgangspunkt der ligger i at forvente at de forskellige deltagere i forløbet har forskellige interesser – og at dette vil komme til syne i den måde deltagere handler på og engagerer sig i sagen. Der er således tale om kampe der kan dokumenteres i empirien.

For at konkretisere problemstillingen opstiller jeg en række undersøgelsesspørgsmål der hver især bidrager til at svare på problemstillingen:

- Hvordan kan strategi og strategisk arbejde forstås og undersøges med et ANT-perspektiv? (Kapitel 2)
- Hvilken analysestrategi kan anvendes når UCC-casen undersøges med et ANT-perspektiv? (Kapitel 3)
- Hvordan skabes UCC’s strategiplan? (Kapitel 4)
 - Hvilke aktører, relationer og netværk træder frem i en analyse af dokumenterne i UCC’s strategiforløb, og hvordan kan de karakteriseres?
- Hvordan fremstiller strategiplanen fra april 2008 hvad professionshøjskolen og dens medarbejdere er og skal blive? (Kapitel 5)
- Hvordan bruges strategiplanen efter offentliggørelsen? (Kapitel 6)
- Hvilke strategier for strategiprocesser er synliggjort gennem analysen? (Kapitel 7)
- Hvad kan denne analyse sige om mulighederne for strategisk ledelse? (Kapitel 8)

2. En ANT-tilgang til undersøgelse af strategiprocesser

I dette kapitel vil jeg gennemgå hvordan aktør-netværksteori kan fungere som grundlag for arbejdet med at blive klogere på strategisk ledelse. Målet er at klargøre hvilke begreber der er centrale i ANT, og hvordan de kan konditioneres til brug for analysen af strategiarbejde i UCC. Først gennemgås grundtræk af et ANT-perspektiv, dernæst sammenkobler jeg ANT med et strategifokus, og til sidst bruges disse beskrivelser til at diskutere hvordan en ANT-analyse af dokumenter kan foretages.

2.1. Grundbegreber i ANT

Aktør-netværksteori er en bred betegnelse for en gruppe af antiessentialistiske, konstruktivistiske analysestrategier med udgangspunkt i videnssociologerne Bruno Latour og Michel Callon (Justesen, 2005). At være antiessentialistisk betyder i denne sammenhæng at afvise eksistensen af essenser af ting, eller rettere at afvise at vi på nogen måde skulle kunne få kendskab til essensen af noget som helst. Det vi derimod må studere, er relationer. Det således en konstruktivistisk tilgang hvor gyldighedskriterierne er pragmatik og kohærens snarere end korrespondens:

Mens det pragmatiske kriterium er relateret til en ambition om at finde særligt velegnede analyseredskaber i forhold til at generere ny, interessant viden om specifikke problemstillinger, drejer kohærens sig om at skabe indbyrdes sammenhæng i et samlet analysestrategisk begrebsapparat. (Justesen, 2005, s.218)

Tre begreber er centrale i en ANT-tilgang (Jensen, 2005): Netværk, aktører og translationer. Med *netværk* menes to ting: For det første at alle ting såvel materielle som ikke-materielle tager form og egenskab i et samspil med andre – intet eksisterer uafhængigt af andet. Det gælder både personer, fysiske genstande, tekster, teorier, fakta, teknologier eller en hvilken som helst ting man kan tale meningsfyldt om. For det andet er det i ANT væsentligt at netværk altid skal betragtes som en åben, foranderlig konstruktion – intet netværk er stabilt i sig selv. Det er dermed et meget flydende netværksbegreb der anvendes.

Aktører (også kaldet aktanter) skal opfattes i semiotisk forstand således at aktører er noget der kan tilskrives handling. Aktører er entiteter, dvs. noget der har en tilstrækkelig fysisk/materiel enhed, og det kan i princippet være alt, dvs. både personer, genstande,

tekster, dyr, bjerge etc. Det afgørende for at noget er aktør og ikke kun en entitet, er netop om analysen viser at en aktør ”gør noget ved noget andet” – uanset om dette kan tillægges motiver og bagvedliggende ønsker (Latour, 1996b). En aktør er altså dette i kraft af hvad andre aktører gør. Så hvis en tekst i en analyse fremstår som aktør, er det fordi den gør noget ved andre aktører. Det kunne fx være således at en tekst får personer til at udføre bestemte handlinger når de har læst den. En samlevejledning fra IKEA kunne fx betragtes som aktør når kunden efter at have kigget på den samler et møbel på en bestemt måde. I en ANT-analyse vil man så tilskrive teksten aktørrollen snarere end den der måtte have lavet teksten. For i den empiriske virkelighed – dvs. hjemme hos IKEA-kunden – er det samlevejledningen der er til stede, og ikke forfatteren af vejledningen. Tilsvarende kunne et bjerg i en ANT-analyse få status af at være aktør hvis det viser sig at bjergets meget stejle sider virker dragende på bjergbestigere: Bjerget lokker bjergbestigerne til sig og gør på den måde noget ved andre. Og de bjergbestigere der har forceret bjerget, bliver bjergets allierede i det omfang de bidrager til at lokke andre bjergbestigere til at komme til bjerget. En strategiplan som den der indgår i denne analyse, kunne også anskues som aktør i det omfang den kan siges at gøre noget ved andre aktører: Handler andre aktører på måder som kan henføres til strategiplanens indhold? Refereres strategiplanen af andre aktører? Bruges strategiplanen som argument for noget? Bliver strategiplanen et omdrejningspunkt i diskussioner og beslutninger i UCC? Det er spørgsmål som med bekræftende svar vil medføre at analysen karakteriserer strategiplanen som aktør.

I forhold til netværk er aktører at forstå som knudepunkter i netværket. Der er dog den tilføjelse at en aktør selv kan opfattes som et netværk, men vel at mærke et netværk som fremstår som en *black box* (Latour, 1987) – enten fordi observatøren, dvs. den der er ved at kortlægge netværket, ikke har mulighed for at undersøge ”det indre netværk” i aktøren, eller fordi man i sin analyse vælger at betragte noget som en aktør i stedet for et netværk. Valget af hvad man beskriver som aktører, afhænger således også af hvilket niveau af analyse man er interesseret i. Alt hvad der indgår i netværket som ”kendsgerninger”, kan betragtes som *black boxes* der i princippet skulle kunne åbnes og undersøges for deres indre netværk, men som måske ikke lader sig åbne eller er uinteressante i den aktuelle analyse.

Endelig er der begrebet *translation* som er så centralt at ANT også nogle steder omtales som *a sociology of translation* (Law, 1992). På dansk bruges også ordet *oversættelse* (Justesen, 2005), men for at undgå misforståelse vil jeg her anvende den engelske sprogbrug. En translation er det der sker når aktører skaber relationer eller associationer

mellem sig selv og andre aktører. Det er både en overførsel af en meddelelse og en forandring eller forstyrrelse af denne meddelelse. Når en aktør skaber forbindelser til andre gennem sin handle, giver det mulighed for at tale eller virke på vegne af de andre. Og så længe de andre aktører ikke modsætter sig at blive associeret til den første aktør, giver netværket af associationer aktøreffekt til den første aktør. Her kan begrebet *talsmand* være nyttigt, idet det kan beskrive at en aktør – for en tid – opnår mulighed for at tale på vegne af og repræsentere et netværk. Sådanne talsmænd kan – naturligvis – være personer, men det kan også være hvad vi kan kalde ikke-sociale aktører, altså aktører uden evne til at indgå i sociale relationer med andre aktører. Tekster er et godt eksempel på ikke-sociale aktører der kan opnå en talsmandsrolle. Det kan ske på den måde at en tekst kommer til at indgå i et netværk af relationer hvor det er tekstens måde at beskrive et netværk der bliver anvendt af andre aktører. Men hvordan dette finder sted, med hvilke teknikker og hvor længe, er et spørgsmål som altid skal afgøres empirisk.

2.2. Translationsbegivenheder

Callon (1986) beskriver fire forskellige *moments of translation* eller translationsbegivenheder (Jensen, 2005, s.201f) som kan karakterisere aktørers arbejde med at opbygge netværk. Begivenhed skal ikke opfattes som hændelse, da flere translationsbegivenheder godt kan finde sted samtidig. Der er mere tale om en typologi af fire forskellige elementer i netværksopbygning. Jeg vil i det følgende kort gennemgå disse for at kunne anvende begreberne i analysen.

Den første type translationsbegivenhed kalder Callon *problematization or how to become indispensable*, og den handler om hvordan aktører forsøger at gøre sig uundværlige gennem definition og konstruktion af andre aktører, deres problemer og disses løsning som *obligatoriske passagepunkter*. Begrebet udtrykker det at en aktør beskriver hvad et problem er, hvem der har interesse for problemet, og hvad deres karakter er, og hvorfor en bestemt løsning kan gøre interessenterne tilfredse. Lykkes aktøren med sin translation af problem, løsning og indgående entiteter (inkl. aktøren selv), vil resultatet være en stærk kobling mellem netop disse tre dele. Netværket udtrykker at der kun er én vej at gå – og denne vej vil typisk involvere aktøren selv, som derved fremstår som obligatorisk passagepunkt: Man kan simpelthen ikke tænke sig problemet og dets løsning uden at involvere den pågældende aktør. Politikere kunne bruges som et eksempel idet politikere ofte forsøger både at definere hvad samfundets problemer er, hvad deres løsninger må være, og at de selv naturligvis også er en del af løsningen. Et andet eksempel kunne være et skadedyrsbekæmpelsesfirma der ønsker at gøre tilstedeværelsen af mus

til et problem for husejeren – et problem som firmaet vel at mærke kan hjælpe med at løse. Et tredje eksempel kunne være Grundloven som definerer en række identiteter, fx kongen, folketinget og borgere, og som er et obligatorisk passagepunkt for behandling af en række problemer og disses løsning. Grundloven fortæller hvordan love gøres gyldige (af kongen) og hvordan en regering dannes (af kongen), og så længe disse fremgangsmåder følges, kan man udtrykke det sådan at Grundloven er et obligatorisk passagepunkt for lovgivning og regeringsdannelse.

Anden type translationsbegivenhed er *devices of 'interessement' or how the allies are locked into place*. På dansk kan vi kalde det interessekonstruktion, og dette skal forstås som processer hvorved andre aktører gøres interesserede i allerede definerede roller. Det sker ved hjælp af *interessekonstruktører* der sætter sig i mellem aktørerne og andre entiteter der måtte ønske at definere roller på en anden måde. Eksempelvis er en meningsmåling en måde at konstruere vælgeres interesse, idet man ofte stiller spørgsmål med lukkede svarmuligheder. Meningsmålingen kan hermed – i det omfang den bliver brugt! – være talsmand for hvilke interesser vælgere har. Et andet eksempel kunne være en musefælde der konstruerer mus som en aktør der har hovedinteressen at spise ost, pølse eller hvad man nu sætter i fælden.

Når det handler om at gøre substanser til aktører, har begrebet om interessekonstruktører en parallel i Latour & Woolgars (1979) begreb om *inscription devices*. Et inskriptionsapparat er noget der kan transformere en substans til en inskription. Det kunne fx være et måleapparat i et laboratorium der skaber tal eller lign. Eller et fotoapparat der laver billeder (Jensen, 2005, s.193-4).

Næste type af translationsbegivenhed er *enrolment* eller indrullering. Dette dækker de mangeartede teknikker og forhandlinger der får bestemte aktører til at påtage sig roller og deltage på de ønskede/forventede måder som rollen tilskriver dem. Når vælgere skal deltage i en meningsmåling, kræver det anvendelse af teknikker til at få dem i tale på den ønskede måde – fx kan telefonudspørgeren vælge forskellige teknikker til at overtale os. Og selve det at anvende telefonhenvendelser kan også anskues som en teknik til indrullering. Indrullering handler således i høj grad om retorik når det handler om sociale aktører, mens det i forhold til ikke-sociale aktører typisk er tekniske indretninger tilpasset den bestemte aktør – fx den konkrete udformning af en musefælde. Og med det tidligere anvendte eksempel med et bjerg kan vi sige det sådan at bjergets særligt udfordrende klippesider virker som indrullering på den bestemte gruppe af aktører som er bjergbestigere.

Den sidste type translationsbegivenhed kalder Callon for *mobilisation of allies*. Hermed menes ikke blot at gøre andre aktører bevægelige, snarere transportable. Dette skal forstås sådan at det ikke hjælper på netværkets styrke at andre aktører er allierede hvis ikke de kan optræde i andre sammenhænge hvor de bidrager til at fastholde og opbygge netværket. En meningsmåling af vælgeres opfattelser er ubrugelig hvis ikke den produceres i form af tekster, grafer etc. som kan transporteres derhen hvor der er brug for dem, og optræde som talsmænd for vælgerne. Uden meningsmålingens fysiske materialitet ville den ikke kunne tale på vegne af vælgerne. Og skadedyrsbekæmpelsesfirmaet kan gennem fx statistikker over hvor effektive deres fælder er, tale på vegne af de mange døde mus som ellers ville være svære at få i tale.

Dette kan suppleres med Latours (1990) begreb om *immutable mobiles*, som skal forstås som entiteter der kan flyttes uden at ændre form. Sådanne entiteter kan bruges til at opnå langdistancekontrol fordi de som en slags udsendinge kan repræsentere netværk. Law (1986) beskriver den langdistancekontrol som portugiserne opnår i deres handelsrute med Indien ved at konstruere tre klasser af udsendinge, nemlig dokumenter, instrumenter og navigatører (dvs. særligt uddannede personer). Med Latours begreb kan vi sige at disse fungerer som immutable mobiles fordi de lader sig flytte hele vejen til Indien uden at ændre den måde de indgår i netværket på. Det skal understreges at begrebet ikke betyder at sådanne entiteter er uforanderlige, men kun at de kan indgå i netværk med de samme relationer selvom de flyttes fra sted til sted.

2.3. Translation og magt

Callon opsummerer i sin artikel fra 1986 hvad vi skal forstå ved translation:

To translate is to displace [...] But to translate is also to express in one's own language what others say and want, why they act in the way they do and how they associate with each other: it is to establish one self as a spokesman. At the end of the process, if it is successful, only voices speaking in unison will be heard. [...] Translation is a process before it is a result. That is why we have spoken of moments [of translation] which in reality are never as distinct as they are in this paper. Each of them marks a progression in the negotiations which result in the designation of the legitimate spokesmen. (Callon, 1986, s.18-19)

Translationsbegivenheder skal som tidligere nævnt betragtes som analytiske struktureringer af empirien og er ikke nødvendigvis specifikke hændelser der kan afgrænses i tid. De er en måde at karakterisere translationer på, men det indgår også i den måde man

med ANT vil beskrive magtudøvelse på. Kontrol og magt bliver effekter af hvordan entiteter skaber translation og bliver aktører:

Translation is the mechanism by which the social and natural worlds progressively take form. The result is a situation in which certain entities control others. Understanding what sociologists generally call power relationships means describing the way in which actors are defined, associated and simultaneously obliged to remain faithful to their alliances. The repertoire of translation is not only designed to give a symmetrical and tolerant description of a complex process which constantly mixes together a variety of social and natural entities. It also permits an explanation of how a few obtain the right to express and to represent the many silent actors of the social and natural worlds they have mobilized. (Callon, 1986, s.19)

Hermed skal magt i et ANT-perspektiv ses som en konsekvens snarere end som en årsag. Magt er ikke noget man har, men noget andre giver én gennem deres handlen. Latour (1986) udtrykker konsekvenserne af denne tænkning endnu skarpere:

...the spread in time and space of anything – claims, orders, artefacts, goods – is in the hands of people; each of these people may act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it. The faithful transmission of, for instance, an order by a large number of people is a rarity in such a model and if it occurs it requires explanation. (Latour, 1986, s.267)

Magtudøvelsen gennem en ordre ligger ikke i en eller anden initial impuls forbundet med ordren eller den der udsteder den, eller i at ordren i sig selv skulle være besjælet med en kraft til at få andre til at følge den. Magtudøvelsen ligger i at en lang kæde af aktører vælger at følge en ordre på den ønskede måde. Hvert led i kæden reagerer ikke bare på en kraft implicit i ordren. Hvert led er essentielt for ordrens overlevelse og vedligeholdelse. Og siden ordren på denne vis er i alles hænder, formes den også af alles forskellige interesser. Latour kalder denne magtforståelse for *the model of translation* (Latour, 1986, s.268).

I relation til denne undersøgelse af et strategiforløb kan vi udtrykke det på den måde at en strategiplan er magtfuld i det omfang den indgår i relationer med andre aktører og derved er med til at identificere roller, definere hvad der er problemer og løsninger, skabe bestemte interesser hos aktører, få aktører indrullet i de ønskede roller og mobiliseret således at strategiplanen står som talsmand for netværket.

2.4. ANT og strategi

Hvordan skal vi forstå begrebet strategi med ANT? For det første kan vi slå fast at i et ANT-perspektiv er der ikke noget fast udgangspunkt for hvad strategi overhovedet er. Man kan ikke give en a priori definition på hvad der er eller ikke er strategi.

Umiddelbart taler vi til daglig om strategi som noget man har eller ikke har, som noget man retter sig efter, som noget man ændrer når der er behov for det, og som man derfor kan udforme gennem en strategiudviklingsproces. Og processen slutter med at strategien får en eller anden form for materialitet gennem det dokument der omtales som fx ”strategipapiret”, ”strategiplanen” eller blot ”strategien”. I et ANT-perspektiv kan vi sige at en strategi – i det omfang den i analysen giver sig til kende – er en effekt skabt i et heterogent netværk:

...the metaphor of *heterogeneous network*. This lies at the heart of actor-network theory, and is a way of suggesting that society, organizations, agents, and machines are all *effects* generated in patterned networks of diverse (not simply human) materials. (Law, 1992, s.380)

Sådanne heterogene netværk kan til tider komme til at ligne aktører. Det kræver at netværket overvinder al modstand, dvs. andre translationer der forsøger at opbygge andre netværk – men dermed forbliver det ikke et stabilt netværk. Alle netværk er ustabile, uanset at de til særlige tider kan fremstå som en black box. Law omtaler dette som ”punctualizations” af heterogene netværk og dermed om *punktualiserede ressourcer* (1992, s.385), fordi en sådan punktualisering når den findes, kan bruges af aktører som en stærk allieret i netværksopbygningen.

En strategiproces er ikke anderledes end enhver anden proces når den undersøges med et ANT-perspektiv: Processen indeholder kampe mellem aktører om at skabe netværk der får andre til styrke ens egne interesser. Processen er en magtkamp hvor magt skal ses som effekten af aktørernes translationsarbejde. Og hvis en gruppe mennesker overhovedet kan siges at følge en strategi, er det fordi de er i et netværk af aktører bestående af mennesker og fysiske materialer (som fx dokumenter) der til stadighed genskabes af aktørernes translationer. Hvad strategi er, er derfor med et ANT-perspektiv resultatet af en empirisk analyse. Så hvad der kan siges at være strategi i UCC-dannelsesprocessen, kan vi først sige efter analysen.

Strategiprocessen kan sammenlignes med teknologiudviklingsprocesser som er et yndet emne for ANT-perspektivet (fx Latour, 1996a). Strategi kan betragtes som en teknologi der består af et komplekst netværk af personer, dokumenter, aktiviteter (fx møder, præsentationer, offentliggørelser) og andre teknologier (fx it-programmer, regnskabssystemer, kommunikationssystemer, hjemmesider).

Vi må her skelne mellem to niveauer af strategi: Der er den strategi som optræder explicit som sådan, dvs. i form af strategiplaner, punkter på dagsordener, i referater og samtaler osv. – det kan vi kalde *1. ordens strategi*. Og så er der den strategi som gennem analysen fremtræder som strategier for at skabe 1. ordens strategi, og den kan vi kalde *2. ordens strategi*. I en ANT-baseret undersøgelse bliver 2. ordens strategi en beskrivelse af mønstre i aktørers netværksopbygning, dvs. mønstre i translationer. Det kunne fx være at nogle af de omtalte translationsbegivenheder vægtes højere end andre, eller at de teknikker der anvendes, har særlige karaktertræk, eller at de netværk som aktører forsøger at associere til, er af en særlig type. Law (1992) diskuterer hvordan man kan tale om *strategies of translation* i netværk og sammenligner her med Foucaults begreb om diskurser som gennemtrænger og reproducerer sig selv i netværk.

What might such strategies look like? This, again, is an empirical matter. But since no ordering is ever complete, we might expect a *series* of strategies to coexist and interact. This, at any rate, is the claim made by several actor-network writers. [...] Indeed, the argument is that an organization may be seen as a set of such strategies which operate to generate complex configurations of network durability, spatial mobility, systems of representation, and calculability--configurations which have the effect of generating the center/periphery asymmetries and hierarchies characteristic of most formal organizations. (Law, 1992, s.388-389)

Her er tale om et meget bredt strategibegreb således at man kan tale om translationsstrategier i relation til alle mulige processer og emner og ikke bare dem der omtales som ”strategiske”.

2.5. Dokumentanalyse

Justesen (2005) argumenterer for at dokumenter ofte er væsentlige i aktør-netværkskonstruktioner, fordi dokumenter kan bidrage til netværkets styrke og stabilitet gennem langdistancekontrol i kraft af deres lette transport og uforanderlige form herved – på denne måde kan dokumenter være immutable mobiles. Dels kan dokumenter fungere som en teknologi der standardiserer andres handlinger på tværs af tid og rum. Dels kan

dokumenter ofte få en rolle af at være forbindelsesleddet mellem en begivenhed og personer der ikke deltog i begivenheden. Man kan ligefrem forestille sig at et dokument kan fremstå som en mere indflydelsesrig repræsentant – eller talsmand – for en begivenhed end begivenheden selv, nemlig i situationer hvor langt flere læser et dokument beskrivelse af en begivenhed, end der deltager i begivenheden.

