



Forandringsledelse igennem kommunikation

Jørgensen, Kenneth Mølbjerg

Publication date:
2007

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Jørgensen, K. M. (2007). *Forandringsledelse igennem kommunikation*. Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

General rights

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

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

Take down policy

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



FORANDRINGSLEDELSE IGENNEM KOMMUNIKATION

Kenneth Mølberg Jørgensen

**Ledelse og Filosofi
Nr. 2, 2007**

Forandringsledelse gennem kommunikation

Ledelse og Filosofi, Nr. 2, 2007

ISBN: 87-91943-28-0

EAN: 9788791943287

Published by

Danish Centre for Philosophy and Science Studies

Aalborg University

Fibigerstræde 10

9220 Aalborg OE

Denmark

www.think.aau.dk

KAPITEL 1	5
Kommunikation, identitet og organisatorisk læring	5
KAPITEL 2	9
Organisatorisk læring som ny virkelighedsdannelse	9
En model om virkelighedskonstruktion	9
Læring som ny integration	11
Læring og kommunikation	15
Læring og lean	20
KAPITEL 3	23
Organisation og sprog	23
Sprogspil	25
Sprogspil, organisering og lean	31
Social konstruktion	31
Forhandling af mening	33
Fælles sprog	36
Konklusioner	37
KAPITEL 4	39
Organisation og identitet	39
Identitet som sprogspil	41
Familielighed	42
Regler	45
Sprogspil og narrativ	47
Ledelse af identitet	50
KAPITEL 5	55
Organisation og tænkning	55
Reflekterende praksis	59
Refleksiv praksis	62
Tre former for tænkning	64
Konklusioner	66
KAPITEL 6	69
Nogle indsatsområder for organisatorisk læring	69
Design og gennemførelse af projektaktiviteter	70
Opbygning af en læringsorganisation	72
LITTERATURLISTE	75

KAPITEL 1

Kommunikation, identitet og organisatorisk læring

Projektet *Den nye industriarbejdsplads/Den nye Industriarbejder* blev iværksat i foråret 2005 på baggrund af en bevilling fra *Den Europæiske Socialfond*. Visionerne var at få danske industrivirksomheder til at satse på udvikling af danske industriarbejdspladser fremfor, at disse arbejdspladser blev outsourcet til lavtlønsområder. Udviklingen af disse industriarbejdspladser skulle ske igennem en indsats på tre områder: *organisationsudvikling, kompetenceudvikling og ledelsesudvikling*. Ved hjælp af en kombination af disse elementer ønskede man dermed også at kombinere to forskellige tilgange til virksomhedsudvikling: en *virksomhedssystemtilgang*, som søger at udvikle produktionen via udviklingen og implementering af nye produktionskoncepter; og en *organisatorisk læringstilgang*, hvor sigtet er udvikling igennem organisering af den måde, hvorigennem forandringsprocesser gribes an på. Der er tre virksomheder, som har deltaget i projektet: *Alfa Laval, Flügger Farver* og *Rose Poultry*. De arbejder alle med implementering af produktionskonceptet *lean production*, som er et af de varmeste koncepter indenfor industrien for øjeblikket. På denne måde er arbejdet med organisatorisk læring knyttet til arbejdet med at indføre *lean production* i dette projekt. Vi har dermed betragtet *lean production* som en ny produktionsmåde, som stiller meget anderledes krav til ledere og medarbejdere: dvs. en produktionsmåde, som stiller krav om andre typer af viden, kunnen og holdninger hos de aktører, som skal arbejde i produktionen.

Og når jeg taler om krav om andre typer af viden, kunnen og holdninger, mener jeg vel mærke øgede krav til ledere og medarbejdere. Ifølge John Bicheno, som har skrevet en omfattende bog om *lean*, er der fem overordnede principper, som gælder for *lean* (jf. Bicheno, 2004, s. 13-14)

- Specificering af kundeværdi
- Identifikation af værdistrømmen
- Flow

- Pull
- Perfektion

Det hele starter med at *specificere, hvad der giver værdi ud fra kundens synspunkt*. Det betyder, at man skal fokusere på kundernes behov og deres oplevelser ved produktet. Herefter identificeres *værdistrømmen*, hvilket indeholder sekvenserne i processen hele vejen fra råmaterialet til slutkunden, eller fra produktkonceptet til det bliver frigivet på markedet. Hvis det er muligt bør være på hele forsyningskæden. Det betyder også, at man holder et horisontalt fokus på produktionen, ikke et vertikalt. Det tredje princip er *flow*. Få flow i værdien. Sørg for, at der hele tiden er bevægelse. Undgå serie og kø eller sørg i det mindste for hele tiden at reducere dem ved at fjerne dem. Det fjerde princip er *pull*. Når rammerne for flow er stillet op, er der basis for ”kun at fremstille det, der er behov for”. Pull betyder, at man har kort reaktionstid i forhold til ændringer i efterspørgselen og derved ikke overproducerer. Til slut kommer *perfektion*. Når de foregående principper er indarbejdet er det muligt at nå målet om perfektion. Perfektion betyder ikke kun kvalitet. Det betyder, at der produceres præcist det kunden ønsker, præcist når kunden ønsker det, uden ophold, til en rimelig pris og med et minimum af spild.

Disse fem principper beskriver i hovedtræk, hvad lean drejer sig om. Det drejer sig om at indrette et hurtigt og fleksibelt produktionsapparat, som har korte reaktionstider i forhold til ændringer i efterspørgselen og som systematisk fokuserer på reduktion af spild, hvor spild defineres som den *ikke-værdiskabende tid*, der bruges på at fremstille produktet. Det er et således et krævende koncept, som går på tværs af de traditionelle hierarkier bygget op omkring afdelingsskel. Det er derfor, at jeg mener, at denne nye produktionsform stiller store krav til ledere og medarbejdere, fordi den netop fokuserer på eliminering af nogle af de buffers, som før i tiden gjorde det muligt at planlægge og køre en produktion via en klar funktionsopdeling og et klart hierarki. Ganske vist havde disse organisationer et stort spild, men de havde samtidig ikke så stort et behov for fleksible medarbejdere, som var i stand til at samarbejde på tværs. I Bichenos bog citeres en pensioneret direktør fra Toyota Sydafrika George Davidson for at sige, at det første princip i The Toyota Production System (hvilket er fødestedet for lean) er:

Kunden kommer først. Det gør man ved at skabe tænkende mennesker og mere humane arbejdspladser (Bicheno, 2004, s. 9).

Lean kræver altså tænkende mennesker og humane arbejdspladser, og det vil sige, at de menneskelige ressourcer udgør de egentlige indsatsområder i forbindelse med indførelse af lean. Lean er således faktisk nærmest betinget af, at der arbejdes med udvikling af mennesker og organisationer. Bicheno forfølger imidlertid overhovedet ikke denne vinkel på lean. I stedet er bogen en præsentation af en række lean-teknikker og begreber. Mit mål med denne bog er imidlertid at forsøge at tage Davidson på ordet og udvikle et begrebsapparat om organisatorisk læring, som netop forsøger at skabe mere tænkende mennesker og mere humane arbejdspladser. Det vil være min påstand, at hvis lean skal lykkes på en virksomhed, er der brug for et begrebsapparat, som kan bidrage til, at man kan lære at anvende lean på en hensigtsmæssig facon. Dette var i øvrigt også de forudsætninger, som projektet var baseret på fra starten af. Lean er således fuldstændig konsistent med de kendetegn, som blev brugt til at karakterisere den nye industrimedarbejder i projektansøgningen? Her blev der brugt følgende overskrifter. *Læring, selvledelse, udvikling og videndeling*. Under disse overskrifter var der nogle fælles elementer.

- *Den nye industrimedarbejder er en medarbejder, som har en større bevidsthed og forståelse for hans/hendes egen rolle og position i virksomheden.*
- *Den nye industrimedarbejder er i stand til selv at tilrettelægge, udføre og kontrollere hans/hendes arbejde.*
- *Den nye industrimedarbejder er i stand til at udføre mange forskellige arbejdsopgaver. Han/hun er med andre ord funktionelt fleksibel.*
- *Den nye industrimedarbejder er i stand til at kommunikere og samarbejde med andre faggrupper.*
- *Den nye industrimedarbejder er en person, som kontinuerligt tilegner sig ny viden og færdigheder.*

Det nye industriarbejdsplads er således en meget krævende arbejdsplads, hvor kompetenceudviklingsindsatsen ikke blot handler om at opfylde et kompetenceudviklingsbehov her og nu, men hvor det også handler om at skabe betingelserne for kontinuerlig udvikling af arbejdspladsen. Dette er også den tolkning, som jeg tillægger George Davidsons udsagn. Det er på denne baggrund, at jeg som forsker har deltaget i projektet. Min deltagelse er begrundet i et ønske om at *kvalificere kompetenceudviklingsindsatsen* ud fra et organisatorisk perspektiv og desuden at *udvikle begreber og metoder*, som kunne bidrage til kompetenceudviklingsindsatsen i de deltagende virksomheder. Ønsket er at klarlægge nogle principper for arbej-

det med medarbejderudvikling og organisationsudvikling. Dette arbejde afspejler dette formål. Der er ikke tale om en empirisk undersøgelse, og bogen tager jeg heller ikke udgangspunkt i de konkrete virksomhedsprojekter. Sigtet er at udvikle et mere generelt koncept for organisatorisk læring.

Jeg arbejder specielt med 2 kernebegreber, som jeg uddrager fra en mere generel model om virkelighedskonstruktion (*kapitel 2*), som jeg udviklede i samarbejde med nogle af mine kollegaer i et tidligere projekt om organisatorisk forandring (se Henriksen, Nørreklit, Jørgensen, Christensen og O'Donnell, 2004). De to begreber er *kommunikation* (se *kapitel 3*) og *identitet* (*kapitel 4*). Herfra uddrager jeg også et tredje begreb, *tænkning*, som beskriver tre forskellige former for praksis i en organisation: *Koordinerende praksis*, *reflekterende praksis* og *refleksiv praksis* (*kapitel 5*). En central pointe er, at enhver sund organisation må søge et balanceret forhold mellem disse praksisformer på en sådan måde, at den individuelle identitet og den kollektive identitet kan leve i harmoni med hinanden og bidrage til hinandens udvikling i stedet for at leve i konflikt med hinanden. I *kapitel 6* konkluderes på diskussionerne.

KAPITEL 2

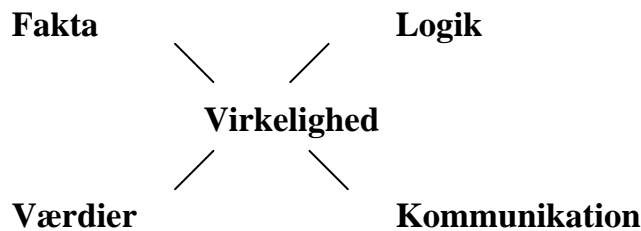
Organisatorisk læring som ny virkelighedsdannelse

Jeg vil benytte en model om virkelighedskonstruktion som udgangspunkt for at tale om organisatorisk læring. Ifølge modellen, konstruerer aktører deres virkelighed igennem en integration af fire dimensioner: *fakta, logik, værdier* og *kommunikation*. Læring består således i en ny integration af disse fire dimensioner. Fra modellen uddrager jeg nogle kernebegreber i arbejdet med organisatorisk læring. For det første argumenterer jeg for, at fakta, logik og værdier alle er integreret i kommunikation. Organisering af kommunikation er således central i forbindelse med organisatorisk læring. Det andet kernebegreb i modellen er integration, som jeg vil argumentere for er et andet udtryk for identitet. Læring som ny integration er således identitetsarbejde, hvilket for så vidt heller ikke er overraskende i forhold til projektets formål, som handler om skabelsen af *den nye industriarbejder*; hvilket antyder at vi arbejder med hele personer. Ved at anerkende, at læring handler om identitetsarbejde, får læring således et mere helhedsorienteret form end blot at skulle tilegne sig ny viden og kunnen. I dette kapitel vil jeg gennemgå virkelighedskonstruktionsmodellen. Herefter vil jeg kort behandle de to kernebegreber kommunikation og identitet, som er genstand for teoretisk behandling i kapitel 3 og 4.

