Aalborg Universitet

Humanistisk ledelsesforskning

Keller, Hanne Dauer

Published in:
Akademisk Kvarter

Publication date:
2013

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Keller, H. D. (2013). Humanistisk ledelsesforskning. *Akademisk Kvarter*, *6*(1), 4-8.

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.

Downloaded from vbn.aau.dk on: December 04, 2025

Volume 06 06 • 2013

akademisk kvarter

academic quarter

tidsskrift for humanistisk forskning

Aalborg Universitet

Humanistisk ledelsesforskning

Humanistic leadership research

Humanistisk Ledelsesforskning — Hanne Dauer Keller
Leadership Pipeline i den offentlige sektor — Kristian Dahl, Thorkil Molly Søholm
Leadership Pipeline — Claus Elmholdt
Den ideelle leder — Lise-Lotte Holmgreen
'Som leder skal man komme og styre butikken' — Jeanne Strunck
Et signalement af ledelsesdilemmaet — Frederik Hertel, Michael Fast
Managing Functional Power — Claus A. Foss Rosenstand, Per K. Laursen
Professions, Paradoxes and Management — Alice Juel Jacobsen
Ledelse gennem narrativer — Heidi Hansen
Dialogisk coaching af ledergrupper — Helle Alrø, Poul Nørgård Dahl
Dialogue on dialogues — Ann Starbæk Bager
Leaders' learning orientation and the HCM-turn in call centres — Dorina Gnaur
Modtagelsessamspillets lokale økologi — Line Revsbæk
Hvordan kan man lære lederskab — Poula Helth
Gensidigt lærende partnerskaber i teori og praksis — Søren Willert, Lars Domino Østergaard, Randi Nymand
Narrating the Political Hero — Salomé Sola-Morales, Víctor Hernández-Santaolalla
Abraham Lincoln Vampire Hunter — Jørgen Riber Christensen

Akademisk kvarter
Tidsskrift for humanistisk forskning

Academic Quarter
Journal for humanistic research

Redaktører / Issue editors
Hanne Dauer Keller, Aalborg Universitet
Flemming Smedegaard, Syddansk Universitet
Ove Christensen, University College Sjælland

Ansvarshavende redaktører / Editors in chief
Jørgen Riber Christensen & Kim Toft Hansen

© Aalborg University / Academic Quarter 2013

Tidsskriftsdesign og layout / Journal design and layout:
Kirsten Bach Larsen

ISSN 1904-0008

Yderligere information / Further information:
http://akademiskkvarter.hum.aau.dk/

For enkelte illustrationers vedkommende kan det have været umuligt at finde eller komme i kontakt med den retmæssige indehaver af ophavsrettighederne. Såfremt tidsskriftet på denne måde måtte have krænket ophavsretten, er det sket ufrivilligt og utilsigtet. Retmæssige krav i denne forbindelse vil selvfølgelig blive honoreret efter gældende tarif, som havde forlaget indhentet tilladelse i forvejen.

Contents

Humanistisk ledelsesforskning 4
Leadership Pipeline i den offentlige sektor 9
Leadership Pipeline 30
Den ideelle leder 42
'Som leder skal man komme og styre butikken' 55
Et signalement af ledelsesdilemmaet 68
Managing Functional Power 81
Professions, Paradoxes and Management 95
Ledelse gennem narrativer 108
Dialogisk coaching af ledergrupper 129
Dialogue on dialogues 146
Leaders' learning orientation and the HCM-turn in call centres 160
Modtagelsessamspillets lokale økologi 175
Hvordan kan man lære lederskab 187
Gensidigt lærende partnerskaber i teori og praksis 204
Narrating the Political Hero 217
Abraham Lincoln Vampire Hunter 232

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Humanistisk ledelsesforskning

Hanne Dauer Keller

Lektor, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. Ph.d., cand.psych.

Dette nummer af *Akademisk kvarter* samler bidrag om temaet humanistisk ledelsesforskning. Organisation og ledelse er traditionelt temaer, der behandles grundigt indenfor de samfundsvidenskabelige og merkantile discipliner, men disse temaer er i stigende grad blevet genstand for interesse indenfor humaniora. Denne udvikling hænger sammen med en samfundsudvikling, hvor medarbejderne i stigende grad stiller krav om faglig og personlig udvikling i arbejdslivet, samtidig med at arbejdspladserne har behov for, at medarbejderne bruger både deres faglige, personlige og sociale kompetencer i arbejdslivet. Det er således 'det hele menneske', der går på arbejde i dag, og vi er langt fra industrisamfundets medarbejder, der kunne anskues som et motorisk vedhæng til maskiner og samlebånd. Som Visholm udtrykker det, påvises det gennem efterkrigstidens forskning indenfor felterne human relations og human ressources at "arbejdere var mennesker – og ikke bare pengemotiverede robotter, [og at de] lod sig motivere af sociale relationer og personlig udvikling." (Visholm, 2004: 101). At lede 'det hele menneske' kræver andre ledelsesmæssige kompetencer end at lede 'en menneskelignende robot'. I et helheldsorienteret perspektiv har mennesket ikke blot faglige kompetencer, men også personlige styrker, aspirationer, motiver og følelser m.m. Derfor kræver ledelse i dag teorier, koncepter og ideer, der favner temaer

som kreativitet, passion, følelser, motivation, aspiration, ambition, trivsel, udfoldelse, læring, meningsskabelse og autonomi. Tænk blot på 0'ernes store trend 'appreciative inquiry', der satte fokus på aktørernes succeser for at undersøge og dermed lære af de styrker og den mestring, der lå bag succeserne (Cooperrider m.fl. 2008). I en noget fortyndet udgave af den oprindelige teori om værdsættende undersøgelser, blev begrebet 'anerkendelse' udbredt i ledelsespraksis som nøglen, der kunne lukke op for medarbejdernes potentialer. Siden er der kommet mange flere trends til som fx ledelsesbaseret coaching (Søholm m.fl., 2006), styrkebaseret ledelse (Brun og Ejsing, 2010) og relationel ledelse (Lyndgaard, 2013) – alle sammen retninger, der fokuserer på, at ledelse lykkes bedst, hvis ledelse tager hensyn til og bygger på en forståelse af medarbejdernes psykologi.

Ledelsespraksis, der inddrager traditionelle humanistiske områder, stortrives således for tiden. Derfor er det også påkrævet med mere forskning i temaer og perspektiver, der kan diskutere og kvalificere den konsulentprægede ledelseslitteratur og ledelsespraksis. I dette nummer af *Akademisk kvarter* præsenteres og diskuteres en af de nye trends, 'Leadership Pipeline', der handler om, hvilke kompetencer ledere skal bibeholde, tillære eller aflære, når de bevæger sig opad i organisationernes ledelseshierarki (Søholm og Dahl samt Elmholdt). Holmgrens artikel om den ideelle leder giver en anden vinkel på spørgsmålet om, hvilke kompetencer og egenskaber en dygtig leder skal have. Hun undersøger, hvilke lederegenskaber der efterspørges i praksis, gennem en analyse af jobannoncer og konkluderer (og problematiserer), at det i høj grad er enslydende egenskaber der efterspørges: egenskaber som i overvejende grad anses for at være 'naturlige' og 'maskuline'. En anden vinkel på kønsdimensionen får vi i Struncks artikel, der gennem interviews med både kvindelige og mandlige ledere undersøger deres ledelsesværdier og ledelsesstile. Her fremgår det, at der ikke er forskel på de to køns værdier, hvilket delvist står i kontrast til stereotype opfattelser af kvinder som mere samarbejdsorienterede og mænd som mere resultatorienterede.

Men hvad er ledelse egentlig? Et bud på en typisk definition er hentet fra Yukl:

> "Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and

> how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives." (Yukl 2009: 26).

Definitionen implicerer forskellige antagelser om ledelse. Ledelse handler i definitionen om at influere og facilitere. Begreberne influere og facilitere åbner op for, at lederen lader sig påvirke af ydre faktorer. Det er ikke ham eller hende, der enerådigt styrer og kontrollerer omgivelserne. Dette peger på en leder, der har en mere agil stil og tilpasser sin ledelse til omstændighederne. I Yukls definition sidder ledelse dog *i* lederen. Ledelse udgår fra lederen og gør noget ved andre. Dette står i modsætning til andre forestillinger, fx distribuerede ideer om ledelse, der opfatter ledelse som processer, der foregår *mellem* mennesker i organisationen, eller teorier om selvledelse, hvor ledelse bl.a. handler om at lede sig selv og sit selv (fx Kristensen og Pedersen, 2013). Hertel og Fast fokuserer i deres bidrag på, at der følger et centralt ledelsesdilemma med, når lederen tænkes som eneansvarlig for ledelse. Dilemmaet handler om, at lederen – qua sin position som leder – uundgåeligt får skabt et jeg-det forhold til medarbejderne, der resulterer i at medarbejderne får en distance til den situation, organisationen står i. Et brud med ledelsesdilemmaet forudsætter, at ledelse tænkes som et gensidigt og fælles ledelsesansvar. En anden vinkel på temaet om distribueret ledelse er Rosenstands og Laursens bidrag om de skiftende magtrelationer i en digital medieproduktionsproces. De skelner mellem formel og funktionel magt (eller ledelse) og giver et indtryk af, hvorledes den distribuerede ledelse er dynamisk og ændrer sig gennem et produktionsprojekts faser. Juul Jacobsens trækker også implicit på ledelse som distribueret i sit bidrag om ledelsesprocesser forbundet med forandringsprocesser i professionelt arbejde. Artiklen anskuer ledelse i et bottom-up perspektiv, hvor det er de professionelles opfattelse af ledelse, som er i centrum.

Endnu en pointe fra Yukls definitionen skal fremhæves. Yukl skriver at ledelse handler om at nå et fælles mål. Mange nyere ledelsesteorier vil pege på, at målet ikke nødvendigvis er fælles og at det er en selvstændig ledelsesopgave at gøre målet fælles. Tilmed forandrer målet sig også løbende. Nye kunder/elever/klienter/patienter stiller nye krav til opgaveløsning. Fusioner, udliciteringer og andre organisationsforandringer skaber behov for løbende nyori-

entering i forhold til afdelingens og medarbejdernes identitet. Medarbejderne må ofte spørge: "Hvem er vi nu? Hvad kan vi nu? Og hvad er nu vores raison d'etre?" Det er derfor en kerneopgave for lederen løbende at forhandle mening med medarbejderne omkring målet for deres virke.

Netop meningsforhandling står centralt i flere af artiklerne. Hansens artikel præsenterer teori om narrativ ledelse, der handler om hvordan historiefortælling og begrebsbrug påvirker vores meningsdannelse. Under omskiftelige organisatoriske forhold skal der hele tiden arbejdes med 'sense making' (Weick, 1995) og fx skal (leder) teams finde frem til fælles mening og medarbejdere skal ofte bearbejde deres identitet og selvforståelse. Disse transformerende processer kan understøttes af ledere eller konsulenter fx gennem dialogisk coaching (se Alrø og Dahls bidrag) eller multi-voiced dialogues (se Bagers bidrag). Et diskussionspunkt i forbindelse med 'sense making' i organisationer handler om, i hvilken udstrækning god ledelses implicerer at få alle historier og synspunkter frem – også de marginaliserede og modstandsprægede, eller om god ledelse tvært imod består i målretning af kommunikationen, så der skabes fælles fodslag om den samme historie og den samme forståelse.

Dialog står som et centralt tema i belysningen af meningsskabelse og meningsforhandlingsprocesser i foranderlige organisationen. Læringsbegrebet har tillige en central rolle. Forandring er forbundet med læreprocesser – tilrettelagte og formaliserede eller emergerende og uformelle – på både organisations-, gruppe- og individniveau. Gnauers bidrag fokuserer på ledernes orientering mod læring som en central ledelseskvalitet i forhold til at skabe mening og fælles visioner. En anden vinkel på læring er Revsbæks artikel, der genindfører medarbejderintroduktion som en ledelsesopgave med fokus på styrkelse af læreprocesserne for både den nytilkomne og de erfarne.

Når nu ledere skal lede på andre måder end traditionelt og være dialogiske, fokuserede på at skabe mening, inddrage medarbejderne i ledelsesarbejde, være procesorienterede samt læringsorienterede, så kan man spørge, hvilken lederuddannelse, der kan lære lederne dette. Helth har et bud i sin artikel, der undersøger om kropsligt orienterede undervisningsaktiviteter kan understøtte transformative læreprocesser. Et andet bud på, hvordan man kan skabe læring, kommer fra Willert, Østergaard og Nymand, der

rapporterer fra et aktionslæringsprojekt, hvor det gensidigt lærende partnerskab var redskab for organisatorisk innovation.

Dette nummer af *Akademisk kvarter* giver et bredt indtryk af den humanistiske ledelsesforsknings mange facetter. Selvom ledelse primært er associeret med ledelse af arbejdsorganisationer, favner nummeret også andre vinkler. Temanummeret afslutter med to artikler, der ser på filmmediets fiktive behandling af lederfigurer. Sola-Morales og Hernández-Santaolallas bidrag er en analyse af, hvorledes udviklingen har været i Hollywoods narrativ om politikeren som lederfigur efter Obama kom til magten i 2008, og Christensens bidrag koncentrerer sig om analysen af en enkelt film for at sætte fokus på dennes mulighed for at give et perspektiv på en lederpersonlighed.

Referencer:

Brun, P. H. og M. Ejsing, 2010. *Styrkebaseret ledelse*. Dansk Psykologisk Forlag

Lyndgaard, D., 2013. *Ledelse af det relationelle selv*. Dansk Psykologisk Forlag

Søholm T.M. m.fl., 2006. *Ledelsesbaseret coaching*. Børsens Forlag.

Cooperrider D.L., D. Whitney og J.M. Stavros, 2008. *Appreciative inquiry handbook. For leaders of change.* Crown Custom Publishing, Berrett-Koehler

Kristensen A.R. og M.Pedersen, 2013. *Strategisk selvledelse: Ledelse mellem frihed og forretning.* Gyldendal Business.

Yukl, G., 2009. *Leadership in organizations*. (7. Udgave). New York: Pearson Education, Prentice Hall.

Visholm, S., 2004. Autoritetsrelationen. I T. Heinskou og S. Visholm. *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen.* Hans Reitzels Forlag.

Weick, K.E., 1995. *Sensemaking in organizations*. Sage publikations.

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Leadership Pipeline i den offentlige sektor

Kristian Dahl *Studielektor AAU*

Thorkil Molly Søholm *Studielektor AAU*

Teorien Leadership Pipeline er de seneste ca. ti år vundet kraftigt frem som en deskriptiv ramme for ledelse og som et styrende paradigme for store internationale koncerners ledelsesinfrastruktur (Kaiser, 2011). Teorien beskriver bl.a. hvilke færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier, der skal til for at løse ledelsesopgaven for ledere på hvert enkelt ledelsesniveau, og forbindes oftest med Charan, Drotter og Noel (2001), men trækker reelt på en bred tradition inden for organisationsteori og ledelsesteori. Denne artikel formidler resultaterne af et kvalitativt forskningsprojekt, der undersøgte, om Leadership Pipelineteoriens beskrivelse af færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier på fire generiske lederniveauer kan overføres til en dansk offentlig sektorkontekst – og i fald hvilke modifikationer der skal laves i teorien. Gennem en række kvalitative fokusgruppeinterviews med ca. 100 danske offentlige ledere fra fire lederniveauer blev der arbejdet med disse spørgsmål. Analysen af dataene indikerer, at teorien skal suppleres af otte kompetencefelter. Afslutningsvist diskuteres begrænsninger i forskningsdesignet samt forskningsspørgsmål, der kan undersøges yderligere. I et bredere perspektiv bidrager artiklen med nye perspektiver på, hvad danske offentlige ledere ser, at ledelsesopgaven i den offentlige sektor kræver af lederen. Hermed indskriver artiklen sig i en bestræbelse på at bidrage med svar på en af de mest markante forskningsudfor-

dringer som opstod i kølvandet på Minnowbrook III konferencen[1]: Hvad er den særlige karakter, funktion og jurisdiktion, der kendetegner offentlig ledelse?

Leadership Pipeline – introduktion og relevant forskning

Over det seneste årti er Leadership Pipeline som forståelsesramme og som deskriptiv model for ledelsestransitioner vundet hastigt frem. Et særnummer af The Psychologist-Manager dedikeret til Leadership Pipeline-forskning formuleres det således: *Perhaps the biggest idea to affect leadership development and talent management over the past decade has been the leadership pipeline concept (*Kaiser, 2011).

Udgivelser af Charan, Drotter og Noel (2001) og Goldsmith & Reiter (2007) almengjorde teoriens grundbudskab, at ledelse på forskellige niveauer kræver forskellige ting af lederen, og at ledere ofte fejler ved forfremmelser, fordi de fortsætter med at gøre det, der sikrede dem succes på et lavere ledelsesniveau.

Denne tænkning er ikke ny og bliver ofte forbundet med Freedmans crossroad model fra 1998 (Kaiser, 2011). Her var budskabet, at hvert skift i organisatorisk position repræsenterer en skillevej (crossroad), hvor lederen skal mestre en tredobbelt udfordring for adaptivt at kunne tilpasse sig den nye stilling: *give slip på, tilføje og bevare* dele af sin adfærd.

Denne såkaldt diskontinuerte forståelse af ledelse er nært relateret til *Derailment*-forskningen, hvor fokus er rettet mod at forstå, hvad der sker, når lederes karrierer populært sagt kører af sporet, og de afskediges eller siger op. Pionererne inden for denne tradition, McCall og Lombardo (1983), beskriver her årsagen til, at ledere fejler/derailer som: *All connected to the fact that situations change as one ascends the organizational hierarchy (*McCall og Lombardo,1983, *p 11).* Derailmentstudier peger på at 33-50 procent af alle lederes karrierer ender med derailment (Gentry og Chappelow (2009); Lombardo og Eichinger, 2005).

I et historisk perspektiv indskriver alle ovenstående multilevelperspektiver sig i en forskningstradition, der ifølge Kaiser (2011) rækker tilbage til Webers (1925, 1947) beskrivelse af bureaukratiets organiseringsform og lederniveauer. En lang række forskere har siden udforsket dette perspektiv[2]. Nogle af de mest indflydelsesrige er her Katz og Kahn (1978), hvis *stratifed systems theory* beskri-

ver, hvorledes organisationen har behov for at ledere på forskellige niveauer udfører forskellige ledelsesopgaver[3].

På trods af et eklatant fravær af referencer til ovenstående teoretikere og forskere får *The Leadership Pipeline* enorm gennemslagskraft. Bogen fremstiller en samlet teori om ledelse på seks lederniveauer og beskriver hvilke færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter, der fundamentalt skal til for at løse ledelsesopgaven på de respektive niveauer. *Arbejdsværdier* defineres her enkelt, meget opgaverettet og uden teoretisk fundering som: *What people believe is important and so becomes the focus of their work* (Charan 2001, p8), *prioriteter* defineres ligeledes som *Time applications – new time frames that govern how one works* (ibid.) og *færdigheder* defineres således: *The new capabilities required to execute new responsibilites* (ibid). Endvidere beskriver modellen passagerne (transitionerne) fra et ledelsesniveau til et andet. En passage/transition betegner her det der skal aflæres og tillæres når en leder får en ny lederposition på et nyt lederniveau.

Charan, Drotter og Noel (2001 & 2011) hævder, at brugen af Leadership Pipeline som styrende taksonomi for den enkelte organisations lederudvikling, rekruttering, forfremmelse og udvikling af ledere ofte skaber følgende resultater:

- Øget ledelseskvalitet på det enkelte ledelsesniveau (bl.a. igennem bedre selektion af lederne, mere præcis forventningsafstemning om, hvad der er vigtigt at lykkes med i jobbet og igennem bedre ledelse af og udvikling af den enkelte leder).
- Bedre arbejdsprocesser imellem ledelseslagene (bl.a. igennem bedre selektion af lederne, mere præcis forventningsafstemning om roller og samarbejdet)
- At nye ledere indkøres bedre og hurtigere (primært af deres egen chef)
- Rekrutteringsgrundlaget (talentpuljen) til den enkelte lederstilling bliver større og mere synligt.

Charan, Drotter og Noel (2001, 2011) refererer ikke forskning, der systematisk underbygger ovenstående påstande, men fører i stedet en lang række af verdens mest anerkendte globale koncerner som praksisvidner: fx General Electric, HP, Microsoft, Bank of America mf.. På den hjemmelige bane afspejles denne trend også i Mærsk, Nordea, DONG, Vestas mf. anvendelse af Leadership Pipeline.

Potentialet for den danske offentlige organisation?

Den danske offentlige sektor står overfor en række ledelsesudfordringer, der har en vis lighed med de spørgsmål store private koncerner ser Leadership Pipeline teorien som et muligt svar på. Disse udfordringer (Dahl & Søholm, 2012) er:

- Cirka 50 % af alle offentlige ledere går på pension inden for de næste 8-10 år. Tiltrækning, fastholdelse og udvikling af nye ledere, der kan udfylde disse pladser er derfor et central fokus for mange offentlige organisationer.
- Stigende krav og forventninger til mere og bedre ledelseskvalitet: En række initiativer peger på, at øget ledelseskvalitet er en væsentlig faktor i videreudviklingen af den offentlige sektor. Den nylige kvalitetsreform i det offentlige, der sikrede lederuddannelse på minimum diplomlederniveau for alle offentlige ledere, er blot et blandt mange tendenser, der understreger denne tendens.

Forskning i Leadership Pipeline teorien anvendt i den private og i den offentlige sektor

I de seneste par år har den akademiske forskning rettet fokus imod Leadership Pipeline teorien i det private. Kaiser et al. (2011) lavede et review af den relevante empiriske og teoretiske litteratur for at udforske det empiriske grundlag for Leadership Pipeline teoriens antagelse om, at effektiv ledelsesadfærd ændrer sig i takt med hvilket hierarkisk ledelsesniveau, der er tale om. Kaiser & Craig (2011) og De Meuseet al. (2011) fandt begge i meget store empiriske undersøgelser stærk støtte til teoriens antagelse om, at effektiv ledelsesadfærd ændrer sig i takt med ledelsesniveauerne. Den eneste kritiske diskuterende tilgang til teorien er Elmholdt (2011 a og b), der bl.a anfører, at teorien ikke har tilstrækkelig sensitivitet overfor den kompleksitet, dynamik og grad af distribueret ledelse, som mange moderne organisationer er kendetegnet ved.

Vi har ikke, på trods af omfattende gennemgange af alle de store forskningslitteraturdatabaser, fundet nogen akademisk forskning, der empirisk eller teoretisk beskæftiger sig med Leadership Pipeline teorien anvendt i en offentlig sektor. Der er altså tale om en teori og en praksis, som efter vores mening har meget brug for et

øget akademisk forskningsfokus bredt set og især, hvad angår applikationen til og anvendelsen af teorien i den offentlig sektor. I et bredere perspektiv er det samtidig vores forhåbning, at et empirisk studie i hvilke færdigheder, værdier og prioriteter, der af offentlige ledere opfattes som centrale på forskellige niveauer i den offentlige organisation, vil kunne indgå som et konstruktivt biddrage til forskningsfeltet i offentlig ledelse. Her peger en række forskere (se fx Spicker, 2012 eller Gretha-Taylor et al 2011) netop på behovet for at skabe yderligere viden om, hvad der er særligt for ledelse i den offentlige sektor: *Although there is no shortage of general studies and theories of leadership, the same cannot be said for public leadership. We argue that public leadership ought to be consideerd distinct from general leadership studies (*Gretha-Taylor et al, 2011. *P.84)* I det følgende argumenter vi kort for dette standpunkt.

Behovet for at studere offentlig ledelse på offentlig sektorpræmisser

I to meget store studier (Rainey & Bozeman (2000) og Boyne (2002)) sammenfattes en meget stor del af de empiriske undersøgelser og forsøg på at validere de mest etablerede hypoteser fra det eksisterende teoretiske arbejde om forskellene imellem vilkår for ledelse i offentlige og private virksomheder. Der tages afsæt i forskningen i vestlige velfærdssystemer. Her er USA, England, Australien, New Zealand stærkt repræsenteret, hvilket naturligvis skaber en vis unøjagtighed i resultaterne set ift den danske offentlige sektor, da der er mange lighedspunkter, men også visse forskelle imellem den offentlige sektor landene imellem.

Der er kort opsummeret fem karakteristika, som den teoretiske og empiriske forskning i den offentlige organisations særkende er meget enige om. Den sidste er der mere diskussion og uenighed om end de andre:

- Den første er, at offentlige organisationer er mere bureaukratiske, især på personale-, indkøbs- og budgetområderne.
- Den anden er, at offentlige medarbejdere, ledere og især topledere motiveres mindre af materielle og økonomiske incitamenter og mere af jobindhold og den samfundsmæssige betydning af arbejdet.
- Den tredje er, at der er et mindre ledelsesrum i det offentlige.

- Den fjerde er, at offentlige organisationer er præget af en smule lavere commitment og loyalitet til organisationen (dette er især markant ved sammenligning af forskelle imellem offentlige ledere vs. private ledere).
- Den femte er, at politisk styrede organisationer er præget af kortsigtede mål, hyppigt skiftende dagsordener, krydspres, brede uklare forlig og dermed ofte særegne, flere og uklare mål.

Forskningen peger altså på, at den offentlige sektor har en række særlige karakteristika som skaber en kontekst for udøvelse af ledelse, der er anderledes end konteksten i private organisationer. Dette gør det relevant empirisk og teoretisk at studere Leadership Pipeline teorien på offentlig sektorpræmisser. Hermed står vi på skuldrene af de forskere, der kalder på en nuanceret forståelse af ledelse i den offentlige sektor, hvilket generelle normative ledelsesteorier er blinde for[4]:

> Leadership theories marginalise the relevance of many of the characteristic features of public services – the political nature of decisions (Bozeman & Breitschneider, 1994), the complex patterns of accountability, the influence of external organisations, or the reliance for motivation on the public sector ethos (Boyne, 2002). (Spicker, P., p. 43, 2012)

Gretha-Taylor, H., et al. (2011) gør i kølvandet på den væsentlige Minnowbrook III konference status over forskningen i offentlig ledelse. Konklusionen peger her på et eklatant behov for revitalisering af forskningen i offentlig ledelse således, at der skabes viden om det, der er særligt ved at lede effektivt i den offentlige organisation på alle niveauer – på offentlig sektorpræmisser:

> We need to look for public leadership at all levels within PA (as defined by formal bureaucratic boundaries) as well as across sectors. This call for additional research is organized around the character, the function, and the jurisdiction of public leadership (Gretha-Taylor, H., et al., 2011, p. 91)

Forskningsspørgsmål, design og metode

I lyset af disse udfordringer og muligheder initierede vi et kvalitativt forskningsprojekt med fokus på at omsætte Leadership Pipeline teorien i en dansk offentlig kontekst. Ved opstarten af nærværende forskningsprojekt fandt vi ingen danske offentlige organisationer, som havde erfaringer med anvendelsen af teorien. Projektet formulerede derfor følgende forskningsspørgsmål:

> *Er LP-teoriens definition på de vigtigste arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder på de enkelte ledelsesniveauer adækvat til at beskrive, hvad offentlig ledelse på fire generiske lederniveauer kræver af færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier? Eller skal definitionerne tilpasses eller helt afvises?*
>
> *Og i fald de skal tilpasses: hvilke modifikationer skal laves i teorien for, at den adækvat beskriver, hvad offentlige ledere har erfaring for, at offentlig ledelse på fire generiske lederniveauer kræver af færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier?*

Vi besvarede spørgsmålet ved at gennemføre en række kvalitative fokusgruppeinterviews med ca. hundrede danske offentlige ledere fra fire ledelsesniveauer. Respondenterne var udvalgt bredt fra regioner, kommuner og stat ud fra en opfordring til, men ikke et krav om, at de skulle have erfaringer med ledelse i private virksomheder. Der var 12 fokusgrupper fordelt på de fire lederniveauer. Hver fokusgruppe arbejdede ud fra en semistruktureret spørgeguide med teoriens beskrivelse af deres eget lederniveau, niveauet under og niveauet over og reflekterede disse beskrivelser af færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter op imod deres egne erfaringer og eksempler med offentlige ledere, der lykkes godt eller fejler. Denne tilgang korresponderer med Gretha-Taylors et. al. (p. 93, 2011) anbefalinger for fremtidig forskning i offentlig ledelse:

- Research should apply heuristic inquiry. At its most basic level, heuristic inquiry allows individuals and groups to reflect and add meaning to a phenomenon (Douglass & Moustakas, 1985) In the case of public leadership, heuristic inquiry offers an opportunity to explore how public leaders perceive their own actions and choices.

- Research on public leadership needs to go beyond solely focusing on individual agents (leaders) and recognize that public leadership is also enacted through structures and processes (Huxham & Vangen, 2005)

For at skabe et for respondenterne let tilgængeligt, forståeligt og genkendeligt sammenligningsgrundlag for dette arbejde, lavede vi en kort dansk fremstilling af Leadership Pipeline teorien (Dahl & Molly-Søholm 2012, kapitel 3), som blev udarbejdet så loyalt som muligt ift den oprindelige kilde (Charan et al. 2001). Vi måtte derfor modificere teoriens antal lederniveauer i toppen af ledelseshierakiet, så teoriens beskrivelse af færdigheder, værdier og prioriteter på de tre øverste direktørniveauer blev skrevet sammen til ét topchef-niveau ved ganske enkelt at akkumulere de beskrevne færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter på de tre direktørniveauer. Pipelineteorien har sit udgangspunkt i meget store globale virksomheder, hvor man har mange direktørniveauer. Dette matcher ikke de fleste mellemstore og store offentlige organisationer, der erfaringsmæssigt oftest har omkring fire lederniveauer. I vores beskrivelse af Leadership Pipeline-teorien er der således fire generiske ledelsesniveauer:

- *Topchef (Direktør, medlem af direktionen)*
- *Funktionel chef* (Den højst placerede chef lige under direktørniveauet, som er del af den øverste chefgruppe og som har ansvar for et stort selvstændigt og sammensat område)
- *Leder af ledere (*leder ledere, men har ikke et samlet strategisk ansvar og er ikke del af den øverste chefgruppe)
- *Leder af medarbejdere*

Dataene blev transkriberet, og alle udsagn omkring hvert enkelt lederniveau blev grupperet. Analysen blev foretaget i en fem faseopdelt bottom up bevægelse med anvendelse af analyseteknikkerne kategorisering og meningskondensering i overensstemmelse med Kvaletraditionen for dataanalyse (Kvale 2002).

Fokusgruppeinterviewene var oprindeligt lagt an således, at respondenterne skulle fastholde kategorierne færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter. Dataanalysen viste imidlertid, at lederne ikke stringent kunne fastholde disse kategorier, men at de i stedet

sammenblandede dem i diskussionen af hvert enkelt lederniveau. Vi konstruerede derfor ifbm. kategoriseringen i analysen kategorien Kompetencefelt som en bredt dækkende overkategori for kategorierne færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter set på hvert lederniveau. Dette førte til dannelsen af otte kategorier (kompetencefelter) i dataanalysen, hvilket udfoldes i næste afsnit.

Resultaterne af analysen af fokusgruppeinterviewene - otte kompetencefelter

Den helt gennemgående tendens i vores datamateriale er at alle respondentgrupper finder det nødvendigt, at lave en række tilføjelser til teorien. Dette kommer til udtryk i otte kompetencefelter som er:

- ***Faglig ledelse*** – omhandler ledelse af de professionsfaglige aspekter knyttet til organisationens kerneopgaver og den politiske ledelse.
- ***Procesledelse*** – omhandler koordinering og styring af tværgående, tværfaglige samarbejdsprocesser og -projekter med organisationsinterne og eksterne samarbejdspartnere.
- ***Navigere på den offentlige scene*** – at kunne navigere under bevågenhed fra og i samarbejde med den samlede offentlige sektor, interesseorganisationer, faglige organisationer, medier, politiske grupperinger, tænketanke m.m.
- *Være* ***rollemodel*** – at lederen troværdigt repræsenterer den politisk styrede og demokratisk funderede organisations mål og værdier gennem egen personlig adfærd.
- ***Kommunikative kompetencer*** – at kunne rammesætte arbejdet og oversætte beslutninger i en politisk styret organisation til de fagprofessionelle logikker og vice versa.
- ***Strategiarbejde*** – at alle ledelseslag løbende kan udvikle og implementere strategi i den politisk styrede kontekst og i samspil med politikere, organisationen og andre interessenter.
- ***Skabe ledelsesrum*** – at kunne skabe et legitimt og stærkt ledelsesrum med følgeskab til at udøve ledelse imellem den faglige organisation og det politiske niveau
- *Politisk tæft* – omhandler evnen til konstruktivt at arbejde med et politisk system, der spiller efter demokratiets regler for be-

slutningstagning, som øverste ledelse for en driftsorganisation præget af stærke fagprofessioner.

Kravene i det enkelte kompetencefelt er lidt forskellige alt efter lederniveau. Nedenfor folder vi disse felter ud med særligt fokus på, hvorledes de udvider den klassiske pipeline teori. Af pladshensyn vil vi kun indsætte tabellerne fra dataanalysen for de to første kompetencefelter og kort opsummere essensen for resten af kompetencefelterne.

Faglig ledelse

Dette kompetencefelt fokuserer på, hvordan man leder de fag-faglige aspekter forbundet med udførelsen af organisationens kerneopgaver og op imod den politisk ledelse. Set på tværs af niveauerne går spændet fra på medarbejderniveauet at have faglig stolthed og evne selvledelse til på topchefniveau at kunne balancere faglige og politiske hensyn og skabe mulige løsninger i forhold til den politiske kontekst.

Model 1.1 Kompetencefeltet *faglig ledelse*

Lederniveau / Kategorier	Medarbejder	Leder af medarbejdere	Leder af ledere	Funktionel chef	Topchef
Faglig ledelse	Har faglig stolthed og evner selvledelse.	Har fag-faglig indsigt og kan udvikle faglighed hos andre.	Har faglig indsigt, men baserer sig i højere grad på ledelse som faglighed.	Kan se politisk-faglige muligheder i sager og beslutninger. Kan agere som oversætter imellem det faglige og det politiske niveau.	Kan fremlægge og forsvare enkeltsager for det politiske niveau og pressen. Kan balancere faglige og politiske hensyn og skabe mulige løsninger i forhold til den politiske kontekst.

Dette kompetencefelt adskiller sig markant fra udlægningen i den Klassiske Leadership Pipeline. Her er en af de vigtigste pointer, at de højere lederniveauer skal slippe det faglige og praktisere ren ledelse. I offentlige organisationer er konteksten imidlertid, at bestyrelsen, eller det politiske niveau forventer, at de øverste chefer kan give meget konkrete faglige svar på spørgsmål til enkeltsager. En topchef-respondent forklarer:

> I det private kan man godt sætte nogen længere nede i systemet til at give den faglige rådgivning til bestyrelsen eller direktionen. Men vores politikere skal somme tider have en politisk rådgivning. Det vil sige, vi kan ikke bare tage en tilfældig fuldmægtig nede i systemet, som skal rådgive det politiske system, for så er vi bange for, at den politiske del af rådgivningen svigter. Det er hele tiden politik, vi taler om[5].

Evnen til fag-faglig indsigt fylder derfor meget på alle niveauer sammen med ledelsesfagligheden. Dette knytter kompetencefeltet faglig ledelse tæt til kompetencefeltet politisk tæft på de øverste chefniveauer, da man skal bruge den faglige viden i forhold til at kunne assistere det politiske niveau. I citatet nedenfor fra forskningsprojektet er dette helt tydeligt:

> *Det her er jo en offentlig kontekst, hvor sagerne kan eksplodere i pressen og hvor borgmesteren kræver, at direktøren står der og kan redegøre og forsvare ham i alle faglige detaljer. Det handler om, at der er nul tolerance for fejl i enkeltsagerne. Hvis det virkelig brænder på, kan direktøren ikke bare sige:* Det har min chefkonsulent nok styr på. Jeg kan godt lige ringe og spørge ham[6].

Kommunikative kompetencer

Kompetencefeltet kommunikative kompetencer handler om, hvordan lederen sprogligt rammesætter og meningsskaber ift. beslutninger i organisationen.

Her ser vi en udvikling fra på medarbejderniveau at kunne skabe mening omkring den faglige opgaveløsning for sig selv og borgerne til på topchefniveau at kunne oversætte de politiske beslutninger til organisationen og vice versa. I beskrivelsen af de kommunikative kompetencer er oversættelse og meningsskabelse de absolutte nøgleord. Dette citat beskriver ledere af medarbejderes kommunikative opgave:

> Det handler om at kunne skabe mening og formidle og kunne gøre noget meningsfuldt ud af noget, der ikke er det. Når der kommer politiske dagsordner, og der sættes ting i søen oppefra i systemet, så er vores opgave at få det oversat og koblet med medarbejdernes helt praksisnære oplevelser og arbejde[7].

Model 1.2 Kompetencefeltet kommunikative kompetencer

Lederniveau / Kategorier	Medarbejder	Leder af medarbejdere	Leder af ledere	Funktionel chef	Topchef
Kommunikative kompetencer	Skabe mening omkring den faglige løsning af opgaven – i forhold til sig selv og over for borgeren.	Gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for de faglige medarbejdere.	Gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for underordnede ledere.	Skal være en god kommunikator.	Skal kunne kommunikere med alle – samt kunne oversætte værdibaserede politiske budskaber til strategiske, organisatoriske implikationer og vice versa.

Topchefen og de funktionelle chefer skal kunne omsætte værdibaserede politiske budskaber til en retning, som organisationen kan og vil navigere efter. Det kræver, at man kan oversætte fra politisk til organisationsstrategisk sprog. I det følgende citat beskriver en direktør i forskningsprojektet denne kompetence:

> Man skal kunne håndtere de irrationelle hensyn på den politiske dagsorden konstruktivt. Alle længere nede i organisationen arbejder jo meget ud fra et fagligt rationale, og så kommer politikerne og vil, noget som set ud fra en objektiv og faglig vinkel er helt hen i vejret. Der er du nødt til at kunne mediere og skabe mening i det, der kan virke meningsløst længere nede i organisationen[8].

Politisk tæft

Dette kompetencefelt *Politisk tæft* handler om lederens evne til konstruktivt at arbejde med et politisk system som øverste ledelseskontekst for organisationen, læse de politiske aktører, koder og dagsordener, samt kende til beslutnings- og arbejdsprocesser på det politiske niveau.

Dette stiller helt nye krav til den offentlige leder - bestyrelsen i den offentlige organisation (ex. Kommunalbestyrelsen eller Regionsrådet) – er ofte åbent uenig med hinanden om både mål og midler. En markant forskel i forhold til forståelsen af bestyrelsen i den klassiske pipeline. Der er ikke én bundlinje for offentlige organisationer, men mange, som ændrer sig i takt med de politiske dagsordener, nye koalitioner, valg der nærmer sig osv. Det kræver politisk tæft på alle niveauer – især de to øverste – for at kunne navigere i forhold til disse skiftende prioriteringer, og ledere skal værdsætte den politiske logik og håndtere, at de politiske beslutninger ikke nødvendigvis er rationelle i forhold til en strengt faglig optik. I tråd hermed er det centralt at kunne håndtere modsætningerne mellem den faglige organisation og den politiske ledelse og at bygge bro mellem politikere og organisationen.

Skabe ledelsesrum

Dette kompetencefelt betegner det fænomen, at retten til og muligheden for at udøve ledelse med følgeskab i den offentlige organisation er noget, som lederen langt hen ad vejen selv skal skabe. Kompetencefeltet viser en markant forskel til den klassiske Leadership Pipeline-teori, som tydeligvis er baseret på en antagelse om, at en leder selvfølgelig har et stærkt ledelsesrum understøttet af udstrakte rettigheder til at hyre, fyre, belønne og forfremme. Disse motiverings- og disciplineringsformer har den offentlige leder kun til rådighed i meget begrænset udstrækning. Det er derfor en større opgave for offentlige ledere at tage ledelsesrummet. Fra top til bund i ledelseshirakiet beskriver lederne, at det handler om at skabe legitimitet omkring ledelsesrollen i forhold til underordnede, der ikke automatisk anerkender ens ret til at udøve ledelse. Samtidig er det en markant opgave at skabe rum til at manøvrere ift. den politiske ledelse. En topchef udtrykker det således:

> Du skal gøre dig bevidst om dit ledelsesrum fra starten af. Hvor er din politiker, hvor meget plads kan du få eller ikke få? For ellers så er du død i løbet af nul komma fem, hvis du træder forkert[9].

Strategiarbejde

Dette kompetencefelt handler om, hvordan ledere løbende arbejder med at udvikle og implementere strategi i samspil mellem politikere og organisationen. Kompetencefeltet strækker sig fra medarbejderen, der arbejder med faglige strategier, til topchefen, der arbejder med at balancere organisationens strategi i spændingsfeltet mellem politisk mulige kortsigtede og langsigtede prioriteter. Strategi er naturligvis en central færdighed i den klassiske Leadership Pipeline, men kun på de øverste chefniveauer. I den offentlige kontekst skal alle lederniveauer arbejde med strategi. Endvidere er der, især for topchef- og funktionel chef-niveauerne, helt særlige krav til at arbejde med strategi i en politisk kontekst. Når de politiske vinde ændrer retning drevet af en værdipolitisk sag i pressen, ændres ofte den strategiske retning, organisationen skal forfølge. I praksis betyder det, at den funktionelle chef skal oversætte det strategiske retningsskifte og implementere noget andet end den tidligere strategi. Parallelt hermed skal topchefen kunne håndtere skismaet med at arbejde frem mod langsigtede mål sammen med politikere, der har en overordnet kortsigtet tidshorisont, da de orienterer sig mod næste valg.

Følgende citater viser netop dette:

> Et af vores problemer er, at vores bestyrelse som hoveduudgangspunkt ikke kender ret meget til hvordan en organisation fungerer, og hvilke mekanismer der er gældende. Og det betyder, at vi får alt for mange hovsa-beslutninger, som måske nok kan løse et akut problem her og nu, men som kan have række skadevirkninger hen ad vejen. Og den skal vi kunne navigere ift..[10]

> Vores bestyrelse handler jo ikke nødvendigvis rationelt. De vil jo handle kortsigtet (Red: ift næste valg) og det stiller jo krav til topchefen.[11]

Procesledelse

Procesledelse betegner koordinering og styring af tværgående, tværfaglige samarbejdsprocesser eller projekter med interne og eksterne samarbejdspartnere. Udviklingen i feltet er, at medarbejderne skal kunne initiere og koordinere tværgående, tværfaglige proces-

ser omkring opgaven med fokus på både proces og resultat til de øverste chefniveauer, som skal kunne skabe helhed i den samlede organisation og med dens samarbejdspartnere i de tværgående processer. Der er flere interessante aspekter i dette kompetencefelt, som markerer klare forskelle til den klassiske pipeline:

På de lavere niveauer skal lederen kunne arbejde med et fokus på både proces og resultat. Her er det de særlige krav til den offentlige forvaltning, der slår igennem. Et endog meget detaljeret lovgrundlag for opgaveløsningen, som ikke må fraviges, samt offentlighedens krav på agtindsigt og den konstante bevågenhed fra presse og politikere styrker princippet om, at målet ikke helliger midlet. Efterhånden som lederen stiger op i hierarkiet, er der endvidere krav om en stigende evne til at håndtere tværfaglighed, det tværorganisatoriske og komplekse. Vi genfinder nogle af kravene til de øverste chefniveauer i den klassiske Leadership Pipeline teori, men det er alligevel lidt anderledes her. I den offentlige kontekst vægtes evnen til at lede de tværfaglige og tværorganisatoriske arbejdsprocesser langt højere. Dette kommer dels af, at de demokratiske værdier præger de offentlige organisationer. Som det fremgår i følgende citat:

> Vi er jo udpræget demokratiske i hele den måde det organisatoriske set-up og lønforhandlinger og medarbejderudvalgsstruktur mm. kører på. Og man er som chef nødt til at kunne acceptere de principper og være god til det processuelle, så du kan agere i det system. Nogen gange når vi får nogen ind, der har været i den private sektor. De er jo ved at dø, når vi laver overenskomstforhandlinger ol. De siger: behøver vi at involvere alle de aktører? Hvorfor skal vi have alle de hovedudvalg og samarbejdsudvalg og medarbejdere med, det tager alt for lang tid[12].

At navigere på den offentlige scene

Dette kompetencefelt betegner det, at alle offentligt ansatte skal navigere under bevågenhed fra og i samarbejde med en mængde interessenter. I kompetencefelter sker der en bevægelse fra, at man på medarbejderniveau grundlæggende skal kunne se sig selv i større sammenhæng i forhold til den offentlige sektor og hele samfundet til, at man på de øverste lederniveauer skal kunne håndtere sam-

spillet med presse, politikere og offentlighed ud fra en forståelse af organisationens rolle i samfundet. Følgende citat indkapsler dette for topcheferne:

> Når jeg åbner min Stiftstidende om morgenen, og nu er det altså ikke fordi jeg vil anbefale Stiftstidende, så kan den være med til at bestemme min dag. Man er nødt til at åbne den, selv om man ikke har lyst til det. Man er simpelthen pisket til det. For man ved, at den første politiker ringer kl. 8.00 og spørger, hvad fanden er det for noget der står der.[13]

Denne udvikling afspejles ligeledes i, at lederniveauer skal kunne forstå organisationens rolle i samfundet og i stigende grad være i stand til at se på organisationen udefra gennem mange forskellige aktørers briller. En topchef formulerer det således:

> *Det er afgørende at kunne forstå din egen organisations rolle i den store kontekst. Du kan ikke som topchef bare sige:* jeg er ansat i X kommune, så jeg ved ikke noget om, hvad der sker i erhvervslivet, hvad der sker i Nordjylland, og hvad der sker i kommunernes samspil i KL. *Man er nødt til at forstå det store spil. Ellers så kan man ikke navigere, rådgive politisk og i det hele taget få tingene til at virke. Længere nede i systemet kan lederne og medarbejderne være lidt mere ligeglad med, hvad andre render rundt og laver.*[14]

Være rollemodel

Dette kompetencefelt handler om, at man gennem egen person levendegør organisationens mål og værdier samt agerer på en måde, der eksemplificerer, hvordan disse skal opnås. På medarbejderniveau er en rollemodel kendetegnet ved to ting: Man skal være en faglig rollemodel på en socialt inkluderende og konstruktiv måde. Det er ikke nok at være den fagligt bedste, hvis det sker på bekostning af kollegerne. Lederen af medarbejdere repræsenterer i langt højere grad organisationen som helhed. Det betyder, at man i det daglige arbejde hele tiden skal handle på måder, der viser medarbejderne, at man tager organisationens værdisæt og politikernes og topledelsens beslutninger alvorligt. Lederen af ledere skal på

samme måde gå forrest for organisationens beslutninger og værdier. Den funktionelle chef og topchefen skal være rollemodel for at arbejde loyalt for, at politikerne får succes – også når det er svært. Som en topchef formulerede det:

Skammen er embedsmandens – æren er politikernes. Det skal vi kunne rumme.[15]

Den klassiske Leadership Pipeline og de otte kompetencefelter

Når vi ser samlet på de otte kompetencefelter, som skal tilføjes den klassiske Leadership Pipeline, er det tydeligt, at de rykker væsentligt ved den måde, organisationer, medarbejdere, ledere og virkeligheden anskues på i teorien.

- De lavere lederniveauer arbejder også med strategiudvikling såvel som strategiimplementering modsat teorien om den Klassiske Leadership Pipeline, der kun vægter strategisk udviklingskompetence på de to øverste chefniveauer (kompetencefeltet *strategiarbejde*)
- Der er megen ledelse opad i ledelseskæden modsat den Klassiske Leadership Pipeline, der primært betoner ledelse nedad. Ledelseskæden opfattes således mere dynamisk og gensidig.
- Kompetencefelterne åbner organisationen ud mod andre organisationer og den samlede offentlige scene og betoner de tværfaglige og tværgående processer (kompetencefeltet *procesledelse* og at *navigere på den offentlige scene*).
- Kompetencefelterne introducerer en mindre rationel og instrumentel virkelighedsforståelse og betoner, at ledelsen skal håndtere en kompleks organisatorisk virkelighed med modsatrettede mål, dilemmaer og logikker (kompetencefelterne *politisk tæft, strategiarbejde, ledelsesrum* mf.). Dette stiller store krav til ledernes evner til at skabe mening og oversætte (kompetencefeltet *kommunikative kompetencer*).
- Kompetencefeltet *faglig ledelse* stiller meget højere krav til især de to øverste chefniveauers fag-faglige færdigheder end vi ser det i den Klassiske Leadership Pipeline. De offentlige chefer skal i højere grad evne til at skifte fra rene ledelsesaktiviteter (eksempelvis udvikle strategi, designe organisationsstrukturer, politikker og

systemer mm) til at vurdere den fag-faglige substans i en konkret sag – oftest fordi den har politisk relevans.

Samlet set opsummerer de otte kompetencefelter de ændringer, der skal laves i den Klassiske Leadership Pipeline for at teorien kan anvendes i den offentlige sektor.

Konklusion – perspektiver, begrænsninger og muligheder for fremtidige studier

Set i perspektiv gav forskningsprojektet en række svar og mulige bud på nødvendige tilpasninger af leadership pipeline teorien til den offentlige sektor. I et bredere perspektiv bidrager forskningsprojektet med nuanceret viden om, hvad udøvelse af ledelse i den offentlig kræver på en række forskellige områder:

- Projektet giver viden om, hvordan offentlige ledere ser forskellene mellem at udøve ledelse på forskellige organisatoriske niveauer.
- Projektet indikerer, hvad offentlige ledere ser som nogle af de mest markante årsager til fiasko for offentlige ledere.
- Projektet giver viden om, hvorledes offentlige ledere opfatter interaktionen mellem forskellige ledelsesniveauer.

Disse svar er interessante på to niveauer. I forhold til forskningsfeltet inden for offentlig ledelse kan ovenstående resultater af dette projekt bidrage med righoldige forståelser af offentlig ledelse på offentlig sektor præmisser. I forhold til ledelsespraksis i danske offentlige organisationer peger projektet i retningen af nye og nuancerede forståelser af, hvad man kan forvente eller kræve af danske offentlige ledere på alle niveauer. I skrivende stund understreges denne pointe af, at en lang række danske offentlige organisationer inspireret af forskningsprojektet arbejder med at anvende en tilpasset udgave af Leadership Pipeline som ledelsesgrundlag.

En række spørgsmål står stadig åbne og der knytter sig en række begrænsninger til vores forskningsdesign. I det følgende skitserer vi kort disse spørgsmål.

Begrænsninger til vores forskningsdesign. Vi har arbejdet ud fra en fænomenologisk inspireret grundposition, og derfor spurgt åbent

ind til respondenternes erfaringer og vurderinger. Dette rejser den klassisk problemstilling: svarer de med konventionel visdom? Eller bunder svarene i reel erfaring og praksis som ledere? En anden metodetilgang, eksempelvis critical inquiry, hvor man systematisk interviewer efter konkrete eksempler og efterfølgende fremanalyserer meningen i eksemplerne, ville have mindsket denne kritik.

Er der en reel sammenhæng mellem forskellige mønstre i adfærd på tværs af niveauer og bedre effektivitet og resultatskabelse? I den poplære bog The Leadership Pipeline hævder forfatterne (Charan, Drotter og Noel, 2001), at organisationer ved anvendelsen af pipeline forståelse vil kunne opnå forbedre resultater på en række områder – dog uden reference til nogen form for forskning, der underbygger denne påstand. Kaiser & Craig (2011) har dog siden fundet empirisk støtte til påstanden om, at forskellige former for ledelsesadfærd på forskellige niveauer hænger sammen med oplevet ledelseseffektivitet. Kaiser & Craig (2011). Vores data peger ligeledes på, at der er markante forskelle i, hvad der kræves på de forskellige ledelsesniveauer.

Noter

1 Minnowbrook konferencerne er blandt amerikanske forskere i offentlig administration betragtet som de vigtigste samlingspunkter for meningsdannere og forskere i offentlig administration (se fx Gretha-Taylor, H. 2011)
2 Se fx: Jaques (1978), Hunt (1991), Mintzberg (1980), Mann (1965).
3 For en uddybende beskrivelse af forskningsfeltet og en mere principiel diskussion af Leadership Pipeline som forståelsesramme henvises læseren til artiklen af Claus Elmholt i denne udgave af Akademisk Kvarter.
4 Se Fx Covey, S. (1989) The 7 habits of highly effective people.
5 Forskningsworkshop nr. 4
6 Forskningsworkshop nr. 1
7 Forskningsworkshop nr. 1
8 Forskningsworkshop nr. 4
9 Forskningsworkshop nr. 4
10 Forskningsworkshop nr. 4
11 Forskningsworkshop nr. 4
12 Forskningsworkshop nr. 4
13 Forskningsworkshop nr. 4

14 Forskningsworkshop nr. 4
15 Forskningsworkshop 6

Referencer

Boyne, G. (2002) Public and private management: what´s the difference?, In: Journal of Management Studies, Vol 39 No 1: 97-122.

Bozeman, B. & Bretschneider, S. (1994), The publicness puzzle in organisation theory. In: Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 4. No 2: pp.197-223

Brousseau, Driver, Hourihan & Larsson (2006): The seasoned executives decisionstyle. HBR.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001) The Leadership Pipeline: How to build the leadership-powered company. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Covey, S. (1989) The 7 habbits of highly effective people, Free Press

Dahl, K. og Molly-Søholm, T. (2012) Leadership Pipeline i den offentlige sektor. København: Dansk Psykologisk Forlag.

De Meuse, K.P., Dai, G. and Hallenbeck, G.S. (2010) Learning Agility: A construct whose time has come. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, vol. 62, no. 2, 119-130.

Freedman, A. (1998) Pathways and crossroads to institutional leadership. Consulting Psychology Journal, 50, 131-151

Gentry, W. A., & Chappelow, C. (2009). Managerial derailment: Weaknesses that can be fixed. In R. B. Kaiser (Ed.), The perils of accentuating the positive (pp. 97–114). Tulsa, OK: Hogan Press.

Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007)What Got You Here – Won´t Get You There, New York, Hyperion

Hunt, J. G. (1991). Leadership: A new synthesis. Newbury Park, CA: Sage.

Gretha-Taylor, H., et al. (2011) Focusing the Public Leadership Lens: Research Propositions and Questions in the Minnowbrook Tradition, In: Journal of Public Administration Research and Theory, 21: pp 83-97

Jaques, E. (1978). A general theory of bureaucracy. New York, NY: Halstead Press.

Kaiser, Robert B. (2011) The Leadership Pipeline: Fad, Fashion, or Empirical Fact? An Introduction to the Special Issue In: The Psychologist-Manager Journal, 14: 71-75

Kaiser, R.B. and Craig Bartholomew, S. (2011) Do the Behaviors Related to Managerial Effectiveness Really Change With Organizational Level? An Empirical Test. The Psychologist-Manager Journal, 14, 92-119.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). New York, NY: Wiley.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2005). Preventing derailment: What to do before it's too late.

Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Mann, F. C. (1965). Toward an understanding of the leadership role in formal organizations. In R.

Dubin, G. C. Homans, F. C. Mann, & D. C. Miller (Eds.), Leadership and productivity (pp. 68–103).

San Francisco, CA: Chandler.

McCall, M. W., Jr., & Lombardo, M. M. (1983). Off the track: Why and how successful executives get derailed. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Mintzberg, H. (2004) Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. Leadership Quarterly, 18, 154–166. Osborn, R., Hunt, J. G., & Jauch, R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. Leadership Quarterly, 13, 797–837.

Rainey, H. G.; Bozeman, B. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. Journal of Public Administration Research and Theory 10 (2): 447–470

Spicker, P., (2012) Leadership: a perniciously vague concept In: International Journal of Public Sector Management Vol. 25, 1: pp. 33-47

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. (A. M. Henderson & T.Parsons, Trans.). New York, NY: Free Press. (Original work published 1925)

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Leadership Pipeline

Forbigående ledelsesmode eller solid viden?

Claus Elmholdt

har gennem 15 år arbejdet med forskning og udvikling indenfor lærings-, ledelses- og organisationspsykologi, dels som forsker på Aarhus Universitet og Aalborg Universitet og dels som partner i konsulenthuset Udviklingskonsulenterne og nu LEAD – enter next level. Aktuelle forskningsinteresser er Leadership Pipeline, grænsekrydsende ledelse, lederteamudvikling og distribuerede ledelsesprocesser i teams. Er aktuel med bogen "ledelsespsykologi", der udkommer i efteråret 2013, og har senest udgivet antologien "følelser i ledelse" (2011).

Leadership Pipeline er en af de mest indflydelsesrige teorier om ledelses- og talentudvikling indenfor det seneste årti (Kaiser, 2011). Teorien antager at succesfuld ledelse afhænger af, hvad der skal ledes, og at ledelsesopgaven er forskellig på forskellige niveauer i det organisatoriske hierarki (Charan, Drotter and Noel, 2001; Goldsmith and Reiter, 2007; Freedman, 1998).

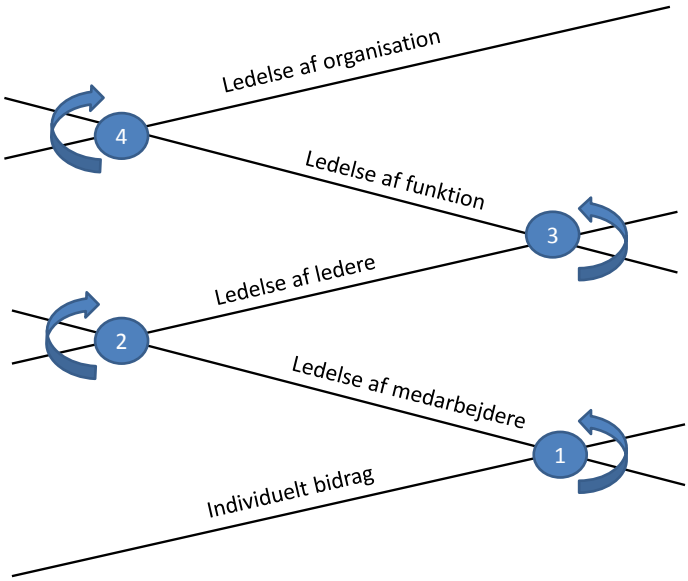
Teorien blev udbredt med praksisorienterede bøger som *The Leadership Pipeline* (Charan, Drotter and Noel, 2001) og *What Got You Here Won't Get You There* (Goldsmith and Reiter, 2007), der begge fokuserer på at identificere og beskrive de forskellige færdigheder, prioriteter og værdier der kræves på forskellige ledelsesniveauer. En tredje bog der er værd at nævne i denne sammenhæng er Freedman's (1998) *Pathways and Crossroad's*, der tager et mere psykologisk fokus og tematiserer transitionerne mellem organisatoriske ledelsesniveauer som en tredobbelt udfordring, der handler om tillæring, aflæring og fastholdelse af de rette kompetencer for at få succes på et nyt ledelsesniveau. Kaiser (2011) påpeger, at det forskningsbaserede fundament under teorien, som den præsenteres i disse bøger, er tyndt. Eksempelvis refererer de to internationale bestseller bøger '*The Leadership Pipeline*' og '*What Got You Here Won't Get You There*' ikke til en eneste empirisk undersøgelse eller formel bagvedliggende teori. I en dansk kontekst er interes-

sen for Leadership Pipeline eskaleret i de seneste to år, hvor der er udkommet flere praksisorienterede artikler (Moritsen, 2011; Sparre og Moritsen, 2011; Elmholdt 2012a). Særligt i den offentlige sektor, hvor en tilpasset version af Leadership Pipeline kompetencemodellen er blevet forskningsbaseret beskrevet og formidlet af Thorkil Molly Søholm og Kristian Dahl (Dahl og Søholm, 2012).

I denne artikel undersøges det empiriske grundlag for Leadership Pipeline. F*ørst beskrives* Leadership Pipeline modellen om ledelsesbaner og skilleveje i opadgående transitioner mellem organisatoriske ledelsesniveauer (Freedman, 1998; Charan, Drotter and Noel, 2001). Dernæst sættes fokus på det centrale spørgsmål: Er kompetencerne bag succesfuld ledelse virkelig systematisk og signifikant forskellige *på forskellige* organisatoriske ledelsesniveauer? Almen forskningslitteratur om skiftende jobindhold og rollekrav på forskellige ledelsesniveauer gennemgås, og nyere forskning omhandlende forholdet mellem kontinuitet- og diskontinuitet i ledelseskompetencer på tværs af organisatoriske niveauer præsenteres og diskuteres. Afslutningsvis diskuteres begrænsningerne i en kompetencebaseret tilgang til Leadership Pipeline, og det foreslås, at succesfuld ledelse i ligeså høj grad afhænger af lederens evne til at udvise dynamisk situationstilpasset fleksibilitet i lederrollen på det aktuelle ledelsesniveau.