I forhold til at bruge dokumenter i en ANT-analyse skriver Justesen at det er

...vigtigt at tage antiessentialismen alvorligt. Det vil sige, at dokumenterne skal analyseres i forhold til, hvordan de *bruges* og i forhold til de *relationer*, de selv består af og indgår i. En konkret strategi består i at følge dokumenter rundt i netværk og analysere, hvordan dokumenter indrulleres i aktør-netværk. (Justesen, 2005, s.230)

Når man undersøger dokumenter for hvordan de bliver brugt, er man således ikke primært optaget af selve teksternes indhold og den interne konsistens i dette indhold. Dette kalder Jensen & Lauritsen (2005) at læse *med* teksten i stedet for *imod*:

From this perspective, it is less interesting to consider how to interpret and criticize a text (or any other entity) than it is to see where it goes and what it does. This approach is called “reading with the text.” From this perspective, texts, if successful, are always on the move, and in that movement, they overflow their textual functions. Therefore, they may advantageously be read as material-semiotic actors, having effects on their environment that exceed or bypass discussions of content and intentionality. (Jensen & Lauritsen, 2005, s.353)

Det handler således ikke om at dykke ned i den enkelte tekst for at finde inkonsistens, unøjagtigheder og fejl – dette ville være hvad Jensen & Lauritsen kalder *reading against the text* – for fx at forklare hvorfor en tekst ikke har den ønskede effekt. I stedet læser man på tværs af tekster for at finde deres relationer – og her kan det meget vel vise sig at en tekst fuld af indre inkonsistens og fejl alligevel har en evne til at indgå som en betydningsfuld aktør i et netværk af andre aktører. Ja, nogle gange, hævder Jensen & Lauritsen med deres case om effekter af rapporten ”Det digitale Danmark”, kan det måske netop være en teksts vaghed og modstridende indhold der giver den aktørefekt, dvs. det at andre aktører relaterer sig til teksten som en aktør:

If numerous business, educational, administrative, or medical practices are associated with the visions that are presented in *Digital Denmark*, then the vague and contradictory formulations on the level of the written text become the very strength that makes the report flexible and robust as it becomes linked with other practices (Jensen and Winthereik 2002). In an actor-network theory (ANT) phrase, the report facilitates “displacement without transformation” of the “formal” content of the report, but in a paradoxical way because the loose

quality of the text renders ambiguous the determination of whether the text has been transformed in its displacement. (Jensen & Lauritsen, 2005, s.366)

Tekstens upræcise indhold gør det muligt at mange aktører relaterer til teksten på forskellige måder, og dermed kan man sige at tekstens fleksibilitet styrker dens muligheder for at indgå i netværk med mange heterogene aktører. Dette kunne meget vel være situationen omkring udarbejdelsen af en strategitekst der måske henvender sig til et heterogent publikum med mange forskellige interesser.

Med dette kapitels gennemgang af en række begreber som ANT tilbyder, går jeg nu videre i næste kapitel med at omsætte begreberne til brug for en konkret analyse.

3. Analysestrategi

Dette kapitals formål er at klargøre hvordan jeg kan anvende ANT som beskrevet i kapitel 2 til en analyse af strategi og et strategiforløb i UCC-casen. Jeg vil starte med at forsøge at beskrive hvordan et sådant perspektiv vil gå til en undersøgelse af strategi. Dernæst vil jeg gennemgå min tilgang til casen og de analyser jeg foretager.

Den ideelle position for en ANT-analytiker er typisk at være til stede i processen. Her ved har man i princippet mulighed for at få øje på alle aktørers translationer. Denne fremgangsmåde har ikke været en valgmulighed for mig da strategiprocessen jeg er interesseret i, var overstået før jeg gik i gang med analysen. Men der er heldigvis andre muligheder. Som beskrevet i kapitel 2 er dokumenter en ofte anvendt indgang til ANT-analyser. Jeg har fået adgang til det intranet, www.phdoc.info, som er blevet anvendt i hele forløbet fra UCC's formelle vedtagelse i sommeren 2007 og frem til sommeren 2008. Alle dokumenter, rapporter, referater, informationsbreve, indbydelser osv. produceret i forløbet ligger her. Samtidig er der også henvisninger til det man har fundet var væsentlige dokumenter at inddrage i forløbet, fx lovtekster, rapporter fra Undervisningsministeriet, artikler om MVU-uddannelser, mv. (se "Bilag A – Oversigt over phDOC", side 75). Dette materiale supplerer jeg med andre dokumenter som er blevet anvendt til særlige formål i forløbet (fx invitation af udvalgte personer), og som jeg gennem personlige kontakt har fået adgang til, selvom de ikke er blevet lagt på intranettet.

Den historie som alle disse mange dokumenter kan fortælle, er naturligvis ikke den eneste historie om strategiforløbet. Alle de personer der har deltaget i mere eller mindre grad, vil i princippet kunne tilføje nye aspekter til historien og udfordre det billede som en analyse af dokumenterne giver. Jeg har dog fundet det interessant at foretage en ANT-analyse kun ved hjælp af dokumenterne. Materialet på intranettet repræsenterer en slags fælles hukommelse af forløbet, idet alle implicerede har kunnet anvende materialerne, udfordre deres gyldighed og bruge dem i deres egen netværksopbygning. Samtidig medfører en sådan tilgang at denne analyses empiri ligger åben for enhver anden fortolkning. Data eksisterer allerede og er ikke produceret af undertegnede.

Der er dog også ulemper ved denne tilgang. For det første er analysen naturligvis begrænset af kun at kunne finde de aktører og translationer som har forbindelse til dokumenterne. Jeg kan fx ikke afdække personkampe som ikke på et tidspunkt er translateret til dokumenter – og det er nok typisk ikke. Jeg kan i almindelighed heller ikke afdække uenigheder internt i ledelsen, idet ledelsen optræder med én stemme i dokumen-

terne. Men dette betragter jeg ikke som et tab for min undersøgelse eftersom fokus ligger på kampe mellem aktører og ikke mellem personer. Dette skal forstås på den måde at de sociale aktører jeg konstruerer i min analyse, ikke skal forveksles med de personer der rent faktisk har været til stede i forløbet. Det er ikke afgørende for analysen om en person føler sig rimeligt fremstillet i dokumenterne, det afgørende er hvordan aktører gennem dokumenterne dukker op og indgår i netværk med andre aktører – uanset om deres fysiske parallel er personer eller genstande. Aktørerne *er* ikke personer og genstande, men de er en analyses fremstilling af dem ud fra analysens præmisser. På den måde kan man sige at min analyse også er en translation af forløbet og af de deltagende personer og genstande.

I det omfang der er centrale begivenheder der ikke beskrives af dokumenter, eller centrale aktører i forløbet der ikke tydeligt fremstår gennem dokumenter, kunne det være oplagt at foretage interview med personer der har deltaget i processen. Men sådanne retrospektive interview ville være interviewpersonernes private translation af begivenheder og de netværk de indgår i, og de ville derfor ikke fremstå med større autenticitet end dokumenterne, og samtidig vil de være præget af de ting der efterfølgende er sket på UCC. Det kunne være en interessant analyse at sammenligne personers translationer med dokumenternes translationer. Men jeg finder det vigtigere at fokusere på de aktør-netværk-processer der finder sted i løbet af strategiprocessen når målet er at sige noget om hvordan strategi skabes. Jeg foretrækker derfor at basere analysen alene på forhandlede, (næsten) offentligt tilgængelige translationer, dvs. dokumenter.

Hovedspørgsmålet for analysen er som sagt i kapitel 1 hvordan der skabes strategi i løbet af UCC's strategiforløb, hvilke kampe det giver anledning til, og hvordan disse kan karakteriseres. Der er mulighed for flere angrebspunkter i analysen. I kapitel 4 er det tilblivelsen af strategiplanen der er i fokus. Her er udgangspunktet at vi har et forløb der på et tidspunkt fører ud i at en strategiplan som offentliggøres af ledelsen, dvs. der skabes gennem et forløb et dokument som indgår i et netværk af personer og andre dokumenter. På sin vis indgår strategiplanen i netværket inden den eksisterer, idet den omtales utallige gange, både i forhold til hvordan den skal produceres, og hvad den skal kunne når den engang kommer til verden. Men hvor skal en sådan analyse starte? Der kan ikke siges at være noget nulpunkt for et sådant forløb, for de indgående aktører – ledere, medarbejdere, bestyrelse, bygninger, dokumenter – vil kunne spores tilbage i tiden. Da jeg har valgt at bruge dokumenterne som analysegrundlag, er det oplagt at starte analysen dér hvor forløbet begynder at producere dokumenter, dvs. sommeren 2007, som også falder sammen med det tidspunkt hvor man formelt kan tale om UCC's eksistens

(august). Denne delanalyse afsluttes med offentliggørelsen af den skrevne strategi i april 2008.

Man kan også betragte selve strategiplanen udmeldt i april 2008 som en aktør der gennem sin tekst associerer sig med andre. En strategi er kun noget i kraft af dens relationer til andet. Vi kan ikke bedømme strategiens effekt ud fra den selv, men kun i forhold til hvordan den formår at mobilisere og indrullere andre entiteter, det være sig personer, bygninger, tekster. En undersøgelse på dette niveau vil således undersøge hvilke translationer strategiplanen skaber, og dette er fokus i kapitel 5. I strategiplansteksten er der mange forbindelser til den pågældende organisations arbejdsopgaver, værdier, historier, medarbejdere, ledere osv. Strategiplanen relaterer dermed sig selv til utallige andre aktører, men translaterer også hvad disse aktører er og består af. Beskrivelsen af ledelsens opgaver udgør et bud på hvad ledelse er. Omtalen af ”medarbejdere” som skal gøre det ene eller andet, siger samtidig noget om hvordan disse medarbejdere betragtes. Inddragelsen af studerende i forskellige kommende initiativer fortæller hvad det (også) betyder at være studerende. Alt sammen ifølge strategiplanen. Strategiplanen kan dermed betragtes som en aktør der gør noget ved andre aktører.

I det omfang andre aktører knytter an til strategiplanen og fx refererer til den i forhold til hvad fx ledelse, medarbejder og studerende er for noget, og hvilke opgaver man har, ja, så kan man sige at strategiplanen er performativ – den handler ved at kategorisere, legitimere, problematisere, identificere, sammenstille osv. Strategien kan på denne måde anskues som en aktør med en række forbindelser til andre aktører som til sammen danner et netværk. Jeg vil i kapitel 6 foretage en sådan analyse af strategiplanens performative effekter i perioden umiddelbart efter dens offentliggørelse.

Det materiale jeg bruger som grundlag for mine analyser, er meget omfangsrigt – jeg har ikke foretaget en nøjagtig optælling, men det er i størrelsesordenen 1000 sider. Materialet kunne give anledning til en række andre analyser, fx vedr. ledelseskommunikation i en fusionsproces eller samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Jeg har valgt at sætte fokus på steder i dokumenterne som efter min opfattelse handler om noget hvor ledelsen har truffet valg – valg der vel at mærke kunne have været anderledes, og som derfor er med til at beskrive mulighederne for strategisk ledelse.

I kapitel 7 samler jeg op på hvad min analyse af dokumenterne viser om strategiprocesen. Jeg påstår på ingen måde at topledelsen bevidst skulle have tænkt på denne måde, kun at dokumenterne giver dette billede når man anskuer det i et ANT-perspektiv. Dette

leder mig i kapitel 8 til at foretage en række overvejelser over mulighederne for strategisk ledelse i et fremadrettet perspektiv.

I kildelisten fra side 73 er opført data om de kilder jeg referer til undervejs. I bilag A er en oversigt over indholdet på det midlertidige intranet phDOC.

4. En strategi bliver til

Dette kapitel indeholder analyser af forløbet fra sommeren 2007 og frem til offentliggørelsen af strategiplanen i april 2008. Selvom kapitlet i sine underafsnit fokuserer på noget forskelligt, er fremstillingen i hovedtræk kronologisk.

Forud for vedtagelsen af Professionshøjskoleloven i juni 2007 er gået et hurtigt forløb, hvor alle eksisterende uddannelsesinstitutioner på det mellemlange videregående uddannelsesområde er blevet bedt om at tage stilling til hvem man ønsker at fusionere med. Det betyder at Professionshøjskolerne kan dannes allerede pr. 10. august 2007.

Rektorater og bestyrelser på de tre institutioner, CVU Stork, CVU København og Frøbelseminariet, der danner UCC, etablerer en midlertidig bestyrelse med hovedopgaverne at udforme vedtægter, ansætte rektor for professionshøjskolen og udpege den permanente bestyrelse for professionshøjskolen, som først kan tiltræde 1. januar 2008 når der er fastlagt vedtægter mv. for UCC. Hertil kommer opgaver med at agere det forum der formelt vedtager den såkaldte sammenlægningsplan (som er krævet af Undervisningsministeriet), budgetlægning og en række kortlægnings- og analysearbejder. De tre rektorer for de tre institutioner fungerer indtil ansættelse af den nye rektor som styregruppe, dvs. i praksis en form for midlertidig direktion, og der oprettes også et PH-sekretariat som betjener styregruppen og bestyrelsen.

Den midlertidige bestyrelse ansætter pr. 26. september UCC's rektor, Laust Joen Jakobsen, og pr. 20. november UCC's prorektor, Chresten Kruchov, dvs. de to rektorer fra de deltagende CVU'er udgør det nye rektorat. Disse to fortsætter dog stadig som CVU-rektorer frem til 1. januar, ligesom den tredje indgående institutionsleder, rektor for Frøbelseminariet, John Gulløv, også indgår i ledelsen – efter 1. januar som en af to stabschefer. Der etableres i starten af 2008 formelt en direktion der består af fire personer: rektoratet, en grunduddannelsesdirektør og en ressourcedirektør. Eftersom den øverste ledelse kaldes noget forskelligt undervejs i forløbet, og eftersom der jo også er ledelse på andre niveauer, vælger jeg at omtale den øverste ledelse – dvs. det der ender med at være direktionen – som topledelsen.

4.1. Arbejdet følger planen

Den 23. august 2007 afholdes første bestyrelsesmøde for UCC's midlertidige bestyrelsen. På mødet fremlægges en projektplan for den kommende proces med at danne UCC. Heri står bl.a.:

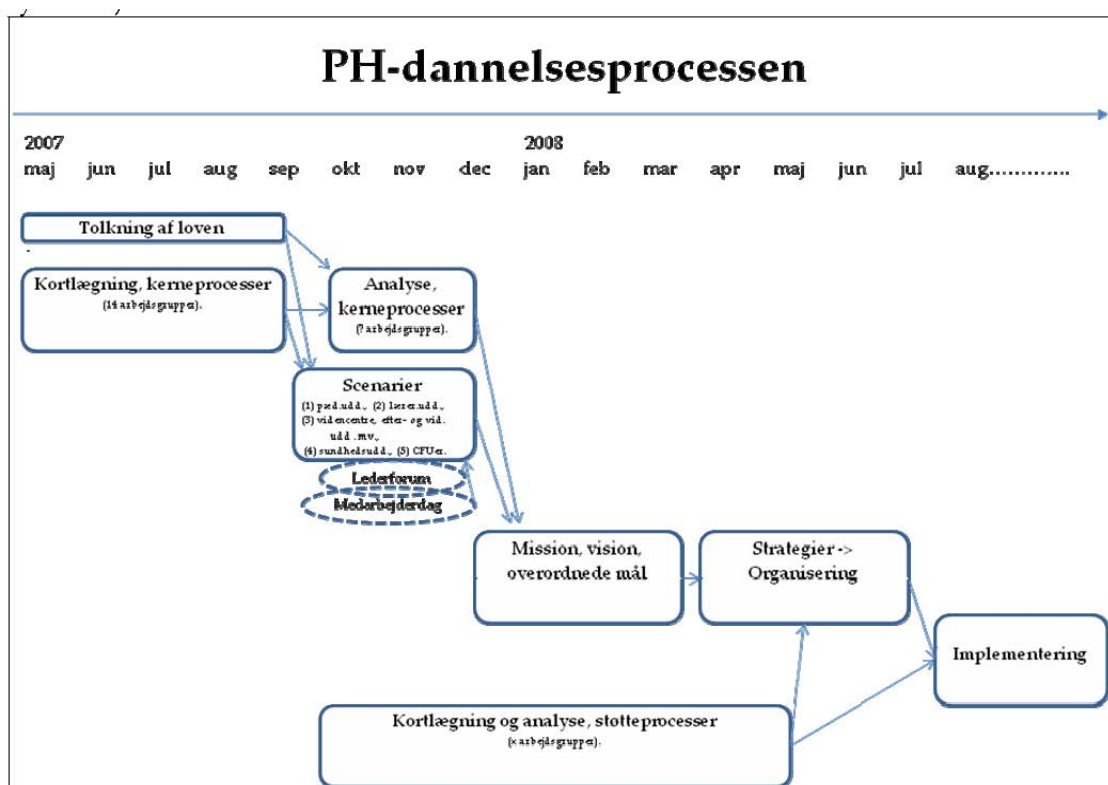
Aug.-nov. '07: Kortlægning og analyser vedr. professionshøjskolens kerneydelser foretages sideløbende, og i samspil med, at PH-forberedelsesgruppen diskuterer fremtidsmuligheder og opstiller scenarier.

Aug.-dec '07: Den midlertidige bestyrelse fastlægger det retslige grundlag, udnævner rektor mv.

Dec. '07: Formulering af virksomhedsgrundlag

Jan.-aug. '08: Professionshøjskolen er organisatorisk etableret. Overordnede strategier er formulerede inden udgangen af marts. (Kilde 4)

Planen suppleres af et bilag som indeholder nedenstående Figur 3.



Figur 3. Illustration af projektplanen. Fra bilag 1 til bestyrelsesmødet 26. sep. 2007 (Kilde 5).

Hermed er en aktør skabt: "Projektplan for PH-dannelsesprocessen" eksisterer nu som et dokument, en tegning der kan peges på, en plan der kan henvises til; fx som der står i de efterfølgende bestyrelsesreferater:

Der blev givet en kort orientering med udgangspunkt i det fremlagte bilag vedr. PH-dannelsesprocessen. Arbejdet følger planen. (Kilde 5, 26. sep. 2007)

Hvis ikke der var en ”plan”, ville det ikke være muligt at foretage den performative handling at konkludere at ”vi følger planen”. Projektplanen tilskrives aktørstatus gennem de relationer den indgår i, dvs. typisk på møder og i samtaler:

På nuværende tidspunkt foreligger der en omfattende projektplan, og der er ved at blive udarbejdet en masterplan indeholdende en lang række aktiviteter/projekter, der skal sættes i gang for i sidste ende at kunne danne professionshøjskolen. (Kilde 7: INFusion nr. 5, aug. 2007)

Projektplanen – og dens afløser, Masterplanen, som er en meget lang tabel over opgaver og aktiviteter (se uddrag i Figur 4) – kan betragtes som en *immutable mobile* fordi den kan tages med, hives frem og peges på uden at den ændrer sig. Planen holder på plads hvad der skal gøres, hvem der skal gøre det, og hvornår. Og der bliver refereret til den på bestyrelsesmøderne, på samarbejdsudvalgsmøderne og i det interne nyhedsbrev INFusion (Kilde 7). Det bliver planen der fortæller hvad der skal ske, og ikke topledelsen. Alle de mange ønsker, ideer og initiativer der måtte være på tale blandt bestyrelse, ledelse og også medarbejdere for den sags skyld, translateres til en plan som på denne måde bliver talsmand for hvad der skal ske.

Men planen er også udsat for selv at blive translateret, idet den jo ikke altid selv er på banen i diskussionerne. Det er andre aktører, så som nyhedsbrevet INFusion, bestyrelsesreferaterne osv. der siger at planen følges – planen tages ikke hele tiden frem og sammenholdes med vurderingerne, og dermed kommer udtalelser om at planen følges, til at være translationer af hvad planen er.

Vi kan også se masterplanen som en *interessekonstruktør* idet den sammenkæder emner, personer, tidsrum og produkter, jf. Figur 4. Fx skal medarbejderne på banen to gange i det forløb der handler om ”udformning af identitet, mål og strategier”, nemlig ved ”medarbejderseminarer” i januar 2008 og efterfølgende i en ”dialogproces”. Medarbejdernes interesser bliver således defineret til at være deltagelse i disse begivenheder – og som det vil fremgå af afsnit 4.3., er det ikke alle der accepterer denne interessekonstruktion.

Masterplan 2007-2008, version 3_1 (071027)

Forkortelser: phs=PH-sekretariatet, ag=arbejdsgruppe(r), le=ledelse/bestyrelse, mb= midlertidig bestyrelse, vb=varig bestyrelse, mf=medarbejderfora [...]

Nr.	Områder/underområder [...]	"Forum"	Start	Slut	"Leverance"	Dernæst?	Kommentarer OK=Gennemført
5	Udformning af identitet, mål og strategier						
5.1	Forberedelse af medarbejderseminarer	Phs	071106	080118	Planlagte medarbejderseminarer	Medarbejderseminarer	Omfatter sammenkrivning af kortlægninger, analyser og scenarier, seminarplanlægning mv.
5.2	Medarbejderseminarer	Mf	080121	080125	Input til udkast vedr. identitet, mål og strategier	Udkast	Omfatter også handleplaner og delstrategier (HR, branding, markedsføring og kommunikation)
5.3	Udkast vedrørende identitet, mål og strategier	phs mv.	080128	080310	Udkast	Dialogproces	
5.4	Dialogproces med medarbejderne	Mf	080310	080314	Input til færdigt udkast	Færdigt udkast	
5.5	Ledelsesbearbejdning og beslutningsoplæg til bestyrelsen	Direktion	080317	080328	Beslutningsoplæg	Bestyrelsesbeslutning	
5.6	Udviklingskontrakt	???	080401	080701	Udkast til UVM	Slut	
5.7	Afdækning af aftalemæssige forhold	Ag	???	???	Rapportering til phs	Evt. justeringer	"Forretningsaftaler", "samarbejdsaftaler". Lokalafalter/husaftaler under pkt. 7.2

Figur 4. Uddrag af "Masterplanen" (Kilde 8).

Masterplanen er på sin vis en forandringsparat interessekonstruktør, idet den kan ændres (af topledelsen), og det bliver den da også (Figur 4 er version 3_1 fra 27. nov. 2007). Det er jo selvfølgelig et valg hvornår man ændrer planen, og hvornår man afviser et forslag med at det ikke passer ind i planen. Hvis topledelsen – i denne sammenhæng først styregruppen og dernæst direktionen – bliver enige om noget nyt, ændrer de planen. Så er det arbejdet der følger planen, eller planen der følger arbejdet? Uanset hvad er planen en stærk allieret at have fordi man på den ene side kan bruge den som immutable mobile med konstant *form* til at opbygge og vedligeholde et netværk der fysisk set er spredt over mange adresser og skal holdes sammen over en tidsperiode. Man kan på den anden side ændre *indholdet* i planen uden at planen så at sige stritter imod – og ingen vil forsvare at bevare indholdet konstant bare fordi det nu engang var den oprindelige plan. Vi kan sige det på den måde at topledelsen med masterplanen skaber en interessekonstruktør der har de rette kvaliteter til at være uforanderlig på formen samtidig med at forandringer i indhold tillades. Det ville fx ikke være muligt hvis man havde besluttet at masterplanen skulle vedtages af bestyrelsen.