En model om virkelighedskonstruktion

Den omtalte model om virkelighedskonstruktion har jeg tidligere været med til at udvikle i et andet projekt om organisatoriske forandringer. Denne er dokumenteret i bogen *Dimensions of Change – Conceptualising Reality in Organisational Research* (Henriksen, Nørreklit, Jørgensen, Christensen og O'Donnell, 2004). Den grundlæggende idé i modellen er, at aktører konstruerer deres virkelighed igennem en integration af fire dimensioner: *fakta, logik, værdier* og *kommunikation*. Modellen er gengivet nedenstående.

Model 1: Virkelighedskonstruktionsmodellen



Det er vigtigt at betone, at begrebet *virkelighed* her skal forstås som anderledes end *verden*. Verden er, hvad den er; hverken mere eller mindre. Den består af fysiske og materielle elementer, symboler, sprog og handlinger. Vores *virkelighed* er derimod vores fornemmelse om, vores viden om og vores følelser for denne verden. Vores virkelighed er det, som *virker* for os. Mens verden således er *objektivt* forekommende, er virkelighedsopfattelse vores *subjektive konstruktion* af den. På den måde kender vi kun verden igennem vores konstruktion af virkelighed.

Fakta: Fakta er et udtryk for verden. Fakta er materielle realiteter, artefakter, historiske fakta, hvad der er til, hvad der siges, hvad der er blevet sagt. Hvad mennesker gør. Fakta udgør således råmaterialet for konstruktion af virkelighed.

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

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

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

Kommunikation: Kommunikation er det medium, hvorigennem vores virkelighed bliver social. Uden kommunikation ville der kun være individuelle virkeligheder. Vi kunne ikke tale om kultur, fællesskab, samfund eller historie uden kommunikation (jf. Dewey, 1916; Bruner, 1996). Vores konstruktioner ville udelukkende være individuelle. Læring ville ligeledes være meget begrænset, fordi vi ikke ville kunne lære af andre. Kommunikation er således altafgørende i forhold til at tale om virkeligheden som socialt konstrueret. Integreret i kommunikationen er således fakta, logik og værdier. Det er med andre ord igennem kommunikationen, at vi har adgang til fakta, logik og værdier. Kommunikation er således et spørgsmål om liv eller død for organisationen (jf. Gergen, Gergen and Barrett, 2004). Dette betyder, at det først og fremmest er i kommunikationen, at integrationen af fakta, logik og værdier i praksis finder sted.

Læring som ny integration

Læring hos aktørerne består således i en *ny integration* af dimensionerne fakta, logik, værdier og kommunikation. Jeg betragter spørgsmålet omkring integration som et spørgsmål omkring identitetsdannelse. Integrati-

on er netop et spørgsmål om at konstruere en *sammenhængende identitet*. Mangel på integration er derfor også lig med en identitetskrise. Jeg vil her kort gennemgå nogle af identitetsbegrebet centrale kendetegn set i relation til virkelighedskonstruktionsmodellen og henviser i øvrigt til kapitel 4, hvor en langt udtømmende behandling vil finde sted. En meget almindelig diskussion af identitetsbegrebet er, at det har følgende fire basale kendetegn:

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

Ifølge denne definition handler identitet om at have en fornemmelse af sig selv; hvem er jeg, hvor kommer jeg fra, hvor er jeg på vej hen, hvem er jeg ansvarlig overfor, og hvor hører jeg hjemme. En fornemmelse af sig selv kan således beskrives som ens personlige narrativ, som er utroligt vigtigt i forhold til at beskrive meningen i ens tilværelse. Men identitet er ikke blot et spørgsmål om denne fornemmelse af sig selv. Jeg vil argumentere for en bredere konceptualisering af identitetsbegrebet; specielt en konceptualisering, som indeholder de hverdagsagtige og ubevidste måder at tale og handle på, og som i vid udstrækningen betinger ens positionering i en social hverdag. Jeg betegner disse måder at tale og handle på som sprogspil efter Wittgensteins sene filosofi om begrebet sprog (Wittgenstein, 1983). Jeg vil i kapitel 3 redegøre nærmere for begrebet sprogspil, og hvilke implikationer, det har i forhold til forandringsledelse og læring.

Identitet er indlejret i kommunikationen (sprogspillene) som en sammenvævning af fakta, logik og værdier. Jeg betragter således ikke identitet som et spørgsmål om indre enhed eller kerne. Identitet er indlejret i det at gøre og handle i en social verden, og her handler det også om at være

indgreb med den sociale verden (fakta) og bruge bestemte former for logik i den sociale verden hvad enten denne er materiel, formel, subjektiv eller social. Selvfølgelig handler værdier også om at leve sine værdier ud i denne sociale verden. På denne måde er identitet på en og samme tid et individuelt og socialt anliggende, hvor man kun kan forstå identitet i spændingen mellem de to dimensioner af identitet. Individet kan ikke forstås uafhængigt af det sociale, men det sociale kan heller ikke forstås uafhængigt af det individuelle. Denne spænding udspilles i sprogspillene, hvor udfaldene af disse sprogspil afhænger meget af magtforholdene (Jørgensen, 2007). Det betyder også, at vægten af ens udsagn og handlinger afhænger af ens placering og position. Der er forskelle i evner og muligheder for at tillægge begivenheder mening og gøre dem til gruppens eller fællesskabets mening. Identitet har således også at gøre med forhandlingsevne (jf. Wenger 1998, s. 188) i forhold til at gøre ens egne meninger til gruppens. Identitet er således også et relationelt begreb, der er konstrueret i samspil med andre mennesker, teknologier og omstændigheder. Identitet er indlejret i hverdagens sprogspil på en underforstået og tavs facon. Det er en naturlig del af den måde vi taler til og forholder os til andre mennesker (jf. Ainsworth og Hardy 2004). Identitet er således en del af de traditioner, konventioner og normer, som udgør sprogspillenes regler. Igennem tale og handlinger konstitueres vi som arbejdere, ledere, sælgere, ingeniører, produktionsfolk mv.

Jf. modellen om virkelighedskonstruktion er identitet i centrum af selve vores erkendelse og vores handlinger. Vi kaster os selv ud i verden (jf. Hall 1979). Identitet er med, når vi taler og handler. Den er indlejret i de logikker, hvorved vi skaber nye muligheder i verden, og den er med, når vi synes noget er godt og behageligt, eller omvendt, når noget forekommer frastødende og ubehageligt. Det følger også af beskrivelsen af identitet, at det er noget, som omhandler at have et bestemt tilhørsforhold til bestemte grupper og fællesskaber (jf. også Wenger 1998 og Bauman 2004). Det er afgørende at tænke i, at identitet ikke er noget statisk. Der sker hele tiden en *ny konstruktion af identitet* igennem aktørernes daglige omgang med verden. På sin vis er begrebet identitet et dårligt begreb, fordi man ubevidst tænker identitet som noget statisk. I stedet skulle vi måske tale om *identificering*, fordi det henfører til, at der er tale om en stadig vedvarende proces. Dermed er der også tale om en vedvarende udfordring, heriblandt også klart en *ledelsesudfordring*. Der er mange, der beskriver identificering som noget, der foregår narrativt (Chappell, Rhodes, Solomon, Tennant and Yates, 2003; Sfard and Prusak, 2005). Narrativet er en interessant metafor for at tale om identitet, idet det implikerer et plot (Czarniawska 1997, 1999; Boje 2001). "Narrating" er således at

skabe et plot; med andre ord er det at skabe *sammenhæng og mening* i ens tilværelse. Men jf. det dynamiske er identitet et plot, som aldrig er færdiggjort (jf. Boje 2001). Det er altid til forhandling og afhænger altid af, hvad der kommer efterfølgende.

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

Modellen omkring virkelighedskonstruktion skal tænkes som et *ledelsesredskab* i den henseende og er meget anderledes end andre ledelsesredskaber ved, at den netop sætter fokus på fakta, logikker og værdier som en integreret del af de kommunikationsprocesser, som skaber forandrings- og læringsprocesser. I forhold hertil har litteraturen om organisatorisk læring og læring i organisationer generelt fokuseret på læring ud fra en rent instrumentel betragtning. Det er uheldigt, idet den formodentlig største kilde til modstand mod ændringer i organisationer formodentlig har at gøre med identitet. I forhold til ændringer i organisationer udgør den samtidig en kraft, som - behandlet forkert - kan udgøre en meget stor modstandskraft mod ændringer. Omvendt kan den - behandlet rigtigt - mobiliseres i ændringernes favør, således at ændringerne bliver meget lettere at gennemføre.

Læring og kommunikation

Som nævnt er det afgørende at tænke i, at identitet ikke er noget statisk. Der sker hele tiden en *ny konstruktion af identitet* igennem aktørernes daglige omgang med verden. Denne ny konstruktion af identitet sker simpelthen igennem sprogspillene; det som jeg også kalder kommunikation (jf. næste kapitel). Kommunikation indbefatter tre områder, som er velkendte i læringsteorien. For det første dækker kommunikation over det konkrete indhold i kommunikation - altså hvad der siges og gøres blandt de aktører, som er involveret i kommunikation; for det andet indbefatter kommunikation den, som relationerne mellem aktørerne er organiseret på – det vil sige det magtforhold, som eksisterer mellem aktørerne i kommunikationen; endelig for det tredje indbefatter kommunikationen den konkrete form, som kommunikationen antager. Kombinationen af disse tre elementer antages at påvirke læringens indhold; både i forhold til, om man erhverver sig praktisk eller teoretisk viden, men også i forhold til, hvor radikal læringen er. Under alle omstændigheder tror jeg, at det er væsentligt, at man holder sig alle påvirkningskilderne - indhold, magtrelation og form - for øje for at kunne radikalt på en organisation. En organisation er kompleks, fordi den består af mange forskellige typer mennesker med forskellige baggrunde og kompetencer. Den har igennem mange forskellige interaktioner og omstændigheder udviklet sin egne særlige kulturer, alliancer og modsætningsforhold. Derfor tror jeg ikke på de modeller for forandringsledelse, som postulerer, at det er en proces, som har et fast start- og sluttidspunkt. At arbejde med at skabe kultur og herunder lean-kultur er at arbejde med tingene i mange små skridt – kontinuerligt, da organisationen aldrig står stille men er udsat for mange små ændringer hele tiden.

Hvad angår førstnævnte – det konkrete indhold – er der forskellige påvirkningskilder, som præger den tale og de handlinger, som udgør vores praksis. Disse påvirkningskilder kan beskrives i en ganske vist grovkornet model; en model, som jeg før har arbejdet sammen med andre kollegaer i projektet Center for Organisatorisk Læring (se Dahl, Jørgensen, Laursen, Rasmussen og Rasmussen, 2005; Laursen, 2000). Vi kalder denne model for læringszoner, og som er en angivelse forskellige zoner, hvorfra vi har vores viden. Modellen er i en virkeligheden en beskrivelse af fire zoner for viden, og disse er beskrevet nedenunder (jf. Jørgensen og Rasmussen, 2005, s. 21).