Leadership pipeline modellen - Ledelsesbaner og skilleveje i opadgående transitioner

Charan, Drotter og Noel (2001) beskriver en Leadership Pipeline model med seks ledelsesniveauer og tilsvarende transitioner, hvilket passer godt til store multinationale virksomheder. Andre forfattere arbejder med tre (Kaiser and Craig, 2011) eller fire ledelsesniveauer (Freedman, 2011), hvilket passer bedre til mindre virksomheder, som er fremherskende i en dansk kontekst. Det er en selvstændig pointe i Leadership Pipeline litteraturen, at den generiske typologi, som beskrevet nedenfor med fire niveauer, må tilpasses og udfoldes specifikt ind i den lokale organisatoriske kontekst.



Passage 1: Fra individuel bidragyder til leder af medarbejdere. Bevægelsen fra individuel bidragyder til leder af medarbejdere udgør den første transition i Leadership Pipeline modellen. Medarbejderrollen er kendetegnet ved, at man skaber succes gennem eget bidrag, hvilket trækker på fag-faglige professionelle kompetencer. Rekruttering til lederrollen baseres typisk på god performance i medarbejderrollen – god kvalitet til tiden, commitment og gode samarbejdsevner – hvilket rummer et paradoks ind i en Leadership Pipeline tænkning, der netop fremhæver de markante forskelle mellem rollerne som individuel bidragyder og leder af medarbejdere. Udfordringen i denne passage beskrives som *både et færdighedsmæssigt*, et prioriteringsmæssigt og ikke mindst et følelsesmæssigt at skifte "…from "doing" work to getting the work done through others" (Charan, Drotter and Noel, 2001, p. 17).

Passage 2: Fra leder af medarbejdere til ledere af ledere. Den måske største forskel er, at man nu bliver leder på fuld tid. Det betyder, at lederen må løfte blikket og tage et mere helhedsorienteret strategisk perspektiv på forretningen, hvilket igen betyder, at det er essentielt, at lederen på dette niveau har gennemgået en værdimæssig integration med ledelsesrollen – dvs. forstår, oplever og identificerer sig selv som leder. På prioriteringssiden handler der således om at slippe

driften, og bruge tiden på strategisk arbejde samt coaching af egne ledere. Charan, Drotter og Noel (2001) fremhæver coaching som en central kompetence hos ledere for ledere, fordi de har et stort ansvar for udvikling af *første linje lederne*. Det handler om at have mod og blik for at forfremme de medarbejdere, der har de rigtige potentialer til ledere, og her bliver det centralt, at lederens egne værdier, færdigheder og prioriteter er solidt rodfæstet i lederrollen:

> Managers at passage two need to be able to identify value-based resistance to managerial work, which is a common reaction among first-line managers. They need to recognize that the software designer who would rather design software than manage others cannot be allowed to move up to leadership work (Charan, Drotter and Noel, 2001, p. 19).

Ledere af ledere må endvidere have mod til at hjælpe ledere af medarbejdere, der ikke over tid formår at udvikle glæde og følelsesmæssigt engagement i lederrollen, tilbage i en medarbejderrolle.

Passage 3: Fra ledere af ledere til funktionsleder. Opgaven på dette niveau er at skabe resultater gennem en sammensat funktion. Eksempelvis socialchefen i en kommune der leder et komplekst ressortområde, hvor en række forskellige specialistområder skal koordineres og sammenkobles således at der skabes den bedst mulige ressourceudnyttelse og kvalitet for borgeren. Funktionslederen må kunne mediere mellem forskellige interesser og perspektiver med relativ lethed – ikke sprænges af konfliktfyldte synspunkter, men kunne integrere funktionsstrategier med den overordnende forretningsmæssige *eller politiske strategi. Det kræver* god ledelsesmæssig modenhed, dvs. perspektivbevidsthed samt evnen til at forstå og regulere egne og andres følelsesmæssige forholdemåder ind i en strategisk kontekst. Endvidere kræves der på dette niveau, at lederen evner at arbejde med en fremtidsrettet tænkning og et langt tidsperspektiv uden at miste insisterende fremdrift i dagligdagen.

Passage 4: Fra funktionsleder til topleder. Bevægelsen gennem den fjerde passage handler mere om værdier og 'mindset' end om færdigheder. I denne transition må funktionslederen genopfinde sig selv som topleder, der skaber resultater gennem en organisation. Toplederen må engagere sig i langsigtet visionær tænkning uden at

miste fokus på den løbende optimering af effektivitet og indtjening i forretningen. På dette niveau må lederen endegyldigt slippe 'darlings' – produkter eller kunder som har fået en særlig opmærksomhed – og hellige sig ansvaret for helheden. Det handler i særdeleshed om at udvikle prioriteter og værdier, der skaber grundlag for et helhedsorienteret blik på forretningen, hvilket implicerer et subtilt skift fra strategisk tænkning til visionær og global tænkning (Charan, Drotter and Noel, 2001, p. 26).

Kræver det forskellige kompetencer at få succes på forskellige ledelsesniveauer?

Der findes ikke nogen direkte empirisk test af den centrale Leadership Pipeline hypotese; at det kræver forskellige kompetencer at få succes på forskellige ledelsesniveauer (Yukl, 2009), men der findes en substantiel mængde forskningsbaseret litteratur, der beskriver jobindhold og rollekrav som forskellig i forskellige ledelsespositioner (Dai and De Meuse, 2013). En af de tidlige eksempler er Hemphill's (1959) identifikation af ti dimensioner i ledelsesrollen, som blev fundet at *være varierende vigtige på forskellige ledelsesniveauer og* i forskellige ledelsesfunktioner. Hemphill's forskning kan ses som en tidlig eksponent, for det der senere er blevet kaldt for *kontinuitetsperspektivet på ledelse (*De Meuse, Dai and Wu, 2011). Denne forskning fremhæver, at kompetencerne bag effektiv ledelse er de samme på tværs af ledelsesniveauer, men at vigtigheden og kravene til kompetenceniveau stiger ved opadgående transitioner. I modsætning hertil står *diskontinuitetsperspektivet*, som fx findes udfoldet i Leadership Pipeline modellen (Charan, Drotter and Noel, 2001), der fremhæver, at ledelseskompetencerne bag effektiv ledelses på lavere ledelsesniveauer kan være direkte negativt relateret til succes på højere niveauer, og at ledere i opadgående transitioner derfor må give slip på nogle færdigheder, prioriteringer og værdier og tilegne sig andre. Kompetencebegrebet refererer til praktisk kunnen, og bruges her som overbegreb til *færdigheder, prior*iteter og værdier.

Et andet eksempel på forskning der identificerer forskelle i jobindhold og rollekrav, er Mintzbergs (1975) beskrivelse af ti essentielle ledelsesroller: topfigur, anfører, forbindelsesled, monitor, distributør af information, talsmand, entreprenør, kriseløser, ressourcefordeler og forhandler. Rollerne inddeles i tre klynger: (1)

interpersonelle roller, (2) informationsroller og (3) beslutningsroller. Selvom Mintzberg ikke direkte adresserede spørgsmålet om, hvor vidt det kræver forskellige kompetencer at få succes på forskellige ledelsesniveauer, så observerede han dog, at mængden af tid ledere bruger på de forskellige ledelsesroller varierer på tværs af hierarkiske ledelsesniveauer (Ibid.).

I en nyere oversigtsartikel, der gennemgår den eksisterende forskningsbaserede litteratur i relation til Leadership Pipeline, konkluderer Kaiser, Craig, Oversfield og Yarborough (2011), at jobindhold og rollekrav på forskellige ledelsesniveauer varierer *på dimensioner som* tidshorisont, kompleksitet, funktionelle aktiviteter og omfanget af organisatorisk ansvar. Der synes således at være evidens for, at jobindhold og rollekrav er forskellig på forskellige ledelsesniveauer, hvilket må siges at være et *væsentligt fundament for validering af* Leadership Pipeline modellen. Der er dog i høj grad behov for ny forskning, der sætter direkte fokus på empirisk testning af validiteten i Leadership Pipeline modellen. I de seneste år er der gennemført flere undersøgelser med dette sigte, hvoraf jeg i det følgende vil fremhæve tre studier.

De Meuse, Dai og Wu (2011) undersøgte spørgsmålet om kontinuitet og diskontinuitet i opadgående ledelsestransitioner gennem en analyse af 360-graders lederevalueringer. Undersøgelsen indeholdt en analyse af vurderet vigtighed af 67 lederkompetencer *på tværs af ledelsesniveauer samt en analyse af ledernes opnåede scores*. Analysen viste, at den rapporterede vigtighed af ledelseskompetencer stiger på højere ledelsesniveauer for alle på nær én kompetence - nemlig fag-faglig teknisk viden, hvis rapporterede vigtighed falder. Dette fund understøtter et kontinuitetsperspektiv. Analysen af ledernes opnåede scores på 360 graders evalueringen viste, at for 44 ud af de 67 kompetencer var der ikke signifikante forskelle *på den gennemsnitlige score på tværs af* hierarkiske ledelsesniveauer. På 13 kompetencedimensioner scorede ledere på højere niveauer signifikant højere, og på 10 kompetencedimensioner scorede ledere på lavere niveauer signifikant højere. Dette fund understøtter et diskontinuitetsperspektiv. Ledere ser altså ud til at give slip på nogle kompetencer og tilegne sig andre i forbindelse med opadgående jobskift. Eksempelvis ser det ud til, at mellemledere særligt må fokusere på at udvikle deres interpersonelle ledelseskompetencer for at lykkes, imens transitionen til chefniveau er forbundet med ud-

vikling af strategiske forretningskompetencer. Samtidig ser det ud til, at chefer i en vis udstrækning giver slip på deres interpersonelle ledelseskompetencer, i hvert fald finder De Meuse, Dai og Wu (Ibid.), at topledere opnår lavere scores på interpersonelle ledelseskompetencer end mellemledere. En interessant pointe i denne forbindelse er, som De Meuse, Dai og Wu påpeger, at arrogance og manglende sensitivitet i mellemmenneskelige anliggender er nogle af de *væsentligste årsag*er til, at topledere stopper i jobbet (Hogan, Hogan and Kaiser, 2010). Samlet set tyder resultaterne *på, at der både er kontinuitet og diskontinuitet på spil for ledere i opadgående transitioner, og at evnen til fleksibelt at give slip, fastholde og bygge på derfor bliver en central meta-kompetence.*

I en undersøgelse af forholdet mellem ledelseskompetencer og ledelseseffektivitet, baseret på data fra 2.175 ledere på forskellige ledelsesniveauer, fandt Kaiser og Craig (2011) støtte for diskontinuitetstesen. De observerede at kompetencerne bag effektiv ledelse skiftede på tværs af ledelsesniveauer, og at disse skift i de fleste tilfælde var diskontinuerte, således at en kompetence der korrelerer positivt med ledelseseffektivitet på et ledelsesniveau kan transformeres til en negativ prædiktor for ledelseseffektivitet ved skiftet til et andet ledelsesniveau. Eksempelvis fandt de, at empowerment ikke var en statistisk signifikant prædiktor for første linje lederes effektivitet, imens den var en negativ prædiktor for mellemlederes effektivitet, men en positiv prædiktor for toplederes effektivitet. Den eneste af syv undersøgte ledelseskompetencer der var positivt relateret til succesfuld ledelses på samtlige hierarkiske ledelsesniveauer, var læringsagilitet (Ibid.). En mulig tolkning af disse resultater er, at læringsagilitet er en central generisk kompetence, der *øger sandsynligheden for* succesfulde opadgående ledelsestransitioner. Læringsagilitet kan defineres som: "the willingness and ability to learn from experience, and subsequently apply that learning to perform successfully under new or first-time conditions" (De Meuse, Dai and Hallenback 2010, p. 120). Begrebet om læringsagilitet er ikke specifikt knyttet til vertikale transitioner, men er et generelt udtryk for lederes evne til læring og til fleksibelt at tilpasse sig forandrede vilkår og udfordringer. De Meuse, Dai og Hallenback (2011, p. 127) konkluderer, at det er oplagt, at læringsagilitet vil kunne bruges som en tidlig indikator af personers potentiale for succesfulde opadgående ledelsestransitioner. En praktisk implika-

tion heraf, hvis kommende forskning yderligere validerer disse resultater, vil være, at en valid test af læringsagilitet med fordel vil kunne supplere eller måske ligefrem erstatte generelle personlighedsbaserede rekrutteringsværktøjer.

Mumford, Champion og Morgeson (2007) tager afsæt i en operationalisering af ledelse som niveaudelt (strata) og segmenteret (plex) i fire kompetencekategorier: (1) kognitive kompetencer, (2) interpersonelle kompetencer, (3) forretningskompetencer og (4) strategiske kompetencer. De tester modellen på et udsnit af 1000 teamledere, mellemledere og topledere. Deres fund understøtter, at de fire kategorier af ledelseskompetencer er relevante i ethvert ledelsesjob, men at ledelsesjobs på højere organisatoriske niveauer kræver et højere kompetenceniveau indenfor samtlige områder (kontinuitet). Derudover finder de, til støtte for diskontinuitetsperspektivet, at i modsætning til kognitive kompetencer, der er vigtige på samtlige organisatoriske niveauer, så bliver strategiske kompetencer først for alvor vigtige på toplederniveau.

Det kan opsummerende konkluderes, at den foreløbige forskning understøtter Leadership Pipeline antagelsen om at kompetencerne bag succesfuld ledelses afhænger af ledelsesopgaven, og at denne er forskellig på forskellige hierarkiske ledelsesniveauer. Derudover peger resultaterne af undersøgelserne *på, at der både er kontinuitet og diskontinuitet på spil fo*r ledere i opadgående transitioner. En svaghed ved alle tre undersøgelser er, at de ikke er udviklet specifikt med afsæt i teorien om Leadership Pipeline, og derfor ikke kan bruges som en direkte empirisk test af modellen. Endvidere er der behov for flere langtidsstudier, der følger ledere-i-transition over tid, som supplement til tværsnitsundersøgelser.

Diskussion – kompetencetilgangens begrænsninger og behovet for fleksibel ledelse

Ovenstående litteraturgennemgang afslører, at næsten alt forskning i relation til Leadership Pipeline tager en kompetencetilgang, der fokuserer på at undersøge, hvilke specifikke kompetencer der er knyttet til effektiv ledelse på forskellige ledelsesniveauer. Den praktiske implikation heraf, som operationaliseret i Leadership Pipeline modellen, bliver, at ledere i opadgående jobskift antages at skulle tilegne sig nogle specifikke kompetencer og slippe andre specifikke kompetencer for at lykkes med transitionen. Samtidig

påpeger flere ledelsesforskere, at specifikke kompetencer ikke er determinerende for effektiv ledelse, men at det i langt højere grad er kombinationer af kompetencer (Zaccaro, 2007; Dai and De Meuse, 2013) og evnen til at udvise dynamisk situationstilpasset fleksibilitet i lederrollen (Yukl and Lepsinger, 2004; Mintzberg, 2010), der er afgørende for ledereffektivitet.

Leadership Pipeline teorien sætter fokus på lederens fleksibilitet (læringsagilitet) i forbindelse med vertikale transitioner mellem ledelsesniveauer, imens litteraturen om fleksibel ledelses i ligeså høj grad belyser, hvad man kunne kalde horisontal fleksibilitet (Yukl and Lepsinger, 2004; Kaiser and Overfield, 2010). Det er ikke kun i forbindelse med vertikale transitioner, at der er behov for fleksibilitet. Modsatrettede organisatoriske behov som fx innovation vs. effektivitet og relationer vs. resultater er evige dilemmaer der ikke kan løses, men må ledes gennem fleksibel situationstilpasset ledelse. Fleksibel ledelse kan defineres som effektiv tilpasning af ledelsesstil, metoder og tilgange til skiftende situationer og ledelsesopgaver, således at organisationens præstation fremmes (Kaiser and Overfield, 2010 p. 106). Dette stiller store krav til lederens refleksive kapaciteter og evne til at handle "on the fly". For det første må lederen kunne analysere en given situation og vurdere, hvilken ledelsesmæssig handlerespons den kalder på, og for det andet må lederen evne at udføre den adækvate ledelseshandling effektivt (Elmholdt 2012b). Mintzberg beskriver dette som mestring af en dynamisk balance og kritiserer samtidig ledelsesprogrammer, der bygger udviklingsforløb op som en collage af kompetencemoduler:

> Det er den dynamiske balance, som overflødiggør undervisning i ledelsesteknik i et klasselokale, især når den behandler én rolle eller kompetence ad gangen. Selv en beherskelse af alle kompetencerne giver ikke nødvendigvis en kompetent leder, for nøglen til dette arbejde er at kunne blande alle dets aspekter i en dynamisk balance (Mintzberg, 2010, s. 140).

Leadership Pipeline modellen rummer på dette punkt en grad af inkonsistens. På den ene side argumenteres for, at organisationer bør udvikle en Leadership Pipeline model, der kan sikre et effektivt flow af organisationsintern lederudvikling. Charan, Drotter og

Noel (2001) påpeger, at en central ledelsesopgave på alle niveauer er at rekruttere og udvikle en fødekæde af ledelsestalent. Denne argumentation, om at lederudvikling bedst varetages i en organisationsintern kontekst, er i overensstemmelse med en situeret forståelse af læring som forandret deltagelse i forandret social praksis (Lave & Wenger, 1991). På den anden side står Leadership Pipeline modellens operationalisering af tjeklister over specifikke kompetencer, der skal indlæres *på hvert ledelsesniveau, hvilket står i direkte* modsætning til en situeret forståelse af læring som hele personens ændrede deltagelse i konkrete ledelsespraktikker. Dai og De Meuse (2013, p. 167) påpeger, at forskningen i Leadership Pipeline fremadrettet bør fokusere mere på forløbsstudier, der kan afdække samspil og mønstre af kompetencer, og hvordan effektiv ledelse opstår og udvikles i relation til specifikke kontekster. En praktisk implikation heraf er, at organisationer må undgå et for snævert fokus i deres arbejde med Leadership Pipeline på beskrivelser af kompetencetjeklister, hvilket ikke i sig selv sikrer en sammenhængende ledelseskæde og den rette ledelse på rette niveau. Tværtimod, som Dai og De Meuse (Ibid.) påpeger, så kan en snæver målfokusering på specifikke kompetencer risikere at skabe blinde pletter, fordi effektiv ledelse i mange situationer ikke handler om specifikke kompetencer, men om evnen til at balancere paradokser og dilemmaer (Quinn, Spreitzer and Hart, 1992; Elmholdt 2011).

Konklusion

Leadership Pipeline er aktuel ledelsesmode, ingen tvivl om det, men hvor meget essens er der under den glitrende overflade? I dette kapitel har jeg undersøgt det empiriske grundlag for den centrale hypotese i Leadership Pipeline; at kompetencerne bag succesfuld ledelse er forskellig på forskellige hierarkiske ledelsesniveauer. Det kan konkluderes, at forskningslitteraturen generelt understøtter, at jobindhold og rollekrav er forskellig på forskellige hierarkiske ledelsesniveauer. Derudover peger nyere undersøgelser af validiteten i Leadership Pipeline teorien *på*, at der både er kontinuitet og diskontinuitet på spil for ledere i opadgående transitioner. Afslutningsvis blev kompetencetilgangen til Leadership Pipeline diskuteret, og det blev problematiseret, at et snævert fokus på specifikke kompetencer risikerer at skylle barnet ud med badevandet.

Referencer

Charan, R., Drotter, S., and Noel, J. (2001) *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dahl, K. og Molly-Søholm, T. (2012) Leadership Pipeline i den offentlige sektor. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Dai, G. and De Meuse, K.P. (2013) Types of leaders across the organizational hierarchy: A person-centered approach. *Human Performance,* 26, 150-170.

De Meuse, K.P., Dai, G. and Hallenbeck, G.S. (2010) Learning Agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 62, no. 2, 119-130.

De Meuse, K.P., Dai, G. and Wu, J. (2011) Leadership Skills across Organizational Levels: A Closer Examination. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 120-139.

Elmholdt, C. (2011) Autentisk ledelse i den emotionelle organisation. I: C. Elmholdt & L. Tanggaard (red.). *Følelser i ledelse*. Aarhus: Forlaget Klim.

Elmholdt, C. (2012a) Leadership Pipeline – mere end blot et nyt modeord? København: *Børsens Ledelseshåndbøger*, september 2012.

Elmholdt, C. (2012b). Fleksibel ledelse – på kryds og tværs. *Ledelse-i-dag, nr. 9*.

Freedman, A. (1998) Pathways and crossroads to institutional leadership. *Consulting Psychology Journal. 50*, 131–151.

Freedman, A. (2011) Some Implications of Validation of the Leadership Pipeline Concept: Guidelines for Assisting Managers-in-transition. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 140-159.

Goldsmith, M., and Reiter, M. (2007) *What got you here won't get you there*. New York, NY: Hyperion.

Hemphill, J.K. (1959) Job description for executives. *Harvard Business Review,* 37, 55-67.

Hogan, J., Hogan, R. and Kaiser, R.B. (2010) Management derailment: personality assessment and mitigation. In: S. Zedeck (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology,* (pp. 555 – 575). Washington DC: APA.

Kaiser R.B. (2011) The Leadership Pipeline: Fad, Fashion, or Empirical Fact? An Introduction to the Special Issue. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 71–75.

Kaiser, R.B. and Overfield, D.V. (2010) Assessing Flexible Leadership as a Mastery of Opposites. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research,* vol. 62, no. 2, 105-118.

Kaiser, R.B. and Craig, S.B. (2011) Do the Behaviors Related to Managerial Effectiveness Really Change With Organizational Level? An Empirical Test. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 92-119.

Kaiser, R.B., Craig, S.B., Overfield, D.V. and Yarborough, P. (2011) Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research. *The Psychologist-Manager Journal,* 14, 76-91.

Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation.* Cambridge: Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (1975). The Manager's job: Folklora and fact. *Harvard Buisness Review,* 53, 100-110.

Mintzberg, H. (2010) *Mintzberg om ledelse.* København: L&R Business.

Mouritsen, P.K. (2011) Leadership Pipeline – på dansk. *Ledelseidag* nr. 5.

Mumford, T.V., Campion, M.A. and Morgeson, F.P. (2007) The leadership skills strataplex: leadership skill requirement across organizational levels. *The Leadership Quarterly,* 18, 154-166.

Sparre, N. og Mouritsen, P.K. (2012) Leadership Pipeline i den offentlige sektor. København: *Børsens Ledelseshåndbøger*.

Quinn, R.E., Spreitzer, G.M., and Hart, S.L. (1992). Integrating the extremes: Crucial skills for managerial effectiveness. In: S. Srivastva and R.E. Fry (Eds.). *Executive and organizational continuity.* San Francisco: Jossey-Bass.

Yukl, G. (2009) *Leadership in organizations* (7th Edition). New York: Pearson Education, Prentice Hall.

Yukl, G. and Lepsinger, R. (2004) *Flexible leadership: A conceptual and empirical analysis of success.* Washington, DC: American Psychological Association.

Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist,* 62, 6-16.

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Den ideelle leder

Resultatorienteret analytiker eller empatisk kommunikator?

Lise-Lotte Holmgreen

Lektor, Institut for Kultur og Globale Studier.
Ph.d. i sprogvidenskab og fagkommunikation, Aalborg Universitet

Indledning

Danske virksomheder anno 2013 står over for mange udfordringer, ikke mindst på grund af de økonomiske, politiske og markedsmæssige ændringer, som fulgte i kølvandet på finanskrisen i 2008. Dertil kommer stigende globalisering og integration af markeder på tværs af landegrænser, som medfører stadigt mere komplekse organisationer og ikke mindst øget konkurrence om den kvalificerede arbejdskraft (Morrison, 2009, Norlyk, 2006). At udøve ledelse under sådanne betingelser kræver ikke kun stor indsigt i et givent erhverv og fagområde, men i høj grad også fornemmelse for omgivelsernes omskiftelighed samt evne til at lede virksomheden og dens medarbejdere sikkert gennem turbulente og uforudsigelige farvande. Det kræver med andre ord en udpræget grad af situationsfornemmelse og evne til at tilpasse ledelsesstil, -form og -strategi til de aktuelle forhold (jf. Wang et al., 2009; Bartlett og Ghoshal, 2000).

I lyset heraf vil det være nærliggende at tro, at netop disse ledelsesmæssige kvaliteter vil have en fremtrædende plads allerede i de første stadier af lederrekrutteringen, dvs. i formuleringen af jobannoncen for stillingen som fx administrerende direktør, over regnskabs- og økonomichef til salgschef. Men dette lader ikke til at være tilfældet. Hvis man studerer tilfældigt udvalgte jobannoncer for lederstillinger i den private sektor fra nogle af de største danske

jobdatabaser (fx Jobindex og Stepstone), ser man, at de kvaliteter og lederegenskaber, som efterspørges hos den foretrukne kandidat, er overraskende enslydende hen over annoncerne. Ser man således bort fra den konkrete faglighed og branchekendskabet i en given stilling, er der er ikke umiddelbart nogen større forskel i de ledelsesmæssige kvaliteter, der efterspørges, hvad enten kandidaten skal være administrerende direktør for en stor, international møbelproducent, en stor indkøbsforening eller et investeringsselskab (Holmgreen. I proces).

Disse observationer danner udgangspunkt for artiklen, som har til formål at belyse og diskutere, hvorledes ledelse italesættes og konstrueres i rekrutteringsprocessens første led, dvs. i jobannoncen, og hvorledes dette kan henføres til traditionelle og kulturelt indlejrede forståelser af lederrollen, herunder kulturelt betingede kønsstereotypier om ledere. Det teoretiske og metodiske grundlag for denne analyse er framing (Fillmore, 1975, 1982; Lakoff, 1987; Entman, 1993; Kövecses, 2006; Fairhurst, 2010). Begrundelsen for dette valg er, at hvis vi vil have indsigt i, hvorfor den ideelle lederkandidat bliver konstrueret tilnærmelsesvis identisk i jobannoncer, uden særlig hensyntagen til kontekstuelle og situationelle faktorer, må vi anvende en tilgang, der kan afdække den begrebsmæssige forankring af disse konstruktioner samt hjælpe os til at forstå grundlaget for deres sproglige og retoriske udformning. I dette må indgå en afdækning af de kulturelle forudsætninger, der ligger til grund for en forståelse af, hvad en (god) leder er (jf. Evans og Green, 2006; Dickson, et al., 2012). Og det kan framing hjælpe os med.

Framing

Framing litteraturen har to væsentlige, og indbyrdes forbundne, hovedstrømninger. Grundlæggende anskuer begge begrebet ud fra ideen om, at en frame er en kognitiv proces, som strukturerer vores viden om og erfaring med omverdenen inden for en given kultursfære (Kövecses, 2006)billeder eller assomed kan man saigtf bestemte ord i en given (kon)tekst vil trigge forskellige billeder eller assovecses, 2006). En frame er således en idealiseret model af verden, som opdateres kontinuerligt på basis af vores fortsatte erfaringer som mennesker, og som vi forstår og handler ud fra, når vi konfronteres med sammenlignelige situationer og kategorier. Men hvor den ene strømning primært ser framing som en elementær begrebsmæssig

og strukturel forudsætning for, at vi kan forstå kategorier (såsom levende væsener, genstande, steder, fysiske og mentale hændelser, osv., jf. Barsalou, 1992) (Evans and Green, 2006) i vores omverden, så ser den anden primært framing som et redskab for strategisk kommunikation, hvor valget af bestemte ord og konstruktioner i kommunikationen prompter bestemte billeder eller mentale modeller, og dermed bestemte forståelser af et givent emne, hos modtageren (Entman, 1993; Hallahan, 1999; Fairhurst, 2010). Framing er således i dette perspektiv:

> "to select some aspects of perceived reality and make them more salient in the communication text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation and/or treatment recommendation for the item described" (Entman, 1993, p. 55)

Begge strømninger er relevante for diskussionen i denne artikel, ikke mindst fordi fokus er på, hvordan ord opnår betydning, og hvordan de kan bruges til at fremme en bestemt forståelse af kategorier og begreber i vores omverden.

Inden for framing baserer forståelsen af *ords* betydning sig på teorien om semantiske frames (Fillmore, 1975, 1982). Ifølge Fillmore kan vi kun få adgang til et ords betydning gennem viden om den semantiske ramme, eller vidensstruktur, som ordet er en del af. Disse strukturer bidrager til forståelsen af ords betydning ved at sætte de elementer og enheder, som forbindes med en bestemt situation, hændelse eller erfaringsområde, i relation til hinanden. Ord repræsenterer således vores 'adgangspunkt' til et underliggende lag eller netværk af viden om omverdenen. Et klassisk eksempel er ordet 'sælge', hvis betydning tilgås gennem kendskab til framen 'handel'. For at forstå betydningen af 'sælge' er vi med andre ord nødt til at vide noget om handel, hvilke aktører (sælger, køber, etc.) og enheder (penge, varer, etc.) det involverer, og ikke mindst forholdet mellem disse og de processer, det involverer (Evans og Green, 2006; Kövecses, 2006). Framen giver os altså et bestemt perspektiv på en given situation (i dette tilfælde ville 'købe' have givet et andet perspektiv). Disse elementer og enheder behøver dog ikke være nævnt eksplicit, men kan udledes, i det øjeblik framen for 'handel' er blevet aktiveret (Luchjenbroers og Aldridge, 2007).

Analysens datagrundlag

Korpus for analysen består af sytten jobannoncer for lederstillinger fra de danske jobportaler, Stepstone og Jobindex, samt det internationale management- og konsulentfirma, Mercuri Urval. Disse databaser er nogle af de største på det danske jobmarked og bliver hyppigt anvendt af både virksomheder og ansøgere i jagten på kvalificerede kandidater eller nye jobs. Annoncerne er indsamlet i foråret og efteråret 2012 og repræsenterer et antal brancher og sektorer i det private erhvervsliv samt et bredt udsnit af lederstillinger, inklusive stillinger som administrerende direktør, økonomichef, regnskabschef og salgschef, som udgør de væsentligste stillingskategorier i de øverste ledelseslag i danske private virksomheder. På denne måde sikres adgang til flere sproglige konstruktioner af lederrollen og lederegenskaber. Det skal dog bemærkes, at eftersom datagrundlaget er relativt lille, og analysen er kvalitativ, er resultaterne i denne artikel naturligvis ikke repræsentative for jobannonceområdet.

I analysen vil der blive fokuseret på de afsnit i annoncerne, som beskriver den potentielle kandidats egenskaber som leder. Begrundelsen herfor er, at vi gennem virksomhedens beskrivelse af efterspurgte egenskaber indirekte kan få indblik i, hvilken ledelsesstil og –form virksomheden repræsenterer overordnet set og dermed i, hvordan ledelse frames.

Analyse af jobannoncer for lederstillinger

Karakteristiske konstruktioner – det umiddelbare indtryk

Med henblik på en struktureret analyse af korpus er annoncerne inddelt i fire stillingskategorier: annoncer for administrerende direktør (4), for regnskabschef (4), økonomichef (4), og for salgschef (5). En gennemgang af disse viser, at der internt i kategorierne er et klart sammenfald mellem de egenskaber, der efterspørges, men også at der i væsentligt omfang er overensstemmelse på tværs af kategorierne.[1] I det følgende vil det først blive gennemgået, hvilke typiske træk der efterspørges inden for de enkelte stillingskategorier, hvorefter en analyse af disse vil forsøge at afdække den kulturelle og historiske forankring af disse konstruktioner, jf. Indledningen.

Som nedenstående skema viser, er det karakteristisk for stort set alle jobannoncerne, at de faglige kvalifikationer, der efterspørges hos den ideelle kandidat, nævnes før de mere personlige ledelsesmæssige egenskaber. Den ideelle eller gode leder defineres med an-

dre ord først og fremmest ud fra evnen til at matche og lede inden for den faglighed, som stillingen omfatter, og først derefter i forhold til de mere personlige kvalifikationer.

Adm. Direktør	Ja	• God til at kommunikere • Troværdighed • Åbenhed • Proaktivitet/drive • Godt købmandskab • Medmenneskelige egenskaber
Økonomichef	Ja	• Analytisk • Struktureret • Driftsorienteret • Initiativrig • Ansvarsbevidst • God til at kommunikere • God til at samarbejde
Regnskabschef	Ja	• Analytisk • Struktureret • Drive • Godt humør/engageret/motiverende • Energisk
Salgschef	Ja	• Struktureret • Naturlig leder/ønske om at gå forrest • Mål- og resultatorienteret • Arbejdsom/energisk • God til at kommunikere • Selvstændig • Teamorienteret

Skemaet viser, at der for hver enkelt stillingskategori er et antal personlige kvalifikationer, som går igen i langt de fleste annoncer. De kan være udtrykt på lidt forskellig vis, og andre kvalifikationer kan også være nævnt i et mindre antal annoncer, men de nævnte egenskaber er øjensynligt generelt essentielle i korpus for forståelsen af den gode leder. Ligeledes er der på tværs af stillingsannoncerne også karakteristika, der går igen, såsom gode kommunikationsevner og drive/energi.

Det interessante i denne sammenhæng er dog ikke så meget det faktum, at der er et sammenfald hen over de valgte annoncer, men snarere hvorfor dette sammenfald finder sted. En simpel forkla-

ring kunne, som tidligere nævnt, være, at stillingens faglige indhold øver en vis indflydelse på, hvad der vægtes. En annonce for stillingen som økonomi- eller regnskabschef har således fokus på det analytiske og strukturerede, fordi det er væsentlige evner at besidde for at kunne arbejde med budgetter og regnskaber, ligesom man som administrerende direktør, og dermed som virksomhedens frontfigur, skal være omverdenens garant for troværdig og pålidelig forretningsledelse.

Men helt grundlæggende fortæller dette os ikke noget om, hvorfor det lige netop er disse kvalifikationer, der efterspørges. For at forklare det, vil det bl.a. være relevant at se nærmere på, hvilke ledelsesteorier disse konstruktioner primært reflekterer, samt at se på de kulturelle forankringer af lederkonstruktionerne, herunder bl.a. kønsstereotypierne om den gode leder. Det vil blive belyst i det følgende.

Jobannoncernes konstruktioner i et ledelsesteoretisk og kulturelt perspektiv

Ledelsesforskningen, og hermed ideerne om, hvad der karakteriserer god ledelse, har gennemgået væsentlige forandringer i løbet af det 20. århundrede, fra ideerne om (store) lederes særlige karakteristika eller personlighed, over teorier om gode lederes viden og evner til at løse komplekse organisatoriske problemstillinger, til ideer om relationerne mellem leder og medarbejdere, eksemplificeret gennem begreber som teamledelse, emotionel ledelse og værdibaseret ledelse (Kirkpatrick og Locke, 1991; Northouse, 2004; Den Hartog et al., 2007; Miller, 2009).

I denne artikel vil udgangspunktet for den videre og mere dybdegående analyse af jobannoncerne være teorierne om lederes særlige karaktertræk. For nok har det 20. århundredes teoridannelse flyttet fokus fra lederen og medarbejderen over til interaktionen, processen og etikken, men ikke desto mindre er der både i forskningen og ikke mindst i de konkrete konstruktioner af ledere i jobannoncerne fortsat tydelige spor af den tankegang, der karakteriserede de tidlige teorier (Den Hartog et al. 2007). Nyere forskning (fx Kirkpatrick og Locke, 1991; Hogan og Benson, 2009) argumenterer således for, at bestemte personlighedstræk klart kan associeres med god og effektiv ledelse. I den forbindelse opstiller man en række træk, som betragtes som universelt afgørende for, om en leder er succesfuld.

Disse træk er: *drive* (herunder resultatorientering, ambition, energi, vedholdenhed og initiativ), *motivation til at være leder, ærlighed og integritet, selvtillid, kognitiv evne* (dvs. intelligens, dømmekraft, og evne til bl.a. at tænke analytisk og strategisk), *viden om faget/erhvervet* (Kirkpatrick og Locke 1991, p. 49) samt *social kontaktevne* (Northouse, 2004). Anden forskning viser, at relevansen af disse træk er betinget af deres indbyrdes rækkefølge, og at de træk, der styrker lederens intra- og interpersonelle kompetencer (dvs. de sociale kompetencer), er afgørende for, om andre kompetencer kan udvikles. Træk såsom *ansvarsbevidsthed*, *pligtopfyldelse*, *følelsesmæssig stabilitet*, *sympatisk adfærd* og *udadvendthed* føder således ind i disse kompetencer og danner grundlag for, at andre kompetencer af faglig og ledelsesmæssig karakter kan udvikles (Hogan og Benson, 2009). Slutteligt har stort anlagte tværkulturelle studier, såsom GLOBE projektet[2], taget udgangspunkt i tesen om, at fremragende ledelse befordres af bestemte, delvist kulturelt betingede, egenskaber (Brodbeck et al., 2000; Dickson et al., 2012). Undersøgelsen peger således på, at der inden for det nordiske område (som omfatter Sverige, Denmark, Finland og Holland) er et antal prototypiske lederegenskaber, som er associeret positivt med fremragende lederskab. Disse er kvaliteter som *integritet* (dvs. ærlig, oprigtig, retfærdig og troværdig), *inspirerende* (dvs. entusiastisk, opmuntrende, tillidsskabende, moralopbyggende, motiverende), *visionær, teamorienteret, præsterende, beslutsom, inddragende* og *deltagende.*

Hvis vi sammenholder denne oversigt med de karaktertræk, der nævnes i annoncerne (jf. tabellen ovenfor), ser vi et tydeligt sammenfald. Der er således hen over alle stillingskategorier en understregning af personlige kvalifikationer, som er i tråd med tankerne om ledelse som en iboende egenskab. Vi ser fx, at den administrerende direktør skal have drive, være troværdig og åben, være god til at kommunikere og have medmenneskelige egenskaber (dvs. have social kontaktevne og være inddragende, jf. Northouse, 2004; Brodbeck et al. 2000) samt have godt købmandskab (dvs. besidde kognitiv evne, jf. Kirkpatrick og Locke, 1991). Denne tendens går igen for de øvrige stillingskategorier. Gennem fokus på disse begreber finder der med andre ord en framing sted, som trækker på en veletableret og erfaringsmæssigt forankret forståelse af, at den gode leder er en, som besidder særlige karaktertræk.

Denne forankring i en relativt veletableret 'naturlig-leder' frame bliver endnu tydeligere, når vi ser på de fulde stillingsannoncer, såsom nedenstående annonce for stillingen som administrerende direktør i en stor dansk kæde af byggecentre. Her er den ideelle kandidat sympatisk ('en, man kan lide'), er en naturlig leder, er ærlig og har integritet ('respekteret og kompetent ledelsesstil'), samt har drive ('naturlig flair for proaktivt salg'):

> Kandidaten skal have minimum 5 års succesfuld erfaring fra et lignende ansvarsområde. Kandidaten må gerne være delvist autodidakt, og der er således ikke specifikke krav til uddannelse, dog skal den administrerende direktør være klædt godt på til at kunne tackle jobbet i alle dets facetter og i forhold til alle interessenter. Det vil sige, at den ideelle kandidat har en kandidatgrad, der er relevant mht. ledelse og kommerciel forretningsdrift.
>
> Det helt afgørende er den personlige profil – *en person, man kan lide* – en person med en *naturlig, respekteret og kompetent ledelsesstil* – og ikke mindst *naturlig flair* for proaktivt salg og det gode købmandskab. (Stepstone, 22. august 2012)

Ideerne om, at den gode, succesfulde leder besidder særlige evner, er ikke kun forankret i tidlige ledelsesteorier, men er også tæt knyttet til vores forståelse af mænds og kvinders sociale roller. Ovennævnte egenskaber handler således ikke kun om, at bestemte personer er bedre ledermateriale end andre, men også om, at disse personer som regel er mænd. Studier i forholdet mellem køn og ledelse (fx Alvesson & Billing, 2009; Holmes, 2005, 2006; Rittenhofer, 1995) påpeger således, at de træk, der normalt associeres med gode ledere, også er træk, der typisk forbindes med maskulin adfærd. Dette kan bl.a. tilskrives ledelsesforskningens eget udgangspunkt, som gennem tiden har været det autoritære og 'maskuline' perspektiv (Holmes, 2005), men også det faktum, at mænd ganske enkelt er overrepræsenterede på ledelsesposterne og dermed er blevet den 'arketypiske' leder, dvs. den standard, man måler alle andre kandidater, herunder kvinder, mod (Greenwood og Anderson, 2009). Ligeledes er kønsstereotypierne om, hvad mænd og kvinder er, stærke, således at hvor vi opfatter mænd som aktive, opgave- og målorienterede,

aggressive, autoritære, magtfulde, organiserende, rationelle, konkurrencemindede, konfronterende, direkte og selvstændige, så ser vi kvinder som facilliterende, støttende, afhængige, forstående, tålmodige, bløde, indirekte, passive, følelsesbetonede og person- og samarbejdsorienterede, uagtet at dette langt fra er sandt i alle tilfælde (Alvesson og Billing, 2009; Holmes, 2006; Rittenhofer, 1995).

Sammenholder vi disse betragtninger med fokus i jobannoncerne, er det tydeligt, at annoncerne i langt overvejende grad framer den ideelle leder ud fra kønsstereotypien om mænd, dvs. framen om at ledere er mænd. *Aktiv* fremhæves gennem ord som drive, arbejdsomhed og energi; *opgave- og målorientering* gennem ord som analytisk, struktureret og resultatorienteret; og *selvstændighed* gennem ord som naturlig leder, ønske om at gå forrest og selvstændig. Nedenstående annonce for stillingen som regnskabschef for en stor service- og produktionsvirksomhed bekræfter dette kønsstereotypiske billede af den ideelle leder (maskuline udtryk i kursiv):

> Du besidder et *højt fagligt niveau* og anser dig selv som en dygtig håndværker. Du skal være indstillet på, at stillingen indeholder en del hands-on, men også at du er *drivkraften* i de aktiviteter og tiltag, der skal initieres. Du sætter kvaliteten i højsædet, og du *forstår vigtigheden af korrekt og præcis afrapportering*. Du har en *analytisk* tilgang til arbejdet og kommunikativt formår du at bygge bro i organisationen. Som person *motiveres du af komplekse problemstillinger og af at skabe resultater*. Du *går forrest* med et godt eksempel og du er *den naturlige leder*, der evner at *motivere* dine medarbejdere til at gøre en ekstra indsats. Dette gør du gennem din *energiske og udadvendte* profil. (Stepstone, 30. marts 2012)

Konklusion og perspektivering

At udøve ledelse i dansk erhvervsliv anno 2013 er en udfordrende opgave præget af turbulente og omskiftelige omgivelser, jf. Indledningen. Ikke desto mindre indikerer denne undersøgelse, at det første skridt i rekrutteringen af nye ledere, dvs. jobannoncen, er præget af vanetænkning, som reducerer den ideelle kandidat til en standardvare, hvor den faglige indsigt er det, der primært adskiller konstruktionerne fra hinanden. Undersøgelsen antyder således,

at konstruktionen af ledere i dagens jobannoncer i høj grad trækker på kulturelt veletablerede frames og fastholder og videreføre ideen om, at en leder besidder en særlig faglig indsigt og har specielle personlige egenskaber ('naturlig leder') , ligesom denne person gerne er en mand ('ledere er mænd'). Der er således ikke mange spor af nyere tiders forståelse af, at ledere og ledelse handler ligeså meget om de mennesker, som ledes, og de processer og situationer, ledelsesopgaven bliver udført under.

Dette er paradoksalt. Ikke kun når man tænker på ovennævnte udfordringer, men også når man ser på, hvad tidligere undersøgelser af jobannoncer viser. Flere undersøgelser (Breaugh og Starke, 2000; Jennings et al., 2003; Blackman, 2006) påpeger således, at hvis man som virksomhed ønsker at tiltrække de bedste kandidater, har valget af kommunikativ stil, indhold og ordvalg stor betydning. Det angives med andre ord, at hvis man som virksomhed ønsker at adskille sig fra mængden, må man satse på en strategi, som tiltrækker kandidaternes opmærksomhed. Og det kunne netop være ved at italesætte og konstruere ledelse på andre måder end den, som er gængs blandt jobannoncerne.

Konsekvensen af denne relativt ensidige fokusering på et bestemt lederideal og en bestemt kommunikativ tilgang er selvfølgelig svær at måle. Men ved at ignorere, at ledelse er et væsentligt mere omfattende begreb, end annoncerne antyder, udelukker disse virksomheder potentielt muligheden for at tiltrække en bred skare af kvalificerede ansøgere og dermed for at ansætte den bedst egnede kandidat til jobbet. Ligeledes kan fastholdelsen af et traditionelt lederideal vidne om relativt lille nytænkning i dansk erhvervsliv og dermed potentielt om begrænset kreativitet og innovation, som ville kunne styrke erhvervslivets konkurrenceevne i en stærkt konkurrencepræget verden (Norlyk, 2006).

Noter

1 'Væsentligt omfang' defineres her som værende i 3 ud af 4 annoncer.

2 GLOBE står for 'Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness' og henviser til et 11 årigt empirisk forskningsprojekt, hvor 170 forskere fra forskellige lande studerede forholdet mellem nationalkultur, organisationskultur og lederopfattelser (House et al., 2002). Undersøgelsen omfattede studier i 61 lande.

Referencer

Alvesson, M. og Billing, Y. D. 2009. *Understanding gender and organisations.* London: Sage.

Barsalou, L. 1992. Frames, concepts and conceptual fields. I A. Lehrer og E. Kittay, eds. *Frames, fields and contrasts*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 21-74.

Bartlett, C. A. og Ghoshal, S. 2000. *Transnational management: texts, cases, and readings in cross-border management.* Boston: McGraw-Hill.

Blackman, A. 2006. Graduating students' responses to recruitment advertisements. *Journal of Business Communication*, 41, pp. 367-388.

Breaugh, J. A. og Starke, M. 2000. Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, pp. 405-434.

Brodbeck, F. C., Frese, M. Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H. et al. 2000. Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 1-29.

Den Hartog, D. N., Caley, A. og Dewe, P. 2007. Recruiting leaders: an analysis of leadership advertisements. *Human Resource Management Journal*, 17(1), p. 58-75.

Dickson, M. W., Castaño, N., Magomaeva, A. og Den Hartog, D. N. 2012. Conceptualizing leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47, pp. 483-492.

Entman, R. M. 1993. Framing: Toward a clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 41, pp. 6-25.

Evans, V. og Green, M. 2006. *Cognitive linguistics – an introduction.* Edinburgh: Edinburgh University Press.

Fairhurst, G. 2010. *The power of framing: creating the language of leadership.* New York: Jossey-Bass.

Fillmore, C. 1975. An alternative to checklist theories of meaning. I *Proceedings of the first annual meeting of the Berkeley Linguistics Society*. Amsterdam: North Holland, pp. 123-131.

Fillmore, C. 1982. Frame semantics. I Linguistic Society of Korea, ed. *Linguistics in the Morning Calm*. Seoul: Hanshin Publishing, pp. 111-137.

Greenwood, M. og Anderson, E. 2009. 'I used to be an employee but now I'm a stakeholder': Implications of labelling employees as stakeholders. *Asia Pacific Journal of Human Resources,* 47(2), pp. 186-200.

Hallahan, K. 1999. Seven models of framing: implications for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), pp. 205-242.

Hogan, R. og Benson, M. J. 2009. Personality, leadership, and globalization: Linking personality to global organizational effectiveness. I W. H. Mobley, Y. Wang og M. Li, eds. *Advances in global leadership*, vol. 5. Bingley: Emerald, pp. 11-34.

Holmes, J. 2005. Leadership talk: how do leaders 'do mentoring', and is gender relevant? *Journal of Pragmatics*, 37, pp. 1779-1800.

Holmes, J. 2006. *Gendered talk at work – constructing gender identity through workplace discourse.* Oxford: Blackwell.

Holmgreen, L. I proces.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M. og Dorfman, P. W. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, pp. 3-10.

Jennings, M., Werbel, J. D. og Power, M. L. 2003. The impact of benefits on graduating student willingness to accept job offers. *Journal of Business Communication,* 40, pp. 289-302.

Kirkpatrick, S. A. og Locke, E. A. 1991. Leadership: do traits matter? *Academy of Management Review,* 5(2), pp. 48-60.

Kövecses. Zoltán. 2006. *Language, mind and culture – a practical introduction.* Oxford: Oxford University Press.

Lakoff, G. 1987. *Women, fire, and dangerous things: what categories reveal about the mind.* Chicago: Chicago University Press.

Luchjenbroers, J. og Aldridge, M. 2007. Conceptual manipulation by metaphors and frames: dealing with rape victims in legal discourse. *Text & Talk,* 27(3), pp. 339-359.

Miller, K. 2009. *Organizational communication: approaches and processes.* Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Morrison, J. 2009. *International business: challenges in a changing world.* London: Palgrave.

Norlyk, B. 2006. Clashing norms: Job ads or job narratives. I Gillaerts, P. og Shaw, P. (eds), *The Map and the Landscape: Norms and Practices in Genre*, Linguistic Insights, vol. 43. Bern: Peter Lang, pp. 43-61.

Northouse, P. G. 2004. *Leadership – theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.

Rittenhofer, I. 1995. Om kønsskifte og kønnede professioner. *Grus*, 47, pp. 41-60.

Wang, Y., Li, M. og Mobley, W. H. 2009. Introduction – global leadership in times of crisis and downturn: a leopard in uncharted deep woods. I W. H. Mobley, Y. Wang og M. Li, eds. *Advances in global leadership*, vol. 5. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., pp. 1-10.

akademisk kvarter
academic quarter
Volume 06. Forår 2013

’Som leder skal man komme og styre butikken’

Motivationer for lederkarriere og ledelsesværdier i en finansiel organisation

Jeanne Strunck

Ph.d., lektor ved Institut for Kultur og Globale Studier, AAU. Forsker i professionel og interkulturel diskurs, køn og ledelse, sundhedskommunikation

Ledelse, sprogbrug og køn

Den 1. april 2013 træder en ny lov om ligestilling i kraft, som medfører at de 1.100 største virksomheder og alle statslige institutioner i Danmark er forpligtet til at arbejde for ligestilling i ledelser og bestyrelser (Ministeriet for Ligestilling og Kirke 2013 a). Mange virksomheder, organisationer og institutioner har allerede længe forsøgt at implementere mangfoldighedsprincippet på lederniveau, hvor andelen af kvinder har været og stadig er lav. Aktuelt er andelen af kvinder på 6 % - 7 %, hvilket svarer til en stigning på 2 % i løbet af de sidste ti år (Ministeriet for Ligestilling og Kirke 2013 b). I konsekvens af en lav procentdel af kvindelig repræsentation i ledelse yder mange danske virksomheder og organisationer en særlig indsats for at anspore flere kvinder til at forfølge en lederkarriere. Disse tiltag har til en vis grad givet resultat især på lavere ledelsesniveauer, som denne artikel omhandler. Enkelte organisationer har iværksat projekter med inddragelse af forskere med henblik på at få indsigt i, hvilke faktorer der distancerer eller ansporer kvinder til at søge lederstillinger. Staunæs & Søndergaard (2006) der fra en socialpsykologisk tilgang har undersøgt kønnede inklusions- og eksklusionsprocesser i en stor dansk virksomhed peger på, at nogle af årsagerne til den manglende andel af kvindelige topledere er knyttet til forestillinger om lederrollen som bærer af maskuline træk, mandlige

netværksdannelser og traditionelle opfattelser af kønsrollemønstre. Lignende resultater er fundet af denne artikels forfatter og kolleger på baggrund af et tidligere samarbejde med en finansiel organisation om lederaspiranters perceptioner af lederrollen (Askehave, Cancino, Holmgreen, Lassen, Strunck 2008). Nærværende artikel udspringer af et igangværende projekt[1], som udføres i samarbejde med en anden stor dansk finansiel organisation, som vægter mangfoldighed som led i CSR, men også argumenterer for interessen på baggrund af samme økonomiske præmis som ministeren fremfører til fordel for den nye ligestillingslov. Argumentationen går på, at der er en positiv sammenhæng mellem mangfoldighed i ledelse og økonomisk præstation (Ministeriet for Ligestilling og Kirke 2013 b). Det økonomiske argument for mere ligestilling anvendes ofte såvel af forskere inden for køn og ledelse, dog ofte i kritisk perspektiv (Solberg 2011, Rennison 2012), som af kvindelige ledere for at overbevise forretningsverdenen om, at kvindelige ledere gennem en interaktionel og relationel ledelsesstil kan tilføre virksomheden nye værdier, som kan føre den positivt ind i fremtidens komplekse økonomiske omverden (Baxter 2010, Solberg 2011). Argumentet tager sit udspring i en antagelse om, at virksomhederne er modstræbende over for at ansætte kvinder i ledelse for derved muligvis at skulle differentiere ledelsesstilen, da virksomheder, ifølge denne antagelse, følger et maskulint dominansparadigme, som følger traditionelle tilgange til ledelse med vægt på lederens iboende egenskaber (træk, stil og kontingens tilgange) og en transaktionel ledelsesstil. Anden forskning har vist, at transformationelle og relationelle tilgange til ledelse med vægt på person- og teamorienterede processer derimod er fremherskende blandt kvindelige ledere og ansatte (Holmes 2006), hvilket peger på et eksisterende modsætningsfyldt forhold mellem den traditionelle (og stereotypt maskuline) transaktionelle ledelsesstil og den (stereotypt feminine) transformationelle ledelsesstil. Ifølge Kark (2004) er transformationelle og interaktionelle ledelsesstile imidlertid mere og mere udbredt i organisationer og forretningsverdenen generelt som følge af et stadig større fokus på medarbejderudvikling, fleksibilitet og en mere teamorienteret opfattelse af ledelse, hvilket peger i retning af at forståelsen af ledelse aktuelt gennemgår en dynamisk proces.

En del forskning som tager udgangspunkt i antagelsen om, at holdninger til og udførelse af ledelse er kønsspecifikke, har fokuse-

ret på den sprogbrug, som kvindelige og mandlige ledere anvender ved udførelse af lederrollen, som traditionelt har været maskulint domineret (Holmes 2006, Baxter 2010, Mullany 2007, 2011). Baxter (2010) påpeger således fra et socialkonstruktivistisk og diskursanalytisk perspektiv, at ledelsesdiskurser konstituerer, konstruerer og rekonstruerer den sociale praksis i organisationen. Det vil sige, at organisationer afspejler de kønnede[2] diskurser, som cirkulerer i dem og som konstrueres af medlemmerne i de specifikke praksisfællesskaber, hvorved organisationerne kan ses som kønnede (Baxter 2010, Holmes & Stubbe 2003).

På trods af at mængden af forskning indenfor ledelse, sprog og køn er steget betragteligt inden for de sidste fire årtier i takt med en højere grad af diversitet i ledelse er der behov for mere forskning inden for området (Mullany 2011). Langt hovedparten af forskningen inden for ledelse og køn har været baseret på casestudier centreret om de diskurser, som kvindelige og mandlige ledere konstruerer under udførelsen af ledelse. Denne artikel undersøger derimod, hvordan ledere på laveste lederniveau og med en forholdsvis kort lederkarriere (1 – 3 år) i en specifik finansiel organisation italesætter egen motivation for at forfølge en lederkarriere, hvordan de fremstiller fulgte karriereveje og rollemodeller, samt hvordan de konstruerer egne ledelsesværdier i forhold til organisationens ledelsesværdier. I forhold til ønsker om større diversitet og mangfoldighed i ledelse er det essentielt at undersøge motivationsfaktorer og ledelsesværdier også hos ledere fra laveste lederlag, da deres lederrolle bl.a. kan indbefatte motivering og ansporing af medarbejdere til senere at søge lederposter på dette niveau. De kommer dertil til at optræde som rollemodeller over for 'followers'. Med udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk tilgang analyseres narrativer fremkommet gennem kvalitative interviewdata med kvindelige og mandlige respondenter med henblik på at undersøge, hvorvidt narrativerne afspejler bestemte fortolkningsrammer, som kan ligge til grund for egen motivation for at forfølge en lederkarriere og for opfattelsen af ledelsesværdier, rammer som samtidig kan øve indflydelse på fremtidige handlinger.

Data og teoretisk ramme

Artiklens analyser er baseret på data genereret på baggrund af narrative interviews udført i januar 2012 med syv ledere i en stor dansk

finansiel virksomhed. De syv ledere er udvalgt af organisationens HR afdeling og er baseret på ønsker om spredning med hensyn til geografisk placering, køn, alder, stab og linje med henblik på at få et så nuanceret billede som muligt. Der er tale om tre kvinder og fire mænd i alderen fra sidst i 20'ene til midt i 50'erne bosat i København, Odense, Hjørring og Haderslev. Fire af respondenterne er ansat i linjen, tre i staben[3] som teamchefer og funktionschefer og har et mindre antal medarbejdere under sig.

Da undersøgelserne af de narrative interviewdata har fokus på afdækning af respondenternes fremstillinger af motiverende faktorer for ønsker om lederkarrierer og ledelsesværdier er analyserne baseret på begrebet framing. Ifølge Kitzinger (2007) angår frames og framing de måder vi organiserer vores livsverden på, hvordan vi retter opmærksomhed mod bestemte aspekter fremfor andre, og hvordan vi udvælger information. Vi fremstiller virkeligheden på bestemte måder, sætter opfattelsen af virkeligheden eller hændelsen i en bestemt kontekst eller fortolkningsramme, hvorved vi også øver indflydelse på andre. Ved at fremhæve eller udelukke informationer eller holdninger fortolker og 'framer' vi bestemte synspunkter og skaber en social konstruktion af virkeligheden. I nærværende undersøgelse er der fokus på analyser af, hvordan respondenterne rammesætter og promoverer specifikke opfattelser af karrieremotivation og ledelsesværdier. Overordnet hviler analysetilgangen på det synspunkt, at individer såvel som opfattelser og fortolkninger kontinuerligt bliver konstrueret og rekonstrueret gennem sprog og handling i en given kontekst eller diskursfællesskab. Individerne betragtes i dette perspektiv som indlejret i diskurser, som skaber bestemte forventninger til, hvordan interaktion bør foregå. Sådanne fortolkningsrammer / måder at se verden på kan naturaliseres på samfundsplan, overføres og reproduceres i organisationer gennem specifikke diskursive konstruktioner.

Med hensyn til identifikationen af respondenternes fremstillinger af ledelsesværdier relaterer analyserne til teori om ledelse som fremført af Northouse 2004, som opstiller det transaktionelle ledelsesparadigme som modsætning til det transformationelle paradigme. Det transaktionelle ledelsesparadigme karakteriseres som omfattende flere typer rationel ledelse, træk, stil og kontingens tilgangene. Det transaktionelle paradigmes ledelsesstile har det til fælles, at de bygger på udveksling mellem leder og medarbejde i form af belønnin-

ger som f.eks. forfremmelser efter særlige indsatser. Inden for dette paradigme fokuseres især på lederens kognitive kompetencer og selvsikkerhed, evne til at være proaktiv, villighed til at udvise dominans og lederskab overfor medarbejdere, integritet, faglig viden, resultatorientering, evnen til at skabe relevante kontakter uden for virksomheden, og betragtet som mindre væsentligt er evnen til at skabe gode relationer til medarbejderne. Som modsætning hertil opstilles en karakteristik at det transformationelle ledelsesparadigme, der refererer til den proces, hvor et individ samarbejder med andre og skaber en forbindelse, som hæver motivationsniveauet og moralen hos både leder og medarbejder (Northouse 2004, 171). Da der inden for dette paradigme er tale om processer, der forandrer individer, er der fokus på følelser, værdier, etik, langsigtede mål, udvikling af medarbejdermotivation og tilfredsstillelse af medarbejderbehov samt karisma og visioner.

Motivationsfaktorer og ledelsesværdier

Motivation, karriereveje og rollemodeller

Analyserne af interviewdata viser, at der er nogle fælles, gennemgående motivationsfaktorer i respondenternes fremstillinger, som ligger til grund for ønsket om at gå ledelsesvejen. Det er karakteristisk, at beslutningen om at søge lederstillinger for de fleste har været en længerevarende proces ofte inspireret af ønsket om at 'der skulle ske noget mere i min hverdag' og 'at hjælpe medarbejdere til at skabe resultater', men også inspireret af daværende chefer, som har spurgt 'om ikke jeg var interesseret i at påtage mig opgaven'. Respondenterne konstruerer ikke beslutningen om at søge lederstillinger på baggrund af en opfattelse af sig selv som den naurlige leder, men som en valgmulighed blandt andre. En kvindelig respondent fremstiller sin beslutning således:

> Men jeg kunne jo godt mærke sårn' da jeg måske havde været der i fem år, der skulle ske noget mere i min hverdag. Så det var der jeg sårn' begyndte sårn' og afklare sammen med min nuværende chef, hvad er det egentlig at jeg, hvad er det jeg gerne vil i fremtiden. Og det var der sårn' lidt interessen startede for at, "jamen det ku' godt være det sku' være noget med ledelse og jeg havde det egentlig rigtig fint, når jeg havde med mennesker og

> gøre", så det var sårn' det arbejdede.. Prøvede vi at arbejde hen imod og sige, "jamen hvad kan du så gøre nu for at udvikle dig", fordi at man ska' også ha' lidt erfaring for sårn' lige og gå videre…

Som del af processen og overvejelserne med hensyn til at påtage sig et lederjob ligger tidspunktet i forhold til faglig ballast, erfaringer og personlig udvikling, hvilket fremgår af flere fremstillinger. Organisationens indførelse af en transparent rekrutteringsprocedure synes at være en medvirkende faktor for muligheden for bred rekruttering, men relationerne mellem chef og medarbejder har især stor betydning for motivationen til at søge lederstillinger. I flere interviews konstrueres både den nuværende og den tidligere chef som positive rollemodeller. En mandlig og en kvindelig funktionschef udtrykker det således:

> Altså, nu min tidligere chef, NN, ikk', er jeg også meget inspireret af.
>
> Og jeg kan da også godt se her, at jeg var helt vild glad for min gamle chef, og jeg er nok meget ligesom ham.