4.2. Strategi er løsningen

I løbet af efteråret 2007 udarbejder topledelsen og PH-sekretariatet en sammenlægningsplan der godkendes af bestyrelsen 5. november og afleveres til Undervisningsministeriet et par dage senere. Heri gøres rede for de eksisterende uddannelser, økonomiske, teknisk-administrative og personalemæssige forhold i den nye institution samt de af bestyrelsen vedtagne vedtægter.

Sammenlægningsplanen får aktørstatus gennem sin godkendelse i Undervisningsministeriet, som gives 20. december. Herefter er den forbindelsen mellem UCC og hele netværket af love, bekendtgørelser, embedsmænd og andre institutioner. Sammenlægningsplanen er nu gjort til talsmand indadtil i UCC, og der henvises til den på bestyrelsesmøder, HSU-møder og i INFusion, men også udadtil – den er det dokument der fortæller omverdenen hvad der skal ske.

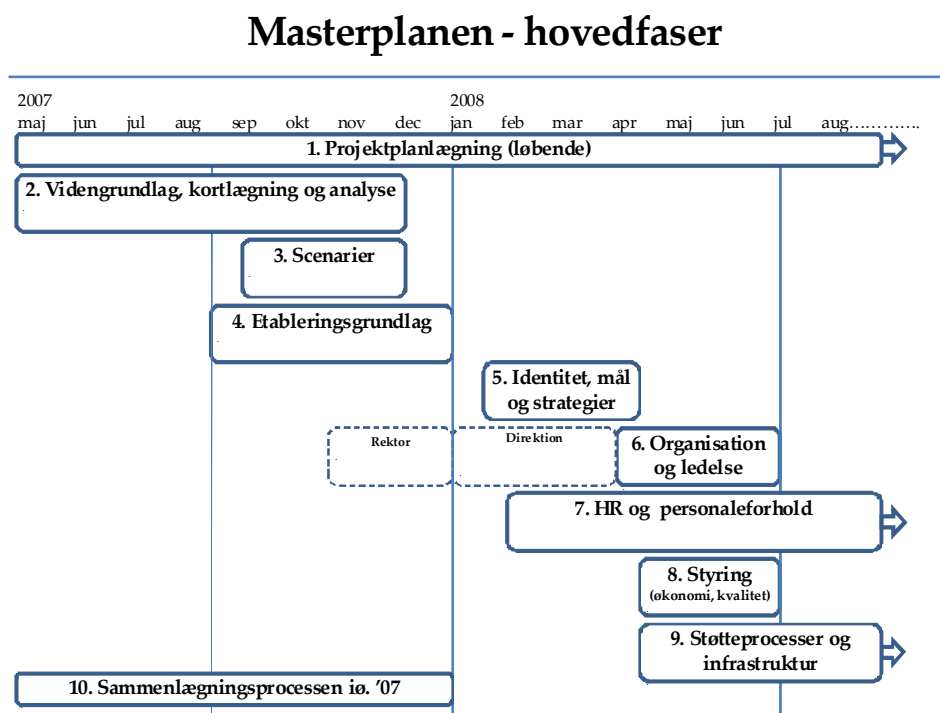
Under overskriften ”Idegrundlag” står følgende i sammenlægningsplanen:

Udgangspunktet for Professionshøjskolen København University College er at skabe noget nyt og ikke blot ”at lægge sammen”. Derfor er der udarbejdet en plan for sammenlægningen, som har som mål at udarbejde et helt nyt grundlag baseret på loven. I konsekvens heraf har der været lagt vægt på, at formulering af mission, vision, mål og strategier først kan beslattes endeligt, når en permanent bestyrelse og direktion er på plads efter den 1. januar 2008.

Fra foråret og frem til udgangen af 2007 har der været iværksat et omfattende arbejde med at afdække og analysere kerneopgaver, og en kortlægningsgruppe har arbejdet med tolkning af lovgrundlaget ind i Professionshøjskolen København University Colleges kontekst. Efter sommerferien blev der nedsat en række scenariegrupper.

Af figur 1 fremgår, hvorledes processen er planlagt.

Figur 1: Masterplanen - hovedfaser



Resultaterne fra dette arbejde skal danne afsæt for en bredt anlagt proces omkring formulering af identitet, mål og strategier. På basis heraf fastlægges mission, vision, mål, strategier og delstrategier. Derefter fastlægges organisations- og ledelsesmodel (ud over hvad der i november 2007 foreløbigt er udstukket i direktionsmodellen) på chefniveau. På basis heraf fastlægges styringsmodeller, og arbejdet med at tilpasse støtteprocesser og infrastruktur kan begynde. (Kilde 9, s.5-6)

Senere i sammenlægningsplanen (s.12) gøres også UCC's kommende økonomimodel og økonomistyring afhængig af professionshøjskolens "overordnede mission, vision, mål og strategier", og derfor må disse ting afvente forårets strategiplan.

Vi har at gøre med følgende sammenkædning: Organisations- og ledelsesmodel og økonomimodel og -styring kan først besluttes når mission, vision, mål og strategier er udarbejdet, og det kan først ske når den endelige direktion og bestyrelse er på plads. Strategiplanen bliver her gjort til et *obligatorisk passagepunkt*: Strategi er nødvendig for at få andre modeller besluttet og for at skabe noget nyt. Professionshøjskoledannelsen skal passere et strategiudformningsforløb for at nå frem til målet der kan opfylde lovgivernes intentioner. Mission, vision, mål og strategier – det firefoldige mantra – kædes sammen med den udfordring det er at skabe professionshøjskolen, dvs. de fire bliver til løsningen på den problematisering sammenlægningsplanen skaber – med støtte i lovgivningen

naturligvis – nemlig at professionshøjskolen skal være noget kvalitativt forskelligt fra CVU'erne. Strategi gøres uundværlig som det der skaber identiteten af den kommende institution, og som det der skaber relationen mellem det forberedende arbejde, dvs. alle de rapporter der udarbejdes og diskuteres, og så fremtiden. Fortiden har ingen betydning uden strategi, og fremtiden kommer først når strategierne findes. Det er ikke så lidt der forventes af strategiplanen.

Sammenlægningsplanen – ligesom masterplanen – skaber også bestemte identiteter og roller. Udover de allerede nævnte – styregrupper, bestyrelser, direktion, PH-sekretariat – ser vi i følgende citat, der findes under overskriften ”Grundtanker bag masterplanen”, en ikke helt ubetydelig gruppe beskrevet:

Medarbejderne skal inddrages

Forarbejdet (videngrundlag, scenarier) er en ledelsesopgave, men medarbejdere med særlig indsigt har også deltaget i arbejdet. Gå-hjem-møder, hvor alle medarbejdere er inviteret, skal bidrage til at kvalificere resultaterne.

Medarbejderseminarer i slutningen af januar 2008 giver medarbejderne mulighed for at give bud på professionshøjskolens identitet, mål og strategier. Efterfølgende vil sammenkrevne udkast være til diskussion. (Kilde 9, s.29)

Identiteten ”medarbejder” gøres herved for det første til noget forskelligt fra ledelse og for det andet til en rolle som skal i spil ved gå-hjem-møder og særlige medarbejderseminarer. Denne rolle som menige medarbejdere er interessant at undersøge nærmere da den ikke umiddelbart accepteres af de formelle talsmænd for medarbejderne, nemlig deres repræsentanter i samarbejdsudvalg, og det er omdrejningspunktet for næste afsnit.

4.3. Første mobilisering af medarbejderne

I august nedsættes fem nye grupper som skal ”foreslå scenarier for fremtidens uddannelsesmiljøer” inden for henholdsvis 1) Pædagoguddannelsen, 2) Læreruddannelsen, 3) Videncentre og efter- og videreuddannelse samt Tekstilfag og formidling og Tegn-sprogstolkeuddannelsen, 4) Sundhedsuddannelserne og 5) Centre for undervisningsmidler. Opgaven beskrives således:

Meningen er, at arbejdsgrupperne skal komme med mindst tre forslag til scenarier for hver af uddannelserne. Disse scenarier skal forholde sig til en række elementer, bl.a. studiemiljø, lokalisering, udbudsprofil og -omfang, organisering, styring og ledelse, aftagerrelationer og kvalitetsudvikling/-sikring.

Forslagene skal ligge klar 1. december og vil indgå i det videre arbejde med vision, strategi og målsætning for den nye professionshøjskole.

For at kvalificere arbejdet med scenarierne er det meningen, at grupperne skal inddrage og forholde sig til det materiale, som en række analysegrupper udarbejdede før sommerferien. Undervejs i processen med at opstille forslag til scenarier bliver Lederforum inddraget med henblik på at diskutere og kvalificere scenarierne. Det sker på et halvdagsmøde i Lederforum den 9. oktober. (INfusion nr. 5, 31. aug. 2007)

Der er således i den første udmelding om scenariegrupperne til medarbejderne ingen planer om at inddrage medarbejderne generelt i arbejdet. Men ugen efter udsendelsen af ovenstående i INfusion nr. 5 foreligger kommissorierne for scenariegrupperne, og her hedder det at grupperne løbende kan inddrage øvrige medarbejdere i gruppens arbejde, og at der skal afholdes to arrangementer: et lederforum 9. oktober og en medarbejderdag i november. Og i det efterfølgende INfusion nr. 6 er planerne om en medarbejderdag i november også nævnt:

Det er tanken, at invitere alle ansatte i CVU København & Nordsjælland, CVU Storkøbenhavn og Frøbelseminariet til en temadag i november (formentlig den 7/11 eller 8/11), hvor der bliver mulighed for at høre om og kommentere scenarierne i workshops.

Scenariegrupperne vil efterfølgende bruge de input de får hér til at kvalificere deres bud, inden de videregives til ledelsen. Scenarierne vil sidenhen indgå i arbejdet med dannelsen af professionshøjskolen og vil således fortsat være genstand for videre drøftelse bredt i professionshøjskolen. Forhåbentlig vil dagen også byde på rige muligheder for at møde og dele viden med kolleger på kryds og tværs af organisationen. (INfusion nr. 6, 14. sep. 2007)

Den 20. september er der møde i det midlertidige hovedsamarbejdsudvalg (M-HSU) hvor medarbejderrepræsentanterne under dagsordenpunktet ”Medarbejderdag” tilkendegiver en vis utilfredshed med situationen omkring medarbejderinddragelsen i scenariegruppernes arbejde:²

Laust Joen Jakobsen oplyste, at formålet med punktet er at diskutere, hvordan det kan sikres, at medarbejderne oplever, at de får den indflydelse, de gerne vil have.

Ida Berendsen oplyste, at kritikken af medarbejderdagen bl.a. skyldes en undren over, at der ikke er medarbejdere med i scenariegrupperne.

Laust Joen Jakobsen forklarede, at man har vurderet, at det er en ledelsesopgave at skabe et grundlag at diskutere ud fra og tilføjede, at scenariegrupperne er bemandede med håndplukkede folk herunder medarbejdere.

² Jeg vælger at gengive navngivningen præcis som den optræder i kilden (i senere citater angives kun initialer, hvilket jeg også blot gengiver). Jeg finder ingen grund til at anonymisere når referaterne alligevel er tilgængelige på intranettet www.phdoc.info.

Lene Hansen oplyste, at kritikken af medarbejderdagen også handler om en oplevelse af, at det ikke er reel medarbejderindflydelse, og at der blandt en række medarbejdere kan være en oplevelse af, at det arbejde medarbejderne har deltaget i omkring pædagog- og læreruddannelserne ikke anerkendes og sættes i spil.

Gitte Kampp tilføjede, at det er en stemning af, at invitationen til medarbejderdagen handler om at legitimere ledelsens beslutning og fortsatte, at der er mange steder lokalt ikke er en oplevelse af at blive inddraget.

Laust Joen Jakobsen beklagede, at medarbejderarrangementet tilsyneladende er blevet misforstået, og påpegede, at formålet med dagen har været at give medarbejderne reel mulighed for at udfordre og kvalificere scenariegruppens arbejde.

[...]

Laust Joen Jakobsen konkluderede, at medarbejderdagen i november udsættes, og der planlægges i stedet en række decentrale arrangementer, eksempelvis gå-hjem-møder, omkring scenariegruppens arbejde. (Kilde 6: M-HSU-møderet. 20. sep. 2007)

Citatet kan bruges som en beskrivelse af to aktører der hver især fungerer som talsmænd for andre aktører: A-siden (Laust, Chresten og John), dvs. ledelsens talsmænd, og B-siden bestående af medarbejderrepræsentanter som har en talsmandsrolle for medarbejderne. Vi kan se diskussionerne mellem A- og B-side som udtryk for kampe om hvordan medarbejderne og scenariearbejdet skal relateres til hinanden. A-siden prøver at få medarbejderne indrulleret gennem en enkelt medarbejderdag hvor alle scenarier fra de fem grupper er på dagsordenen. Hvis dette lykkes, ville scenarierapporterne efterfølgende kunne anvendes som en translation af også medarbejdernes ønsker. Medarbejderne er da mobiliserede, på den måde at deres ønsker indgår i nogle dokumenter – scenarierapporterne – som er transportable og nemme at referere til. Men dette lykkes ikke – B-siden vil ikke indgå i det af ledelsen skabte netværk af scenariegrupper, og kampen fortsætter.

I INfusion nr. 7 beskrives medarbejderinddragelsen nu således:

I sidste nummer af INfusion kunne du læse, at der var ved at blive arrangeret et stormøde for alle kommende medarbejdere i professionshøjskolen. Meningen var, at man på dette møde fik mulighed for at møde kommende kolleger og diskutere de scenarier, som fem arbejdsgrupper i øjeblikket arbejder på at opstille.

Det midlertidige fælles HSU (hovedsamarbejdsudvalg) har imidlertid ønsket en anden model for medarbejderinddragelse, og det har ledelsen taget til efterretning.

I øjeblikket arbejder PH-sekretariatet sammen med HSU på at planlægge aktiviteterne [sic!]. Nærmere information følger. (INfusion nr. 7, 28. sep. 2007)

Bemærk her at B-sidens modstand mod kun at blive inddraget i korte stormøder translateres til et HSU-ønske om ”en anden model”. Det bliver her tydeligt at INfusion er en

informationskanal for ledelsen. INFusion translaterer B-sidens utilfredshed med manglende inddragelse i processen til at man blot ønsker en anden model, og at det imødekommes af ledelsen.

Af referatet af det efterfølgende M-HSU-møde 11. okt. fremgår følgende under dagsordenspunktet ” Meddelelser – Medarbejderinddragelse”:

B-siden har ønsket, at scenariegrupperne besøger hver enkelt institution.

Laust Joen Jakobsen svarede, at det kunne være ønskværdigt men pegede på, at det af tidsmæssige årsager ikke er realistisk at gennemføre, hvorfor det foreslås, at der i stedet gennemføres en række gå-hjem-møder. (M-HSU-mødereferat 11. okt. 2007)

Her kan vi iagttage at Rektor Laust Joen Jakobsen skaber en relation til masterplanen: Han ville gerne imødekomme B-sidens ønske, men desværre forhindrer planen det. Rektor benytter således masterplanen som en allieret, og i situationen lader det ikke til at B-siden kan argumentere op imod dette netværk af plan og ledelse. Diskussionen fortsætter med B-sidens forslag om at grupperne jo kan dele sig op for at nå at besøge hver institution, men det afvises fra A-siden med at det ville være ærgerligt at deltagerne ikke møder alle. Rektor prøver at henvise til at der også kommer medarbejderdagene i januar:

Laust Joen Jakobsen fortsatte, at der arbejdes med at etablere nogle medarbejderdage i begyndelsen af det nye år, hvor der skal diskuteres mission og vision. Laust Joen Jakobsen bad om, at B-siden tog stilling til det på mødet uddelte forslag om en række medarbejderarrangementer i november omkring scenariegruppearbejdet.

Ida Berendsen meddelte, at B-siden har bedt om noget, som de ikke har fået.

[...]

Ida Berendsen mente, at scenariegruppedagene har karakter af information og ikke inddragelse og bad om, at der er klar besked om, hvornår der er tale om hhv. information, inddragelse, kommunikation etc.

John Gulløv pegede på, at det er nødvendigt at investere for at få indflydelse og fortsatte, at scenariegruppedeltagerne heller ikke ved om de får indflydelse eller hvilken form for indflydelse de kan få, da det ikke er muligt at stille garantier.

Ida Berendsen understregede, at det er vigtigt at melde ud hvilken type inddragelse der er tale om og mente, at muligheden for at få indflydelse på scenariegruppernes arbejde er forpasset.

A-siden erklærede sig uenige i dette synspunkt.

Ida Berendsen konkluderede, at det ikke er den form for medarbejderinddragelse, B-siden vil have og fortsatte, at den inddragelse man vil have, kan man ikke få. (M-HSU-mødereferat 11. okt. 2007)³

Scenariegrupperne har til opgave at levere bud på hvordan fremtidens udførelse af kerneaktiviteterne – uddannelse og undervisning – skal finde sted. Det er derfor ikke underligt at man som medarbejder skulle være interesseret i at have indflydelse på deres arbejde. Og omvendt er det heller ikke overraskende at ledelsen gerne vil have medarbejderne som allierede. Lykkedes det at koble medarbejderne – som én gruppe – sammen med scenariegruppernes rapporter således at man kan referere til dem som noget som også medarbejderne har medvirket til at udarbejde, kan de scenarier der skitseres, bruges med større styrke fremover. Der er selvfølgelig også den risiko at scenarierapporterne kun skitserer uønskede scenarier set med ledelsens øjne, men her har ledelsen dækket sig ind ved ikke at udtale sig om at scenarierne er dem der bliver valgt imellem – som det udtrykkes i citatet ovenfor om at ”scenariegruppemedlemmerne heller ikke ved om de får indflydelse”. I INFusion nr. 8 fra dagen efter M-HSU-mødet er medarbejderinddragelsen endelig besluttet:

Nu får du mulighed for at høre om og kommentere de fremtidsscenarier, som fem arbejdsgrupper i øjeblikket arbejder med.

I november afholdes der fem fyraftensmøder, et for hver scenariegruppe. På fyraftensmøderne vil grupperne præsentere deres foreløbige bud på scenarier og lægge op til diskussion med henblik på at få afprøvet og kvalificeret scenarierne.

Efter fyraftensmøderne arbejder scenariegrupperne videre på baggrund af de input, de får, og i begyndelsen af december afleveres deres scenariebeskrivelser til ledelsen. Scenariegruppernes bud vil efterfølgende indgå i det videre arbejde med at formulere vision, mission og strategier for professionshøjskolen.

Tid og sted for fyraftensmøder om scenarier:

Pædagoguddannelsen

19. november kl. 16.00-18.00 på Frøbelseminariet.

Læreruddannelsen

14. november kl. 16.00-18.00 på N. Zahles Seminarium

[fortsætter om øvrige tre møder] (INFusion nr. 8, 12. okt. 2007)

To timer til inddragelse af i princippet flere hundrede medarbejdere i fx pædagoguddannelsen hvoraf en god del skal bruges på at præsentere selve de udarbejdede scenarier,

³ Om end dette referatcitater allerede giver indtryk af en længere diskussion på mødet, så fremgår det af næste mødes referat fra 2. nov. at der ikke blandt B-siden var tilfredshed med referatets indhold: ”Ida Berendsen: Omfattende diskussion vedr. medarbejderinddragelse ikke med. Bør vedhæftes. Laust Joen Jakobsen: Referat er skrevet på et overordnet niveau. Alt andet vil nok være for omfattende.”

lyder ikke til at kunne lykkes som en indrullering. Ledelsen holder fast i sit ønske om at afholde arrangementer der kobler scenariegrupperne med medarbejderne. Men den relation der bygges op, er tynd og inddrager kun mere eller mindre tilfældigt deltagende medarbejdere (i praksis deltager under 100 personer ved hvert af de fem møder).

Det er derfor værd at overveje om den mobilisering der potentielt set kunne have været tale om, reelt bliver til en immobilisering, forstået som at ”medarbejderne” som én gruppe stadig relateres til scenarierne, men uden at det er en relation der kan bruges til noget, bortset fra at den modvirker konkurrerende mobiliseringer af medarbejderne til konkurrerende netværk. Det handler om kampen dels om at konstruere identiteten ”medarbejder” så den dækker alle ansatte på de forskellige arbejdspladser og dels om at kunne gøre sig til talsmand for identiteten ”medarbejderne”. I fald der siden hen vil være konkurrerende udsagn om hvad ”medarbejderne” mener om scenarierne, vil scenarierapporterne såvel som ledelsen i andre dokumenter kunne referere til at medarbejderne har været inddraget gennem en række møder – og sådanne referencer findes også, bl.a. i rapporter til Undervisningsministeriet.

Empiriens karakter forhindrer muligheden for at afsløre om ledelsen reelt prioriterer input fra medarbejderne eller blot ønsker legitimering, men selvom scenarierapporterne faktisk refererer til disse møder og det input der fremkommer, er der ikke noget der tyder på at de i rapporterne skitserede scenarier rent faktisk ændres som følge af møderne.