Model 2: Læringszoner

1. *Institutionaliseret uddannelse* (ekstern formel uddannelse). F.eks. videregående uddannelse eller efteruddannelse for voksne produceret af offentlige eller private udbydere.
2. *Institutionaliseret arbejdspladsplaceret læring* (intern, formel uddannelse). Korte, oftest skræddersyede forløb der foregår i organisationen, men udbydes og styres af udbydere udenfor organisationen.
3. *Struktureret og planlagt læring "på arbejdet"* (læring "på arbejdet"). Disse aktiviteter kan f.eks. omfatte sidemandsoplæring, udviklingsprojekter, diskussionsgrupper, selvstyrende grupper med supervision.
4. *Uformel og intern læring i arbejdet* (læring "i arbejdet"). Det er læring, der følger som en naturlig, integreret del af arbejdet, og har ofte en intuitiv karakter fordi læreprocesserne opstår spontant i forbindelse med arbejdsprocessens forskellige former for problemløsning.

De fire zoner er en beskrivelse af de forskellige steder, hvorfra vi har vores viden. Når vi kigger på en persons kompetence, kan man således sige, at den i langt de fleste tilfælde vil være baseret på i hvert fald tre af zonerne og i de fleste tilfælde alle fire zoner. Kombinationen af disse zoner vil også være forskellig fra person til person. Hvordan de hænger sammen kan også være svært at sige noget om, men noget af den grundlæggende idé er jo, at zonerne vil påvirke hinanden. For eksempel er de praktiske erfaringer man gør sig i zone 4 sjældent uafhængig af de øvrige zoner, fordi disse tre zoner er med til at strukturere den "personlige" erfaring, som så måske ikke er så personlig alligevel. Når man for eksempel har taget en lang videregående uddannelse har man også lært bestemte tilgange til definition og løsninger af organisatoriske problemstillinger (jf. Schön, 2001), og derfor indvirker det på den personlige erfaring, man gør sig i praksissituationen.

Hvad angår relationerne mellem aktørerne i kommunikationen har jeg også tidligere været med til at anvende en beskrivelse af seks typologiske *læringssituationer* (se Dahl, Jørgensen, Laursen, Rasmussen og Rasmussen, 2005; Laursen, 2000), som i grove træk både skriver nogle bestemte relationer mellem aktører i bestemte situationer men også beskriver en form for læringssituationen. Disse relationer og denne form, som læringssituationerne antager, antages at have en betydning for læringens effekt. De seks typologiske situationer er beskrevet nedenunder i model 3.

Model 3: Læringsituationer

1. Benzintanken: Rollerne er her som mellem en lærer og en elev. Situationen er den klassiske skolestue, og det der skal tilegnes er tekst-baseret viden. Forudsætningen er, at "læreren" ved alt, og "eleven" stort set intet. At læreren, ikke som person, men som systembærende rolleudøver, bestemmer, hvad der skal læres, hvordan det skal læres samt hvorledes, det kan konstateres, om det er blevet lært.

2. Mesterlæren: Rollerne er som mellem en "mester" og en "lærling". Der læres håndværksmæssige færdigheder, og forudsætningerne er i store træk de samme som ved benzintanken. Men i modsætning til skolestuens fiktive verden af øvelser, tekster og prøver, er der her et projekt og et produkt, der kan realitetstestes på. Hvis opgaven er at lave en stol; skal benene f.eks. være lige lange, og sædet må ikke bryde sammen, når man sætter sig i den. Det er en konvention, som ikke kun defineres af "mester". Udover dette findes der imidlertid en række tekniske og æstetiske regler for, hvad der tæller for "ordentligt håndværk", der bestemmes af det system, dvs. den profession som "mester" er eksponent for.

3. Projektet: Rollerne er som mellem en "vejleder" og en projektarbejds-studerende. Det, der skal læres, er de færdigheder, der er nødvendige for at udføre et projekt af en bestemt karakter. Projektet låner elementer fra både mesterlæren og benzintanken kombineret med, at der typisk tildeles den studerende en større autonomi til at definere målet for arbejdsprocessen end tilfældet ofte er i de foregående situationstyper. Det svarer til, at lærlingen i et klassisk mesterlæreforløb selv kunne bestemme, hvordan stolen skulle se ud, samt hvilken type af stol, der kunne være tale om. Typisk er det dog vejlederen og dermed systemet, der bestemmer, om der i dette forløb skal laves stole eller borde, samt at vedkommende dikterer en række normative krav til, hvorledes eksempelvis en ordentlig rokokostol bør se ud.

4. Diskussionsgruppen: Læringsrelationen forbinder kompetente samtalepartnere. Læringen drejer sig om viden, typisk i form af indsigt, tolkning, vurdering, diagnose, i forbindelse med valg af det rigtige eller mest hensigtsmæssige at gøre i en given situation, som er præget af bestemte problemer. På samme måde som ved mesterlæren foreligger der her typisk en række konventioner omkring resultatet; eksempelvis den vellykkede blindtarmsoperation, den optimale sagsbehandling og den klogeste beslutning. Diskussionsdeltagerne er ofte professionelle med en vis praksiserfaring.

5. Sjakket: Deltagerne er praktikere på samme kompetence-niveau inden for et (kulturelt set) velkendt praksisområde. Der udveksles typisk viden, fif og ideer, procedurer for praksis, herunder nye eller mere hensigtsmæssige måder at udføre tingene på. Forskellen mellem sjakket og diskussionsgruppen er læringens fokus. Mens diskussionsgruppen er optaget af spørgsmålet: Gjorde jeg det rigtige? - og i forbindelse hermed: Hvad var egentlig problemet (?) - så er sjakket optaget af spørgsmålet: Kan det her gøres på en ny eller en bedre måde? Sagt på en anden måde: Mens sigtet med sjakket er imitativt og udveksling af teknikker og metoder, så er sigtet med diskussionsgruppen analytisk, dvs. at nå frem til den rigtige forståelse.

6. Eksperimentariet: Samme type deltagere som ved sjakket. Her er der imidlertid tale om et nyt eller innovativt praksisområde. Der er altså tale om udviklingen af ny viden, herunder forståelse af det nye. Dette inkluderer (helt) nye måder at gøre tingene på, nye ting at gøre, nye ideer til begge dele og konsekvenser af nye måder at handle på.

De to modeller beskriver således forskellige påvirkningskilder af sprogspillene i organisationen. De påvirkes af de formaliserede uddannelser, som ledere og medarbejdere er i besiddelse af, via interne skræddersyede forløb, via andre mennesker på arbejdet eller som igennem erfaringen med de arbejdsopgaver, man løser i praksis. Disse elementer - hvad enten der er tale om teoretiske og begrebslige elementer eller praktiske - elementer integreres i sprogspillene. På samme måde påvirkes sprogspillene af organiseringen af de enkelte læringsituationer. Antydning i de begreber, som der bruges til at beskrive læringsituationer med, er således aktørers positionering i forhold til hinanden: *Lærer/elev, mester/lærling, vejleder/studerende* mv. beskriver for eksempel typisk hierarkiske positioneringer i forhold til hinanden, mens *diskussionsgruppen, sjakket* og *eksperimentariatet* antyder aktører, som ganske vist har forskellige roller i gruppen, men hvor man ikke tydeligt kan aftegne en leder i gruppen. Modeller kan bruges til at aftegne og udlede nogle indsatsområder i forhold til at igangsætte læring, ligesom den angiver forskellige muligheder for at sætte ind i forhold til læring.

Men ellers er de i bund og grund for grove og for typologiske, og de fungerer ikke specielt godt i forhold til at forstå de processer, som finder sted, når der læres. De er heller ikke specielt gode i en forståelse, hvordan kommunikation hænger sammen med læring på det organisatoriske plan. Og forståelse er for mig altid det vigtigste, fordi ellers går man konsekvent galt i byen. Det er således brug for langt dybere overvejelser omkring læring og her foreslår jeg altså, at det involverer overvejelser omkring kommunikation (kapitel 3) og overvejelser omkring identitet (kapitel 4). To begreber, som imidlertid også hænger meget nøje sammen. Det leder igen til mere fundamentale overvejelser omkring, hvad der kendetegner den kompetente medarbejder og den kompetente organisation (kapitel 5).

Indledningsvis vil jeg imidlertid også påpege, at model 2 og 2 illustrerer kommunikationens betydning for læring. Fælles for alle zoner og situationer er, at læringen finder sted som en *forhandling* mellem aktører eller/og mellem aktører og situationer. Forhandlingen finder altså sted i *tid* og *sted* i forhold til andre aktører og i forhold til, hvad man gør. Og det betyder således, at jeg vil påstå, at kommunikation handler om forhandling af mening. Begrebet forhandling læner sig meget tæt op af det, som Gergen, Gergen and Barrett kalder *dialogen*. Det betyder også, at når man beskriver forhandling som dialog, og omvendt, må man afvise enhver form for normativitet i forbindelse med begrebet dialog og i stedet starte med en rent beskrivende definition og simpelthen beskrive dialogen som "...discursive coordination in the service of social ends" (Gergen, Gergen

and Barrett, 2004, s. 42). Når jeg her sammenligner begrebet forhandling med dialogen har det følgende implikationer (jf. Gergen, Gergen and Barrett, 2004, s. 42-44). For det første betyder det, at betydningen af ord, begreber, værktøjer mv. opstår i relationerne. Det betyder, at begrebet mening ikke opstår som en individual handling eller reaktion men som en konsekvens af fælles handling eller koordineret handling. I denne betydning afhænger meningen af en persons udtryk af den respons, som udtrykket får. I denne sammenhæng refereres der direkte til Wittgensteins metafor om sprogspil, som jeg vil beskæftige mig med indgående i kapitel 3.

The metaphor calls attention to the coordinated or rule-governed activities of the participants in generating meaning. The words "strike" and "home-run" acquire their meaning by virtue of the participation of the interlocutors in the rule-constrained talk of baseball. Words invented by a single individual (a "private language" in Wittgenstein's terms) would not in themselves constitute meaningful entries into a dialogue. (Gergen, Gergen and Barrett, 2004, s. 43).

Som sådan er begrebet mening et særdeles flygtigt begreb, idet det hele tiden er genstand for forhandling, modifikation og ændring. For eksempel kan hvad vi normalt forstås som en fjendtlig bemærkning blive vendt til en joke igennem latter, mens ny visioner fra ledelsen kan blive omvendt til nye måder at udnytte og udbytte arbejdskraften. Det betyder også, at det ikke giver mening at adskille monolog fra dialog. Monolog kan ikke referere til en persons sprog alene for sådant et sprog kan ikke kommunikere. I stedet kan begrebet monolog bedre forstås som en dominerende stemme i kommunikation (jf. Gergen, Gergen and Barrett, 2004, s. 42-43). For det andet betyder det, at betydninger hele tiden må ses i relation til deres *kontekst*. Ord og begreber må ses i sammenhæng med tonefald, kropssprog, fysiske objekter og steder.

The language games in which we engage are embedded within broader forms of life. Thus, the meaning of "strike" and "home run" do not only depends on the rules of baseball talk, but on their function within a form of life that includes balls, bats, bases, fields, players, umpires, hotdogs and so. (Gergen, Gergen and Barrett, 2004, s. 43).