Hvad angår respondenternes livsverden og dens indflydelse på valget af en lederkarriere, afkræfter respondenternes fremstillinger den traditionelle fordom, at mænd ikke tager hensyn til familie og børn i relation til deres ønsker om karriereavancement, og at kvinder afstår fra at søge lederstillinger på grund af små børn i familien. To af respondenterne giver netop udtryk for det modsatte:

> Og så kan man sige, der var måske en hel masse ting, der siger, ej har jeg tid til det, og jeg har små børn, og jeg har altså … men jeg sagde, jamen ved du hvad, nu tager jeg chancen, og så ser vi, hvordan det går, og så gør jeg det.
> (Kvindelig funktionschef)

> Og har været meget åben om at sige, jamen, jeg vil egentlig gerne prøve kræfter med det på et tidspunkt. Øhm, men dengang havde vi nogle mindre børn, som nu i dag er 10

> og 6 ikke? Og det gør så, at i dag synes jeg egentlig, jeg har overskuddet til det.
>
> (Mandlig funktionschef)

Andre faktorer som motiverer til at arbejde med ledelse fremstilles som det 'at have med mennesker at gøre', 'at skabe resultater' og 'at være med til at sætte nogle overordnede retningslinjer'. I forhold til traditionelle og stereotype forestillinger om, at mænd i lederjobbet motiveres af det rent resultatorienterede forretningsmæssige og kvinder af mere såkaldt 'bløde' værdier som samarbejde og relationer viser data ikke en sådan kønsopdeling. En kvindelig respondent fremstiller sine motiver inden for rammerne af resultatorientering og samarbejde med henblik på resultatopfyldelse:

> Ja, det er helt sikkert personalet. Altså at ha' med mennesker at gøre, det er det, der driver mit daglige arbejde … Øhh, jeg kan jo godt lidt og ha' den der daglige opfølgning med man siger, det skaber resultater. Altså jeg er jo enormt resultatorienteret, så derfor kan jeg jo også godt lide, når mine medarbejdere de også skaber nogle resultater. Det behøver ikke nødvendigvis være mig selv, men det at jeg har hjulpet med at gøre, så de skaber nogle gode resultater …

En mandlig respondent fremstiller sin motivation som båret af interessen for sparring, kommunikation og at sætte overordnede retningslinjer:

> Jamen, altså det, jeg synes, er interessant ved ledelse, det er kommunikations- og sparringsdelen, og at være med til at sætte nogle overordnede retningslinjer for, hvilken retning enheden skal bevæge sig i. Det synes jeg er mest spændende.

Der er ikke i data belæg for påstande om, at motivationen for at søge lederstillinger er afhængig af køn, alder, geografisk placering, ansættelse som funktionschef eller teamchef i linjen eller staben.

Resultaterne vedrørende motivationsfaktorer fremviser et antal overordnede fortolkningsrammer, der er medbestemmende for re-

spondenternes valg af lederkarrierer. Disse frames kan opsummeres som 'det er muligt at gå ledelsesvejen, når chefen ansporer og hjælper på vej', 'nuværende og tidligere leder er god inspiration' og 'som leder sætter man dagsordenen og skaber resultater gennem samarbejde med medarbejdere'.

Ledelsesværdier, 'den gode leder' og organisationens fremstilling

Med hensyn til respondenternes konstruktioner af deres ledelsesværdier fremstilles disse inden for nogle overordnede rammer som 'drive, forandring og skabe engagement', 'faglige kvalifikationer og ledelsesmæssige evner' samt 'bløde værdier'. Analyserne viser dog, at der er svage divergenser i relation til, i hvor høj grad fokus lægges på forretningsorientering eller samarbejdsrelationer i forhold til, om respondenterne er ansat i stab eller linje. Der er således en tendens til, at team- og funktionschefer i linjen fortolker deres lederrolle mere som evnen til at få medarbejderne til at skabe resultater i form at salgstal og økonomisk indtjening i afdelingen, end det er tilfældet for de ansatte ledere i staben. Dette kan hænge sammen med de forskelligartede arbejdsmæssige kontekster og de sociale praksisser inden for henholdsvis det kunde- og salgsorienterede område og det produktudviklingsmæssige område af organisationen. De konstruktioner som en mandlig funktionschef og en kvindelig teamchef i linjen fremstiller af ledelsesværdier repræsenterer linjechefernes opfattelse:

> Øhh, men der er det jo lidt vi skal være gode nok til at vurdere om det hold, man leder, er godt nok og sige, jamen, øhh, hvor mange af dem her er vi nødt til at udvikle lidt på, og hvilke punkter er det så vi skal udvikle på, for at både vi får resultaterne, men også at medarbejderne synes, at det her, det er fantastisk…
>
> Det er primært drive, forandring og engagement. Og så er det også forretningsorienteret, men måske lige knap så højt. Jo, det at være forretningsorienteret er et krav til alle.

For de stabsansattes vedkommende er der fokus dels på faglige kompetencer, dels på det relationelle forhold til medarbejderne, men ikke på resultatorientering. En mandlig funktionschef udtaler:

> Jamen det ledelsesmæssige der er to ting. Det første er at komme og så styre butikken, hvor vi ser det fra bløde værdier, feministiske sider, og så medarbejderen, være tæt på dem, ja som teamwork, være tæt på dem her. Og deres personlige udviklingsmuligheder, og så give dem trygge omgivelser for at komme videre. Og det er derfor jeg siger, faglig ballast det er vigtigt […] men også at man har den ledelsesmæssige evne.

Foranlediget af spørgsmål angående respondenternes opfattelse af, hvad de opfatter som 'den gode leder', viser fremstillingerne, at team- og funktionscheferne på tværs af køn, linje og stab fortolker 'den gode leder' inden for rammerne 'har overblik', 'besidder stor faglig viden', 'kan motivere medarbejdere til at skabe resultater' og 'er en god kommunikatør og sparringspartner'. De følgende uddrag af respondenternes svar repræsenterer disse fremstillinger:

> Mmm. Allerførst vil jeg sige, øhh, overblik og fingeren på pulsen. Ka' motivere medarbejdere og skabe resultater. […] Det er det der er med til at skabe en god leder og nogen gode medarbejdere.
>
> (Kvindelig funktionschef, linjen)

> Jamen, den gode leder synes jeg, det er en, som er åben. Altså åben over for input og forslag, og er en man kan diskutere tingene med, selv om man er uenig. Og en som er god til at sætte pris på de ting, som er lavet. Og en der kan give ros og ris.
>
> (Kvindelig funktionschef, staben)

> Jamen motiverende, det er i hvert fald et ord. Altså…Og god sparringspartner […] øh.. Strukturet, og hvad skal vi sige … beslutningsdygtig […] Det vil sige ikke tromle for meget.
>
> (Mandlig teamchef, staben)

> Så det er en god faglig medspiller. Med humant syn på medarbejderne.
>
> (Mandlig funktionschef, staben)

I henhold til teorier om ledelse viser analyserne, at der er en svag tendens til, at team- og funktionschefer i linjen fremstiller flere ledelsesværdier som traditionelt opfattes som liggende inden for det rationelle og transaktionsbaserede paradigme end værdier, der kan opfattes som hørende inden for det relationelle og transformationelle paradigme. Hvad angår de stabsansatte lederes værdier er der overvejende tale om fortolkningsrammer, som peger i retning af det relationelle og transformationelle ledelsesparadigme. Analyserne bekræfter ikke nogen sammenhæng mellem ledernes køn og deres fremstillinger af motivationer for at forfølge ledelseskarrierer eller mellem køn og fremstillinger af ledelsesværdier. Derimod synes tilhørsforholdet til organisationsopdelingen i linje og stab at have en vis indflydelse på respondenternes fortolkningsrammer.

Af organisationens interne dokumenter vedrørende lederuddannelse og den ledermodel, som anvendes til vurdering af ledernes ledelsesmæssige præstationer fremgår det, at organisationen lægger vægt på nogle 'bløde' værdier såsom kommunikationsevner, nærvær, situationsbestemt ledelse, motivation, udvikling og teambuilding på den ene side, og på den anden side prioriteres et stærkt rationelt fokus i form af resultatorientering, strategisk formåen, helhedsorientering, beslutsomhed, kundefokus, forretningsfaglig indsigt, omstillingsevne, præstationsorientering, at være eksekverende og nytænkende. Ledernes performance og resultater måles løbende og i forbindelse med MUS på baggrund af disse værdier, men adspurgt om et mere præcist kendskab til organisationens forventninger til ledere, viser data, at kun nogle få af respondenterne har et konkret kendskab hertil og til ledermodellen og ledelsesværdierne. En af de kvindelige respondenter fremstiller sit kendskab til organisationens forventninger inden for rammen 'det er vel sådan noget, der er i ånden…i butikken':

> Så, men altså det der med, om det står et eller andet sted, det tror jeg egentlig ikke det gør. Men det er vel sådan noget, det er ånden… i butikken. Der bliver jo lavet nogle ledermålinger på os.

En forklaring på det manglende kendskab til forventningerne kan være, at implementeringen af ledermodellen foregik relativt tæt på det tidspunkt, hvor interviewene blev foretaget (januar 2012).

På trods heraf er der en rimelig overensstemmelse mellem organisationens fremstillinger af ledelsesværdier og forventninger til lederne og resultaterne af analyserne af respondenternes fortolkningsrammer.

Konklusion

Respondenternes fremstillinger af motiverende faktorer for forfølgelse af lederkarrierer på laveste lederniveau i den specifikke organisation ligge inden for nogle fortolkningsrammer, som er fælles for kvindelige og mandlige ledere, og som angår personlige ønsker om nye udfordringer, at sætte dagsordenen og gennem medarbejdere og samarbejde at kunne optimere resultater. Lederkarrierer fremstilles som mulige at opnå gennem samarbejde med en chef, som optræder som rollemodel, hvorved ledelsesstile og ledelsesværdier rekonstrueres i organisationen. Der er for respondenternes vedkommende tale om, at lederkarrierer betragtes som en valgmulighed ikke som en naturlig del af personligheden, ligesom der er enighed om, at en betingelse for at kunne gå ledervejen er evnen til faglig og personlig udvikling samt faglig erfaring. De fortolkningsrammer, som ligger til grund for de interviewede lederes fremstillinger af ledelsesværdier og opfattelse af, hvad der karakteriserer den gode leders adfærd i praksisfællesskaberne angår faglig viden, motivation af medarbejdere og resultatorientering og kan karakteriseres som en blanding af 'bløde' og 'hårde' forretningsorienterede værdier. Analyserne viser, at der ikke er forskelle i kvindelige og mandlige lederes fortolkninger af ledelsesværdier og ledelsesstile, hvilket delvist står i kontrast til normative og traditionelle opfattelser af køn og ledelse, hvor kvinder stereotypt anses for primært at interessere sig for facilitering og samarbejde og mænd for det resultatorienterede og forretningsmæssige område (Solberg 2011).

Analyserne af respondenternes fortolkningsrammer viser imidlertid, at der blandt ledere i linjefunktioner er flere fremstillinger af ledelsesværdier, der traditionelt betragtes som mandlige og som kan betragtes som hørende under transaktionelle, rationelle ledelsesstile, end det er tilfældet for de stabsansatte ledere. De stabsansatte lederes fremstillinger ligger inden for rammerne af både rationelle og transformationelle ledelsesstile, som stereotypt og traditionelt kaldes henholdsvis maskuline og feminine ledelsesstile. De to sociale praksisfællesskaber i henholdsvis linjen og

staben konstruerer og rekonstruerer således fortolkningsrammer, som er naturaliseret i forhold til de arbejdsopgaver og forventninger, der traditionelt er forbundet med dem i organisationen uafhængigt af ledernes køn. Fortolkningsrammerne peger på, at ledere på laveste niveau opfatter deres lederrolle som delt mellem det resultatorienterede og det teamorienterede, og at de også fortolker ledelsesværdier, trækker på og rekonstruerer gældende normer for ledelse i organisationen.

Noter

1 Forskningsprojektet udarbejdes af Lise-Lotte Holmgreen og Jeanne Strunck, AAU. Projektet er startet i 2011. Ud over interviews foretaget med ledere fra laveste lederlag fortsætter projektet med studier af motivationsfaktorer og ledelsesværdier hos ledere på mellemniveau og højeste lederniveau med henblik på undersøgelse af, hvorvidt opfattelser af ledelsesværdier ændrer sig i forhold til positionering i organisationen og disse opfattelsers mulige konsekvenser for at opnå større diversitet i ledelse. De data som ligger til grund for denne artikel er således et resultat af begge forskeres arbejde.

2 Kønnede skal forstås på baggrund af en socialkonstruktivistisk og diskursanalytisk tilgang, hvor køn ikke er noget man har eller er, men noget man gør. Således kan kvindelige og mandlige ledere i bestemte situationer konstruere sproglig adfærd og udvise holdninger, som traditionelt (og stereotypt) er blevet tillagt det modsatte køn.

3 Linjen kan defineres som de afdelinger af den finansielle virksomhed, der har direkte kundekontakt, mens stabsafdelinger hører under hovedsædet og yder specielle services som f.eks. nyudviklinger på produktsiden, HR etc.

Referencer

Askehave, I., Cancino, R., Holmgreen, L.L., Lassen, I. & Strunck, J., 2008. *Rapport Spar Nord Projektet Køn og Karriere*. Internt materiale.

Baxter, Janet., 2010. *The Language of Female Leadership*, Palgrave Macmillan: Basingstoke.

Holmes, J., 2006. *Gendered Talk at Work*, Blackwell: Oxford.

Holmes, J. & Stubbe, M., 2003. *Power and Politeness in the Workplace: A Sociolinguistic Analysis of Talk at Work*. Longman: London.

Kark, Ronit., 2004. The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. In Badrinarayan S. P. (ed.). *Journal of Organizational Change Management,* Vol 17, no 2, pp. *160 – 176.* Emerald: Bradford.

Kitzinger, J. 2007. Framing and Frame Analysis. In Eoin Devereux (ed.). *Media Studies. Key issues and debates.* Sage: London.

Ministeriet for Ligestilling og Kirke, 2013 (a). *Større mangfoldighed i ledelse og bestyrelser.*[Online] Kan ses på: http://miliki/ligestilling/ligestillingsområder/kvinder-i-ledelse [Tilgået 13. februar 2013]

Ministeriet for Ligestilling og Kirke, 2013 (b). *Hvorfor skal vi have flere kvinder i ledelse?* [Online] Kan ses på: www.Kvinderiledelse.dk [Tilgået 14. februar 2013]

Mullany, Louise. 2007. *Gendered Discourse in the Professional Workplace,* Palgrave: Basingstoke. [Online] Kan ses på http://dx.doi.org/10.1057/9780230592902 [Tilgået 21. februar 2013]

Mullany, Louise. 2011. Gender, language and leadership in the workplace. In Bonnie McElhinny & Ann Weatherall (ed.), *Gender and Language*. Volume 5.2, 303 – 316. Sheffield: Equinox.

Weatherall, A. (eds.). *Gender and Language,* Volume 5.2, pp. 303 – 316. Sheffield: Equinox.

Northouse, P. G., 2004. *Leadership: Theory and Practice.* Sage: Thousand Oaks.

Rennison, B. W., 2012. *Knæk Kønnets Koder.* Gyldendal Business: København.

Staunæs, D. & Søndergaard, M. 2006. *Corporate Fictions*. [Online] Kan ses på: http://kilden.forskningsradet.no/c35640/artikel/vis.html?tid=41828 [Tilgået 20. marts 2013]

Solberg, A. G., 2011. *Futura. Kjønnsbalanse i finans.* Mundtlig præsentation af Futuras program ved møde i Netværk for Køn og Karriere, Nykredit marts 2011. Futura: www.futurafinans.no

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Et signalement af ledelsesdilemmaet

Identitet og mening til forhandling

Frederik Hertel *Ph.D., Adjunkt, Institut for Økonomi og ledelse, Aalborg Universitet, Danmark. Frederiks forskningsområder er: organisation, kommunikation & ledelse.*

Michael Fast *Ph.D., Lektor, og ansat ved Aalborg Universitet, Danmark, siden 1985. Michaels forsknings- og undervisningsområder er primært indenfor organisationssociologi, ledelsesfilosofi, videnskabsteori, metodologi og kvalitative metoder.*

I denne artikel vil vi give et signalement af ledelse ved at behandle det fænomen, vi betegner som ledelsesdilemmaet. Vi definerer ledelsesdilemmaet som den situation, der opstår, når lederen opfatter etableringen af en Jeg-Det relation til medarbejderen som en nødvendighed for at kunne sikre organisationens målopfyldelse. Udfordringen er imidlertid, at denne objektivering af medarbejderen skaber en ledelsesmæssig afstand til medarbejderen og dermed også til den situation, som organisationen befinder sig i. Den ledelsesmæssige afstand skyldes, at Jeg-Det relationen skygger for lederens erkendelse af og forståelse for situationen, sådan som den fremstår for medarbejderen. Ledelsesdilemmaet er et begreb, vi har udviklet på baggrund af den case, vi inddrager i det følgende. På baggrund af casen vil vi præsenterer læseren for en række overvejelser, der kan danne udgangspunkt for en dybere forståelse for ledelsesdilemmaet.

De ødelagte gulve

Alex Petersen og hans medarbejdere haster rundt på skolens gange, toiletter, lærer- og klasseværelser.[1] Samtlige rum skal være klargjorte før skolens elever og lærere møder således, at dagens undervisningsaktiviteter kan foregå i rengjorte rum. Petersens telefon ringer, og han genkender telefonnummeret på en af sine vigtigste kunder. Hans første tanke er, at

kunden ringer for at takke for den ekstraordinære rengøringsindsats, som hans medarbejder har udført. Petersens formodning er imidlertid forkert, idet institutionslederen ringer for at klage over en fejl, der efter institutionslederens mening må være begået under rengøringen. På vej ud til bilen instruerer Petersen sine medarbejdere om at fortsætte arbejdet således, at rengøringen af skolen bliver færdig til tiden. På institutionens dørtrin forstår Petersen for alvor katastrofens omfang – samtlige linoleumsgulve er ødelagte af en grundig vask med kalkfjerner. I stedet for blot at fjerne kalkpletterne, der stammer fra vaskekummen, har hans medarbejder hældt kalkfjerner i gulvspanden og har givet alle gulve den samme grundige gulvvask. Petersen bekræfter institutionslederens antagelse og er bevidst om, at uheldet medfører et betydeligt erstatningskrav, som forsikringsselskabet vil dække, men som vil skabe høje mislyde hos hans overordnede. Petersens egen vurdering er imidlertid, at det største problem ikke er de ødelagte gulve, men at han forventede, at han og medarbejderen havde skabt en fælles forståelse, hvilket tydeligvis ikke er lykkedes.

Petersens dilemma

Når Petersen oplever den manglende fælles forståelse som det største problem, skyldes det, at han forventer, at han og medarbejderne i fællesskab har fået løst årsagerne til de interne misforståelser. Forud for problemerne med gulvvasken oplever Petersen en række situationer, hvor kunder henvender sig for at klage over mangelful eller manglende rengøring. Petersen finder det vanskeligt at håndtere disse kundehenvendelser, da ingen af hans medarbejdere informerer ham om problemer i forbindelse med udførelsen af deres arbejde, og derfor er han ind imellem meget tæt på blot at afvise kundernes klager som ubegrundede. Denne opfattelse ændrer sig imidlertid, da Petersen temmelig pludseligt opdager, at nogle af medarbejderne tilsyneladende hellere vil udføre et dårligt arbejde end orientere Petersen om f.eks. manglende materialer, ødelagt udstyr eller uforudsete hændelser, der påvirker kvaliteten af de rengøringsopgaver, der skal udføres for kunden. Konsekvensen af situationen kan blive dårlige kunderelationer, men Petersen er usikker på, hvad der er den bedste løsning på problemerne. Gentagende gange forsøger han at afbøde problemerne ved at give medarbejderne stadig mere præcise og entydige instruktioner, men det synes ikke at afhjælpe de helt grundlæggende problemer. Petersens konklusion er, at jo mere han forsøger at præcisere, presse, skælde

ud, overtale eller tvinge medarbejderne til at udføre arbejdet sådan, som han mener, det skal udføres, jo mere ønsker medarbejderne at distancere sig fra ham. Distanceringen betyder bl.a., at en del af medarbejderne tager stadig mindre initiativ, tager stadig mindre (med)ansvar for arbejdet og i stadig højere grad undlader at orientere ham om hverdagens større eller mindre problemer.

Vores tolkning af Petersens situationen er, at når Petersen forsøger at sikre organisationens målopfyldelse ved på forskellig vis at presse medarbejderne, så etableres der det vi, med udgangspunkt i Buber (2004), vil beskrive som en Jeg-Det relation. Jeg-Du relationen er i modsætning til Jeg-Det relationen kendetegnet ved en subjekt-subjekt relation eller det, som Buber (2004) opfatter som et virkeligt møde mellem mennesker. I den traditionelle ledelsesforståelse skal lederen få den anden til at handle på en sådan måde, at vedkommende opfylder organisationens mål. Derved skabes der et subjekt-objekt forhold, der betyder at medarbejderen reduceres til et objekt for lederens vilje. Med reference til Levinas (1996) kan dette beskrives som den situation, hvor lederen reducerer medarbejderen til noget begribeligt, hvilket indebærer, at vedkommende får karakter af førstehed.

Dermed fremkommer det, vi her definerer som ledelsesdilemmaet – nemlig den situation, der opstår, når en leder opfatter etableringen af en Jeg-Det relation til medarbejderen som en nødvendighed for at kunne sikre organisationens målopfyldelse. Problemet er imidlertid, at lederens fokusering på målopfyldelsen medfører en objektivering af medarbejderen, der skaber en ledelsesmæssig afstand til medarbejderen og dermed også til den situation som organisationen befinder sig i. Den ledelsesmæssige afstand skyldes, at Jeg-Det relationen skygger for Petersens erkendelse af og forståelse for situationen sådan, som den fremstår for den pågældende medarbejder. Petersen har forsøgt at løse problemet med Jeg-Det relationen ved at indføre små kaffemøder med sine medarbejdere. Tanken er, at han og medarbejderne gennem disse kaffemøder kan tale om lidt andre temaer end vanligt og derigennem udvikle nogle lidt mere uformelle relationer til hinanden. Der er med andre ord tale om et forsøg på at bryde med Jeg-Det forholdet til fordel for opbygningen af et mere gensidigt forhold. Selv fremhæver Petersen, at han gerne vil have medarbejderne til at opleve deres leder som et venligt og omgængeligt menneske, som man trygt kan hen-

vende sig til, hvis der opstår uforudsete problemer på jobbet. Petersen har altså lagt sig i selen for at udvikle en Jeg-Du relation til sine medarbejdere. Jeg-Du relationen skaber et grundlag for den nærhed til den anden og dennes opfattelse af situationen, som den fremtræder for vedkommende. Dette er en forudsætning for, at Petersen får mulighed for at bryde med det, han tager for givet og med hans kendte eller foretrukne forståelsesmodeller og dermed skabe en ny erkendelse og forståelse af det organisatoriske felt.

Kaffemøderne starter med, at Petersen sammenkalder sine medarbejdere, før de påbegynder deres arbejde, og beder dem sætte sig til en kop kaffe og et rundstykke. Nogle medarbejdere reagerer lettere nervøst ved Petersens improviserede kaffemøder – for deres tidligere erfaring er ifølge Petersen tydeligvis, at når ens leder tager initiativ til et møde, så skyldes det en utilfredshed med et eller andet. Derfor har de en forventning om, at denne type af møder fungerer som en længere envejskommunikation, hvor en vred leder skælder sine ansatte ud. For andre medarbejdere bliver initiativet derimod vurderet på baggrund af dagens akkord. Petersens kaffemøde betyder, at medarbejderne ikke kan opfylde dagens akkord indenfor den fastsatte tidsramme, og at de derfor må inddrage noget af deres fritid for at få løst deres rengøringsopgaver. Det er ikke overraskende, at nogle medarbejdere oplever Petersens kaffemøder som ekstraarbejde. Vores erfaring er, at det ikke er ualmindeligt, at ledere initierer større eller mindre forandringer uden at kunne tilbyde medarbejderne ekstra ressourcer. En række ledelsesinitierede forandringer "finansieres" således ved en forøgelse af medarbejdernes arbejdspres og arbejdsmængde, hvilket i en række tilfælde får negativ betydning for medarbejdernes fritid. At Petersens initiativ støder på en uudtalt modstand fra nogle af medarbejderne er derfor ikke overraskende.

Ledelse af den anden

Det er forholdsvist let at reducere Petersens ledelsesmæssige udfordring til et spørgsmål om hans ledelse af medarbejderne. I vores perspektiv indbefatter ledelsesdilemmaet imidlertid også den enkelte medarbejders ledelse af sig selv. Ledelse kan ikke reduceres til et spørgsmål om, hvordan en given leder vælger at lede andre – det må nødvendigvis også indbefatte et spørgsmål om, hvordan den enkelte (dvs. både medarbejdere og leder) leder sig selv.

Det enkelte organisationsmedlems ledelse af sig selv kan forstås som 2 forskellige, men indbyrdes tæt forbundne fænomener. Nemlig det vi (jf. Foucault, 1997, p. 223 ff.) vil betegne som selvets ledelse, og det vi (jf. Kirkeby, Hede, Mejhede og Larsen, 2011) vil betegne som den traditionelle selvledelse. Selvets ledelse drejer sig om subjektets udfoldelse af selvets teknologier, der kort beskrevet handler om subjektets selvovervågning, selvkontrol og selvjustering. Medarbejderens selvledelse må nødvendigvis indbefatte et samspil mellem selvets ledelse og en vis empati eller social intelligens, der sætter vedkommende i stand til at forstå (nogle af) de betydninger hans handlinger har for andre. Selvets ledelse må i denne sammenhæng (jf. Foucault, 1997) forudsætte medarbejderens evne til at observere egne indre såvel som ydre processer og handlinger. Medarbejderen udfolder derigennem det, Gadamer (1993) betegner som en **virkningshistorisk** bevidsthed. Medarbejderen er, i lighed med alle andre, bundet af den konkrete situation eller kontekst han befinder sig i. Det betyder samtidig også, at medarbejderen nødvendigvis må reflektere over, hvad den pågældende situation betyder for den forståelse/erkendelse, han producerer. Konkret betyder det, at medarbejderen retter sin bevidstheden mod sig selv og igennem denne refleksive proces opnår en selvbevidsthed. Selvbevidsthed er en refleksiv proces, hvor bevidstheden drejer sig bort fra dets umiddelbare genstandsfelt, dvs., det, og de konkrete sammenhænge bevidstheden har i fokus til fordel for at rette opmærksomheden mod bevidstheden selv. Dermed bliver det muligt at skelne mellem det, der er i fokus for bevidstheden og bevidstheden selv. Bevidstheden skal forstås som *en ubrudt strøm af gennemlevede erfaringer*, der ikke i sig selv har nogen mening, men som tilskrives mening ved at bevidstheden retter sig mod sig selv, og (jf. Schutz, 1973a, p. 102) derigennem, retrospektivt, skaber mening med f.eks. handlinger.

Denne observation præsupponerer først og fremmest tid og rum til at udføre sådanne observationer, men det forudsætter naturligvis også udviklingen af en særlig form for refleksiv diskurs, som vi her vælger at betegne: selvets diskurs. Det er en form for selvrefleksiv meditation eller diskurs, der sætter medarbejderen i stand til at beskrive, analysere og derigennem forstå sine egne indre processer og handlinger. Der er tale om en meditationsform, der betyder, at medarbejderen distancerer sig fra sig selv.

Det er naturligvis ikke nok for medarbejderen at skabe indblik i egne indre og ydre processer og handlinger. Medarbejderen må samtidig også have selvdisciplin og selvkontrol til at foretage de nødvendige, løbende justeringer. Selvdisciplin og selvkontrol forudsætter, at medarbejderen har en selvindsigt i egne evner, begrænsninger, færdigheder etc., men også en grundlæggende forståelse af de (jf. Mead, 2005) rolle- og handlingsforventninger som såvel han selv som andre stiller til den medarbejderrolle, han indtager i virksomheden. Social kontrol forstås her (jf. Mead, 2002) som et udtryk for selvkontrol – dvs. subjektets evne til, på baggrund af den generaliserede anden (dvs. de gensidige rolle- og handlingsforventninger), at styre sine egne impulser, processer og handlinger. Medarbejderen er naturligvis ikke determineret af de gensidige rolle- og handlingsforventninger, men producerer og reflekterer også over nye handlemuligheder. Og som det fremgår af ovenstående beskrivelse, er et af problemerne i Petersens organisation, at nogle af medarbejdernes mangler forståelse for de rolle- og handlingsforventningerne, som deres leder stiller til dem.

Selvledelse

Selvledelse er en ledelsesform, der bl.a. er vokset frem som følge af en stadig større specialisering hos virksomheders vidensmedarbejdere. I forhold til vidensmedarbejdere udspringer selvledelse af en situation, hvor den faglige specialisering betyder, at lederne ikke længere er i stand til at kontrollere, koordinere og evaluere medarbejders arbejde. Den yderste konsekvens af denne situation er, at ledelsesansvar, koordinering, udførelse og evaluering af opgaverne nødvendigvis må uddelegeres til medarbejderen selv. Det betyder imidlertid ikke, at de klassiske "ledelsesdyder" som kontrol, overvågning, belønning, evaluering og koordinering af arbejdet er fordampede. Tværtimod er det vores opfattelse, at en del medarbejdere fortsat oplever traditionel ledelse på trods af de ændrede ledelseskrav, som ansættelsen af eks. vidensmedarbejdere skaber. En sådan situation fordrer, at vidensmedarbejderen udvikler handlingsstrategier, der kan kompensere for paradoksale ledelsesbeslutninger. Omvendt findes der naturligvis også ledere, der anvender nyudviklede magt- og ledelsesstrategier, der er i bedre overensstemmelse med ledelsen af vidensmedarbejdere. Der er tale om en ny og meget mere subtil magtudøvelse, der (jf. Kirkeby, Hede,

Mejhede og Larsen, 2011) er kendetegnet ved at rette sig mod coaching eller rettere kontrol og overvågning af vidensmedarbejderens evne til at udøve såvel selvets ledelse som selvledelse. I denne sammenhæng er der ikke tale om vidensmedarbejdere, men selvledelse er alligevel relevant, for enhver form for ledelse forudsætter et vis element af selvledelse selv i de tilfælde, hvor ledelse sker gennem ekstrem kontrol og overvågning.

I Petersens tilfælde er selvledelse en nødvendighed, fordi hans medarbejdere er spredt over mange forskellige matrikler, og fordi de arbejder på vidt forskellige tidspunkter. Konsekvensen af denne spredning er, at Petersen, selv hvis han skulle ønske det, reelt er ude af stand til at udøve en direkte overvågning og kontrol med sine medarbejderes rengøringsarbejde. Men det er selvfølgelig også en konsekvens af Petersen grundopfattelse, der i sin enkelthed drejer sig om, at godt rengøringsarbejde forudsætter, at enhver medarbejder er i stand til selvstændigt at vurdere rengøringsbehovet og at medarbejderen efterfølgende selv kan planlægge, udføre og evaluere rengøringsarbejdet. Hvis dagligdagen skal fungere, så forudsætter det altså, at medarbejderne er i stand til at vurdere rengøringsbehovet, planlægge arbejdet efter deres sunde fornuft samt, at de viser sig i stand til at orientere Petersen, hvis der opstår fejl eller mangler. Forudsætningen for at det kan ske er, at medarbejderne opfatter Petersen som et menneske, de kan tale åbent og direkte til. Udfordringen er imidlertid, at en stor del af Petersens medarbejdere traditionelt har oplevet en stor magtdistance, og hvor det blev forventet, at de adlød lederens ordre uden (nævneværdig) forudgående refleksion. Petersens beskrivelser angiver, at en del af medarbejderne har en udpræget tendens til at følge "ordre" og de gør ikke indsigelser, hvis de f.eks. ikke forstår "ordren" eller hvis "ordrene" fremstår som ufornuftige eller inkonsistente. Endelig orienteres Petersen ikke om fejl og mangler som f.eks. tilfælde, hvor en medarbejder ikke har nået at udføre alle rengøringsopgaver. Konsekvensen er, at Petersen er uforberedt på berettiget kritik fra kunder, der klager over manglende eller mangelfuld rengøring.

Som eksempel på de udfordringer, der er i virksomheden beskriver Petersen, hvordan han pludselig opdager, at en medarbejder har vasket alle institutionens gulve, præcis som han plejer på trods af, at hverken børnehavebørnene, pædagogerne/pædagogmedhjælperne eller nogle andre har opholdt sig i børnehaven den pågældende

dag. Medarbejderen har helt ureflekteret fulgt et forudbestemt "rengøringsskema" i stedt for at først at vurdere rengøringsbehovet og derefter planlægge og gennemføre rengøringen, som vedkommende finder det mest formålstjeneligt. Petersen opfatter denne form for rengøring som dobbelt arbejde og dermed ren tidsspild, for tiden kunne med fordel være anvendt på rengøre de lamper, hylder etc., som medarbejderen til hverdag har svært ved at nå.

Re-introduktion af ledelsesdilemmaet

Kort efter mødet med de ødelagte linoleumsgulve samler Petersen sine medarbejdere for at reintroducere de mange rengøringsmidler, der anvendes i det daglige rengøringsarbejde. Vi betragter Petersens re-introduktion af rengøringsmidlerne som et udslag af den forståelige frustration, som Petersen oplever ved mødet med ødelagte gulve, kundeklager, uafklarede erstatningskrav og ikke mindst fra diskussioner med utilfredse overordnede. De øvrige medarbejdere, der ikke har andel i den uheldige gulvvask, har naturligvis forståelse for, at Petersen ønsker at eliminere enhver risiko for fremtidige fejl med kalkfjerner. Men samtidig må re-introduktionen af rengøringsmidlerne betragtes som et udtryk for en vis mistillid og som en miskendelse af den indsats, der leveres i dagligdagen. En umiddelbar følge af Petersens monologiske re-introduktion af rengøringsmidlerne er da også en re-introduktion af et Jeg-det forhold mellem Petersen og medarbejderne. Den nærhed Petersen har ønsket at opbygge gennem kaffemøder med medarbejderne fordamper og erstattes af en ledelsesmæssig distance til medarbejderne og dermed også til den situation, som rengøringsfirmaet befinder sig i.

Konklusion

Formålet med denne artikel har været at behandle ledelsesdilemmaet på baggrund af en case, hvor lederen har ansvaret for at opnå eller skabe resultater gennem organisationsmedlemmerne. Forholdet mellem leder og medarbejdere antager i dette tilfælde karakter af et Jeg-det forhold, hvilket resulterer i en ledelsesmæssige distance til den anden og til den situation, som organisationen står i. Et brud med ledelsesdilemmaet forudsætter, for os at se, at ledelsesbegrebet forstås dynamisk – dvs., som udtryk for et *gensidigt* og *fælles* ledelsesansvar, der deles af leder og medarbejdere. Med Honneth (2006) kunne man hævde, at dette forudsætter et fællesskab, der både bygger på organisationsmedlemmernes fællestræk og på deres forskelle. Det skal imidlertid ikke forveksles med en naiv forestilling om,

at interne modsætningsforhold eller interessekonflikter mellem f.eks. leder og medarbejdere forsvinder som dug fra solen. Men derimod om at hvert enkel organisationsmedlems bidrag til det organisatoriske fælleskab i højere grad værdsættes, og at samspillet mellem organisationsmedlemmerne bygger på "…at man betragter hinanden i lyset af værdier, der lader de andres egenskaber og muligheder fremtræde som betydningsfulde for den fælles praksis" (Honneth, 2006, p. 173).

Noter

1 Casen om Alex Petersen er skabt gennem interview med en mellemleder i en dansk servicevirksomhed.

Referencer

Arbnor, A. & Bjerke, B. 1995. Företagsekonomisk metodlära, Lund: Studentlitteratur.

Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. 2002. Organisationsteoriens klassikere. Haslev: Handelshøjskolens Forlag.

Bateson, G. 2000. Steps to an ecology of Mind. Chicago: University of Chicago press.

Berger, P. L. & Luchmann, T. 1990. Den samfundsskabte virkelighed. Viborg: Lindhardt og Ringhof.

Blumer, H. 1986. Symbolic interactionism. Berkeley: University of California Press.

Bourdieu, P. 1995. Distinksjonen – en sosiologisk kritikk av dømmekraften. Oslo: Pax Forlag a/s.

Bourdieu, P. & Wacquant 2004. Refleksiv sociologi. Kbh: Hans Reitzels Forlag.

Bourdieu, P. (2005). Udkast til en praksisfilosofi. Kbh: Hans Reitzels Forlag.

Bourdieu, P. 2007. Den praktiske sans. Kbh: Hans Reitzels Forlag.

Borum, F. 2001. Strategier for organisationsændring, Århus: Handelshøjskolens Forlag.

Buber, M. 2004. Jeg og Du. Gylling: Hans Reitzels Forlag.

Clark II, W. W. & Fast, M 2008. Qualitative economics, Oxford: Coxmoor Publishing Company.

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. 2009. Managing & organizations, Cakovec: Sage Publications Ltd.

Dahl, H. 1996. Nogle erfaringer med at operationalisere Bourdieu. Mediekultur, nr. 24, 5 -19.

Dahl, H. 1997. Hvis din nabo var en bil. Gylling: Akademisk Forlag.

Eco, U. 1981. Læserens rolle. In Olesen, M. & Kelstrup, G. (1981). Værk og læser. Holstebro: Borgen.

Eco, U. 1979. A theory of semiotics. Bloomington: Indiana University Press.

Eco, U. 2000. Kant og næbdyret. Viborg: Forum.

Eriksen, E. O. 1999. Kommunikativ ledelse. Bergen: Fagbokforlaget.

Fafner, J. 1982. Tanke og tale. Viborg: C. A. Reitzels Forlag.

Fish, S. 2000. Is there a text in this class? Cambridge: Harvard University Press.

Fiske, J. 1990. Introduction to communication studies. London: Routledge.

Foucault, M. 2006. Ordene og tingene. København: Det lille Forlag.

Foucault, M. 1997. Ethics. Wiltshire: Penguin books.

French, W. L. & Bell, C. H. 1999. Organization Development. New Jersey: PrenticeHall.

Geertz, C. 2000: The interpretation of Cultures. New York: Basic Books.

Gelsing, L. m.fl. 2007. Virksomheders hverdagsstrategier. Aalborg: Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet.

Gadamer, G.-H. 2004. Sandhed og metode. Viborg: Systime Academic.

Gadamer, G.-H. 1993. Truth and Method. Sheed & Ward, London.

Habermas, J. 1997. Teorien om den kommunikative handlen. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Habermas, J. 1987. Samtalens fornuft. Charlottenlund: Rosinante.

Honneth, A. 2006. Kamp om anerkendelse. Gylling: Hans Reitzels forlag.

Ingemann, B. & Kjørup, S. 2002. Tekster skal ses! Roskilde: RUC/Kommunikation.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2008. Hvordan organisationer fungerer. København: Hans Reitzels Forlag.

Jakobson, R. 1979. Elementer, funktioner og strukturer i sproget. København: Nyt Nordisk Forlag.

Jensen, J. F. 1990. Computer-kultur, computer-medier, computer-semiotik. Aalborg: Nordisk sommeruniversitet.

Jensen, K. B. 2008. Medier og samfund. Gylling: Samfundslitteratur.

Johnsen, E. 2002. Managing the managerial process. Gentofte: Djøf Publishing.

Jørgensen, J. & Windfeld, S. 2005. Kommunikationspolitikker. Gylling: Samfundslitteratur.

Kant, I. 2003. Kritik af den rene fornuft. Hellerup: Det lille Forlag.

Kant. I. 1929. Critique of Pure Reason ("*Kritik der reinen Vernunft*", 1787). Hong Kong: Macmillan Press Ltd.

Kirk, L. B. 2008. Corporate Communication. Kbh: Børsens Forum.

Kirkeby (2006). Ledelsesfilosofi. Gylling: Samfundslitteratur.

Kirkeby, O. F., Hede, T. D., Mejhede, M. & Larsen, J. 2011. Protrepik. Gylling: Samfundslitteratur.

Kotter, J. P. 1999. I sidsen for forandringer. Kbh: Peter Asschenfeldts Nye Forlag.

Lévinas, E. 1996. Totalitet og uendelighed. Gylling: Hans Reitzels Forlag.

Lotman, Y. M. 2000. The universe of the mind. Bloomington: Indiana University Press.

Luhmann, N. 2005. Sociale Systemer. København: Hans Reitzels Forlag.

Madsen, B. 1997. Organisationens dialogiske rum in Alrø, H. 1997: Organisationsudvikling gennem dialog. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Marty, R. 2005. Semeiotik. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Mintzberg, H. 1983. Structure in Five. New Jersey: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1989. Mintzberg on management. New York: The Free Press.

Mead, G. H. 2005. Sindet, selvet og samfundet. Århus: Akademisk forlag.

Mead, G. H. 2002. The philosophy of the present. New York: Prometheus Books.

Mead, G. H. 1972. Movements of Thought in the Nineteenth Century. Chicago: University of Chicago press.

Mead, G. H. 1977. On social psychology. Chicago: University of Chicago Press.

Metze, E. & Nystrup, J. 1991. Samtaletræning. Kbh: Munksgaard.

Mostov, C. B., Søndergaard, K. B. & Østergaard, S. H. 2005. En kampagne. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Nerheim, H & Rossvær, V. 1990. Filosofiens historie - fra Sokrates til Wittgenstein. Viborg: Politikens Forlag.

Næss, A 1991. Filosofiens historie 1: Fra oldtiden til Kant. Viborg: Hans Reitzels Forlag.

Peirce, C. S. 1992. The essential Peirce. Volume I. (1867-1893). Bloomington: Indiana University Press.

Peirce, C. S. 1998. The essential Peirce. Volume II. (1893-1913). Bloomington: Indiana University Press.

Peirce, C. S. 1994. Semiotik og pragmatisme. Haslev: Gyldendal.

Peirce, C. S. 1988. Mursten og mørtel til en metafysik. Roskilde: IMFUFA, Roskilde Universitetscenter.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. 2006. In search of excellence. New York: Collins Business Essentials.

Petersen, H. 2005. Forandringskommunikation. Gylling: Samfundslitteratur.

Ricoeur, P. 2002. En hermeneutisk brobygger. Gylling: Klim.

Ricoeur, P. 1992. Från text till handling. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag. Rosensohn, W. L. 1974. The phenomenology of Charles S. Peirce. Amsterdam: B. R. Grüner B.V.

Schein, E. H. 1989. Organisationskultur og ledelse, København: Valmuen.

Schultz , M. 1993. Kultur i organisationer. København: Handelshøjskolens Forlag.

Schutz, A. 1973b. Hverdagslivets sociologi. Hans Reitzel, København.

Schutz, A. 1973a. Some leading concepts of phenomenology. I ”Collected papers” I: ”The problem of social reality”, Haag: Matinus Nijhoff.

Schutz, A. 1982. Life forms and meaning structure. London: Routledge & Kegan Paul.

Schutz, A. 1978b. Phenomenology and the social sciences”. in Luckmann, T (ed.): ”Phenomenolo- gy and sociology”. London: Penguin.

Schutz, A. 1972. The phenomenology of the social world. London: Heinemann Educational Books.

Schutz, A. 1978a. The problem of Rationality in the Social World. in Emmet D & Macintyre A (eds.): ”Sociological theory and philosophical analysis”. New York: The Macmillan Company.

Schutz, A. 1978b. The theory of social action. London/Bloomington: Indiana University Press.

Schrøder, K. 2000. Pionerdagene er forbi. Mediekultur, 2000, Vol. 16, nr. 31.

Schrøder, K. 2003. Generelle aspekter ved mediereception in Mediekultur, 2003, vol. 19. Nr. 35.

Schrøder, K, Drotner, K., Kline, S., Murry, C. 2003. Researching Audiences. London: Arnold.

Searle, J. R. 2005. Speech acts. New York: Cambridge University Press.

Sepstrup, P. 2007. Tilrettelæggelse af information. Viborg: Academica.

Smircich, L. & Morgan, G. 1982. Leadership: The Management of Meaning in *Journal of Applied Behavioural Studies*, 18: 257-273, 1982.

Thyssen, O. 1999. Kommunikation, kultur og etik. København: Handelshøjskolens forlag.

Wittgenstein, L 1992/1953. Filosofiska undersökningar, Thales.

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Managing Functional Power

In Vision Driven Digital Media Creation

Claus A. Foss Rosenstand *Ph.D. is Associate Professor in Digital Media at the Department of Communication and Psychology, Aalborg University. Master in Communication, Information Science and Psychology. Research includes innovation, project management, digital organizations, and pedagogy. Parallel entrepreneur in the digital media industry.*

Per Kyed Laursen *is Part Time Associate Professor at the Interactive Digital Media Study Program, Department of Communication and Psychology, Aalborg University. Human Communication Studies. Worked in the digital media industry for the last 17 years, including a position as Development Director and Executive Producer in an international AAA game studio.*

A Paramount Aesthetic Driver

Digital media projects can, as other software projects, be driven by technology, market, prize etc. And often hybrid drivers are involved, however normally one driver is above the others in specific projects. When the aesthetic driver is paramount it is called *vision driven creation* in the game industry.

A vision driven game creation means that the rationale of the *game director*, his vision, from the beginning becomes the most important rationale in order to have success with the creation process. However, this premise does not apply exclusively to the game industry.

The area of interest also covers other digital media applications such as e-learning systems, web-shops, mobile apps, home banking, booking systems etc. It is special to digital media projects compared to software projects in general, that an aesthetic driver can be paramount to other drivers, within the practical constraints. This is why the contribution of this article is relevant to the digital aspects in many practical fields beyond gaming such as marketing, education, media agencies, tourism, and trading. However, creating games is from an aesthetic viewpoint probably the most complex endeavour

in this area, and hence experience and consequences from game creation are more evident. Experience is increasing with the growing digital media potential following Moore's law: The power of computers is doubled every second year1. This experience can be used when creating digital media systems in general, where the creation process become more and more complex, as requirements to the digital media systems

Data behind this article is summed up in a mapping of the functions according to different roles within a full digital media creation cycle from *idea* to *master*. The functions are mapped as a power graph (Figure 3), where power is understood as the opportunity, which roles to gives to contributing to the product quality at a given point in time, which will be termed functional power. Thus focus is on functional power, which is a type of informal power; and the functional power is compared with formal power in order to identify potential power conflicts and consequences. This understanding of power draws on a pragmatic approach, where power is often connected to the ability to make a difference, which is clearly a functional definition of power.

The article is based on industrial experience2 coupled with experience from the Danish National Academy for Interactive Digital Entertainment (DADIU), where students have created vision driven games since 2005. Students from different Universities and Art Schools hold different positions during the game creations. For example the National Film School contributes with *game directors* and Aalborg University with *project managers*. Author Per K. Laursen invented an early version of the power graph (Figure 3) presented in this article as a part of his work as Development Director at Deadline Games as a way to understand potential conflicts during a creation cycle. Both authors have been teaching and following DADIU project managers, and it is primarily as a part of this teaching based research the contribution of this article has been discussed and matured. It is also in this process the methodical research question has been formulated: "How to manage functional power between leading functions in vision driven digital media creation from idea to master of the creation cycle?" In order to unfold this question, two sub-research questions are addressed: "What is a digital media creation cycle? And what is functional power according to leading functions in a digital media creation cycle?"

The research method is *action research* and *practice studies* from *collaborative practice studies* (Mathiassen, 2000). In addition to experience from the gaming industry, data have been collected through observing and being involved in digital media creation. A dynamic version of the power graph (Figure 3) has been the tool for data collection, which has been discussed and re-mapped together with the industry, education, and research.

The research question and its sub-research questions cause three chapters in addition to the above. First the *Digital Media Creation Cycle* is unfolded; then the *Functional Power and leading Functions in Digital Media Creation* are identified. Hereafter *Functional Power and Management* are addressed. And finally a *Conclusion* is given.

Digital Media Creation Cycle

The term *creation* covers both *media production* and *system development*. Hence *production* is reserved for work with *asset* as in the media industry; and *development* is reserved for work with *software* as in the software industry (Rosenstand, 2001, Rosenstand, 2002). The term creation cycle refers to the computer science term development (life) cycle (e.g. Homer et al., 2010). In order to unfold the sub-research question: "What is a digital media creation cycle? the understanding of development cycles in system development is adopted and transformed into a cycle for digital media creation. Figure 1 illustrates the digital media creation cycle from idea to master. On the most general level the creation cycle of digital media creation is divided into three phases: *Product formation*, *realization*, and *Q.A.* (Quality Assurance).

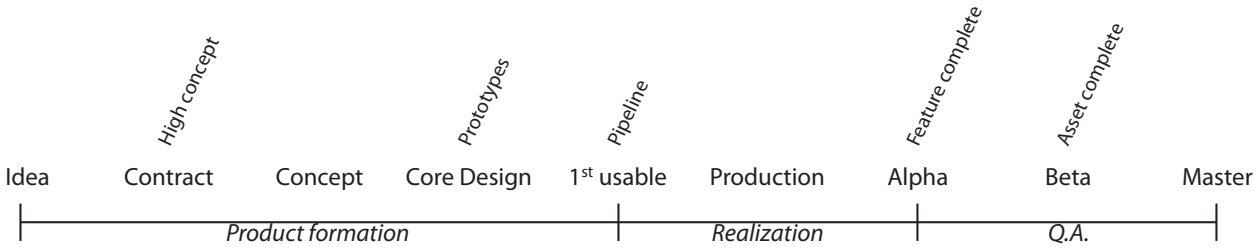


Figure 1: Creation cycle in digital media creation

On a more specific level, the *product formation* phase is constituted by *idea*, *contract*, *concept*, *core design*, and *1st usable*. The idea can come from anywhere; the director might get the idea himself but not nec-

essarily. The idea can for example be a scary dinosaur avoider game in First World War trenches3. The director transforms the idea into a vision, which he might formulate and illustrate in different ways. However, the vision is not fully transcendent before the actual product is finished – if the vision is achieved. The *contract* is an agreement of the qualities of the product formulated as a *high concept* and how and when deliverables should be delivered through the creation cycle; normally it is stated in a legal agreement, however it does not need to be. The *concept* is the criteria of the design; normally it is stated in a design and technical document, which are key references for the entire creation. The *core design* constitutes the essential design principles – including the interactivity principles, where interactivity is defined as "… a measure of a media's potential ability to let the user exert an influence on the content and/or the form of the mediated communication" (Jensen, 1998, p. 201). Normally more *prototypes* are created to ensure how to handle identified high-risk creation challenges. These challenges can be technical, visual and/or mechanical – and of course organisational. The *prototypes* also cover the core mechanics. The *1st usable* is a full functional and audiovisual part of the digital media system, demonstrating Proof of Concept of the product and creation pipeline including universe, design, and technology. The universe of a digital media product should be coherent – e.g. a game universe (Rosenstand & Laursen, 2004). The pipeline is an effective creation flow handling integration of assets and features.

The *realization* phase is scaling up the organisation going into *production*. The phase is initiated, when the *1st usable* matches the quality criteria's stated in the *contract* and subsequent agreements. The *contract* might (most probably in complex projects) be negotiated and altered through the creation process due to the nature of getting a deeper understanding of the product quality through actually forming it. When starting the *production,* it should be the presumption that all planned assets and features can be produced through an effective pipeline. However, the understanding of the product quality also increases through the *realization* phase, and the project manager should be open to re-prioritizing the assets and features according to the new and better understanding, which might include developing of new types of software solutions. The realization phase ends with an *alpha* version of the

product, which means the creation is *feature complete*. No new features should be allowed.

When it is decided, that the creation is *feature complete*, the finale phase, the *Q.A.* phase begins. The work from the *alpha* to *beta* version is making the product *asset complete* and improving the existing features. After the *beta* only bug fixing is allowed. Finally the creation cycle ends with the *master* version of the product, which is the final delivery. The *master* must match the quality criteria's of the *contract* – including the possible negotiated changes.

High concept, prototypes, pipeline, feature complete, and *asset complete* are general deliveries of a digital media creation cycle, normally deadlines are coupled to these deliveries. The above is special to digital media creation compared to media production and software development in general; but it is not special to vision driven digital media creation according to digital media creation in general. However, the functional power is special in vision driven digital media creation compared to for example technical or mechanic driven digital media creation.

Functional Power and Leading Functions in Digital Media Creation

Roles in the digital media industry are termed and defined in different ways in different organisational digital media literature; different terms are used for the same roles, and there is in the literature no clear distinction between functions and roles. However, in general five leading roles seem to be covered (Iris 2005, Chandler, 2006). In order to anchor the article in industry, industrial titles for roles are given: *Project Manager*, *Director*, *Design Director*, *Art Director*, and *Tech Director*. Only "director" is added to the designer role, which is not normally seen in the industry, this is done to emphasise managerial responsibility.

To unfold the sub-research question: "What is the functional power according to leading functions in a digital media creation cycle?" the actual functions of the roles are added, which are the roles that contribute professionally to the product quality. To elucidate functional power and the following immanent conflicts and consequences, the difference between project strategy and execution and the primary rationalities regarding the different roles and functions are identified below.

Project manager and *director* (*top management*) both have a strategic management function and they handle the commercial conditions of a digital media project: Costumers, external demands, and other external stakeholders. They do not tell people how to execute their respective functions; they communicate the criteria of execution. Ideally, they both work with people, who are more qualified and competent in their specific work than they are themselves. The roles of *top management* can be characterized by its contributing to the product quality at a strategic level, where the roles of d*esign director, art director,* and *tech director* (*super leads*) contribute at an operational level. This hierarchy is illustrated in Figure 2.

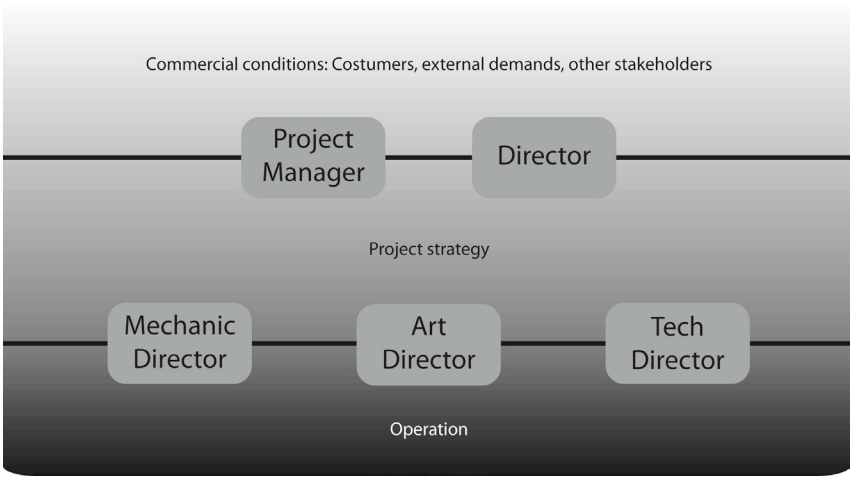


Figure 2: Hierarchy – Commercial conditions, project strategy and operation

The *project manager* and *director* handle the *project strategy*; they define the field and the constraints which the project should be executed within. Together *project manager*, *director* and *super leads* constitute the management team of the project. It could be relevant be analyse more roles to according to the functional power. However, the functional power between *top management* and *super leads* are the most important ones to manage because they manage the functional power in the rest of the organisation according to their own understanding of how they can contribute to the product quality through the creation cycle.

The *design director* handles mechanics, the *art director* artistic expression, and the *tech director* secures technical execution of

features and assets. Together the *design director, art director,* and *tech director* constitute an interdependent potential trinity of creative constraints and possibilities set by technology, artistic, and mechanic. This is shown in Table 1.

Role	Creative constraints and possibilities set by
Design Director	Technology and artistic
Art Director	Mechanics and technology
Tech Director	Mechanics and artistic

Table 1: Trinity of super leads

When organising a team, a person can hold one or more roles, and one or more persons can fill one role. In this article the point of departure are managing and directing roles in vision driven digital media creation. The roles, functions, primary rationales, and what is handled are summed up in Table 2, where the rationalities are described with reference to Immanuel Kant (Kant 2005). The functions of the roles address which type of functional power the roles have.

Role	Function	Primary rationale	Handle
Project Manager	Project Management	Normative	Project strategy
Director	Vision Management	Aesthetic	Project strategy
Design Director	Mechanic Direction	Theoretical and Aesthetic	Execution
Art Director	Art Direction	Aesthetic	Execution
Tech Director	Tech Direction	Theoretical	Execution

Table 2: Roles, Functions, Primary rationale, and what is handled in Digital Media Creation.

The *vision management* performed by the *director* can be understood as the unifying eye of the creation cycle, and this is done through balancing the trinity of *super leads*.

With Immanuel Kant (Kant 2005) the digital media industry is both covering an esthetic and a theoretical rationale – the primary rationalities of respectively media production and software devel-

opment. Moreover a management rationale is as in other projects needed, which with Kant is a normative rationale. Esthetic decisions are made with feelings, theoretical decisions are made with logic, and normative decisions are made in order to manage the creation process. The discussion of roles, functions, and rationales could be both deeper and broader; however, it is not necessary to go further in order to examine and understand functional power at management level.

Functional Power and Management

On top of the sub-research questions addressed in the chapters Digital Media Creation Cycle and Leading Functions in Digital Media Creation, the research question of this article can finally be fully addressed: "How to manage functional power between leading functions in vision driven digital media creation from idea to master of the creation cycle?"

In Figure 3 the functional power regarding the five functions of top management and super leads (cf. Table 2) are illustrated according to the digital media creation cycle. As stated *functional power* are the roles that contribute professionally to the product quality; and to be more precise we add *at a given point in the creation cycle*; this is illustrated in Figure 3, which is termed *power graph*.

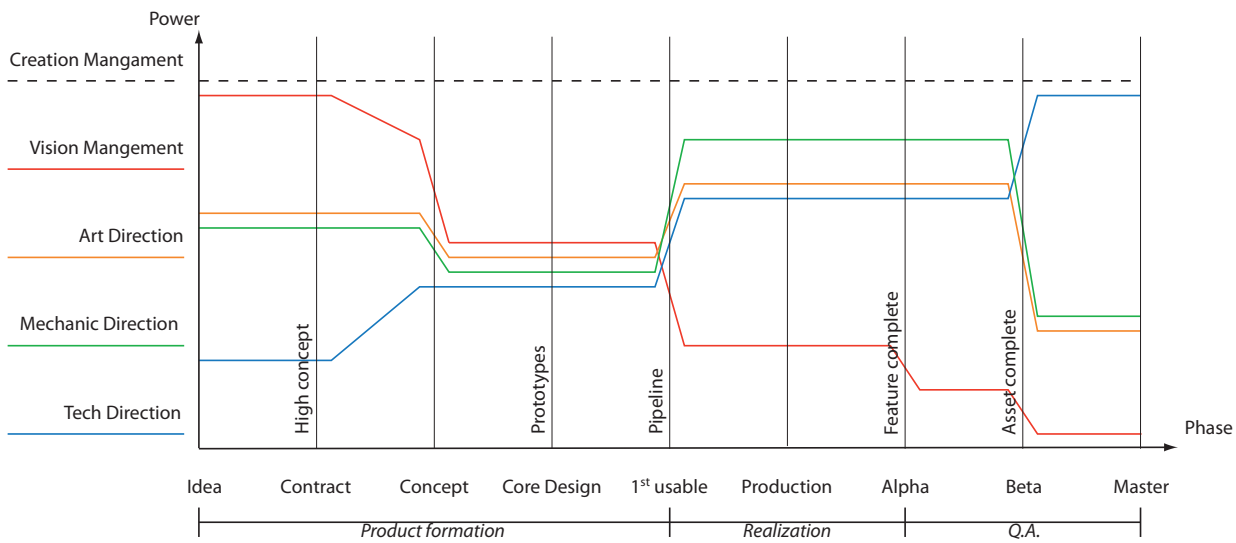


Figure 3: Power Graph: Creation cycle and functional power

Power understood in this functional and dynamic perspective constitutes an area of tension and potential conflict with the formal power according to the formal organisation, roles and functions, which are constants throughout the creation cycle (cf. Leading Functions in Digital Media Creation). Not knowing when to apply formal or functional power in relation to quality coupled with a lack of understanding of a roles, functional power in relation to product quality at a given point in the creation cycle is a rich source of conflicts. It also applies that if a role does not step up and enforce the functional power at a given point this will have a matching potential of conflict and will definitely influence the final quality of the product.

With the normative rationale (cf. Table 2) the project manager has no direct contribution to the aesthetic or theoretical quality of the product; this is why the *functional creation management power* is marked with a dotted line. However, both decisions made with the aesthetic and theoretical rationale must be according to the practical, normative frames handled by the project manager. This is why both formal and *functional creations management power* is above the other functional powers.