4.4. Anden mobilisering af medarbejderne

Umiddelbart efter den første runde fyraftensmøder om scenarierne sættes den næste medarbejderinddragelse på dagsordenen, nu i direkte sammenhæng med strategiformuleringerne:

Det store grundlæggende arbejde med at fastlægge organisationens mission og vision skal i gang. Hvordan denne arbejdsproces kommer til at forløbe, er endnu ikke helt på plads, men det er sikkert, at det bliver med en høj grad af medarbejderinvolvering. (INFusion 8, 12. okt.2007)

Det der hentydes til, er det der ender med at blive til fem ens medarbejderdage som afholdes sidste uge i januar 2008. Samtlige medarbejdere inviteres her til at deltage den dag der passer dem bedst, og med det formål ”at finde ud af hvem vi gerne vil være, og dernæst hvordan vi bliver det vi ønsker” (Invitation til medarbejderdag, Kilde 13). Programmet består af først et oplæg fra Rektor og dernæst forskellige arbejder i grupper:

Velkomst, formål og ledelsens pejlemærker v/Laust Joen Jakobsen

Dagens forløb v/konsulent Anker Nielsen, core-team

1. Vigtige udviklingstendenser i vores omverden

Pause

2. Grundpiller for udvikling af vores professionshøjskole.

3. Hvor ligger de helt store nye store muligheder? - Brainstorm

Frokost

4. Hvor ligger de helt store nye store muligheder? – Prioritering

5. Mål og strategier: Hvem er vi om fire år?

Pause

6. Mål og strategier: Indspil til den overordnede strategi

Opsamling og afrunding v/Laust Joen Jakobsen (Kilde 14)

Efterårets rapporter fra scenariegrupper og analysegrupper er forinden blevet sammenfattet i en 30 siders rapport, som deltagere på medarbejderdagene er blevet bedt om at læse inden. Ligeledes er der indsamlet et inspirationsmateriale (presseomtale mv.), hvorfra statistikker, citater mv. er ophængt i salen. Endelig bliver der i løbet af medarbejderdagen vist seks korte videosekvenser til inspiration/provokation.⁴ Til at håndtere de mange menneskers diskussioner og input (850 har i alt tilmeldt sig til de fem dage) anvender man et elektronisk konferencesystem (GroupSystem) hvor hver gruppe på 4-5 medarbejdere har én computer som man kan indtaste sine synspunkter i. Alle disse input registreres, og alle grupper kan så med det samme læse hvad de andre grupper skriver. Tilmed kan man kommentere og uddybe de andres tekster, meget lig et diskussionsforum på internettet. På denne måde skabes mere end 250 siders tekst i løbet af de fem dage der handler om alt muligt, og som nogle steder er meget kritisk, andre steder meget positivt, og endelig er der en del tekst som afspejler at det er en slags processkrivning: deltagerne har simpelthen skrevet derudaf uden at redigere (det kan man nemlig ikke: Når først et tekstindlæg er sendt til systemet, kan man ikke ændre i det – det afføder fx nogle diskussioner om stavning og uforståelige sætninger). Efter de fem medarbejderdage udarbejder det eksterne konsulentteam, core-team A/S, der har stået for afviklingen af dagene, en sammenfattende rapport (Kilde 15).

Hele forløbet omkring medarbejderdagene kan anskues som en miniserie af translationsbegivenheder: *Problematiseringen* sker gennem planlægningen af at medarbejderne skal inddrages i strategiarbejdet, og at det skal ske på fem medarbejderdage. Herved defineres rollen som deltagende medarbejder hvilket indebærer tilmelding til dagene

⁴ Det omtalte skriftlige materiale samt videoklippene ligger på www.phdoc.info.

(tilmelder man sig ikke, har man defineret sig selv om ikke-interesseret i at præge strategiformuleringerne). Tilmelder man sig, har man samtidig indvilget i den rolle at møde op og deltage på den forventede måde – for hvis man ikke accepterer betingelserne, kan man jo bare gå sin vej igen. Hvis du vil have indflydelse som menig medarbejder, så må du deltage på en medarbejderdag og medvirke på den måde du nu engang har mulighed for. På denne måde fungerer medarbejderdagene som *obligatorisk passagepunkt* for medarbejderindflydelsen. Op til medarbejderdagene kan forsøg fra medarbejdere på at få indflydelse på strategiudviklingen henvises til at det må ske på medarbejderdagene hvor ”det ikke handler om at vælge a, b, eller c – men om at få noget input til de strategier, der skal være med til at bære Professionshøjskolen” (Kilde: Laust J. Jakobsen i HSU-mødereferat, 24. jan. 2008).

Medarbejdernes interesse bliver defineret gennem det program der lægges for medarbejderdagen: Medarbejderne interesserer sig for først at vurdere udviklingstendenser i omverdenen og hvad der skal være grundpiller for udviklingen, dernæst hvilke muligheder professionshøjskoledannelsen skaber, hvem man skal være om fire år og endelig at give input til mål- og strategiskrivningen. Alt sammen meget positive indgange til hvad fusionen medfører (det forhindrer dog ikke mange deltagere i at skrive hvad man skal undgå). Samtidig betyder anvendelsen af det teknologiske hjælpemiddel, Group-System, at alle deltagere i princippet har mulighed for at skrive alt hvad de mener. Der skal ikke i processen ske en redigering i hvilke input der fastholdes til senere brug, når al tekst bliver gemt og gjort tilgængelige på intranettet. På denne måde fungerer hele opsætningen af medarbejderdag med gruppearbejde vha. it-udstyr som netværksopbygning: Medarbejderne indrulleres og udfylder bestemte roller som producerer dokumenter der siden kan henvises til.

Det er jo ikke nogen nem opgave at få styr på hvad 1200 medarbejdere mener man skal bygge fremtidens professionshøjskole op på. Men medarbejderdagene giver de store masser stemme: Alle får mulighed for at fremføre synspunkter og argumenter – teknologien understøtter oplevelsen af at ingen bliver overset. Dette er en effektiv form for *indrulling* fordi alle i egen optik bliver gjort til aktører i processen med de samme muligheder for at opbygge netværk – og påvirke de translationer som andre aktører foretager. Samtidig får ingen muligheden for at gøre sig til talsmænd for hele medarbejdergrupper, du kan kun give dit input på vegne af din gruppe på 4-5 personer.

Den høje deltagelse i sig selv styrker medarbejderdagene som en translation af hvad medarbejderne mener, idet det nu bagefter er muligt at relatere til dagene som dér hvor

størstedelen af UCC's medarbejdere deltog i strategiprocessen. Allerede ugen efter kan ledelsesinformationskanalen INFusion translaterer medarbejderdagene som en begivenhed der skabte den ønskede medarbejderinvolvering:

Medarbejderne fik ordet

Der var tale om medarbejderinvolvering i stor skala, da omkring 850 ansatte denne uge mødte op til workshopdage i Professionshøjskolen København for at bidrage med ideer og diskutere, hvordan fremtiden skal se ud i den nye store højskole.

Lyden af ivrige diskussioner, småsnak og latter hørtes foran de mange bærbare computere i festsalen på Københavns Dag- og Aftenseminarium [...]

Alle ideer, input og kommentarer skrev medarbejderne selv ind i det elektroniske mødesystem GroupSystem, hvilket gør det muligt at gemme og samle de mange forslag i en efterfølgende rapport. (INFusion nr. 2, 7. feb. 2008)

Herved translateres ”medarbejderinvolvering” til det der er foregået på medarbejderdagene: Mange mennesker diskuterer, snakker og griner mens det de skriver ned, bliver gemt til en efterfølgende rapport – uden at der på dette tidspunkt nødvendigvis er nogen direkte forbindelse til den kommende strategiplan.

Efterfølgende sker der en redigering af de mere end 250 siders tekst til en rapport på 27 sider som præsenteres af konsulenterne på følgende måde:

Vi har bestræbt os på ikke at foretage egne fortolkninger men alene sammenfatte de store linjer i diskussionerne. Generelt har vi derfor også kun sjældent anvendt citater (men har søgt i vidt omfang at bruge deltagernes egne ord og begreber).

Vi har i arbejdet lagt vægt på at få sammenfattet de gennemgående diskussioner fra dagene, som det er vigtigt at få bragt med ind i det videre strategiarbejde. At gøre dette på forholdsvis begrænset plads betyder at en lang række enkeltstående udsagn og de mange nuancer i diskussionerne ikke fuldt ud kommer med - det er prisen for at skabe overblik. Den interesserede læser opfordres derfor til også at dykke ned i de ubearbejdede rapporter fra de enkelte dage. (Kilde 15, s.3)

Det er interessant at man i forsøget på at skabe overblik tager det som en selvfølge at det der skal bringes med ind i det videre strategiarbejde, *ikke* er enkeltstående udsagn og de mange nuancer, dvs. det erkendes her at den enkelte medarbejders indflydelse er meget ringe – kun i det omfang det man har bidraget med, har vakt genklang hos andre, skal det med videre. Set i et ANT-perspektiv er det ikke overraskende at det vil gå sådan, men i princippet kunne konsulenterne jo også have valgt at skrive det i deres sammenfatning som de synes der var mest perspektiv i, eller som passede bedst med hvad tidligere rapporter har sagt.

Under alle omstændigheder fungerer sammenfatningen af de fem medarbejderdage som en aktør der foretager en stærk mobilisering af medarbejdernes interesser: Det er nu muligt at referere til hvad flertallet af medarbejderne mener ved at henvise til disse 27 sider. Og det vil kræve et større translationsarbejde at sætte sig op imod sammenfatningen og argumentere for at en sammenskrivning skulle se anderledes ud. De færreste vil have ressourcer og lyst til at foretage analyse af 250 siders rapporter. Og forsøger en person sig at gøre sig til talsmand for medarbejderne med sine udtalelser om noget der er i modstrid med sammenfatningen, eller som er overset, sætter man sig straks op imod en aktør der har 850 andre aktører bag sig i sit netværk – i hvert fald indtil de måtte sige fra.

4.5. Strategien formuleres

Efter medarbejderdagene, som topledelsen i øvrigt på et HSU-møde et par dage forinden afholdelsen betegner som en stor succes, fokuseres på det næste arrangement i strategiforløbet:

I uge 8 vil der blive afholdt to workshopdage – HSU er udpegningsberettigede til tre pladser.

Ida Berendsen spurgte hvad der skal arbejdes med på de to workshopdage.

Laust Joen Jakobsen forklarede, at de skal være med til på baggrund af det indsamlede at formulere strategierne. (HSU-mødereferat, 24. jan. 2008)

Dette workshopseminar – også omtalt som Magleåsseminaret – italesættes altså som dér hvor der skal formuleres det som skal ende som UCC's strategiplan. Dette fremgår også af det materiale der udsendes til de næsten 40 særligt udvalgte deltagere (primært ledere, men også medarbejdere med særlig indsigt eller i nøglefunktioner).

Første dag arbejdes med at afklare styrker og svagheder, strategiske udfordringer, dilemmaer og væsentlige valg og succeskriterier. Om aftenen formuleres ”strategiske mål og fokusområder” som næste dag fremstilles i den matrix af mål og fokusområder som siden hen også kommer til at optræde i strategiplanen, dog med en redigeret tekst og færre fokusområder (jf. Figur 6, side 47). På 2.dagen formuleres derudover input til alle de ni fokusområder (som i strategiplanen er reduceret til seks). Ni grupper har hver deres fokusområde at skrive om. En hel del af de formuleringer og begreber der anvendes her, kan genfindes i den endelige strategiplan. Men bortset fra strukturen med mål og

fokusområder er teksterne så forskellige at det ikke er meningsfuldt at sammenligne de to indhold for at se hvad der går igen, og hvad der ikke gør.

Men allerede to dage efter seminaret beskrives resultatet af Magleåsudflugten i INfusion som et første udkast til strategi, jf. Figur 5. Denne omtale translaterer seminaret til at være en aktør placeret mellem de eksisterende aktører (rapporten fra medarbejderdagene⁵, lovteksten, udviklingsplanen og vedtægterne) og den fremtidige strategi. Seminaret forsøges indplaceret så det skaber en glidende overgang mellem medarbejderinvolveringen der allerede her er mobiliseret i form af sammenfatningsrapporten (bemærk også boksen øverst til højre hvor dette direkte står som resultatet af medarbejderdagene) og så den konkrete formulering af strategi.⁶

Afsnittet ”De næste skridt” (jf. Figur 5) er også interessant fordi vi her for første gang præsenteres for at strategien åbenbart ikke er offentlig før den er færdig, men samtidig skal igennem en ”dialogproces i organisationen”. Dette gentages i det efterfølgende INfusion fra 7. marts. Ifølge INfusion er det et udvalg der skriver strategiplanen færdig, men i et referat fra et HSU-møde fire dage senere er det topledelsen:

Direktionen udarbejder på grundlag af bidrag fra medarbejderdagene og input fra strategiseminaret på Magleås første udkast til strategiplan 2008-2012. Dette første udkast fremlægges for Lederforum den 9. april 2008. Der planlægges endvidere en række møder for medarbejderne.

Det endelige udkast til strategiplan og konsekvenserne heraf, fremlægges for HSU og bestyrelsen ultimo april 2008. (HSU-mødereferat, 26. feb. 2008)

⁵ INfusion hentyder her nok kun til sammenfatningsrapporten, som var den der blev sendt til deltagerne på Magleåsseminaret.

⁶ I øvrigt benyttes samme figur til at illustrere strategiforløbet som tidligere er anvendt, jf. Figur 1, side 4, men her er datoangivelser skåret af – formentlig fordi de ikke mere passer, og der aldrig er besluttet nye. Dette er et eksempel på at figurer bedre fastholder deres placering i netværk hvis de er omstillingsparate fx i forhold til tid.

Da professionshøjskolen tog på landet

Kursuscenteret Magleås i Høsterkøb var rammen om et todages strategiseminar, hvor ledere og medarbejdere arbejdede med formuleringen af professionshøjskolens strategi.



Magleås i Høsterkøb

Næsten 40 mennesker, et hus ude på landet, rapporten fra medarbejderdagene, lovteksten, udviklingsplanen og vedtægterne var blandt ingredienserne i det strategiseminar, der blev afviklet i dagene d. 19.-20. februar. Rådyrene og vintergækkerne udenfor måtte finde sig i at blive ignoreret – for der blev arbejdet næsten i døgn drift i grupper og plenum.

27 ledere og medarbejdere fra Professionshøjskolen København var inviteret. Derudover gav ni gæster en eftermiddag af deres tid for at komme med deres bud på, hvilke nye muligheder professionshøjskolen skal satse på. Gæsterne repræsenterede vores omverden i form af kommuner, skoler, institutioner, andre uddannelsessteder og det private erhvervsliv.

På vej mod formulering af mål

Formålet med dagene var at jage nye strategiske muligheder, indkredse de vigtigste mål og fokusområder for Professionshøjskolen København og på grundlag heraf at udforme et første udkast til Strategi 2008-2012.

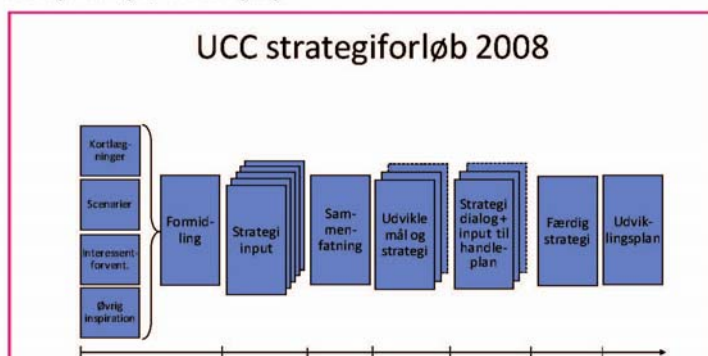
Den første dag blev professionshøjskolens styrker, svagheder, dilemmaer, muligheder og succeskriterier vendt. Næste dag blev der så – i rå form – skitseret udkast til strategiske mål og fokusområder.

De næste skridt

Strategien er endnu ikke klar til offentliggørelse. Et mindre udvalg, der skal skrive videre på udkastet, er ved at blive nedsat. Og inden direktionen og bestyrelsen når frem til den endelige version, bliver der en dialogproces i organisationen. Tidsplan for dialogprocessen bliver udmeldt senere. Det er tanken, at der inden sommerferien 2008 skal ligge en færdig strategi og udviklingsplan for tiden frem til 2012.

sj

Figuren viser forløbet af den strategiproces, der er sat i gang. Medarbejderdagene var en del af punktet "Strategi-input". Lige nu er det processen "Udvikle mål og strategi", der er i gang.



► FAKTA

Hvad kom der ud af medarbejderdagene?

På phdoc.info kan du nu læse en sammenfatning fra medarbejderdagene i uge 5. Ud over sammenfatningen kan den interesserede læser dykke ned i de ubearbejdede rapporter fra de enkelte dage, der også ligger på hjemmesiden.

www.phdoc.info

kbs

Kort NYT

Rektor nævnt i 16 medier

Mindst 16 aviser, webmedier og fagblade har omtalt Professionshøjskolen Københavns rektor Laust Joen Jakobsen i forbindelse med det nye finanslovsforslag, der betyder besparelser på 5-6 procent på de mellemlange uddannelser. Laust er blevet citeret i alt fra Information og Politiken til LO's ugebrev A4, horsens-folkeblad.dk og fredericiadagblad.dk. Han er blevet interviewet i sin egenskab af formand for rektorerne for de otte professionshøjskoler og han beklager selvfølgelig de planlagte besparelser:

"Vil vi helst skydes eller hænges? Resultatet er det samme,

vi skal af med 5,5 procent. Det er ikke bare klynk, det er ganske enkelt uanstændigt," sagde Laust bl.a. til Politiken.

kbs

Figur 5. Side 2 fra INfusion 22. feb. 2008 (Kilde 7).

Den 9. april afholdes et møde for Lederforum hvor et udkast til strategiplanen præsenteres – dette udkast er stort set det samme som den endelige strategiplan som senere offentliggøres, bortset fra nogle få sproglige og layoutmæssige ændringer. Det er dog uden bilag at strategiplanen vises frem for første gang, og dette gør jo en stor forskel eftersom det er i bilagene at ”konsekvenserne”, fx sammenlægninger af uddannelsessteder, er angivet, jf. næste kapitel. Men det er rimeligt at betragte 9. april som starten på fødslen af strategiplanen som vil være fokus for næste kapitel.

Forinden skal jeg dog lige opsamle hvad vi kan udlede af dette kapitel. Det er kendetegnende for strategiforløbet at topledelsen hele tiden skyder en anden aktør ind mellem sig, medarbejderne og strategiplanen – det er ikke strategien man arbejder med, men noget andet. Først er det kortlægningsgrupperne og deres rapporter, så er det scenarie- og analysegrupperne og deres rapporter som tages op på fyraftensmøder, så bruges de samme rapporter som udgangspunkt for medarbejderdagene i januar hvor der produceres en masse tekst af medarbejderne, hvilket bliver til lange rapporter, ja så lange at der skal laves et sammendrag som nu er det der refereres til. Herefter er det Magleåsseminaret hvor den udvalgte skare af mellemledere og medarbejdere med særlig indsigt begynder at formulere tekst der ender i strategiplanen – uden at det dog er præcis den man arbejder på. Strategiplanen får ikke lov til at blive diskussionsobjekt mellem medarbejderne før den er besluttet – ”første udkast” fra direktionen, jf. citatet ovenfor fra HSU-mødereferatet, er slutproduktet.

Hvad har været bestyrelsens rolle i udarbejdelsen af strategiplanen? Det er svært at udlede ud af de tilgængelige dokumenter. Men det kan slås fast at selve strategiplanen ikke har været et regulært dagsordenspunkt før mødet d. 23. april hvor den godkendes. Jeg vender tilbage til bestyrelsens rolle i kapitel 6.

5. Strategiplanen ser dagens lys

I dette kapitel vil jeg analysere hvad der sker omkring offentliggørelsen af strategiplanen og selve den translation som strategiplanen i sig selv kan anskues at være. Jeg starter med offentliggørelsen hvor jeg bruger en del tekst på at redegøre for forløbet. Det skyldes at jeg ønsker at demonstrere de valg som topledelsen tager, og som kan siges at afspejle bestemte translationer frem for andre mulige. Dernæst fokuserer jeg på opbygningen og indholdet i strategiplanen, og til sidst foretager jeg en analyse af hvordan strategiplanen translaterer et af de punkter der er særlig opmærksomhed omkring, nemlig samlingen af medarbejderne i større faglige miljøer.

5.1. Offentliggørelsen

Den 9. april fremlægger topledelsen udkastet til strategiplan på et møde for Lederforum som består af alle ledere med personaleansvar. Den del af strategiplanen der fremlægges, er en overordnet ”hvor skal vi hen” vision, og lederne informeres om at de konsekvenser som topledelsen indstiller til bestyrelsen skal udledes af den overordnede strategi, først bliver offentliggjort i forbindelse med bestyrelsesmødet den 23. april. Alle ledere får derfor til opgave at planlægge informationsmøder lokalt den 24. april kl. 9.00, hvortil man vil modtage materiale om strategi og konsekvenser fra PH-sekretariatet om aftenen d. 23. april.

Den 19. april informeres bestyrelsens formand og næstformand om indholdet i konsekvenspapiret og informeres endvidere om at der vil ske varslinger af opsigelser af et antal ledere af udbudssteder (dvs. seminarirektorer). Den 20. og 21. april indkaldes alle ledere af udbudssteder til en personlig samtale. Lederne indkaldes pr. brev og af dette brev fremgår at de må tage en bisidder med. Samtalerne resulterer i at ledelseslaget i Professionshøjskolen er varslet reduceret betydeligt, og alle øvrige ledere skal skifte funktion fra august 2008. Den 21. april om aftenen bringes materialet rundt til bestyrelsesmedlemmerne.

Den 23. april afholdes HSU-møde umiddelbart inden bestyrelsesmødet. På dette møde skal konsekvenserne drøftes. Rektor fremlægger konsekvenserne, men B-siden ønsker ikke at indgå i en drøftelse og udleverer i stedet et brev fra kontaktudvalget (et udvalg bestående af samtlige tillidsrepræsentanter i Professionshøjskolen), hvori de anmoder topledelsen om at overholde informationspligten med en frist på 4 uger hvor conse-

kvenserne skal drøftes i samtlige samarbejdsudvalg (SU), inden bestyrelsen kan træffe beslutning om konsekvenserne/strategien:

Orientering om konsekvenser af professionshøjskolens strategi

”Uddrag af strategiplan 2008-2012” uddelt.

LJJ orienterede om de konsekvenser på kort såvel som længere sigt strategiplanen vil medføre, hvis den bliver godkendt af bestyrelsen.

IB: I kontaktudvalget vurderer vi ikke, at informationsforpligtelsen i henhold til samarbejdsaftalen er blevet overholdt, da de lokale SU’er ikke er blevet orienteret om det konkrete indhold af konsekvenspapir. Da vi ikke har haft mulighed for at orientere os i materialet, har vi ingen kommentarer til papiret.