Men foruden den nære kontekst er forhandlingen af mening også historisk og kulturelt indlejret i institutionelle, organisatoriske, professionelle og/eller geografiske betingede traditioner, konventioner og normer (jf. Gergen, Gergen and Barrett, 2004, s. 43-44). Via forhandlingerne justeres, modificeres og ændres betydningerne af ord, begreber, værktøjer mv. Forandring er således et grundvilkår i livet. Der sker hele tiden ændringer, men disse kan naturligvis beskrives og karakteriseres som enten små eller store afhængig fra hvilken position disse anskues. På samme måde kan forhandlingerne foregå nærmest ubevidst, tavst og underforstået, som når kommunikationen og reaktionerne understøtter en rutinemæssig koordinering af handlinger. Her kan forandringerne karakteriseres som følgende en bestemt *kontinuert* bane eller sti (jf. Wenger, 1998, s. 88). Som sådan er reorganiseringen af sprogspillene relativt begrænset i disse tilfælde), og den udfordrer ikke grundlæggende aktørernes identitet. I andre tilfælde er forandringerne mere *diskontinuerte* (Wenger, 1998, s. 88) og som følge deraf ofte mere vanskelige og problematiske, ligesom de kan have store konsekvenser for enkelte aktører og den sociale konfiguration som helhed. Forandringernes kontinuitet eller diskontinuitet afhænger af mange faktorer. Wenger (1998) skelner mellem to kilder til læring: nye *aktører* enten i form af mæglere (brokers), som fungerer på kanten af praksisfællesskaber eller som legitime perifere deltagere (jf. også Lave and Wenger, 1991); og nye reifikation i form af nye systemer, begreber historier mv. Dertil kan nævnes andre kilder som omgivelsernes respons på organisationens tale og handlinger og refleksionens som kilder til forandring. Det kan være svært for ikke at sige umuligt at afgrænse kilderne til forandring, da aktører deltager i og præges af mange forskellige sociale konfigurationer, hvilket betyder, at der ikke er nogen konfigurationer som er fuldstændigt lukket af for omverdenen.

Læring og lean

Jeg vil afslutte dette indledende kapitel med at vende tilbage til lean-konceptet og spørge, hvad betyder dette så for lean? Det betyder mange ting, og jeg vil også komme ind på nogle af dem senere. Men de centrale pointer er jo de følgende, at lean for det første bliver til igennem kommunikationen i de virksomheder, som vælger at indføre lean. Organisering af kommunikation er således helt indlysende vigtigt for projekternes succes eller fiasko (life and death i Gergen, Gergen and Barrett's terminologi, 2004). Det er også igennem organiseringen af kommunikation, at man tillader ledere og medarbejdere konstruere sig selv som lean-ledere eller

lean-medarbejdere og dermed blive ét med lean eller alternativt frastøde lean som et godt begrebsapparat at arbejde ud fra.

Betydningen af kommunikation illustreres også derved, at lean i bund og grund ikke er andet end et sprogspil med begreber, modeller og teknikker. Det er som et nyt sprog, at det indeholder potentiale til forandring og læring. Dette kan anskues ved hjælp af aktionsforskerens Øyvind Pålshaugens beskrivelser af forholdet mellem teori og praksis i relation til et aktionsforskningsprojekt på en tobaksfabrik i Oslo. Den problematik han rejser, drejer sig netop om den status teorier og videnskabelige modeller har, siden der er så stor forskel mellem typologiske begreber, metoder og modeller, og de mange facetter, som den virkelige verden faktisk indeholder (Pålshaugen, 1998, s. 11).

Som sådan handler diskussionen om relationen mellem teori og praksis netop om forholdet mellem nye ord, begreber og værktøjer og en allerede eksisterende praksis. Mange forandringsagenter, ledere, konsulenter mv. er opdraget og socialiseret indenfor et teoretisk sprog, idet ledelse af organisationer og ledelse af forandringer i stigende grad er professionaliseret. Lean-konceptet er på lignende vis et teoretisk og abstrakt sprog, som skal levendegøres i praksis. Hvilken rolle spiller teori så? Det ville være en fejltagelse at foreslå, at de typologiske beskrivelser af virkeligheden, som udgør teoriens verden skal være i overensstemmelse med virkeligheden. Det er slet ikke det, som det handler om.

Der er ifølge Pålshaugen mange praktikere - hvilket også inkluderer forskere og konsulenter - som værdsætter teorier, begreber og modeller. Dette skyldes ikke en tro på, at disse teorier, modeller og begreber svarer til virkeligheden, men ud fra den common-sense betragtning, at begreber og modeller må tilpasses til lokale forhold (Pålshaugen, 1998, s. 11). Pointen er, ifølge Pålshaugen, at det er en illusion at påstå, teorier og modeller svarer til virkeligheden – det vil i øvrigt også være forkert at bedømme dem ud fra disse kriterier. Gevinsten ved teorier, begreber og modeller er, at de åbner nye vinduer eller perspektiver, som gør, at man igennem teorien kan ”lege” og eksperimentere med virkeligheden. Dette svarer ifølge Pålshaugen til hvad en god film, et godt teaterstykke eller et godt kunstværk gør ved én (Pålshaugen, 1998, s. 12).

But in the same way that we cannot avoid being fascinated by a good film, even though we view it as nothing but a play, an illusion, neither can we avoid being fascinated by a good theory. And it is precisely as theory that it is fascinating. The models of organization theory provide just this opportunity to “play with realities”. At the

same time, thinking about the realities of organizations is an organized way of playing with an idea. (Pålshaugen 1998: 12).

Som sådan er det som nævnt ikke hensigtsmæssigt, at tænke begreber, sætninger og modeller som noget, der skal svare til virkeligheden. Nye begreber, koncepter, modeller mv. giver muligheder for at *reflektere* over virkeligheden, og teoriens begreber og modeller giver muligheder for, og forskellen mellem teori og management koncepter og mere dagligdags begreber og ord er, at førstnævnte som regel giver mulighed for en mere *systematisk* refleksion. Og med lean er det på samme måde, som med alle andre managementkoncepter. De kommer og går. Lean åbner en bestemt måde at intervenere i organisatoriske virkeligheder. Det er på denne facon, at Pålshaugen sammenligner videnskabelige teorier og modeller med forskellige genrer, som hver har deres egne regler. På samme måde er der forskellige paradigmer og sub-paradigmer indenfor organisationsteorien, som hver fremsætter deres egne forslag til forståelser, analyser, interventioner i og vurderinger af organisatoriske forhold. Morgan (1986) har på samme vis sammenlignet organisationsteoriens paradigmer med metaforer, som giver forskellige forståelser og betydninger og interventionsmuligheder i organisationer. Her kan nævnes traditionelle metaforer som organisationer som maskiner, som organismer, som hjerner, som politiske systemer mv., og som også åbner forskellige perspektiver på organisationer, og som har implikationer i forhold til konstruktionen af problemer og løsninger i organisationen. Lean er udviklet fra og tilhører gruppen af managementkoncepter. I begreber er der elementer, som måske endda hører hjemme i den ældste og måske mest menneskefjendske metafor, nemlig maskinmetaforen (jf. Morgan, 1986). Måske er det derfor endnu mere vigtigt at kombinere det med et kommunikations- og identitetsperspektiv og sørge for, at legen med lean bliver en god og kreativ leg, der faktisk fører til de ønskede forandringer.

KAPITEL 3

Organisation og sprog

Men jeg i sidste kapitel kort behandlede virkelighedskonstruktionsmodellen og i den forbindelse berørte nogle væsentlige begreber i den – kommunikation og identitet – vil jeg nu uddybe, udvikle og relatere begrebet sprogspil til forandringsledelse og organisatorisk læring. En af de strømninger, som præger organisationsteorien i dag, er en større vægt på begrebet sprog – en strømning, som i det hele taget kendetegner socialvidenskaben. Den sproglige vending (Alvesson & Deetz, 1996) åbner op for en række kritiske spørgsmål i forståelse af organisationer. Hvad der kendetegner den sproglige vending er det fænomen, at sproget ikke længere anses som en objektiv repræsentation af virkeligheden; i stedet opfatter man sproget som en aktivt konstituerende af virkeligheden. Den måde, som vi har lært at tale om virkeligheden på, konstruerer simpelthen vores opfattelse af denne virkelighed – både i tanken og handlingen. Sproget sættes således i centrum af analysen af organisationer. Da sproget på ingen måde kan anskues som et privat anliggende men som en offentlig tilgængelig ressource, er det denne opfattelse af det sociale liv, som gør, at vi kan give kommunikationen en central plads – både i forhold til at forstå organisationen men også i forhold til at forstå organisatoriske forandringer. Det er igennem kommunikationen, at vi får ting – inklusive nye ting - til at ske i organisationer, og det er i øvrigt også igennem kommunikationen, at vi overhovedet har adgang til organisationen (Pålshaugen, 1998).

Sproget og dermed kommunikation er således helt centralt i en forståelse, af hvad organisation i det hele taget er for en størrelse. Derfor vil jeg begynde diskussionen ved at vende mig mod Wittgensteins filosofi, fordi Wittgenstein mere end nogen anden beskæftiger sig med forholdet mellem virkelighed og sprog. Der er to bøger, som dominerer Wittgensteins filosofi: *Tractatus-Logico Philosophicus* (Wittgenstein, 2001/1922) og de *Filosofiske Undersøgelser* (Wittgenstein, 1983/1953; på dansk 1995). Når

man skelner mellem en tidlig Wittgenstein og en sen Wittgenstein, skyldes det, at de to filosofier, som beskrives i disse to bøger, er så radikalt forskellige fra hinanden (Harré & Gillett, 1994; Hartnack, 1994; Husted, 2000). *Tractatus-Logico Philosophicus (Tractatus)* er en positivistisk filosofi, som fokuserer på skabelsen af objektiv, universel og dekontekstuel sandhed. Denne opfattelse forlades fuldstændigt i de *Filosofiske undersøgelser (Undersøgelserne)*. Her opfattes forsøget at etablere universel og dekontekstuel sandhed som udtryk for en misforståelse af, hvordan vi bruger ord (Clegg, 1975). Vi må i stedet se sandhed som lokalt og kontekstuel betinget, hvilket vil sige, at ordenes betydning afhænger af tid og sted. Et sted taler Wittgenstein om, at vi må erkende ordenes effekter på trods af en stærk tilskyndelse til at misforstå dem (Wittgenstein, 1983, § 119). Ifølge Wittgenstein opstår mange af vores filosofiske og videnskabelige problemer på grund af, at vi har misforstået, hvordan sproget arbejder, hvilket betyder, at vi hele tiden drages mod at stille de forkerte spørgsmål. I stedet for at søge efter den universelle og dekontekstuelle sandhed, må vi simpelthen forstå ord igennem deres brug i hverdagen. Det er også på denne måde, at vi skal forstå hans påstand om, at han ikke søger at løse filosofiske problemer - han forsøger at få dem til at forsvinde ved at stille spørgsmålene på en anderledes måde (jf. Husted, 2000).