In beginning of the creation cycle *functional vision management power* is very high. As stated the idea can come from anywhere (cf. Digital Media Creation Cycle). However, it is the director who makes the final decision about the idea and transfers it into a vision. Through the product formation phase *functional art direction* and *functional mechanic direction power* are at the same level, contributing with both asset and feature formation. From idea to contract the *functional tech direction power* is very low; the only contribution of the tech director is to ensure that the idea can actually be executed within the normative frames. He may contribute with technical possibilities, which can influence the ideas.

When a contract is delivered and a high concept is formulated the *functional vision management power* decreases, because the quality is defined. As soon as quality has been defined the tech director can contribute with raising the technical problem formulation to reach the defined quality, and the *functional tech direction power* increases, having influence on the concept forming due to design criteria. The concept decision decreases the *functional vision management power* dramatically because the vision is now encapsulated.

The period from concept to 1st usable in the production phase of a vision driven digital media creation is where "all are in love". The first hard decisions have been made, and normally all others than the project manager and director have made some concessions according to the *functional vision management power*. Now all the aesthetic and theoretical functional powers are equal. The director, art director, design director, and tech director contribute with equal levels of functional power to the product quality. This phase is the core of the product formation, and if the project manager does not help the director to realise that the *functional vision management power* is decreased to the same level as the directors, then he will probably try to execute on art and mechanic directing, which he is empowered to according to his formal position. However, the execution is delegated to the super leads and such behaviour would clash with the mandate the super leads have and trigger a conflict. One thing is that this is very demotivating to the art director and design director, and highly important quality input will lack, another thing is that the director overrules the mandate of the super leads. Furthermore, the tech director might not take his responsibility according to secure technical execution of features and assets, because the director might have unrealistic wishes according to the technical possibilities. It is also seen that some tech directors only take sole disciplinary responsibility according to the developing team. However, it is very important that the project manager makes sure that the tech director works interdisciplinarily and that he understands to contribute to the product quality.

When the product formation is terminated with the delivery of the pipeline the *functional vision management power* decreases further. From this point off he is only administrating the vision, and the director's ability to change the product universe is drastically limited to only making smaller adjustments based on the experience gathered during the project. Again, if the director does not realise this decrease in functional power and continues to employ the same level of functional power as before the end of product formation, it will lay the ground for potential conflicts and will at least derail the project.

When ending product formation the project manager ensures that assets and features needed to complete the product are identified and prioritized. This means that ideas demanding new assets

or features can only be realized, if other assets or features are removed – if no changes are made to the time, cost and/or quality. From the realization phase the directors' prime function is to secure that the delivered work adheres to the vision and has the right quality according to the contract. When the alpha version is delivered and the creation is feature complete, the *functional vision management power* decreases again because no new features can be added. At the final phase from beta version to master, the director has practically no functional power left. To handle this functional power shift it is a good creation management idea to have other vision management tasks for the director from 1st usable and forward, preferably in another project. In the creation of commercial products the director is typically focused on developing and implementing marketing campaigns and sales efforts.

From the start of the realization phase to the delivery of the beta version the *functional mechanic direction power* is the highest aesthetic and theoretical functional power. The quality of the design director's work is the core contribution to actually creating a high-end interactive experience. The mechanic must be balanced, and assets and features might be reprioritized and altered accordingly to ensure a design matching the vision. The *functional art* and *tech direction power* are at the same level in the realization phase contributing with asset and feature quality.

At the final phase, from beta version to master, the *functional tech management power* is at the very high, because it is primarily about enhancing technical quality. The *functional art* and *mechanic direction power* are dramatically reduced in this final phase, and the contribution is only about improving existing features and assets. It is important that the project manager ensures that the art director and designer understand that the *functional technical direction power* is the most important contribution to the product quality in the final phase, even though they still have a lot of wishes for altering the asset and feature quality; but if they were permitted to do so, it would have a potentially high negative impact on the product quality because the changes will probably not be quality assured. Ultimately the introduction of new assets and features would bring the creation cycle back to before the alpha version.

When looking at the functional power over time in the *power graph* (Figure 3) it should be clear that the task of managing the functional

power in vision driven digital media creation is a highly communicative task, articulating the relationship between the functional powers, the roles, and the product quality. The project manager should facilitate the functional power as illustrated in the *power graph*. And as it is shown in the *power graph* there are two immanent conflicts (turning points) in every vision driven digital media creation. The first and largest is transition from product formation to realization, and the second is when the beta version is delivered. Both conflicts are characterized by the transgression of different types of functional powers. The first conflict is special to vision driven digital media creation according to for example a technical or mechanic driven digital media creation. If it were technical driven, the *functional tech direction power* would be highest or equal to the other aesthetic and theoretical rationales. If it were mechanic driven, the *functional mechanic direction power* would be highest according to the other aesthetic and theoretical rationales until the delivery of a beta version, where the *functional tech direction power* would be the highest as in vision driven digital media creation. These examples show that normally there are more transgressions of the functional power in vision driven digital media creation, than there are in digital media creation in general or in software development, with no aesthetic rationale. Hence it can be concluded that the conflict potential are normally largest in vision driven digital media creation.

As a project manager it is wise to choose to take the immanent conflicts up front, and discuss the contribution of the different roles' functions according to the creation cycle. Otherwise conflicts might very well evolve into crises, where disagreements about the quality of the product grow into personal disagreements.

Conclusion

The research question raised in this article is "How to manage functional power between leading functions in vision driven digital media creation from idea to master of the creation cycle?" In order to unfold this question, two sub-research questions have been addressed: "What is a digital media creation cycle? And what is functional power according to leading functions in a digital media creation cycle?"

With the point of departure in creation cycles from system development in general, a specific digital media creation cycle has been

given on a general level with phases and on a more specific level with specific tasks and deliveries. Furthermore the relationship between roles and functions in digital media creation has been specified according to rationalities in order to address the concept of functional power.

On top of this the functional power has been unfolded in a power graph (Figure 3) according to the functions of top management and super leads in a digital media creation. The functional power is compared to formal power of the leading roles and functions, and potential power conflicts and consequences have been identified and described from a strategic management perspective. In continuation of this it is concluded that normally there is more conflict potential in vision driven digital media creation than in digital media creation in general or in software development.

The power graph (Figure 3) is a management tool, which project managers in the digital media industry can use to identify, understand, and communicate about both potential and manifest conflicts during a vision driven digital media creation cycle.

As further research more power graphs with functional power could be produced because the functional power of a role differs from one digital media project to another according to the driver of the project – e.g. vision, technology, mechanic, market, and art driven. These power graphs could also be more specific and include more functional power than top management and super leads.

Noter

1 Moore's law was stated around 1970 in reference to a statement by Gordan E. Moore. The law is not precise; however it pinpoints the trend of the still accelerating potential of computers.

2 The authors have in leading positions been involved in many differing digital media companies, working with e.g. gaming, e-learning, webshops, indoor way-finding, marketing, publishing, artificial intelligence, dynamic interactive sound, cross-media, banking, augmented reality, and social media.

3 This is an example from the Danish National Academy for Interactive Digital Development: "1916 – Der unbekannte Krieg", 2011

References

Chandler, H., 2006. *The Game Production Handbook*, Thomson: Canada.

Homer, A., Botto, N., Brumfield, B., Melnik, G., Renaud, E., Simonazzi, F., Tavares, C., 2010. *Developer's Guide to Microsoft® Enterprise Library, C# Edition*, Microsoft Press.

Irish, D., 2005. *The Game Producer's Handbook*, Thomson: Independence, KY.

Jensen, J. F., 1998. Interactivity' Tracking a New Concept in Media and Communication Studies. *Nordicom Review*; Vol. 12, No. 1: Göteborg.

Kant, I., 2005. *Kritik af dømmekraften* [Critique of Judgement], Det lille Forlag: Helsingør.

Mathiassen, L., 2000. *Collaborative Practice Studies*, IFIP 8.2 Proceedings, Kluwer Academic Publishers: Dordrecht.

Rosenstand, C. A. F., 2001. Managing Narrative Multimedia Production. Qvortrup, Lars (Ed.) *Virtual Interaction: Interaction in Virtual Inhabited 3D Worlds*, IEEE Computer Society Press: London.

Rosenstand, C. A. F., 2002. *Kreation af narrative multimediesystemer* [Narrative Multimedia System Creation], Samfundslitteratur: Roskilde.

Rosenstand, C. A. F. & Laursen, P. K., 2004. Computerspilsmanifest [Manifesto of Computer Games], *Game Approaches*. Spilforskning.dk [online] Available at: http://spilforskning.dk/game-approaches/GameApproaches9.pdf [Accessed 5 April 2013].

The Danish National Academy for Interactive Digital Entertainment (DADIU): http://english.dadiu.dk/.

Moore's law: http://en.wikipedia.org/wiki/Moore's_law.

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Professions, Paradoxes and Management

Empirical analysis of organizational change processes in a school setting

Alice Juel Jacobsen

is a Ph.d. and associate professor at the Department of Learning and Philosophy at The University of Aalborg, Copenhagen. Her areas of research are organizational change and management in educational settings and methods for studying change processes. She specializes in ethnographic approaches and has written articles on Vignettes of interviews to enhance an ethnographic account and Sandhed, skønhed og videnskab, among others.

Introduction

Reform of the public sector has been on the agenda in Denmark, as in many other western countries, during the last two or three decades. New Public Management (NPM) has had major implications for professions and the managers who are handling the changes and creating new organizations - *"the front line providers and supporters of public services"*, as they are described by Farrel and Morris (2003: 136). An overlooked aspect in the literature on professions is a focus on their processes in managing and impacting the changes when they are translated into practice (Sehested 1996; 2002, Ferlie et al. 2000, Farrel and Morris, 2003, Juel Jacobsen 2009). With an ethnographic approach and a concept of paradox as a lens to explore ongoing processes, this paper investigates the interaction between management of professions in a Danish upper secondary high school. The purpose of the paper is to add to our understanding of management of professions. The following research questions frame the investigation: How do the professions manage their project when they are to create organizational processes of change that involve new understandings of their work, and what are the organizational implications? How do managers and professions respond to competing tensions? And what management characteristics are effective in attending to contradictory demands? The results of the

empirical research seem to challenge basic assumptions generated by the classical professions` theory of autonomous and self-reliant professions (Larson 1977, Abbott 1988, Freidson 1986). These assumptions are repeated in newer organizational theory concerning professions (Ferlie et al 1996, Sehested 2002, Sognstrup 2003, Kragh Jespersen 2005) The empirical research of this paper, however, illustrates that the professions:

- claim a need and wish for more management in the organization
- they aspire towards collaborative and team processes with colleague
- welcome becoming employees in the organization rather than individual high school teachers, but show reluctance due to what they call the new bureaucratic overload

In May 2003, the Danish Parliament agreed to a reform of upper secondary high schools in Denmark - i.e. Stx, the general upper secondary high school; Hhx, the business high school; and Htx, the technical high school. The first students were enrolled under the new reform August 2005. According to the reform, school management needs to become visible, supervising and facilitating, work processes in general to become collaborative, and the schools to become result driven (Department of Educational Ministry 2004). This paper zooms in on the micro processes of organizational change at a local Danish Htx school.

In the following section, the theoretical and contextual setting of the study is presented. The Reform Act, theory of professions and a concept of paradox comprise the study's wide-angle perspective. Following this is a presentation of the methodological design of the study. The third section presents analytical results of the investigation and this is followed by a concluding section summarizing the results of the investigation.

Theoretical Framework, - Reform Act, Theory of Professions and a Concept of Paradox

A detailed analysis of central documents of the reform was carried out as the starting point of the investigation. Through an analysis of the Reform Act, circulars and ministerial reports, it has been

possible to identify the trends of the changes and the more specific government demands of the schools (Juel Jacobsen 2009). Three main movements were identified, which comprise the focus of the investigation in the local school. With the Reform Act, the government wishes to initiate management of change in schools from:

- Administrative management to human resource, change-oriented and strategic management.

It is also demanded that the teachers should change from:
- Individual teachers to collaborative teachers anchored in teams and concerned with interdisciplinary teaching.

The teachers are also expected to change from seeing themselves as:
Individual high school teachers to seeing themselves as employees in an organization.

Teachers and managers in the Danish upper secondary high school can be regarded as professions (DiMaggio and Powell 1991; Meyer and Rowan 1991; Sehested 1996, 2002; Burrage, Jarauch and Siegrist 1990). First choice in creating understanding of the dynamics of the field is therefore the sociological theory of professions. Drawing on research on professions, it was possible to pinpoint more specifically how the change context can challenge the professions in the school. Especially three areas of significance can be mentioned as characterizing the traditional understanding of professions (Burrage, Jaraush and Siegrist 1990; Sehested 1996, 2002)[1]

- Professions are alienated from management
- Individuality and knowledge monopoly is crucial to professions
- Aims of autonomy and freedom from control are general characteristics of professions

By relating these characteristics of the professions to the reform demands outlined above, a polarized and paradoxical change context emerges that draws attention to significant areas of tension:

- Management's alienation seen in relation to reform demands of visibility, coaching and strategic leadership.
- Individuality and knowledge monopoly in relation to reform demands of cooperative processes and multi-disciplinarity.
- Autonomy and freedom from control in relation to reform demands of organizational consciousness and documentation.

Within this change context of contradictory forces, a paradox lens was chosen for the continued exploration of the ongoing processes of interactions between management and teachers. Ralph Stacey defines paradoxes as "(...) *the presence together at the same time of self contradictory, essentially conflicting forces (…)" (2003: 11).* As this definition indicates, paradoxes comprise elements that are both contradictory and connected – elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when they function simultaneously. To conceptualize the interaction in the organization, I also found it beneficial to include the use of concepts that deepen the understanding of the way paradoxes function and impact the organization (Lewis 2000, Lüsher and Ingram 2006). Organizational deadlocks, system contradictions, and mixed messages are also among the central concepts provided by Linda Putnam and Spencer and Dale (Spencer and Dale 1979, Putnam 1986).

Methodological Design

The data material for this study was generated from three upper secondary high schools. This article reports on detailed, ethnographically inspired studies at one of the schools.[2] The research includes two surveys, observations of teachers and managers' interactions, and forty in-depth interviews with managers and employees; document analysis as well as written stories produced by the respondents. The interviews lasted 1-2 hours each. They were all recorded and transcribed verbatim. The data was generated from the preparatory reform phase in 2004 to the end of the first school year with the implementation of the reform in 2006. Over the time span of 1½ years, I followed the responsive processes of managing the professions in the school: What were the managers' strategies at the out-set? How did the teachers react? And how were the processes evaluated after a year with the reform by both managers and teachers?

Professions, Paradoxes and Organizing in Practice

In this section, examples of paradox themes related to the main movements of the reform are presented. The themes highlighted here are basic patterns, constituting the dynamics between the participating actors in the processes of change. In the first part, the focus is on management's reflections of how best to handle professions in relation to implementation of the reform. The second part presents the teachers' responsive reactions, as well as their reactions to the new collaborative processes. A third focus is on the teachers' change from seeing themselves as individual high school teachers to seeing themselves as employees in an organization.

They don't like anyone to decide very much for them …

The head of education, Jonas Gråbøl, expresses the school's basic view of management with reference to the teachers' background as academics and professionals who want to decide for themselves:

> Therefore, I don't believe that we … that is, in the school environment where people are mostly academics, they don't like anyone to decide very much for them… We can shout and scream at them, but if they see it as management, "we" [the teachers] are insulted because "we" know very well how it all should be.

At Htx, the assumption that employees are resistant to management is expressed by the managers (e.g. in the quotation above). With this as the basic understanding of the terms of management, very little room is left to manage openly at this school; therefore, flat structures and equality are essential goals for management. A consequence of this approach to management in relation to the new ideals about visible management is that it is practiced sporadically and unfolded alongside the notion that management is something that has to be sneaked in. Regarding the process of implementing a new evaluation system, Jonas Gråbøl states:

> One can say that some of the ideas we have had about these things [reforms], we sneak them in, when we talk now with people about the different things that there

> should be. I mean, we haven't – I mean, we haven't forced anything that way around.

The management initiatives that have been taken are half hidden, because management is considered to be illegitimate. But since management is a necessity, it is sometimes sneaked through. Sneaky management is in sharp contrast to the reform's ideals of visible and transparent management. One employee describes the school's management using the concept of *"fluid management"*; he explains:

> It is not very transparent what is happening when things are fluid (...) and it is precisely right there we have the big problem.

The paradox of exercising visible management, while not being recognized as managers by the teachers creates strong tension that must be handled by management. This leads to contradictory practices that pervade the daily life at the school and result in sneaky and fluid management practice. It can almost be said that management itself is management-alienated, continuously having to struggle primarily to create its own legitimacy in the organization.

Fluid management, collaboration and responsive processes

The new collaborative processes demanded by the reform live up to teachers' positive expectations, but they also prove to be full of unexpected challenges. Among teachers at Htx, the approach to the cooperation prescribed by the reform is characterized by the view that both interdisciplinary and team cooperation are desirable. This view is repeated after the first year with the reform. Cecilie Lundquist says:

> It is really good to make such collaborative projects. We are forced into connections that we would probably not have chosen by ourselves. It is very motivating and you can feel that the students are motivated as well.

Fluid management, however, also implies that management might not react when leadership is sought by employees in connection

with the difficulties arising in the new cooperative processes. The employees make demands for leadership with increasing intensity in the change processes.

In relation to a concrete conflict involving cooperation between teachers in two disciplines at Htx, the ball was thrown back to management when the employees requested intervention. The chairman of one of the disciplines submitted a written complaint to management on the group's behalf about the way the new basic student courses were developed. He wrote that it caused dissatisfaction in relation to other disciplines that technology is the only discipline that is delegated responsibility for the coordinating dimension of the new course. This led to a technology course where the other disciplines just trail along, because the technology teachers will not cooperate. The reform's obligating demand for interaction makes the need for leadership apparent, but it is not fulfilled. According to the chairman of the social science group, difficult management decisions are pushed downward, and the leadership vacuum leads to formation of unofficial and very unpleasant power constellations between colleagues:

> (…) It can't be right that we have to sit and quarrel with colleagues and correct one another. (…) Then we get these unofficial power constellations – strong teachers, weak teachers. Who is good at keeping the others down?

In this way, a paradox becomes apparent at Htx in connection with tackling the difficult and conflict-provoking cooperative processes – a paradox that is related to the basic management paradigms at Htx: Leadership is demanded by the employees, but in relation to management's strategy of realizing the greatest possible autonomy, this is realized by managing from an employee position; active management becomes an illegitimate phenomenon. This results in deadlocks, where teachers do not feel that they shall regulate, because that is the job of management; and management will not intervene and actively frame the employee processes, because legitimate management ought to be carried out from an employee position.

Ad hoc team leadership and "the gigantic registration of everything"

The reform's obligatory demand that teachers must change from seeing themselves as individual high school teachers to seeing themselves as employees in an organization is a mixed experience for teachers at Htx. As illustrated in the former section, the collaborative processes have in important ways lived up to positive expectations; however, there have also been great concerns connected with the team work. Extensive administrative responsibilities have been assigned to the team structure as new aspects of the teacher's work. During the first year of the reform, this has been experienced as taking a great deal of time and causing trouble on a daily basis. The team functions include scheduling for colleagues and defining the division of labor, and all this has to be followed up, although there is no appointed team leader. A teacher describes being forced into uncomfortable control situations in relation to colleagues: *"This is the worst thing for a teacher"*, she says, and she wishes this were not a collegial responsibility: *"Such responsibilities cannot be given to colleagues,."* Another teacher, Ulrik Hildebrandt, supports this point of view, but on the other hand, he finds that without leadership, cooperation is a problem. For Ulrik Hildebrandt, it would help if someone were officially appointed *"chieftain"* for the team. From an interview with the head of the education concerning challenges of team work, it turns out that the strategy for daily practice in the organization is that it should be as flat as possible, as he expresses it, and accordingly, team functions and distribution of responsibilities are not described. Questions of leadership, frames for the team work and fluid responsibility are continually debated in the team and tie up many resources.

In addition to the new organizational responsibilities, new kinds of reports are introduced. These are required of the individual teacher but are meant to create cohesion in the organization. A central document is the study plan. Each teacher should write his/her own plan, which is then open to colleagues. Teaching goals are formulated; the plan should be adjusted regularly and after some time evaluated. For some teachers, this is just too much, and it causes much anger and frustration. Especially two aspects are in focus: the sense of being controlled; and the growing bureaucrati-

zation. A teacher, Samuel Borre, relates how he manages the control and bureaucracy:

> "We put a little in so they have something to look at in the ministry. It's sort of pro forma, you know." (...) So I write some fine words (…) and then we say that's that, and then we go up and teach."

Samuel Borre sets his priorities:

> "What's most important is to meet the students and get the new to function there.

The aspect of the reform that concerns him most is "the gigantic registration of everything", especially study plans – intended and realized:

> "That's really what everyone is talking about. And everyone hates, and almost no one can see the point of… everyone only sees it as a huge control system."

It is a paradox that the descriptive work introduced to ensure cohesion in the organization, and finally better teaching through cooperation, is experienced by the teachers as detracting attention from the teaching moment. As described by Samuel Borre:

> "… All ideas about seizing the moment in teaching – that will just about disappear if I have to strictly follow my own previously fixed intentions and descriptions."

Also the team's administrative management functions, which are supposed to expand the teachers' influence on their own work, seem to undermine their influence with administrative overload and unguided self-management processes.

Conclusion

The outcome of the organizational exploration presented above questions earlier approaches to understanding the reactions of professions, and it emphasizes the importance of more and detailed

organizational studies on the work processes of professions that can do justice to ambiguity and paradoxical processes in organizing. The paradox perspective has proved helpful in providing fine-grained knowledge of organizational change as it is constructed between managers and professions in the school setting.

Here, the responsive reactions of the actors are summarized and related to the description of the traditional role of professions introduced earlier. The processes described in the analyses differ surprisingly from reactions to be expected on the basis of the theoretical characteristics of the traditional professions. The description of the professions as alienated from management is not recognizable in this study. The employees' very clear formulations of the need for more leadership make it pertinent to question whether the employees are really so alienated from management after all. It seems more appropriate to describe management as alienated from managing. Likewise, in contrast to earlier descriptions of professions, in this change process at this school, the professions are not insisting on individuality or monopoly of knowledge. Instead, they exhibit enthusiasm in relation to establishing collaborative processes of multidisciplinarity and teamwork. The two surveys mentioned in the outline of the study method help to verify this picture; however, this does not mean that the processes are easily undergone. On the contrary, they give rise to uneasiness concerning their framing and regulation. Who is responsible for asserting the limits when team achievement does not live up to expectations? How are conflicting views and interests to be handled and when does this involve the formal management? The data material confirms that although these kinds of questions remain unanswered, the new interactions with colleagues are regarded as a positive development after the first school year. The aims of autonomy and freedom from control are challenged, however, by the reform's assignment of administrative management functions to the teams. Collegial leadership is regarded as causing very uncomfortable control situations in the unguided self-management processes in the teams. Control is also connected with the new practice of continuous documentation of the daily work by each individual teacher; however, it is difficult to determine from the data material whether the opposition to this aspect of the reform reflects the wish for freedom from control mentioned in the literature as a dominant trait characterizing profes-

sions. It might as well be seen as an indication that the bureaucratic overload is unwelcome.

Summarized briefly, the following paradoxes can be seen to cause tensions in the organizing process and sometimes even causing organizational deadlocks as an outcome of the competing values in the change process:

- Management refrains from managing, based on the assumption that teachers' autonomy should be protected, while the employees ask for management.
- Management should be equal and invisible and must therefore be "sneaked in", while the reform points towards visible management.
- Demands are made for leadership, which is experienced to be absent in conflict situations, but since priority is given to the greatest possible employee autonomy, this demand cannot be met.
- Regulation of collaborative processes is placed in a vacuum between adjustment by colleagues and adjustment by management.
- Administrative work in teams, which is supposed to expand teachers' influence on their own situation, seems to undermine influence with administrative overload and unguided self-management processes.

Although this case study claims only intrinsic validity, the investigation of the processes of change gives a significantly different picture than the dynamics of the traditional professions described earlier. The result of the empirical research thus challenges basic assumptions generated by the classical theory of autonomous and self-reliant professions, and opens an agenda for further research on how professions handle paradoxical processes.

Notes

1 Burrage, Jaraush and Siegrist (1990) describe professions in general, whereas Sehested (1996, 2002) describes teachers specifically.

2 This article reports on detailed studies at one of the schools, whereas my Ph.d. thesis compares the processes of change across the three schools (Juel Jacobsen 2009).

References

Abbot, Andrew (1988), *The Systems of Professions*, University of Chicago Press.

Burrage, Michael, Konrad Jarausch, Hannes Siegrist (1990), An Actor-based Framework for the Study of the Professions, in Michael Burrage and Rolf Torstendahl (eds.), *Professions in Theory and History*; Sage Publications.

Di Maggio, Paul J. and Walter Powell (1991), The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in Paul J. Di Maggio and Walter Powell (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.

Farrel, Catherine and Jonathan Morris (2003), The Neo Bureaucratic State: Professional, Managers and Professional Managers in Schools, General Practices and Social Work, *Organization*, 10 (1).

Ferlie, Ewan, et al. (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford University Press.

Ferlie, Ewan and Louise Fitzgerald (2000), Professions Back to the Future, *Human Relations*, 52 (2)

Juel Jacobsen, Alice (2009), *Professioner, paradokser og strategier i organisatorisk forandring [Professions, paradoxes and strategies in organizational change], Ph.d. Thesis, Department of Learning and Philosophy, University of Aalborg*

Kragh Jespersen, Peter (2005), *Mellem profession og management [Between profession and management]*, Handelshøjskolens Forlag.

Larson, Margali Sarfatti (1977), *The Rise of Professionalism*, University of California Press.

Lewis, Marianne (2000), Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide, *Academy of Management review*, 25 (4).

Lüsher, Lotte, et al. (2006), The social construction of organizational change paradoxes, *Journal of Organizational Change Management*, 19 (4).

Putnam, Linda (1986), Contradictions and Paradoxes in Organizations, in L. Thayer (ed.), *Organizations communications: Emerging Perspectives*, Ablex Publishing.

Meyer, John and Brian Rowan (1991), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" in Walter and Paul DiMaggio Powell (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.

Sehested, Karina (1996), *Professioner og offentlige strukturændringer [Professions and Structural Changesin the Public Sector], AKF-forlag.*

*Sehested, Karina (2002), How New Public Man*agement Reforms Challenge the Roles of Professionals, *International Journal of Public Administration,* 25 (12).

Sognstrup, Hanne (2003), *Professionelle i afdelingsledelse [Professionals in Department Management]*, Aalborg Universitet.

Spencer, Liz and Alan Dale (1979), Integration and Regulation in Organizations: A Contextual Approach, *Sociological Review,* 27 (4).

Stacey, Ralph (2003), *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity*, Prentice Hall.

The Reform Act: Department of Educational Ministry (2004), Lov om uddannelsen til studentereksamen (stx) (gymnasieloven) [Law on Education for a Student Exam (STX) (high school law)]. (Law no. 95 and 96 of 18/02, in Danish).

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Ledelse gennem narrativer

Identitet og mening til forhandling

Heidi Hansen

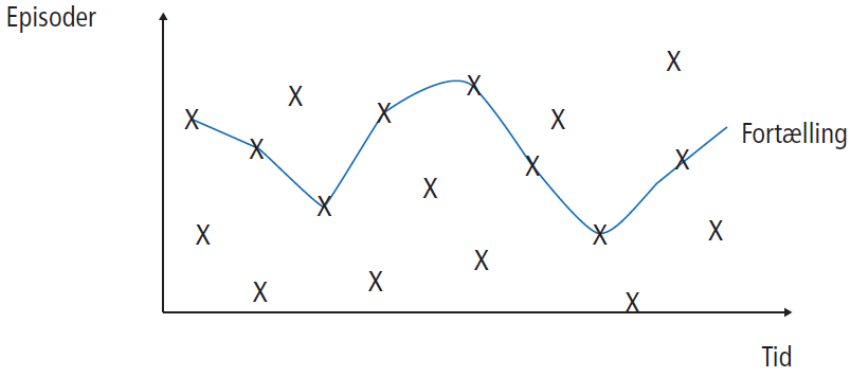
(1974) Adjunkt ved Syddansk Universitet. Underviser i kommunikation og branding og arbejder ud fra et socialkonstruktionistisk perspektiv med en semiotisk og narrativ tilgang. Forfatter til bøgerne: "KOMMUNIKATION skaber din ORGANISATION" og "Branding, teori, modeller, analyse"

Heidi Hansen describes how people create meaning through stories. An event or episode does not carry any meaning in itself but is assigned meaning through its constructed relations to other events and the way it is put into words.

Stories create memory as well as oblivion and thus influence the identity of the organization as well as the identity of its members. Therefore it is a central management discipline to try to influence the dominant stories told in the organization.

Narrativ organisationsforståelse

Som narrativ organisationsteoretiker arbejder man ud fra en forståelse af, at mennesker er fortolkende væsner, som skaber mening ved hjælp af historier. En historie defineres som: begivenheder, kædet sammen i en bestemt rækkefølge, over tid, i overensstemmelse med et bestemt plot (Morgan, 2005, p. 25). Ytringer, oplevelser og handlinger tillægges ikke mening som enkeltstående begivenheder. Tværtimod sættes de ind i en sammenhængende historie og alt efter, hvilken historie, de bliver en del af, får de tillagt forskellig betydning. Morgan (2005) illustrerer det således:



Figur 1. Betydningsmodel.
(Hansen, 2011, p. 118, tilpasset efter Morgan, 2005, p.27)

Krydserne i modellen er symboler for ytringer, handlinger, oplevelser eller med andre ord alle de myriader af små ting, der siges, gøres og observeres. Man bemærker ikke alt, men nogle episoder gør et særligt indtryk, og dem trækker man frem (punktuering) og gør til en del af sine historier om, hvem man er, hvem andre er, og hvad der foregår. Historien symboliseres i modellen af den streg, som forbinder udvalgte begivenheder. Ifølge Gergen & Gergen (2005, p.36) forstår vi vores liv som historier, hvor vi selv spiller hovedrollen. Historier hjælper os med at sætte enkeltstående begivenheder ind i en meningsfuld helhed og på den måde hjælper historier os med at organisere vores erfaringer og skabe sammenhæng mellem de oplevelser, vi kommer ud for.

Historier og sensemaking

Mennesket skaber altså mening gennem historier, og derfor er det relevant at se nærmere på begrebet *sensemaking*, som netop betyder at "skabe mening". Sensemaking er bl.a. blevet behandlet af Weick, Sutcliffe & Obstfeld, som I deres artikel *Organizing and the Proces of Sensemaking* (2005, p.409) forklarer sensemaking således: "Sensemaking involves turning circumstances into a situation that is comprehended explicitly in words and that serves as a springboard into action." Essensen af sensemaking er altså, at man skaber mening for at kunne handle. Ifølge Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005, pp.411-413) kan sensemaking-processen opsummeres på følgende måde:

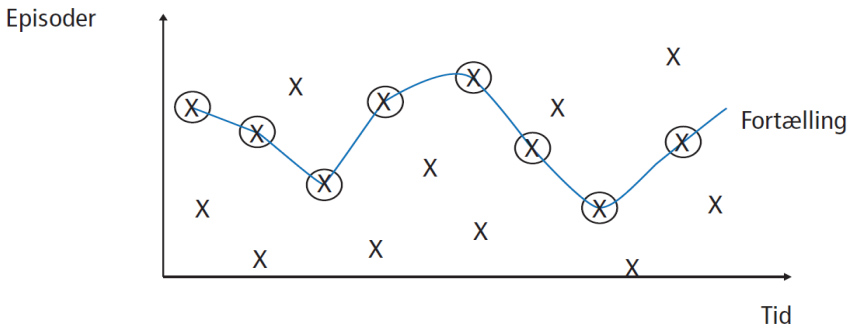
- Sensemaking starts with noticing and bracketing
- Sensemaking is about labeling
- Sensemaking is retrospective
- Sensemaking is about presumption
- Sensemaking is social and systemic
- Sensemaking is about action
- Sensemaking is about organizing through communication

Sensemaking starter altså med, at man *lægger mærke til* (noticing) og *indrammer* (bracketing). I den strøm af sanseindtryk, som man konstant udsættes for, er der noget, som i særlig grad træder frem, og fanger opmærksomheden (noticing). Denne selektion af sanseindtryk foregår ikke vilkårligt, men styres af individets viden og tidligere erfaringer, der leder til visse antagelser (presumption). Det, der træder frem for os, indrammes (bracketing) og identificeres som værende noget bestemt (labelling). Idet man tildeler et sanseindtryk et navn, tildeler man det også en værdi eller en betydning jf. nedenstående:

Figur 2. Navngivning.(Hansen, 2012, p. 139)

Ifølge Saussure er udtrykket arbitrært, og navngivning, dvs. det at definere og benævne "noget som noget", er derfor en persuasiv retorisk handling (Hearit & Courtwright, 2003).

Mennesket skaber mening for at kunne *handle* (action), og da alle mennesker indgår i et net af relationer, som man orienterer sig i forhold til er sensemaking en social aktivitet (social and systemic). Weick, Sutcliffe & Obstfeld siger: "To focus on sensemaking is to portray organizing as the experience of being thrown into an ongoing, unknowable, unpredictable streaming of experience in search of answers to the question, "what's the story?"" (2005, p. 410)[1]. Begrebet sensemaking kan derfor bidrage til at forklare, hvordan punktuering finder sted:



Figur 3. Punktuering & sensemaking.(Hansen, 2012, p.138)

Punktueringen kan siges at være et resultat af tidligere erfaringer samt de relationer, man er påvirket af i situationen. Den måde, man identificerer og navngiver indtryk på, vil spille ind på, hvilke forbindelser, man udleder. Men også forestillinger om fremtiden kan spille ind på den betydning, man tillægger de enkelte begivenheder.

Aristoteles (1992) definerede en historie ved at sige, at den har en begyndelse, en midte og en slutning. Hvor indlysende dette end lyder, så er det ikke uvæsentligt i forbindelse med sensemaking. Punktueringen kan se forskellig ud afhængig af, hvor historien startes, samt hvad der regnes for slutningen. I dagligdagens kommunikation kan ingen historier siges at være absolutte. En historie vil altid trække på tidligere tekster jf. Faircloughs intertekstualitetbegreb[2] og på denne måde fortsætter mange historier i princippet i det uendelige uden et definitivt punktum, ligesom de kan forgrene sig, og blive en del af nye fortællinger. Ovenstående kom ikke nærmere ind på, at sensemaking finder sted retrospektivt, men dette vil nu blive uddybet med hjælp fra Hayden White.

Betydning tillægges retrospektivt

At betydning tillægges retrospektivt betyder, at handlinger og udsagn ikke besidder en betydning i sig selv, men udelukkende i kraft af den identifikation og navngivning de tillægges. Blot fordi noget er sket – at begivenheden har historisk karakter - er det ikke ensbetydende med, at betydningen en gang for alle er fastlagt. Betydning kan være evindeligt skiftende afhængigt af, hvem der ser og fortolker, og hvem de gør det sammen med.

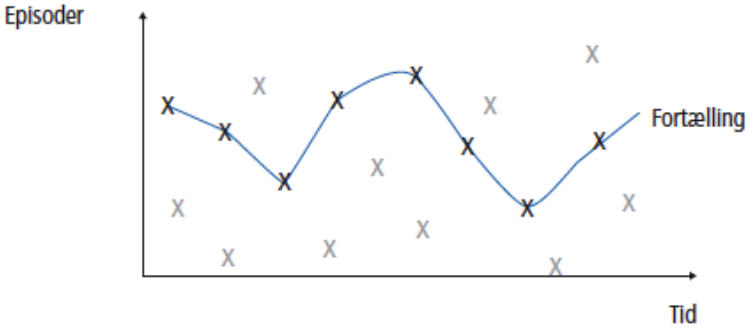
Hayden White er amerikansk historiker og har introduceret begrebet emplotment til at forklare, hvordan betydning tillægges

retrospektivt. Han forklarer dette ved at se på den litteratur, der beskriver fortidens hændelser. Historiebøger er faglitteratur, som normalt regnes for at være objektiv, men dette nuancerer White. Han skelner mellem krønike, som er simpel opremsning af historiske fakta uden at disse forklares og sættes i relation til hinanden og så historier, som netop er begivenhederne forklaret og kædet sammen. Her påpeger White, at alt efter hvem der fortolker krønikerne, kommer der forskellige historier ud af det. Betydningen ligger dermed ikke i selve hændelserne, men tillægges retrospektivt, når fortælleren skuer tilbage og udvælger, hvad der er de vigtigste begivenheder og dermed hvilke begivenheder, der skal med i historien, samt hvordan disse begivenheder beskrives og forbindes med hinanden.

Enhver historie er dermed resultat af en fortolkningsproces. Der sker en selektion af data i de tilfælde, hvor de historiske optegnelser rummer flere fakta, end der kan komme med i historien. Fortælleren foretager her en fortolkning i forhold til, hvilke begivenheder, det er relevant at tage med i historien. Det er disse episoder, der forbindes som i figur 1, og det er dermed de begivenheder, der skabes erindring omkring. Andre gange vil historiefortælleren dog stå med den udfordring, at de historiske optegnelser er mangelfulde på den måde, at der er "huller" som ikke beskrives. Historiefortælleren ved reelt ikke, hvad der er foregået, men ved hjælp af sin øvrige viden og sunde fornuft udfylder historiefortælleren disse huller for at skabe en sandsynlig sammenhæng mellem adskilte begivenheder. Dette gøres også mange gange i dagligdagens kommunikation, hvor kommunikerende parter udfylder huller for at skabe sandsynlige historier[3]. Alle historier er altså manipulerede og fortolkede. Dette illustreres også gennem begreberne i Hansens model (2012) i appendix 2.

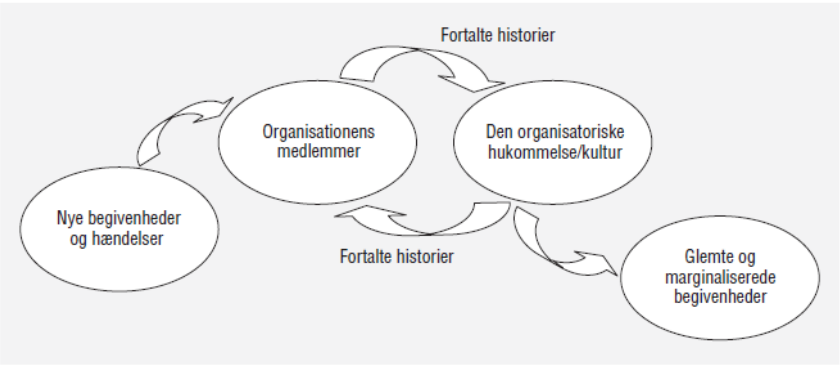
Historier skaber erindring og glemsel

Som nævnt ovenfor er historier med til at skabe erindring i kraft af, hvad der medtages i historien. Historier er dog også med til at skabe glemsel (Mordhorst, 2009). Langt de fleste begivenheder rummer flere detaljer og nuancer, end det er muligt at medtage i historien. De detaljer, der udelades, vil med tiden ryge i glemsel, da hukommelsen omkring dem ikke holdes ved lige. Dette kan illustreres således:



Figur 4. Historier skaber glemsel. (Hansen, 2012, p. 115)

Ovenstående forklarer, hvordan personer, som deler en historik i form af eksempelvis fælles arbejdsplads, kan have vidt forskellige udlægninger af, hvad der har fundet sted, og hvilken betydning hændelser skal tillægges. Den ene kan huske detaljer, som den anden mener, aldrig har fundet sted. Det skyldes, at de har deltaget i forskellige historier om arbejdspladsen, og det er dermed forskellige aspekter, der er blevet skabt erindring og glemsel omkring. Dette leder frem til, at livet i organisationer er multihistorielt. Først skal det dog illustreres, hvordan historier bidrager til at skabe den organisatoriske hukommelse:



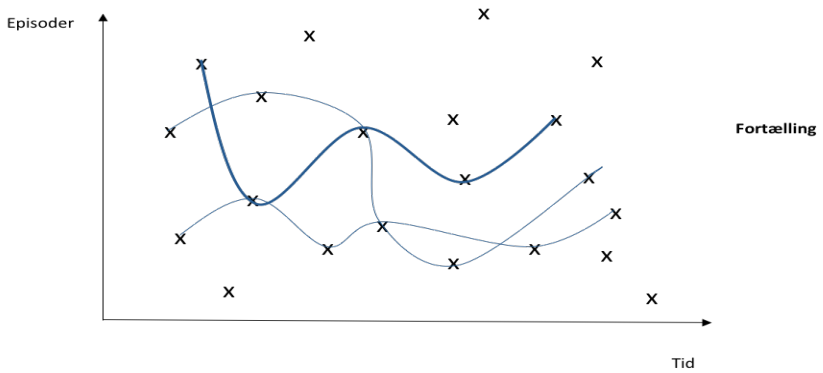
Figur 5. Historiefortælling og organisatorisk hukommelse. (Nymark, 2002)

De fortalte historier er de historier, der holdes i live og skabes erindring omkring, og derfor kommer de til at påvirke den organisatoriske hukommelse. Nye begivenheder kan blive en del af den orga-

nisatoriske hukommelse, hvis de bliver en del af de historier, der fortælles. Hvis de ikke formår at finde en plads i historierne vil de hurtigt glide i glemsel igen i hverdagens mylder af indtryk. Begivenheder, som har været en del af de fortalte historier og dermed af den organisatoriske hukommelse, kan dog også glide i glemsel, hvis de fortrænges af nye begivenheder.

Livet er multihistorielt

I og med alle historier er resultat af en fortolkningsproces, er der ingen historie, der kan gøre krav på sandheden. Der kan eksistere mange sideløbende og modstridende historier om de samme begivenheder, uden at de enkelte historier nødvendigvis er usande. De er blot blevet sat sammen på forskellige måder, der er benyttet forskellig navngivning, og de medtager forskellige detaljer. Organisationsmedlemmer kan derfor gå rundt med mange forskellige bud på "sandheden", som illustreret herunder:



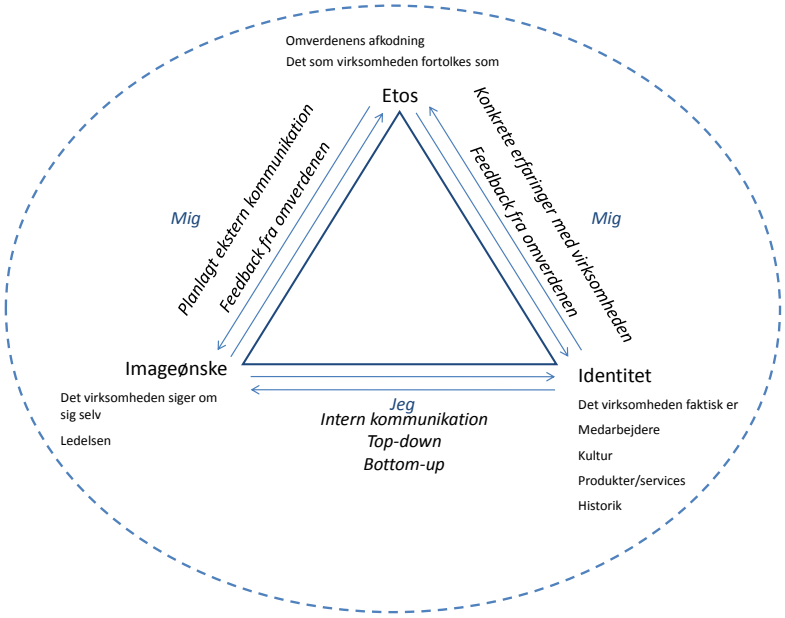
Figur 6. Livet er multihistorielt. (Hansen, 2012, p.149)

En organisation kan ses som en retorisk arena med mange forskellige stemmer på spil (inspireret af Johansen & Frandsen, 2007[4]) . De enkelte stemmer vil have forskellig styrke. Der kan dog være en overvægt af organisationsmedlemmer, som fortæller en historie struktureret om det samme plot og en sådan historie kalder man en dominerende historie[5]. Det er en ledelsesopgave at bidrage til, at de dominerende historier er konstruktive for organisationen.

Kommunikationstrekanten

Efter således at have redegjort for kommunikation i et narrativt perspektiv, vil jeg nu introducere kommunikationstrekanten, som er en model, der anlægger et holistisk perspektiv på organisationens kommunikation. Den bygger på Peirces tredelte semiotiske tegn og er en videreudvikling af andre bearbejdninger af Peirce som eksempelvis Christensen & Askegaard (1999), Nielsen (2000), Bordum & Hansen (2005). Kommunikationstrekantens bidrag er at inddrage den interne kommunikation såvel som den eksterne, da både intern og ekstern kommunikation bidrager til at vedligeholde og reproducere virksomhedens identitet. Kommunikationstrekanten anlægger således et systemisk perspektiv og sigter på at synliggøre *sammenhængene* mellem organisationens mange kommunikationsaktiviteter. Foruden semiotikken trækker kommunikationstrekanten også på narrativ kommunikationsforståelse, etosbegrebet fra retorikken samt organisationsteori.

Peirces tre begreber *objekt, repræsentamen* og *interpretant* er i kommunikationstrekanten oversat til *identitet, image*ønske og *etos:*



Figur 7. Kommunikationstrekanten.(Tilpasset efter Hansen, 2011, p. 39)

Essensen i modellen er, at der gerne skulle være overensstemmelse mellem de tre hjørner, således at det, der kommunikeres i imageønsket sandfærdigt afspejler organisationens identitet, og at disse to aspekter afkodes som ønsket i etos. Der bør således være et vist overlap mellem identitet og imageønske, da det man siger om sig selv, gerne skal kunne genfindes i identiteten. Identiteten kan dog siges at være et syntagme bestående af talrige paradigmer, og det vil aldrig være muligt at kommunikere om alle aspekter af identiteten, og derfor vælges nogle paradigmer ud og fremhæves i imageønsket. Den stiplede linje om modellen symboliserer, at al kommunikation finder sted i en kontekst, og etos påvirkes således ikke kun af identitet og imageønske. Fokus i denne artikel er dog på identitet.

Organisatorisk identitet[6]

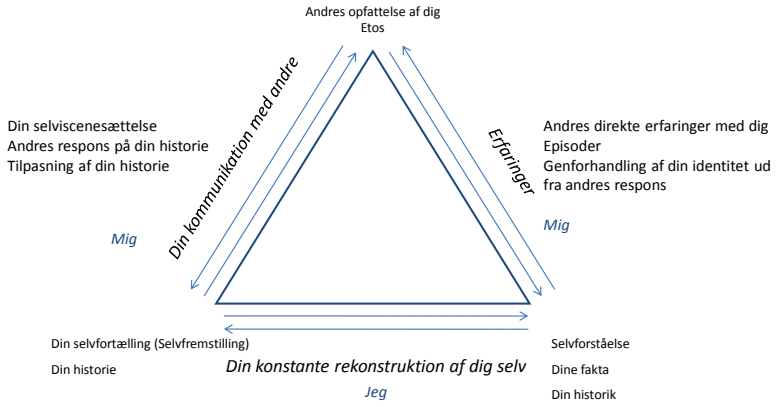
Organisationens identitet er under konstant rekonstruktion i forhandling med omverdenen og blandt organisationens medlemmer. Dette kan udfoldes vha. Meads[7] begreber Mig og Jeg. Mig'et er den iagttagende, erkendende og vurderende del af Selvet, som antager de andres attituder med sigte på at påvirke sin væremåde. Mig'et suppleres dog af et Jeg (I), som reagerer på det Mig, der dannes. Jeg'et udgøres af enkelthandlingen og er det faktiske gensvar på situationen (Willert, 2005). Mig'et og Jeg'et reagerer på hinanden og fører en *identitetssamtale* gennem hele livet (Hatch, 2012).

Hatch & Schultz (2002) har oversat Meads begreber til en organisatorisk kontekst og forklarer, hvordan virksomheden spejler sig i omverdenen og benytter den feedback, der opfattes til at afgøre, om organisationen skal ændre og tilpasse sig, eller om den skal fortsætte som hidtil[8]. Hatch (2012) foreslår at tale om et organisatorisk Os og Vi frem for at Mig og Jeg, da Os bliver konstrueret gennem utallige interaktioner med og blandt stakeholdere, mens Vi opstår gennem organisationsmedlemmernes indbyrdes interaktioner. Dette uddybes i figur 8.

Personlig identitet

For at kunne forstå kompleksiteten i forhandling af organisatorisk identitet, er det nyttigt at se nærmere på begrebet personlig identitet. Personlig identitet og forhandling af dette kan forstås gennem et semiotisk og narrativt perspektiv og således bidrage til at udfolde den identitetsforhandling, der foregår i enhver organisation.

Ifølge Bruner (2004, p.77) "konstruerer og rekonstruerer vi uafbrudt vores selv for at opfylde behovene i de situationer, vi befinder os i". Dette kan illustreres gennem Peirces tredelte tegn suppleret med Meads Mig og Jeg:

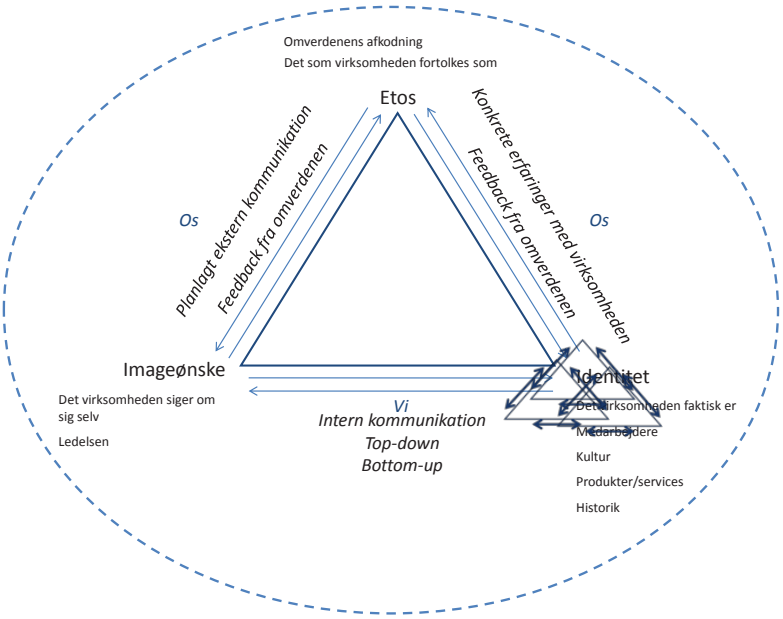


Figur 8. Forhandling af personlig identitet. (Tilpasset efter Hansen, 2011, p. 130)

Vores liv består af myriader af episoder, som tilsammen udgør vores historik. Nogle af disse episoder trækker vi frem og gør til en del af vores fortællinger om os selv alt afhængig af, hvilken situation vi befinder os i[9]. Bruner (2004) refererer til Freud, som bemærkede, at vi alle hver for sig er som en fuldstændig rolleliste. Vi tilpasser vores selvfremstilling ud fra, hvem publikum er, og hvad vi tror, publikum forventer af os jf. Meads Mig. Det er gennem selvfremstillingen (plottet i historien), at historikken tillægges en bestemt betydning, og selvforståelsen er således altid til forhandling, da den påvirkes af publikums feedback. Jeg'et må konstant afgøre, hvordan der skal reageres på Mig'et, og identiteten er således under konstant rekonstruktion.

Forhandlinger af organisatorisk identitet

Lægger man figur 8 ind i kommunikationstrekanten, får man nu en idé om den kompleksitet, der kendetegner organisatorisk identitet:



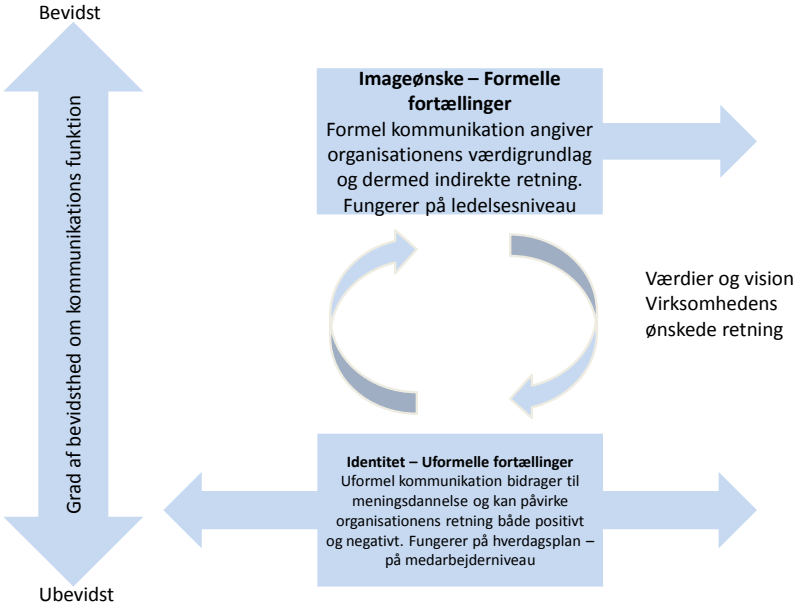
Figur 9. Forhandling af organisatorisk identitet.

Organisationer består af mange medlemmer, som hver især er i gang med deres egen identitetsforhandling og samtidig agerer publikum for andre medlemmer. Samtidig forsøger organisationen at danne at organisatorisk Vi, som gennem Os konstant modtager feedback fra omverdenen, som medlemmerne også må forholde sig til[10].

Formelle og uformelle fortællinger

Som illustreret i figur 5 skabes den organisatoriske hukommelse af de historier, der fortælles i organisationen. Dermed bliver det en central ledelsesdisciplin at søge at påvirke dels hvilke historier, der fortælles, og dels hvilke plots de konstrueres omkring. Nymark (2001) har illustreret sammenhængen mellem formelle og uformelle fortællinger. Herunder gengivet i bearbejdet form:

Figur 10 illustrerer (næste side), at den uformelle kommunikation kan spille korrigerende ind på den formelle, hvis medarbejderne ikke kan genkende sig selv og hverdagslivet i organisationen i de formelle fortællinger, eller hvis organisationsmedlemmerne laver en anden sensemaking end forventet fra ledelsen. Rekonstruktion af organisationens identitet fungerer i et samspil mellem formel og uformel kommunikation, og her spiller ledelsens forsøg på sensegi-



Figur 10. Sammenhængen mellem formelle og uformelle fortællinger (Hansen, 2011, p. 165, inspireret af Nymark, 2001)

ving[11] en central rolle. Klar kommunikation af visioner, værdier og mål bliver et værktøj i ledelsens forsøg på at guide medarbejderne i deres indbyrdes forhandlinger af mening (Hansen, 2011). Al kommunikation i organisationen er med til at konstituere den, og en stor del af organisationsmedlemmernes sensemaking finder sted i uformelle samtaler, hvor de finder frem til, hvad de synes om nye tiltag, hvilke betydninger de vil tilskrive dem, og dermed hvad deres holdning er.

Udfordringen for ledelsen er altså at gøre de ønskede fortællinger til organisationens dominerende fortællinger, så det bliver disse, der præger den organisatoriske hukommelse. Historier kan søges at gøres dominerende ved at genfortælle dem og gøre dem tykkere ved kontinuerligt at tilføje nye detaljer, som harmonerer med det dominerende plot (Hansen, 2012).

Alternative, foretrukne fortællinger

Befinder organisationen sig i en situation, hvor de dominerende fortællinger ikke er konstruktive for organisationen, gælder det om at søge at skabe alternative fortællinger. "If something is a prob-

lem within the dominant narratives (…), the challenge becomes to deconstruct the narrative itself, to see it as a framework of meaning rather than as an essential and enduring truth, and to open space for a different story to be told and the performance of different meanings" (Winslade & Monk, 2001 i Schnoor, 2011, p. 51). En historie har altid brug for at publikum for at blive holdt i live. Som publikum kan man stille spørgsmål til historien, og spørgsmål er dermed et effektivt værktøj, når der skal sås tvivl om gyldigheden af et plot. Historiefortælleren indgår i en identitetsforhandling, og hvis Mig'et opfanger respons som ikke støtter op om historiens plot, kan dette være det første lille skridt mod at begynde at nedbryde en uhensigtsmæssig fortælling. Når man ønsker at ændre en fortælling, er det vigtigt at kunne byde ind med en alternativ fortælling. En alternativ fortælling handler om at genforfatte de levede erfaringer på en mere konstruktiv måde. Dette kan eksempelvis gøres ved at ændre plottet, ændre på sammensætningen af episoder, udelade uhensigtsmæssige episoder for at lade disse glide i glemsel samt gå på jagt i organisationens historik efter glemte erfaringer, som kan komme til at indgå som episoder i den nye fortælling. Det levede liv er altid langt rigere på detaljer, end vores fortællinger kan rumme (Schnoor, 2011), så der vil altid være potentiale for at gå på jagt efter nye plotpunkter i organisationens historik.

Når man søger at skabe alternative fortællinger, er det vigtigt at disse fortællinger er foretrukne for organisationen. "Foretrukne fortællinger er historier, der er at foretrække – både for den enkelte leder og medarbejder og for organisationen som helhed" (Schnoor, 2011, p.52). Den skal hjælpe med at bevæge organisationen i den ønskede retning, og en foretrukken fortælling er dermed tæt knyttet til organisationens kerneydelse, mission, vision og værdier (ibid.)

Coordinated management of meaning

Som afrunding på denne artikel om narrativ organisationsforståelse, vil jeg vise, hvordan teorien om coordinated management of meaning (CMM) tilbyder et værktøj til at illustrere, hvordan den organisatoriske virkelighed skabes gennem historier. CMM kan bidrage til at belyse, hvordan individer forhandler sig frem til mening i koordination med andre gennem et netværk af relationer, og de fortællinger, de er en del af.

> "CMM focuses on communication because communication is the primary social reality. Communication processes constitute our knowledge of ourselves and of the world in which we live; patterns of communication shape the persons that we are and the quality of our lives. In a CMM-ish perspective, the events and objects of our social worlds are "made" in social processes of naming, calling, and interacting." (Pearce Associates, 1999 , p. 10)

Implikationen af ovenstående citat er bl.a. at enhver samtale har et efterliv. Morgendagens sociale realiteter er efterlivet på, hvordan vi interagerer i dag. Tre centrale spørgsmål for Pearce & Cronen er derfor: *"What are we making together? How are we making it? How can we make better social worlds?"* (Griffin, 2012, p. 67) og to centrale termer er handlingskoordination og betydningsdannelse. CMM går ud på at se *på* kommunikationen og ikke *gennem* den (Pearce, 2011). Dette kan gøres ved hjælp af hierarkiet af kontekster:

Figur 11. Hierarki af kontekster. (Bearbejdet og oversat efter Pearce, 1994, p.347)

Essensen i hierarkimodellen kan udtrykkes med Weick, Sutcliffe & Obstfelds ord: "Situations, organizations, and environments are talked into existence" (2005, p. 409). Kultur, selver, relationer, episoder og talehandlinger *skabes* ud fra de kommunikerende parters koordination og navngivning.

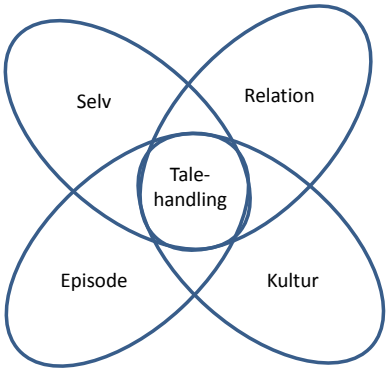
I enhver kommunikationssituation er der både en kontekstuel og en implikativ kraft på spil. Den kontekstuelle kraft påvirker oppefra og ned, og kan beskrives som en historisk kraft, der er med til at

holde systemet fast i sin overordnede fortælling om sig selv, mens den implikative kraft virker nedefra og op, og kan beskrives som den handling, der vælges som respons i en given situation. Både den kontekstuelle og den implikative kraft er på spil samtidig.

De forskellige "lag" i modellen udgør forskellige kontekstniveauer, som spiller ind på individernes betydningsdannelse og koordinering med hinanden. Alle handlinger har mangfoldige kontekstualiseringsniveauer, og alt efter hvilket kontekstniveau et udsagn eller en handling anskues ud fra, kan det forstås på forskellige måder.