LJJ: Det er et valg direktionen har truffet af hensyn til bl.a. de mennesker, der bliver direkte berørt af det. Men vi anerkender, at i ser det på en anden måde. (HSU-mødereferat, 23. april 2008)

Samme aften afholdes bestyrelsesmødet. HSU aflever samme anmodning til bestyrelsen om at informationspligten overholdes.

Rektor fremlagde de overordnede principper for strategiplan 2008-12 samt redegjorde for det fremsendte notat om strategiplanens baggrund og konsekvenser. Derefter behandlede bestyrelsen det udleverede brev fra HSU. Ledelsen argumenterede for, at cirkulære om informationspligt er overholdt. Processen omkring arbejdet med strategiplan blev gennemgået, herunder i forhold til inddragelse af medarbejderne. Bestyrelsen tog redegørelsen til efterretning i forventning om, at der også i den kommende proces fortsat vil være en tæt dialog med medarbejderne. Bestyrelsen vurderede at informationspligten er overholdt. (Bestyrelsesmødereferat, 23. april 2008)

Topledelsen argumenterer for at informationspligten er overholdt idet det af cirkulæret om SU fremgår at ”passende” information skal drøftes, og topledelsen har fundet at konsekvenserne (som konkret betyder lukning/flytning/sammenlægning af seminarier) ikke er passende stof at sætte til drøftelse. Topledelsen ønsker ikke at lade medarbejderne drøfte sammen, om det er x eller y seminarium der skal lukkes, og ønsker ikke at sprede usikkerhed når bestyrelsens holdning til konsekvenserne er ukendt.

Kl. 21:23 samme aften modtager alle ledere på UCC en e-mail med følgende indhold:

Til lederforum

Bestyrelsen for Professionshøjskolen København har netop afsluttet sit møde, hvor strategiplan 2008-2012 har været behandlet. Bestyrelsen har enstemmigt godkendt strategiplanen.

Samtidig har bestyrelsen vedtaget en plan for de tilpasninger af organisationen, der skal gennemføres for at understøtte de strategiske mål og fokusområder. Med bestyrelsens beslutning igangsætter vi nu en implementeringsproces, som vil inddrage medarbejdere, studerende, samarbejdsudvalg (SU) m.fl. vi skal skabe noget nyt, og mange ting er i sagens natur ikke afklaret endnu.

Målet med strategien er at forbedre, udvikle og synliggøre kvaliteten af Professionshøjskolen Københavns uddannelser. Som konsekvens [sic!] samler vi vores uddannelsesaktiviteter på færre adresser. Planen er at Professionshøjskolen København i 2012 består af tre campusser. Allerede i 2009 skal nogle institutioner flytte. Meningen med at samle uddannelsesaktiviteterne er at styrke de faglige miljøer. Det sker ud fra den tanke, at større uddannelsesmiljøer er en forudsætning for at skabe og udvikle ny viden. (Kilde 19)

E-mailen fortsætter med at fortælle om hvordan der skal gives information videre til alle medarbejdere på de planlagte medarbejdermøder næste dag. Til dette formål vedlægges i e-mailen ”en række dokumenter, der beskriver beslutningen og planerne i overordnede træk.” De rundsendte PowerPoints er tilpasset det enkelte uddannelsessted, dvs. at det konkrete seminarium er fremhævet så de forandringer de skal indgå i, er tydelige. Dernæst samme aften informeres minister, region, og lokale borgmestre telefonisk af rektor og bestyrelsesformanden.

Den 24. april kl. 09.00 afholdes personalemøder på samtlige udbudssteder og afdelinger hvor den lokale leder (nærmeste leder) eller souschef står for at informere på baggrund af det udsendte materiale. Samme dag kl. 10.00 offentliggøres den vedtagne strategi. Samtlige medarbejdere modtager en mail fra professionshøjskolens rektor, og der udsendes pressemeddelelser. Topledelsen tager samtidig på rundtur og mødes direkte med medarbejdere og ledelser på de udbudssteder der er mest berørt af konsekvenserne. På et af de udbudssteder der besøges, demonstrerer de studerende. Endelig afholdes der også et fællesmøde for souscheferne på seminarierne hvor der gives en generel information om hvad konsekvenserne kan betyde.

Efterfølgende har medarbejderrepræsentanterne klaget til Samarbejdsnævnet og påpeget at Professionshøjskolen ikke har overholdt informationspligten jf. regelsæt for SU i statens institutioner. Klagen indgives på to niveauer: Alle lokale SU indgiver formel klage, og Professionshøjskolens hovedsamarbejdsudvalg (HSU) indgiver klage.

Forløbet omkring offentliggørelsen kan opfattes som en kamp mellem forskellige aktører: Topledelsen forsøger at relatere strategiplanens konsekvenser til at det er en bestyrelsesbeslutning som bl.a. omhandler om bestemte enkeltpersoner (ledere) fortsat har et job, og derfor ikke skal drøftes med medarbejderrepræsentanterne. Disse forsøger til

gengæld at relatere situationen til samarbejdscirkulæret og trækker altså her lovgivningen ind som aktør til støtte for deres synspunkter. Bestyrelsen vælger topledelsens udlægning, og medarbejderrepræsentanterne fortsætter efterfølgende deres forsøg på at trække lovgivningen ind i deres netværksopbygning ved at indgive klage.

Hvorfor opstår denne kamp? Topledelsen har jo hele tiden sagt – gennem INFusion og i andre sammenhænge – at medarbejderne skal være inddraget i strategiudarbejdelsen. Det lader til at topledelsen ikke er lykkes mht. at indrullere medarbejderrepræsentanterne i HSU og i bestyrelsen i det netværk som skabes omkring strategiforløbet. Det kan der være flere grunde til. Men når jeg ser på dokumenterne, afspejler de i hvert fald ét skift lige omkring offentliggørelsen: Pludselig tales om forskellen mellem strategiplanen og så konsekvenserne af den – hvor sidstnævnte er et bestyrelsesanliggende. Dette kommer helt tydeligt frem i HSU-mødet 23. april under en diskussion om opslag af stillinger som B-siden ønskes slået åbent op:

LJJ: Hvis bestyrelsen godkender de forskellige indstillinger, vil hele organiseringen blive tydeliggjort – processerne omkring de næste ledelseslag skal først i gang nu.

IB: I har et troværdighedsproblem, når i taler om proces, da vores erfaring er at vi bliver in-formeret og ikke involveret.

TH: Det kan være en ide at nuancere kritikken. Der har været inddragelse omkring strategipapiret, at der ikke har været inddragelse omkring konsekvenspapiret er et helt bevidst valg. (HSU-mødereferat, 23. april 2008)

De medarbejdere som man det sidste halve år har argumenteret for var inddraget, skal nu holdes uden for at drøfte konsekvenserne af strategiplanen. Oven i købet foregår forløbet som beskrevet meget koncentreret og med stor fokus fra topledelsens side på at holde det hele fortroligt. Topledelsen – i citatet ovenfor personificeret i TH – bringer en ny aktør på banen – konsekvenspapiret (svarer til kilde 22) hvor blandt andet sammenlægninger og nedlæggelser er beskrevet – som man ikke mener skal behandles af medarbejderne. Men medarbejderne opfatter ikke strategiplanen som forskellig fra konsekvenserne og godtager ikke denne spaltning. Og set ud fra medarbejdernes interesser er det jo ikke overraskende, da de naturligtvis er mere interesseret i konsekvenserne end i de forholdsvis generelle mål og abstrakte værdier og principper som fremlægges i selve strategiplanen.

5.2. Strategiplanens indhold

Som den citerede e-mail ovenfor fortæller, blev UCC's strategiplan udsendt til alle ledere om aftenen d. 23. april 2008. Strategiplanen eksisterer nu som et dokument der udtaler sig om hvad der skal ske fremover. Som det tidligere er beskrevet, er der blevet lagt op til at strategiplanen skulle kunne håndtere ikke så få ting, og derfor er det interessant at se nærmere på indholdet: Hvordan allierer planen sig med andre aktører? Hvordan placerer den sig som aktør i forhold til det eksisterende netværk? Hvilke translationer udfører den?

Dokumentet lægger hårdt ud:

Strategiplanen afspejler de formål og opgaver, der er formuleret i Lov om Professionshøjskoler for videregående uddannelser.

Strategiplanen udmønter endvidere det forberedelsesarbejde, der er gennemført i Professionshøjskolen København siden august 2007.

Det er Professionshøjskolen Københavns hovedopgave at tiltrække og fastholde flere studerende gennem en målrettet kvalitetsudvikling af Professionshøjskolens kerneopgaver. (Kilde 20, s.1)

Udover at definere sin hovedopgave (at få flere studerende, hvilket for mig at se egentlig er overraskende snævert) forsøger strategiplanen med dette citat at alliere sig med to aktører: For det første loven om professionshøjskoler der her inddrages som støtte for strategiplanens formuleringer om formål og opgaver. For det andet relaterer planen sig med det udførte forberedelsesarbejde. Dette er en mere ustabil allieret, hvilket tidligere er belyst. Især fordi dette er det eneste sted der relateres til forberedelsesarbejdet, og det kommer derfor let til at virke som en påstand uden substans. Det er simpelthen en svag relation blot at skrive dette, i stedet for fx at give eksempler eller trække tråde til tidligere arbejder. Sagt på en anden måde undlader strategiplanen at forsøge at skrive sig selv ind i det netværk af analyser og medarbejderinvolvering der har været arbejdet hårdt på at opbygge omkring strategiplanens tilblivelse. Strategiplanen forsøger at stå på egne ben.

Strategiplanen fortsætter med at beskrive sin strategimodel:

Strategiplanen er udarbejdet således, at den i sin struktur og i anvendelsen af begreber mv. imødekommer den udviklingskontrakt, som Professionshøjskolen København skal indgå med Undervisningsministeriet. Udviklingskontrakten er for perioden 2008 og 2009 udmeldt med følgende hovedtemaer: *Høj faglighed, uddannelse til flere og udviklingsorienterede institutioner.*" (Kilde 20, s.2)

Her tilknyttedes endnu en allieret, nemlig den kommende udviklingskontrakt som skal indgås med Undervisningsministeriet i efteråret 2008, dvs. et halvt år senere.

Strategiplanen formulerer en mission som i stort omfang blot er kopieret fra loven og fra standardvedtægten, og herefter følger en kortfattet ”vision 2012”:

Professionshøjskolen København har forbedret, udviklet og synliggjort kvaliteten i sine kerneydelser, og kan derfor rekruttere og fastholde flere studerende i større attraktive studiemiljøer.

Professionshøjskolen København er den foretrukne aktør og samarbejdspartner indenfor sine kerneområder.

Professionshøjskolen Københavns aktiviteter er samlet i tre campus i regionen. (Kilde 20, s.3)

De to første sætninger knytter an til de foregående citater, men den tredje er mere interessant: Det bliver her gjort til en vision at UCC er samlet i tre campus – på det pågældende tidspunkt er man placeret på ca. 20 adresser. Nu er det ikke i strategiplanen eller noget andet dokument jeg har set, defineret hvad en campus egentlig er, så det er en åben vision – hvor fx København/Frederiksberg godt kunne defineres som én campus, hvad der senere er blevet fremført. Men under alle omstændigheder kobler strategiplanens vision sig til forandringer i bygningsmassen – forandringer der kunne ses som middel til et mål om fx højere kvalitet, men her er det altså formuleret som et mål i sig selv at blive samlet i tre campus.

Herefter beskriver strategiplanen sine værdier, strategiske mål, strategiske principper, strategiske fokusområder – og sammenhængen mellem strategiske mål og fokusområder, jf. Figur 6.

Strategiske mål (ambitioner)	A. PH skal udbyde attraktive kerneydelser af højeste kvalitet.	B. PH skal systematisk udvikle og vedligeholde partnerskaber med aftagere og interessenter	C. PHs undervisere skal have professionsmæssig kompetence og dimittender skal mestre professionen	D. PH skal være førende vidensproducent i forhold til, hvad der virker i praksis	E. PH skal være kendt for og anvendt som ekspert på professionshøjskolens kerneområder	F. PH skal realisere en professionel, understøttende og udviklende organisation
Strategiske fokusområder (aktioner)						
1. Styrke og udvikle bæredygtige, faglige miljøer for professionshøjskolens kerneopgaver	✓		✓			✓
2. Styrke og udvikle professionerne og videngrundlaget herfor	✓	✓	✓	✓	✓	
3. Tiltrække og fastholde kvalificerede studerende	✓	✓	✓			
4. Sikre innovative og udviklende arbejdspladser	✓		✓	✓		✓
5. Gennemføre organisatorisk udvikling og tilpasning	✓					✓
6. Udvikle og synliggøre professionshøjskolens identitet					✓	✓

Figur 6. Matrix fra strategiplanen der ”angiver hvorledes de enkelte fokusområder understøtter de strategiske mål” (Kilde 20, s.5).

Hvorfor placeres ønsket om at blive til tre campus i visionen i stedet for under strategiske mål eller fokusområder? Et bud kunne være at der ikke var plads i matricen i Figur 6. Denne blev jo netop anvendt på Magleåsseminaret, og det vil derfor kræve en række translationer at begrunde ændringer af den. Ordet ”campus” optræder ikke en eneste gang i dokumenterne fra Magleåsseminaret (og det gør ”vision” i øvrigt heller ikke).

Strategiplanen afsluttes med et kort afsnit om implementering hvoraf det fremgår at den konkrete implementering af de strategiske fokusområder er beskrevet i bilag 1-6. Beskrivelsen indeholder for hvert af de strategiske fokusområder en markering af hvorledes fokusområdet understøtter Professionshøjskolens mission og vision. De enkelte bilag indeholder endvidere indikatorer der angiver hvorledes det strategiske fokusområde forventes implementeret, og milepæle som angiver resultatmål samt tidspunkt for resultatopfyldelsen.

De seks bilag – et for hvert fokusområde – er dermed formuleret som grundlaget for den første implementeringsbølge inkl. indikatorer og milepæle. Det er i disse bilag der står hvad der skal ske, fx angives under fokusområdet ”Styrke og udvikle bæredygtige, faglige miljøer for professionshøjskolens kerneopgaver” fire indikatorer hvoraf de to første citeres nedenfor:

Indikator	Milepæle	Kommentarer, herunder organisering	Referencer, sammenhænge
1.1. Tilpasning af institutionsstruktur	<i>Apr. 2008:</i> Plan for institutionsstruktur og lokalisering ultimo 2009 vedtaget (af bestyrelsen). <i>April 2008:</i> Professionshøjskolens cheflæg udpeget. <i>Dec. 2009:</i> Ny institutionsstruktur/lokalisering er gennemført.	Planen omfatter alle typer kerneopgaver. På længere sigt er det målsætningen at Professionshøjskolens aktiviteter samles i tre campus.	Fokusområde 5 ("Organisatorisk udvikling og tilpasning").
1.2. Styrkelse og udvikling af faglige miljøer	<i>Okt. 2008:</i> Projektgruppe afleverer forslag. <i>Dec. 2008:</i> Plan vedtaget <i>Jun. 2009:</i> Plan implementeret	Projektgruppen skal forholde sig til de muligheder, som større enheder giver for fagligt samarbejde (men også på tværs af professionsinstitutter og afdelinger). Gruppen skal bl.a. forholde sig til forskellige former for faglige fora (it samarbejdsrum, mødestruktur, faglige netværk, udviklingsgrupper). Gruppen skal inddrage tidligere erfaringer hermed. Gruppen skal endvidere inddrage allerede iværksatte initiativer vedr. kompetenceudvikling af undervisere på lærer- og pædagogområdet.	Se kortlægningsrapport nr. 3. [...]

(Kilde 74, s.1-2)

På denne måde fortsætter strategiplanen med at trække på de samme teknikker som masterplanen tidligere har gjort: Der lægges en plan med nogle tilknyttede aktører i form af personer og produkter. Og i tilfælde af at man står med en interesse – fx indikator 1.2 – som ikke har nogen eksisterende aktør at knytte sig til, opfinder man en aktør, her i skikkelse af en ny projektgruppe som jo pudsigt nok får til opgave at finde ud af hvorfor det valgte mål om større enheder er en god idé.⁷

Referenceangivelsen ud for indikator 1.2. "Se kortlægningsrapport nr. 3" er interessant, for i kortlægningsrapport nr. 3 omtales ikke størrelse af de faglige miljøer, bortset fra at det til sidst nævnes – uden dokumentation – at miljøerne i nogle tilfælde kan være for små. Og interessant nok tales der slet ikke om faglige miljøer som kun består af ét ud-

⁷ Projektgruppen har i øvrigt endnu ikke afleveret nogen rapport og er muligvis slet ikke nedsat.

dannelsessted, men om faglige miljøer på tværs af *flere* uddannelsesenheder. Der er altså ikke rigtig noget at hente i kortlægningsrapporten for den projektgruppe som skal mene noget om mulighederne for at styrke og udvikle de faglige miljøer ved at gøre dem større. Men referencen virker alligevel her i strategiplanen som en måde at translatere de fortidige dokumenter ind i netværket omkring strategiplanen.

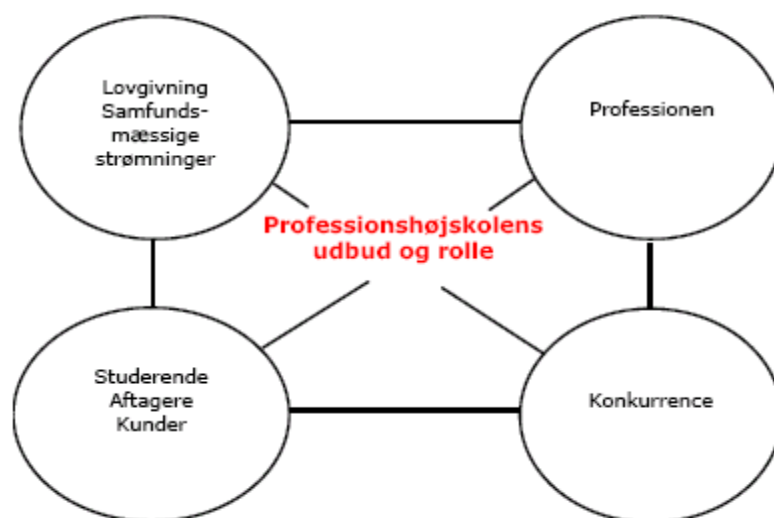
5.3. Konsekvensen er større faglige miljøer

Den omtalte plan for en ny institutionsstruktur beskrives af dokumentet ”Strategiplan 2008-2012 – baggrund og konsekvenser” (Kilde 22). Det er et 24 siders langt dokument der i tekst og illustrationer forklarer både hvad der skal ske, og hvorfor. Teksten fokuserer på de ændringer der skal ske med antallet af uddannelsessteder – et emne som medarbejderne naturligvis er meget interesserede i at høre om, og som det derfor er oplagt at undersøge. Jeg vil derfor eksemplificere i det følgende med hvad dette dokument der kan ses som en slags uddybning af strategiplanens hovedtekst, skriver om campus og skabelsen af ”større faglige miljøer”.

I begyndelsen beskrives hvilke uddannelsessteder der skal lægges sammen, og på hvilke lokaliteter de skal placeres. Herefter bliver der ”redegjort for baggrunden for den fremlagte strategiplan”:

Professionshøjskolen København har i processen frem mod den endelige strategiformulering haft et særligt fokus på de faktorer, der danner den eksterne ramme for professionshøjskolens rolle og udbud.

Der er i forberedelsesarbejdet og i kortlægningen af professionshøjskolens kerneopgaver og udfordringer taget afsæt i følgende model og rammefaktorer:



(Kilde 22, s.6)

I de følgende fire afsnit – et for hver af modellens fire cirkler – beskrives altså det der ifølge strategiplanen er de væsentlige argumenter for hvorfor strategiplanen er som den er. Fx står der i afsnittet ”Professionen”:

Det øgede fokus på uddannelsernes professionsorientering betyder stigende krav til den enkelte underviser i form af professionsfaglig kompetence samt en større reel tilknytning til praksis i undervisningen. Dette behov for opdatering i forhold til praksisfeltet medfører øgede udfordringer til kompetenceudvikling, videndeling og at den enkelte medarbejder deltager i faglige netværk mv.. Professionshøjskolen anser det for nødvendigt, at der etableres større faglige miljøer, som den enkelte underviser er en del af, og at der samtidigt sættes fokus på og skabes ensartede vilkår for strategisk kompetenceudvikling af underviserne. (Kilde 22, s.7)

De større faglige miljøer sættes altså her i relation et krav om udvikling af underviserens professionsfaglige kompetencer og tilknytning til praksisfeltet. Strategiplanen er her i gang med at translaterer ”større fagligt miljø” til ”bedre underviserkompetencer”. Samtidig er citatet også et eksempel på at strategiplanen taler som om den er professionshøjskolen: ”Professionshøjskolen anser det for nødvendigt...”

Overvejelserne om større faglige miljøer følges op i afsnittet ”Studerende, aftagere og kunder”, hvor bedre faglige miljøer kædes sammen med højere kvalitet af uddannelserne og flere studerende (som jo var ”hovedopgaven” jf. strategiplanens side 1):

For Professionshøjskolen København er kvalitet en forudsætning for kvantitet, dvs. at en styrkelse af uddannelsernes faglige kvalitet er en nødvendig forudsætning for at kunne tiltrække og fastholde flere studerende. En forbedring af den faglige kvalitet er indskrevet i strategiplanen på flere niveauer bl.a. gennem prioriteringen af en styrkelse og udvikling af bæredygtige faglige miljøer for professionshøjskolens kerneopgaver. (Kilde 22, s.9)

Teksten translaterer hermed større faglige miljøer til flere studerende: Skal der komme flere studerende, skal vi have større faglige miljøer. Her kunne det selvfølgelig have styrket translationen om strategiplanen havde underbygget denne påstand – det gør den ikke, og det er måske fordi der ligger mere tro end viden bag sammenhængen.⁸ Men translationen af større faglige miljøer som løsningen på udfordringerne er ikke slut endnu. Efter de fire afsnit om ”rammefaktorer” handler det om ”Udvikling og tilpasning af

⁸ Ser man på ansøgertal til pædagog- og lærerseminarierne forekommer det fx ret klart at beliggenhed er langt mere afgørende end størrelsen af seminariet.

organisationen”, hvor der også tages fat i diskussionen om de faglige miljøer. Det belyses i følgende lange citat, hvis indhold jeg opsummerer efterfølgende:

Etableringen af professionshøjskolen nødvendiggør en udvikling og synliggørelse af professionshøjskolens identitet som en ny, stærk organisation med fælles mål og stærke, kvalificerede faglige miljøer. Ikke mindst ses sidstnævnte som en forudsætning for, at professionshøjskolen kan få den større udviklingskraft og det potentiale, der skal til for at kunne virkeliggøre målsætningen om en øget faglig kvalitet. Dette forudsætter imidlertid også, at de nuværende faglige miljøer bliver større. Kun store, faglige miljøer vil have tilstrækkeligt med ressourcer til at generere, udvikle og nyttiggøre ny viden via partnerskaber og projekter med aftagere, interessenter og forskningsinstitutioner. [...]