Dette lyder simpelt, men det er samtidig en meget væsentlig problemstilling, som han her berører, og som er højaktuel med forståelsen af organisationer. Det betyder nemlig, at det centrale spørgsmål omkring organisationer ikke bør være det traditionelle videnskabelige spørgsmål: "Hvad er organisation"? I stedet bør man stille det langt mere pragmatiske spørgsmål: "Hvordan arbejder organisationen"? I det første spørgsmål spørges der ind til, hvad der kendetegner organisationen i dens inderste essens. I det andet spørgsmål forstår man simpelthen organisationen igennem, hvordan den arbejder; hvilket sprog den anvender; hvordan den begrebsliggør problemstillinger og løser dem. Tillige må enhver organisatorisk hændelse og handling forstås i de specifikke kontekster, hvori de opstår. En forståelse af organisationens sprogspil (se næste afsnit) bliver således centralt i forståelsen af organisationen. Når man kender organisationens sprogspil, kender man også organisationen og den særlige identitet eller identiteter, som kendetegner organisationen og dens medlemmer.

Sprogspillene benævner netop en måde at *tale* på, *handle* på, *tænke* på og *være til* på. Viden og identitet smelter således også sammen, fordi når sproget er værktøjskassen i forhold til at konstruere virkeligheden, er det også værktøjskassen til at konstruere identitet. Selvets teknologi (jf. Michel Foucault, 1988, *Technologies of the Self*) ligger således også i sproget (Jørgensen and Dehlin, 2006). Ydermere må sproget forstås som et

socialt og kontekstuel fænomen, hvor måder at tale, handle, tænke og være til på reguleres og modificeres af kontekstuelle regler såsom normer, traditioner, ritualer mv., som eksisterer i det sociale fælleskab. Fællesskaber er netop karakteriseret ved, at de har deres særegne kendetegn – deres sprogspil – som betyder, at man taler og handler på bestemte måder – betinget af traditionen. At blive kompetent medlem af fællesskab er netop kendetegnet ved indlæringen og tilegnelsen af dette/disse sprogspil.

Sprogspil

Tractatus - den tidlige Wittgensteins hovedværk – er kendetegnet ved forsøget på at lave et universelt og sandt sprog om virkeligheden. Grundantagelsen her er, at hvert ord og hver sætning har en klar og definatorisk mening uafhængig af tid og sted. Sætninger refererer til virkeligheden – sproget skal være et billede af denne virkelighed (Harré & Gillett, 1994, s.18-19; Clegg, 1975, s. 3). *Undersøgelserne* – den sene Wittgensteins hovedværk – begynder med en kritik af denne opfattelse, som implicerer at sproget handler om at navngive (Wittgenstein, 1983, §§ 1-3). Ifølge Wittgenstein er denne opfattelse meget primitiv (1983, § 2), og det beskriver ikke alt, hvad vi kalder sproget. Derfor kan man også sige, at opfattelsen af sproget som et spørgsmål om at navngive kun er korrekt på et meget afgrænset område. Undersøgelserne indtager således en alternativ position, nemlig at meningen med ordene ligger i den måde, som ordene anvendes på. Det betyder, at ord forandrer betydning i forhold den kontekst, hvori de benyttes – de har ikke kun én mening.

I set the brake by connecting up rod and lever.”- Yes given the whole of the rest of the mechanism. Only in conjunction with that is it a brake-lever, and separated from its support it is not even a lever, it may be anything or nothing (Wittgenstein, 1983, § 6).

Det følger heraf, at ord har mange forskellige betydninger afhængig af den kontekst, hvori de benyttes. Begrebet *sprogspil* introduceres til at betone dette samspil mellem sproget og den sociale kontekst. Begrebet omfatter ikke kun lingvistiske dimensioner. Termen sprogspil implicerer, at sproget opfattes som et bredere fænomen; et fænomen, som omfatter både sproget og de handlinger, som sproget er sammenvævet med.

We can also think of the whole process of using words in (2) as one of those games by means of which children learn their native language. I will call these games “language-games” and will some-

times speak of a primitive language as a language-game...I shall also call the whole, consisting of language and the actions into which it is woven, the "language-game" (Wittgenstein, 1983, § 7).

Sproget er således ikke et isoleret fænomen men må forstås i forhold til hele situationen som lokaliseret i bestemte historiske omstændigheder i hvilken, der er andre aktører og fysiske artefakter. Betydningen af sproget afhænger af, hvordan sproget anvendes i disse omstændigheder. "What is supposed to show what they signify, if not the kind of use they have", asks Wittgenstein (1983, § 10). Ordenes arbejde er således også betydningen af ordene. Ord bliver meningsløse, når de isoleres på skrift eller i printet form, fordi "...their application is not presented to us clearly" (Wittgenstein, 1983, § 11). Andre steder sammenligner Wittgenstein ordenes betydning igennem den analogi at kigge ind i kabinen på et lokomotiv. Der er håndtag, som ser mere eller mindre ens ud, men de betyder noget forskelligt. Et er håndtaget til en håndsving; et andet er håndtaget til en ventil mv. (1983, § 12). Pointen er, at ord ikke kun har én betydning, og at der ikke kun er én egenskab, som karakteriserer et ord. Ifølge Wittgenstein er det ikke umuligt at forsøge at udlede en fælles definition af et specifikt ord; for eksempel i formen "alle værktøjer modificerer et eller andet eller alle ord betyder noget". Pointen er imidlertid her, at det får vi ikke ret meget ud af. Vi kan ikke bruge sådanne definitioner til ret meget. Vi har ikke sagt noget som helst siger Wittgenstein med sådanne definitioner (Wittgenstein, 1983, §§ 13-14).

Derfor vil sproget altid afspejle på en ufuldstændig og upræcis facon. Det er ganske enkelt ikke muligt præcist at specificere viden i sprog.

Compare knowing and saying:

*how many feet high Mont Blanc is-
how the word "game" is used-
how a clarinet sounds.*

If you are surprised that one can know something and not be able to say it, you are perhaps thinking of a case like the first. Certainly not of one like the third (Wittgenstein, 1983, § 78).

Dette er grunden til, at Wittgensteins sene filosofi er blevet sammenlignet med Polanyis begreb *tavs viden* (jf. Hall, 1979; Gustavsson, 2001) og den centrale idé heri at "...We can know more than we can tell" (Polanyi, 1966, p. 4). Polanyi understreger også – som Wittgenstein – brugen af det, som han kalder den eksplicite dimension – sproget. Ifølge Polanyi, betyder dette, at viden altid er tavs eller rodfæstet i tavs viden.

All knowledge falls into one of these two classes: it is either tacit or rooted in tacit knowledge. The ideal of a strictly explicit knowledge is indeed self-contradictory; deprived of their tacit coefficients, all spoken words, all formulae, all maps and graphs, are strictly meaningless. (Polanyi, 1969, p. 195)

Igen får sproget sin mening igennem dens anvendelse og brug. Ved at sammenligne viden med at bruge sproget, bliver sproget en aktiv proces: et spørgsmål om at tale, tænke og gøre ting. Det er også klart ud fra denne beskrivelse, at viden både består af en lingvistisk og en non-lingvistisk dimension – altså sproget, og de aktiviteter, som sproget er sammenvævet med. Det er vigtigt, at det lingvistiske og det non-lingvistiske opfattes som en relation, fordi isoleret fra hinanden bliver de meningsløse. Det lingvistiske uden det non-lingvistiske er ligesom tomme ord, hvilket som sagt er åbenlyst, når ordet isoleres fra andre ord på skrift og i talen. Polanyi (1966, s. 18) nævner et andet eksempel: Prøv at fokusér på lyden af det talte ord og ikke på dets betydning – inden længe bliver ordet en fuldstændig meningsløs klang (se også Hall, 1979, s. 275).

At tale om det non-lingvistiske uden det lingvistiske er ligeså meningsløst. Vi mangler de begreber og de ord, hvorved vi kan kommunikere og give virkeligheden mening for os selv og andre. Det er igennem sproget, at vi kan beskrive, analysere og forstå. Derfor betyder begrebet tavs viden således heller ikke, at sproget bliver mindre væsentligt. Det bliver derimod langt mere vigtigt, fordi sproget aktivt konstruerer vores virkelighed (jf. Harré and Gillett, 1994, s. 21). Sproget er netop ikke, som det ellers påstås i Wittgensteins tidlige filosofi, et passivt og neutralt billede af virkeligheden. Den tavse dimension, som Polanyi mener, kendetegner alle former for viden, er netop også knyttet til Wittgensteins senere filosofi, fordi en væsentlig del af den tavse viden er viden om, hvordan man anvender ord og kommunikerer med andre. Den tavse dimension er således indlejret i anvendelsen og forståelsen – der hvor ord og begreber bliver meningsfulde. Polanyi bruger begrebet tavs viden for at understrege at det vi ser, erkender og gør altid er et resultat af en integration af elementer, om hvilke vi har en viden, som vi ikke kan sige. Viden om, hvordan man bruger ord og værktøjer, og i det hele taget viden om, hvordan man gør bestemte ting, handler altid om denne tavse integration af elementer; ligesom forståelsen af bestemte ledelses- og organisationsprocesser altid trækker på disse ubevidste og tavse forståelser (Shotter, 2005, s. 115). Meningen med det lingvistiske afhænger derfor også altid af det non-lingvistiske. Reglerne for sprogets anvendelse skal opfattes på denne tavse facon – som noget der indlært og internaliseret (Polanyi, 1966, s. 16)

som bruges til at opnå bestemte ting. Og det at tale er bare noget, vi gør; det er ikke normalt noget, vi går og tænker over til daglig. Reglerne for sprogets anvendelse er tavse normer, traditioner, praksisser, kulturer mv.

Som sådan er evnen til at tale et sprog mere end blot viden om tale det. At tale et sprog er et spørgsmål om at leve og være til. Begrebet sprogspil betyder "...that the *speaking* of language is part of an activity, or of a form of life" (Wittgenstein, 1983, § 23). At kunne tale et sprog er således at kunne deltage i en livsform og bruge sproget til at gøre forskellige ting: at korrigere, give reprimander, rapportere, beskrive, reflektere, analysere, overtale, understrege, købe, byde ind, invitere andre ind mv. (Harré & Gillett, 1994, s. 21; Hartnack, 1994, s. 72-73). At lære et sprog er at lære at bruge det, ikke blot at tale det. At forstå brugen er et forstå kutymen, praksisser, brug, institutioner mv. - "To understand a language means to be master of a technique" (Wittgenstein, 1983, § 199). Livsform is knyttet til forekomsten af standarder og normer, som foreskriver at mennesker opføre sig på bestemte måder i stedet for andre (Clegg, 1975, s. 34-35). Sprogspil er integreret med traditionen og dermed med alle andre aspekter af livet: følelser, emotioner og konkrete aktiviteter. Altså det lingvistiske skal ikke overvurderes, idet det er sammenvævet med et stort antal aktiviteter eller livsformer, men det lingvistiske konstruerer ikke alene livsformen. I realiteten er der mange forskellige typer af viden, som ikke er lingvistisk betinget. Dette inkluderer automatiske bevægelsesmønstre som at gå og løbe, stå på ski, anvendelsen af værktøj and kompleks viden, som den type af viden, som er indlejret i hænderne på kirurgen (jf. Flyvbjerg, 2001; Dreyfus & Dreyfus, 1986).

Inspireret af Halls beskrivelser af relationerne mellem det tavse og det eksplicite (Hall, 1979, s. 272) skal vi måske forstå forholdet mellem det lingvistiske og det non-lingvistiske som et dialektisk forhold i den forstand, at begge dimensioner ikke kan forstås uafhængigt af hinanden, de er gensidigt udviklende, men samtidig er de gensidigt udelukkende. På denne måde vil der altid være en udvikling i viden. Sproget udvikles altid i samspil med virkeligheden, samtidig med at sproget udvikler virkeligheden. I denne forbindelse sammenligner Wittgenstein sproget med en gammel by.