> "We rarely if ever respond to the events and objects of the social world as such. Human beings treat messages as if they were multiply wrapped in layers of meaning. The "hierarchy model" is designed as a tool to help identify the interpretive wrappings with which communicators surround the messages that they exchange." (Pearce Associates, 1999, p.35)

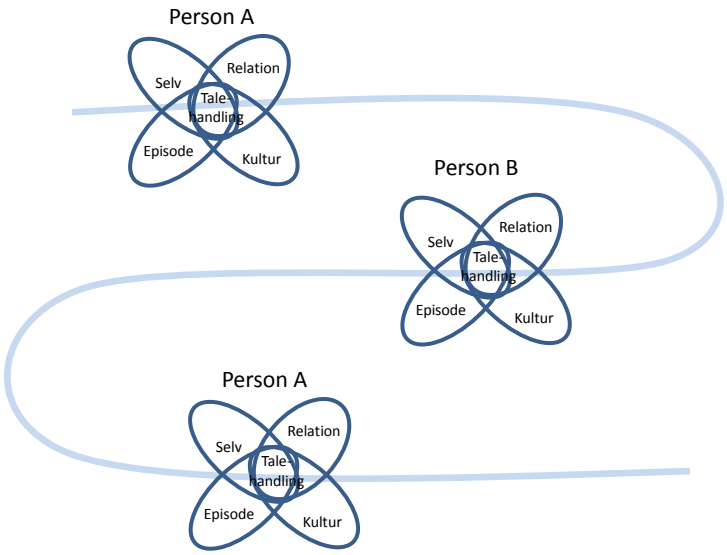
Kontekstniveauet påvirker således individets betydningstilskrivning eller sensemaking. Figur 11 er fremstillet lineært og sekventielt, men dette er kun af hensyn til forståelsen af de enkelte trin i modellen samt forskellen på den kontekstuelle og den implikative kraft. I virkelighedens interaktioner er alle kontekstniveauer på spil samtidig, som Pearce udtrykker det: " Please note: the term "hierarchy" does not refer to rankings in terms of power or authority. Rather,



Figur 12. Den atomare CMM model. (Oversat efter Pearce, 1994, p.144)

the term refers to multiple layers of contexts, in which each layer is included within others as a box within boxes" (Pearce Associates, 1999, p. 35), hvilket kommer til udtryk i den atomare CMM model:

Pearce udtrykker, at han er inspireret af Gregory Bateson og hans *Steps to an Ecology of Mind* (1972), og siger at: "Each action we perform is simultaneously a part of many conversations. (…) those comprising the conservant's sense of self, those comprising his or her relationships to others, those comprising the enactment of particular episodes, and those comprising his or her culture." (Pearce, 1994, p. 34). Alle kontekstniveauer påvirker altså individet i enhver situation, og man kan ikke på forhånd vide, hvilken kontekst situationen fortolkes ud fra. Pearce siger: "If your culture requires you to act in a manner incompatible with the requirements of your relationship with your interlocutor, you will act consistently with the one that is context for the other." (Pearce, 1994, p. 347)[12]. Enhver samtale skal på denne måde ses som en kæde, eller med Pearces ord en serpentin, af interaktioner, hvor alle kontekstniveauer kommer i spil hver gang:



Figur 13. CMM Serpentiner model. (Oversat og bearbejdet efter Pearce, 1994, p.144)

Jeg håber på baggrund af ovenstående at have bidraget til en forståelse af, hvordan livet i organisationer er socialt konstrueret.

Betydning ligger ikke i selve begivenhederne, men i de historier vi fortæller om begivenhederne og bestemmes dermed af plottet, som konstrueres i en forhandling mellem de samtalende parter. Historier skaber både erindring og glemsel, og man kan derfor aktivt vælge, hvad man ønsker at skabe erindring omkring. Vi positionerer konstant os selv og hinanden gennem de historier, vi fortæller, og den personlige identitet er dermed til konstant forhandling. Det samme gælder for den organisatoriske identitet, som yderligere kompliceres af, at organisationen både skal forholde sig til medlemmernes identitetsforhandlinger, samt det organisatoriske Vi's identitetsforhandling på baggrund af den respons, der opfanges fra omgivelserne. CMM teorien hjælper os med at se *på* kommunikationen, så man kan blive opmærksom på de historier, der fortælles og de forskellige kontekster, historierne er med til at skabe.

Noter

1 For Weicks, Sutcliffe & Obstfelds model: *The Relationship Among Enactment, Organizing, and Sensemaking* se appendix 1.

2 Faircloghs intertekstualitetsbegreb "refererer til historiens indvirkning på en tekst og til tekstens indvirkning på historien, idet teksten trækker på tidligere tekster og dermed bidrager til historisk udvikling og forandring… Ved at trække på eksisterende diskurser på nye måder, skaber man forandring, men mulighederne for forandring begrænses af magtrelationer, som bl.a. sætter rammer for forskellige aktørers adgang til forskellige diskurser" (Jørgensen & Phillips, 2005 p. 85).

3 Hejlsted (2007 p.14) siger, at "fortællinger ligesom tekster er kendetegnet ved, at de er åbne for fortolkning. Det er op til læseren ud fra fortællingens organisering at etablere en mening med det fortalte. Denne fortællingens ubestemthed forekommer i alle fortællinger, uanset hvilket formål de end måtte tjene". Hejlsted refererer til Wolfgang Iser som ophavsmanden til begrebet om ubestemthed i litterære tekster.

4 Johansen & Frandsen (2007) benytter den retoriske arene til at illustrere, hvordan der i en krisesituation kan være mange aktører på banen, som taler med forskellige stemmer. Nogle parter kommunikerer *med* hinanden, andre kommunikerer *til* hinanden og nogle kommunikerer *forbi* hinanden. Jeg vil argumentere for, at den retoriske arena er en velegnet metafor til også at beskrive kommunikationen i organisationer.

5 Den dominerende historie kan også skabes af de mest gennemtrængende stemmer og behøver således ikke at afspejle flertallets opfattelse.

Men kan blot afspejle opfattelsen hos dem, der formår at trænge igennem og sætte dagsordenen.

6 Organisationens identitet består både af observerbare og ikke-observerbare elementer. Den observerbare identitet er fakta, som umiddelbart er synlige for andre. Det er for eksempel artefakter som produkter, indretning, regnskaber, historik, leder, ansatte, samarbejdspartnere osv.
Den ikke-observerbare identitet er aspekter, som ikke umiddelbart er synlige. De kan dog undersøges ved nærmere studier. Det handler eksempelvis om organisationens kultur, omgangstone blandt medarbejdere samt historier og myter.

7 Mead var filosof og socialpsykolog og fokuserede på menneskets udvikling fra biologisk individ til samfundsindivid. Han mente, at årsagen til, at mennesket kan udvikle bevidsthed om sig selv, skyldes at vi er i stand til at betragte os selv, som vi tror andre ser os.

8 Hatch & Schultz taler om to faldgrupper, nemlig narcissisme og hypertilpasning. I en narcissistisk organisation er Jeg'et for stærkt. Omverdenens feedback negligeres, og organisationen risikerer at blive uinteressant for alle andre end den selv. Den modsatte faldgruppe er hypertilpasning, hvor Mig'et har for stor magt, og organisationen risikerer at miste sin identitet i sin konstante tilpasning til omverdenens modsatrettede krav og forventninger.

9 Det er gennem selvfremstillingen, at vi gør os synlige for andre, og vi vælger således selv, hvilke dele af vores historik, vi vælger at trække frem samt hvilken betydning, vi tillægger de udvalgte episoder.

10 Figur 9 fokuserer på identitetsforhandlingerne blandt organisationens medarbejdere, men den samme identitetsforhandling finder naturligvis også sted hos ledelsen og blandt organisationens stakeholdere.

11 Sensegiving er betegnelse for den bevidste proces, hvormed man forsøger at skabe en bestemt betydning gennem sin udvælgelse af episoder gennem punktuering samt valget af plot, som episoderne struktureres omkring

12 Man kunne f.eks. forestille sig en dansk forretningsmand på forretningsrejse i Sydamerika. Her er det kutyme, at man hilser ved at kysse på begge kinder, hvilket strider mod den danske mands kulturkontekst. Hvis relationen til den anden part er den vigtigste kontekst i situationen, vil manden tilsidesætte sin egen kultur og handle som situationen kræver for at opbygge den rette relation. Hvis hans kulturelle overbevisning derimod er vigtigere for ham end relationen til

hans samtalepartner, vil han handle i overensstemmelse med, hvad hans kulturelle kontekst foreskriver.

Referencer

Aristoteles, 1992. *Poetik.* København: Hans Reitzels Forlag.

Boje, D.M., 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication.* London: Sage Publications.

Bordum, A., Hansen, J.H., 2005. *Strategisk ledelseskommunikation. Erhvervslivets erfaringer med visioner, missioner og værdier.* København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Bruner, J., 1990. *Acts of Meaning.* Cambidge: Harward University Press.

Bruner, J., 2004. *At fortælle historier i juraen, i litteraturen og i livet.* København: Alinea.

Christensen, L.T., Askegaard, S., 1999. Corporate Identity Revisited. *European Journal of Marketing*, 35, ¾, pp. 292-315.

Czarniawska-Joerges, B., 1997. *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity.* Chicogo: The University Press of Chicago.

Czarniawska, B., 1998. A Narrative Approach to Organization Studies. *Qualitative Research Methods,* Vol. 43 pp. 1-87.

Czarniawska, B.,1999. *Writing Management. Organization Theory as a Literary Genre.* New York: Oxford University Press.

Czarniawska, B., Gagliardi, P. eds., 2003. *Narratives we organize by.* Amsterdam/Philadelphia:
John Benjamins Publishing Company.

Czarniawska, B., 2004. *Narratives in Social Research. Introducing Qualitative Methods.* London: Sage Publications.

Czarniawska, B. ed., 2006. *Organization Theory Volume I. Central Topics.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Czarniawska, B., 2008. *A Theory of Organizing,* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Gabriel, Y., 2004. *Myths, Stories and Organizations. Premodern Narratives for Our Time.*New York: Oxford University Press.

Gergen, K., Gergen, M., 2005. *Social konstruktion ind i samtalen.* Virum: Dansk Psykologisk Forlag.

Hansen, H. 2011. *KOMMUNIKATION skaber din ORGANISATION,* København: Hans Reitzel.

Hansen, H. 2012. *Branding, teori, modeller, analyse,* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hatch, M.J., 2012. *Organisationer – en meget kort introduktion,* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hatch, M.J., Schultz, M., 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing,* vol. 31 no. 5/6, pp.356-365.

Hatch, M.J., Schultz, M., 2002. The Dynamics of Organizational Identity, *Human Relations,* nr. 55, pp.989-1018.

Hearit, K.M., Courtwright, J.L., 2003. A Social Constructionist Approach to Crisis Management: Allegations of Sudden Acceleration in the Audi 5000. *Communication Studies,* 54, pp. 79-95.

Hejlsted, A., 2007. *Fortællingen – teori og analyse.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hornstrup, C., et.al., 2008. *Systemisk ledelse. Den refleksive praktiker.* København: Dansk Psykologisk Forlag.

Johansen, W., Frandsen, F., 2007. *Krisekommunikation.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Jørgensen, M.W., Phillips, L., 2005. *Diskursanalyse som teori og metode.* Frederiksberg: Samfundsliteratur.

Lund, A.K., Petersen, H, 2004. *Det sku' vær' så godt. Organisationskommunikation – cases og konsekvenser.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Mordhorst, M., 2009. *Oplæg på seminar med titlen "Fortællinger og forandringer: Et seminar om storytelling og forandringskommunikation.* Vejle: Spinderihallerne.

Morgan, A., 2005. *Narrative samtaler.* København: Hans Reitzels Forlag.

Nielsen, M.F., 2000. *Under lup i offentligheden – introduction til public relations.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Nymark, S., 2001. Værdibaseret ledelse: Case Hewlett Packard: Samspil mellem "bløde" og "hårde" ledelsesmetoder. *Ledelse i dag,* vol. 11, nr. 1 pp.22-31.

Nymark, S., 2002. Storytelling – fortællingers funktion i organisationer: Baggrund og indføring. *Ledelse i dag* 12 (5), pp. 519-529.

Pearce, W.B., 1994. *Interpersonal Communication. Making Social Worlds.* New York: HarperCollins College Publishers.

Pearce, W.B., 1999, revised 2004. *Using CMM "The Coordinated Management of Meaning".* California: A Pearce Associated Seminar.

Pearce, W.B., 2007. *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener.* Virum: Dansk Psykologisk Forlag.

Schnoor, M., 2009. *Narrativ organisationsudvikling. At forme fælles mening og handling.* Virum: Dansk Psykologisk Forlag.

Smircich, L., Morgan, G., 1982. Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science,* Vol. 18, No. 3, pp. 257-273.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M & Obstfeld, D., 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science,* vol. 16, no. 4, July-August, pp. 409-421.

White, H., 1973. Interpretation in History. *New Literary History,* Vol. 4, No. 2, pp. 281-314.

White, M., 2006. *Narrativ teori.* København: Akademisk Forlag.

Willert, S., 2005. *Sindet, selvet og samfundet.* København: Akademisk Forlag.

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Dialogisk coaching af ledergrupper

Facilitering af fælles ledelsesmæssige udfordringer

Helle Alrø *Professor, lic.phil., Center for Dialog og Organisation (CDO), Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.*

Poul Nørgård Dahl *Lektor, ph.d., Center for Dialog og Organisation (CDO), Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.*

I denne artikel præsenteres og diskuteres en dialogisk tilgang til coaching af ledergrupper med udgangspunkt i et aktionsforskningsprojekt, der er gennemført i samarbejde mellem ledelsen af ældreområdet i Ikast-Brande Kommune, to organisations- og udviklingskonsulenter og to forskere[a] fra Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet. Projektet har som formål at udvikle dialogisk gruppecoaching teoretisk og praktisk, samtidig med at der er fokus på gruppernes læring og udvikling af deres ledelsesmæssige praksis.

Ledelsen af ældreområdet i Ikast-Brande Kommune har påtaget sig at udvikle området i overensstemmelse med de kommunalpolitiske målsætninger om forbedring både af effektiviteten ift. de økonomiske rammer og af kvaliteten af den hjælp, der ydes borgerne. Ældrechefen ønsker således at gøre op med den forestilling, at effektiviseringer på det sociale område nødvendigvis må medføre for-

a Per Kloster, ledelses-og udviklingskonsulent.
Peter Korslund, udviklingskonsulent.

ringelser af kvaliteten i hjælpen til borgerne. Det forudsætter imidlertid en ny form for strategisk tænkning og et forstærket fokus på ledelse. Ledergrupper på distrikts- og områdeniveau står således overfor nogle ledelsesmæssige udfordringer, hvor der i højere grad er tale om et fælles lederskab både på de enkelte ledelsesområder og på ældreområdet som helhed.

Ældrechefen rekvirerer to organisations- og udviklingskonsulenter til at understøtte ledergrupperne i denne proces. Det bliver besluttet at anvende coaching af alle ledergrupper på distrikts- og områdelederniveau som et af de tiltag, der skal bruges til at facilitere de fælles ledelsesmæssige udfordringer, som den aktuelle målsætning rejser. Formålet er at skabe klarhed og fælles fodslag i ledergrupperne om opgaver, mål og rammer, og desuden at facilitere ideudvikling i forhold til nye handlemuligheder. Ældrechefen er meget optaget af udvikling af og forskning i nye metoder i den ledelsesmæssige praksis, og derfor inddrages yderligere to forskere i projektet.[1]

Således er der skabt basis for et aktionsforskningsprojekt, der som sådan har et dobbelt formål. For det første drejer det sig om at facilitere og udvikle den ledelsesmæssige praksis i organisationen med henblik på ledergruppernes læring og kompetenceudvikling. For det andet drejer det sig om at udvikle viden om, hvordan sådanne forandrings- og læreprocesser kan faciliteres gennem coaching af ledergrupper og i den forbindelse mere konkret om at udvikle en dialogisk tilgang til gruppecoaching.

Coaching af grupper

Coaching er en professionel hjælpersamtale, der ofte finder sted i dyadiske interpersonelle relationer. Overordnet set drejer det sig om, at en coach hjælper en fokusperson med at undersøge, afklare eller løse en privat eller fagpersonlig udfordring. Der findes mange forskellige tilgange til coaching, der bygger på forskellige teoretiske grundantagelser og derfor resulterer i forskellige former for praksis: systemisk, dialogisk, narrativ, kognitiv etc. coaching. De fleste af disse tilgange er udviklet med afsæt i terapi (Dahl, 2010) og foregår i relationer mellem to personer.

Når det gælder coaching af grupper og teams på arbejdspladser, er litteraturen mere begrænset (Clutterbuck, 2010, p. 271), og findes især udviklet inden for en systemisk tradition (se Molly-Søholm et

al., 2007). På samme måde som med coaching i dyadiske relationer kan coaching af grupper forstås som en læreproces, der tilsigter forandring gennem faciliteret refleksion. Der er imidlertid flere afgørende forskelle på coaching af en enkelt person og coaching af grupper og teams. Gruppecoaching er langt mere kompleks, idet den har fokus på gruppens kollektive udfordringer, mål og læring i organisationen – ikke på den enkeltes udfordringer, mål og læring. Det gælder således også i nærværende projekt, at det er ledergrupper, der coaches, og ikke den enkelte leder i eller af gruppen. Det har betydning for, hvad der kan tales om, hvordan der kan tales om det, og hvem der kan drage hvilke konklusioner.

Dialogisk coaching af ledergrupper forstås her som en faciliterende samtale, hvor en eller to coaches hjælper gruppen til at undersøge og håndtere *fælles* ledelsesmæssige udfordringer. Målet er, at lederne kan blive klogere *sammen* og skabe en fælles platform og retning for deres ledelsesmæssige handlinger. Der er en organisatorisk rammesætning for, hvad der kan tales om, men inden for den bestemmer ledergruppen selv samtalens fokus. I det følgende diskuteres de grundlæggende dialogteoretiske antagelser, som dialogisk gruppecoaching i praksis hviler på.

Dialogteoretisk afsæt

Al coaching finder sted gennem samtale, men ikke al samtale er dialog eller dialogisk. En dialog forstås her som en samtale med særlige kvaliteter i forhold til læring (Alrø & Skovsmose, 2002). En dialog er ligeværdig – ikke i betydningen symmetrisk, men i betydningen lige værdig i de interpersonelle relationer. Så på trods af forskellige rollerelationer er der ikke nogen, der i dialogen har højere status end andre. Dialogen er undersøgende, dvs. den er åbnende, undrende, dvælende, udfordrende med henblik på at blive klogere sammen. Der er ikke givet et resultat eller en løsning på forhånd. På den måde er dialogen også uforudsigelig og dermed potentielt risikofyldt. Det betyder, at der kan opstå forståelser, der indebærer, at man som deltager bliver nødt til at tage afsked med kendte og vante mønstre og holdninger for at kunne anerkende de nye muligheder, der måtte åbne sig.

Denne forståelse af dialog refererer til to forskellige dialogteoretiske traditioner (se Pearce & Pearce, 2000). Den ene tradition ser dialog som en særlig kommunikationsform, der er væsensforskel-

lig fra f.eks. diskussion, debat og monolog. Centrale referencer for denne dialogforståelse er Bohm (1996) og Issacs (1994 og 1999). Dialog kan her bedst forstås som et verbum. Dialog er noget man 'gør' i en bestemt afgrænset situation. Den anden tradition ser dialog som en særlig måde at være i relation på, hvor kommunikationen er præget af særlige kvaliteter. Væsentlige inspirationskilder her er Buber (1923), Cissna & Andersen (1994), Rogers (1962) og Kristiansen & Bloch-Poulsen (2000).

Dialog som kommunikationsform

Hos Bohm (1996) ses dialog som fri meningsudveksling mellem mennesker, hvor der ikke er nogen foruddefineret dagsorden eller formål andet end at udforske processen ved at 'tænke højt sammen'. I selve dialogen er det således et princip, at deltagerne ikke træffer beslutninger eller drager konklusioner. Det vil netop kunne blokere for at skabe et 'frirum', hvor forudfattede meninger, fordomme og følelser kan suspenderes, så noget nyt opstår. Den enkelte lægger sine antagelser frem til fælles undersøgelse i dialoggruppen uden at argumentere for dem. Gruppen undersøger antagelserne på en ikke-dømmende måde, hvorved der gives plads for tanker og følelser, der måtte dukke op. Det betyder, at gruppen ofte vil komme med ideer, som ingen kunne forudse, inden samtalen begyndte. Fokus er ikke på ideer, der produceres individuelt, men på det deltagerne producerer i fællesskab – kollektivt.

Isaacs (1994 og 1999) er inspireret af Bohm ift. organisatorisk læring, når han påpeger betydningen af, at deltagerne kan komme til at tænke sammen "not just in the sence of analyzing a shared problem or creating pieces of shared knowledge, but in the sense of occupying a collective sensibility, in which the thoughts, emotions, and resulting actions belong not to one individual, but to all of them together" (Isaacs, 1994, p. 358).

Facilitators rolle er at tilrettelægge en proces over flere faser, hvor der først skabes stabilitet i 'containeren', hvorefter der kan foregå en dialog. Dialog er således i Isaacs' forståelse begrænset til selve undersøgelsesfasen (Isaacs, 1994, p. 361). Da fokus er på det kollektive, handler det om at få deltagerne til at tale til 'midten af rummet, og ikke til hinanden' for at skabe en fælles pulje af mening og undgå direkte spørgsmål, da 'interpersonel dynamik' kan få deltagerne til at 'falde ud af dialog' (ibid, p. 380).

Dialogisk gruppecoaching er inspireret af den bohm'ske tilgang til dialog, men afviger også på en række områder. I de enkelte coaching-seancer tilstræbes en dialog svarende til Isaacs undersøgelsesfase. Etableringen og stabiliseringen af containeren finder imidlertid sted i det fælles ledelsesseminar og i de indledende samtaler, før selve coaching-samtalerne går i gang.

Dialogisk gruppecoaching har fokus på det fælles i betydningen "at blive klogere sammen", hvilket relaterer sig til at 'tænke højt sammen'. I den bohm'ske tilgang er det regelsat, at der ikke må være en dagsorden, og at gruppen ikke må træffe beslutninger. I den dialogiske gruppecoaching, er dagordenen at undersøge den "fælles ledelsesmæssige udfordring", som gruppen vælger. Det er gruppen selv, der afgør formålet med coachingen. Målet kan være at få nye idéer, men det kan også være at skabe et reflekteret grundlag for konkrete beslutninger.

I den dialogiske gruppecoaching opfordres deltagerne til at 'tale til midten' i den forstand, at den enkelte bidrager til det fælles ved at tale om sin forståelse af den *fælles* udfordring og ikke blot om sin egen ledelsesmæssige udfordring. Imidlertid må deltagerne gerne tale 'til hinanden' ved f.eks. at stille direkte spørgsmål til hinanden. Det er således en grundlæggende antagelse, at deltagernes indbyrdes kommunikation kan bidrage til, at deltagerne bliver mere tydelige og klare på egne og andres perspektiver og antagelser og dermed også på, hvori den fælles udfordring består og ikke-består. Her indgår inspiration fra den anden dialogtradition.

Dialog som en relationsform

Dialog forstået som en særlig måde at være i relation på, er inspireret af bl.a. Bubers (1923) syn på dialog som et mellemmenneskeligt 'møde'. En ægte dialog beskrives som et Jeg-Du-forhold i modsætning til et Jeg-Det-forhold (Buber, 1923). Den enkelte forholder sig til andre som ligeværdige og væsensforskellige subjekter, hvilket Buber betegner som et Jeg-Du-forhold. Forholder den enkelte sig instrumentelt eller strategisk til andre, er der derimod tale om et Jeg-Det-forhold.

"There is a genuine dialogue – no matter whether spoken or silent – where each of the participant really has in mind the other or others in their present and particular beings in turns to them with

the intention of establishing a living mutual relation between himself and them" (Buber, citeret i Stein, 2003, p. 133).

Dialog handler for Buber om at lade den anden kom til stede som den person, vedkommende er og kan blive. Buber (1966) mener, at der skal være nogle betingelser til stede for et Jeg-Du forhold. Den første betingelse er 'personal making present', som er en grundlæggende bevidsthed om og accept af den anden som en særlig person, forskellig fra en selv. Den anden betingelse er 'imagining the real' som er evnen til at bruge sig selv til at indleve sig i, hvem den anden er og kan blive. Den tredje betingelse er 'confirmation', som er en grundlæggende accept af den anden, uanset om man er enig med vedkommende eller ej.

Disse betingelser har mange fællestræk med de betingelser, den humanistiske psykolog Rogers beskriver som kvaliteter i kontakten i de interpersonelle relationer: empati, kongruens og ubetinget accept. Det er vigtigt, at disse kvaliteter er til stede hos hjælperen og opleves af den hjulpne i en dialogisk hjælperelation (Alrø & Kristiansen, 1998; Alrø & Dauer Keller, 2011).

Med afsæt i Bubers filosofi karakteriserer Cissna & Anderson (1994, p. 13-15) en dialog på følgende måde:

- Umiddelbar tilstedeværelse (Immediacy of presence)
- Uforudsigelighed (Emergent unanticipated consequences)
- Anerkendelse af forskellighed/mangfoldighed (Recognition of "strange otherness")
- Orientering mod en selv, den anden og det fælles (Collaborative orientation)
- Sårbarhed (Vulnerability)
- Gensidig indlevelse (Mutual implication)
- Historisk forankrethed (Temporal flow)
- Ægthed og autenticitet (Genuineness and authenticity)

Pearce & Pearce (2004, p. 45) oversætter de dialogiske karakteristika til kommunikation på følgende måde:

"When communicating dialogically, one can listen, ask direct questions, present one's ideas, argue, debate, and so forth. […] The defining characteristic of dialogic communication is that all of the speech acts are done in ways to hold one's position but allow others space to hold theirs, and are profoundly open to hearing others' po-

sitions without need to oppose or assimilate them. When communicating dialogically, participants often have import agendas and purposes, but make them inseparable from their relationship in the moment with others who have equally strong but perhaps conflicting agendas and purposes".

Følger man denne tankegang ift. gruppecoaching, handler det ikke for coachen om at undgå en interpersonel dynamik, men derimod om at forholde sig dialogisk til deltagerne, så de kan komme til stede, som dem de er og kan blive – som gruppe. Dialogisk kommunikation handler om at hjælpe deltagerne med at blive tydelige på eget fremførte perspektiv, samtidig med at de er lyttende og åbne overfor andres.

Rollen som dialogisk gruppecoach

En dialogisk tilgang til coaching indebærer bla. en tillid til, at fokuspersonen eller fokusgruppen er motiveret og har ressourcerne til at håndtere sine udfordringer[2], men kan have behov for hjælp og støtte udefra.[3] På den baggrund betragtes dialogisk gruppecoaching som en undersøgende læreproces, hvor coachen forholder sig faciliterende, ikke-styrende og forsøger at følge fokusgruppen tæt. Det er gruppen, der har ressourcerne og viljen til se nye handlemuligheder og til at foretage beslutninger om de valg, der skal bringe dem videre sammen som gruppe. Den dialogiske coach giver altså ikke ekspertrådgivning, men støtter gruppen igennem en proces, hvor deltagerne i fællesskab definerer og udforsker udfordringer og mål ift. deres ledelsesmæssige opgaver, beslutninger og handlinger. Den ikke-styrende coach lader udfordringer, forståelser og handlinger forblive i fokusgruppens ejerskab og ansvar.

Som dialogisk gruppecoach er det således vigtigt at kunne respektere forskellighed og at kunne forholde sig nysgerrigt og undrende til de perspektiver, som deltagerne læggerne frem. Det kræver også mod til at løbe den risiko, det er, når man går med ind i en undersøgelse af forhold, som man ikke kender til og langt mindre kender resultatet af på forhånd. Det kræver, at man som coach kan tåle den midlertidige usikkerhed, der er forbundet med at turde "stå i det åbne" (Hansen, 2008) sammen med gruppen i forsøget på at hjælpe dem til afklaring af den fælles udfordring og de muligheder, der åbner sig for dem. Det indebærer også, at coachen må stille

sig til tåls med kun at forstå gruppens fælles anliggende i begrænset omfang ud fra det, parterne lægger frem i samtalen.

Den dialogiske coach tilstræber at være ikke-styrende, men er hverken en neutral eller objektiv hjælperposition. En coach vil altid have indflydelse på samtalens retning og indhold alene ved sin tilstedeværelse og måde at spørge og udfordre på. Det ikke-styrende ligger i højere grad i, at coachen hele tiden løfter ting frem, som produceres af gruppens medemmer og ikke af coachen selv. Men coachen kan naturligvis spejle og spørge til alt det gruppens medlemmer bringer frem, og på den måde kan coachens selektion af samtalens elementer få indflydelse på samtalens retning og indhold.

Inspiration fra den transformative mediation

Den ikke-styrende facilitator-rolle, som er idealet i en dialogisk coaching, er også idealet i den amerikanske tilgang til konfliktmægling kaldet transformativ mediation (Bush & Folger, 2005). Her arbejder den transformative mægler med at hjælpe parterne til at transformere relationen mellem parterne fra destruktiv og selvoptaget til konstruktiv og inkluderende interaktion. Mægler har grundlæggende fokus på to ting i parternes interaktion – nemlig beslutningskompetence (empowerment) på den ene side og lydhørhed og anerkendelse af den anden (recognition) på den anden. I den proces bringer mægler ikke sig selv og egne forestillinger på banen, men tager fat i det, som parterne selv bringer frem. Den transformative mægler er upartisk til stede, men hverken neutral eller objektiv. Det interaktionelle fokus på 'empowerment' og 'recognition' er et fast omdrejningspunkt for mæglers arbejde.[4]

Dialogisk gruppecoaching er udviklet med inspiration fra de interaktionelle principper i transformativ mediation. Et fokus på empowerment eller myndiggørelse i en coachingsamtale indebærer således, at coachen støtter parterne i at tage beslutninger – f.eks. om det fælles anliggende, og de mål, interesser og ønsker, der knytter sig til det. Det betyder videre en støtte til, at deltagerne kan tage fælles ansvar og foretage valg (og dermed fravalg) af vigtigt og mindre vigtigt. Kommunikativt indebærer 'empowerment' en vilje til at brainstorme, undersøge, argumentere og analysere med henblik på at kvalificere de beslutninger, der evt. skal tages undervejs. Når parterne således tydeligt er i stand til at se styrker og svagheder i egne og andres synspunkter, kan de sammen komme til at mestre situa-

tioner, som de ikke ville kunne mestre alene. Omvendt indebærer et fokus på 'recognition', at parterne i samtalen er villige til at lytte til og forholde sig undersøgende til hinandens perspektiver på det fælles anliggende. Det drejer sig bl.a om at kunne forholde sig anerkendende til den forskellighed, der er i gruppen. Og det handler om at kunne give slip på indgroede mønstre og vaner og se tingene i et nyt lys. Evnen til perspektivskifte er her et vigtigt element, og for at kunne gøre det, er det nødvendigt at kunne tage beslutninger for sig selv – dvs. være i besiddelse af en vis 'empowerment'. 'Empowerment' og 'recognition' er to gensidigt afhængige størrelser.

Den transformative tilgang bygger på en række grundlæggende antagelser og værdier, der minder meget om de humanistisk psykologiske antagelser, som den dialogiske tilgang også bygger på (se Bush & Folger, 2005; Alrø & Dauer Keller, 2011). Det er parternes valg og deres ansvar at gøre arbejdet. Parterne ved, hvad der skal til, og har det, der skal til. Transformativ mediation og dialogisk gruppecoaching deler således en grundlæggende tiltro til deltagernes motivation til læring og udvikling, og til deres kompetencer til at gøre det, som de sætter sig for. Der gives også rum til usikkerhed og forvirring i processen ud fra devicen: "Clarity emerges from confusion" (Folger & Bush, 2001, p. 30). Endelig er der et succeskriterium for samtalerne, der hedder, at selv de små skridt tæller. Læring og udvikling ses således som en proces over tid, og ikke nødvendigvis som noget, der kan garanteres i enhver samtale.

Den transformative facilitator arbejder med få og enkle kommunikative redskaber, som også er blevet anvendt ifm. udviklingen af dialogisk gruppecoaching. Det ene er *spejling*, hvor mægler så ordret som muligt parafraserer og løfter det frem, som netop er blevet sagt af en deltager. Det er vigtigt, at spejle alle deltagere, så de kan føle deres bidrag set og hørt, men spejling kan kun foregå ift. parterne en ad gangen. Det kan i den buber'ske forståelse af dialog ses som coachens måde at fremme et Jeg-Du-forhold. Ved at spejle, bliver tingene sagt en gang til, og alle parter har dermed mulighed for at lytte igen til det sagte. Samtidig forpligter spejlingen ikke en anden til at svare eller andre til at forholde sig til det spejlede. Et andet redskab er *opsummering*, hvor coachen, efter at parterne har holdt samtalen i gang i et stykke tid, går på banen og ridser alle de ting op, der har været talt om og holdningerne til dem. Opsummering går i modsætning til spejling på alt det, der er bragt i spil af grup-

pen. Her er det meget vigtigt, at coachen får alle indspil med, så alle kan føle deres bidrag set og hørt. Denne sammenfatning er naturligvis coachens fortolkning af det, der er sagt. Det kan i den bohm'ske forståelse af dialog ses som coachens bud på at 'tale ind til midten af rummet' på gruppens vegne. Parterne har mulighed for at korrigere, hvis de ikke synes at opsummeringen er præcis nok. En opsummering kan afsluttes og følges op af et *check-spørgsmål* til parterne om opsummeringen har været fyldestgørende og om den fortsatte retning for samtalen.

Kontraktarbejdet

I de coachingsamtaler, der har været afholdt i dette projekt, er der brugt mange kræfter og meget tid på kontraktarbejdet ud fra den overbevisning, at et eksplicit formuleret fælles fokus er afgørende vigtigt for, at gruppen kan bevæge sig i et fælles retning. Samtalekontrakten forstås her som de aftaler, coaches og ledergruppe indgår med hinanden om samtalens indhold, fokus, retning, mål og rammer. Kontraktarbejdet er således et metakommunikativt greb, hvor parterne i samtalen forsøger at optimere klarhed ved at afstemme de gensidige forventninger til hinanden og til samtalen (se Alrø & Kristiansen (1998) og Madsen et al., 2010).

I dyadisk coaching kan det være vanskeligt nok at hjælpe fokuspersonen til klarhed om samtalens fokus, retning og mål, men kompleksiteten stiger betydeligt, når der er tale om en gruppe. Når der er flere deltagere i en samtale, er der tilsvarende flere perspektiver i spil. Så det er i sig selv en udfordring at hjælpe gruppen til afgrænsning af, hvad der aktuelt er vigtigt at bruge samtalen til og med hvilke(t) formål. I projektet er det formuleret som gruppens *fælles anliggende*, som søges afdækket netop gennem samtalekontrakten.

Etableringen af en kontrakt for coachingsamtalen er ikke et forsøg på at lukke de dialogiske muligheder for at skabe ny erkendelse, snarere tværtimod. Kontrakten skal sikre, at deltagerne taler om det samme fælles anliggende og har en fælles retning for samtalen, men hvad samtalen helt præcist vil åbne op for og munde ud i kan ingen forudsige på forhånd. Det afhænger af den undersøgende proces, som den dialogiske coachingsamtale består i.

Kontrakten bliver desuden et vigtigt hjælperedskab til hele tiden af kunne forholde sig til, om parterne nu taler om det, de har aftalt, og om de bevæger sig i en fælles retning. Genforhandling af kon-

trakten opstår ofte i forbindelse med opsummeringer af, hvad der har været på spil i samtalen indtil nu. Det er her deltagerne skal forholde sig til, hvad der foreløbig er sket med det fælles anliggende, og hvilke perspektiver der er opstået, som er relevante for at føre til en konklusion. Løbende justeringer og tilbagevenden til det fælles anliggende kan være helt afgørende for, hvorvidt parterne faktisk når til en fælles forståelse og en fælles konklusion. Det er imidlertid ikke det samme som at hævde, at parterne forstår det samme, ved det, der bliver sagt, men at de løbende har mulighed for eksplicit at forholde sig til hinandens bidrag.

I kontraktarbejdet arbejdes med princippet "Learning by doing" såvel som med "Learning by talking" (Alrø & Kristiansen 1998, s. 18) Deltagerne og forskerne lærer dialogisk gruppecoaching ved at praktisere det og ved at reflektere over det, der sker. I denne refleksion sætter deltagerne ord på deres perspektiv på de fælles anliggender. Her deler de erfaringer, opdagelser og forståelser – de deler deres tavse viden, om man vil. Refleksionen betyder, at implicitte forståelser gøres eksplicitte og dermed fælles tilgængelige for udforskning og afprøvning. På den måde bruges dialogen som ressource til at understøtte, udfordre og udfolde ideer i en fælles læreproces.

"Hvordan kommer vi godt videre?" – Et eksempel på dialogisk gruppecoaching[5]

Som forberedelse til den fjerde og næstesidste coachingseance har distriktsledergruppen haft en mailveksling, hvor de hver især har budt ind og diskuteret påtrængende emner. Det har resulteret i følgende forslag til tema for coachingen: "Hvordan kommer vi godt videre med visionerne?" En af lederne tager initiativ til at skrive temaet op på tavlen, og de to coaches spørger ind til fokus i formuleringen. Det første bud på et nøgleord er "videre" – her ligger der en fremadrettethed eller ændring. Coachen udfordrer formuleringen af spørgsmålet ved at reformulere det på forskellige måder med forskellig betoning af ordene, hvorved der fremkommer flere forskellige perspektiver på spørgsmålet afhængig af, om det er ordene "hvordan", "vi", "godt", "videre", "visionerne" osv. , der betones og dermed fremhæves. Det giver anledning til at reflektere perspektiverne et ad gangen, og det fører til en længere refleksionsproces,

som coachene hjælper på vej ved at spejle det sagte og opsummere indholdet.

Coach: Den runde I har haft nu her, den viser, at der faktisk er en række forskellige perspektiver på det fælles anliggende. Og det lyder som om "vi" og "hvordan" hænger sammen. [flere: "mm"] Og når I så kommer ned i "hvordan", så har I forskellige perspektiver, hvor nogle taler om indholdet, mens andre taler om, hvordan gør vi det her: planer, mål og implementering […] og der hvor "vi" bliver koblet på, der taler I om den sammenhæng, der er ud til de enkelte distrikter. Og det sidste perspektiv, der er nævnt…

Denne opsummering af perspektiver får ledergruppen til at afgrænse fokus, og coachen stiller et fortsættende spørgsmål om, hvad de gerne vil komme til afklaring på i løbet af samtalen.

Leder: Jeg kunne godt tænke mig, at når timen var gået, så havde vi fået talt sammen: "Jamen hvad betyder det at arbejde med en vision?" […] Hvad betyder det at arbejde efter en ideologi? Hvad kan vi gøre for at støtte hinanden i det? [Flere: "Ja", nik]

Den lange refleksionsproces munder ud i en formulering, der efter en check-undersøgelse i gruppen bliver udpeget som kontrakten. Der er på det tidspunkt gået ca. en time. Et centralt spørgsmål er, om kontraktarbejdet virkelig er så vigtigt og hjælpsomt, at det betaler sig at bruge så lang tid på det? Ud over de allerede nævnte argumenter om at skabe fælles fokus, klarhed og retning for samtalen, så kan det også fremhæves, at selve processen med at søge ind til et fælles anliggende i udfordringen kan være afklarende og erkendelsesproducerende i sig selv. Ved at diskutere perspektiverne et ad gangen er lederne blevet mere fokuserede på, hvad spørgsmålet "Hvordan kommer vi godt videre med visionerne?" indebærer, og hvad der er det centrale i udfordringerne for dem.

Ledelsesmæssigt læringsudbytte

Et halvt år efter den sidste gruppecoaching udtaler ældrechefen og distriktslederne i et interview, at gruppecoachingen generelt har lært dem at blive mere strukturerede på møder og opmærksomme på, om et punkt på dagsordenen er til information, diskussion eller dialog, og om det skal føre til en beslutning eller ej. Ledergruppen

har ladet sig inspirere af gruppecoachingen ved at indføre faste månedlige refleksionsmøder, hvor et udvalgt fælles emne italesættes og undersøges på dialogisk vis. Lederne pointerer, at disse refleksionsmøder er meget anderledes end deres drifts- og beslutningsorienterede møder, og de holder dem skarpt adskilt.

Gruppen fremhæver, at de gennem dialogiske refleksionsmøder undgår at havne i diskussioner om, hvis perspektiv der skal vinde og føre til en beslutning. I stedet tager de sig tid til at "knopskyde sammen", som en af dem siger. Lederne beskriver, at de derigennem *hver især* får nye faglige facetter på et emne og ideer til nye handlemuligheder i forhold til deres daglige ledelsespraksis. En distriktsleder siger:

"Når jeg går fra et møde, og vi har haft et emne, som vi har foldet ud, ved jeg, hvor alle mine lederkollegaer er henne i forhold til det her, og de ved forhåbentlig også, hvor jeg er. Og når så vi så går ud og har en dialog med vores medarbejdere i forhold til den strategi og den vision, vi har i forhold til forskellige ting og sager, så har vi det med indeni."

De dialogiske refleksioner styrker ikke kun den enkelte leder, men også ledernes følelse af at være *en samlet ledergruppe*. At være en ledergruppe, som har en fælles vision og strategi fremmes ved, at lederne går ind i et samtalerum, som ifølge lederne ikke kun er kendetegnet ved, at der er tid, men netop også plads til uenighed, forskellighed og mangfoldige perspektiver, som ikke nødvendigvis skal føre til enighed eller fælles beslutning. Gruppen finder, at dialogiske refleksioner er specielt velegnede til at håndtere svære og tunge emner, og de betegner dem som konfliktforebyggende. Der må imidlertid gerne være noget på spil for deltagerne og også gerne følelser i sagen. De bliver mere sikre, når et emne er blevet undersøgt i dybden ud fra mange forskellige perspektiver. Som ældrechefen udtrykker det:

"Der skal være en kompleksitet, hvor der er noget på spil. Man går ind i mødet med en følelse af irritation og usikkerhed. Når man går ud af mødet, er det med en følelse af sikkerhed og tryghed ved det, man gør".

De forskellige følelser i sagen bliver anerkendt, uden at der foregår en undersøgelse af dem eller en diskussion af indbyrdes relationer. Fokus er i stedet på sagen: At få den fælles ledelsesmæssige udfordring undersøgt ud fra mange forskellige perspektiver. Æl-

drechefen giver udtryk for, at refleksioner i et dialogisk rum netop giver lederne mulighed for at se forskellighed som en styrke:

"Så får vi det gjort synligt, hvor vi har nogle forskellige synspunkter. Det er måske lige præcis i det farvand, at innovationskraften er allerstørst. Så det tror jeg, vi skal bruge mere tid på - måske også i værdidiskussionen. Vi skal bruge mere tid på at finde ud af, hvor vi er forskellige, fremfor hvor vi er ens. Jeg tror, der ligger noget kraft i den her forskellighed."

Konklusion

Dialogisk gruppecoaching er en faciliterende samtale, hvor en gruppe hjælpes til at undersøge og håndtere *fælles* ledelsesmæssige udfordringer med det mål er at blive klogere *sammen* og skabe en fælles platform og retning for handling. Teoretiske og filosofiske tilgange til dialog implicerer, at dialogisk coaching stiller særlige krav til coachene, bl.a. at de forholder sig ikke-styrende såvel til den enkelte som til gruppen. Coachene skal tydeliggøre og understøtte de enkelte deltageres perspektiv, de indbyrdes relationer og den fælles ledelsesmæssige udfordring på en undersøgende, anerkendende og udfordrende måde.

Dialogisk gruppecoaching – og dialogiske refleksioner - kan bidrage til, *både* at den enkelte deltager bliver tydeligere på sit eget faglige ledelsesmæssige perspektiv, samtidig med at forskelligheder anerkendes, *og* at gruppen som helhed bliver afklaret på ledernes fælles ledelsesmæssige udfordringer. Dialogisk gruppecoaching forudsætter plads og tid til forskellighed og uenighed, hvor nye idéer og løsningsmuligheder kan undersøges, hvilket kan bidrage til konfliktforebyggelse og fælles ledelsesmæssigt fodslag. Den dialogiske gruppecoaching er i sig selv udtryk for en ledelsesmæssig praksis, der kan styrke en mere sikker og fleksibel ledelse både mellem lederne indbyrdes og i forhold til medarbejderne.

Noter

1 Det drejer som om forfatterne til denne artikel. Projektet er initieret af Ældrechefen og aktionsforskerne, og der har som optakt været afholdt fælles ledelsesseminarer om form og indhold. Deltagelse er imidlertid frivillig, og ledergrupperne har aktivt tilmeldt sig projektet. Projektet omfatter coaching af en ledergruppe med Ældrechefen og dennes di-

strikts- og områdeledere samt af coaching af fem ledergrupper bestående af distriktslederne og disses lokalledere. I alt 15 samtaler à 2 timer.

2 Se Alrø & Dauer Keller (2011) for en diskussion af den humanistisk psykologis grundlæggende antagelser, som dialogisk coaching bygger på.

3 På den måde opererer coaching i 'Zonen for nærmeste udvikling' (Vygotsky, 1978).

4 Det kan naturligvis godt betragtes som en vis form for styring.

5 I bogen "Dialogisk gruppecoaching" (under udgivelse) analyserer vi det dialogiske i de afholdte coachingsamtaler mere indgående.

Referencer

Alrø, H. & Kristiansen, M. (1998). *Supervision som dialogisk læreproces*. Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, H. & Skovsmose, O. (2002). *Dialogue and Learning in Mathematics Education: Intention, Reflection, Critique.* Dordrecht. Kluwer Academic Publishers.

Alrø, H. (2011). Kontraktens betydning i coaching. I Alrø, H.; Dahl, P.N. & Frimann, S. (red.). *Coaching – fokus* på *samtalen*. København. Hans Reitzels Forlag.

Alrø, H. & Keller, H.D. (2011). Kvaliteter i rollen som coach. I Alrø, H.; Dahl, P.N. & Frimann, S. (red.). *Coaching – fokus på samtalen*. København. Hans Reitzels Forlag.

Alrø, H.; Dahl. P.N.; Kloster, P. & Korslund, P. (under udgivelse). *Dialogisk gruppecoaching.* Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.

Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. London and New York: Routledge.

Buber, M. (1923). *Jeg og du.* København: Hans Reitzels Forlag. 1997.

Buber, M. (1966). *The Knowledge of Man*. Baltimore: Humanities Press

Bush, R.A.B and Folger, J. P. (2005). *The Promise of Mediation.* San Fransisco: Jossey Bass.

Cissna, K.N. & Anderson, R. (1994). Communication and the Ground of Dialogue. In Anderson, R.; Cissna, K.N. & Arnett, R.C. (Eds.). *The Reach of Dialogue. Confirmation, Voice and Community.* Cresskill, New Jersey: Hampton Press, pp. 13-33.

Clutterbuck, D. (2010). Team Coaching. In Cox, E, Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (Eds.). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage Publications.

Dahl, P.N. (2010). Et landkort over organisatorisk coaching. I Laursen, E.; Nørlem, J. & Thøgersen, U. (red.). *Coaching og organisationer. Ledelse, magt og læring.* København: Hans Reitzels Forlag.

Folger, J.P. & Bush R.A.B. (2001). Transformative mediation and third party intervention: Ten Hallmarks of Transformative Mediation. In Folger, J. P. & Bush, R.A.B. (Eds.). *Designing Mediation. Approaches to Training and Practice within a Transformative Framework.* New York. Institute for the Study of Conflict Transformation.

Folger, J.P. (2010). A Transformative Orientation to Team Development Work. In Folger, J. P.; Bush R.A.B. & Della Noce, D. (Eds.) *Transformative Mediation: A Sourcebook.* New York: The Association for Conflict Resolution & The Institute for the Study of Conflict Transformation, pp. 359-377.

Hansen, F.T. (2008). *At stå i det åbne*. København: Hans Reitzels Forlag.

Isaacs, W. (1994). Dialogue. In Senge, P.M.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; and Bryan, J.S. (eds.). *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Currency and Doubleday, pp. 357-364.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together.* New York: Doubleday.

Madsen, B. et al. (2010). *Aktionslæringens DNA*. København: ViaSystime.

Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2000). *Kærlig rummelighed i dialoger: Om interpersonel organisationskommunikation.* Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.

Molly-Søholm, T.; Juhl, A.; Nørlem, J.; Storch, J. & Molly-Søholm, A. (2007). *Lederen som teamcoach*. København. Børsens Forlag.

Pearce, W.B. & Pearce, K.A. (2000). Combining Passion and Abilities: Toward Dialogic Virtuosity. In *Southern Communication Journal, vol. 65*, numbers 2 & 3, pp. 161-175.

Pearce, W.B. & Pearce, K.A. (2004). Taking a Communication Perspective on Dialogue. In Anderson, R.; Baxter, L.A. & Cissna, K.N. (eds). *Dialogue. Theorizing Difference in Communication Studies.* Thousand Oaks: Sage Publication, pp. 39-56.

Rogers, C. (1962). The Interpersonal Relationship: The Core of Guidance. *Harvard Educational Review, Vol. 32*, no. 4., pp. 416-429.

Rogers, C (1971). Carl Rogers Describes His Way of Facilitating Encounter Groups. *The American Journal of Nursing, Vol. 71,* No. 2 (Feb., 1971), pp. 275-279.

Stein, I.F. (2003). The Coach-Approach as Dialogic Discourse. *First ICF Coaching Research Symposium, November 2003*, pp. 130-139.

Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Dialogue on dialogues

Multi-voiced dialogues (dialogism) as means for the co-production of knowledge in and on leadership communicative practices

Ann Starbæk Bager

MA in Communication, Teaching Assistant Professor and PhD Scholar at the Department of Communication and Psychology, Aalborg University. Teaching/supervising in: discourse studies, dialogic action research, and theories of communication, organization, dialogue, power and leadership. PhD-project: staging and analysis of multi-vocal dialogues as means for the co-production of knowledge in/on leadership communication

The article elaborates on a theoretical understanding of dialogue as a means for the co-production of knowledge in and on leadership communicative practices through ongoing research collaboration that involves leaders, researchers and master students at Aalborg University. Dialogue is viewed from a dissensus perspective, which draws on Bakhtin's dynamic thoughts on the heteroglossic nature of interaction and on multi-voiced dialogues as battles between centrifugal and centripetal forces. The concept multi-voiced dialogues is posited as a means for opening up dialogical moments of change in order to cultivate the creative and transformational powers of dialogues in which new meanings, voices and forms of knowledge emerge. I discuss how this way of framing the dialogical co-production of knowledge challenges the mainstream understanding of dialogical practices by embracing relational, conflictual and contradictory aspects of meaning-making processes. The concept of multi-voiced dialogues aims to challenge authoritative discourses that advocate monologism, unity and consensus.

Background and legitimacy of research

In this article, I engage a dialogue on dialogues in which two main positions of the 21st century are sketched– the liberal humanistic and the postmodern approaches[1]. I will posit that the liberal humanistic

approach represents today's mainstream concepts and dialogic conducts. Bakhtin's thoughts on multi-voiced and pluralistic dialogues represent the postmodern take on dialogue. I discuss how this pluralistic and conflictual understanding of dialogue provides a nuanced alternative to mainstream concepts and conducts. Also, it offers a means for the co-production of knowledge in and on leadership communicative practices. The liberal humanistic and postmodern approaches are positioned as representing opposing perspectives within studies of organizational communication that advocate diverse understandings of self and reality, materializing in opposed ideological identities and behaviours.

Before engaging the dialogue on dialogues, I will briefly present the apparatus. This involves a positioning according to new voices in research and in dialogue studies that reveals a critical reflexive take on dialogue in which the taken-for-granted assumption of dialogue as a positive phenomenon is questioned and revisited. I will also present my understanding of organizational practices and briefly sketch the research study, which is the basis of my current PhD project.

By making this backdrop visible, I embrace Bakhtin's inherent thought: any utterance, dialogue or discourse is to be understood in the reflection of its situational *here* and *now* – in its *small time*, in which every now and then breaks through its own time and becomes a part of the *great time* as it lives throughout centuries. This reflects Bakhtin's understanding of the dialectical relationship between situational interaction (micro) and the social world (macro) to which I will return later.

New dialogical voices

Dialogue represents the normative hope of the research referred to. I claim that situational developmental processes staged as multi-voiced dialogues are the 'new black' which challenge mainstream leadership development concepts. At least dialogue forms an ideal supplement in dealing with the challenges stemming from the messiness and complexity that make up today's organizational practices. There is nothing new in this notion. Dialogue has become a buzzword that infuses most strategic decision-making concepts. We are part of an ongoing dialogical turn in which dialogue is a means for handling global, societal, cultural, governmental, municipal, re-

search-based, institutional and/or individual-oriented challenges (Linell, 2009; Märtsin et al., 2011; Phillips, 2011; Phillips et al., 2012).

However, dialogue as a concept and management technique is questioned – or at least the widespread practising of dialogue as a tool for liberal humanistic ideals. The aim of this article is to challenge and oppose it through a postmodern and plurivocal take on dialogue drawing on, for instance, dialogism (Bakhtin, Linell). These new voices disclose that dialogues are often associated with expectations of democratic, participatory processes and emancipating practices that make actors believe that suppressed voices are also given an equal say in decision-making processes – and in the shaping and reshaping of the discursive-material practices they are part of. An interesting finding is that these so-called democratic dialogues are often practiced without a critical reflexivity and in order to enhance neo-liberal norms that favour common grounds, fixed subjectivities and consensus based on an essential pre-communicative humanness. (Deetz and Simpson, 2004; Märtsin, et al., 2011; Phillips, 2011; Phillips, et al., 2012) Another claim made visible is that many researchers (e.g. action researchers) and practitioners practice these 'positive' dialogues in a range of settings without scrutinizing the situational enactments of dialogue and also with a lack of deep theorization on the communication processes in which they take place (Deetz and Simpson, 2004; Linell, 2009; Phillips, 2011; Phillips, et al., 2012).

Through a theoretical exploration, I will discuss how and in what sense a multi-voiced understanding of dialogue can contribute to an alternative and more nuanced understanding of organizational interaction. Current research is positioned according to this new tendency of questioning the common use of dialogues and de-romanticizing the power and promise of the mainstream conduct of dialogues and the taken-for-granted assumptions of dialogue as a positive phenomenon.

Organizations as apparatuses

Focus in the research project is on dialogues conducted in relation to organizational settings as technologies to manage and control employees according to organizational objectives and rationales – for example, dialogue as a means for developing leadership practices. Organizations are viewed as apparatuses that foster certain corpo-

rate communicative practices and actions (Agamben, 2009; Deetz, 2001; Foucault, 1995; Iedema, 2003; Jørgensen, 2007). Apparatuses are seen to be "a set of strategies of the relations of forces supporting, and supported by, certain types of knowledge" (Foucault, 1980, p. ?) that "always imply a process of subjectification, that is to say, they must produce their subject… [related to] … a set of practices, bodies of knowledge, measures, and institutions that aim to manage, govern, control, and orient, in a way that purports to be useful, the behaviours, gestures, and thoughts of human beings" (Agamben, 2009, p. 11). In accordance with Foucault and several others who draw on and advance his concepts, power is closely tied to knowledge and the crystallization (reification) of certain knowledge forms that we take for granted and that direct us in everyday life. Through this lens, the enactments of dialogue as a management technique are not innocuous. They shape corporate subjects, identities and behaviour that we carry with us into the private spheres of our lives and vice versa. This provides a strong argument for our reflection upon the enactment and consequences of dialogue (as well as any other management technique) as means for developing (corporate) subjects according to certain rationales.

The case study – the leadership forum

The research project concerns the co-production of knowledge in and on leadership communicative practices and involves diverse embodied voices of leaders, researchers and master students at Aalborg University. According to Deetz and Simpson (2004) a postmodern dialogue "requires both forums—places for occurrence—and voice—the capacity to freely develop and express one's own interests."(Deetz and Simpson, 2004). In my research project, I provide a forum for leaders, researchers and students in university settings. The aim is to foster the participants' possibilities to bring their voices and their bodies of knowledge to the scene through researcher-staged multi-vocal dialogues. This opens a space for the participants to reflect on their experience and their taken-for-granted assumptions about leadership communicative practices[2].

Positions on dialogue – liberal humanistic approach

The liberal humanistic approach builds on thoughts of e.g. Maslow, Rogers. Niches within this position often build on the presumptions

of internally located meanings recovered through the enactment of concepts such as *empathy*, *active listening* and through principles of how to perform the most appropriate helper/client relation with the aim of digging out the resources hidden in the client. This process is often referred to by the metaphor of the *gold-digger* (Kristiansen & Bloch Poulsen, 2000) and/or a *midwife* who nurtures the client to give birth to insights derived from the essence/womb of the client (Alrø, 1996). According to Deetz (1996, 2000), this position can be understood and termed as *interpretative studies* in relation to organizational communication that favours consensus and views integration and harmony as possible organizational states. A suitable metaphor for this position is a *mirror* held by a neutral researcher (Deetz, 1996).

Common to these perspectives is their trust in communication as a tool to find common ground in order to maintain/preserve states of consensus. The perspectives in this position, based on liberal humanistic psychology, view identity as a pre-social, pre-interactional and already fixed quantity. The outputs of the dialogues are often expected to build on the client's thoughts and conceptions of the reality mirrored and facilitated by the helper.

Many professional change-agents perform these liberal humanistic dialogues, and this approach to dialogue seems to permeate our society "found in basic communication textbooks, personal improvement books, and corporate, religious, and community programs" (Deetz and Simpson, 2004). It forms a hegemony that shapes the world from global structures to the individual's life and vice versa. The enactment of these 'positive' and mainstream dialogues causes 1) a tendency to lock on to the goal of achieving a common ground (Deetz and Simpson, 2004; Phillips, 2011) and 2) the stigmatization of individuals by placing the responsibility for dysfunctions on the individual and not at the source/emergence of the problem, that is, in the collective social interactions embedded in conflictual, competitive and power-laden organizational settings. In the Human Relations tradition, concepts such as dialogue are highlighted as positive aspects of organizational practices that incorporate personal benefits for the employees. Less focus is on the financial and efficiency-oriented benefits that organizations reap in the perfection of employees. It also treats existing orders as unproblematic and natural, viewing conflict

and fragmentation as system errors that should be fixed to maintain the former order (Deetz, 2001).

Postmodern approach - Bakhtin's dialogism

The postmodern position on dialogue that I will explore in the present article has emerged from post-structuralist perspectives in the works of Bakhtin, Derrida, Foucault and Levinas.

Bakhtin's focus is on how new meaning is generated through creative processes of interactive interrelated dialogic utterances. His early work has been classified as philosophical and his later as concerned with issues of linguistics and sociology. From his studies of Dostoevsky's novels, he extracts his controversial concept of the *heteroglossic* nature of interaction from his defractioning of the double-voiced nature of characters and even between the author and the characters in the novel (Morris et al., 1997). From this he develops his sociology of consciousness, claiming that meaning-making in general is fundamentally dialogic as well as a basic human condition. I will mainly focus on the macro-level of social order that Bakhtin posits in the essay Discourse in the Novel (1935) and in the essay The problem of Speech Genres (1952). In the former he introduces the opposing forces of (social) language – the *centripetal* and *centrifugal forces* – and in the latter he posits a clear and important distinction between sentences and utterances, which also distinguishes written language from interaction.

Heteroglossia and meaning-making

Bakhtin's concepts are closely interrelated, which in itself is an indication of the complexity and entanglement that he sees between the social world and *language, discourses, utterances, consciousnesses* and *voices*. The social world is created and recreated through mutual, continuous and dialectic processes of dialogical interaction. *Dialogue* appears to be the most important concept as existence and meaning depends on the dialogic relations and the nature of multi-voiced interactions – *heteroglossia. Heteroglossia* is ideologically charged, and it forms the fundamental process intrinsic to all social life. He elaborates the idea of the *heteroglossic* nature of interaction/meaning-making by pointing towards the dialogic nature of consciousness (micro) in his analysis of the relationship between the hero and the author (in Dostojevsky's novels) and posits an analogy between the

'author-hero' and the 'self-other' relationships, claiming that we are all self and other and that we develop our individual understandings and consciousnesses through our interrelation with the voices of *the other* (see below) (Morris et al., 1997, p. 12 -13). As previously stated, his later writings, including *heteroglossia,* point towards tendencies in the dialogic making of social life (macro).

So, concepts such as *voice*, *outsidedness*, *other*, *consciousness*, *word*, *utterance* and *language* are closely entangled. For instance, consciousness always derives from a certain situation addressed to a certain situation, and it changes (transforms) the social world from a position of *outsidedness*. The individual consciousness and understanding are an interplay of signs – responses to signs with signs – and "[s]ubjectivity is thus produced on the 'borderline' where inner experience and the social life meet, and they meet in signs – in words" (Morris, et al., 1997, p. 14). In Bakhtin's view, *voice* covers discourses, ideologies, perspectives and themes as well as media for speech and the uttered speech of embodied persons (Bakhtin, 1935). Bakhtin takes his offset in concrete situational *utterances*: "an utterance is a link in the chain of speech communication, and it cannot be broken off from the preceding links that determine it both from within and from without, giving rise within it to unmediated responsive reactions and dialogic reverberations" (Bakhtin, 1952, p. 94). The utterance emerges from dialogue as a continuation of it, as a rejoinder within it; it does not enter into it from the *sidelines*. Bakhtin argues, "this does not exhaust the internal dialogism of the word. It encounters an alien word not only in the object itself: every word is directed toward an *answer* and cannot escape the profound influence of the answering word that it anticipates" (Bakhtin, 1952, p. 272). Interaction is always dependent on the *addressivity* of the word/utterance/discourse as it is always directed from someone to someone. This latter someone can be an addressee in the here-and-now situational setting of interaction, or it can be an outsider in the wider social sphere. The communication in interactions depends on the concrete situation and the addresser's imagination and sense of the addressee. At all levels of interaction, meaning-making is a two-sided act and a complex process as any word is viewed as the "… reciprocal relationship between speaker and listener, addresser and addressee. Each and every word expresses the 'one' in relation to the 'other'." (Bakhtin, 1952). To sum up, meaning-making is fundamen-

tally interactive, dialogical and dependent on the addressivity of the utterances and the situational circumstance of every concrete situation. Consciousness, meaning, discourse and subjectivity are part of the dialogue, and they arise within dialogue; they are not carried into situations as pre-given and pre-social commodities by already fixed speakers and subjects from the outside (as perceived in the liberal humanistic approach to dialogue). Meaning and subjectivity are co-produced by the full social interaction of all participants and voices from within and without the creative event.

