

Aalborg Universitet



**AALBORG
UNIVERSITY**

Ledelse og organisatorisk virkelighedsdannelse

koncept for projekt om en ny ledelsesprofil

Jørgensen, Kenneth Mølbjerg

Publication date:
2006

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Jørgensen, K. M. (2006). *Ledelse og organisatorisk virkelighedsdannelse: koncept for projekt om en ny ledelsesprofil*. Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



DANISH CENTRE
FOR PHILOSOPHY
AND SCIENCE STUDIES

Ledelse og organisatorisk virkelighedsdannelse
koncept for projekt om en ny ledelsesfilosofi

Kenneth Mølbjerg Jørgensen
&
Lennart Nørreklit

Ledelse og Filosofi
Nr. 2, 2006

© Mølbjerg & Nørreklit

Ledelse og organisatorisk virkelighedsdannelse - koncept for projekt om en ny ledelsesfilosofi

Ledelse og Filosofi, nr. 2, 2006

ISBN 87-91943-11-6

EAN 9788791943119

Published by
Danish Centre for Philosophy and Science Studies
Aalborg University
Fibigerstraede nr. 10
9220 Aalborg
Denmark

www.think.aau.dk

Ledelse og organisatorisk virkelighedsdannelse

Concept for projekt om ny ledelsesfilosofi

Lennart Nørreklit & Kenneth Mølbjerg

INDLEDNING

Udgangspunktet for at tale om ledelsesfilosofi er modellen for virkelighedskonstruktion, som er udviklet af Nørreklit og indgår som den styrende idé i bogen *Dimensions of Change* (Henriksen m.fl. 2004).^[1] Den grundlæggende idé i modellen er, at aktører konstruerer deres virkelighed igennem en integration af fire dimensioner: *fakta, logik, værdier og kommunikation*. Konstruktionen af virkelighed skal her forstås som anderledes end *verden*. Verden er, hvad den er; hverken mere eller mindre. Den består af fysiske og materielle elementer, symboler, sprog og handlinger. Vores *virkelighed* er derimod vores fornemmelse om, vores viden om og vores følelser for denne verden. Vores virkelighed er det, som *virker* for os. Mens verden således er *objektivt* forekommende, er virkelighedsopfattelse vores *subjektive konstruktion* af den. Vores virkelighed konstrueres som nævnt via en integration af fire dimensioner:

Fakta: Fakta er et udtryk for verden. Fakta er de etablerede uomgængelige forhold, som er de realiteter, man ikke kommer uden om. Fakta er det grundlag, der sikrer, at man har grund under fødderne. Fakta drejer sig om ting og forhold i verden. I menneskers praksis observeres og registreres de relevante forhold og danner derigennem grundlag for vore handlinger – uanset om vi handler som enkeltpersoner eller som organisationer. Fakta udgør råmaterialet for konstruktion af virkelighed. I forskningen anvendes ligeledes evidens og dokumentation, data, til sikring af, at undersøgelsen har grund i fakta.

Logik: Logik transformerer fakta til *muligheder* i verden. Det er igennem logisk bearbejdning, at vi transformerer råmaterialet om til noget, som vi kan vælge imellem. Der findes forskellige former for logik. Den kan være materiel, formel, social eller subjektiv. *En materiel logik* beskriver regler, procedurer og retningslinjer som er indlagt i forskellige materielle teknologier og systemer: eksempelvis regnskabssystemer, budgetsystemer, kvalitetssystemer eller produktionssystemer. Fælles for dem alle er, at de bearbejder råmateriale til noget andet og derved skaber muligheder i verden. *Formel logik* er de typer af logik, som findes i matematik og videnskabelige teorier. *Subjektiv logik* er individets tillærte form for logik, og som altså handler om, hvordan individet har lært at agere i mødet med forskellige situationer. Det er en logik, som kan være tillært igennem *erfaringen* eller en logik, som er tillært igennem *uddannelse*. *Social logik* er dermed organisationens måde at transformere fakta om til muligheder. Det handler altså om, at den sociale organisering betinger hvilke former for logik, som kommer i spil i forbindelse med skabelsen af nye muligheder.

Er det administratorens, ingeniørens, marketingsmandens, salgsdirektørens eller HR-lederens logik, som er i spil. Alt efter organisationens struktur og kultur er der forskellige betingelser for, hvordan forskellige logikker kommer i spil.