Our language can be seen as an ancient city: a maze of little streets and squares, of old and new houses, and of houses with additions from various periods; and this surrounded by a multitude of new boroughs with straight regular streets and uniform houses (Wittgenstein, 1983, p. 8).

Sproget er ikke noget, som er fastlagt en gang for alle. Ord og sætninger har ikke kun en funktion. Der er utallige forskellige brug. Yderligere kommer der hele tiden nye ord og begreber til, ligesom nye sprogspil kommer til. Andre bliver overflødige og bliver glemt. Viden og sproget udvikles kontinuerligt. Men det er en udvikling, som altid er betinget af traditionen og dermed de kontekstuelle regler for sprogets anvendelse, som er indlejret i traditionen.

Efter at have klarlagt, at ord har utallige forskellige brug og at meningen med ord ikke kan klarlægges en gang for alle, bliver spørgsmålet så: Hvad gør det muligt at klassificere sprog som sprog. Wittgensteins svar er, at der ikke er nogen fælles essens, som karakteriserer sprog. Det betyder, at intet universelt kan defineres, som kendetegner sprog eller livsformer for den sags skyld.

And this is true.- Instead of producing something common to all that we call language, I am saying that these phenomena have no one thing in common which makes us use the same word for all, - but that they are related to one another in many different ways. And it is because of this relationship, or these relationships, that we call them all language (Wittgenstein, 1983, § 65).

De fænomener, som vi kalder sprog har dermed intet til fælles i en essentiel forstand, men de er relateret til hinanden på mange forskellige måder. Det er her, at Wittgenstein introducerer begrebet *familielighed*. Sprog ligner hinanden på samme måde som medlemmerne i en familie kan ligne hinanden på samme tid, som de er forskellige fra hinanden: "...build, features, colour of eyes, gait, temperament, etc. etc. overlap and criss-cross in the same way. – And I shall say: "games" form a family" (Wittgenstein, 1983, § 67).

Det er heller ikke muligt at drage nogle klare grænser mellem forskellige sprog. Det er måske nok muligt at gøre det, hvis man har et meget specifikt formål men ikke i alle forhold. Men betyder det så, at sproget er meningsløst; fordi man ikke kan definere den fælles essens og ikke kan definere, hvor grænserne går. Hvis, spørger Wittgenstein, jeg siger til en person: "Stil dig omtrent derhenne" – vil en sådan forklaring ikke virke udmærket (Wittgenstein, 1983, § 88). Selvfølgelig vil den det, fordi det væsentlige spørgsmål drejer sig ikke om, hvorvidt informationen er præcis eller upræcis. Det væsentlige spørgsmål er, om information forstås eller misforstås. Der er intet, der tyder på, at meningen med ord og begreber skal være præcist definerede, for at de kan bruges.

Som en konsekvens heraf, er kommunikation ikke karakteriseret ved at man definerer betydningen af bestemte ord og begreber. Det kan ikke lade sig gøre at kommunikere på denne måde. Kommunikation er ligesom at forklare en anden person, hvad et spil er. Det er ikke muligt at definere en ting, som kendetegner alt, hvad vi kalder spil. I stedet er kommunikation og forståelse kendetegnet ved, at de opnås igennem sammenligninger og eksempler.

And this is just how one might explain to someone what a game is. One gives examples and intends them to be taken in a particular way. – I do not, however, mean by this that he is supposed to see in those examples that common thing which I – for some reason – was unable to express, but that he is now to employ those examples in a particular way. Here giving examples is not an indirect means of explaining – in default of a better. For any general definition can be misunderstood too. The point is that this is how we play the game. (I mean the language-game with the word game). (Wittgenstein, 1983, § 71)

Sådanne former for kommunikation er ikke noget på bekostning af noget, som er bedre, eller som ville være bedre ideelt set. Hvis kommunikation skulle være præcist i form af, at man nøje definerede sine ord, når man kommunikerede, ville der stadig være det problem, at kommunikation kunne misforstås. Pointen er således, at dette er den måde, som vi naturligt må kommunikere på, men hvor kommunikationen afhænger af, at de personer, man kommunikerer med, deler en fælles opfattelse af, hvordan ord bruges og således kan forstå eksemplerne, beskrivelserne, analogierne og sammenligninger. Kommunikation er på denne måde et spil, der spilles via eksempler, beskrivelser, analogier og sammenligninger. Meningen er indeholdt i sådanne beskrivelser. Det er ikke nødvendigt nøjagtigt at specificere betydningen af hvert enkelt ord, og det kan så i øvrigt heller ikke lade sig gøre.

What does it mean to know what a game is? What does it mean, to know it and not be able to say it? Is this knowledge somehow equivalent to an unformulated definition? So that if it were formulated I should be able to recognize it as the expression of my knowledge? Isn't my knowledge, my concept of a game, completely expressed in the explanations that I could give? That is in my describing examples of various kinds of game; showing how all sorts of other games can be constructed on the analogy of these; saying that I should

scarcely include this or this among games; and so on. (Wittgenstein, 1983, § 75).

Begrebet sprogspil betyder således ikke blot, at vi bliver nødt til at opgive denne idé om en fuldstændig præcis repræsentation af virkeligheden i vores måder at kommunikere på; det betyder simpelthen også, at vi må opgive dette som et ideal for vores måder at agere i verden på, som forsker, konsulent, leder eller medarbejder.

Sprogspil, organisering og lean

Wittgensteins sene filosofi har afgørende betydning i forhold til, hvordan vi kommer til at forstå centrale elementer af, hvad organisering i det hele taget handler om – inklusive hvad lean-konceptet – som en bestemt måde at organisere på – handler om. Jeg vil udlede tre centrale implikationer af at kigge på organisering fra et sprogspilspersktiv. Disse implikationer er:

- Organisering som social konstruktion
- Organisering gennem forhandling af mening
- Organisering gennem opbygning af et fælles sprog

Social konstruktion

Den første implikation er, at organisationer socialt konstrueres igennem de sprogspil, som er i organisationen. Det er igennem sprogspillene at organisationen konstruerer hvad der er dens mission, målsætninger, problemstillinger, og hvad der skal til for opnå sine mål og løse sine problemstillinger. Organisationens konstrueres således igennem kommunikationsmønstrene i organisationen inklusive de hierarkiske forhold, som karakteriserer organisationen. Dermed sagt, at enhver organisation har sin kultur, som egentlig er betegnelsen for, at organisationer har hver deres sprog, hvorigennem de konstruerer organisationen. Organisationens sprogspil er således også historisk betingede måder at tale og handle på; dvs. at de reguleres af bestemte regler såsom traditioner, normer, standarder mv., som i vid udstrækning er tavse og taget for givet af organisationens medlemmer. De er accepterede som den måde, som organisationen taler og handler på og dermed løser sine problemer på. Sprogspillene er indlejret i den måde, som organisationen og dens medlemmer anvender sine kvalitets- og økonomisystemer, den måde som teknologien anvendes på i organisationen, den måde der kommunikeres med kunderne på mv. Det at sige, at organisationen er socialt konstrueret betyder på den ene

side, at organisationens medlemmer er aktivt involveret i at skabe organisationen igennem den måde, hvorpå de taler og handler i organisationen; på den anden side betyder det, at de måder man taler og handler er opstået igennem en lang social samspilsproces, som involverer andre aktører og omstændigheder og som over tid har udviklet sig til sociale spilleregler. Når nye medlemmer kommer til organisationen skal de netop tilegne sig disse spilleregler for at kunne begå sig i organisationen. Denne proces er i litteraturen kaldt en bevægelse fra *legitim perifer deltagelse* til *fuld deltagelse* (Wenger, 1998; Lave & Wenger, 1991), hvor sidstnævnte proces er kendetegnende for, at en person er blevet fuldt integreret i organisationens sprogspil gennem forskellige socialiseringsprocesser.

Ideen om, at organisationer er socialt konstruerede gennem deres sprogspil har også vidtrækkende konsekvenser i forhold til at forstå lean-konceptet og de udfordringer, som det stiller organisationer overfor. Lean er et bestemt koncept for organisering af produktionen. Lean som sådan er et sprogspil, som er opfundet af ledere og forskere, hvor disse aktører har forsøgt at opstille nogle mere generelle spilleregler for konceptets anvendelse. På den anden side er effekterne af lean hverken simple eller entydige. Der kan dokumenteres mangfoldige effekter af lean, og erfaringerne med lean i den ene virksomhed vil være forskellige fra erfaringerne i en anden virksomhed. Årsagen er den simple, at effekten af lean-konceptet i hver enkelt tilfælde afhænger af den måde, hvorigennem konceptet *oversættes* til den enkelte virksomhed. Dermed ligger en meget stor del af svaret på, om lean bliver en succes eller ej, ikke blot i lean-konceptet selv – det er måske endda en meget ringe del – men i den måde lean anvendes på i den enkelte virksomhed på. Successen afhænger således meget af, *hvordan* det bliver omsat til betydning og mening på den enkelte virksomhed, og *hvordan* det efterfølgende anvendes af lederne og medarbejderne i den enkelte virksomhed. Som sådan er kravet for, at lean skal blive en succes, at lean-konceptet bliver en integreret del af sprogspillene i organisationen. Det betyder også, at meningen med lean-konceptet reelt hele tiden flytter sig, fordi meningen hele tiden dannes igennem de konkrete interaktioner mellem aktørerne i hver enkelt virksomhed. Lean bør således ikke betragtes som en endeligt afsluttet proces men som et koncept, som hele tiden skal udvikles, ligesom det kontinuerligt skal bruges til at udvikle organisationen. Ideen om forandring som en implementering, der starter og slutter på bestemte tidspunkter, må således forlades. De projekter, som vi har observeret kan ikke betegnes som andet end forsøg på at kickstarte processen mod visionen om lean-produktion, men det kræver en langt mere systematisk indsats, hvis man for alvor vil have succes med konceptet. Og her skal man ikke glemme, at lean-

konceptet basalt set er et sæt af værktøjer i en værktøjskasse, som kun tilfører værdi i det øjeblik, at aktørerne har lært at bruge de værktøjer, som er indeholdt i værktøjskassen. Lean-produktion er således en menneskelig konstruktion, som ikke kan forstås uafhængigt af aktører, kultur og historie. Det er heller ikke et neutralt sæt af værktøjer, og det patenterer ikke sandheden. Lean-konceptet må vurderes ud fra dens evne til at ændre den sociale virkelighed; til at intervenere i den sociale virkelighed og igennem sit bidrag til at hjælpe aktørerne med at transformere deres egen virkelighed (Henriksen, Nørreklit, Jørgensen, Christensen og O'Donnell, 2004).

Som et sprogspil, eksisterer lean-konceptet i specifikke historiske og sociale omstændigheder, som skaber dets mening. Lean er en social konstruktion, som igen bruges til at konstruere den sociale virkelighed (Astley, 1985) and lean-sproget kan ikke forstås uafhængigt af tid og sted, og de aktører, som er involveret her. Når lean-konceptet benyttes til at forstå, analysere og løse problemer i praksis, sker dette ud fra et specifikt synspunkt. Lean er noget, der arbejder, og må forstås der, hvor det arbejder, og hvordan det påvirker menneskers liv. Lean er således en magt, der er på arbejde, hvor det kritiske spørgsmål er om det er en magt, som er spredt ud i organisationen, eller om det er en magt, som er koncentreret på få hænder. I nogle tilfælde er lean-sproget og lean-måden at arbejde på en integreret del af et fællesskab. I andre tilfælde er lean udtryk for en separation mellem "os" og "dem" i organisationen.