Official and unofficial voices

Heteroglossia, perceived as the fundamental premise for the existence and making of interdependent consciousnesses, is framed as a battle of opposing voices within an individual who carries both *official consciousness* and *unofficial consciousness.* At the same time, there is a relation to the outsidedness and otherness of *alien consciousnesses/voices*. The *official consciousness* is a collection of the inner and outer speech and actions that constitute our behavioural ideology in accordance with our stable values of our community and class (laws, morality and world outlooks). The *unofficial consciousness* is not yet fixed or crystallized into talkable voices, not even in inner speech. In this battlefield of opposing voices, new and unexpected voices and meanings arise and become part of the official behavioural ideology (Morris, et al., 1997, pp. 12-14). Self-consciousness is thus formed dialogically through an inner and outer battle between opposing social voices. The consciousness involving thoughts and experience is internally dialogic, and its 'struggle' or co-existence is shaped and reshaped in the *borderzone* of the consciousness of someone else. The individual (and entangled) consciousness is created and constantly recreated in inner and outer dialogues of *official* and *unofficial voices*.

Centripetal and centrifugal forces

According to Discourse in the Novel, the term *heteroglossia* can be framed as an understanding of language as ideologically saturated and stratified in which many social languages participate at any specific moment – *small time* – and in its historical time – *great time*. The metaphor of a battle literally involves a state (of mind and of social interaction) full of tensions, conflicts and opposing voices as every utterance "is a contradiction-ridden, tension-filled unity of two em-

battled tendencies in the life of language" (Bakhtin, 1952, p. 272). These embattled tendencies within language are the *centripetal* – towards unity – and the *centrifugal* – towards difference – forces. The centrifugal force relates to the battle of diverse voices and social languages and opens up for difference and the emergence of new surprising meanings. The centripetal forces "operate in the midst of heteroglossia" and "struggle to overcome the heteroglossia of language… [and are] … forces that unite and centralize verbal-ideological thoughts" (Bakhtin, 1952, p. 270). These opposing forces intertwine as every utterance "participates in the 'unitary language' (in its centripetal forces and tendencies) and at the same time partakes of social and historical heteroglossia (The centrifugal and stratifying forces)" (Bakhtin, 1952, p. 271). The centripetal force crystallizes "into languages that are social-ideological: languages of social groups, 'professional' and 'generic' languages, languages of generations and so forth…" (Bakhtin, 1952, p. 271). The centripetal force (monologism) draws towards normative-centralizing systems and unitary languages and doctrines, while the centrifugal force opens up for diversity and alien voices. The ideological development of self, discourses and social hegemonic formations are created through these intense struggles. The previously mentioned turn to dialogue can be understood as this intersection of the generative event with the open-ended continuity of historical processes.

Freedom of speech versus authoritative discourses

Thus, Bakhtin's perspective seems to allow the total mobility of 'language of life' and individual agency/freedom through complete flexibility of speech, for which Bakhtin has often been criticised (Morris, 2003). This is not the case, however, as some *authoritative words/discourses* and *internally persuasive discourses* were historically created as more persuasive and solidified than the opposing discourses (e.g. religious, political and moral discourses) (Bakhtin, 1935). According to Bakhtin, it is possible that the internally persuasive word can unite with the authoritative word, but it is very rare (Bakhtin, 1981, p. 345). The unifying centripetal forces of monologism and authoritative discourses can be compared to those previously posited as intrinsic to the liberal humanistic concept of dialogue. As described, this concept of dialogue not only permeates our society as an authoritative discourse representing the crystallization

of the centripetal forces in a unifying language; it also frames communication and the subject in agreement with the unifying ideals intrinsic to those operating within the centripetal tendencies. It builds on the linear trust of (organizational) communication to bring order into situations of conflict in order to re-create imagined states of consensus and agreement (unifying)[3]. When looking through the opposing pluralistic lens of heteroglossia, the liberal humanistic approach to dialogue and organizational communication seems to reject and/or overlook the very essence of human interaction in its quest for unification building on the misconception of the ideal of (organizational) agreement and united fronts. Following these ideas, the mainstream concept of dialogue builds on the erroneous perception of identities as already fixed and pre-given. The actors seem to overlook the importance of the situational organizational (socio-political) settings in which they are performed and thereby stress the individual's responsibility in relation to organizational challenges.

Creative forces of dialogues

Bakhtin represents optimism towards the creative and generic forces of interaction in which authoritative discourses and apparatuses can be contested. This article and the critical reflexive voices in research that question the taken-for-granted assumptions of dialogue as positive can be seen as an opening towards opposing voices and centrifugal forces that contest the authoritative discourse of the mainstream conduct of dialogue. Dialogism and heteroglossia can guide our perception of the reified knowledge forms in (organizational) concepts of interaction and meaning-making towards what Rick Iedema (2003) has framed as a 'grand question' rather than a 'grand theory', shifting focus away from finding one explanation towards a sensitiveness to the uniqueness and open-endedness of interaction, dialogue and meaning-making. So, focus can be shifted to the meanings, consciousnesses and identities in their socially entangled makings in the heteroglossic nature of interaction.

Dialogical studies

In relation to organizational research, this pluralistic way of understanding research can be termed as *dialogical studies* and described through the metaphor of a *lens* (Deetz and Alvesson, 2000, Deetz 2001). In accordance with Bakhtin's perspective, this leads to the de-

velopment of practical knowledge and takes a dissensus approach to the understanding of communication and reality. The affinity to Bakhtin is evident as struggle, conflict and tensions are seen as natural states of interaction. The researcher is naturally acknowledged as one of the constituents and not reduced and confused as being a neutral 'onlooker'. Research is inevitably seen as a move into a conflictual site and aims to disrupt the former order and co-create a provisional order in which new insights contribute to the ongoing production of knowledge and change[4] (Deetz, 2001). The researcher can cultivate centrifugal forces of language and oppose the authoritative crystallized voices/discourses in local settings. Cultivating openings to the heteroglossic creative nature of social interaction in which new meaning arises can do this. This understanding of dialogue and its transformative potential is seldom included in management studies and organizational literature (Storch and Shotter, 2011), and methods explicating ways to stage these plurivocal dialogues are few (Deetz and Simpson, 2004).

The preliminary open-ended conclusions of the dialogue on dialogues

The potential of applying Bakhtin's thoughts to the field of organizational communicative interaction and research in general is potent. It offers significant aspects to my situational research project and the staging of multi-voiced dialogues as well as to the analysis of the situational enactments of these dialogues.

Firstly, I have argued that interaction, meaning-making, co-production of knowledge and identity-work can be viewed as open-ended processes embracing tensions and struggles between opposing and contradiction-filled embodied voices, discourses and consciousnesses (official, unofficial and alien). Secondly, meaning-making and co-production of knowledge have to be understood in their continuity and in relation to and entanglement with their *small time* – here-and-now – and their *great time* – the socio-political circumstances. And thirdly, looking through Bakhtin's lens and comparing his pluralistic view on dialogue to the mainstream liberal humanistic concept, has exposed that the hegemony of the liberal humanistic concept is a clear turn to monologism. In its efforts of the creation and recreation of agreement and consensus and its imagination and trust in finding common grounds and fixed subjec-

tivities, it enhances intrinsic centripetal forces without giving voice to the heteroglossic nature of interaction.

Bakhtin's pluralistic way of framing communication and interaction has implications for research in organizational practices. The aim of my research project is to explore the transformative potentials of multi-voiced dialogues. I do this by embracing the heteroglossic nature of interaction in the staging and facilitation of processes in the leadership forum while being sensitive towards the creation of meanings and identities through opposing forces within language. This leaves space for alternative perspectives and actions that the mainstream liberal humanistic management of dialogue does not allow in its quest for consensus, neutrality and fixed subjectivities.

The turn to dialogue and critical reflexive voices, including the current research project, represents the centrifugal forces of heteroglossia. In this way, I attempt to open up for opposing voices and insights in the beauty of the contradictory and heteroglossic nature of communication that allows us to perceive and enact organizational practices in ways that embrace their complex and power-filled realities. This effort 'makes things a little messier' and opposes the authoritative discourse of the liberal humanistic approach to dialogue and opens up for new and surprising meanings and insights.

Notes

1 The critical hermeneutic approach to dialogue represents a third major position represented by Gadamer and Habermas. Due to limitations of scope, I omit this approach in present dialogue.

2 The research project draws on the dialogic tradition of Action Research represented by Pälshaugen and Gustavsen, among others. (Bager and Frimann, 2012).

3 These thoughts have clear affinity to those of governmentality (Foucault, Agamben). Dialogue can be viewed as an apparatus and as relations between centripetal forces towards unity and consensus that forms the subject in a certain (corporate) manner. This dialogue is elaborated on in my current PhD-thesis.

4 Studies of this type are also characterized by the development of locally situated problems and concepts in collaboration with participants.

References

Agamben, G., 2009. What is an Apparatus?: And Other Essays. Stanford University Press: California

Alrø, H., 1996. Organisationsudvikling gennem dialog. Aalborg Universitetsforlag: Aalborg

Bakhtin, M.M., 1935. Discourse in the Novel. In: Bakhtin, M.M., 1981. *The Dialogic Imagination: Four Essays. University of Texas Press: Texas*

Bakhtin, M.M., 1952. The Problem of Speech Genres. In: Bakhtin, M.M., 1986. Speech Genres and Other Late Essays. University of Texas Press: Austin

Deetz, S., 2001. Conceptual Foundations, in: New Handbook of Organizational Communication. Sage Publications, Inc: California.

Deetz, S., Alvesson, M., 2000. Doing Critical Management Research. Sage Publications Limited: Great Britain.

Deetz, S., Simpson, J., 2004. Critical Organizational Dialogue: Open Formation and the Demand of "Otherness": Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies pp. 141–158. Sage Publications Inc.: California.

Foucault, M., 1995. Discipline & Punish: The Birth of the Prison. Vintage: New York

Bager, A. Frimann, S.,, 2012. Dialogkonferencer: Aktionsforskning: en grundbog. Samfundslitteratur, pp. 193–204.

Iedema, R., 2003. Discourses of Post-Bureaucratic Organization. John Benjamins Publishing Company: Philidelphia.

Jørgensen, K.M., 2007. Power Without Glory: A Genealogy of a Management Decision. Copenhagen Business School Press DK.

Kristiansen & Bloch Poulsen, M.J., 2000. Kærlig rummelighed i dialoger. Aalborg Universitetsforlag: Aalborg.

Linell, P., 2009. With Respect to Bakhtin: Some trends in contemporary dialogical theories, in: Proceedings from the Second International Interdisciplinary Conference on Perspectives and Limits of Dialogism in Mikhail Bakhtin. Presented at the Second International Interdisciplinary Conference, The Authors and Department of Scandinavian Languages, Stockholm, pp. 18 – 32.

Morris, P. (Ed.), 1994. The Bakhtin Reader: Selected Writings of Bakhtin, Medvedev and Voloshinov. Arnold, Oxford university Press: New York.

Märtsin, M., rady Wagoner, Emma-Louise Aveling, Irini Kadianaki, Lisa Whittaker, 2011. Dialogicality in Focus: Challenges to Theory, Method and Application. Nova Science Publishers.

Phillips, louise, 2011. The Promise of Dialogue. John Benjamins Publishing Company: Amsterdam

Phillips, louise, Kristiansen, M., Vehviläinen, M., Gunnarsson, E., 2012. Knowledge and Power in Collaborative Research: A Reflexive Approach, Routhledge Advances in Research Methods. Taylor & Frances/Routledge.

Storch, J., Shotter, J., (In press) "Good enough", "Imperfect", or situated Leadership: Developing end Sustained poised resourcefulness within an Organization of Practitioner-consultants. Special Issue Management Learning: "Management Practising and Knowing: Dialogues of Theory and Practice" (Accepted for publication primo 2012)

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Leaders' learning orientation and the HCM-turn in call centres

Dorina Gnaur

Adjunkt, Phd., AAU Learning Lab, Institut for Læring og Filosofi.

Research on call centres is increasingly concerned with high levels of work intensification and unveils deep-seated contradictions in this new form of service organizations. The current debate opposes management interests in rationalization and technologies of efficiency and control to employee wellbeing and the quality of the customer service. Based on a single-case study, this paper advances a differentiated view of management focusing on the mediating role of operational management in striking a balance between structural requirements and people issues. Learning orientation is identified as a significant leadership quality that promotes reflexivity in the ongoing processes of interpretation and meaning creation enhancing the human dimension in the production of service. Learning orientation will be related to high-commitment management (HCM) as a way to reconcile the logics of efficiency and customization. Arguably, a learning orientation impacts not only at shop floor level, but also on the upper organization, through upward feedback, providing potentially valuable knowledge to the organizational strategic decision making.

1. Assessing the human factor in the new service orientation

Call centres are among the fastest expanding employment and business areas in Europe (Kinnie et al. 2000; Deery and Kinnie 2004). They assume a dominant position in the new service-economy in the OECD countries (Russell 2008) as they represent a promising prospective of enhanced customer service within a rationalization philosophy. Technology is fundamental in the production and delivery of service in call centres (Taylor et al. 2002; Deery and Kinnie 2004). Work tasks result from linking information and communication technologies, i.e. electronic telephony, complex databases, automatic call distribution and monitoring (Batt and Moynihan 2002). The automation of the service exchange is completed by standardized procedures for the interaction with customers subjecting the service delivery to a technical rationality, which limits the human agency necessary to navigate the complex socio-technical work milieu and satisfy customer needs (Gnaur 2010). Pursuing a double logic of bureaucratic efficiency and customer orientation, call centre jobs involve specific challenges related to the cost efficiency / service quality dilemma. These are increasingly visible due to increased customer exposure in terms of quantity of calls beyond opening hours and geographical limitations (Korczynski 2002).

1.1 Providing organizational flexibility

Call centres are viewed as the embodiment of organizational flexibility versus market deregulations as they adapt swiftly to market demands while protecting core practices and evolving new strategies to increase revenue (Arzbächer et al. 2002). Meanwhile, the stability-flexibility dilemma is reflected internally by a schism between rationalization, viewed as standardized procedures and performance, and flexibility, which is left to the employees to support by investing themselves in flexible ways. Relying on the human factor, internal flexibility has thus been aimed at by pursuing 'soft' measures to supplement the 'hard' measurement and control (Frenkel et al. 1999) in order to imbue within employees the desired attitudes and behaviors, the motivation and willingness to invest themselves qualitatively in the job while still hitting the targets. High-commitment management (HCM) can be described as "a form of management which is aimed at eliciting a commitment so that

behavior is primarily self-regulated rather than controlled by sanctions and pressures external to the individual, and relations within the organization are based on high levels of trust" (Wood 1996). Focusing on recruitment, training, job design and co-involvement in order to encourage discretionary effort, HCM is inherently appealing to the efficiency/ quality debate as it allows for a mix of methods to elicit employee commitment while controlling their behavior (Hutchinson et al. 2000). Practices such as "fun and surveillance" are explicit attempts to adopt a HCM-approach, although they have but a soothing effect on the strictly controlled work environment as they serve to "offset the worst features of call centre working" (Kinnie et al. 2000, p.982). They may therefore fail to reconcile the flexibility-rationalization dilemma, which is pushed on to employees assuming the character of 'sacrificial HR'(Wallace et al. 2000). Hereby, the efficiency and service excellency dilemma is solved at the cost of employee exhaustion, burnout and high turnover rates, which rather than being a major organizational problem (Taylor and Bain 1999), becomes a means of maintaining flexibility by the constant renewal of the force work (Arzbächer et al. 2002).

Deery et al. (1999, 2002) have stressed the significance of team leader support to employees' wellbeing. In her study on middle managers' subjectivity in their improvised ways of meeting employee needs, Houlihan (2001, 2006) identifies the active role of operational management in mediating and reconciling work contradictions to relieve employee stress through supportive, relational management strategies while operating within highly restrictive contexts and systems' intransigence. Being the meeting point between employees, customers and the upper organization, middle managers are expected to guard company interests, although deprived of organizational influence on the strategy decision process, which results in the paradox of call centres being over-managed, i.e. over-controlled, yet lacking strategic leadership (2006 p.167).

Capitalizing on the critical role of call centre managers in constructing flexibility, this paper looks into how a learning orientation can support both short term and long term organizational objectives. The research question is: *How might a learning orientation, as a leadership quality, facilitate the creation of meaning and shared vision in relation to call centre work and how might this impact on organizational learning and change*? The investigation is based on leading theory

within call centre related research and a selected corpus of data from a single case study in a major Danish call center. The general theoretical discussion of central issues in call centre service organization (1., 1.1) is viewed in a learning perspective (1.2, 1.3). This theoretical framework serves to introduce the field data, which is part of an action ethnographic research project (2), and concerns an interventionistic element that is described (2.1) and discussed (2.1.1). The theoretical and the empirical discussions form the basis for a joint discussion suggesting model for learning orientation as an integrated part of call centre organizations (3). The conclusion (4) briefly summarises the findings.

1.2 Learning orientation in organizations

A learning perspective is generally associated with long-term outcomes regarding the firm's investment in gaining the knowledge that it is lacking (Lindley and Wheeler 2000). This stands in contrast to call centres' short term focus on productivity and efficiency and their reputation for cursory induction training and scarce prospects for continuous training. The lack of formalized learning opportunities in the workplace makes it difficult for employees to use their experiential knowledge to improve organizational performance, which reduces the firm's ability to identify and utilize the knowledge that it is lacking (Houlihan 2000). To act competitively, modern organizations need to facilitate learning for all their staff and build feedback loops to contribute to continuous strategy formation and improvement in the light of experience (Lähteenmäki at al. 2001). The learning dimension appears critical to the configuration of HCM insofar as it represents a resource-based HR-strategy, i.e. one that capitalizes on shared learning for obtaining an inimitable integrated mix of competences and processes to ensure organizational competitiveness (Pralahad & Hammel, 1990). In call centres, the need for strategic human resource management such as HCM is related to the change and adapting capacities earlier identified as instrumental to constructing flexibility, but also to creating awareness through feedback loops of the knowledge generated at floor level, which is critical as coming from the meeting point between organization and customers.

Learning orientation (henceforth LO) is here defined as a sustained focus on the learning potential of the work and is expressed

by the effort to give rise to organizational values and practices to guide learning processes of creating, sharing and utilizing knowledge and skills (Nevis et al. 1995). LO makes part of the discourse of organizational learning, which has been defined as "the capacity or processes within an organization to maintain or improve performance based on experience" (p.73). LO agrees with the three main values associated with learning in organizations (Senge 1990, 1992), 1) commitment to learning expressed in the value assigned to learning activities regarding the firms performance over time; 2) open-mindedness or the firms' ability to continually question and revise its routines, assumptions and beliefs; 3) shared vision of what the organization is trying to achieve, which creates commitment and purpose among the members. LO partakes of the learning discourse integrating organization and work through work structuring processes and workforce development as a strategic reply to the knowledge society and global competition.

1.3 Two logics of production and learning

Learning is an integrated aspect of working life as human activity (Engeström 1987) as a way to respond to work demands. The result is work-related learning of varying quality ranging from adaptive learning of routine actions based on individuals' adapting to predetermined conditions, to developmental learning focusing on creativity and expansion of problem solving frameworks and relying on individuals' reflective and critical thinking capacities (Ellström 2001). This corresponds to the single-loop versus double-loop learning which aim at either corrective or reflective strategies associated respectively with short and long term organizational interests (Argyris and Schon 1987). Addressing issues of learning in organizations, Ellström (2006a) expands his argument by identifying two logics of activity, the logic of production reflected in the need to respond to demands of efficiency and rationalization through effective action and production ensuring predictability and security; and the logic of development which builds on developmental learning and innovative thinking in order to survive in a changing market environment and to advance alternative business strategies. Ellström argues for the necessity to create space for and combine both types of learning. This line of reasoning can be applied to organizational performance. According to achievement orientation theory (Ames

and Archer 1988), a distinction is made between a performance goal orientation and a learning goal orientation. Research on sales performance (Paparoidamis 2005) suggests that employees with a performance goal orientation will focus on the outcomes as the proof of their effectiveness comparing their achievements with expectancy levels. A learning orientation to goal achievement on the other hand, provides workers with self-regulating strategies and knowledge to respond more accurately to selling situations, which leads to superior performance (VandeWalle and Cummings 1997). The two orientations to goal achievement are not mutually exclusive but can both co-exist.

2. Researching the field of practice

The present study involves data coming from three action learning cycles with middle managers facilitated by the researcher within the framework of an 'action ethnography' (Eden and Huxham 2006), which combines interventions with flexible strategies for collecting and analyzing qualitative data. This approach is informed by the interpretive tradition concerned with participants' point of view through immersion in specific activities and the joint creation of knowledge by researcher and participants. Based on a constructive epistemology which suggests that it is impossible for the researcher to stay detached from participants' perspectives while inquiring into their experiences of learning and implementation (Guba& Lincoln 1989), the interpretivist stance stresses researcher's subjectivity in the meaning creation. An interpretive inquiry into individuals' attitudes to learning in the context of their world of work has been deemed an appropriate methodology based on what has been termed a responsive constructivist approach (p.38): responsive because participation and interaction have been used to partake of the cultural context together with members of the organization; constructivist because knowledge is seen as inseparable from meaning in relation to particular context and therefore jointly constructed.

2.1 Towards a learning orientation through Action Learning

Our findings confirm previous research (Houlihan 2000, Belt et al. 2002) in assessing learning in the researched call centre as adaptive, i.e. restricted to initial basic training followed up by various product updates and procedures. The prevailing approach is

single-loop, corrective learning to attend to problems without inquiring into their causes. There is a sharp insistence on things "not open for discussion" e.g. standard procedures, work routines and performance evaluation, leaving only a limited scope for employees and their leaders to improvise within a strict work rationality optimistically referred to as "freedom within responsibility". The initial step in the action research project was to create a space for inquiry about work and learning in the form of Action Learning.

Action Learning (AL) was developed by R. Revans (1982) as learning from and with peers by solving real life problems based on commitment to learning by challenging existent knowledge through group processes of reflexive questioning. AL requires the implementation of gathered insights into action and reflecting on the reciprocal effect of action and learning. The aim of AL is to enhance double-loop learning and critical reflection to detect inadequacies and investigate personal, group or organizational norms and assumptions (O'Neil & Marsick 2007).

Two AL groups were established. The first one with 6-9 team leaders (TL1) and their unit manager (UM1) met regularly once a month for half a year with most members present each time and newly appointed leaders joining in. At UM1's suggestion, the theme of this AL cycle (AL1) was job satisfaction. Each member then identified a personal issue to present in the AL-forum. The second, AL2 cycle started at the suggestion of the UM2 with the declared aim to create a learning culture in the workplace. The TL2s embarked readily on this project but was to be disappointed as AL2 was disrupted by repeated postponements and cursory termination due to productivity pressures. AL2 data will thus not be part of this study.

2.1.1 Reflective problem solving

That job satisfaction was an issue in AL1 emerged through the various problems TL1's brought to the forum such as being overwhelmed by operational issues; being subjected to intensified requirements from the upper organization in terms of high productivity targets, shifting needs to regulate staffing, manage dissatisfied subordinates, help them adapt to ongoing changes and make them deliver accelerating quantitative targets alongside espoused customer values. Palpable challenges included dealing with various forms of resistance and creating a positive climate to

elicit a performance spirit. Challenges often involved the mediation and interpretation of the informative and operative properties of technology reflecting a technical rationality not easily compatible with user needs. Various system inconsistencies and a perceived dissonance with the human logic in a customer oriented business provoked employee protests and affected performance. These issues were not framed as AL-problems, but were recurrently alluded to in the processing of more palpable issues such as employee dissatisfaction, high absenteeism and low performance. This might be related to the presence of the UM, who upheld a normative grip on TL1's critical reflection. Thus, UM1 managed to qualify two efficiency related issues as AL-problems to be examined collectively, relative to absenteeism and low performance: 1) "Which concrete management practices can change the absenteeism rates in the short run to amend the present critical situation?", and 2) "How can we abolish low performance in a way that it incites even our high-performers?" The proposed solutions involved reflective thinking but remained mainly within the single-loop mental framework blocked for critical questioning by the normative expectations contained in the problem formulations.

The issues raised by the TL1s reflected less manageable challenges such as employee resistance – "How do I make the crossed arms open? – and TL1s' critical role as mediators – "How can I create meaning and a sense of direction for my employees in a simple and manageable way in everyday work?". These sessions stimulated critical reflection among the members, who unveiled legitimate causes for dissatisfaction especially among the old employee generation who honored high quality customer service. Regarding TL1's mediating function, the group reflected on the significance of informal contact with the employees and the need of slack time during the working day for casual interaction thus identifying a way to enhance employee affective commitment. Successive meetings had the TL1s report on their respective experimentations with creating slack time and interacting informally with employees and the significance of a qualitative relationship in providing employee commitment in order to influence their perception of the work and the organization. AL1 was appreciated as an opportunity to reflect on practice and learn by solving problems with peers:

> "AL has taught me to view problems from different angles. I have learned from the experiences and ideas of my colleagues. I have learnt that a problem can be solved in several ways and that my idea is not always the best." (TL evaluation)
> "I can see on myself and my colleagues that we have developed: we have learnt to learn from one another. We have been open about things in way that could not have happened through the usual leader-oriented activities." (TL evaluation)
> "AL has markedly accelerated our team building and I have no doubt that AL has contributed to creating the fundament for a most cooperative team." (UM evaluation)

In AL1, the need to initiate a learning orientation in the TL1-group became visible as a viable way to process common challenges and create new knowledge from shared experiences and actions, and as a supplement to performance-oriented competitive climate among TL1s and their employees causing mutual suspicion and isolationism. It did not though unravel fundamental problems related to basic tensions and contradictions in call centre work . The presence of UM1 acknowledged the need for developmental learning, but may have inhibited critical reflection and double loop learning as UM1 maintained the discourse of freedom within responsibility, which left unfulfilled the desire to 'pull the envelope' expressed in the group.

3. The scope of leaders' learning orientation

The performance set-up in call centres has an espoused focus on service quality, yet it rewards quantitative goals reflected in the performance indicators used to measure employee performance. This opens the option for considering the viability of a LO to assist team leaders process job-inherent contradictions and integrate reflexive practices in the workplace to promote self-regulating strategies among their staff with regard to challenging and often conflicting job requirements. The present study shows that in lack of an organizational structure for learning, team leaders seize opportunities for becoming learning oriented by embarking upon initiatives for joint investigation, critical reflection and active experimentation, such as

action learning. Arguably, LO will affect both the operational and the strategic aspects of leadership. The first is related to the mediation of organizational requirements in meaningful ways to the employees; the other - to supplying critical knowledge with regard to the production of service into feedback loops to the upper organization. Involving active investigation of work practices and employees concerns, as exemplified earlier, LO might enhance high-quality relationships in the workplace and open up for more participatory ways to create, distribute and utilize knowledge, guided as it were by the values associated with a learning culture, i.e. commitment to learning, shared vision and open-mindedness. For this, LO will have to be sustained by consistent learning practices in the workplace, such as action learning and other types of developmental learning, which can withstand productivity pressures being recognized as a valuable strategic component.

As illustrated in fig.1, the strategic role of LO in call centres addresses both goal achievement and challenges specific to this type of service organizations. Learning becomes a means to process and respond to challenging job demands related to the double logic of call centres, efficiency and customization, and a way to recuperate the human dimension, which is critical to the production of service.

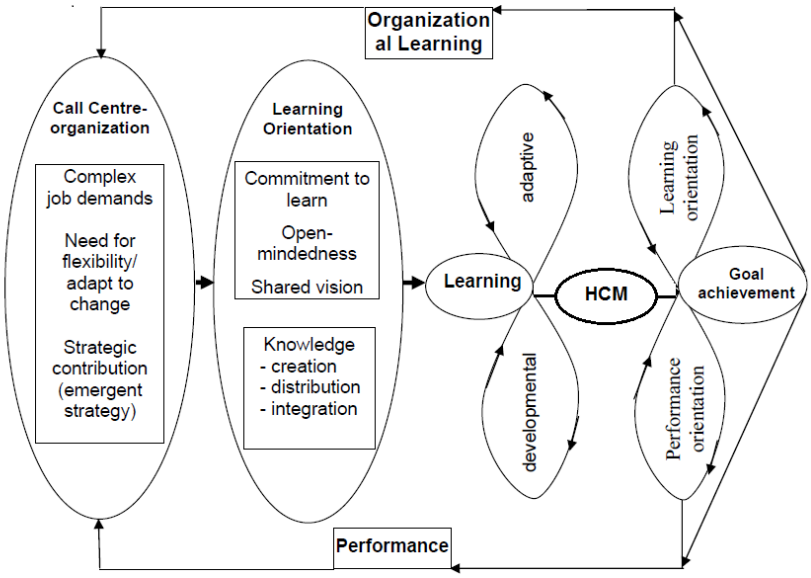


Fig. 1: Model for strategic learning orientation in call centres

LO provides team leaders with a space for reflection to assist them in mediating between technical rationality and human expectations and balance structural demands for efficiency with the quality of customer service. The AL sessions provided such a space and was valued by participants. The AL-participants might have been limited in their power to implement the learning outcomes. Nevertheless, the dialogic, critical reflection and collaborative problem solving skills employed in the AL-setting have expanded their view on call center work and provided them with an enlarged base for future action. Similarly, with the presence of UM and the external researcher, learning has come on the agenda of the top management towards the value of feedback from frontline managers. --

Attention to the human resources is critical in carrying out the alignment against the strategic objective of service quality especially when there is extensive customer presence, as predicted by the volume of call centre service production. An external concern with service quality and customer satisfaction must reflect in the internal priority given to human centered qualitative practices regarding customers, employees and managers. LO alleviates the lack of structural deficiencies to nurture the human aspect in call centre service, subdued as it is by technological rationality and efficiency demands. By providing a climate of inquiry and an invitation to joint meaning creation and shared vision, leaders' LO serves the ongoing process of internal re-organizing promoting the construction of flexibility in call centres, that can meet changing demands. Flexibility is enhanced by the evolving of new knowledge to respond to current needs. As represented in fig.1, LO pertains to the strategic decision to employ HCM to reconcile the double logic of service, i.e. efficiency and customization, by integrating adaptive and developmental learning. Similarly, the performance goal orientation is balanced by a learning oriented goal achievement making space for human agency.

LO envisages integrative aspects of work and learning in the form of productive reflection at work (Ellström 2006a). Although not yet part of the organization's agenda, this practice demonstrates, in accordance with previous studies (Fenwick 2003), that more than being a matter of actual time allocation, isolated from working, leaders' LO may primarily be a matter of attitude, i.e. focus on learning *and* development, and of allowing employees to grasp learning op-

portunities in their daily tasks. This qualitative shift in the perception of time suggests a way out of the "tyranny of time" that puts an "unreasonable and unnecessary strain on the employees" (TL), by focusing on developing employee skills to deal with customers appropriately. LO arguably provides the internal flexibility call centres are in need of through the continual organizing of work mediated by middle managers as the translators of outer exigencies to organizational capabilities.

4. Conclusion

Recognizing call centres as complex organisational systems subject to a dual logic of efficiency and customization reveals the need to consider a developmental logic versus productivity combining a performance and a learning orientation to goal achievement. Middle managers play a complex role in the service production in call centres in that they deliver efficiency demands while negotiating the human side of service, acting as mediators between structural exigencies and working realities.

LO has been identified as a potentially significant leadership quality in, firstly, promoting reflexivity among leaders themselves to guide their ongoing, multifaceted negotiations between efficiency demands and the quality of customer interaction. Secondly, learning-oriented leaders are likely to tie stronger bonds to their employees as they will be more responsive to their challenges and learning needs. LO can thus be connected to the development of HCM that may support the dual strategy of customization and efficiency. Finally, the upper organization may benefit from the contribution of learning orientated managers as providers of strategically critical knowledge derived at the meeting point between organization and customers.

References

Ames, c. and Archer, J., 1988. Achievement goals in the classroom: students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80, 3, pp.260-7.

Argyris, C. (1987) Reasoning, action strategies, and defensive routines: The case of OD practitioners, in Woodman, R. A. & Pasmore, A.A. (eds.), *Research in organizational change and development*. *Volume 1*, Greenwich: JAI Press.

Arzbächer, S., Holtgrewe, U. and Kerst, C., 2002. Call Centres: Constructing flexibility. Holtgrewe, U., Kerst, C. and Shire, K., *Reorganizing service work: call centres in Germany and Britain*, Aldershot: Ashgate.

Batt, R. and Moynihan, L., 2002., The variability of alternative call centre production models. *HumanResource Management Journal* Vol. 12 No. 4, pp. 587-97.

Belt, W., Richardson, R., Webster, J., 2002. Women, social skill and interactive service work in telephone call centres. *New Technology, Work and Employment*, 17, pp. 20-34.

Deery, S., Iverson, R., Walsh, J., 2002. Work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39, 4, pp.471-96.

Deery, S., Kinnie, N., 2004. Introduction: The nature and management of call centre work. In S. Deery & N. Kinnie (Eds.). *Call centres and human resource management: A crossnational perspective*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 1– 21.

Frenkel, S.J., Korczynski, M., Shire, K.A., Tam, M., 1999. *On the Front Line. Organization of Work in the Information Society*, Cornell University Press: Ithaka, NY and London.

Eden, C., Huxham, C., 2006. Researching organizations using Action Research. In: Clegg, S.R., Hardy, C., Lawrence, T.B., Nord, W.R (eds), *The Sage Handbook of Organization Studies*, London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, pp. 526-542.

Ellström, P.E., 2001. Integrating learning and work: problems and prospects, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.12, pp. 421-35.

Ellström, P.E., 2006a. Two logics of learning. In: Antonacopoulou, E., Jarvis, P., Andersen, V., Elkjær, B., Høyrup, S. *Learning, Working and Living*, Palgrave Macmillan: Basingstoke.

Engeström, Y., 1987. *Learning by expanding. An Activity Theoretical Approach to Developmental Research*, Orienta Konsultit Oy: Helsinki.

Fenwick, T., 2003. Professional growth plans: possibilities and limitations of an organization-wide employee development strategy. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 1, pp. 59-77.

Gnaur, D., 2010, Seizing Workplace Learning Affordances in High-Pressure Work Environments. *Vocations and Learning*, 3, 3, pp. 223-238.

Guba, E.G., and Lincoln, Y.S., 1989. *Fourth Generation Evaluation*, Sage Newbury Park: CA.

Houlihan, M., 2000. Eyes wide shut? Querying the depth of call centre learning. *Journal of European Industrial Training*, 24, pp. 228-40.

Houlihan, M.,2001. Managing to manage? Stories from the call centre floor. *Journal of European Industrial Training*, 25, pp.208-221.

Houlihan, M. Agency and constraint. Call centre managers talk about their work. In: Burgess, J. and Connell, J.eds, 2006. *Developments in the Call Centre Industry. Analysis, changes and challenges*, Routledge: London.

Hutchinson, S., Purcell, J., Kinnie, N.. 2000. Evolving high commitment management and the experience of the RAC call centre. *Human Resource Management Journal*, 10, 1, pp.63-78.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., 2000. Fun and surveillance: the paradox of high commitment management in call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 11, 5, pp. 967-985.

Korczynsky, M., 2002. *Human Resource Management in Service Work*, Palgrave: Basingtoke.

Lähteenmäki, S., Toivonen, J. and Mattila, M., 2001. Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. *British Journal of Management*, 11, pp.357-64.

Lindley, E. and Wheeler, F.P., 2000. The learning square: four domains that impact on strategy. *British Journal of Management*, 11, pp.451-65.

Nevis, E.C., DiBella, A., Gould, J.M., 1995. Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36, 2, pp. 73-85.

O'Neil, J. and Marsick, V.J., 2007. *Understanding Action Learning*, American management Association: New York.

Paparoidamis, N.G., 2005. Learning orientation and leadership quality; their impact on salespersons' performance. *Management Decision*, 43, 7/8, pp.1054 – 1063.

Revans, R., 1982. *The Origin and Growth of Action Learning*, Chartwell Bratt: London.

Russell, B., Call Centres: A Decade of Research, 2008. *International Journal of Management Reviews, 10, 3, pp. 195-219*.

Senge, P.M., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday: New York

Senge, P.M., 1992. Mental models. *Planning Review*, 20, pp. 4-10.
Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J. and Bain, P., 2002. Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centres. *Work, Employment and Society*, 16, pp.133-150.
Taylor, P. and Bain, P.,1999. An assembly line in the head: work and employee relations in the call center. *Industrial Relations Journal*, 30, 2, pp.101-17.
VandeWalle, D. and Cummings, L.I., 1997. A test of the influence of influence of goal orientation on the feedback seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 3, pp. 390-400.
Wallace, C.M., Eagleson, G., Waldersee, R., 2000. The sacrificial HR strategy in call centres. *International Journal of Service Industry Management*, 11, 2, pp.174-184.
Wood, S., 1996, High commitment management and unionisation in the UK. *Journal of International Industrial Relations,* **7,** 1, pp.41-58.

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Modtagelsessamspillets lokale økologi

Identitet og mening til forhandling

Line Revsbæk

Ph.d.-stipendiat & Cand. Psych., Institut for Læring og Filosofi, AAU. Forsker i medarbejdermodtagelse og Newcomer Innovation. Øvrige fagområder: læringsteori, organisatorisk læring, medarbejderdreven innovation, kompleksitetsteori. Praksiserfaring som erhvervspsykolog indenfor organisationsudvikling, lederudvikling, rekruttering, medarbejderintroduktion og proceskonsultation.

Medarbejdermodtagelse i organisationer

Modtagelse af nye medarbejdere gives stadig større opmærksomhed i organisatorisk praksis og forskning, bl.a. grundet store fratrædelsesprocenter blandt nye medarbejdere (Bauer & Erdogan 2011). Det er økonomisk omkostningsfyldt at rekruttere og ansætte nye medarbejdere, introducere dem i jobfunktion og samarbejdsrelationer – for så at skulle gennemløbe hele processen igen i tilfælde af tidlig fratrædelse hos den nytiltrådte. For virksomheder med stor medarbejdergennemstrømning og tidlig fratrædelse, kan det være massivt omkostningsbesparende at optimerermedarbejdermodtagelsesindsatsen.

For at fremme medarbejdermodtagelse kaster mange (særligt store) organisationer deres bestræbelse ind i at etablere og optimere formaliserede, HR-drevne introprogrammer (Sluss & Thompson 2012). Forskere indenfor medarbejdermodtagelse er enige om, at mere uformelle interaktioner med organisationserfarne (ledere og kolleger) har afgørende betydning for effektiviteten af socialiseringen af nye medarbejdere: "Some of the most important socialization is decidedly local" (Ashford & Nurmohamed 2012, p. 16). Et nyere review af forskningsfeltet *Organizational Socialization* (eng.) konstaterer behovet for forskning omkring praksisnære samspil mellem nye

og organisationserfarne medarbejdere (Ibid.), og særligt betydningen af medarbejdertiltrædelse for organisationserfarne medarbejdere (Feldmann 2012).

Med reference til et casestudium af organisatorisk medarbejdermodtagelse i et ph.d.-projekt ved Aalborg Universitet[1] portrætterer artiklen et modtagelsessamspil mellem ny medarbejder, organisationserfaren kollega og ansættende leder i en forandringspræget organisatorisk kontekst, og argumenterer for at institutionelle introduktionstiltag baseret på antagelser om 'den uvidende nye' og 'den indsigtsfulde gamle' medarbejder potentielt står i modsætning til de faktiske læringspositioner mellem nye og organisationserfarne medarbejdere i foranderlige organisationer.

Artiklen introducerer et begreb om *organisatorisk temporalitet* og munder ud i en empiribaseret og kompleksitetsteoretisk inspireret (Stacey 2010, Prigogine 1997) betragtning om *lokal økologi* i modtagelsessamspillet som optik i medarbejderintroduktion. Artiklen reintroducerer medarbejderintroduktion som en ledelsesopgave tæt forbundet med den øvrige personaleledelse og kompetenceudvikling i arbejdsteamet.

Organisatorisk temporalitet

Anskuelsen af 'organisationens' beskaffenhed som analyseenhed betinger, hvad der er muligt for os at betragte i relation til medarbejdermodtagelse. Ashforth (2012) peger på, at temporalitet er en overset faktor i forskning omkring medarbejdermodtagelse: "… time tends to play only a backstage role in most socialization research, absolutely essential to the process of socialization but largely unheralded" (Ibid., p. 161). Ashforth retter fokus primært på tidslighed i forhold til nye medarbejderes læringsproces, men også *organisatorisk tidslighed*, dvs. foranderlighed i den organisatoriske kontekst, er en overset faktor i forskning om medarbejdertiltrædelse og –modtagelse. Casen, der bringes senere, er eksempel på et opstartsforløb, der i væsentlig grad er præget af organisatorisk tidslighed og kontinuerlig forandring i den organisatoriske kontekst.

Grundantagelsesspørgsmålet om, hvordan vi relevant forstår og begrebsliggør den organisatoriske kontekst, som nye medarbejdere tiltræder i, rejses ikke i forskningslitteraturen omkring medarbejdermodtagelse. Begrebsbrug som den nye medarbejders 'assimilation' versus organisatorisk 'akkommodation' om forhandlingen

mellem den nye medarbejders *tilpasning* til arbejdsfællesskabet versus den nye medarbejderes *innovative* prægning af arbejdsfællesskabet, spejler en ide om forudgående stabilitet i den organisatoriske kontekst, som den nye medarbejder 'tilpasses' eller 'innoverer' (se også Revsbæk 2011). Det er en forståelsesform, der ligger i forlængelse af traditionelle systemteoretiske principper om systemers søgen mod ækvilibrium (jf. Lewins forandringsforståelse eng. unfreeze – move – refreeze).

Det var Heraklit som første gang lærte os, at vi ikke kan træde ned i den samme flod to gange (Prigogine 1997), men trods den gamle indsigt bøvler vi stadig teoretisk med at forstå betydningen af tidslighedens præmis i vores teoridannelse om organisationer, hvor tid som faktor oftest sættes udenfor parentes, når vi begrebsliggør organisationskultur, kompetenceudvikling og andre aspekter af organisatorisk adfærd. I forhold til medarbejdermodtagelse er der - hvis vi forstår organisationer som kontinuerligt foranderlige mønstre af aktivitet (Stacey 2010) - ingen ny medarbejder, der forskudt i tid, tiltræder i (præcis) samme organisatoriske sammenhæng som tidligere nye medarbejdere. Så radikalt og abstrakt teoretisk bliver argumentet let, når vi med baggrund i kompleksitetsteoretiske redegørelser for tings tidslighed (Prigogine 1997) skal eksemplificerer tidslighedens væsentlighed i forhold til medarbejdermodtagelse. Men anskuet fra det konkrete, lokale mikro-organisatoriske perspektiv, i det medarbejder-modtagende arbejdsteam, bliver det tydeligt, at tid, trends og relationer potentielt er anderledes – eller har andre betydninger i forhold til opstarten – fra den ene nye medarbejders tiltrædelse til den næstes. Tiltrædelsen af en ny medarbejder forstås da som en specifik punktuering af et konkret samspil mellem konkrete andre mennesker i specifikke organisatoriske omstændigheder.

Kompleksitetsteoretiske grundforståelser manifesterer betydningen af fortløbende tid i enhver konstruktion og forekomst. Den kompleksitetsteoretiske udfordring til klassisk fysik og relativitetsteori er indarbejdelsen af tid som en irreversibel og konstruerende faktor. Prigogines redegørelse for en ontologisk "Science of Uncertainty" (Ibid.) gør op med forestillingen om ontologisk determinisme og forskningsidealer om kortlægning af egentlig regelmæssighed i natur såvel som kultur (Prigogine 1997).

Organisationsteoretiker Ralph Stacey (2010) tager Prigogines teoridannelse op og udfordrer organisatorisk essens-tænkning om

organisationer som selvstændigt eksisterende 'kollektive aktører'. Staceys radikale perspektiv skildrer organisationer, som den samlede mængde af interaktion og kommunikation individer imellem. 'Organisation' er anskuet som den mønsterdannelse og mønsteromdannelse, som sker i "Complex Responsive Processes" (Ibid.) mellem individuelle aktører, der alle er forskellige og gensidigt afhængige af hinanden, og som alle bestræber sig på noget bestemt. 'Organisation' anskues som det mønster i vores aktivitet, der opstår, vedligeholdes eller forlades i det fælles "Interplay of intentions" (Ibid.). 'Organisation' er således noget vi kontinuerligt skaber i en fortløbende organisatorisk tilblivelsesproces (jf. eng. *becoming*, Prigogine 1997).

Det kompleksitetsteoretiske perspektiv skildrer alle organisationer og organiseringer som stabilt ustabile mønsterdannelser over tid, og anvendes ofte til at fremhæve betydningen af dynamikker og tendenser i det uformelle organisatoriske liv for effekten af det, som faktisk skabes i organisationer af mennesker. Betoningen af, at organisationer og organisatorisk adfærd relevant beskrives som processer (snarere end i terminologi om faste strukturer) gør det kompleksitetsteoretiske perspektiv egnet til begrebsdannelse om medarbejdermodtagelse i foranderlige organisatoriske kontekster.

Den kompleksitetsteoretiske udfordring af spatial metaforik i vores forståelser af og teorier om organisationer (Stacey 2010) udgør grundlag for en alternativ begrebsdannelse om den nye medarbejderes tiltrædelse i organisatoriske sammenhænge. I kompleksitetsteoretisk optik tiltræder den nye medarbejder i en kontinuerlig mønsterdannelse af aktivitet blandt organisationens medlemmer, hvor nogle tendenser i organiseringsprocessen har været kendt længe (det vi kunne kende som stabilitet eller identitet/kultur i organisationen) og andre er nyere.

I det følgende præsenteres empiriske iagttagelser fra igangværende ph.d.-projekt om medarbejdermodtagelse i forandringspræget organisatorisk kontekst.

Casestudie af medarbejdermodtagelse i forandringspræget organisation

Metode

I et casestudie af medarbejdermodtagelse i stabsfunktioner i en større dansk industrivirksomhed har jeg sat fokus på det lokale samspil

mellem nye medarbejdere, organisationserfarne kolleger og ansættende ledere. Det samlede casestudie følger seks medarbejderopstartsforløb i seks forskellige stabsfunktioner fordelt på to forskellige forretningsenheder i virksomheden. Skildringen i denne artikel præsenterer én af disse seks cases.

Data om medarbejdermodtagelsen og opstartsforløbene er indsamlet gennem deltagerobservationer på institutionaliserede HR-drevne introkurser for organisationens nye medarbejdere og gennem semi-strukturerede kvalitative interviews (Kvale & Brinkmann 2009) med dels de nye medarbejdere, deres nærmeste kollega i den afdeling de tiltrådte, og ansættende leder som også er nærmeste leder til den organisationserfarne kollega. Informanterne i de tre positioner i modtagelsessamspillet er interviewet to gange med tre måneders mellemrum (henholdsvis en og fire måneder efter tiltrædelsen). Informanterne er interviewet om deres oplevelser af opstartsforløbet, omfanget af samarbejdet og deres oplevelse af samarbejdet frem til interviewtidspunktet.

Præsentation af casen

Medarbejdertiltrædelsen i den aktuelle case sker i en mindre afdeling på seks personer. To af tre medarbejdere i afdelingens primærfunktion er relativt nytiltrådte (indenfor 5 måneder), og den tredje har været i virksomheden i mange år. Leder af afdelingen er ligeledes relativt nytiltrådt (seks måneder før den aktuelle medarbejdertiltrædelse), og har siden sin opstart ansat de to nye medarbejdere i afdelingen. Leder og de to nytiltrådte medarbejdere i afdelingen kender hinanden fra tidligere fælles arbejdsplads[2]. Den organisationserfarne kollega tildeles en mentor-inspireret formaliseret rolle som 'kollegial makker' i forhold til den nye medarbejder i casen.

Casen er atypisk i forhold til en idealtypisk forståelse af en ny medarbejder, der tiltræder i ukendt organisatorisk kontekst og ukendte relationer, og hvor leder og kollega begge er organisationserfarne og har indgående kendskab til hinanden. Casen er dog typisk i casestudiets organisatoriske kontekst: Således har tre af tre entrycases i samme forretningsenhed en konstellation med tiltrædelse af ny medarbejder hos relativt nyansat leder. I to af disse cases kendte ansættende leder og den nye medarbejder hinanden fra tidligere fælles arbejdsplads og oplevede sig derfor mere bekendte

og fortrolige med hinanden end med organisationserfarne i de pågældende afdelinger.

Virksomheden er præget af organisatorisk vækst og stort ansættelsestempo. Den gennemsnitlige anciennitet blandt de ansatte er ca. 2 år. Virksomheden er en arbejdsplads med lille kontinuitet – eller man kunne sige med stor grad af løbende organisatorisk tilblivelse.

Foranderlighed som præmis

Flere organisatoriske forandringsbevægelser har aktualitet og betydning i den organisatoriske kontekst på tidspunktet for medarbejdertiltrædelsen. En karakteristik af disse forandringsbevægelser belyser organisatorisk temporalitet som en væsentlig kontekstfaktor for det pågældende forløb af medarbejdermodtagelse.

Aktuelle forandringsbevægelser er:

- Afdelingsintern om-allokering af eksisterende arbejdsopgaver pga. medarbejderfratrædelser
- Implementering af helt nye arbejdsopgaver, arbejdsfunktioner og opgaveløsninger, der 'importeres' fra central koncernafdeling.
- Introduktion af ny faglighed i opgaveløsningen fra nytiltrådt leder

For at illustrerer betydningen af den foranderlige organisatoriske kontekst for samspillet mellem nytiltrådt medarbejder og organisationserfaren kollega illustreres i nedenstående skema (Figur 1 - næste side) de nævnte aktuelle forandringsstrømninger i afdelingen i forhold til, om den konkrete arbejdsopgave, som tiltagene stiller medarbejderne overfor, er henholdsvis *kendt* eller *ukendt* for henholdsvis den nytiltrådte medarbejder og den organisationserfarne kollega.

Den nye medarbejder møder de aktuelle opgaver og udfordringer i arbejdet med, hvad man kunne kalde *diskontinuitetens forventning* - en forventning om, at meget vil være ham ukendt i den nye organisation og det nye arbejde. Omvendt møder den organisationserfarne kollega opgaver og udfordringer på baggrund af en *kontinuitetens forventning*, hvilket vil sige en forventning om, at meget vil være ham velkendt.

I forskningsfeltet Organisatorisk Socialisering præsenteres *Uncertainty Management (eng.)* som den dominerende forklarende faktor

Aktuelle forandringsbevægelser i organisationen	Ny medarbejder	Organisationserfaren kollega
Afdelingskendte arbejdsopgaver, der ikke påvirkes af om-allokering	Ukendt	Kendt
Afdelingskendte opgaver, der om-allokeres (pga. medarbejderfratrædelser)	Ukendt	Ukendt
Implementering af nye arbejdsopgaver og arbejdsfunktioner fra central koncernafdeling	Ukendt	Ukendt
Introduktion af ny faglighed fra nytiltrådt leder	Kendt	Ukendt

Figur 1: Aktuelle forandringsbevægelser og læringsposition for ny og organisationserfaren medarbejder

for nye medarbejderes adfærd i opstartsperioden (Gruman & Saks 2012). Forståelsen er, at den nye medarbejder oplever høj grad af ukendthed og ubestemmelighed i mødet den nye organisation og derfor vil være motiveret til at søge information og feedback for at reducere oplevelsen af ubestemmelighed og følelserne af usikkerhed og angst, der er forbundet dermed (Ashforth et. al. 2007). Grundet de organisatoriske omstændigheder i den pågældende case med en række samtidige forandringstendenser befinder den organisationserfarne kollega sig i en lignende oplevelses- og læringsmæssig situation som den nye medarbejder.

Kollega: "… jeg er old school, rigtig old school i forhold til alle de andre … jeg er rigtig dygtig til nogle ting, men jeg er bare medium god til det, jeg laver nu…"

Leder om den initierede faglige udvikling i afdelingen: "..jeg har trukket noget af det væk fra dem [de organisationserfarne], som tidligere har konstitueret dem i rollen. Så selvfølgelig er der meget på spil … jeg er ret overbevist om, at det er svært for Mark[3] [organisationserfaren kollega] at være i".

Casen illustrerer, hvordan grundantagelser om 'den uvidende nye' og 'den indsigtsfulde gamle' medarbejder bliver utilstrækkeli-

ge til forståelse af medarbejdermodtagelse i foranderlige og forandringsprægede organisatoriske kontekster. Det formaliserede introduktionstiltag med 'kollegial makker'-relation mellem den nye medarbejder og den organisationserfarne kollega kommer i sin idealtypiske udgave med inspiration fra mesterlærerelationen i dissonans med de faktiske læringspositioner i medarbejdermodtagelsen.

Historik i de indbyrdes relationer mellem ny medarbejder, ansættende leder og organisationserfaren kollega, som uddybes i det følgende, forstærker asymmetrien mellem ny medarbejder og organisationserfaren kollega som henholdsvis 'kompetent' og 'inkompetent' set i forhold til den ønskede fremtidige profil i afdelingen.

Relationel historik som faktor i modtagelsessamspil

Den nye medarbejder træder ind i en diskurskamp repræsenteret ved standpunkterne mellem den organisationserfarne kollega og leder omkring 'det gamle' versus 'det nye', den 'hårde' versus 'bløde' faglighed, centrale standardiseringer versus decentral fleksibilitet og deduktive versus induktive arbejdsmåder.

Kollega beretter om denne diskurskamp: ".. den ene er ikke mere rigtig end den anden. Det er to vidt forskellige måder at betragte det på … hvis flere personer kommer med samme billede af, hvordan verden ser ud, så er det rigtig svært, hvis man ikke er enig... de [ny leder og nye medarbejdere] kommer alle fra en anden verden, hvor man tænker på en anden måde, men er enige om, hvordan man tænker".

Både leder og organisationserfaren kollega referer til aktuelle organisatoriske diskurser manifesteret i organisatoriske udmeldinger og initiativer, når de tydeliggør deres egen position og argument for, hvad de anser som relevant fremtidig udvikling for organisationen.

Ny medarbejder og leder fremhæver deres indbyrdes kendskab og fortrolighed fra samarbejde på tidligere fælles arbejdsplads som en ressource i deres samarbejde i opstartsperioden.

Leder: "..når man kender hinanden i forvejen, som vi gør, så vinder man rigtig meget ved det… Vi har en tryghed ved hinanden, der gør, at jeg har været i stand til at tage Peter [ny medarbejder] hurtigere med i nogle konkrete opgaver. Jeg ved, hvad han kan, og hvilke kompetencer han har. Så har jeg haft modet til at skubbe lidt mere til ham".

Ny medarbejder: ".. Anders [leder] ved, hvad jeg kan, og hvad jeg interessere mig for… det er jo rart at vide, at man er kommet hertil på grund af noget af det, man kan. Det giver en selvsikkerhed i forhold til, hvis man skal prøve at bidrage med noget…"

Kollega giver udtryk for, at forhåndskendskabet i relationen mellem ny medarbejder og leder har betydning for, hvordan han agerer i relation til den nye medarbejder: "..Peter [ny medarbejder] kendte Anders [leder] i forvejen, og det har jo selvfølgelig gjort, at jeg ikke har følt, at han [Peter, ny medarbejder] var alene… jeg føler, at han kommer tilbage til gamle kolleger… det er virkelig en følelse af, at det er mig, der er alene, og ikke dem".

Den organisationserfarne kollega og ny medarbejder mødes ikke på tomandshånd i den formelle "kollegial makker"-relation, hvad ellers er vanligt i lignende introforløb i organisationen.

På vej mod begrebsdannelse om 'Modtagelsessamspillets lokale økologi'

Modtagelsessamspillets lokale økologi (eng. *Ecology of Entry*) som optik i forskning og praksis indenfor organisatorisk medarbejdermodtagelse tager afsæt i den empiriske iagttagelse af, at såvel organisationserfarne kolleger som nytiltrådte medarbejdere bliver lærende subjekter i forandringsprægede organisatoriske kontekster og i konstellationer, som sætter traditionelle for-forståelser om 'den uvidende nye' og 'den indsigtsfulde gamle' medarbejder ud af funktion. Teoretiske betragtninger fra det kompleksitetsteoretiske perspektiv om organisationer som kontinuerlige mønsterdannelser af aktivitet mellem organisationsmedlemmer (Stacey 2010) bidrager til udkrystallisering af *organisatorisk temporalitet* som et paradigme at begrebsliggøre den lokale, uformelle socialisering i organisatoriske opstartsforløb ud fra.

- *Modtagelsessamspillets lokale økologi* handler om at betragte det ***lokale*** samspil mellem nye og organisationserfarne medarbejdere og ledere som en primær arena for modtagelse af nye medarbejdere og for gensidig læring mellem nye og organisationserfarne medarbejdere.
- *Modtagelsessamspillets lokale økologi* peger på vigtigheden af at rette opmærksomhed mod ***specifikke*** konstellationer (i relationer, jobfunktioner, arbejdstilrettelæggelse og team-eksterne kon-

taktflader), når medarbejdermodtagelse skal tilrettelægges, ledes og justeres løbende.

- *Modtagelsessamspillets lokale økologi* handler om ***historikken*** i involverede relationer og om forholdet mellem relationsmæssig historik og bredere organisatoriske forandringsbevægelser.

Konklusion - implikationer for forskning og praksis

I forskningsfeltet *Organizational Socialization* har Reichers (1987) stået fadder til *interaktionistiske tilgange* indenfor forskning i medarbejdermodtagelse. Reichers tager afsæt i Meads symbolske interaktionisme og fremhæver interaktionen mellem nytiltrådte og organisationserfarne som den primære socialiseringsmekanisme. God medarbejderintroduktion er i denne optik tiltag, der øger frekvensen af interaktion mellem nye og organisationserfarne (Ibid.). Den begyndende begrebsdannelse om *Modtagelsessamspillets lokale økologi* ligger i forlængelse af interaktionistiske tilgange indenfor forskning i medarbejdermodtagelse, men tilføjer en *kontekstualisering* af de lokale interaktioner i et globalt organisatorisk flow. Artiklens forskningsmæssige bidrag til feltet består i at anskue tidslighed i organisatoriske samspilsprocesser som en væsentlig faktor i betragtninger om medarbejdermodtagelse. Artiklen identificerer betydningen af bredere organisatoriske forandringsbevægelser for den uformelle positionering mellem ny medarbejder og organisationserfarne kolleger i forandringsprægede organisatoriske kontekster.

Modtagelsessamspillet lokale økologi er en væsentlig arena for medarbejderintroduktion, og vi bør både forskningsmæssigt og i praksis interessere os for samspillet mellem formelle introduktionstiltag og den uformelle praksisnære socialisering mellem nye og organisationserfarne og mellem leder og medarbejdere. En given tiltrædelse må anskues i de dynamikker, som den enkelte nye medarbejder *lokalt* tiltræder i. Det fordrer af ansættende ledere, at standardiserede introtiltag rettet mod praksisnære kollegiale relationer (som eksempelvis mentor- og buddyordninger) anvendes kontekst-fleksibelt og gentænkes i relation til faktiske læringspositioner mellem ny medarbejder og organisationserfarne kolleger i afdelingen. Fokus på modtagelsessamspillets lokale økologi i medarbejdermodtagelse udvider HR-praksisfeltet i forhold til medarbejderintroduktion fra kursusundervisning (af nye medarbejdere på formaliserede introkurser) til ledelsesmæssig sparring

af ansættende ledere omkring indsats og opmærksomhedspunkter i det lokale modtagelsessamspil.

Noter

1 Ph.d.-projektet om medarbejdermodtagelse under titlen *Innovationspotentialet ved nye medarbejderes tiltrædelse* er samfinansieret mellem Aalborg Universitet og Mercuri Urval A/S.
2 Ansættelser i virksomheden følger HR-drevne, standardiserede assessment- og selektionsprocedurer. Ansættelser i relation til denne case var ingen undtagelse.
3 Casen er anonymiseret. Anvendte personnavne er fiktive.

Referencer

Ashford, S. og S. Nurmohamed, 2012. From Past to Present and Into the Future: A Hitchhiker's Guide to The Socialization Literature. In: Wanberg, C. R. (Ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.

Ashforth, B. E., 2012. The Role of Time in Socialization Dynamics. In: Wanberg, C. R. (Ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.