Værdier: Værdier beskriver hvad der er vigtigt og værdifuldt for os. Værdier beskriver hvad der knytter os positivt til vor verden. Vi udtrykker det gennem hvad vi kan lide og holder af og hvad vi ikke synes om. Værdier er det som giver mening i tilværelsen. Uden værdier ville vores virkelighed udelukkende være instrumentel, tom og meningsløs. Derfor ville der ikke være noget grundlag for at vælge og vurdere mellem forskellige muligheder. Værdier er vores ledetråd. De fortæller hvordan vi bør prioritere og hvordan vi bør behandle andre. Vores værdier og moral er på samme måde som logik tilegnet og indlært igennem vores opvækst og erfaringer i det samfund og de organisationer, hvor vi har og har haft vores daglige gang. Vores værdier er således påvirket af lokale, regionale og nationale forhold; de er også præget af den social gruppe, som vi er opvokset i, køn og race mv. Endelig er værdier også et produkt af vores uddannelse. Det er imidlertid svært præcist at identificere værdier. De er som oftest tavse og taget for givne i det, som der siges og gøres. De er integreret i logik, kommunikation og konstruktionen af fakta på en så ubevidst facon, at man oftest ikke lægger mærke til dem.

Kommunikation: Kommunikation er det medium, hvorigennem vores virkelighed bliver social. Uden kommunikation ville der kun være individuelle virkeligheder. Vi kunne ikke tale om kultur, fællesskab, samfund eller historie uden kommunikation. Vores konstruktioner ville udelukkende være individuelle. Læring ville ligeledes være meget begrænset, fordi vi ikke ville kunne lære af andre. Kommunikation er således altafgørende i forhold til at tale om virkeligheden som socialt konstrueret. Integreret i kommunikationen er således fakta, logik og værdier. Det er med andre ord igennem kommunikationen, at vi har adgang til fakta, logik og værdier. Kommunikation er således et spørgsmål om liv eller død for organisationen (jf. Gergen 2004).

I det omfang, af at muligheder ikke er integreret med fakta, udgør de en vision, der ikke kan virkeliggøres. I det omfang, værdierne ikke er integreret i mulighederne, kan de ikke virkeliggøres og organisationen mister gennemslag og livsvilje. I det omfang der ikke er en kommunikation, der som sin vision formidler et integreret perspektiv af fakta, værdier og muligheder, kan organisationen ikke styres. Omvendt gælder: hvis værdierne er indeholdt i mulighederne, kan de virkeliggøres, forudsat mulighederne er realistiske. Mulighederne er realistiske, hvis de er integreret i fakta. For at værdierne skal kunne virkeliggøres af en virksomhed, skal kommunikationen koordinere realiseringen af det integrerede perspektiv. Alt afhænger således af ledelsens evne til at udvikle, formidle og justere et perspektiv, der er bærer for en løbende (re-)integration.

IDENTITET OG FORANDRING – EN FORSKNINGSGOPGAVE I LEDELSESFILOSOFI

Opgaven vi stiller os er at uddybe de her anslåede integrative perspektiv. Udvikling af aktørerne består i en *ny integration* af dimensionerne fakta, logik, værdier og kommunikation. Begreber som *topoi* (Nørreklit 2006) og *narrativer* herunder en nødvendig hermeneutisk *ubestemthed og åbenhed* (S. Jönsson 2005, 2006), ligesom *ideologibegrebet* (Riceours tradition) (Ajami, Errindton m.fl. 2005) alle er søgt lagt til grund for fortolkning af integrationsprocessen.

Vi kan imidlertid også beskrive integration som en (*re-*)*konstruktion af aktørens / organisationens identitet*, og mangel på integration er derfor også en identitetskrise. Forståelsen af identitetsbegrebets positive såvel som negative rolle som en ledelsesopgave til at skabe en sammenhængende og succesrig organisation er således et omdrejningspunkt for analysen af integrationsprocessen.

I følge Harret og Grillet har identitetsbegrebet fire kendetegn:

1. Identitet handler om at have en fornemmelse af sig selv i forhold til bestemte lokationer: geografisk, organisatorisk, regionalt og nationalt for eksempel.
2. Identitet handler om at have en fornemmelse af sig selv i forhold til tid, hvor livet opfattes som kontinuert bane eller sti.
3. Identitet handler om at have en fornemmelse af sig selv som ansvarlig aktør i forhold til andre mennesker og andre fænomener i verden – dyr, miljø mv.
4. Identitet handler om at have en fornemmelse af sig selv i forhold til social position, en placering imellem andre mennesker i forhold til status, alder, anseelse, profession mv. (Harré and Gillett 1994: 103-104).

Jf. modellen om virkelighedskonstruktion er denne fornemmelse af sig selv i centrum af selve vores erkendelse og vores handlinger. Vi kaster os selv ud i verden (jf. Hall 1979). Identitet er med, når vi taler og handler. Den er indlejret i de logikker, hvorved vi skaber nye muligheder i verden, og den er med, når vi synes noget er godt og behageligt, eller omvendt, når noget forekommer frastødende og ubehageligt. Det følger også af beskrivelsen af identitet, at det er noget, som omhandler at have et bestemt tilhørsforhold til bestemte grupper og fællesskaber (jf. også Wenger 1998 og Bauman 2004).