Forhandling af mening

Vi er nu fremme ved den anden implication af at anskue organisering ud fra et sprogspilsperspektiv, nemlig denne at organisering konstrueres socialt igennem en proces, som vi kan kalde forhandling af mening (jf. Wenger, 1998; jf. også kapitel 2). Sproget er som sagt en aktiv skaber af vores virkelighed. Igennem sproget er vi i stand til at beskrive, analysere og forstå vores virkelighed; det er ligeledes igennem sproget at vi konstruerer vores meninger, holdninger og værdier. Den organisatoriske virkelighed konstrueres således igennem sprogspil – igennem aktører, som taler eller handler i reaktion mod andres tale og handlinger. Begrebet sprogspil er velegnet som metafor for organisering, fordi det giver et indtryk af kommunikative træk og modtræk, og at virkeligheden hele tiden undergår en løbende forhandling af disse træks – og modtræks – betydning. Det er denne proces, vi kalder forhandling af mening, hvilket betyder, at vores virkelighed er forhandlet og hele tiden er til forhandling. I en almindelig samtale forekommer sådanne forhandling i og med, at deltagerne hele tiden reagerer på de andres kommunikative træk. Karakteren

af disse reaktioner kan for eksempel være accept, bekræftelse, understøttelse af andres udsagn, men de kan også have karakter af forsøg at modificere eller nuancere meningen eller et forsøg på at forkaste den.

...in every conversation a positioning takes place, which is accepted, rejected or improved upon by the partners in the conversation (Czarniawska, 1997, s. 14).

Samtalen kan også give indtryk af, hvem der er toneangivende i forhold til at tillægge kommunikative træk mening. Begreber, udsagn, sætninger, begivenheder mv. kan tillægges en mangfoldighed af betydninger, og det er ofte aktørernes position i sprogspillene samt den strategiske situation, som bliver afgørende i forhold til at tillægge begivenheder betydning. Aktører har altså forskellig position i sprogspillene og har dermed også forskellige muligheder for at påvirke sprogsillet og sprogsilletets regler. Forhandlingsprocesserne, hvorigennem organisationer bliver til, er således præget af forskellige aktører, som taler ud fra bestemte intentioner og bestemte positioner. Sprogspillene er dermed også *magtspil*. Men det er ikke et magtspil, hvor magten er placeret bestemte steder. Snarere er der præcist tale om et spil mellem aktører i forskellige positioner, hvor alle således har en position, hvorfra de kan søge at påvirke spillet. Wenger (1998) taler om *ownership-of-meaning*, som refererer til den position, aktøren har, i forhold til at kunne "...make use, affect, control, modify, or in general assert as ours the meanings that we can negotiate" (Wenger, 1998, s. 200).

Ifølge Wenger foregår denne forhandling af mening i praksisfællesskaber, som varierer i betydning og vigtighed. Disse fællesskaber er "meningsøkonomier" (Wenger, 1998, s. 197-201). At tale om magt i forbindelse med sprogspil er dermed ikke et fast begreb med en fast positionering. Positionerne kan derimod variere (jf. Harré and Gillett, 1994). Sprogspil er et godt begreb her, fordi det giver dette indtryk af kommunikative træk, modtræk, taktik og positionering – præcist som et spil. Tryggestad (1995) trækker på Von Clausewitz på den samme måde. Tryggestad argumenterer for, at Von Clausewitz, som var krigsteoretiker, beskæftigede sig med krigen på en måde, som er sammenlignelig med spilmetaforen. Ifølge Von Clausewitz, var den bedste krigsherre ikke den, som havde den bedste plan men derimod den krigsherre, som var i stand til at improvisere og tilpasse sig ændre betingelser. Krigen er et usikkert projekt, som er udsat for ændringer i vind og vejr, landskaber, uheld, held, uforudsigelige modtræk, forsyningslinjer, våben, mænd og andet materiale (Tryggestad, 1995, s. 5-6). På denne måde opfattes krigen som

en kompleks social proces. Sprogspil ligner Von Clausewitz krigsmetafor på den måde, at sprogspillene hele tiden forandrer sig og skaber anderledes betingelser for de næste træk. Spillet finder ikke sted på ét sted men mange forskellige steder. En anden nyttig sammenligning her er *Tamara*, Los Angeles' længste teaterstykke (beskrevet i Boje, 2001). Dette spil foregår på mange forskellige scener. Der er aktører, som kommer og går, og selv tilskuerne skifter scene fra tid til anden. Det er en historie, som aldrig ender, eller man kan sige, at aktørerne hele tiden jagter historien, som skrives fra mange forskellige steder og fra mange forskellige perspektiver.

I forhold til lean-konceptet betyder dette, at lean bliver til igennem en konstant forhandling af mening, hvor der er mange deltagere i mange forskellige positioner. Lean-konceptet og dets betydning bliver netop til igennem mange forskellige sprogspil med deltagelse af mange forskellige aktører, som selvfølgelig har forskellige interesser i forandringsprocessen. Lean-konceptets succes eller mangel på samme afhænger af disse forhandlingsprocesser – i øvrigt er det svært entydigt at fastlægge kriterierne for succes eller fiasko, for også det afhænger af øjnene der ser på tingene. Der er ikke noget objektivt eller værdifrit synspunkt. Lean-konceptet i sig selv er opstået og støttes aktivt af forskellige organisationer og institutioner. Det inkluderer både videnskabelige institutioner, konsulentorganisationer, interesseorganisationer mv. Her er der aktører, som prøver at definere, hvad der er god lean-praksis, og hvad der er mindre god lean-praksis. Men selvom, man forsøger at pakke lean ind i en videnskabelig retorik, er det klart, at disse aktører har deres egeninteresse i promoveringen af lean. Internt i de virksomheder og institutioner, som anvender lean, er der magtspil omkring lean-konceptets status og position sammenlignet med andre sprogspil i organisationen: Produktionens sprog, salgssproget, udviklingssproget, markedsførings sproget, økonomisproget mv. Der er således kampe omkring, hvad det dominerende sprog skal være. I de tilfælde, hvor lean er et nyt sprog i en organisation – som det er tilfældet i dette projekt - skal lean først til at tilkæmpe sig en position, hvor det bliver et nyt accepteret og legitimt sprog til at forstå og løse problemer med. Dette er magtspil, som foregår dagligt som en forhandling af betydning og mening, og som ofte er præget af forudsætninger og antagelser, der er tavse og taget-for-givne (Hardy and Clegg, 1996; Jørgensen, 2004, 2007). Disse forudsætninger og antagelser kan fungere som et sandhedens tyranni, i den forstand, at det kan være svært at begynde at sætte spørgsmålstejn ved disse antagelser og forudsætninger, fordi de ligger på et tavst og ubevidst plan.

Fælles sprog

Selvom jeg således har afskrevet det objektive og det værdifrie synspunkt, så mener jeg dog nok kan opstille nogle kriterier for, at lean-konceptet kan blive en succes. Det altoverskyggende kriterium er, at der etableres *et fælles sprog* om lean, så der etableres et egentligt fælles lean-sprog i organisationen. Det er igennem et fælles sprog, at man overhovedet kan organisere sig i en organisation, og det overhovedet giver mening at tale om en organisation. Da lean-konceptet er et princip for organisering gør det samme sig naturligvis gældende for lean. Og det vil sige, at der med tiden skal opstå de samme tavse forståelser af lean-begreber og lean-værktøjer, som er et udtryk for, at ledere og medarbejdere begynder at forstå, hvad lean skal anvendes til, og måske også hvad det ikke skal anvendes til. Disse tavse regler for anvendelse af lean-sproget og den historiske socialisering, som manifesteres i en evnen til at være en kompetent spiller i et historisk situeret og kollektivt sprogspil er noget, som skal opbygges og udvikles i takt med organisationens udvikling. Udvikling og forandring vil således også være en del af enhver sund lean-proces.

Opsummerende er en indlejring i organisationens sprogspil af afgørende betydning for lean-konceptet, da lean skabes, modificeres og udvikles igennem sprogspillene i organisationen. Gergen og hans kollegaer (2004, s. 41-45) bruger begrebet dialog til at beskrive sådanne sociale konstruktionsprocesser og forhandlingsprocesser; han bruger på en måde, som er konsistent med Wittgenstein. Jeg vil bruge disse karakteristika ved dialogen som en opsummering af, hvad et fælles sprog ville implicere i forhold til lean.

Lean opstår i det offentlige rum

Dialogen opstår i det offentlige rum i den forstand at psykologiske processer hos individet reflekterer sociale processer på grund af individuerings- og socialiseringsprocesser. Lean-konceptets begreber og værktøjer er på samme måde offentligt tilgængelige symboler, som bliver gjort til genstand for forhandlingsprocesser i organisationen og derfra – eventuelt – indlejres i organisationens sprogspil og individuerings- og socialiseringsprocesser.

Lean er en form for koordineret handling

Lean må således forstås som et relationelt koncept i den forstand, at meningen med lean-begreber og lean-værktøjer afhænger af kommunikative træk og modtræk, hvor modtrækkene forandrer meningen og betydningen: "...the meaning of an individual's expression within a dialogue depends importantly on the response of his or her interlocutor..." (Gergen,

Gergen and Barrett, 2004, s. 42). Lean-begreber og –værktøjer opnår deres mening igennem deltagelsen af en række forskellige aktører, hvor igennem der opstår normer og traditioner for deres anvendelse, som kan sikre koordineringen og forståelsen af tale og handlinger.

Lean-konceptets effektivt er kropsligt og kontekstuel indlejret

Enhver forståelse af lean inkluderer kropslige handlinger og en kontekst eller en "livsform" i hvilken lean-sproget anvendes. Dette sprog understøttes af gestik, tonefald, kropssprog mv. og materielle omstændigheder såsom objekter og rum. På denne måde er et effektivt lean-sprog afhængig af tavse forståelser såvel som den tavse evne til at integrere mange forskellige symboler til mening.

Lean-konceptets effektivitet er historisk og kulturelt situeret

Det afhænger af kulturelle traditioner – og man kan forvente vanskeligheder, hvis deltagerne ikke deler sådanne traditioner. Deraf, nogle lean-begreber og værktøjer vil måske være effektive i nogle kulturer, mens de ville være ineffektive i andre.

Lean kan tjene mange forskellige formål, både de positive og de negative

Lean kan både bruges og misbruges på mange forskellige måder. Som Wittgenstein siger det (1983, § 11): "Think of the tools in a tool-box: There is a hammer, pliers, saw, a screw-driver, a rule, a glue-pot, glue, nails and screws. The functions of words are as diverse as the functions of these objects" (se også Gergen, Gergen and Barrett, 2004, s. 44). I den forbindelse er det også relevant at spørge, om lean overhovedet er den rigtige måde at organisere sig på. Det er jo ikke sikkert, og det vil nok være nødvendigt med kontinuerlige overvejelser, om konceptets anvendelighed i forhold til at producere de ønskede resultater. Ydermere kan det tilføjes, at processerne og udfaldene af lean kan evalueres både positivt og negativt afhængig af den position fra hvilken evalueringen foretages: ledelse, medarbejder, fagforening, marked, kunder mv. vil nok ikke drage de samme konklusioner.