Bauer, T. N. og B. Erdogan, 2011. The effective onboarding of new employees. In Zedeck, Sheldon (ed.) *APA Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, p. 51.64. Washington, DC, US: American Psychological Association.

Feldman, D. C., 2012. The Impact of Socializing Newcomers on Insiders. In: Wanberg, C. R. (Ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.

Kvale, S. og S. Brinkmann, 2009. *Interview: Introduktion til et håndværk*, 2. Udg. DK: Hans Reitzel.

Prigogine, I., 1997. *The End of Certainty. Time, Chaos, and the New Laws of Nature*. New York, US: The Free Press.

Reichers, A. E., 1987. An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *The Academy of Management Review*, vol 12(2), pp. 278-287.

Revsbæk, L., 2011. Medarbejderintroduktion – Et bidrag til organisatorisk innovation. I N. Stegeager og E. Laursen (red.), *Organisationer i bevægelse, Læring- Udvikling - Intervention*. DK: Samfundslitteratur.

Saks, A. M. og J. A. Gruman, 2012. Getting Newcomers On Board: A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory. In: Wanberg, C. R. (Ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.

Sluss, D. M. og B. S. Tompson, 2012. Socializing the newcomer: The mediating role og leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119 pp. 114-125.

Stacey, R., 2010. *Complexity and Organizational Reality. Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*, 2nd ed. Abingdon, Oxon, UK: Routledge.

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Hvordan kan man lære lederskab

Poula Helth

cand.scient. adm. og ph.d. studerende på CVL/CBS, tidligere selvstændig konsulent og ekstern lektor, har bl.a. bidraget til udvikling af det personlige lederskab gennem en række teoribøger om lederskab. Har siden 2011 deltaget i forskningsprojektet "New movements – new responsive welfare management" og er nu i gang med ph.d. projektet "Læring i praksis – vejen til bedre lederskab" med fokus på læring af ledelse i praksis gennem transformative processer.

This article focuses on knowledge about learning processes based on a research project where leaders make experiments in order to create new aspects of leadership. Based on movement seeing and the affective turn (Massumi 2002) leaders learn to act differently. The sessions in the project are organized as living, sensing, moving experiments where leaders get inspiration from performance theory (Schechner 2003).

The project is based on the assumption that too much of the social theory is unprocessual (Massumi 1997) and that leaders therefore have to learn to become more process oriented thorough their professional leadership training i.e. based on a non-representational theory, that is an approach to understanding the world where we to have to look at the how and not the what (Thrift 2008).

The project moves the learning focus from a theoretical study to a performing study in close connection with developing the self as an embodied self; it is the self that is based on desire and corporeality (Elliot 2012). New forms of leadership will occur and we will have to reconsider our traditional ways of organizing educational systems that are often focused on effects and transfer

Lederes læring af lederskab.

Artiklen sætter fokus på, om der er behov for at udvikle radikalt anderledes uddannelser, hvor læring sker med afsæt i lederskabet og lederen selv. Her vil vi dels se på lederskabets betingelser for at lede velfærdsopgaven, dels på lederskabet som begivenhedsledelse, hvor den transformative læring antages at kunne sætte dybere spor end den traditionelle læring af ledelse gennem transfer. Herefter vil artiklen gennemgå læringsaspekter fra et netop afsluttet forskningsprojekt *New Movement – New Responsive Welfare Management* og analysere virkningen af den transformative læring i projektet. Artiklen viser, hvordan ledere kan udvikle et responsivt lederskab, hvor de finder energi og mod til at lede anderledes, når de arbejder med transformativ læring. Aspekter ved transformativ læring i forhold til transfer vil ligeledes blive belyst i denne artikel, som afsluttes med perspektiver for fremtidens lederuddannelser, herunder en kort præsentation af et nyt forskningsprojekt, der skal arbejde med eksperimenter i lederens egen praksis.

Dermed sætter artiklen fokus på, hvad læring er, hvis vi antager, at lederskab skabes gennem den enkelte leder og på tværs af traditionelle opdelinger og strukturer, i kraft af de begivenheder, der opstår i nuet. Artiklen undersøger hvilke læringsformer, uddannelse af ledere med fordel kan anvende, hvis ledere skal lære at være til stede i begivenheden og håndtere øjeblikket, dvs. undersøge muligheder for at fremme transformativ læring som. en ændring af grundlæggende antagelser hos den enkelte, frem for transfer, som det at overføre teorier og viden fra lederuddannelsen til egen praksis.

Lederskab er udpeget som den kreative kraft, der skal overskride paradokserne i den offentlige sektors dobbelthed af kontekst og selvstyring, og som skaber et legitimt beslutningsgrundlag og koordination gennem forhandlede relationer (Pedersen, 2008). Lederskabet er trods det, at der er tale om en opgave udført af en person, altid bundet op på en organisatorisk ramme, hvor lederrollen ikke blot udfoldes, men også skabes af lederen selv (Helth 2009, Rennison 2009). Fordi lederskabet i dag er bygget på en foranderlig, polykontekstural organisatorisk ramme, er der behov for et responsivt lederskab, hvor lederen kan agere på tværs og indgå i relationer mellem mennesker og ikke blot forholde sig til

organisationen som et mekanisk gitter med siloer, bokse og faste båse (Thrift 2008, Stacey 2010).

For at få dybere kendskab til responsivt lederskab, er der behov for forskning i lederuddannelser med en mere eksperimenterende tilgang (Amhøj 2010). Med en eksperimenterende tilgang, kan man kan bl.a. undersøge muligheden transformativ læring, hvor der samtidig sker en ændring af den lærendes identitet (Illeris 2013). Dette aspekt vil denne artikel belyse med afsæt i oplevelser fra et læringsforløb, med henblik på at undersøge de lærendes muligheder for i kraft af eksperimenter under forløbet at rekonstruere og dermed danne grundlag for anderledes fremtidige handlinger (Mezirow 1995, Rander 2011, Illeris 2013). Det skal understreges, at ikke al læring fører til transformationer i meningsstrukturer; der skal andet og mere til, før voksne mennesker bliver påvirket på en måde, så de ændrer meningsstrukturer. Ifølge læringsteoretikeren Jack Mezirow består den transformative læring i at blive bevidst om, hvordan og hvorfor de grundlæggende antagelser har påvirket den hidtidige opfattelse, og transformationen skal føre til en reformulering af antagelser og give plads til helt nye forståelser og måder at handle på (Wahlgren et al 2002, p. 159).

Den eksperimenterende læring, som denne artikel belyser på, muliggør læring i nuet (Amhøj 2010 og 2013). Dermed vil artiklen også belyse grundlaget for et responsivt lederskab i kraft af læring på baggrund af eksperimenter i nuet. Dette er i modsætning til en læring, hvor ledere lærer at udpege, planlægge, reflektere over og have dokumentationen klar til at håndtere den fremtidige ledelsesopgave. Det er en udbredt opfattelse på mange lederuddannelser, at ledere i kraft af det, de lærer på uddannelsen, kan hente belæg for deres lederskab ved at trække på teorier, der underbygger, hvordan de på forhånd kan sikre sig, at de gør det rigtige. Men kun begivenheden kan afgøre, hvilket lederskab, der er det rigtige.

Ledere står hele tiden over for begivenheden, forstået som den pludseligt opståede situation, hvor der skal handles hurtigt og træffes beslutninger. Her har ledere sjældent mulighed for hverken i tid eller rum at gennemføre eftertænksomme analyser eller dybe refleksioner. *Begivenheden indtræffer, lederskabet udspiller sig: Begivenheden konfronterer os altid med det skelsættende. Vi må gøre det, som vi må gøre. Vi må spille stykket til ende, sprælle i nettet eller be-*

gynde på noget nyt. Begivenheden viser ind i sig selv, i det vi kalder øjeblikket (Kirkeby 2006, side 10).

Her er *den ægte følte tanke* vigtig (Massumi 2002), så lederen kan handle i nuet, være autentisk, og ikke blot gennem iagttagelser af sig selv forholde sig til begivenheden på et teoretisk og taktisk plan. Mange ledere gemmer sig bag lederrollen for at legitimere deres beslutninger. De gemmer sig bag instrumentelle styringsmanualer og træffer beslutninger ud fra en indgroet rationel logik (Melander 2012)

Som Ole Fogh Kirkeby skriver:

> "Enhver begivenhed trækker hændelsernes strøm ud af deres trivialitet. Dermed stiller den meningen med det, vi gør, op mod meningen med det, vi ville kunne gøre. Også selv om vi ikke drømmer om at skifte liv, og også selvom vi har hovedet helt nede i planer, projekter, perspektiver, der er ved at lykkes, eller optaget af vores ansvarlighed overfor medarbejderne, så ringer der en klokke et sted. Inden i hver begivenhed findes der en ganske fin, næppe hørbar gongong, der melder, at den kamp, vi udkæmper, også har runder og dermed pauser (Kirkeby, 2006, side 11).

Begivenheden viser således ind i fremtiden, samtidig med at den åbner øjeblikket mod nutiden.

Grundlaget for at sætte fokus på transformativ læring frem for transfer er antagelsen om, at lederskabet fordrer helt nye multible, kreative og innovative kompetencer for at ledere kan håndtere fremtidens velfærdsopgave. Lederskab som governance skal kunne skabe et kraftfelt af intensitet, der muliggør, at velfærdsopgaven kan tænkes gennem et felt af muligheder ved at inddrage den transformationskraft, som bevægelsen mellem det potentielle og det aktuelle sætter i gang (Amhøj 2010). Artiklen bygger således på den antagelse, at kun ved at gribe øjeblikket, kan lederen udøve et troværdigt lederskab, som skaber nærvær og handlekraft på samme tid, når præmissen for lederskab er tvetydighed og dilemmaer.

Eksperimenter som grundlag for læring

Der er i 2012 og 2013 gennemført et forskningsprojekt *New Movement – New Responsive Welfare Management*[1] på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på Copenhagen Business School, hvor der afprøves nye veje til at skabe transformative processer gennem virtuelle, eksperimenterende styringsteknologier. Projektet er finansieret af et konsortium bestående af en række professionshøjskoler, finansministeriet og nogle interesseorganisationer

Projektet, som forfatteren af denne artikel har deltaget i, har afprøvet nye former for performance bl.a. visualiseringer, musik, teater, dans og andre kropslige øvelser, som har skabt bevægelser i både krop og sind. En sådan brug af teknologier har haft til formål at udruste lederen til at skabe en forskel mellem den potentielle verden og den aktuelle ved at aktualisere det potentielle i den reelle verden. Se www.newmovements.org.

Som optakt til forskningsprojektet skrev forskergruppen på projektets hjemmeside: *Virkeligheden har det med at bevæge sig. Indsætter vi en forskel opløses den konstant. Det, vi genkender som styring, bliver dermed hurtigt ustyrligt og skaber behov for mere styring. Det dræber engagementet og glæden— som så igen spænder ben for, at vi faktisk knytter an til den forskel, der skal minimeres og styres på. Det handler om at "se", hvad der bevæger os. Rører vi andre—rører og bevæger vi også os selv. Det åbner op for nye offentlige fremtider. I dette forskningsprojekt inviterer vi mange forskellige fagprofessioner til at designe 4 eksperimentariums med henblik på at aktualisere en engagerende og levende fremtid for det offentlige lederskab. Deltagerne er bl.a. offentlige ledere, der allerede er godt i gang med at skabe fremtidens lederskab her og nu. I eksperimentariet arbejdes der med teknikker, der på en og samme tid er æstetiske og politiske, pragmatiske og spekulative. Vi vil "se" bevægelser og mærke, hvordan de bevæger os, fordi der ofte er mere bevægelse i bevægelserne.*

Alle fire eksperimentariums handler om at aktualisere det responderende lederskab, der kan lede engagement og kreativitet. Det handler om ledelse af den nye intense velfærd. Vi har gennemført 3 eksperimentariums på Krudttønden, som er et spillested på Østerbro i København, og det 4. eksperimentarium på Vega i København. Rammen har understreget det eksperimenterende sigte med projektet. De i alt 25 ledere, der har deltaget i projektet, har repræsenteret uddannelsesinstitutioner, faglige organisationer, statslige styrelser og kommuner.

Som omtalt på projektets Facebook profil www.facebook.com/intensewelfare, er der i projektet eksperimenteret med en virtualitet, som er opstået, når den enkelte deltager i projektet har skabt det mulige i den aktuelle begivenhed. Og det er netop sket, når hun har genopdaget, hvad kroppen kan. Det kan f.eks. være at vise glæde, engagement eller empati, når deltagerne har danset, bundet knuder på tov uden at tale sammen; oplevet lederskabet som en flydende bevægelse mellem det at lede og blive ledt, når man er i en fugleflok; bygget, tegnet og malet fremtidens lederskab som ild, vand, jord og luft, fornemmet og påvirket hinanden; skruet op og ned for intensiteten. Der har ikke på noget tidspunkt været tale om en nøje planlagt, indstuderet kausal orden, men en tilfældig sammenhæng, som har krævet, at deltagerne selv har performet. Som en Som jeg hørte en deltager udtale på det sidste eksperimentarium: " Vi har ikke på noget tidspunkt kendt hinandens positioner, spurgt om succeshistorier eller arbejdet med de sædvanlige magtrelationer, hvilket er usædvanligt, når så mange ledere er til stede i samme rum på samme tid. Den kognitive, rationelle logik har ikke blot været dømt ude, den har slet ikke været relevant."

Det er interessant, om deltagerne i projektet har taget erfaringerne med tilbage og brugt dem i egen praksis; om de ud fra en sansning af de energier, stemninger og potentialer, der er i ethvert menneske, gør brug af erfaringer med eksperimenterne, når først energier og stemninger bliver genkendt. Artiklen vil inddrage aspekter af den transformative læring, der kan være tale om, i det næste afsnit.

Det responderende lederskab

Det responderende lederskab tager afsæt i *the affective turn*, den påvirkende bevægelse og handler om virtualitet og intense tilblivelsesprocesser (Massumi 2002). Begrebet henter inspiration hos den nederlandske filosof Spinoza og siden udviklet af den franske filosof Gilles Deleuze i bogen Spinoza: Practical Philosophy (Deleuze 1988) som svaret på, hvad der kommer efter Michel Foucaults analyse af kontrol og overvågningssamfundet (Amhøj 2013). Affekt gør med en deleuziansk inspireret tilgang op med ideen om, at følelser som skam, glæde, vrede, tristhed og henrykkelse kommer fra det enkelte subjekt (Amhøj 2013 og Ruddick 2010). Eksperimenter med kroppen understreger ifølge Amhøj, hvordan vi står på vippen til et ny ubestemmelig og virtuel fremtid og nye former for individuation.

Det er affekter, som ifølge Massumi skaber grundlag for vores tankegang og holdninger, og ikke blot skaber affekter den intensitet, men også den transformationskraft, som bevægelsen mellem det potentielle og det aktuelle sætter i gang (Massumi 2002). Aktualiseringen af intensitet er noget, som man konstant må eksperimentere med. Derfor kan man sige, at udtryk og bevægelser, der udløser intensitet i et øjeblik, ikke nødvendigvis er det samme, der udløser intensitet i et andet øjeblik. På den måde handler ledelse om at kunne forholde sig til en ubestemmelig fremtid (Amhøj 2013)

De vigtigste affekter er ifølge Spinoza glæde, ønske og tristhed, og han definerer affekt i bred betydning, fordi affekt – eller påvirkning – både omfatter krop og tanke (mind) (Spinoza 1985). Den påvirkende bevægelse har stor indflydelse på, hvordan vi bliver påvirket af og selv søger at påvirke begivenheder. Affekt involverer både krop og sind, hvor vi påvirker og påvirkes, så vi når til "greater or lesser perfection". Vores tanker er ifølge Spinoza skabt ud fra vores ide om, hvordan vores krop er. Er vi optaget af, hvad vi ikke kan, er det i virkeligheden ofte et udtryk for, hvad kroppen fortæller os, at vi ikke kan.

Projektet *"New Movements- New Responsive Welfare Management"* har afprøvet metoder, som bl.a. har haft til formål at fremme transformativ læring gennem de påvirkende bevægelser, projektet har bestået i. Det er ikke muligt at sige noget endeligt om, hvilken læring der kommer ud af projektet, set i forhold til deltagernes praksis. Og grundlæggende vil en effektmåling, som forskerne kunne igangsætte, også ødelægge noget af den respons, deltagerne har sanset undervejs. Med udgangspunkt i Gilles Deleuze og Felix Guattari's forståelse af forskellen mellem begreberne "molarity" (det strukturerede) og "molecularity" (det der skabes mellem den enkelte og fællesskabet), finder man en model til analyse af projektets affektive viden til forskel fra en planlagt, teoriformidlende viden (Elliot 2012). Det molekulare selv er det selv, der er til stede og oplever og udfordrer strukturer og mønstre. Det er det selv, der er flydende og forandrer sig hele tiden; det er det selv, der er baseret på ønske og kropslighed: *The molecular is how you are feeling at the moment* (Elliot 2012 p. 26). Projektet har netop lagt vægt på at skabe stemninger, bevægelser og affekter, og dermed tilstedeværelse i nuet og ikke fokuseret på, hvad deltagerne i projektet har lært, som de kan bringe tilbage i egen praksis.

Seniorforsker Christa Breum Amhøj, som har arbejdet med transformativ læring gennem en årrække har bidraget med sin viden på området, i forbindelse med tilrettelæggelse af projektet *New Movements- New Responsive Welfare Management*. Hun skriver bl.a.:

> Det er vigtigt, at der sættes fokus på, at den enkelte leder lærer at skabe et virtuelt blik på sig selv, der overskrider de sociale og selvskabte forventninger ved at skabe intensitet, energi og stemninger gennem et zigzag mellem potentielle dimensioner i tid og rum (Amhøj 2010 p. 252).

Projektet har forsøgt at lukke op for en kreativitet og nytænkning, når det gælder læring i forhold til lederens egen praksis. Denne tilgang kan ikke blot opfattes som kritik i forhold til de eksisterende lederuddannelsesparadigmer, men kan med Braidotti (2008) også ses som dannelse af nye begreber og ikke mindst som doser af positivitet i vores uddannelsesinstitutioner (ibid., p. 254). Der er således ikke tale om kritik i gængs forstand, som når man finder fejl og mangler på eksisterende lederuddannelser, men mere om en kritik, der knytter sig til at mærke sprækker i disciplinerende teknologier. Dette har projektet har da også givet mulighed for, fordi deltagerne har oplevet intensiteten som følge af de påvirkende bevægelser, som afvigelser fra styringsnormen. Den virtuelle teknologi, som projektet har anvendt, kan muligvis vise sig at have et hidtil ukendt potentiale både i forhold til lederuddannelser og lederes egen praksis.

Denne tilgang til læring af lederskab kræver dels et fokus på det responderende lederskab, dels en præcisering af de læringsbegreber, som må afsøges, hvis mestring af virtuelle styringsteknologier skal udvikles og anvendes. Det er forskernes antagelse, at projektet har skabt en ny kropslig manifestation gennem bevægelserne i projektet, som kan have en transformativ og dermed identitetsskabende karakter. Indvendingen kunne være, at der igen blot er tale om nye performative teknologier, som skal overføres til lederens egen praksis, og som derfor ikke med sikkerhed kan siges at have en værdi i et organisatorisk perspektiv, men mere være endnu eksempel på et personligt udviklingsprojekt.

Imidlertid viser foreløbige resultater af forskningsprojektet noget andet. Vi har i en række interviews anvendt en fænomenologisk metode, hvor ledernes egne erfaringer har dannet grundlag

for at lytte til deres erfaringer i forhold til en kropslig, intersubjektiv livsverden (Husserl 1993). Den fænomenologiske metode kan sammenlignes med den gode musikalske improvisation, hvor det drejer sig om at lade virkeligheden indfange ved at lade sig lede af umærkelige variationer, der gives i den intuitive sansning af verden (Rendtorff 2004, p. 285).

Resultater fra interviewene blandt deltagerne i eksperimentariet *New Movement – New Responsive Welfare Management* viser blandt andet, hvad der dukker op, når vi inddrager intensitet og energi i udvikling af lederskabet. En af deltagerne udtrykker således: *"Jeg følte, at jeg brugte mig selv meget mere end jeg plejer, på en god måde, da jeg første gang stor i en vanskelig situation. Som regel har jeg et stort hoved. Ved at bruge kroppen bliver jeg et helt menneske. Sådan har jeg egentlig altid oplevet mig selv, men jeg har altså ikke før givet udtryk for noget. Det er en fantastisk følelse at kunne bruge sig selv som et helt menneske – ved at skabe bevægelser. Jeg vidste ikke, hvad der kom ud af det. Jeg fulgte blot min fornemmelse"*.

Citatet viser, at eksperimenter med den affektive teknologi har givet en transformation i denne lederes opfattelse af sit eget lederskab hen imod et responsivt lederskab. Der er således tale om en erkendelse af lederens hidtidige antagelser og en efterfølgende reformulering af antagelserne (Wahlgren 2002).

En anden deltager siger: *"Vi skal have det mentale og kropslige meget mere med ind i stedet for kun hovedet og følelserne. Vi kan jo ikke læse os til at ændre praksis. Det ville være paradoksalt, hvis vi skulle læse os til bevægelser. Dem er vi nødt til at eksperimentere med"*.

Dette citat viser den erkendelse, der er sket hos deltageren, når vi anvender de kropslige eksperimenter. Også her kan man se spor af transformativ læring.

En tredje deltager udtrykker sig således: *"Som professionelle kan vi have en tendens til at sige "det faglige først", og så kan mennesket komme bagefter. Men sådan bør det ikke være, de to elementer skal være ligeværdige. Da vi læser hinanden ubevidst, er det selvfølgelig afgørende, at mennesket også er med. Efter eksperimentariet er det blevet mere legitimt at være mig selv. Det har en værdi, hvad jeg bidrager med som menneske"*.

Igen viser citatet, at en leder har skiftet holdning til sit lederskab. Hun har erkendt at det er afgørende at være sig selv, ikke i kraft af en refleksiv øvelse, men som følge af det, Guattari og Deleuze kal-

der det molekulare selv (Elliot 2012). Lederen har haft modet til at være sig selv og mærke sig selv og dermed udfordret sin molaritet.

Noget tyder på, at ledere ved at eksperimentere med at være til stede i nuet, kan håndtere begivenheden anderledes. Det er dog for tidligt at lægge sig fast på konklusioner af projektet. Desuden er der behov for, som denne artikel også belyser, at forskningen zoomer ind på lederens praksis og opdager, hvad der sker når eksperimenter med responsivt lederskab gennemføres i egen ledelsespraksis hvor bl.a. også de sociale praksisser kan spille ind.

Fra transfer til tranformation på lederuddannelser

I projektet *New Movement – New Responsive Welfare Management* har vi set de kropsligt indlejrede erfaringer og dermed det potentielle, deltagerne i eksperimentariet bidrager med, blive aktualiseret gennem de bevægelser, som de sætter i gang i projektets eksperimenter. Projektet ser ud til at have udfordret den traditionelle lederuddannelse ved at tage fokus væk fra kompetenceudvikling gennem kognitive teorier, refleksive metoder, typologisering, selvskabte lederroller og i det hele taget en optagethed af lederen som individ.

Ofte står vaner i vejen for, at ledere handler anderledes i begivenheden. De lader sig indfange af rationaler, som de dybest set ikke ønsker at blive bundet af, men som de i situationen alligevel ikke kan befri sig for, fordi der er tale om selvreferencer eller feedback loops i lukkede kredsløb (McKenzie 2001, p. 90). Med bevægelserne oplever lederne det potentielle, som de kan trække med ind i deres egen praksis, som f.eks. den deltager i eksperimentariet, der udtaler: *"Ved at bruge kroppen bliver jeg et helt menneske. Sådan har jeg egentlig altid oplevet mig selv, men jeg har altså ikke før givet udtryk for noget"*. Som citatet viser, har projektet muliggjort at der sker et flow mellem et socialt og et æstetisk drama. *"The more splendid the displays of dancing, the stronger the alliances; the stronger the alliances, the more splendid the dancing"*(Ibid, p.91). Her er det bevægelsen, der sætter gang i det flow, som påvirker relationerne i det sociale drama.

Skal vi sætte mere fokus på transformativ læring, må vi i det hele taget trække på kropstanken, som indebærer at kroppen i enhver situation allerede har sanset og skabt mening, før en bevidst refleksion eller tanke kan finde sted, tydeliggjort gennem udsagnet "jeg kan" i stedet for "jeg tænker" (Maurice Merleau-Ponty 1999,2009). Kropstanken giver en ny forståelse af, hvordan lederen

kan være til stede i begivenhedens øjeblik, for det er med den franske filosof Merleau-Ponty igennem de kropsligt indlejrede tanker og følelser, lederskabet kan og bør forstås.

Grundlæggende er der en udbredt tro på, at uddannelse er vejen til at løse store samfundsmæssige udfordringer, og at læring sker på en uddannelse og ikke i praksis. Læring er blevet et mantra, som selv om det i høj grad knytter sig til den læring, der sker på uddannelserne, menes at have betydning for professionalisering af ledelse i praksis. Imidlertid synes denne professionalisering ikke fuldt ud at lykkes. Diagnoser om læring i det postmoderne samfund, understøttes nemlig af antagelser om, at institutionel læring begrænser muligheden for læring i praksis (Qvortrup 2004, Illeris 2004, Elkjær 2005). Tendensen er, at ledere i forbindelse med lederuddannelser udvikler en abstrakt, generaliseret, iagttagende forståelse af ledelse, som ikke umiddelbart kan anvendes i den daglige praksis. Det ligger underforstået i uddannelsesmantraet, at denne forandring kommer af sig selv, som følge af vellykket transfer af viden fra lederuddannelsen (Helth 2011).

I modsætning til transfer kan transformativ læring ikke ses som en individuel, kognitiv proces, men må iagttages som en social, relationel proces, hvor de organisatoriske rammer spiller en vigtig rolle (Bottrup og Rasmussen 2011, Bottrup 2002). Transformativ læring ses imidlertid som en krævende læringsform, som uddannelser ikke kan påtage sig ansvaret for(Keller, Willert og Stegeager 2011), og derfor kan forskellen i opfattelse af læring måske vise sig at have afgørende betydning for et manglende samspil mellem teori og praksis. Hvis der er behov for transformativ læring på lederuddannelserne, for at skabe bedre læring i praksis, men lederuddannelsen fortsat primært tilbyder læring gennem transfer, står vi overfor et dilemma.

Transformation har hidtil i den organisatoriske verden været tæt forbundet med Performance Management, men kan alternativt ses i relation til Performance Theory, som er ensbetydende med en række kreative, eksperimenterende former for leg og spil, dans og teater, sådan som projektet *"New Movements- New responsive Welfare Management"* også har gjort. Med tranformativt lederskab indgår blandt andet både det sociale drama og det æstetiske drama, som gennem interpersonelle relationer og sociale samspil kan bruges til at forstærke de horisontale aspekter i organisa-

tioner, modsat de traditionelle vertikale aspekter, som kan virke fastlåsende og kontrollerende (McKenzie 2001, Schechner 1988 og 2003).

Hertil kommer, at transformativ læring også kan inkludere processer, der finder sted på arbejdspladsen. Det gælder f.eks. sociale relationer og samspil, som kan udtrykkes gennem Bourdieus habitusbegreb, hvor individet tilegner sig viden ved internaliseringen i objektive strukturer og efterfølgende omsætter denne viden til praktisk handling gennem eksternalisering af internaliserede strukturer (Bourdieus 1990, Wilken 2006). Habitus er indlejret i kroppen, ligesom det sociale er det. Vi husker med kroppen og reagerer med kroppen, uden at vi er bevidste om det.

Forskningsprojektet *"New Movements- New responsive Welfare Management"* har tydeliggjort kroppens betydning i læringen, forstærket af de kropslige og æstetiske dramaer, som har udfordret og skabt flow i relation til de sociale dramaer. Projektet har dermed brudt en lukkethed i tænkning og handling, som formentlig ikke kunne fjernes gennem refleksion, men som netop dette projekt har kunnet udfordre og dermed ændre. Den sidste påstand er der ikke forskningsmæssigt belæg for, men i og med, at refleksion ofte bruges i lederens praksis og alligevel ikke ændrer vaner og molaritet, tyder noget på, at påstanden kan eftervises, hvis man går tættere på ledernes egen praksis. Desuden tyder erfaringer fra *"New Movements- New responsive Welfare Management"* på, at de performative teknologier kan skabe flow i relation til de sociale dramaer og dermed kan udfordre vaner og mønstre, som en kognitiv orienteret lederuddannelse ikke muliggør.

Sidst men ikke mindst kan det i kommende forskningsprojekter være relevant at inddrage muligheder for at arbejde med praksislæring, som kan defineres som en proces, der sikrer, at individuelle kompetencer udvikles, tilegnes, afprøves og bruges i forbindelse med den opgave, lederen eller medarbejderen har i den organisatoriske kontekst (Bottrup og Rasmussen 2011, Helth 2011). Ledere kan skabe praksislæring, hvis de på den ene side lærer at omsætte kompetencer fra lederuddannelser i deres egen ledelsespraksis, og hvis uddannelsesinstitutioner på den anden side indarbejder præmisserne for praksislæring som et dynamisk element i lederuddannelserne.

For at skabe grundlag for at lære at blive leder, skal uddannelsen af ledere i fremtiden ikke blot medtænke forholdet mellem transfer som internalisering af viden hos den enkelte leder og en efterfølgende eksternalisering af den nu tilegnede viden i lederens egen kontekst. Der er behov for at skabe transformative processer både på uddannelsen og i egen kontekst, hvorved man ophæver de klassiske skel mellem uddannelse og arbejdsplads. Herved kan der udvikles både individuelle og organisatoriske kompetencer, fordi eksperimenter rummer mulighed for læring, der er relevant i begge arenaer. Om praksislæring finder sted ved man først, når man sætter fokus på de begivenheder, som løbende opstår og nødvendiggør lederskabet. Læring i praksis sker ikke af sig selv; der skal et aktivt medspil og iscenesættelse til fra alle parter i virksomheden (Wahlgren et al, 2002).

Selv om flere lederuddannelser forsøger at skabe sammenhæng mellem teori og praksis, kan kravet om institutionalisering af lederuddannelserne være i modstrid med ledernes behov for læring i praksis. Uddannelseskravene er knyttet til faglige discipliner, som sætter rammen for, hvilken del af lederens praksis, der må inddrages i træning og opgaver på uddannelsen (Lystbæk 2011). Sagt med andre ord kan den institutionaliserede læring vise sig irrelevant for lederen i forhold til den organisatoriske kontekst. Udfordringen er derfor dobbelt, hvis lederuddannelser skal ændre fokus på læring: dels skal der gøres op med den udbredte antagelse om, at professionalisering af ledere sker i kraft den teoriformidling, der sker på lederuddannelser; dels skal der gøres op med forestillingen om, at læring sker på en uddannelse og ikke i praksis.

Perspektiver

Skal lederuddannelserne ændres, så de skaber mulighed for, at lederskabskompetencer kan ændre fremtidens velfærdsledelse, som denne artikel startede med at diagnosticere som en udfordring, er det nødvendigt at anlægge et andet syn på læring af lederskab. Som artiklen har vist, kan der skabes grundlag for en ny tilgang til at lære ledere at lære lederskab gennem eksperimenter i praksis. Resultater fra forskningsprojektet *New Movement – New Responsive Welfare Management* viser, at det potentielle kan frigøres hos lederen, når han arbejder med her og nu situationer gennem kropslige og mentale bevægelser. Men der er fortsat behov for at forske i den virkning, det

vil have på lederes praksis, hvis uddannelser opprioriterer transformativ læring. En lang række af de spørgsmål, der er blevet nævnt i denne artikel forudsætter forskning i feltet. Erfaringer fra *New Movements – New Responsive Welfare Management* vil blive afprøvet gennem et forskningsprojekt, hvor forfatteren til denne artikel vil følge ledere i deres egen praksis gennem to år.

Projektet "Læring i praksis – vejen til bedre lederskab" vil blive gennemført som lokale forløb, hvor der vil være grundlag for at udvikle og afprøve nye former for lederskab i den enkelte virksomhed. Projektet bygger videre på erfaringer fra forskningsprojektet *"New Movements – New Responsive Welfare Management"*, som er belyst i denne artikel. Der udvælges 3-4 ledere i hver virksomhed, i alt omkring 30 ledere, som skal eksperimentere med forskellige aspekter af lederskab. Projektets forskere følger udvalgte ledere gennem en række eksperimenter med læring af lederskab. Eksperimenterne tilrettelægges efter aftale med den enkelte leder og i forhold til nogle etiske kriterier i den deltagende organisation. Som start på forløbet, midtvejs og som afslutning på processen vil der blive gennemført workshops i tværgående deltagergrupper. Som et vigtigt aspekt af forskningsprocessen vil der blive gennemført opfølgninger i form af coaching af deltagerne i forløbet, som samtidig vil danne grundlag for et antropologisk studie af effekten af læringen i praksis.

Forventningen til projektet er, at vi vil finde nye veje til at organisere læringsprocesser på lederuddannelserne gennem nye former for samarbejde mellem uddannelse og virksomhed. Men ikke nok med det. Det forventes også, at den transformative læring vil vise sig at gøre op med forskellen mellem teori og praksis, mellem uddannelsessted og arbejdsplads. For erfaringer fra forskningsprojektet *"New Movements – New Responsive Welfare Management"* tyder på, at den transformative læring kan foregå overalt.

Perspektivet med forskning i temaet "Hvordan kan man lære lederskab" er at finde frem til, om vi skal gøre op med de hidtil gængse opfattelser af, at lederuddannelser primært skal have fokus på transfer. Hvis det viser sig, at læring som ændrer både den enkelte leders og organisationens identitet, kan ske overalt, vil den hidtidige skelnen mellem uddannelse og praksis ændre sig, og ansvaret for læring åbne sig, så alle parter, der er involveret i læring, nemlig

primært lederne, deres organisationer og uddannelsesstederne skaber nye muligheder for læring.

Noter

1 www.newmovements.org

2 Projektleder er seniorforsker, Ph.d. Christa Amhøj

Referencer

Amhøj, C.B. (2010): Intet autentisk lederskab uden virtualitet – Et program for styring af intensitet, energi og stemning, Økonomistyring & Informatik, 26. årgang nr. 3, december 2010

Amhøj, C.B. (2013): Fremtidsparat lederskab med lille 'L', i P. Helth (2013): Lederskabelse – det personlige lederskab, Samfundslitteratur (in press)

Andersen, N. Å. og A. Born (2001): Kærlighed og omstilling, Nyt fra Samfundsvidenskaberne

Bottrup, P. og P. H. Rasmussen (2011): Når ledere skaber organisatorisk forandring og transformation, i Helth, P.: Ledelse og læring i praksis, Samfundslitteratur

Bottrup, P. (2002): At skabe rum i arbejdslivet, i: K. Illeris (red.): Udspil om læring i arbejdslivet, Roskilde Universitetsforlag og Learning Lab Denmark, side 65-83.

Bourdieu, P. (1990): In Other Words: Essays Towards a Reflexive Sociology, Cambridge Polity Press

Braidotti, R. (2008). Transpositions – On Nomadic Ethics. Polity

Danmarks Evalueringsinstitut: "Lederuddannelsernes betydning for ledelsespraksis, evaluering af offentlige lederes udbytte af lederuddannelser på diplomniveau", 2012

Deleuze, G. (1988): Spinoza: Practical Philosophy, City Lights Books

Elkjær, B. (2005): Når læring går på arbejde. Et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet, Samfundslitteratur

Elliot, P. (2012): Guattari Reframed, I.B. Tauris

Helth, P. (2011): Ledelse og læring i praksis, Samfundslitteratur

Helth, P. (2009/2013): Lederskabelse, det personlige lederskab, Samfundslitteratur

Helth, P. og O. F. Kirkeby (2007): Menneske og leder, Børsen

Husserl, E. ((1936) 1993): Die Krisis des Europäischen Wissenshaften und die transzendentale Phänomenologie, udgivet af R.D. Smid, Dordrecht: Kluwer, Husserliana XXIX, Ergänzungsband

Illeris, K.: Tranformativ læring og identitet (2013), Samfundslitteratur

Keller, H. D., S. Willert og N. Stegeager (2011): Efteruddannelse som ledelsesudfordring – på sporet af en akademisk praksisuddannelse, i Helth, Poula: Ledelse og læring i praksis, Samfundslitteratur

Kirkeby, O. F. (2006): Begivenhedsledelse og handlekraft, Børsens Forlag

Lystbæk, C. T. (2011): Ledelse af læring af ledelse, almene læringsdilemmaer I lederudvikling, i: P. Helth (red.): Ledelse og læring i praksis, Samfundslitteratur

Massumi, B. (2002): Parables for the Virtual – Movement, Affect, Sensation Duke University Press; Durham & London

McKenzie, J. (2001): Perform or else, Routledge

Melander, P. (2012): Lederskabsreformationen, Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Merleau-Ponty, M. (1945/2009): Kroppens fænomenologi. 2. udgave. Frederiksberg: Det Lille Forlag.

Merleau-Ponty, M. (1999). Om sprogets fænomenologi – udvalgte tekster. Gyldendal

Mezirow, J. (1991): Transformative Dimensions in Adult Learning, Jossey-Bass

Pedersen, D. (2008): Strukturreformens styringslogik – en overskridende dynamik, i: D. Pedersen, C. Greve og H. Højland: Genopfindelsen af den offentlige sektor, Børsen

Pedersen, O. K.: (2011): Konkurrencestaten, Hans Reitzels Forlag

Qvortrup, L. (2004) Det vidende samfund. Forlaget UP

Rander, H. (2011): Ledelse af refleksion og læring, i: P. Helth: Ledelse og læring i praksis, Samfundslitteratur

Rendtorff, Jacob D. (2004): Fænomenologien og dens betydning, i: L. Fuglsang og P. Bitsch Olsen (red.) Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne, Roskilde Universitetsforlag

Rennison, B (2009/2013): Selvskabt ledelse, i: P. Helth: Lederskabelse, det personlige lederskab, Samfundslitteratur

Ruddick, S. (2010). The Politics of Affect: Spinoza in the Work of Negri and Deleuze. Theory Culture Society 27:21

Spinoza, B. (1985): The Ethics. The Collected Works of Spinoza. Vol 1. Ed and trans Edwin Curley, Princeton, Princeton University Press

Schechner, R. (1988, 2003): Performance Theory, Routledge

Stacey, R. D. (2010): Complexity and organizational reality, Routledge

Thrift, N. (2008): Non-Representational Theory – Space, politics, affect Rutledge, London and New York

Wilken, L. (2007): Pierre Bourdieu, Roskilde Universitetsforlag

Wahlgren, B., S. Høyrup, K. Pedersen & P. Rattleff (2002) Refleksion og læring. Kompetenceudvikling i arbejdslivet. Samfundslitteratur

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Gensidigt lærende partnerskaber i teori og praksis

Et organisatorisk drama i to akter

Søren Willert *er lektor på Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet, hvor han bl.a. har været aktiv med henblik på udvikling af PBL-pædagogikken gennem etablering af gensidigt forpligtende samarbejdsrelationer med arbejdspladser uden for universitetet. For nylig har han været bidragyder til en dansksproget grundbog om aktionsforskning. Hans faglige hovedinteresse knytter an til udvikling af professionel praksis bredt betragtet.*

Lars Domino Østergaard *ph.d., er ansat som adjunkt på AAU, Institut for Læring og Filosofi, hvor hans forskningsfelt er læring og motivation. Han har flere års erfaring fra forskning i interaktioner i klasse- og (andre) læringsrum, og er meget interesseret i at belyse, hvordan ændringer i forholdene imellem aktørerne og deres ageren kan medføre skærpet fokus på arbejds- og undervisningsformer, der i højere grad motivere eleverne til aktiv at tage del i deres egne læringsprocesser.*

Randi Nymand *har en baggrund som pædagog og institutionsleder og har været tilknyttet/ansat på Mercantec i Viborg som projektmedarbejder og samtidig stud.mag. inenfor aktionsforskning (Læring og Forandringsprocesser), Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.*

Som det vil fremgå, har forfattergruppen et fælles engagement i det aktionsforsknings- og aktionslæringsprojekt, som præsenteres og diskuteres i artiklen.

Indledning

Denne artikel skrives inden for rammen af et aktionsforskningsprojekt. Projektet er udformet som et samarbejde mellem en stor ungdomsuddannelsesinstitution beliggende 'et sted i Jylland' (herefter *Skolen*) og et tre-personers forskerteam[1] med tilhørsforhold til Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet (herefter *ILF-AAU*). Projektet styres fagligt af temaoverskriften *Klasserummet som organisation – læreren som leder af læringsproduktion*[2].

Projektet blev oprindeligt skubbet i gang, fordi et medlem af forfattertrioen så en mulighed for, at samarbejdskoblingen mellem *Skolen* og *ILF-AAU* kunne formes og udvikles som et *gensidigt læ-*

rende partnerskab (se Molly-Søholm & Willert, 2010, kap. 6). Konsulentteoretisk betragtet indebærer gensidigt lærende partnerskab et farvel til den såkaldte Bestiller-Udfører-Model (BUM), hvor en ledelse udliciterer problemanalyse og -bearbejdning til eksterne professionelle. I stedet indebærer gensidigt lærende partnerskab en satsning på etablering af en udviklingsorganisation-i-organisationen, hvor det gensidigt forpligtende samarbejde mellem organisatoriske insiders og outsiders ideelt set kan fremme muligheden for, at innovationstiltag rammer organisationens Nærmeste UdviklingsZOne (NUZO; Vygotsky, 1978). I ledelsesteoretiske termer kan det gensidigt lærende partnerskab ses som udtryk for, at personforankret ledelsespraksis erstattes af relationsforankret (Uhl-Bien & Ospina, 2012): Udviklingsorganisationens succes som konstruktivt forandringsredskab afhænger af partnerskabets evne til at fastholde de gensidigt inspiratoriske udvekslinger mellem insider- og outsiderperspektivet.

Artiklen tager sigte mod at beskrive det hidtidige projektforløb (med start foråret 2011) som, på godt og ondt, et lærestykke vedrørende det gensidigt lærende partnerskab som redskab for organisatorisk fornyelse (innovation). Beskrivelsen opdeles i to akter samt en mellemakt-tekst. Første akt handler om etablering af det gensidigt lærende partnerskab som en potentiel udviklingsorganisation-i-organisationen. Mellemakt-teksten redegør for nogle nedskaleringer af denne udviklingsorganisation. Anden akt fortæller om de første spæde forsøg på implementering af projektideen – med den nedskalerede udviklingsorganisation som rammesætning.

En afsluttende opsamling gør status, bagud- og fremadrettet. Som et forløbsforankret læringstema diskuteres kort de positive, men bestemt også problematiske potentialer, der knytter sig til at gøre ekstern finansiering til implicit forudsætning for igangsættelse af organisatoriske udviklings- og forandringstiltag.

Første akt: Det lærende partnerskab etableres

Første episode: Projektideen fødes (30. marts 2011)

Aalborg Universitet opfatter sig (bl.a.) som et egnsuniversitet med principiel forpligtelse til lokal videndeling og networking.[3] Forpligtelsen udmøntes bl.a. i åbne samarbejdsaftaler universitetet og enkeltkommuner imellem. En sådan åben aftale udgør rammen om et møde, ultimo marts 2011, mellem repræsentanter for *Skole*-ledelsen

og *ILF-AAU*. SW deltager i mødet – men har forlods lovet sig selv standhaftigt at forblive i en rådgivende, evt. opgaveformidlende rolle. Det skulle gå anderledes.

På mødet taler *Skole*-repræsentanterne om *udvikling af lærerollen* som et vigtigt institutionelt udviklingsbehov. Faglig-pædagogisk ekspertise har umådeligt længe påpeget den såre begrænsede effekt af såkaldt tankpasserpædagogik: læreren, der med udgangspunkt i sit vidensmonopol holder enetale fra katederet, eleverne som karrene, der passivt forventes at lade sig fylde.[4] *Skolens* hverdag gør det yderligere åbenlyst hvordan den seneste teknologiske udvikling samt udviklingstendenser i elevgruppens socialkarakter har gjort denne indarbejdede pædagogiske form stadig mere utidssvarende: Internet og sociale medier tilbyder sig for nutidens unge som en altid tilgængelig vidensbank. Regeringens såkaldte '95 % -målsætning' har bevirket øget optag af 'socialpolitiske elever', der ikke har søgt *Skolen* ud fra personligt motiveret eller karrierebegrundet læringslyst, men efter aftale med en sagsbehandler – og ofte med stor skoletræthed i bagagen. Uagtet, at tankpasserpædagogikken således har teoretiske såvel som praktiske odds imod sig, har den dog fortsat tag i den institutionelle praksis. På godt og ondt udgør den en global skolekulturs arvesølv. Hvordan startes det systematiske arbejde med at udvikle alternativer?

SW tændes af diskussionen. Med udgangspunkt i egne underviserfaringer og –præferencer, 'kommer han til' at formulere projekttemaet: "Klasserummet som organisation – lærer som leder af læringsproduktion". Temaet vækker interesse hos *Skole*-repræsentanterne: "Kunne vi evt. lokke dig til at lave et kursus omkring det tema? – Vi har (sagt med et smil på læben) rundt regnet 3-400 lærere, der kunne have behov … ? – Vi kunne starte i det små, 30-40 af vores undervisere, der siden kunne føre tankerne ind i organisationen, til deres kolleger."

SW gør sig kostbar. Han skal *ikke* lave noget kursus. På et tidspunkt kobles imidlertid hans tændthed sammen med en lyst til i praksis at afprøve en aktionsforskningsinspireret konsulentform, som han fornylig har været med til at beskrive i bogform (Molly-Søholm & Willert, 2010) – og den kobling udmøntes som følger: "Et kursus vil jeg ikke lave – og jeg tror heller ikke på et sådant kursusarrangements reelle gennemslagskraft på jeres arbejdsplads.[5] Men hvis I er med på ideen, vil jeg godt stille mig til rådighed som med-

lem af en styregruppe, hvor repræsentanter fra *Skole* og *ILF-AAU* arbejder sammen om at give projekttemaet praktiske ben at gå på i jeres organisation." Den ide vinder gehør. Mødet munder ud i en aftale om, at SW skal forhøre sig blandt sine *ILF*-kolleger med henblik på at finde, helst to supplerende medlemmer af projektets styregruppe. Når dette er på plads, skal en ny mødedato fastlægges.

-o-

En 'kursusløsning' ville have givet SW status som den udefrakommende ekspert, der 'vidste, hvordan man gør' og beredvilligt giver sin viden fra sig. En sådan kursusløsningen var behæftet med i hvert fald to problemer: For det første indeholdt den – i princippet – en paradoksal invitation til bearbejdning af det præsenterede problem omkring tankpasserpædagogik gennem tilførsel af yderligere tankpasserpædagogik; for det andet kunne SW ikke opleve konkret belæg for den professionelle rolle, kursusløsningen placerede ham i. Han vidste (noget) om, hvordan *han selv* gjorde, som faglig pædagogisk forvalter af projekttemaet. Hvordan *man* skulle gøre – hvordan *Skolen* og dens undervisere burde gøre for i deres lokale praksis at give projekttemaet ben at gå på, var han uvidende om. I stedet for kursusløsningen plæderer han for aktionsforskningsløsningen. Aktionsforskningsløsningen (gensidigt lærende partnerskab) indebærer en udviskning af skellet mellem 'den, der ved', og 'den, der skal have at vide'. En sådan samarbejdsform ville forhåbentligt kunne hjælpe *Skolen* til en bedre forvaltning af sin egen udviklingskapacitet. Han selv og *ILF*-kolleger ville i egenskab af universitetsforankrede forskere kunne få udvidet og differentieret deres forestillinger om projekttemaets pædagogiske bærekraft og potentialer.

Anden episode: Udviklingsorganisation og driftsorganisation kæmper om kalendertid (marts-april-maj 2011)

Styregruppen bliver fuldtallig. Så skal der findes en mødedato, "hvor alle kan". Kalendergymnastikken går i gang. Alle er travle folk. Mails udveksles i hastigt tempo. På et tidspunkt optræder meldingen: "Det bliver vist svært at finde mødedato før sommerferien … ?" Dette udløser en mod-melding: "Jeg tror ikke på projektets gang på jorden, hvis vi som styregruppe ikke er i stand til at finde mødedato inden for en tidshorisont på et par måneder. Så kan vi lige så godt med det samme droppe forestillingen om samar-

bejde." Med mod-meldingen som afsæt lykkes det at finde en mødedato ultimo maj.

-o-

Udvikling af en udviklingsorganisation-i-organisationen fordrer, at driftsorganisationen giver plads til nye og anderledes former for organisering. Episodebeskrivelsen ovenfor opfatter vi som sindbillede på driftsorganisationens iboende hegemoni og forandringstræghed. Når styregruppens seks medlemmer isoleret fra hinanden hver især konsulterer deres enkeltpersonlige kalender gør de det i egenskab af driftsorganisationsmedlemmer. *I virkeligheden* ('driftsvirkeligheden') har alle fyldte kalendere og dermed ingen tid at give til det gensidigt lærende partnerskab. Udviklingsorganisationen (det gensidigt lærende partnerskab) kan kun få bærekraft gennem en aktiv skrotning af driftsorganisationens logik.

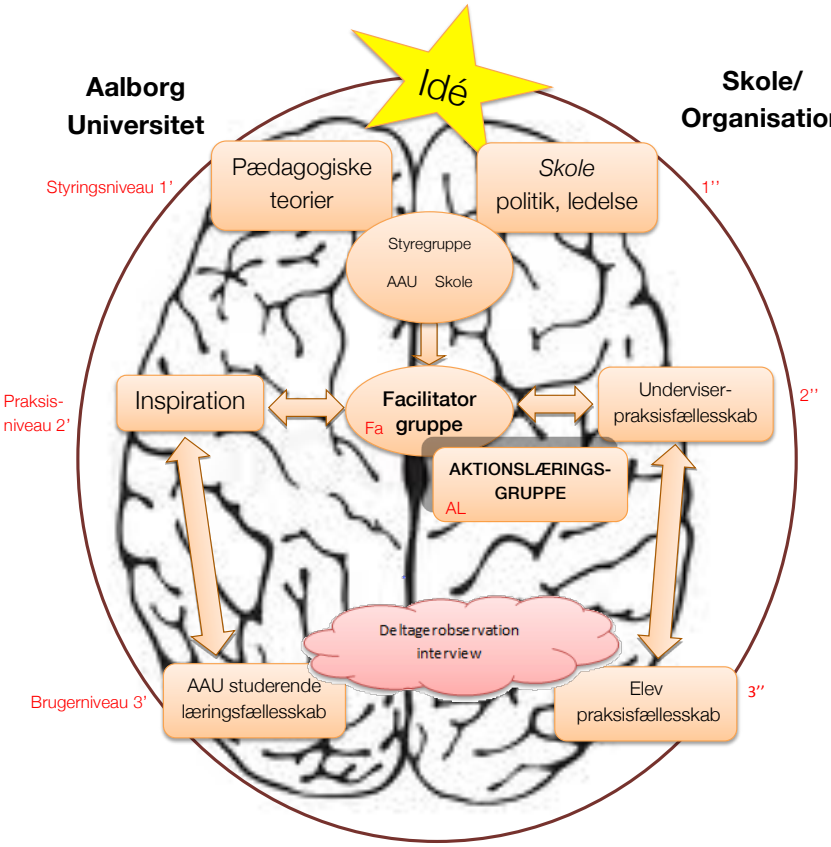
Den refererede mod-melding var forfattet af SW, og det er ikke tilfældigt. SW havde med sin udmelding på marts-mødet fået etableret sit *personlige* projekt med projektet: Han ønskede sig professionel nærkontakt med en praksisform, som han for nylig havde investeret meget energi i at beskrive, men uden endnu for alvor at have mærket den på kroppen. På den baggrund *ville* SW projektet. Han var sikker på, at det kunne lære ham noget. Derfor blev det ham, der valgte at udskifte 'almindelig høflighed' med et ultimatum. Og det virkede.

Tredje episode: Udvikling af design for gensidigt lærende partnerskab (25. maj 2011)

På styregruppens første møde skulle styregruppemedlemmerne præsentere sig for hinanden med henblik på en første indkredsning af gruppens faglige, sociale identitet: "Hvem er vi? – Hvem kan vi blive?" På den baggrund skulle gruppens fremadrettede praksis identificeres: "Hvordan kommer vi i gang? – Hvad kan være projektets mål, hvilke midler kan føre til målenes virkeliggørelse?"

Diskussionerne på mødet var længe 'flagrende'. På et tidspunkt udkrystalliseres en beslutning om at anvende aktionslæringsgrupper (se Madsen, 2010) som primær projektdynamo. På denne baggrund konstrueres et design for en fremadrettet udviklingsorganisation, hvis overordnede strukturelle karakteristika er afbildet i figur 1. Som det fremgår af nedenstående figurgennemgang, er princippet om gensidigt lærende partnerskab (symboliseret gen-

nem to, i princippet samarbejdende hjernehalvdele) fastholdt på tre udviklingsorganisatoriske niveauer:



Figur 1: Design for udviklingsorganisation-i-organisation baseret på gensidigt lærende partnerskab mellem *Skolen* og *ILF-AAU*.

Øverst oppe i figuren troner *Ideen*, dvs. det tema omkring *Klasserummet som organisation, læreren som leder af læringsproduktion*, hvis praktiske og teoretiske implikationer skal undersøges og udvikles gennem projektsamarbejdet (det gensidigt lærende partnerskab).

Med placering nær figurens centrum, men højreforskudt, ses *Aktionslæringsgruppen* (herefter AL-gruppen), der som nævnt er udpeget til at udgøre primær projektdynamo. Højreforskydning markerer, at AL-gruppens medlemmer alle vil være rekrutteret fra *Skolen*.

Aktionslæringsgrupper skal dannes af 4-6 selvudpegede (frivillige) undervisere med ansættelse på samme afdeling. Grupperne skal udgøre samtale- og refleksionsfora, der støtter de enkelte medlemmer i at søsætte praktisk-pædagogiske eksperimenter, der på én og samme gang forekommer dem personligt meningsfulde og udviklingsbefordrende, og samtidig kaster lys over det oppefra besluttede projekttema. AL-gruppernes arbejde faciliteres af *Facilitatorpar* hentet fra styregruppen, en fra *Skolen*, den anden fra *ILF-AAU*. Rekruttering til AL-grupperne sker på baggrund af stormøder på *Skolen*, hvor alle undervisere introduceres grundigt til projektets undersøgelsestema og bliver bedt om at diskutere dets relevans i forhold til egen praksis. Rekrutteringsproceduren skal bl.a. bidrage til, at AL-gruppemedlemmer positioneres som repræsentanter og potentielle inspiratorer for *Skolens* samlede *Underviser-Praksisfællesskab*. AL-grupperne udgør designets *Praksisniveau*.

Ud over at levere facilitatorpar til aktionslæringsgrupperne vil styregruppen (designets *Styringsniveau*) efter hver møderunde i AL-grupperne finde måder at videregive projektbaserede pædagogisk-organisatoriske refleksioner til den samlede institution. Denne informationsvirksomhed vil fungere som (en vigtig del af) projektets dataindsamlingsvirksomhed (forskningsperspektivet) og samtidig, ideelt set, støtte oversættelsen af individuel læringsaktivitet i AL-grupperne til organisatorisk læring (pædagogik- og lærerrolleudvikling i institutionelt regi).

Aktionslæringsgruppernes arbejde tænkes endvidere suppleret med bidrag fra AAU-studerende, der – som empirisk afsæt for deres eksamensprojekter – kan foretage klasserumsobservationer, interviews af *Skole*-elever, m.m., med henblik på yderligere *Brugerniveau*-baseret berigelse af det pædagogiske eksperimentarium, som projektet skal danne ramme om.

Modellen viser designets intentioner om at kombinere vertikale med horisontale kommunikativt funderede læringsstrømme. Vertikale læringsstrømme kan realiseres i samspillet mellem de tre udviklingsorganisatoriske niveauer, Praksisniveauet, Styreniveauet og Brugerniveauet. Horisontale læringsstrømme realiseres, for så vidt projektdeltagere på alle tre udviklingsorganisatoriske niveauer bringer indsigter udviklet gennem det gensidigt lærende partnerskab tilbage til deres respektive driftsorganisationer, henholdsvis *AAU* og *Skolen*.[6]

Opsamling på første akt

Første akt er præsenteret gennem tre episodebeskrivelser. Første episode viser, hvordan medbragt fagligt fremadrettet engagement hos i udgangspunktet adskilte aktører: et udviklingsbehov (*Skolen*) – en forestillet professionel samarbejdsform (SW), skaber potentiale for dannelse af en social aktør, her: en projektstyregruppe. Anden episode viser, hvordan den endnu umodne sociale aktørs overlevelse afhænger af individforankret motivation, her: en særlig variant af ildsjæle-energi. Endelig viser tredje episode et fuldt udbygget eksempel på en udviklingsorganisation-i-organisationen *ad modum* gensidigt lærende partnerskab.

Mellemakt

I det projektnotat, som udvikledes på baggrund af styregruppemødet ultimo maj 2011, angives projektets løbetid som august 2011-januar 2013. Forventningen om hurtig igangsættelse var baseret på meldinger 'fra pålidelig kilde' om, at EU-midler kunne fremskaffes til formålet. Henvendelser til 'kilden' gjorde det stedse tydeligere, at disse forventninger var urealistiske. Derpå igangsættes en søgeproces efter mulige andre finansieringskilder. En uheldig konsekvens af dette forløbsaspekt var, at ekstern finansiering blev gjort til den implicitte forudsætning for projektets igangsætning. Som en parallel til de tidligere omtalte trusler fra kalendergymnastikken (jf. 1. akt, anden episode), truedes det gensidigt lærende partnerskab nu af bevillingsansøgningsgymnastik: "Så snart bevillingen er i hus (og den er vist lige om hjørnet) starter vi." Ugerne gik, månederne gik, bevillingen kom ikke i hus. Vi startede ikke.

Bevilling-som-betingelse-for-projektstart blev således en diskursiv energidræber. Det forhold, at designet opererede med AAU-studerende som parthavere i det gensigt lærende partnerskab, kom i praksis til at udgøre en diskursiv modbevægelse. Foråret 2012 engagerede to AAU-kandidatstuderende sig i eksamensrettede casestudier på *Skolen*.[7] En af disse (RN, med SW som vejleder) fik lyst til at videreføre sit *Skole*-samarbejde endnu et semester. På denne baggrund besluttede RN og SW i fællesskab at tilbyde sig som facilitatorpar for en AL-gruppe i foråret 2012 (" … mens vi venter på projektbevillingen"). Som et facilitatorpar hvis to medlemmer begge har tilhørsforhold til AAU, ville de ikke fungere på det gensidigt lærende partnerskabs, men snarere på Bestiller-Udfører-Modellens

præmisser. Det oprindelige projekts styregruppemedlemmer skulle dog løbende orientereres og, efter behov, støtte op om AL-gruppeforløbets udvikling.

Arbejdet med denne AL-gruppe danner empirisk grundlag for anden akts overvejelser.

Anden akt: Aktionslæring som pædagogisk udviklingsdynamo

Mens første akt bestod af tre kronologisk ordnede episodebeskrivelser, er anden akt opbygget af fire temaforankrede diskussionsafsnit, der hver refererer til, hvad Molly-Søholm & Willert (2010) beskriver som metoder til forankring af organisatoriske udviklingsresultater.

Første tema: Synkronisering

Synkroniseringsbegrebet er en påmindelse om, at der skal være konsistens mellem såkaldt bløde styringsteknologier (f.eks. organisationsmedlemmernes fremadrettede forestillinger og visioner) og hårde styringsteknologier (f.eks. obligatoriske forretningsgange og kommandostrukturer; materielle incitamentstrategier).[8] Oversat til artiklens projekt-kontekst refererer synkroniseringstemaet til nødvendigheden af at skabe organisationsstrukturelle rum, hvor udviklingsorganisationens aktiviteter kan finde sted – og være beskyttet mod invasion fra driftsorganisationen. Ofte vil dette være et spørgsmål om, at udviklingsaktiviteter gives eksplicit ledelsesopbakning, eksempelvis i form af specifik tildeling af 'udviklingstimer'. Dersom det var lykkedes at skaffe en øremærket projektbevilling (f.eks. de forventede EU-midler), ville et sådant arrangement have været 'naturligt'. Til gengæld kunne det befrygtes, at den etablerede udviklingsorganisation tabte pusten, når bevillingen var opbrugt. Og selv en øremærket projektbevilling ville ikke nødvendigvis have ydet beskyttelse mod AL-gruppemedlemmernes konstaterede, meget svingende fremmøde, der begrundedes med, at pludseligt opdukkede undervisningsrelaterede nødvendigheder krævede deres tilstedeværelse andetsteds.

Andet tema: Territorialisering

Mens synkronisering handler om etablering af organisationsstrukturelle rum, refererer territorialiseringstemaet til etablering af semantisk-diskursive rum (subterritorier inden for organisationens

samlede semantisk-diskursive territorium), der kan tjene til at gøre udviklingsorganisationen til et let opdukkeligt emne i de kommunikationsstrømme, hvorigennem organisationen løbende konstituerer sig i tid og rum. Den omhyggelige introduktion af aktionsforskningsprojektet på stormøder for Skolens undervisere og ledelse, der var tænkt ind i det oprindelige projektdesign, skulle fungere som afsæt for en fortløbende territorialisering af projektaktiviteterne. Sådanne stormøder dannede ikke baggrund for den AL-gruppe, der etableredes i efteråret 2012 som pilotprojekt. Dette stillede særlige krav til den meningsskabelse, der skulle finde sted blandt gruppens medlemmer; jf. det næstfølgende, tredje tema.