Ændringerne i institutionsstrukturen skaber grundlag for en øget fleksibilitet i forhold til udbud og muligheder for studerende og medarbejdere. Denne fleksibilitet understøttes af ensartede kvalitetsstandards, fælles rammer for studieordninger, fælles standarder for studie- og læringsmiljø samt vejledning, ensartede rammevilkår vedr. strategisk kompetenceudvikling, fælles personalepolitik og aftaleforhold samt en samordning af støtteprocesserne. Der arbejdes derudover konkret på en fælles IT- samarbejdsplatform og på etablering af en fælles cv database.

At samle professionshøjskolens aktiviteter i tre campus i regionen er endvidere et nødvendigt skridt i forhold til at kunne sikre fuldt udbud i alle linjefag på lærer- og pædagoguddannelsen. En første prognose baseret på prøvevalg på samtlige lærerseminarier i landet viser allerede, at det kun er to - tre af de små linjefag ud af i alt tolv, der kan oprettes på hver af de eksisterende læreruddannelser, hvis det skal være økonomisk rentabelt. (Kilde 22, s.11-13)

Der kommer mange ting frem i dette citat, så lad os opsummere: Større faglige miljøer

- giver bedre undervisere
- giver bedre faglig kvalitet i uddannelsen, hvilket tiltrækker flere studerende
- skaber mere ny viden i samarbejde med partnere
- skaber øget fleksibilitet i forhold til udbud og muligheder for studerende og medarbejdere
- sikrer fuldt udbud i alle linjefag på lærer- og pædagoguddannelsen

På denne måde kædes de større faglige miljøer sammen med fordele for en række aktører: Studerende vil opleve mere kvalitet, undervisere og øvrige medarbejdere vil øge kompetencerne og få flere muligheder, og samfundet vil ligesom eksterne partnere have gavn af den nye viden der skabes. Strategiplanen translaterer altså diskussionen om lukning af uddannelsessteder til en argumentation om større kvalitet for studerende, ansatte og samfundet. Det handler ikke om at spare penge – og så alligevel lidt, jf. følgende

citat under overskriften ”Driftsmæssige begrundelser for ændringer i institutionsstrukturen”:

Som konsekvens af den faldende søgning har professionshøjskolen i dag en væsentlig overkapacitet på bygningsområdet og dermed også uforholdsmæssigt og unødvendigt store driftsomkostninger i forhold til antallet af studerende.

Professionshøjskolens udbudssteder er i dag kendetegnet ved en stor geografisk spredning, og mange små udbudssteder, som i nogle tilfælde ligger geografisk tæt på hinanden. Ved at samle udbudsstederne på færre fysiske adresser vil der kunne ske væsentlige driftmæssige besparelser i forhold til den eksisterende omkostningsstruktur. (Kilde 22, s.13)

Strategiplanen sætter en række aktører på banen for at styrke sit mål om større faglige miljøer og på længere sigt sin vision om at blive til tre campus. Men det sker gennem svage translationer, for relationerne til disse aktører bliver i strategiplanen ikke styrket af netværk: Der er ingen henvisninger til at de studerende eller medarbejderne rent faktisk vil foretrække større miljøer, og der er ingen referencer til at kvaliteten højnes af at man er flere sammen. Med dette menes ikke at jeg betragter det som forkerte konklusioner, kun at strategiplanen undlader at foretage det translationsarbejde der kunne spinde ideen om større faglige miljøer ind i et stærkt netværk med studerende, medarbejdere og samfund. Det er simpelthen for nemt for disse aktører at modsætte sig argumentationen fx ved at fremhæve eksempler på at små miljøer giver større nærhed og fleksibilitet hvilket giver mere kvalitet for både studerende og medarbejdere.

Jeg har nu gennem analyser af et af de punkter – de større faglige miljøer – der fylder mest i strategiplanen, illustreret hvordan dokumentet forsøger at opbygge netværk af forskellige aktører hvis interesser konstrueres i forhold til bestemte mål. Om denne translation lykkes i forhold til at indrullere de aktører som der relateres til, kommer jo an på hvad der sker efterfølgende. Næste kapitel handler derfor begivenhederne efter offentliggørelsen.

6. Strategiplanen på arbejde

Hvad kan en strategiplan bruges til når den er lavet? Det er fokus for dette kapitel. Selvom jeg ikke har adgang til alle dokumenter som er produceret vedr. professionshøjskolen efter strategiplanens offentliggørelse (hvorefter det synes som om intranettet phDOC ikke anvendes i samme omfang), er det alligevel muligt at foretage en analyse af hvordan strategiplanen indgår i netværk efterfølgende. Men også fordi den periode jeg har adgang til, kun er ca. et halvt år, skal det slås fast at denne analyse kun kan være et foreløbigt bud på anvendelsen af strategiplanen.

6.1. Strategiplanen kræver...

Strategiplanen bliver i dokumenterne mange steder brugt som argument for handling. Først og fremmest naturligvis i forhold til de mange flytninger som nu skal planlægges. De er jo en ”konsekvens” af strategiplanen:

...den strategi, som bestyrelsen vedtog den 23. april, bevirker, at flere af professionshøjskolens uddannelsesinstitutioner skal flytte sammen på færre adresser. (INFusion, 8. maj 2008)

Men også i forhold til iværksættelse af andre tiltag, fx som begrundelse for at man laver en plan for samtlige projekter, herunder en projektmodel for gennemførelse af projekter:

Projektplan skal skabe sammenhæng og struktur i de mange projekter, der skal igangsættes for at føre strategiplanen ud i livet. (INFusion, 27. juni 2008)

Strategiplanen nødvendiggør også at nye dokumenter skal skabes:

I forlængelse af strategiplanen er Professionshøjskolen Københavns kommunikationsstrategi på vej (INFusion, 29. august 2008)

Ligeledes trækkes strategiplanen ind som argument for hvordan ledelsesroller og ledelsesmodel skal udarbejdes:

Med henblik på at understøtte implementeringen af strategiplanens mål og fokusområder samt udviklingen af professionshøjskolens organisation, har direktionen igangsat et længe-revarende ledelses- og lederudviklingsforløb. [...]

Med vedtagelsen af strategiplan 2008-2012 fastlagde bestyrelsen samtidig de overordnede og foreløbige strukturelle rammer for professionshøjskolens organisation og ledelsesforhold. [...]

I strategiplanen 2008-2012 er det fastsat som et strategisk princip at ”Ledelse skal gøre en forskel - decentral ledelse er primært ledelse af kerneopgaven”. Dette indgår som et bærende element i beskrivelsen af de konkrete ledelsesroller nedenfor. (Kilde 23, s.1-4)

Strategiplanen er på denne måde en tro væbner som kan tages i brug når det findes passende. Den bliver til en vis grad som en black box idet det bliver muligt at begrunde aktiviteter ved blot at nævne strategiplanen, uden at der argumenteres yderligere.

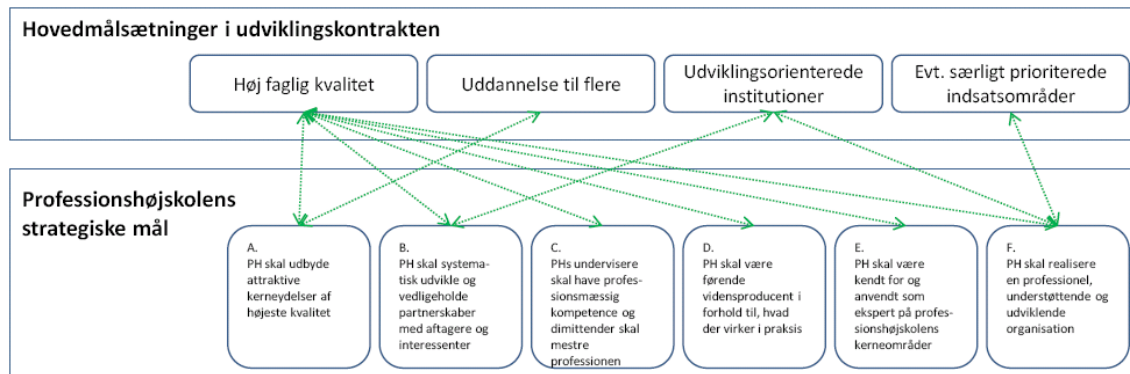
I forhold til eksterne parter, så som Undervisningsministeriet, kan strategien også bruges:

På mødet [mellem direktionen og repræsentanter for Undervisningsministeriet] blev professionshøjskolens strategiplan 2008-2012 fremlagt. Det blev konstateret, at der er god overensstemmelse mellem de fokusområder og strategiske mål, vi har i strategiplanen, og de kriterier der lægges vægt på i udviklingskontrakten [som skal indgås i efteråret 2008]. (Infusion 9, 16. juni 2008)

I den udviklingskontrakt der indgås med Undervisningsministeriet, er der også en del referencer til strategiplanen, bl.a. starter kontrakten med at citere vision, mission, strategisk mål og fokuspunkter fra strategiplanen, og der udtrykkes en tæt sammenhæng mellem de to dokumenter:

Det vurderes, at udviklingskontrakten i væsentlig grad er forankret i professionshøjskolens strategiplan 2008-2012. Således udmønter udviklingskontraktens hovedmålsætninger og resultatkrav i stort omfang de strategiske fokusområder, som er indeholdt i UCCs strategiplan 2008 – 2009. (Kilde 26, s.1)

Undervisningsministeriet har udmeldt fire hovedmålsætninger som udviklingskontrakten forbinder med strategiplanen gennem følgende skema over disse fire og så strategiplanens strategiske mål, jf. Figur 7.



Figur 7. Illustration fra UCC's udviklingskontrakt 2008-2009 over sammenhængen mellem Undervisningsministeriets fire målsætninger og strategiplanens seks strategiske mål (Kilde 26, s.2)

Herefter opstiller udviklingskontrakten for hver af de fire målsætninger en række delmål med resultatkrav, indikatorer og milepæle. Der er mange steder referencer til strategiplanen. Det er således tydeligt at udviklingskontrakten gør meget ud af at relatere sig til strategiplanen. Men er det for at styrke udviklingskontrakten? Formentlig ikke, da den indeholder en række resultatkrav som *ikke* er i strategiplanen, og disse har ikke mindre vægt bare fordi de ikke er relateret til strategiplanen – de er på samme måde krav som regulerer forholdet til Undervisningsministeriet. Udviklingskontrakten ville stå med samme styrke selvom der ikke fandtes en strategiplan. Til gengæld er al det translationsarbejde der i udviklingskontrakten gøres for at relatere den til strategiplanen, med til at styrke strategiplanen som en aktør der stadig er væsentlig og ikke bare var spild af tid.

Men strategiplanen udsættes også for vurdering, som i nedenstående citat fra en artikel i *INfusion* der diskuterer konsekvenserne af det skuffende lave studenteroptag på UCC sommeren 2008:

Strategien rigtig

Det stadigt faldende optag har ifølge ledelsen cementeret, at de tiltag, der kom i kølvandet af strategien, som blev vedtaget i april 2008 var nødvendige og rigtige. Der er brug for at flytte ressourcer fra bygninger til uddannelser og udvikling af uddannelserne. Både i nedgangstider og opgangstider skal der bruges ressourcer og kræfter på udvikling.

”Nu må bestræbelserne gå på at tænke i alle baner, også utraditionelle, for at øge aktiviteten, få flere studerende og udbyde attraktive, fleksible uddannelser og dermed sikre gode uddannelser, så det nødvendige antal bliver uddannet”, afslutter Henrik Pedersen. (*INfusion*, 29. august 2008)

Man må spørge sig selv om det betyder at strategien ville have været forkert, hvis optaget var steget. Interessant er det også at Henrik Pedersen, der er grunduddannelsesdirek-

tør og dermed en del af topledelsen, mener at man skal ”tænke i alle baner, også utraditionelle” for at øge studentertallet, da dette jo er et indirekte argument for at strategiplanen ikke har løsningerne på situationen. Hvis den havde løsningerne, ville man jo blot skulle følge den og dens udførlige planer over initiativer.

Et andet eksempel på translation af strategiplanen finder vi i en artikel om at den fælles administration flytter til ledige lokaler på det tidl. Gladsaxe-seminarium i stedet for at leje yderligere lokaler dér hvor man allerede har det meste af administrationen:

- Vi som ledelse kan ikke være bekendt at bruge ublu summer på husleje, når vi har lanceret en strategi, hvor vi lægger vægt på, at pengene ikke skal bruges på mursten men på kvalitet. Og dette er den næstbedste løsning, når det nu har vist sig at være for dyrt i Titangade, slår Laust Joen Jakobsen fast. (INfusion, 24. oktober 2008)

Rektor translaterer her strategiplanen til et meget konkret udsagn om at vælge kvalitet frem for mursten, hvilket ikke er et princip man direkte kan læse i strategiplanen. Selvfølgelig står der intet sted at man hellere skal bruge penge på mursten frem for kvalitet, men der står dog at visionen er at samles i tre campus, så der er i strategien en vis vægt på at bruge penge på netop mursten. Rektor kunne derfor i princippet bruge strategiplanen som argument for at bruge penge på at samle administrationen hvis det fx kunne kædes sammen med campustankegangen.

Som opsamling på dette afsnit kan det udtrykkes således at strategiplanen finder anvendelse i forskellige sammenhænge i rollen som årsag til en række handlinger. Men der er for mig at se tvivl om hvorvidt strategiplanen er afgørende for argumentationen i disse sammenhænge – man kunne spørge hvad der ville ske hvis strategiplanen ikke fandtes? Men uanset at man måske godt kunne have undværet strategiplanen, så er det at relatere til den en måde at demonstrere sammenhæng og kontinuitet i de begivenheder der sker.

6.2. Det skyldes strategiplanen

I oktober 2008 afleverer UCC en afrapportering over den udviklingsplan (Kilde 10) der blevet lavet et år forinden hvori der var opstillet en lang række konkrete initiativer og mål. Det var Undervisningsministeriet der krævede at man lavede en sådan udviklingsplan så tidligt, og det er derfor også hertil man skal afrapportere hvorvidt planen er opfyldt. Planen, der kan ses som en forgænger for udviklingskontrakten for 2008, indeholder 45 mål, hvoraf 23 angives som opfyldte, 19 som delvis opfyldte og 3 som ikke opfyldte. Udover at der henvises til strategiplanen en del steder under beskrivelsen af de

23 opfyldte mål, refereres der til strategiplanen i 8 ud af de 19 delvis opfyldte mål, fx på følgende måde hvor det handler om det uopfyldte mål at foretage fælles måling af studenterfrafald:

Gennemførelse af systematiske frafaldsundersøgelser indgår som del af strategiplanens mål for første implementeringsbølge 2008-2009. (Kilde 25, s.2)

Også i forhold til de mål som vurderes opfyldt, kan strategiplanen inddrages som argument, som fx under punktet ”Nye uddannelser udvikles” hvor indikatoren er at en ”Prototype for udvikling af ny professionsbachelor er udformet”, dvs. det var et mål ikke bare at forbedre de eksisterende, men at finde på nye uddannelser. Dette mål angives som opfyldt i afrapporteringen, og der gives følgende begrundelse:

Den vedtagne strategi fokuserer på at styrke og udvikle de kendte professionsuddannelser rettet mod velfærdsområderne. Aftagerrepræsentanter inddraget i højskolens strategiarbejde pegede entydigt herpå - og ikke på behovet for nye velfærdsuddannelse. Central indsats er de studerendes kompetence til at samarbejde professionerne imellem ved udvikling af det tværprofessionelle element i uddannelserne. (Kilde 25, s.9)

Argumentationen er altså at man under strategiforløbet har fået det input at aftagerne hellere vil satse på de kendte uddannelser end at der udvikles nye. Det betyder at indikatoren vurderes som irrelevant og dermed kan afrapporteringen tillade sig at kalde målet opfyldt.

På denne måde kan strategiplanen translateres til at være årsag til ikke bare de mål der opfyldes, men også dem der ikke bliver det: Vi har ikke opfyldt målet, men det sørger strategiplanen for at vi snarest gør. Og: Vi har ikke opfyldt målet, og det skyldes strategiplanen. Strategiplanen tilskrives på denne måde aktørstatus.

6.3. Strategiplanens magt

I afsnit 2.3. Translation og magt, diskuterer jeg hvordan vi kan forstå magtbegrebet i et ANT-perspektiv. Det er nu relevant at spørge til om strategiplanen er magtfuld. Det er svært at svare på dette ud fra en enten-eller-tilgang. På den ene side er det nemt at dokumentere at strategiplanen indgår i de efterfølgende diskussioner og argumentationer og på den måde er blevet en aktør i det netværk der opstår omkring UCC, i det mindste på ledelsesniveau. Strategiplanen translateres som årsag til at iværksætte forskellige tiltag og til at det man havde planlagt tidligere, nu er forandret. På den anden side bærer

denne dokumentation præget af at strategiplanen kun bruges når det er fordelagtigt. Jeg har ikke kunnet dokumentere tilfælde af at man pga. strategiplanen føler sig nødsaget til at gøre ét selvom man egentlig hellere ville noget andet. Men det ændrer selvfølgelig ikke ved at det at kunne argumentere ved hjælp af strategiplanen er en styrke. Så vurderingen af strategiplanens magtfuldhed må foreløbig ende på et både-og: Strategiplanen er en ikke uvæsentlig aktør som har opnået en vis black box status idet den tages for givet, men samtidig er den på ingen måde den eneste aktør til at være talsmand for UCC's fremtid. Det er fx oplagt at udviklingskontrakten mellem UCC og Undervisningsministeriet kan få en større talsmandsrolle end strategiplanen, men det er ikke muligt at vurdere dette i denne analyse.

6.4. Bestyrelsens rolle

Det er som nævnt bestyrelsen der officielt vedtager strategiplanen og dens "konsekvenser", og dette er formelt beskrevet i standardvedtægten for professionshøjskoler:

§ 5. Bestyrelsens medlemmer skal bidrage til at fremme professionshøjskolens strategiske virke [...]

§ 7. Stk. 2. Bestyrelsen fastlægger professionshøjskolens målsætning og strategi for uddannelserne og tilknyttede aktiviteter på kort og på langt sigt samt godkender budget og regnskab. (Kilde 3)

Men i min fremstilling af strategiplanens tilblivelse er bestyrelsen meget lidt på banen. Det skyldes at det er sådan dokumenterne viser det. Selve strategiplanen er ikke på dagsordenen på bestyrelsesmøderne før den præsenteres på mødet d. 23. april hvor den også vedtages. Det er naturligvis meget tænkeligt at indholdet i strategiplanen er drøftet uformelt mellem topledelsen og bestyrelsesmedlemmerne. I det mindste bestyrelsesformanden må have været inddraget. Men pointen her er at der uanset sådanne uformelle drøftelser altså ingen netværksopbygning er sket mellem strategiplanen og de dokumenter der offentligt beskriver bestyrelsens arbejde, nemlig mødereferaterne.

Efter offentliggørelsen d. 24. april er det et tilbagevendende tema at medarbejderrepræsentanterne af bestyrelsen tager strategiplanen op som noget der skal gøres indsigelser imod, i forhold til at informationspligten ikke skulle være overholdt. Men denne kamp dør ud efter sommerferien, hvilket nedenstående citat illustrerer:

Status strategiproces:

Efter en vis turbulens i organisationen som følge af vedtagelsen af strategiplan 2008-12 i april 08, er fokus ændret, og man er nu optaget af at se frem. Mange studerende har været meget aktive, stillet krav og følt sig inddraget. Der ligger en stor opgave for uddannelsescheferne. Der afholdes procesplanmøder mellem direktionen og uddannelsescheferne for hvert delprojekt vedr. tilpasning af institutionen til oplysning og støtte. (Bestyrelsesmødereferat, 19. sep. 2008)

Herved translaterer bestyrelsesmødereferatet forløbet omkring offentliggørelsen af strategiplanen til noget der nu er overstået. Man vil nu se fremad, underforstået, det var der nogen der ikke gjorde tidligere.

Konkluderende kan det udtrykkes sådan at bestyrelsens rolle vurderet ud fra de dokumenter jeg har set på, er at være den aktør som blot godkender topledelsens indstillinger – og naturligvis er det med til at styrke topledelsen og strategiplanen mv. at bestyrelsen godkender arbejdet. Men ud fra min analyse må det siges at være en forholdsvis passiv aktør der fremstilles. En analyse der tog fat i anden empiri end dokumenter kunne måske have afdækket andre roller, fx hvis man havde kunnet dokumentere bestyrelsesmedlemmers handlinger undervejs i processen.

7. Diskussion og konklusion

Efter de tre foregående analysekapitler skal jeg i dette kapitel forsøge at diskutere hvad vi kan udlede af analyserne af UCC-casen i forhold til strategiprocesser som svar på problemformuleringen. Jeg starter med at behandle strategiforløbet op til offentliggørelsen af strategiplanen, og derefter ser jeg på selve strategiplanen og dens rolle efter offentliggørelsen.

7.1. Strategiforløbet

Strategiforløbet startede med planlægning og en række analysearbejder. Samtidig med at professionshøjskolen formelt blev dannet på papiret sommeren 2007 blev der udarbejdet planer for fusionen og nedsat forskellige grupper der skulle give input til strategiarbejdet. Forløbet illustreres allerede tidligt med en figur á la Figur 3, side 23. Strategiplanen indbygges i netværket som et obligatorisk passagepunkt for professionshøjskoleuddannelsen, et punkt som skal passeres for at man kan implementere de ændringer som fusionen nødvendiggør – hvad det så lige er for nogle, for det lægges i hænderne på strategiplanen at beskrive hvad det er for valg man vil tage, og hvad konsekvenserne så må være.