Vi interesserer os imidlertid for forholdet mellem disse subjektive indentitetsopfattelser forholder sig til den identitetsdannelse, som realiseres gennem praksis. Vi vil således ændre Harret og Grillet's identitetsbegreb, så det ikke kun har et subjektivt men også et handlingsmæssigt grundlag. Harret og Grillet's identitetsdefinitioner er cirkulære. De tror at man kan bestemme det ved henvisning til en fornemmelse. Det er ikke muligt (Wittgenstein 1953). Vi skal med udgangspunkt i integrationsopgaven give en definition på identitet som knytter det såvel til praksis som til menneskets subjektivitet.

Det er afgørende at tænke i, at identitet ikke er noget statisk. Der sker hele tiden en *rekonstruktion af identitet* igennem aktørernes daglige omgang med verden – det som Wenger kalder *forhandling*

af mening og det som Gergen m.fl. (2004) kalder dialogen. På sin vis er begrebet identitet et dårligt begreb, fordi man ubevidst tænker identitet som noget statisk. I stedet skulle vi måske tale om *identificering*, fordi det henfører til, at der er tale om en stadig vedvarende proces. Dermed er der også tale om en vedvarende udfordring, heriblandt også klart en *ledelsesudfordring*. Der er mange, der beskriver identificering som noget der foregår via narrativt (Chappell m.fl. 2003; Sfard 2005). Narrativet er en interessant metafor for at tale om identitet, idet det implikerer et plot (Czarniawska 1997, 1999; Boje 2001). "Narrating" er således at skabe et plot; med andre ord er det at skabe *sammenhæng og mening* i ens tilværelse. Men jf. det dynamiske er identitet et plot som aldrig er færdiggjort (jf. Boje 2001). Det er altid til forhandling og afhænger altid af, hvad der kommer efterfølgende.

Identitet er ofte skrøbelig og skal kontinuerligt udvikles og plejes. Der er mange forfattere, som taler om en begyndende *identitetskris*e (jf. Bauman 2004). Nogle af de fænomener, som skaber identitetskrisen er naturligvis det forøgede forandringstempo som følger af teknologiske ændringer, politiske ændringer, markedsændringer og globalisering. Nogle af de effekter, som identitetskrisen udløser er netop, at vi taler meget mere om identitet – den kan med andre ord ikke tages for givet længere. Det betyder også, at identitet ikke blot forhandles igennem forhandling af mening; det føles også direkte som en forhandling af mening i ren politisk forstand – med andre ord føles det som en kamp for at give sine ord, begreber, argumenter og handlinger en position. I takt med at vores institutioner, organisationer og professioner udsættes for et større forandringspres, er identiteten således under pres. Det er således ikke sært, at i tider hvor der tales mere og mere om innovation, fleksibilitet, forandring og læring mv., så er det samtidig et samfund, som i stigende grad dør med stress, depressioner, psykiske sygdomme mv. Mange mennesker er således udsat for, at de mister følelsen af sammenhæng i tilværelsen på grund af et stærkt stigende forandringspres. På den anden side er forandring et livsvilkår, og man kan sige, at individer og organisationer som ikke forsøger at udvikle sig allerede er døde – om end ikke nødvendigvis i fysisk forstand. Identitet er dynamisk, og man skal sørge for hele tiden at udvikle den, fordi ellers går man som individ og organisation i stå og bliver fastlåst i gamle arbejdsmønstre og gamle billeder. Modellen omkring virkelighedskonstruktion skal tænkes som et *ledelsesredskab* i den henseende.

Vi kan ud fra modellen identificere en række forskellige ledelsesopgaver:

1. Ledelsens opgave er at sikre, at en gruppe samarbejder på en måde, så den fungerer som aktør gennem virkelighedsdannende interaktion med sine omgivelser.
2. Ledelsen skal skabe optimale betingelser for, at gruppen og dens enkelte medlemmer kan rekonstruere deres identitet og skabe en meningsfuld sammenhæng i deres tilværelse og udvikling.
3. Dette skal ske igennem organisering af dialogen og gennem adgang til ressourcer for den enkeltes og gruppens udvikling.

Projektbeskrivelse:

Vi forestiller os følgende, at et forskningsprojekt kunne indeholde følgende elementer

- *Forskningsprojekt*, hvor vi kigger på organiseringen af dialogen i udvalgte dele af Spar Nord, og hvordan grupper og individuelle rekonstruerer deres identitet. Indenfor dette begreb er det narrative og aktørernes deltagerbaner i Spar Nord væsentlig i forhold til at belyse aktørernes rekonstruktion af deres identitet og ledelsens rolle i dette. På længere sigt, kan dette udmønte sig i for eksempel et Ph.d. projekt og i ansøgning af forskningsmidler.
- *Netværksprojekt*, hvor vi i samarbejde med ledere fra erhvervslivet - med Spar Nord som væsentlig aktør – udvikler begreber og koncepter om ledelsesfilosofi. Dette kan ske igennem seminarer, kurser mv.

^[1] Uddybende referencer: Nørreklit (1991, 2005), S. Jönsson (2005), Nørreklit m.fl. (2002-2006), Adjami og Errington (2005).