Tredje tema: Meningsskabelse

Meningsskabelsestemaet henter sin betydning fra det forhold, at mening er positions- og personafhængig. Strategiske udviklingsintentioner (Molly-Søholm & Willert, 2010), der fra en ledelse sendes 'nedad' i organisationen, vil nødvendigvis blive omfortolket på deres vej gennem organisationens kommunikationsstrømme. Dette er ikke en fejl, men et vilkår. Meningsskabelsestemaet skal forstås som en invitation til, at personer og grupper, der løbende involveres i forandringsaktiviteten, gives lejlighed til at finde eller udvikle deres egen person- og positionsbestemte meningsmæssige kobling til forandringsarbejdet – om en sådan kan findes. Vellykkede organisatoriske forandringsforløb fordrer ligeledes, at der løbende sker justeringer af den top down-forankrede forandringsintention i lyset af de bottom up-forankrede meningskommentarer, den løbende kalder frem. Fraværet af projektintroduktion på fælles-organisatorisk niveau indebar, at AL-gruppen, efteråret 2012, måtte bruge megen tid på udvikling af gruppemedlemmernes individuelle og fælles meningskobling til selve Aktionslæringskonceptet.

Fjerde tema: Organisatorisk læring

I sin oprindeligt udviklede form (Revans 2011) tog aktionslæring sigte på enkeltmedarbejderes praksisnære arbejdspladslæring – til erstatning for den slags 'kursusløsninger', der omtaltes tidligere i denne artikel. I artiklens faglige kontekst (jf. projektdesignet, fig. 1; se også Molly-Søholm & Willert 2010: kap. 2) er AL-gruppemedlemmernes læring tænkt at skulle fungere som dynamo for organisatorisk læring. Med støtte fra facilitatorparret søges

personforankrede læringspointer først almengjort for derefter at kunne integreres i de kommunikationsstrømme, hvorigennem det organisatoriske praksisfællesskab løbende fastholder og udvikler sig; jf. territorialiseringstemaet. Arbejdet med at finde den optimale implementeringsmåde for dette projektaspekt – der samtidig har essentiel betydning for at udviklingsorganisationen kan leve op til sit navn – er påbegyndt, men skal videreudvikles i projektets fortsatte liv.

Opsamling på anden akt

Anden akt har vurderet det i efteråret 2012 iværksatte pilotprojekt i lyset af fire forankringstemaer. De problematiske effekter af den designmæssige nedskalering af projektets organisatoriske volumen er blevet påpeget.

Fremadrettet perspektivering

Den designmæssige nedskalering af projektvolumen var en direkte følge af den udeblevne projektbevilling. Vi har nævnt, at ekstern finansiel støtte i udviklingsstrategisk henseende kan være et tveægget sværd. På den ene side kan øremærkede projektmidler tjene til beskyttelse af udviklingsorganisationen: gøre den mindre sårbar over for invasion fra driftsorganisationen. På den anden side kan øremærkede projektmidler gøre 'udvikling' til en ekstraordinær foreteelse, snarere end et fortløbende aspekt af den organisatoriske hverdag.

Fraværet af finansiel støtte til projektets videreførelse er i skrivende stund en kendsgerning, og dermed en udfordring, som styregruppen skal forholde sig konstruktivt til. Hvad angår foråret 2013 søges udfordringen besvaret ved, at i alt fire AAU-studerende (under vejledning) vil være inddraget som organisatoriske udviklings- og læringsfacilitatorer. En sådan udformning af et gensidigt lærende partnerskab mellem et universitet og en univervisitetsekstern samarbejdspart opfatter vi som perspektivrig, ikke mindst i økonomiske krisetider.

Noter

1 Fra forfattertrioen er Lars Domino Østergaard og Søren Willert medlemmer af forskerteamet. Lektor Lone Krogh er tredje teammedlem.

2 Det anførte tema udvikledes på et møde mellem Skole- og AAU-repræsentanter. Efterfølgende har vi genfundet det i aktuel forskningsforankret debatlitteratur vedrørende folkeskole m.m.: Jensen & Løw, 2009; Plauborg et al., 2010.
3 Det nævnte organisatoriske værdisæt kommer f.eks. til udtryk gennem den såkaldte matchmaking-aktivitet; se www.en.match.aau.dk/about-aau-matchmaking/
4 Hos Freire (1970) omtales tankpasserpædagogikken som *the banking concept*. Undsigelsen af tankpasserpædagogik kan ligeledes forankres hos Dewey (1902). En nutidig kritik af tankpasserpædagogik er udviklet af Larsen (2001).
5 De faglige forbehold, der refereres til, er bl.a. beskrevet i Keller et al. (2011).
6 Denne projektkomponent bygger på ønsket om at øge projektets transfer-værdi; jf. Laursen & Stegeager (2011).
7 De to studerendes *Skole*-engagement fandt sted inden for rammen af et pædagogisk udviklingsprojekt sigtende mod en differentiering af Aalborg Universitets indarbejde pædagogiske model; se Kolmos et al. 2004; Willert 2012.
8 I Molly-Søholm & Willert beskrives bløde styringsteknologier som påvirkningsstrategier rettet mod organisationsmedlemmernes *organisatoriske landkort*, mens de hårde styringsteknologier intenderer formning af det *organisatoriske landskab*.

Referencer

Dewey, J., 1902. *The Child and the Curriculum*. Chicago University Press, Chicago

Freire, P., 1970. *Pedagogy of the Oppressed*. Continuum, New York

Jensen, E. & Løw, O., 2009. *Klasseledelse. Nye forståelser og handlemuligheder*, Akademisk Forlag, København

Keller, H.D., Willert, S. & Stegeager, N., 2011. Efteruddannelse som ledelsesudfordring – på sporet af en akademisk praksisuddannelse. I: Helth, P. (red.) *Ledelse og læring i praksis*. Samfundslitteratur, København

Kolmos, A., Fink, F.K. & Krogh, L., 2004. *The Aalborg PBL model*. Aalborg University Press, Aalborg.

Larsen, S., 2001. *Ingen kan lære andre noget – mod et nyt læringsbegreb.* Undervisningsministeriet. http://pub.uvm.dk/2001/demokrati/5.htm

Laursen, E. & Stegeager, N., 2011. Organisatorisk læring og transfer. I: Stegeager, N. & Laursen, E. *Organisationer i bevægelse*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Madsen, B., 2010. *Aktionslæringens DNA. En håndbog i aktionslæringens teori og metode*. Systime, Århus

Molly-Søholm, T. & Willert, S. (red.), 2010. *Action Learning Consulting. Strategisk proceskonsultation i teori og praksis*, Dansk Psykologisk Forlag, København

Plauborg, H., Andersen, J.V., Ingerslev, G.H. & Laursen, P.F., 2010. *Læreren som leder. Klasseledelse i folkeskole og gymnasium*, Hans Reitzels Forlag, København

Revans, R., 2011. *ABC of Action Learning*. Gower Publ. Comp., Farnham (UK)

Uhl-Bien, M. & Ospina, S.M. (eds.), 2012. *Advancing Relational Leadership Research. A Dialogue among Perspectives*. Information Age Publishing, Charlotte (N.Carolina).

Vygotsky, L.S.,1978. *Mind in society*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Willert, S. (2012) Merging Research Orientation with Professional Apprenticeship Training through PBL. I: *PBL and the Problematization of Teaching and Learning*. Symposium Proceedings: 3rd International PBL Symposium, 7-9 March, Republic Polytechnic, Singapore.

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Narrating the Political Hero

The Construction of the Fictional Political Leader in the Obama Era

Víctor Hernández-Santaolalla *is recipient of a FPU Spanish research and teaching fellowships at the Department of Audiovisual Communication, Advertising and Literature at the University of Seville, where he is currently a Ph.D. student. His research focuses on political communication, propaganda, analysis of advertising discourse and media effects.*

Salomé Sola-Morales *holds a PH.d. in Media, Communication and Culture from the Autonomous University of Barcelona and has a degree in Communication Studies from the University of Seville. She has been working in the AUB as a researcher and teacher since 2007. She is currently Proffesor at the Master of Communication, Journalism and Humanities, at the AUB.*

Like a distorted mirror, mass culture products generally give back an exaggerated reflection of the sociocultural context. In this regard, from a historical perspective, 9/11 attacks launch a warning to global society that no individual or nation was completely safe. This has created a climate of fear that would be intensified with the Iraq war and the global economic crisis. This atmosphere will translate to audiovisual fiction as stories where anyone can be the enemy, even political leaders. So the boundaries between heroes and villains are uncertain.

With the 2008 Presidential Elections, the United States started a new era whose predominant narrative would be to accept and overcome past mistakes, in order to be the great nation it once was. In sum, we aim to expose how fictional construction of political leaders has evolved since Obama's victory, illustrating this with examples from films and TV shows.

Mediated culture proposes fictional narratives and characters that sometimes are an altered or exaggerated reflection of the social

reality. However media show much of the functioning of the society and can be understood as a "window on the world" (Gregg, 1998, pp. 2-3) or as an artifact that shapes and constitutes "our understanding of social and organizational life" (Huczynski & Buchanan, 2004, p. 708). Perhaps for this reason, many researchers have highlighted the importance of critical interpretation of films and TV shows to understand the socio-political significance of the present. (Kellner, 2005, 2010; Dixon, 2003). In fact, "if we read various films attentively, we can see constancy and continuity" (Carver, 2010, pp. 428-429) that allow us to realize the relation between audiences and politics (Cogan & Kelso, 2009, p. 3). Moreover, analyzing political films and fictional political leaders is very useful to comprehend the relationship between public images of the presidency and the recent history (Kellner, 2002).

Previous research analyzes political cinema in a very qualitative way and focuses in one subject or gender of films (See Mitchell, 2001; Lawrence, 2003; Levine, 2003). However, we consider that exploring more general tendencies in a historical and transversal way to understand better political climates and realities, as Joseph E. Uscinski (2009) has suggested, is also necessary. This has been done by many researchers, which used period categories in order to analyze general narratives or themes of political films. (Christensen & Hass, 2005; Neve, 1992).

As it is well known political leaders have been represented in films and TV shows as heroes, fathers, gentlemen, cowards, fools, puppets, Saints, villains... But, what has happened since Obama's election? In this article we explore the transformation of fictional political leaders since 9/11. First of all, we analyze the previous period (the two presidencies of George Bush and especially the effects of 9/11), and then, we focus on fictional political leaders during the so-called 'Obama Era'.

Political leader identity and fictional images

The way in which political leaders are portrayed in audiovisual products is really important, thus it "can have an influence on perceptions of the overall political process" (Gladstone-Sovell, 2006, p. 2) and even in governance. As Kellner has proposed, successful presidencies have good movies and failed presidencies have bad movies. (2002, p. 467). Thus, fictional characters are powerful images

that could affect political processes and perceptions about political identities and leadership. Entertainment texts play a significant role in creating and maintaining social norms, values and ideologies that configure social identities (Curran, 2005). In that way, we cannot forget that when someone becomes a public figure, the audience feels the right to idealize, criticize or punish him/her. So, the general tendency, as Klapp has suggested, is that the character becomes a hero, a villain or a fool, the three most important roles of symbolic leaders (2009, p. 18).

Moreover, the fictional configuration of political leaders identities is related to marketing strategies (Street, 2004). Fictional products can be used in propagandistic ways, something particularly significant in U.S., where Hollywood "tends to overwhelmingly support the institution of the presidency, even though it may occasionally criticize certain aspects of the office or particular presidents" (Scott, 2000). But it is also possible that some stories present a certain 'punishment' to corrupt governments, for example (Heidelberg & Schultzm, 2010). On the whole, films and TV shows construct characters and images that influence audiences and politicians as well, and they are able to affect culture (Van Zoonen & Wring, 2012).

Fictional political leaders since 9/11

As many researchers have pointed out, 9/11 has had a deep impact in the U.S. popular culture and specifically in the media (Cascajosa, 2009, p. 25). But, did the image of political leaders has changed after that? Traditionally, the representation of fictional political leaders as heroes has been a mediated phenomenon in the U.S.. In fact, the majority of the heroes of the past are presidents (Nelson, 2006, p. 14). During Bill Clinton presidency (1993-2001), for instance, the image of presidents in films and TV shows was idealized, extolled and reinforced, associating these leaders with the defense of democratic values.

After 9/11, Hollywood proposed lot of films of disaster (Matthews, 2007, p. 6) that tried to express that the war was against terrorism and evil. In that period we can find some films that gave support to the U.S. president and elevated him into a strong leader, such as *DC 9/11: Time Crisis* (2003), for example, in which Bush appears as an hero or *The West Wing* (NBC, 1999-2006), TV show that

clearly represents an idealized vision of the White House even after critical situations.

However, the popularity of Bush that follows the anthrax hysteria and the military intervention in Afghanistan after 9/11 becomes a wave of critics. But, how can we explain this progressive weakening of the presidential archetype? George Bush's management of the crisis and especially the way he reacted after the attacks was one of the keys to understand the devaluation of his image. As Woodward has explained "the president's eyes were red-rimmed when he walked in. His performance was not reassuring. He spokes haltingly, mispronouncing several words as he looked down at his notes" (2002, p. 19). In a climate of fear and anxiety, audiences intensify the attention on leaders reactions and they are more sensitive about their behavior (Bucy & Newhagen, 1999; Bucy, 2000). That is because in time of crisis citizens need much more instructions about how they should act. Thus, the inefficacy of Bush reaction after the attacks have a direct consequence in his mediated image. In fact during his presidency and after years, most of his representations in films lacks any kind of heroism. In that context there are not more national icons that take care of their citizens. That is the case of *The Day after Tomorrow* (2004), for example, where the president is represented as a coward and ineffectual, that flees due to the threat of the big storm and leaves the citizens alone.

Despite Bush's victory in the 2004 elections, his image became further deteriorated. So, during the so-called war of terror, we can find audiovisual narratives that have played a decisive role in the development of critical or negative images about political leaders. Here we can find different kind of fictional images about commanders in chief. The first characters are anti-leaders. These presidents are cowards, useless or sometimes they appear in a ridiculous way. Thus, we can find *Harolf & Kumar from Guantanamo Bay* (2008), where Bush is portrayed as a coward and a fan of guns, drugs and women; or *World Trade Center* (2006) or *Good night and good luck* (2005) that criticize U.S. politics and George Bush directly. Regarding useless leaders we can find numerous films as *Silver City* (2004), where the future governor is a bland character and clumsy; *American Dreamz* (2006), a comedy where the president is a useless puppet bordering on madness; or *Get Smart* (2008), a parody that represents a president incapable of managing the nation. Signifi-

cantly, in that period the presidential characters have progressively been relegated to secondary roles or even have disappeared of the stories. And that is especially notable in war or apocalyptic films where the president absence reveals "a fracture of the emotional bond between audience and presidency" (Sánchez-Escalonilla & Rodríguez-Mateos, 2012, p. 3).

From heroes to villains...

Ultimately, during his last years of his presidency, Bush's popularity began to decline sharply. Especially his management of foreign policy and the criticism over the war in Iraq, Afghanistan or Guantanamo bay concentration camp, among other issues, led to a complete devaluation of the president. Thus, during 2008 we assist to a different kind of approximation to fictional political leaders. In that context, it was not enough to criticize presidents for his worthlessness or mismanagement, but now they are condemned. Political leaders are not only useless or ambiguous characters, but they are directly suspicious or guilty of having created evil. This can be observed in films as *The Simpsons Movie* (2007), where the president encloses the population in a huge glass dome in preventing an ecological disaster and then orders the destruction of the city and its inhabitants; *Eagle Eye* (2008), in which the commander in chief gives green light to attack despite the small percentage of reliability in target recognition and the advice of his team to abort; or *W*. (2008), biopic in which Bush is portrayed as an incompetent and evil puppet. Here the White House team consists of unscrupulous persons who only care for their interests, and the message seems to be that all politicians can lie to stay in power because they are true villains.

With Obama's victory –even though they are not majoritarian– titles that criticize the previous government management persisted, with special emphasis on the Iraq War. This is the case of the film *Fair Game* (2010) or the TV show *Homeland* (Showtime, 2011-). The first suggests that, despite Bush's statements about weapons of mass destruction, the United States knew that these did not exist. Moreover, the award-winning series, which counts Obama among its fans (Hackett & Westfall, 2011), echoes how U.S. ordered to attack non-military targets during the war, becoming responsible for the death of innocents. In this case, responsibility lies in the Vice President, who is killed by the USMC Sergeant and current Con-

gressman Brody, after having identified the first as a domestic enemy of the country. Brody loves his country and, despite being persecuted and labeled as terrorist, he is not just a soldier who has crossed over to the enemy, but a discontent and disillusioned citizen with U.S. foreign policy.

The independent movie *The President Goes to Heaven* (2011), winner at the American International Film Festival, is even more radical by suggesting that the Bush administration was behind the attacks against the Twin Towers. September 11 attempts remain present in some titles, not to narrate the tragedy, but pretending to elucidate the reasons that led to it. Like in BJ Davis' September Morn, reflection of 9/11 truth movement, and whose release is expected by 2013, according to Internet Movie Data Base (IMDB).

Criticism focuses, generally, on specific politicians or particular government teams, real or fictional, and less on the opposition party, like *Game Change* (2012) reveals; the docudrama discusses the appropriateness of the choice of Sarah Palin as vice presidential candidate in the 2008 elections. In this production, the intention is not to show the ineptitude of the Republican Party, but to criticize Palin's lack of preparation. In fact, McCain is portrayed as an honest politician who wants to be loved, but who is aware of how difficult it would be to win, taking into account the Bush administration's legacy as well as the mistakes of the former Alaska's Governor[1]; a disadvantageous scene enjoyed by Democrats.

… And back to the heroes

On November 4th, 2008, Barack Hussein Obama II was elected as the 44th President of the United States. His campaign was focused on the hope and the power of people to change the world; which can be summarized in the phrase "Yes We Can". His inaugural address on January 20th, 2009 was bleaker (Leith, 2011), because it made clear the critical situation of the country, "subject to data and statistics", but also derived from "a sapping of confidence across our land" (Obama, 2009). However, despite the seriousness of the scenario, the newly elected President continued to defend the possibility of a better future from the union and reconciliation among the members of the American people, a message that should find its translation on mass culture:

> On this day, we gather because we have chosen hope over fear, unity of purpose over conflict and discord […].
>
> […] Starting today, we must pick ourselves up, dust ourselves off, and begin again the work of remaking America (Obama, 2009).

In the pilot of *The Newsroom* (HBO, 2012 -) titled "We Just Decided To", a female college student asks: "Why America is the greatest country in the world?", but Will McAvoy answers: "sure used to be", but not anymore. The journalist ads that "the first step in solving any problem is recognizing there is one", implying that the country's problems are solvable. The character played by Jeff Daniels admits that the U.S. fails in education, economy and health service, so they must forget the false belief that their nation is the greatest and work to regain the title. McAvoy recognizes the failures of the past, but only as a means to learn to manage the present and the future. Thus, although after a first reading it could seems that *The Newsroom* is a criticism of the media industry and the U.S. Government, it actually reinforces an idealized and positive image of the White House, like Sorkin did previously in *The West Wing* (Hall, 2005; Holbert, 2005). In this line, the episode "5/1" (01.07) can be pointed out; in said episode, the journalists must report about Bin Laden's killing. In this occasion there is no place for critical analysis of the event, because the terrorist has been defeated and, incidentally, an error from the Bush Administration has been fixed. This complicity with the Government becomes evident in the words of Charlie Skinner, president of the news division: "There's nothing wrong with waiting for the White House to tell us it's reportable. This isn't Watergate. They're not the enemy". Obama was acclaimed as the president that ended the country's number one enemy and who got what Bush could not. A message which also conveys *Zero Dark Thirty* (2012), despite its critics against the ineffectiveness of the government (Fernández Pichel, 2012).

Returning to *The Newsroom*, the first season ends with the college girl from the pilot episode asking for an internship, because she wants to be part of the program spirit. McAvoy demands her to ask him again the troubled question. However, this time the news reader has another answer: "You do". Sorkin, consistent with Oba-

ma's message, propose that is the people that make the U.S. the greatest country in the world. There is no doubt, therefore, that entertainment industry tries to recover those political leaders who have become true standard bearer of the union and conciliation of American people. An example is Abraham Lincoln, who is portrayed in various films in recent years, as *Lincoln* (2012), *Abraham Lincoln: Vampire Hunter* (2012), and the mockbuster *Abraham Lincoln vs. Zombies* (2012). Not forgetting *The Conspirator* (2010), focused on the trial after his murder; *Killing Lincoln* (2013) and *Saving Lincoln* (2013), whose release is expected in 2013 (IMDB), or even the "variations of the 'Lincolnesque' […] from the leadership of Sheriff Woody (voiced by Tom Hanks, a distant relative of Abe) in *Toy Story 3* to Jamie Foxx's avenger in Quentin Tarantino's *Django Unchained*" (Scott & Dargis, 2013).

Hollywood remembers one of the country's most iconic leaders, and associates him with the current socio-political situation. These films spread a message of hope, because the unity of the people can promote a better future for the nation. As Lincoln proclaimed on his first inaugural address (1861): "We are not enemies, but friends. We must not be enemies." Therefore, it becomes clear that a political leader may need the opposition support to carry out his mission, either to kill monsters or ratify the Thirteen Amendment.

Special relevance takes the biopic directed by Spielberg. In this production, Lincoln was just reelected as President and he feels the urge to take over the legislation to abolish slavery, which in turn would serve to end the Civil War. "At all rates, whatever may be proven by blood and sacrifice must've been proved by now," and now it is the time to believe in the strength of the united people, and fight for the ideals of American democracy. The comparison with Obama is inevitable. Like Lincoln, the 44th president has just been reelected, and intends to carry out a number of economic and social reforms to ensure every citizen "a basic measure of security and dignity" (Obama, 2013). Inalienable rights for any human being, in the terms marked by the Preamble to the U.S. Declaration of Independence, that Obama remembered during his second inaugural address.

Lincoln is about the power of men to change things, but above all concerns the ability of a singular leader to reconcile opposed interests and guide the electorate toward a better future. A future where

all men are equal, and a non-white President may occupy the White House. But do not forget that Lincoln was a Republican, and, as shown in the movie, the Democratic Party opposed the Emancipation Proclamation; a dilemma which is solved by providing a halo of heroism to those Democrats that, against his party and looking toward that hopeful future, voted YES. And just as Democrats supported Lincoln in order to advance socially, Republicans should do the same with Obama. A teamwork commitment that comes even to the superheroes' universe in *The Avengers* (2012), who are recruited by a black Nick Fury, according to the re-imagined Ultimate Marvel.

Another movie that aims to recall those leaders who have set themselves as mythical heroes of social and political achievements of the American people is *Milk* (2008). This one, which portrays the life of the first openly gay man to be elected to a public office in the United States, was released shortly after the first non-white man with an Arabic name won the Presidential elections. In line with this, several studies have analyzed how film and television can help change stereotypes about leadership, concluding that when Obama came to the White House, American people were more prepared for an African American president than for a female president (Goren, 2013). However, according to Hoberman (2012, p. 11), Obama won the elections after September 2008 crash for a reason: because, as Hollywood has shown, a black man can become President of the United States only when society is doomed or when the end of life as we know it has arrived. Anyway, the presidential patriarchy perseveres in the mass media, up to the point that women hold the position almost accidentally and "only when she is backed by men" (Horwitz & Sywers, 2009, p. 125), "cementing the cultural notion that men are the legitimate leaders" (Vaughn & Michaelson, 2013, p. 141).

After the failed *Commander in Chief* (ABC, 2005-2006), about the first female U.S. President of the United States, who gets the job after the elected and legitimate president died from stroke, several movies and television series have echoed the lack of women as leaders in the audiovisual discourse, like the comedy *Veep* (HBO, 2012-), which satirizes about the incompetence of the Vice President of the United States and his team, or the drama *Political Animals* (USA Network, 2012). In the latter, Sigourney Weaver portrays the Democrat Elaine Barrish, former First Lady, and current Secretary of State, after losing

in the primaries against the current President of the United States. The similarities with Hillary Clinton from the political point of view, as well as those of her husband with Bill Clinton, are remarkable, and growing every day. That is because, as well as Barrish considered in fiction, the ex-First Lady has just resigned from the office of Secretary of State, and although "she still does not plan to run" for 2016 election (Hughes, 2012), there are some speculations about that (Wallace & Steinhauser, 2013).

In spite of the fact that the political plot is important in the miniseries, the true protagonist are family problems. This has a correspondence with the real life, because as Uscinski states, although Hillary Clinton and Sarah Palin could mean a change, mass media seems more interested in their home life and their clothing than in their political skills. "Neither of these experienced and qualified women was treated the way a man would have been" (2013, p. 132). Indeed, in the satirical *Game Change* we can see a typical scene of Hollywood comedies, in which Palin tries different clothes on, while music plays in the background.

The traditional role of women gives preference to the political, and family problems are made worse when the wife and/ or mother holds the position. This is shown in *Political Animals*, as well as in *Veep* or in the Danish *Borgen* (DR1, 2010 -). In this one the Moderate Party leader becomes the first female Prime Minister of Denmark, portraying a scenario which would be later experienced by Helle Thorning-Schmidt. The TV show was anticipating reality and prepared Danish people for what would happen in 2011 elections (Seale, 2012). In summary, Elaine Barrish (*Political Animals*), Birgitte Nyborg (*Borgen*) and within their genre, Selina Meyer (*Veep*), are women who must deal with a too patriarchal environment, and not always easy to reconcile with private life. Their career contribute to disrupt their families, up to the point of considering the withdrawal of their profession in order to protect their own. Nevertheless, they achieve to manage the conflict, and come out strengthened in their dual role like family members and political leaders, as reflected in the last episode from the second season of Borgen entitled "An Extraordinary Remark" (*En bemærkning særlig karakter af*).

Finally, another important actor in the contemporary political fiction is represented in these TV shows: the Press. Thereon, the role played by the fourth estate seems clear: when the politician gets it

wrong, at least from the perspective of the journalist, they should do everything to destroy him; when he does well, or at least implied that fight for the good of the citizens, a little help is feasible –e.g., *The Newsroom, Political Animals, Boss* (Starz, 2011-2012) –. The ideal of politics is linked to the ideal of journalism, and both of them must follow the principles of transparency and objectivity.

Is there an Obama's audiovisual fiction?

After analyzing the features of some films and TV shows during Obama's presidency, compared with titles belonging to previous Bush's administration, the question whether there is a real split in the audiovisual fiction between these two periods or not, arises. In this regard, according to Estrada it would be more accurate to talk about a post-Bush period, characterized by the lack of power, noting as example the Nolan's Batman trilogy (2012, p. 24). We are agree with Estrada when he talks about continuity rather than a break, not related to Bush period's stories, but to the American cinema's trajectory, in general. So, at least in regard to the representation of political leadership, Hollywood tries to strengthen the role of both the President and the Government, allowing only critics about specific people or teams, either real or fictional. Thus, while individual's actions are condemned or applauded, political offices become idealized.

But beyond this common goal, we can indeed find certain characteristics in Obama administration's fiction, such as the increase of women in relevant positions or the greater role of the Press, symbol of transparency, objectivity and mediation between government and citizens. Nevertheless, the most important values are the ideals of unity, reconciliation and hope. The time of the aggressive criticism is over, and for further progress, American people should assume past mistakes and join forces so that together, led by the President, can rebuild their nation.

However, the notions of union and hope are not exclusive to the current administration, but typical of recession periods. This suggests that present audiovisual fiction respond to a socio-cultural context, rather than to the influence of President's policies. And indeed, despite the message of fraternization, there are still many stories that insist on distrusts of the "other" because anyone can be an enemy, foreign or domestic. So, can we talk about an Obama

audiovisual fiction? The answer remains uncertain: in some aspects yes, in others no. In sum, although there are particular features that are not seen in the previous period, many of them are heirs of a context that goes beyond the jurisdiction of the White House's commander in chief.

Notes

1 Revelations from the Campaign, 2010. *CBS* [online] 12 January. Available at:<http://www.cbsnews.com/stories/2010/ 01/07/60minutes/main 6067628.shtml> [Accessed 08 February 2013].

References

Bucy, E. P., 2000. Emotional and Evaluative Consequences of Inappropriate Leader Displays. *Communication Research*, *27*(2), pp. 194-226.

_____ & Newhagen, J. E., 1999. The Emotional Appropriateness Heuristic: Processing Televised Presidential Reactions to the News. *Journal of Communication*, *49*(4), pp. 59-79.

Carver, T., 2010. Cinematic Ontologies and Viewer Epistemologies: Knowing International Politics as Moving Images. *Global Society*, *24* (3), pp. 421-431.

Cascajosa, C., 2009. La nueva edad dorada de la televisión norteamericana. *Secuencias. Revista de Historia del Cine*, pp. 7-31.

Cogan, B., & Kelso, T., 2009. *Encyclopedia of Politics, The Media, and Popular Culture.* United States of America: Greenwood Publishing Group

Curran, J., 2005. What democracy requires of the media. In: G. Overholster & K. H. Jamieson (Eds.), *The press*. New York: Oxford University Press, pp. 120–140.

Christensen, T. & Haas, P. J., 2005. *Projecting Politics. Political Messages in American Films*. New York: M. E. Sharpe.

Dixon, W. W., 2003. *Visions of the Apocalypse: Spectacles of Destruction in American Cinema*. Londres: Wallflower Press.

Estrada, J. H., 2012. Una condena americana. *Caimán Cuadernos de Cine*, 8, pp. 24-25.

Fernández Pichel, S. N., 2012. El terror como "condición permanente" en el cine estadounidense post 11-S. *III International Conference of Crime Fiction: The Rethoric of Terrorism in Film, Literature and the Media*, León, 17-19 October.

Gladstone-Sovell, T., 2006. *Prime Time Presidents: Images of Politics on The West Wing and Commander in Chief.* Annual Meeting of the American Political Association, August 30th-September 3.

Goren. L. J., 2013. Fact or Fiction. The Reality of Race and Gender in Reaching the White House. In: J. S. Vaughn & L. J. Goren, eds. *Women and the White House. Gender, Popular Culture, and Presidential Politics*, Kentucky: The University Press of Kentucky, pp. 97-120.

Gregg, R. W., 1998. *International Relations on Film*. Boulder, CO: Lynne Rienner.

Hackett, L. & Westfall, S. S., 2011. The Obamas: 'There Are Brighter Days Ahead', People Magazine, [online] 26 December. Avail able at: < http://www.people.com/ people/archive/article /0,,20559412,00.html> [Accessed 08 February 2013].

Hall, A. C., 2005. Giving Propaganda a Good Name: *The West Wing*. In: T. Fahy, ed. *Considering Aaron Sorkin. Essays on the Politics, poetics and Sleight of Hand in the Films and Television Series*. Jefferson, NC: McFarland & Company, pp. 115-126.

Heidelberg, B. W., & Schultzm, D., 2010. Mr. Smith Goes to the Movies: Images of Dissent in American Cinema. In: T. M. Dale, (Ed.). *Homer Simpson Marches on Washington: Dissent through American Popular Culture*, Lexington, KY, USA: University Press of Kentucky, pp. 59-74.

Hoberman, J., 2012. Obamarama. La presidencia en la pantalla. *Caimán Cuadernos de Cine*, 8, pp. 10-17.

Holbert, R. L., 2005. A Typology for the Study of Entertainment Television and Politics. *American Behavioral Scientist*, *49* (3) pp. 436-453.

Horwitz, L. & Sywers, H., 2009. Why Are All the Presidents Men? Televisual Presidents and Patriarchy. In: L. J. Goren, ed. *You've Come a Long Way Baby: Women, Politics and Popular Culture*, Lexington: University Press of Kentucky, pp. 115-134.

Huczynski, A., & Buchanan, D., 2004. Theory from Fiction: A Narrative Process Perspective on the Pedagogical Use of Feature Film. *Journal of Management Education*, *28* (6), pp. 707-726.

Hughes, D., 2012. Hillary Clinton Talks About Her Future, Politics and Hair, *ABC News*, [online] 12 December. Available at: <http://abcnews.go.com/Politics/hillary-clinton-reveals-thoughts-secretary-state-2016-hair/story?id=17943370> [Accessed 01 February 2013].

Klapp, O. E., 2009. *Symbolic Leaders: Public Dramas and Public Men.* New Burnswick and London: Aldine Transaction.

Kellner, D., 2002. Presidential Politics: The Movie, *American Behavioral Scientist*, 46: 4, pp. 467-486.

_____ 2005. *Media Spectacle and the Crisis of Democracy*, Paradigm Press, Boulder, Colorado.

_____ 2010. *Cinema Wars. Hollywood Film and Politics in the Bush-Cheney Era*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Lawrence, J. S., 2003. The Hundred Million $ Men: Presidential Action/Adventure Heroes of *Independence Day* and *Air Force One*. In: P. C. Rollins & J. E. O'Connor, (Eds.). *Hollywood's White House: The American Presidency in Film and History*. Lexington, KY: University Press of Kentucky.

Leith, S., 2011. *You Talkin'To Me? Rhetoric from Aristotle to Obama*, London: Profile Books.

Levine, M. 2003. Myth and Reality in the Hollywood Campaign Film: Primary Colors and The War Room. In: P. C. Rollins & J. E. O'Connor (Eds.), *Hollywood's White House: The American Presidency in Film and History.* Lexington, KY: University of Kentucky Press.

Lincoln, A., 1861. First Inaugural Address, [online] 4 March. Available at: <http://www.loc.gov/teachers/newsevents/events/lincoln/pdf/avalonFirst.pdf> [Accessed 22 January 2013].

Matthews, M. E., 2007. *Hostile Aliens, Hollywood and Today's News.* United States: Algora Publishing.

Mitchell, C. P. 2001. *A Guide to Apocalyptic Cinema*. Westport, CT: Greenwood Press.

Nelson, M., 2006. Evaluating the Presidency. In: M. Nelson (Ed.), *The Presidency and the Political System*, CQ Press, Washington DC, pp. 1-27

Neve, B., 1992. *Film and Politics in America: A Social Tradition*. London: Routledge.

Obama, B. H., 2009. First Inaugural Address, [online] 20 January. Available at: <http://www.whitehouse.gov/blog/inaugural-address> [Accessed 22 January 2013].

_____ 2013. Second Inaugural Address, [online] 21 January. Avail able at: <http://www.whitehouse.gov/the-press-office /2013 /01/21/inaugural-address-president-barack-obama> [Accessed 22 January 2013].

Sánchez-Escalonilla A., & Rodríguez Mateos, A., 2012. Evolución de la imagen del presidente de Estados Unidos en el cine de los estereotipos apocalípticos. De Bill Clinton a Barack Obama. **Área Abierta**, 33, noviembre.

Scott, A. O. & Dargis, M., 2013. Movies in the Age Obama, *The New York Times*, [online] 16 January. Available at: < http://www.nytimes.com/2013/01/20/movies/lincoln-django-unchained-and-an-obama-inflected-cinema.html?smid=pl-share> [Accessed 28 January 2013].

Scott, I., 2000. *American Politics in Hollywood Film*. Chicago, IL: Fitzroy Dearborn Publishers.

Seale, J., 2012. Revealed: the real Borgen. How Denmark's answer to The West Wing has changed Danish politics, *RadioTimes*, [online] 4 February. Available at: <http://www.radiotimes.com/news/2012-02-04/revealed-the-real-borgen> [Accessed 16 January 2013].

Street, J., 2004. Celebrity Politicians: Popular Culture and Political Representation. *British Journal of Politics and International Relations*, *6*: 4, pp. 435-452.

Uscinski, J. E., 2009. The Timing of Presidential Cinema, *Social Science Quarterly*, 90: 3, pp. 687-702.

_____ 2013. Gendering the Presidency without Gender in the Presidency. In J. S. Vaughn & L. J. Goren, eds. *Women and the White House. Gender, Popular Culture, and Presidential Politics*, Kentucky: The University Press of Kentucky, pp. 121-134.

Van Zoonen, L., 2007. Audience Reactions to Hollywood Politics. *Media, Culture & Society, 29:* 4, pp. 532-547.

Vaughn, J. S. & Michaelson, S., 2013. It's a Man's World. Masculinity in Pop Culture Portrayals of the President. In: J. S. Vaughn & L. J. Goren, eds. *Women and the White House. Gender, Popular Culture, and Presidential Politics*, Kentucky: The University Press of Kentucky, pp. 135-159.

Wallace, G. & Steinhauser, P., 2013. Hillary Clinton stokes 2016 speculation with website, *CNN Politics*, [online] 5 February. Available at: < http://politicalticker. blogs.cnn.com/2013/02/05/hillary-clinton-stokes-2016-speculation-with-website> [Accessed 08 February 2013].

Woodward, B., 2002. *Bush at War*. New York: Simon & Schuster.

akademisk kvarter
academic quarter

Volume 06. Forår 2013

Abraham Lincoln Vampire Hunter

Travesty as Historiographic Metafiction

Jørgen Riber Christensen *is associate professor at the Institute of Communication, Aalborg University. Among his publications are Medietid 2.0 (2009) with Jane Kristensen, Marvellous Fantasy (ed., 2009), Monstrologi Frygtens manifestationer (ed., 2012) and articles within the fields of cultural analysis, the media, marketing, museology and literature. Editor of Academic Quarter.*

Political leaders and statesmen have regularly been depicted in the cinema, also American presidents, often as pure fiction as amorously romantic in *The American President* (Rob Reiner, 1995) or as an action hero in *Air Force One* (Wolfgang Petersen, 1997). When it comes to films about real presidents these films mix the genre biopic (biographical film) with historiography, as the films dramatize authentic historical figures and their personal as well as political lives. Cinematic biographies may create controversies as veracity can have fallen victim to the needs of the film script and the box office, and yet with an absurd title such as *Abraham Lincoln Vampire Hunter* (Timur Bekmambetov, 2012) this film can hardly claim to contain the truth about Lincoln's life and his historical period. The more so, as the vampires of the title are the monsters with the traditional characteristics known from Gothic literature and horror films. The article will attempt to read *Abraham Lincoln Vampire Hunter* in the light of narratological theories and it will investigate whether the film's genre hybridity or mashup characteristics as well as its travesty traits have enabled it to climb from meaningless late night entertainment to historiographic metafiction. Its initial and quite basic research question is whether *Abraham Lincoln Vampire Hunter* has in any way been able to tell the truth about the past? A part of this question is how apt the signifi-

cation of the vampire monster type is as a vehicle for the film's quite specific form of historiography?

A brief view at the action and characters of the film says no. Based on a secret personal diary he wrote through his life the film follows Lincoln's life from boyhood in 1818 until his assassination in 1865. The film is true to Lincoln biographies and historical records, yet his history is blatantly reformulated by the inclusion of actual vampires, so that for instance the death of his mother in 1818 was not caused by milk sickness, but by a bite from one of the chief vampire villains of the film, Jack Barts, who is also a plantation and slave owner. Young Lincoln, set on revenge, is trained as a vampire hunter by Henry Sturges, a "good" vampire. Lincoln acts as a Paul Bunyan-like, martial arts expert, silver axe-wielding vampire exterminator until his political career culminating in him being elected president puts an end to all this. The problem with slavery in the Southern States is also reformulated in the film, as the slaves are not only a labour force; they are also the main food supply for the concentration of the American vampire population in the South. In this way the film identifies the planter class and the Southern States with vampirism. When the Civil War breaks out it is in other words also a war between the living and the undead. When the South is losing the war Jefferson Davis conspires with the chief vampire to deploy hordes of invincible and invisible vampires at Gettysburg, and the North must face losing this battle and the whole war. But only until Lincoln figures out to let the Northern army use silver weapons against the vampires, and it wins the battle. In 1865 the surviving vampires have left the country, and Lincoln goes to the theatre.

It is a portrait of the sixteenth president of the United States, Abraham Lincoln that adorns the front cover of *An Outline of American History*, which is a book handed out by the International Communication Agency, Embassy of the United States of America in foreign countries (Gray, no date). It is Lincoln that in this way becomes the official face of the U.S.A. abroad. Lincoln, the most admired American president (Lindgren, 2000), is the subject of innumerable biographies and a large number of appearances in film and media since his probably first cinema appearance in 1908 in the Vitagraph silent *The Reprieve: An Episode in the Life of Abraham Lincoln*. The Internet Movie Database lists 56 films and media productions with "Abraham Lincoln" in their titles (IMDb, 2013) and more than

thrice as many with just his surname. The question of historical veracity of Lincoln films, in particular and with good reason of *Abraham Lincoln Vampire Hunter* is focused on in an article in *The New York Times* with the title "Aside From the Vampires, Lincoln Film Seeks Accuracy" (Cieply, 2011).

Then what is the relationship between history, here the historical president, and fiction, here the vampires? This question is asked in a general sense by Aristotle in his *Poetics*:

> …it is not the poet's function to describe what has actually happened, but the kinds of thing that might happen, that is, that could happen because they are, in circumstances, either probable or necessary. The difference between the historian and the poet is not that the one writes in prose and the other in verse… The difference is that the one tells of what has happened, the other of the kinds of things that might happen. For this reason poetry is something more philosophical and more worthy of serious attention than history; for while poetry is concerned with universal truths, history treats of particular facts. (Aristotle, 1970, pp. 43-44)

Aristotle's claim that the historian writes about what has happened can be applied to the parts only of *Abraham Lincoln Vampire Hunter* that describes the very existence of Abraham Lincoln, documented episodes from his personal life, actual historical documents such as the Emancipation Proclamation, and locations and certain historical events in the film such as the fact that Lincoln was president and that the American Civil War actually took place. In the film Lincoln's ability to wield the axe to decapitate and kill vampires has some foundation in reality. John Locke Scripps wrote in the first published biography of Lincoln in 1860:

> The erection of a house and the felling of the forest was the first work to be done. Abraham was young to engage in such labor, but he was large of his age, stalwart, and willing to work. An ax was at once placed in his hands, and from that time until he attained his twenty-third year, when not employed in labor on the farm, he was almost

> constantly wielding that most useful implement. (Scripps, 1860/1900, p. 17)

The fictional, or using Aristotle's term poetic, elements of the film are obviously the inclusion of the vampires into the film's universe. Though it is not so apparently obvious that they are "worthy of serious attention", they can nevertheless be examined and analysed meaningfully. Are there any "universal truths" in the film, and if so, how are they expressed? Though Aristotle stresses that it is not a question of form: "The difference between the historian and the poet is not that the one writes in prose and the other in verse" it is nevertheless pertinent to consider the way narration functions in the film, especially so as both elements historiography and fiction, are merged in one text. Then what is the genre of *Abraham Lincoln Vampire Hunter*?

A Question of Genre

Initially, at least four genre-related terms come into play when considering *Abraham Lincoln Vampire Hunter*: biopic, historiography, hybridity or mashup, and travesty.

In *Film/Genre* Rick Altman treats genre as a dynamic concept, and his description of the genesis of film genres as a producer's game is highly relevant for *Abraham Lincoln Vampire Hunter* when one considers the fact that the film is based on the Seth Grahame-Smith novel with the same title and the history of his literary production. There are six steps in Altman's producer's game, which he incidentally bases on early biopics:

1 From the box-office information, identify a successful film.
2 Analyse the film in order to discover what made it successful.
3 Make another film stressing the assumed formula for success.
4 Check box-office information on the new film and reassess the success formula accordingly.
4 Use the revised formula as a basis for another film.
6 Continue the process indefinitely. (Altman, 1999, p. 38)

This method is clearly discernible in a double sense when regarding the production of *Abraham Lincoln Vampire Hunter*. The production motivation for Seth Grahame-Smith's novel can in itself be seen in

the staggering sales success of his earlier novel *Pride and Prejudice and Zombies*, which became number three on *The New York Times* bestseller list and number 27 on Amazon.co.uk's 300 bestseller list (Flood, 2009). Though Grahame-Smith feared being boxed up as "the mash-up guy" he nevertheless wrote on in this hybrid genre the next year with the combination of Lincoln and vampires, and 20th Century Fox decided to produce an adaptation of it. Grahame-Smith's mash-up formula consisting of merging classical literature or a historically high-ranking personage with traditional monster types was regarded as lucrative. It could be profitably reproduced, and the revised formula of the first novel could be the basis of another film. Now instead of a Regency Jane Austen novel America's most popular leader and president was employed as an ingredient to be mashed-up with not zombies, but with a similar monster type of the category the living dead. This change of monsters seems appropriate in the sense that Austen's protagonists, the Bennets in *Pride and Prejudice and Zombies* were gentry and could be threatened by the proletarian zombies, whereas in *Abraham Lincoln Vampire Hunter* the monsters were aristocratic in so far as vampires since Stoker's Count Dracula have been upper-class. Appropriately, it was the ancient, Southern planter-class that the vampires in the latter film represented, and this brings us to the historiographic aspects of the film.

Hybridity is also found in the historiographic set-up of *Abraham Lincoln Vampire Hunter*. Large-scale history with the Civil War and Lincoln's presidency is matched by small-scale history in the form of Lincoln's personal life, and his family plays an important, if not decisive role in the plot of the film. Using the definition of a biopic or biographical film that it is the dramatization of the life of an actual person or a filmed biography, it is obvious that when this person is of historical importance, such as a leader or a president, politics and history beyond the personal level must necessarily loom large in the film. In *The Film in History* Pierre Sorlin describes the historical film in a way that allows for biographical elements:

> Historical films are all fictional. By this I mean that even if they are based on records, they all have to reconstruct in a purely imaginary way the greater part of what they show. Scenery and costumes similar to those of the period repre-

> sented can be based on texts and pictures, but the actors alone are responsible for the gestures, expressions and intonations. Most historical films… combine actual events and completely fictitious individual episodes. It is very seldom that a film does not pass from the general to the particular, and arouse interest by concentrating on personal cases; this is one of the most direct forms of the appeal to identification, an appeal which is in fact not specific to the cinema. (Sorlin, 1980, p. 21)

The personal aspects with their appeal to identification, which Sorlin stresses, are present with much pathos in the Lincoln film. The death of Lincoln's mother, for instance, is accompanied by aesthetics of both underscoring music and slow-motion film speed; but it is not only on the level of audience reception that family matters. In some of the film's first scenes it becomes apparent that it is Lincoln's parents that are the source of his ideology and his sense of justice. It is his mother who in 1818 says that "Until every man is free, we are all slaves", and in 1863 it is his wife who together with members of the Underground Railroad manages to bring the silver weapons to the battlefield ensuring a decisive victory in the war. The film manages in other words to merge the personal story with history, and it manages to transform a biographically authentic detail from Lincoln's life, his dexterity with an axe, into a defining iconic quality in the fictional part of the film. It is a question whether the merging of history with vampires is similarly successful, and to seek to answer this question a look at the travesty genre can be useful.

The genre of Grahame-Smith's bestseller novel *Pride and Prejudice and Zombies* was travesty, perhaps with some respectful pastiche elements, all within the literary domain (Christensen, 2010, pp. 76-77). The genre-specific characteristics of this novel were the addition of a traditional monster type to a canon-worthy literary Jane Austen novel. In the case of *Abraham Lincoln Vampire Hunter* the continuous genre-redefinition as described by Altman consists of transference from the literary domain into the historical and political one, where Austen is substituted by Lincoln. As in *Pride and Prejudice and Zombies* the classical pre-existing text is retained in *Abraham Lincoln Vampire Hunter*, i.e. a Lincoln figure and his biography, and in the same way as a zombie infestation was added to the Jane Austen novel, a

Southern vampire population was added to the historical Lincoln figure and his world. In Gérard Genette›s treatment of the travesty genre he defines it as a hypotext with amplification in the form of an addition to it. One form of travesty is the classical or burlesque one, in which the added element is at a lower stylistic level than the hypotext thus producing an amusing and comical effect, and another is the modern travesty, in which the addition consists of an updating of an earlier classical text to a modern audience (Genette, 1982/1997, p. 260). Though vampires and the horror genre are at a lower level with regard to taste and cultural capital than history writing and biographies of great leaders, it is difficult to define *Abraham Lincoln Vampire Hunter* as burlesque travesty. It is more rewarding to consider the question whether the film can then be characterized as a modern travesty? A closer look at the way the film itself combines the past and past persons and events with modern times, i.e. today can give answers. First of all, it must be stressed that the added vampires in themselves belong to the past. They are representatives of a slaveholder economic system that was abolished by the Civil War. It is the modern rather obvious and politically correct ethical and ideological disgust with slavery that is a travesty addition to the historical, biographical text that comes into focus, as slaveholder mentality by the film is characterized as monstrous. The slaveholders are depicted as cannibalistic, blood-sucking vampires. In a more subtle way, the past and the modern present are tied together in the film's prelude and by its coda. The first 15 seconds of the actual film consists of a travelling shot around the Washington Monument in present-day Washington with modern buildings in the background. Then there is a slow dissolve that brings the film into the past. The Monument is now being built, and it has only reached halfway up to its present-day height. A caption is superimposed: "April 14, 1865". In the coda the opposite movement in time takes place. As Lincoln's coach is driving off to Ford's Theatre in front of the White House, the camera tilt up so that a finished Monument becomes visible, lit by electric lights and in the far background cars can be seen driving. A helicopter then descends, the camera moves back, and now it becomes apparent that this picture in displayed on an iPhone and again captions and graphics are superimposed on it: "Fox 5 News" and "Live". The iPhone is in the hands of a bar guest (a cameo appearance by Seth Grahame-Smith), who is then approached by the

immortal, "good" vampire Henry Sturges in exactly the same way and with the same words as he approached Lincoln in a bar back in 1827. This connection between the past and the present are placed or isolated in a frame story, and one can claim that the merging of the past with the present in the film remains rather external.

Vampires as a Semi-motivated Sign

The crucial travesty element in *Abraham Lincoln Vampire Hunter* is the Southern vampire population. This is not the first time that the monster type, vampires have been employed as a metaphor for a historical and economic category. Already in 1867, 30 years before Bram Stoker's *Dracula* was published Karl Marx used the vampire metaphor to characterize an economic system as when he describes capitalism's incessant need to extend the working-day: "The prolongation of the working-day beyond the limits of the natural day, into the night, only acts as a palliative. It quenches only in a slight degree the vampire thirst for the living blood of labour." (Marx, 1867/1974, p. 245) or "Capital is dead labour which, vampire-like, lives only by sucking living labour, and lives the more, the more labour it sucks." (Marx, 1867/1974, p. 224) Also in *The Eighteenth Brumaire* and in *Grundrisse* excessive capitalism is described by Marx with the vampire metaphor (Neocleous, M., 2003/2006). Among others, Francis Moretti (Moretti, 1988) has developed this economic reading of the vampire figure into describing Bram Stoker's Dracula as a metaphor for monopoly capitalism, which threatened the era of earlier Victorian liberal capitalism. Moretti struggles somewhat with the fact that the vampire Dracula is a count, a representative of a historical stage earlier than capitalism, namely feudalism: "the nineteenth-century bourgeois is able to imagine monopoly only in the guise of Count Dracula, the aristocrat, the figure of the past, the relic of distant lands and dark ages." (Moretti, 1988, pp. 92-93) This historical problem is not present when Grahame-Smith identifies Southern slaveholders with vampires. He retains the original Stoker-based, feudal characteristics of the vampire with the planter class, and in the film's scene with the ball at the Southern mansion of the baronial chief vampire Adam, the vampire delivers an illustrated apology for slavery through the ages: "Men have enslaved each other since they invented gods to forgive them for doing it…", and he combines his aristocratic mode of living in this historical period of a war between the

South and the industrialized North with the pre-feudal economic formations during his 5,000-year-old personal life. The fact that Grahame-Smith situated the vampire population in the South is not without recent precedents. Anne Rice's vampires in *Interview with the Vampire* (novel 1976, film 1994, director Neil Jordan) are Southern gentlemen; the *True Blood* television series adapted from *The Southern Vampire Mysteries* series of novels by Charlaine Harris series takes place in Bon Temps in Louisiana.

To understand these different meanings attached to the vampire figure it may be necessary to return to the indisputable fact that vampires do not exist. Yet they appear frequently in literature, film and other media. One may then ask what they represent and what they signify. In other words we need a semiotical rephrasing of the question, and here a very brief discussion of the arbitrary nature of the sign seems useful. Basically, a sign refers to something other than itself, but there is no one-to-one relationship between a sign, which has a physical form, and a physical object in the world. The relationship between a sign and its referent, i.e. what it represents, is differently perceived. Most semioticians agree that the signification of the sign is based on the referent being a mental concept. (Fiske, 1982/1990, pp. 41-60), and both Peirce and Saussure see this relationship between the sign and its referent as placed between two poles. On the one hand, the sign is entirely arbitrary, as when for instance what is referred to as "tree" in English is called "Baum" in German. On the other hand, the sign may be iconic (Peirce's term), so that the form of the signifier is determined to some degree by what it represents, i.e. the signified. Another term for this is that the sign is motivated, so that for instance when an Englishman or a German depicts a tree visually as in a drawing or in a photo, the two signs that result have much more in common than "tree" and "Baum". The motivated sign is not arbitrary, but it is determined by a certain physical likeness between signifier and signified. With their point of departure in visual semiotics, later semioticians such as Kress and van Leeuwen regard signs in general as having some form of motivation, as Kress and van Leeuwen concentrate on the various physical media of representation and reproduction, which carry the sign (Kress and van Leeuwen, 1996, p. 159, p. 163).

The vampire as a sign has no referent in the real world. It has only a mental concept as a referent. Because signifieds which solely refer

to mental concepts are highly dependent on the culture in which they are used, they are labile and unstable, the more so as they do not have any referent in the real world, so to speak. The vampire, then, is open to different significations. Vampires are not arbitrary signs. In the (inter)textual and cultural history of the vampire all vampires share certain characteristics, but as it has been seen above in the example of the vampire sign being employed in an economic sense, this sign is open to variations in its signification (Christensen, 2012, p. 45), and this article suggests that non-existent monsters like for instance vampires can semiotically be characterized as a semi-motivated sign open to signification, and this signification is changeable through cultural history.

Conclusion: Travesty as Historiographic Metafiction

Abraham Lincoln Vampire Hunter is so obviously a composition. The film explicitly stresses the artificiality of itself through its mashup construction with its unlikely combination of discourses, such as for example the action scenes and their martial arts aesthetics with verbatim voice-overs of the historical Abraham Lincoln's authentic speeches, and the overall conglomerate concept of historiography and vampires is certainly striking. Also as we have seen, the film's attempt in its frame story at tying the past and the present together draws the audience's attention to the fact that it is watching a film with mashup characteristics. The whole film from the duality of its very title to its interplay of history and vampire monsters can be characterized as the kind of metafiction that though its combination of discourses becomes explicitly self-reflexive in its treatment of its subject and questions the mimetic relationship between itself and reality. It follows that the argumentation of the film is that as it is a textual construction, so its depiction of the past is also a construction, and not a straightforward rendition of past events as history. In fact, the film is more story than history, yet it does contain a historiographic discourse as part of the mashup. The meeting point between the entirely fictitious vampire discourse and the historiographic discourse is significant in the literal sense that it is here that the signification of the film is created, which is epistemological as it debates knowledge about the past. In the film the concrete meeting point is Lincoln's personal and secret diary and record, which becomes a dominant part of the film's voice over, and which is pre-

sented as a fictitious historical document. It is this record in particular that is both story and history. This fake historical document stresses the lesson that can be learnt from the film that it is always impossible to recreate a true past, or as Linda Hutcheon expresses it about a tendency in literature: "Its theoretical self-awareness of history and fiction as human constructs (historiographic metafiction) is made the grounds for its rethinking and rewording of the forms and contents of the past" (Hutcheon, 1988/2000, p. 5), and so the artificiality of past history of *Abraham Lincoln Vampire Hunter* is ostensibly apparent. This old topic about the postmodern text that it renounces to access truth about history, or reality for that matter, since history and reality are constructed discourses, is so obvious in the case of *Abraham Lincoln Vampire Hunter* that it borders on the obvious to re-state it here, yet in this case there is a point to be made about these epistemological and ontological postmodern themes, as it may be claimed that the film through its commercial goals has banalized them. It seems to be no coincidence that the mashup form of the film has manifested itself not in pastiche, but in travesty. Genette characterizes the style of travesty in this way: "it means transposing the consistently noble (*gravis*) style of its narrative and of the characters' speeches into a familiar, indeed, vulgar style" (Genette, 1982/1997, p. 58). The postmodern discussion about the impossibility of the search for the truth about history is there in *Abraham Lincoln Vampire Hunter*, yet it may be said to have become vulgarized or trivialized in the film.

We can now return to Aristotle's distinction between the historiographer and the poet and his separation of story from history. In *Abraham Lincoln Vampire Hunter* these two have been included in the same text, but not merged. There is the story about vampires, and there is the history of the American past leader Abraham Lincoln. This way of combining history and fiction has been called historiographic metafiction. Historiographic metafiction is a textual type that thematizes this split between fiction and historiography and its union, or historiographic metafiction may be defined as texts that have an intention of depicting (parts of) history in an explicitly self-reflexive manner. In this way the form of the text (the way history is depicted) becomes part of the text's thematics, and again we have returned to Aristotle's remarks about textual form: "the one writes in prose and the other in verse". It is the conclusion of this article that

Abraham Lincoln Vampire Hunter can be regarded as a trivialized example of historiographic metafiction. Seth Grahame-Smith's method of hybridity and mashup can be regarded as a popular form of historiographic metafiction with travesty as the feature that questions historiography, and this is its special trade mark.

References

Altman, R. 1999. *Film/Genre*, London: bfi Publishing.

Aristotle et al., 1970. *Aristotle Horace Longinus Classical Literary Texts*, Harmondsworth: Penguin Books.

Christensen, J. Riber, 2010. Kødet som abjekt hos Jane Austen *Pride and Prejudice and Zombies* in *Akademisk kvarter* nr. 1, fall 2010, pp. 72-77. Available online http://www.akademiskkvarter.hum.aau.dk/pdf/vol1/Joergen_Riber_Christensen_Vol1.pdf, 06.02.2013.

Christensen J. Riber, 2012. Monstervisualiseringer in Christensen, J. Riber and Steen Ledet Christiansen, ed., 2012. *Monstrologi Frygtens manifestationer*, Aalborg Universitetsforlag: Aalborg, pp. 45-76.

Cieply, M., 2011. Aside From the Vampires, Lincoln Film Seeks Accuracy, *The New York Times*, May 9, 2011. Available online: http://www.nytimes.com/2011/05/10/movies/abraham-lincoln-vampire-hunter-rewrites-history.html?_r=0, 05.02.2013.

Currie, M., ed., 1995. *Metafiction*, London: Longman.

Fiske, J., 1982/1990. *Introduction to Communication Studies*, London: Routledge.

Flood, A., 2009. Jane Austen in zombie rampage up the book charts. *The Guardian*, 9 April 2009. Available online: http://www.guardian.co.uk/books/2009/apr/09/austen-zombie-pride-prejudice, 05.02.2013.

Grahame-Smith, S. 2010. *Abraham Lincoln Vampire Hunter*, London: Constable and Robinson Ltd.

Genette, G. 1982/1997. *Palimpsests Literature in the Second Degree*, University of Nebraska Press: Lincoln.

Gray, W. et al., no date. *An Outline of American History*, The International Communication Agency, Embassy of the United States of America.

Hutcheon, L., 1988/2000. *A Poetics of Postmodernism History, Theory, Fiction*, London: Routledge.

IMDb, 2013, available online: www.imdb.com/find?q= Abraham Lincoln&s=tt&ref_=fn_al_tt_mr, 05.02.2013.

Kress G. and Theo van Leeuwen, 1996. *Reading Images The Grammar of Visual Design*, Routledge: London.

Lindgren, J., 2000. Ranking Our Presidents. November 16, 2000. International World History Project. Available online:hen.wikipedia.org/wiki/Abraham_lincoln#cite_note-Ranking_ Our_ Presidents-4 , 05.02.2013.

Marx, K., 1867/1974. *Capital Volume 1*, Progress Publishers: Moscow.

Moretti, F., 1988. *Signs Taken for Wonders: Essays in the Sociology of Literary Forms*. Verso Books: New York.

Neocleous, M., 2003/2006. The Political Economy of the Dead: Marx's Vampires in *History of Political Thought*, Volume 24, Number 4, 2003, pp. 668-684 (17). Available online: http://ricardo.ecn.wfu.edu/~cottrell/ope/archive/0604/att-0138/01-PoliticalEconOfTheDead.pdf, 10.02.2013.

Scripps, J. Locke, 1860/1900. *Life of Abraham Lincoln*. New Jersey: The Cranbury Press. Available online: http://www.ebooksread.com/authors-eng/j-l-john-locke-scripps/the-first-published-life-of-abraham-lincoln-irc/1-the-first-published-life-of-abraham-lincoln-irc.shtml, 06.02.2013.

Sorlin, P., 1980. *The Film in History Restaging the Past*, Blackwell: Oxford.