Hele efteråret og vinteren er der arbejdsgrupper der producerer rapporter, og der afholdes arrangementer der skal inddrage medarbejderne. Planerne får aktørstatus i og med at det bliver dem der fortæller hvad der skal igangsættes, hvornår og af hvem. Man skriver ikke i fx INFusion at topledelsen har besluttet at noget skal ske, nej, det er planen der nødvendiggør at noget sker. På denne måde indgår planer som topledelsens allierede.

De mange rapporter skabt af forskellige grupper af mellemledere og udvalgte medarbejdere bliver også til entiteter der kan associeres til, argumenteres ud fra og får på denne måde potentielt aktørstatus. Men i min analyse af dokumenterne er det kun begrænset hvor mange af disse entiteter der optræder så vi kunne kalde dem aktører. Der henvises til dem i beskrivelserne af hvad man er i gang med, og det fremhæves at de bygger på hinanden og supplerer hinanden. Men det er ikke lykket mig at dokumentere at de enkelte rapporter får aktørstatus i forhold til det videre arbejde. Der står meget få referencer til de forudgående analyser i de enkelte rapporter – og det selv om hvert eneste kommissorium for en arbejdsgruppe der skal udarbejde en eller anden analyse, beskriver opgaven med ord som at arbejdet skal tage udgangspunkt i de relevante tidligere analyser.

Det er dog min vurdering at alle disse rapporter har andre funktioner i forløbet. De fungerer som interessekonstruktører for de personer der indgår i arbejdet. Arbejdet definerer hvad disse personer bør og kan udtale sig om. Disse særligt udvalgte medarbejdere og ledere er her beskæftigede med at producere tekster. En sådan tekstproduktion kan anskues som en måde at indrullere aktører i netværket. Deres mulighed for at indgå i netværket translateres gennem det at skulle arbejde ud fra et bestemt opdrag som definerer hvad der også er deres interesse i forløbet. Topledelsen siger ikke: "Hvad med at I syv personer med stor erfaring og særlige indsigter sætter jer sammen og beskriver det der er vigtigt for vores strategi" – nej, topledelsen får udfærdiget kommissorier til de forskellige grupper og giver dem korte tidsfrister. Så længe disse personer er fastholdt i et produktionskrav, er de både mobiliseret – og immobiliseret. Man kan jo dårligt klage over ikke at medvirke i strategiskrivningen mens man medvirker til at lave analyser der "er grundlaget for den kommende strategi". Medarbejderes og lederes kamp om at definere fremtiden for UCC bliver på denne måde spundet ind i udarbejdelsen af dokumenter. Kampene kommer til at udspille sig om hvad der skal stå i rapporterne, i stedet for selve strategiplanen.

Det er her nyttigt at skelne mellem 1. ordens strategi og 2. ordens strategi, jf. diskussionen side 14 og frem. Topledelsen iværksætter et strategiforløb der skal lede hen mod skabelsen af en 1. ordens strategi – dvs. strategiplanen der offentliggøres 24. april – og måden man gør dette på, sker med en 2. ordens strategi. Denne vil jeg karakterisere som en strategi baseret på *translationskæder* og *pseudomobilisering*.

Med translationskæder hentyder jeg til den kæde af begivenheder som sættes i scene med strategiplanen som mål – det er den det hele peger hen imod, det er den som skal hjælpes til verden gennem forberedelserne:

Kortlægningsrapporter

- ↳ Scenarie- og analyserapporter
 - ↳ Fyraftensmøder og medarbejderdage
 - ↳ Magleåsseminaret
 - ↳ Strategiplanen
 - ↳ Konsekvenserne (fx lukning af udbudssteder)

I dokumenterne udfærdiget af topledelsen (INFusion, bestyrelsesmødereferater, afrapportering til Undervisningsministeriet, mv.) fremstilles kæden som sammenhængende:

Det ene trin fører til det næste der fører til det næste der fører til osv. Og stiller man som udenforstående spørgsmål til et led i kæden, bliver man samtidig nødt til også at opponere mod de foregående led. Jo længere leddene er tilbage i tiden, jo mere lukkede er de. På denne måde bliver det enkelte led i kæden forstærket af de øvrige.

Der sker lige så ofte en fremadrettet association som en bagudrettet association. Alle rapporter og møder i det forberedende arbejde relateres til den strategiplan der engang skal laves, men strategiplanen selv refererer ikke direkte til det forberedende arbejde, kun ved generelt at påstå at bygge videre på forberedelserne.

Med pseudomobilisering forstår jeg den måde topledelsen inddrager medarbejdere i strategiprocesen. Dels bedes særligt udvalgte om at producere tekst der italesættes som vigtig for udarbejdelsen af strategiplanen og hele professionshøjskolens fremtid. Dels vælger topledelsen at indrullere de øvrige medarbejdere i forløbet ved at lade dem komme til orde på fyraftensmøder og en enkelt medarbejderdag. Dette mobiliserer medarbejderne i forhold til at deltagelse som publikum og debattører – men ikke som medproducenter af strategiplanen. Medarbejderne bliver dermed ikke knyttet som ansvarlige i det netværk hvori strategiplanen skabes. Det er også ganske gratis for medarbejderne at gå imod strategiplanen bagefter – man er ikke del af et stærkt netværk som man skal bryde ud af. Derfor er den mobilisering af medarbejderne der på overfladen sker, en pseudomobilisering: Det bliver gennem ”medarbejderinvolveringen” muligt at italesætte medarbejderne som involverede uden at de nødvendigvis er det.

Den kamp om medarbejderinvolvering i efteråret 2007 som beskrives i kapitel 4, udtrykker netop forskellen mellem hvordan topledelsen og medarbejderrepræsentanterne ønsker medarbejderne involveret. Det kan forstås som en kamp om hvorvidt medarbejderne skal være aktører i netværket eller blot entiteter der knyttes til netværket.

Inddragelsen af de menige medarbejdere sker interessant nok uden om deres egen lokale ledelse. Derved opbygges en kortere vej mellem topledelsen og medarbejderne end hvis man fx havde brugt de lokale ledelser til at indsamle input som via hierarkiet blev sendt op til topledelsen. Men da den lokale ledelse netop også er under forandring og har risiko for opsigelse, er det oplagt at der ville være en risiko for konkurrerende netværk bestående af den lokale ledelse på en institution og dennes medarbejdere.

7.2. Strategien med strategiplanen

Som beskrevet i foregående afsnit skabes en række dokumenter der postuleres at hænge sammen i en kæde hvor et led naturligt bygger på det foregående og leder hen til det efterfølgende. Dette medfører at selve strategiplanen inden den eksisterer, allerede er placeret i et netværk af forventningsfulde medarbejdere og tidligere dokumenter. Det giver naturligvis strategiplanen en bedre position til at blive lagt mærke til, men det øger også risikoen for at strategiplanen skuffer fordi der er skabt forventninger til den.

I et ANT-perspektiv ville det være oplagt at kalde strategiplanen succesfuld hvis den opnår at blive til en *immutable mobile* der kan udøve langdistancekontrol ved at påvirke den måde som andre aktører tænker og handler på. Men jeg finder det svært ud fra den periode jeg undersøger, at vurdere om strategiplanen har eller kunne få den effekt. På det tidspunkt jeg forlader min case, dvs. efteråret 2008, ser det ud til at der er mange andre konkurrerende aktører til at definere hvad UCC er, og hvad medarbejderne skal gøre og tænke. Det dokument som oplagt er mest i konkurrence med strategiplanen om at kontrollere netværket, er udviklingskontrakten. Det kunne være interessant at undersøge hvordan ledelsen handler i forhold til de to: Føler man sig mest forpligtet af strategiplan eller udviklingskontrakt?

Selvom strategiplanen mere i teorien end i praksis kan karakteriseres som immutable mobile, har den dog også en anden rolle at spille. Hvor topledelsens masterplan forsøges gjort så entydig som mulig, er store dele af strategiplanen holdt i generelle formuleringer – de mere direkte og konkrete konsekvenser koncentrerer i bilagene (Kilde 21 og 22). Som jeg har diskuteret det tidligere, kunne det tolkes som topledelsens forsøg på at skelne mellem den strategitekst som medarbejderne er involveret i, og så ”konsekvenspapiret” der betragtes som en opgave kun for topledelsen. Topledelsen placerer sig her ved mellem strategien og konsekvenserne af den, og det betyder at medarbejderne kan spørge sig selv om nu også den strategi er så vigtig, når det alligevel er topledelsen der afgør hvad konsekvenserne er af den.

Men strategiplanen er åbenbart nødvendig for topledelsen. Det er i hvert fald tydeligt at strategiplanen argumenterer grundigt for de større faglige miljøer – som jo er kædet sammen med campustankegangen og lukninger af en del af uddannelsesstederne. I princippet kunne lukningen af uddannelsessteder begrundes alene af økonomiske overvejelser, og så kunne man fokusere på at alliere sig med medarbejderne omkring at få noget godt ud af denne situation. Men det vælger man ikke at gøre. Som det tidligere er belyst, er der en omfattende argumentation for hvorfor større faglige miljøer er et gode for alle,

og på den måde forsøger strategiplanen at opbygge netværk med en række allierede. Men det viser sig ikke at være en stærk nok translation: I diskussionerne bagefter om lukning af uddannelsessteder er der ikke spor af den positive argumentation fra strategiplanen om de større faglige miljøer, tværtimod, der viser sig meget negative røster. Disse forsøger at opbygge en alliance med lovgivningen omkring overholdelse af samarbejdscirkulæret men for at denne fremgangsmåde skulle have nogen effekt, kræver det at bestyrelsen også lader sig overbevise, og det sker ikke.

Jeg mener at kunne udkrystallisere to 2. ordens strategier i forløbet med at skabe UCC's 1. ordens strategi. For det første giver målsætningen om at skabe en strategi et muligt fokus for organisationen: Vi skal sammen skabe dette dokument der beskriver hvem vi er, hvorfor vi er til, hvad vi skal gøre, og hvordan. Et sådant *selvrefleksionsprojekt* har muligvis nærmest terapeutisk effekt på en ny organisation der med vold udefra (Folketinget) er skabt af tidligere konkurrerende organisationer. På denne måde kan strategiforløbet i et 2. ordens strategiperspektiv anskues som en måde at skabe selvforståelse i organisationen – og det handler nok mindst lige så meget om ledelsesniveauerne som de menige medarbejdere, eftersom det jo i første omgang er mellem- og topledelsens job som bliver ændret af fusionen. Derfor giver det egentlig også god mening at det er ledelsesniveauerne der er mest involveret i translationskæden af dokumentproduktion. Strategiforløbet er altså i denne forståelse en kamp om at skabe mening med den nye organisation og dens ledere.⁹

For det andet giver skabelsen af 1. ordens strategien – strategiplanen – en mulighed for at kæde lukninger af uddannelsessteder sammen med en kvalitetsdiskussion. Strategiplanen siger at der vil komme højere kvalitet af at skabe større faglige miljøer – og det får man ved at sammenlægge udbudsstederne. Topledelse, bestyrelse og hvem der nu ellers kunne have interesse i det, kan nu henvise til strategiplanen som årsag til lukningerne. Og selvom andre, fx medarbejderne, ikke køber argumentationen fuldt ud om at der skabes større kvalitet ved lukningerne, så bliver det dog i det mindste legitimt at tale om kvalitetsforbedringer og nedlæggelse af udbudssteder samtidig – for strategiplanen demonstrerer jo at det *skal* hænge sammen. Og når så sammenlægningerne af udbudsstederne er gennemført, er det spørgsmålet hvad man skal bruge strategien til. Nu indeholder den jo en række andre punkter end det om de større faglige miljøer, men uanset om strategiplanen fra nu af skulle træde i baggrunden – fx til fordel for udviklingskontrakten med Undervisningsministeriet – så har den spillet en væsentlig rolle som aktør

⁹ På Magleåsseminaret bliver det under en oplistning af styrker og svagheder ved UCC faktisk nævnt: "Mening med PH ikke fundet endnu" (Kilde 18).

under det forløb hvor man skulle beslutte og offentliggøre hvilke udbudssteder der skulle nedlægges. Groft sagt kunne man med dette 2. ordens perspektiv på strategiforløbet kalde strategiplanen for en stråmand, eller en nyttig idiot, der siger en masse fine ord som passer med ønskerne om større enheder, og som når "turbulensen" har lagt sig i organisationen efterfølgende, kun bruges når det passer ind i andre dagsordner – fx når man skal dokumentere at udviklingsplanen fra 2007 er opfyldt tilfredsstillende. Og er det belejligt at skille sig af med strategiplanen, kan man jo altid finde på argumenter for at situationen har ændret sig så meget at en ny strategi er nødvendig.

7.3. Konklusion

Denne undersøgelses problemformulering har været: Hvordan skabes strategi i løbet af UCC's strategiforløb, hvilke kampe giver det anledning til, og hvordan kan disse karakteriseres? Jeg kan på baggrund af mine analyser og den foregående diskussion konkludere at strategiplanen indgår i en kæde af begivenheder – som jeg kalder en translationskæde – der i høj grad handler om at producere dokumenter, og hvor topledelsen forsøger at engagere medarbejderne i organisationens udvikling. Medarbejderne udtrykker – gennem deres medarbejderrepræsentanter og ved deres deltagelse i arrangementer – en interesse for at engagere sig, men det bliver til en pseudomobilisering, og strategiplanen formår ikke at skabe et netværk der på kort sigt mobiliserer medarbejderne. På den måde kan vi sige at strategiplanen taber kampen om at gøre sig til talsmand for hvad medarbejderne ønsker. Men i det undersøgte forløb afspejler strategiplanen to 2. ordens strategier: Den første er som selvrefleksionsprojekt at skabe identitet for og mening med professionshøjskolen på ledelsesniveauet, den anden at skabe en nyttig idiot til at stå som talsmand for en række upopulære nedlæggelser af udbudssteder.

8. Perspektivering: Mulighederne for strategisk ledelse

Har strategiforløbet været en succes for topledelsen? Det afhænger vel af hvad man måler succes på. Uanset turbulens i organisationen vil jeg ud fra de analyser jeg har foretaget, betragte de to 2. ordens strategier formuleret i sidste kapitel som forholdsvis velgennemførte. At man så ikke har fået mobiliseret de menige medarbejdere som jeg mener der var lagt op til, er en anden diskussion. Man kan jo overveje om det overhovedet er muligt at mobilisere så mange mennesker med stærke meninger og følelser om deres arbejdsplads på så kort tid. Efter denne analyse vil jeg mene at det måtte kræve en langt bedre interessekonstruktion, altså en bedre analyse af hvad medarbejderne har af interesser, og dertil langt bedre indrullering. Topledelsen i UCC har kun anvendt få teknikker i form af ledelsesinformation gennem fx INfusion, et par fyraftensmøder og en medarbejderdag. Her kunne man fx have suppleret med at involvere repræsentanter for medarbejderne, når nu man dårligt kan sætte 1200 personer til at skrive på den samme tekst. Det skulle så være repræsentanternes opgave at kende til medarbejdernes interesser således at disse kunne knyttes sammen med strategiteksten. Disse repræsentanter kunne både være medarbejdervalgte eller den lokale ledelse, men som tidligere omtalt er det sandsynligt at topledelsen ikke ønsker at den lokale ledelse skal gives mulighed for at være talsmand for en større medarbejdergruppe.

Man kunne også have valgt en anden strategi for strategiprocessen og have sagt at strategiplanen alligevel ikke i praksis får den store betydning for den enkelte medarbejder, og derfor er det ikke dér medarbejderne skal involveres. Det kunne måske være bedre at organisere medarbejderdage der handlede om at udveksle viden med henblik på at øge kvaliteten i det udførte arbejde. Det er jo i høj grad alligevel mødet med den nye kollega som medarbejderne fremhæver som det positive ved medarbejderdagene, jf. evalueringen heraf (Kilde 16). Det ville selvfølgelig betyde at man ikke kan styrke strategiplanens position ved at henvise til at den er udviklet med deltagelse af alle medarbejderne, men det er nok et spørgsmål om det har betydning hvis medarbejderne føler sig involveret på anden vis.

Det hele afhænger af hvordan man opfatter strategiforløbets muligheder. Mine analyser antyder at topledelsen for det første lægger vægt på at det skal se ud som om alle medarbejdere er involveret, mere end at de rent faktisk er mobiliseret i et netværk med strategiplanen som centrum, og for det andet at strategiplanens funktion blot er at være nyttig idiot i et forløb der skal ende med nogle ubehagelige lukninger af uddannelsessteder.

Men er der da ikke andre muligheder for strategisk ledelse? Naturligvis, og jeg finder at ANT-perspektivet er produktivt ikke bare til analyse af sådanne processer, men også i forhold til at udøve strategisk ledelse. ANT tilbyder en forståelse af både 1. og 2. ordens strategi som understreger de muligheder en ledelse har, men også de kampe der vil opstå. Når strategi forstås som netværksopbygning, bliver det klart at ledelsen er en aktør der må kæmpe for at opbygge og vedligeholde det netværk der styrker hvad man finder er organisationens interesser. Det handler om at forsøge at skabe en problematisering der identificerer hvilke andre aktører det vil være muligt at alliere sig med, definere disses interesser og indrullere dem på måder der er effektive – og endeligt når de er en del af netværket, at mobilisere dem til brug i de relevante sammenhænge.

Men *hvad* der er problem, løsning og relevante aktører der skal indrulleres, kan være helt forskelligt. Det er muligt at UCC-ledelsen skulle have foretaget en problematisering af medarbejderne i forhold til andre aspekter af professionshøjskoledannelsen end lige strategiplanen. Det er for mig at se ikke overbevisende hvorfor denne problematisering er nødvendig og gavnlig – hverken for ledelsen eller UCC.

Hvis vi nu forestiller os den ikke helt utænkelige situation at beslutningen om at lukke uddannelsessteder blev taget ret tidligt i processen og ikke var en ”konsekvens” af strategiplanen – hvordan kunne ledelsen så have opbygget et netværk med det udgangspunkt? Man kunne have forsøgt at alliere den beslutning med økonomiske aktører, dvs. regnestykker der ville vise hvor mange penge man kunne flytte fra bygninger til undervisning. Man kunne alliere sig med bygningerne i forhold til at demonstrere hvor utidsvarende de måtte være, med henblik på at styrke et netværk der taler for campustanken. Og så kunne strategiplanen fx i stedet for argumentation for det positive i større faglige miljøer, give beskrivelser af hvad der er kvalitet således at både ledelse, medarbejdere og studerende får lyst til at engagere sig i projektet.

Det er oplagt at et dokument som strategiplanen kan have både eksterne og interne formål i forhold til organisationen. De interne er dem jeg diskuterer ovenfor, dvs. fx at bidrage til at konstruere de fælles interesser i professionshøjskoledannelsen og indrullere medarbejdere og ledere på relevante måder der kan gøre organisationen til det ledelsen ønsker den skal blive. De eksterne formål kunne være at styrke organisationen som aktør over for omverdenen gennem translationer af hvad det er man gør, og hvorfor – således at man herved opbygger netværk med relevante aktører i omverdenen.

Det er i min analyse ikke muligt at sige noget om hvor effektiv strategiforløbet bidrager til den eksterne netværksopbygning. Det ville kræve en anden empiri, fx undersøgelser af medieomtaler eller af Undervisningsministeriets og andre centrale samarbejdspartners opfattelse af strategiarbejdet. Men jeg finder det alligevel relevant at overveje om de eksterne formål for en strategiplan overhovedet er nødvendige. De eksterne relationer reguleres i høj grad af lovgivning og tilhørende afrapporteringer, herunder udviklingsplan, udviklingskontrakt osv. samt de samarbejdskontrakter som indgås med samarbejdspartnere. Derfor finder jeg god grund til at ledelsen i denne situation bør koncentrere sig om de interne formål med strategiarbejdet.

Mit oprindelige udgangspunkt for dette arbejde var at blive klogere på hvordan en strategi bliver til, hvad den indeholder, og hvordan den bruges. Jeg har forsøgt at undersøge et konkret strategiforløb ved at "læse med teksterne" som en måde at forsøge at finde mening med det arbejde der foregår, også selvom det kunne kritiseres set ud fra et klassisk rationalistisk perspektiv. Det vil naturligvis være til diskussion hvad der kan være legitime formål med en strategiproces, men når man i en offentlig organisation iværksætter et strategiudviklingsforløb, behøver det ikke være fordi man har brug for en strategiplan som sådan til at guide én i fremtidens svære beslutninger. Der kan være en række andre grunde, fx terapi ved tvungne fusioner eller fordi man vil legitimere upopulære beslutninger. Det sidste virker måske som et mindre legitimt formål end det første. Men ikke desto mindre må vi være i stand til at tænke strategisk om strategi – eller strategi i 2. orden – både for at forstå hvad det er der foregår, og for selv at få mest muligt ud af strategiarbejdet.

9. English summary

In this thesis I study strategy processes in a specific case of the university college in Copenhagen, UCC, which was formed during summer 2007 through winter and spring 2008. The guiding question for the analysis is: How is strategy created during this period? What are the struggles that emerge and how can they be characterised?

As a theoretical framework I use Actor Network Theory (ANT) as it is conceived by Latour (1986; 1996b), Callon (1986), Law (1992) and Jensen (2005). I find this to be a productive framework for studying how persons and physical objects create a strategy for an organisation. With an ANT perspective my focus is on analysing how networks of actors are built through translation processes. With the notions of Callon (1986) I use four moments of translation to characterise the processes: *Problematisation*, where the nature of problems is defined and aligned with what could be called a obligatory passage point that the actors have to go through in order to reach the desired solutions; *Interessement*, in which various techniques are used to make other actors interested in specific roles with specific interests; *Enrolment*, where negotiations with actors take place in order to make them play the proposed roles; and finally *Mobilisation*, where mobile spokesmen – persons or physical objects – are made able to represent other actors.

The empirical data for the analysis consist of a long series of documents produced during the period by participants in the strategy process, see Chapter 11. Most of them are uploaded to a temporary intranet, www.phdoc.info (see page 75). Others are public on www.ucc.dk or from e-mail communication.

The analysis leads to two results concerning the processes up till the publication of the strategy plan of UCC in April 2008. First, all the working groups and reports being done can be seen as a chain of translation leading to the strategy plan. But this is not so much because of the content of this work and these reports, more because of the rhetoric used by management. Second, my analysis shows how management tries to enrol all the employees in special events where their roles are to be audience more than participants. This role is not accepted without struggles. This leads to what I call pseudo-mobilisation which designates a situation where it is possible to speak of the employees as mobilised because they are involved in some respect in the process but without feeling any responsibility of the result of the processes, namely the strategy plan. This makes it easy for the employees to discard the strategy plan.

In this respect it is fair to say that the strategy plan does not succeed in becoming spokesman for the employees. But the analysis also uncovers two second order strategies (the strategy plan is seen as first order strategy). The first is the management's use of the strategy processes as a mean to create identity and meaning of the new university college. This is mostly directed to the leaders on different levels. The other second order strategy is to use the strategy plan as a "useful idiot" who can be spokesman of the unpopular closing and fusion of many of the old institutions which are part of the new university college.

10. Referencer

(alle internetlinks er senest lokaliseret 6. januar 2009)

- Callon, M. (1986): Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. I: Law, J.: *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* London: Routledge, s.196-223. Lokaliseret på [http://www.vub.ac.be/SOCO/tesa/RENCOM/Callon%20\(1986\)%20Some%20elements%20of%20a%20sociology%20of%20translation.pdf](http://www.vub.ac.be/SOCO/tesa/RENCOM/Callon%20(1986)%20Some%20elements%20of%20a%20sociology%20of%20translation.pdf)
- Jensen, C.B. (2004): Researching Partially Existing Objects: What is an Electronic Patient Record? Where do you find it? How do you study it? Arbejdspapir nr. 4 fra Center for STS-studier. Lokaliseret på <http://sts.imv.au.dk/arbejdspapirer.php>.
- Jensen, C.B. & Lauritsen, P. (2005): Reading Digital Denmark: IT Reports as Material-Semiotic Actors. *Science Technology Human Values*; 30; 352-373. Lokaliseret på <http://sth.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/3/352>
- Jensen, T.E. (2005): Aktør-netværksteori – Latours, Callons og Laws materielle semiotik. I: Esmark, A., Laustsen, C.B. & Andersen, N.Å. (red.): *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Justesen, L. (2005): Dokumenter i netværk. I: M. Järvinen & N. Mik-Meyer: *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter*. København: Hans Reitzels Forlag. s. 215-234.
- Latour, B. (1986): The Powers of Association. I: John Law (red.): *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge*, s.264-80. London: Routledge and Kegan Paul.
- Latour, B. (1990): Drawing Things Together. I: M. Lynch & S. Woolgar (red.): *Representation in Scientific Practice*. Cambridge, Mass.: MIT Press, s.19-68.
- Latour, B. (1996a): *Aramis, or The Love of Technology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Latour, B. (1996b): On actor-network theory. A few clarifications. *Soziale Welt* 47: 369-81. Lokaliseret på <http://www.nettime.org/Lists-Archives/nettime-l-9801/msg00019.html>. [Oversat til dansk i *Philosophia*, 25, 3-4, s.47-64.]
- Latour, B. & Woolgar, S (1979): *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Law, J. (1986): On the Methods of Long Distance Control: Wessels, Navigation and the Portuguese Route to India. I: J. Law (red.): *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* London: Routledge, s.234-263.
- Law, J. (1992): Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity. *Systems Practice*, Vol. 5, No. 4, s.379-393. Lokaliseret på <http://www.springerlink.com/content/k3250570778u53u5/>
- Whittington, R. (2002): *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Oslo: Abstrakt forlag.

11. Kilder

(Kilder markeret med * findes på det midlertidige intranet for UCC, jf. Bilag A)

1. Lov om professionshøjskoler for videregående uddannelser, Lov nr. 562 af 6. juni 2007
2. Brev af 15. juni 2007 til "Institutioner, der kan indgå i de kommende professionshøjskoler" fra Institutionsstyrelsen, sags nr. 152.784.031
3. Standardvedtægt for professionshøjskoler for videregående uddannelser, august 2007, sags nr. 107.614.031
4. Projektplan, 20. august 2007. Fremlagt på bestyrelsesmøde 23. august 2007 af Laust Joen Jakobsen.*
5. Bestyrelsesmødereferater. Den midlertidige bestyrelse fra 23. aug. 2007:
<http://ucc.dk/omprofessionshoejskolen/organisation/bestyrelse/Pages/Arkiv.aspx>
Den permanente bestyrelse fra 1. jan. 2008:
<http://ucc.dk/omprofessionshoejskolen/organisation/bestyrelse/Pages/bestyrelse.aspx>.
6. Mødereferater fra (midlertidigt) hovedsamarbejdsudvalg, M-HSU og HSU, fra perioden 4. sep. 2007 til 23. april 2008.*
7. INfusion. Elektronisk nyhedsbrev som fra 1. april 2007 er blevet distribueret 1 til 2 gange om måneden via e-mail til medarbejderne i Professionshøjskolen København University College. Findes på <http://ucc.dk/Pages/infusion.aspx> og beskrives her som: "INfusion er Professionshøjskolen Københavns nyhedsbrev til medarbejderne om etableringen af professionshøjskolen."
8. Masterplan (indgår også i Sammenlægningsplanen som bilag 3, men xls-versionen her er mere læsevenlig).*
www.phdoc.info/UserFiles/File/Planer,%20principper/071027_Masterplan_3_1.xls
9. Udbygget normalsammenlægningsplan. Professionshøjskolen København University College (Sammenlægningsplanen), 7. november 2007.* Findes også på http://ucc.dk/omprofessionshoejskolen/organisation/bestyrelse/Documents/071108_Sammenlagningsplan_m_vedtagt.pdf
10. Udviklingsplan 2007. Professionshøjskolen København University College.* Findes også på http://ucc.dk/omprofessionshoejskolen/organisation/bestyrelse/Documents/071108_phk_bh_Udviklingsplan.pdf
11. Kommissorium scenariegrupper, Professionshøjskolen København, 2007.*
12. Afrapportering scenariegrupper, Professionshøjskolen København, 2007.*
13. Invitation til medarbejderdag.*

14. "Pejlemærker for fremtiden". Medarbejderdage uge 5, 2008. 5 rapporter fra henholdsvis 28., 29., 30. og 31. januar samt 1. februar.*
15. Sammenfattende rapport fra medarbejderdagene i uge 5, Professionshøjskolen København, 2008.*
16. Evaluering af medarbejderdagene. Spørgeskemaundersøgelse.*
(Omtale i INFusion nr. 5, 3. april 2008, se <http://ucc.dk/Pages/infusion.aspx>)
17. E-mail udsendt 15. februar 2008 til deltagere i strategiworkshop på Magleås 19. og 20. februar 2008, indeholdende følgende fire elektroniske dokumenter til deltagernes forberedelse (citater fra e-mail):
"Program for workshoppen
Strateginotat om rammer for strategiarbejdet
"Noget" om roller, ansvar og kompetence
Sammenfatning fra medarbejderdagene"
18. Materiale produceret på strategiworkshop på Magleås 19. og 20. februar udsendt på e-mail til Ledelsesgruppen 27. februar, indeholdende 3 elektroniske dokumenter (citater fra e-mail):
"1) Udskrifter af flipovers
2) Matricen vedr. strategiske mål og fokusområder
3) Skabelonerne fra gruppearbejderne onsdag eftermiddag."
19. E-mail til Lederforum sendt 23. april 2008 kl. 21:23 fra PH-ledelsessekretariatschef Martin Dons Demsig.
20. Strategiplan 2008-2012 (ligger på www.ucc.dk/Kontakt/Pages/presserum.aspx).
21. Bilag til strategiplan 2008-2012: Implementering af fokusområder.*
22. Strategiplan 2008-2012 – baggrund og konsekvenser, Professionshøjskolen København, 2008.*
23. Ledelsesmodel og ledelsesroller, Professionshøjskolen UCC, dateret 16. september 2008. Udsendt til Lederforum som materiale til møde 18. september 2008.
24. Styrings- og økonomimodel, Professionshøjskolen UCC, dateret 17. september 2008. Udsendt til Lederforum som materiale til møde 18. september 2008.
25. Afrapportering af udviklingsplan for 2007-08 for Professionshøjskolen UCC, University College. Dateret 7. oktober 2008. Indsendt til Undervisningsministeriet.
26. Udviklingskontrakt 2008-2009. Professionshøjskolen UCC. Dateret 5. november 2008. (lokaliseret på <http://ucc.dk/omprofessionshoejskolen/visión/Documents/Udviklingskontrakt%202008%20-%202009.pdf>)

Bilag A – Oversigt over phDOC

Dette bilag indeholder en gengivelse af menuen for det midlertidige intranet www.phDOC.info (Login: PHDOC. Kodeord: 010108).

- Om hjemmesiden
- Nyheder
 - o INfusion
- UVM
- Medarbejdermøder
 - o Medarb.dage uge 5/08
- Medarb.undersøgelser
 - o Gallup 01/08
- Lovgivning mv.
- Planer, principper
- Styregruppe
- Bestyrelse
- PH-forberedelsesgr.
- PH Lederforum
- Fælles HSU
- Kontaktudvalget/UCC
- PH-sekretariatet
- Arbejdsgrupper
 - o Tolkning af loven
 - o Kortlægning,kerneopg
 - o Scenariegrupper
 - o Analysegrupper
- It
 - o Medarb.møde 28.02.08
 - o Medarb.møde 10.06.08
 - o Samarbejdsplatform
- Skemaer og vejlednin
 - o Personale og løn
 - o Økonomi
 - o It
 - o Kommunikation
- Internationalisering
 - o Erasmus
- Office 2007

Bilag B – Kronik

Hvad skal vi med strategi?

Det er blevet et helt almindeligt syn at offentlige organisationer skal have strategier for det ene og det andet. På grundlag af en aktuel case giver kronikøren her et bud på hvad vi kan bruge strategiarbejde til.

Når offentlige organisationer oplever en eller anden organisatorisk ændring, fx sammenlægninger, fører det næsten altid til at man også laver en ny strategi. Strategiprocesser er blevet noget vi næsten konstant er udsat for. Men hvad skal vi med al den strategi for organisationer der i høj grad er styret af al mulig andet, fx lovgivning, udviklingskontrakter og samarbejdsaftaler med andre organisationer?

Jeg har undersøgt den strategiproces der fandt sted omkring dannelsen af en af de nye professionshøjskoler. Det er et forløb som kan give indsigt i de muligheder – både udnyttede og spildte – som strategiprocesser kan tilbyde.

Strategi som obligatorisk passagepunkt

Samtidig med at professionshøjskolen formelt blev dannet på papiret sommeren 2007 blev der udarbejdet detaljerede planer for hvad der skulle ske hvornår, og der blev nedsat forskellige grupper der skulle lave analyser af den ene og den anden slags. Det hele blev sat i scene med henblik på at lede frem til den strategiplan man forventede skulle være klar i foråret 2008.

Samtidig bruges strategiplanens komme som en begrundelse for hvorfor en række forhold omkring professionshøjskolen ikke kan beslattes endnu. For eksempel argumenterer man over for Undervisningsministeriet for at organisations- og ledelsesmodel samt økonomimodel og -styring kan først beslattes når mission, vision, mål og strategier er udarbejdet. Strategiplanen bliver her gjort til hvad vi kan kalde et *obligatorisk passagepunkt*: Strategi er nødvendig for at få andre ting besluttet og for at skabe noget nyt. Professionshøjskoledannelsen skal passere et strategiudformningsforløb for at nå frem til målet der kan opfylde lovgivernes intentioner. Mission, vision, mål og strategier – det firefoldige mantra – kædes sammen med den udfordring det er at skabe professionshøj-

skolen, dvs. de fire bliver til løsningen på hvordan man – med støtte i lovgivningen naturligvis – kan opnå at professionshøjskolen skal være noget kvalitativt forskelligt fra CVU'erne. Strategi gøres uundværlig som det der skaber identiteten af den kommende institution, og som det der skaber relationen mellem det forberedende arbejde, dvs. alle de rapporter der udarbejdes og diskuteres, og så fremtiden. Fortiden har ingen betydning uden strategi, og fremtiden kommer først når strategierne findes. Det er ikke så lidt der forventes af strategiplanen.

Hele efteråret og vinteren er der arbejdsgrupper der producerer rapporter, og der afholdes arrangementer der skal inddrage medarbejderne. De mange rapporter skabt af forskellige grupper af mellemledere og udvalgte medarbejdere bliver også til noget der kan associeres til, argumenteres ud fra og får på denne måde en mulig rolle at spille. Men i min analyse af dokumenterne er det ret begrænset hvordan disse rapporter og medarbejdermøder påvirker det der sker senere. Der henvises til dem i beskrivelserne af hvad man er i gang med, og det fremhæves at de bygger på hinanden og supplerer hinanden. Men det er ikke muligt at pege på indhold der for alvor er præget af de tidligere arbejder. Der står meget få referencer til de forudgående analyser i de enkelte rapporter – og det selv om hvert eneste kommissorium for en arbejdsgruppe der skal udarbejde en eller anden analyse, beskriver opgaven med ord som at arbejdet skal tage udgangspunkt i de relevante foregående analyser.

Strategi som mobilisering

Det er dog min vurdering at alle disse rapporter har en anden funktion i forløbet. De fungerer som en måde at skabe interesse på for de personer der indgår i arbejdet. Arbejdet definerer hvad disse personer bør og kan udtale sig om. Disse særligt udvalgte medarbejdere og ledere er her beskæftigede med at producere tekster. En sådan tekstproduktion kan anskues som en måde at inddrage personer på en styrende måde. Topledelsen siger ikke: "Hvad med at I syv personer med stor erfaring og særlige indsigter sætter jer sammen og beskriver det der er vigtigt for vores strategi" – nej, topledelsen får udfærdiget kommissorier til de forskellige grupper og giver dem korte tidsfrister. Så længe disse personer er fastholdt i et produktionskrav, er de både mobiliseret – og immobiliseret. Man kan jo dårligt klage over ikke at få lov til at lave strategiarbejde, så længe man er i gang med at lave analyser der omtales som "grundlaget for vores kommende strategi" – uanset om så de er det eller ej. Medarbejderes og lederes kamp om at definere fremtiden for professionshøjskolen bliver på denne måde spundet ind i udarbejdelsen af dokumen-

ter. Kampene kommer til at udspille sig om hvad der skal stå i rapporterne, i stedet for selve strategiplanen.

Det er her nyttigt at skelne mellem 1. ordens strategi og 2. ordens strategi. Topledelsen iværksætter et strategiforløb der skal lede hen mod skabelsen af en 1. ordens strategi – dvs. strategiplanen der offentliggøres i foråret – og måden man gør dette på, sker med en 2. ordens strategi. Den måde man inddrager medarbejderne på, vil jeg karakterisere som en strategi baseret på *pseudomobilisering*.

Dels bedes særligt udvalgte medarbejdere om at producere tekst der italesættes som vigtig for udarbejdelsen af strategiplanen og hele professionshøjskolens fremtid. Dels vælger topledelsen at indrullere de øvrige medarbejdere i forløbet ved at lade dem komme til orde på fyraftensmøder og en enkelt medarbejderdag, dvs. arrangementer hvor det er meget begrænset hvilken indflydelse man som medarbejder kan få. Dette engagerer medarbejderne i forhold til at deltagelse som publikum – men ikke som medproducenter af strategiplanen. Medarbejderne bliver dermed ikke tilknyttet det der ender med at blive til strategiplanen, som medansvarlige. Det er også ganske gratis for medarbejderne at gå imod strategiplanen bagefter – medarbejderne kan ikke beskyldes for at skifte mening eller løbe fra hvad de selv har sagt og gjort. Derfor er den mobilisering af medarbejderne der på overfladen sker, en pseudomobilisering: Det bliver gennem ”medarbejderinvolveringen” – som topledelsen i øvrigt mange gange lægger vægt på er meget vigtig – muligt at italesætte medarbejderne som involverede uden at de er det.

Strategi som terapi

Men en del af de ansatte – primært ledere med personaleansvar – er jo involveret som deltagere i de mange analysegrupper og rapportskrivninger. Og selvom selve rapporterne måske ikke betyder så meget for den endelige tekst, kan der alligevel være et formål med at sætte ansatte til at diskutere. Målsætningen om at skabe en strategi giver et muligt fokus for en uklar organisation: Vi skal sammen skabe dette dokument der beskriver hvem vi er, hvorfor vi er til, hvad vi skal gøre, og hvordan. Et sådant *selvrefleksionsprojekt* kan have nærmest terapeutisk effekt på en ny organisation der med vold udefra (Folketinget) er skabt af tidligere konkurrerende organisationer. På denne måde kan strategiforløbet anskues som en måde at skabe selvforståelse i organisationen – og det handler nok mindst lige så meget om ledelsesniveauerne som de menige medarbejdere, eftersom det jo i første omgang er mellem- og topledelsens job der bliver ændret af fusionen. Derfor giver det egentlig også god mening at det er ledelsesniveauerne der er

mest involveret i analysegrupperne. Strategiforløbet er altså i denne forståelse en kamp om at skabe mening med den nye organisation hos dens ledere.

Strategi som nyttig idiot

Som beskrevet i det foregående skabes en række dokumenter der postuleres at hænge sammen i en kæde hvor et led naturligt bygger på det foregående og leder hen til det efterfølgende. Dette medfører at selve strategiplanen inden den eksisterer, er imødeset af forventningsfulde medarbejdere. Det giver naturligvis strategiplanen en bedre position til at blive lagt mærke til, men det øger også risikoen for at strategiplanen skuffer fordi der er skabt forventninger til den. Det er jo så interessant at undersøge hvad strategiplanen rent faktisk bruges til.

På det tidspunkt jeg forlader min case, dvs. efteråret 2008, ser det ud til at der er mange andre konkurrerende aktører til at definere hvad professionshøjskolen er, og hvad medarbejderne skal gøre og tænke. Det dokument som oplagt er mest i konkurrence med strategiplanen, er udviklingskontrakten med Undervisningsministeriet. Men det er naturligvis for tidligt i forløbet til helt at afskrive strategiplanens indflydelse. Tiden må vise om strategiplanen kommer til at leve en tilbagetrukket tilværelse eller som et dokument der tages op i centrale sammenhænge.

Men selvom strategiplanen ikke skulle få de store effekter på længere sigt, har den dog også en anden rolle at spille. I forbindelse med professionshøjskoledannelsen har det været ventet – og frygtet af nogle – at mange af de eksisterende seminarier ville blive lukket og/eller fusioneret til få, større uddannelsessteder under Professionshøjskolen. Dette sker også i denne case, og strategiplanen spiller her en rolle i forhold til at argumentere for dette.

Strategiplanen bruger meget plads på at argumentere for ”større faglige miljøer”. Ifølge planen giver større faglige miljøer bedre undervisere og bedre faglig kvalitet i uddannelsen, hvilket tiltrækker flere studerende. Det skaber også mere ny viden i samarbejde med partnere og øget fleksibilitet i forhold til udbud og muligheder for studerende og medarbejdere. Og endeligt sikrer de større miljøer fuldt udbud i alle linjefag på lærer- og pædagoguddannelsen. På denne måde kædes de større faglige miljøer sammen med fordele for en række aktører: Studerende vil opleve mere kvalitet, undervisere og øvrige medarbejdere vil øge kompetencerne og få flere muligheder, og samfundet vil ligesom eksterne partnere få mere gavn af den nye viden der skabes. Strategiplanen oversætter

altså diskussionen om lukning af uddannelsessteder til en argumentation om større kvalitet for studerende, ansatte og samfundet. Det handler altså ikke om at spare penge (og så alligevel lidt, for det nævnes da også at der vil være væsentlig driftsmæssige besparelser).

I princippet kunne lukningen af uddannelsessteder begrundes alene af økonomiske overvejelser, og så kunne man fokusere på at alliere sig med medarbejderne omkring at få noget godt ud af denne situation. Men det vælger man ikke at gøre. Man bruger i stedet strategiplanen som en mulighed for at kæde lukninger af uddannelsessteder sammen med en kvalitetsdiskussion. Strategiplanen siger at der vil komme højere kvalitet af at skabe større faglige miljøer – og det får man ved at sammenlægge udbudsstederne. Topledelse, bestyrelse og hvem der nu ellers kunne have interesse i det, kan nu henvise til strategiplanen som årsag til lukningerne. Og selvom andre, fx medarbejderne, ikke køber argumentationen fuldt ud om at der skabes større kvalitet ved lukningerne, så bliver det dog i det mindste legitimt at tale om kvalitetsforbedringer og nedlæggelse af udbudssteder samtidig – for strategiplanen demonstrerer jo at det *skal* hænge sammen. Og når så sammenlægningerne af udbudsstederne er gennemført, er det spørgsmålet hvad man skal bruge strategien til. Nu indeholder den jo en række andre punkter end det om de større faglige miljøer, men uanset om strategiplanen fra nu af skulle træde i baggrunden – fx til fordel for udviklingskontrakten med Undervisningsministeriet – så har den spillet en væsentlig rolle som begrundelse for at der skulle nedlægges uddannelsessteder. Groft sagt kunne man kalde strategiplanen for en stråmand, eller en nyttig idiot, der siger en masse fine ord som passer med ønskerne om større enheder, og som når ”turbulensen” har lagt sig i organisationen efterfølgende, kun bruges når det passer ind i andre dagsordner. Og er det belejligt at skille sig af med strategiplanen, kan man jo altid finde på argumenter for at situationen har ændret sig så meget at en ny strategi er nødvendig.

Strategi i 2. orden

Lad mig til sidst opsummere. Når man i en offentlig organisation iværksætter et strategiuudviklingsforløb behøver det ikke være fordi man har brug for en strategiplan som sådan til at guide én i fremtidens svære beslutninger. Der kan være en række andre grunde. Hvis man fx er udsat for en tvungen fusion, er det oplagt at der skal skabes mening med denne i hovederne hos medarbejderne – og det kan en strategiproces være glimrende til at gøre fordi den medfører at der afsættes tid til selvrefleksion og diskussioner – og så er det sådan set ligegyldigt hvad der kommer til at stå i strategiplanen. Men strategien kan også anvendes som en måde at give argumentation til beslutninger der

allerede er taget. Det virker måske som et mindre legitimt formål end det foregående. Men ikke desto mindre må vi være i stand til at tænke strategisk om strategi – eller strategi i 2. orden – både for at forstå hvad det er der foregår, og for selv at få mest muligt ud af strategiarbejdet.