Konklusioner

Lean-konceptets succes afhænger af den måde, hvorigennem det anvendes på i organisationen, i tale og handlinger. Lean-konceptet må således blive en integreret del af sprogspillene i organisationen. I så fald vil lean-konceptet anvendes til socialt at konstruere virkelighed, det vil være en integreret del af de forhandlingsprocesser, som dagligt foregår i organisa-

tionen, og der vil opnås et fælles sprog, som gør, at lean kan anvendes som et validt organiseringsprincip. Men det kan ikke ske, før organisationen systematisk begynder at fokusere på de eksisterende kommunikationsmønstre i organisationen. Det er klart, at lige så vel, som en succesfuld indlejring af lean kræver, at lean-konceptet integreres i sprogspillene, så bliver man også nødt til at arbejde med kommunikationsmønstrene i organisationen for at indlejre lean i sprogspillene. Det er denne organisering af sprogspil – med andre ord organisering af kommunikation – som er central i al forandringsledelse; også i forandringsledelse i forbindelse med lean-konceptet.

KAPITEL 4

Organisation og identitet

Som det nu er klarlagt er kommunikation og organisering af kommunikation afgørende i forbindelse med forandringsledelse. Det er centralt i forbindelse med dannelsen af et fælles sprog og dermed en betingelse for dannelsen af et fællesskab og fælles identitet. Omvendt opstår der ikke nødvendigvis fælles forståelse, fællesskab eller fælles identitet igennem kommunikation. Kommunikationen er jo præcist et spørgsmål om liv eller død for organisationen (jf. Gergen, Gergen and Barrett, 2004). Kommunikationen kan både være generativ og skabe vækst, men det kan også være dysfunktionel og ødelæggende; både i forhold til individets egen vækst men også i forhold at holde sammen på en organisation. I de grelle tilfælde – og det er oftest tilfælde forbundet med forandring og udvikling – kan der ske det, at organisationen simpelthen falder sammen i den forstand, at båndene mellem individ og organisation falder fra hinanden, og hvor individerne i organisationen i stedet for at arbejde sammen, kun arbejder mod deres egne mål.

There is little reason to expect one's loyalty to a group or an organization to be reciprocated. It is unwise ("irrational") to proffer such loyalty on credit when it is unlikely to be repaid (Bauman, 2004, s. 30).

Bauman skriver dette i relation til globaliseringen og de dramatiske forandringer, som følger af globaliseringen. Sammenbrud i organisationer er således ofte forbundet med forandringer, hvilket er meget naturligt, da forandringer i de forhold, der påvirker organisationen nødvendigvis også må følges af forandringer internt i organisationen. Hermed er vi tilbage ved sprogspillene og forhandling; det der skal forhandles om er kriterierne – normerne og standarderne – for tale og handling. Måske kan disse tavse normer og standarder sammenlignes med en ganske vist oftest ufor-

mel *kontrakt* mellem individ og organisation i den forstand, at forpligtelser og forventninger til hinanden følger af normerne og traditionerne i organisationen. Metaforen om kontrakten illustrerer betydningen af kommunikation, da en god kontrakt må forudsættes at være udviklet i samspil med alle involverede parter, mens en kontrakt, som pådattes, normalt ikke er specielt hensigtsmæssig – i hvert fald ikke i forhold til at skabe en fælles forståelse og en fælles identitet.

Så kommunikation er den mest centrale parameter i forbindelse med organisatoriske forandringer og dermed også i forbindelse med lean-konceptets integration i organisationer. Det er igennem organiseringen af sprogspillene, at meningen med et begreb som lean opstår og udvikler sig. Som jeg også har redegjort for, er et af målene med organiseringen af sprogspillene, at der opnår et fælles sprog, således at lean bliver et forståeligt organiseringsprincip, og at det bliver naturligt at kommunikere i lean-termer i organisationen. Lean-sproget skal således gøres til aktørernes eget sprog i organisationen, hvorefter det som sådan er en naturlig integreret del af organisationens praksis. For at kunne arbejde med dette, er det nødvendigt at diskutere et andet centralt begreb, som er tæt knyttet til sprogspil; nemlig begrebet identitet. Identitet er her på linje med sprog tænkt som et begrebsligt værktøj til at overveje de grundlæggende træk i forbindelse med organiseringen af kommunikationsmønstrene i organisationen. Identitet handler her om tre forskellige formål, som kommunikationsmønstrene bør opfylde: (1) at hver enkelt aktør i organisationen får mulighed at konstruere sin egen identitet i organisationen; altså at hver enkelt aktør kan opnå en meningsfuld position i organisationen; (2) at det bliver muligt at tale om organisationen som én aktør, altså som en organisation, som vitterligt er en organisation, der følger de samme mål og som opnår en *legitim formel* eller *uformel* social struktur omkring disse mål, hvilket også betyder, at den sammenhæng mellem individ og organisation ikke falder sammen men udvikles til en egentlig *kollektiv identitet*; og (3) at de identiteter, der opbygges giver tilfredsstillende svar i relation til organisationens interessenter – dvs. kunder, leverandører, konkurrenter, offentlige myndigheder, ledere, ansatte mv. I denne forbindelse er det centrale spørgsmål selvfølgelig, hvorvidt lean er det rigtige koncept for organisering. Det er jo ikke nødvendigvis det rigtige sprog for organisationen. At skabe sammenhæng mellem disse tre dimensioner; dvs. det individuelle, det kollektive og interessenterne, er derfor også nøgleudfordringen i forbindelse med organiseringen af kommunikationen. Vi vil derfor i dette kapitel arbejde med begrebet identitet, og vi vil gøre det i tre tempi. Først vil jeg redegøre for sammenhængen *sprog og identitet*; for det andet vil jeg beskrive sammenhængen *identitet og narrativitet*, som er et centralt

begreb i identitetsforskningen; endelig for det tredje præsenteres nogle overvejelser omkring forholdet mellem *den individuelle identitet* og *den kollektive identitet*.

Identitet som sprogspil

Da virkeligheden konstrueres igennem at spille sprogspil, konstruerer vi og selv igennem at spille sprogspil. Sproget er selvets teknologi (jf. Foucault, 1988). Sproget er den værktøjskasse, hvorigennem vi skaber os selv i verden. Som sådan er identitet et spørgsmål om at bruge lingvistiske værktøjer som koncepter, metoder, sætninger, symboler, historier og myter med henblik på at konstruere virkeligheden. Vi bruger sproget til at handle i verden med, og dette sprog er som nævnt tidligere sammenvævet med kropslige handlinger og aktiviteter. Det følger heraf at kilden til identitetsdannelse ligger i kulturen og de delte kulturelle symboler og ressourcer (Geertz, 1973; Bruner, 1996). Identitet er betinget af evnen til at kunne bruge sprog; med andre ord, evnen til at deltage i sprogspil.

Der er to begreber fra Wittgensteins begreb om sprogspil, som jeg vil gå nærmere ind i her. Første begreb er begrebet "familielighed", som på en gang udtrykker ideen om, at vi genkender virkeligheden igennem en proces, hvor forskellige situationer tillægges familiære karakteristika. Jeg beskriver familielighed som en proces, hvor kropslige processer forskydes mod eksterne objekter, hvorigennem disse bliver en del af en selv i den forstand, at de bliver en del af de aktiviteter, som individet er i gang med. Det andet koncept er begrebet *regler*, som jeg allerede har beskæftiget mig med tidligere, men som har nogle implikationer i forhold til identitetsdannelse. Begrebet regler anvendes her som udtryk for, hvordan brugen af sproget forudsætter, at man tilegner sig reglerne for sprogets anvendelse; regler som imidlertid ofte er tavse og taget for givet og over tid kan udvikle sig fra mere eksplicite regler til tavse forståelser. Som nævnt skal regler forstås som udtryk for norm, tradition, konvention mv., og de er jo forudsætninger, at det overhovedet kan lade sig gøre at tale om kollektiver såsom organisation, kulturer og samfund (jf. Dewey, 1916). Det er klart, at familielighed og regler betinger hinanden, idet sidstnævnte kun kan forstås *igennem* og som *førstnævnte*. Familielighed er, for eksempel, på en og samme tid en konsekvens af sprogspillenes regler og en betingelse for at bruge sproget i en bestemt situation.

Familielighed

Begrebet familielighed er den løsning, som Wittgenstein tilbyder i forhold til det problem, at vi ikke kan finde en fælles karakteristika, som gør, at vi genkender sprog som sprog for eksempel. I manglen af dette fællestræk argumenterer han for, at ting bliver kaldt for det samme – ikke fordi de er de samme – men fordi de ligner hinanden. Der er netværk af lighedspunkter, som overlapper hinanden og går på kryds og på tværs af hinanden. Det samme gør sig gældende med sprog. De ligner hinanden på samme måde, som brødre og søstre ligner hinanden – ”build, features, colour of eyes, gait, temperament, etc. etc. overlap and criss-cross in the same way. – And I shall say: ”games” form a family” (Wittgenstein, 1983, § 67). Det følger heraf, at de fænomener, som vi kalder sprog, kaldes sprog, fordi de ligner hinanden sådan som brødre og søstre ligner hinanden på forhold som udseende, karaktertræk osv. Alligevel er de naturligvis forskellige fra hinanden. Dette netværk af ligheder er vigtig i forhold til at forstå, hvordan individer genkender forskellige situationer som ”de samme” som andre situationer. En vigtig del af denne proces er reglerne for sprogets anvendelse, hvilket betyder, at lighed med andre situationer ligeså meget er noget, som konstrueres, som noget der erfares. Identificering afhænger af genkendelse af familielighed. Identificering og identitet for den sags skyld kan ikke opnås uden en fornemmelse af, at det man erfarer på en eller anden måde er lig andre situationer, som man har erfaret. Hvis ikke familielighed i et eller andet omfang er tilstede, er det svært at handle – det er i hvert fald svært at handle klogt eller kompetent, fordi det afhænger af en evne til at læse situationen. Identificering er et resultat af, hvad individet har erfaret og gjort i lignende situationer. Identificering er ikke analog men metaforisk i sin karakter. Det er ikke et præcist begreb men upræcist og flygtigt – alligevel er det nok til menneskelig forståelse og samarbejde. I håndteringen af hverdagssituationer trækker individer på, hvordan de har lært at anvende sproget i andre situationer – hvorigennem de konstruerer virkeligheden. De bruger fortiden til at konstruere nutiden – og de bruger fortiden til at give nyt indhold i nutiden. Igennem familielighed gøres situationer sammenlignelige, og der skabes også en vis form for gennemsigtighed mellem handling og konsekvens. Familielighed og regler er med at gøre virkeligheden nogenlunde forudsigelig. Hvis virkeligheden ikke var nogenlunde forudsigelig, ville det være umuligt at forstå virkeligheden. Det ville også være umuligt at koordinere sociale handlinger, fordi de afhænger af forudsigelighed (Weick, 1979, s. 100).

Det er vigtigt at forstå, at familielighed ikke kun er et spørgsmål om at erfare specifikke situationer som sammenlignelige med andre. Identifice-

ring skal ikke forstås som et passivt automatisk svar til, hvad der sker. Det er en aktiv og ofte reflekterende proces, hvorigennem individer bruger sprog til at positionere dem i sprogspejlet. Som sådan er familielighed en konstruktion. Det er en projektion fra individet til den eksterne verden. Identificering bliver en proces, hvor sammenhæng og koherens "pålægges" verden og bliver til individets virkelighed. Identificering er således et spørgsmål om at forsøge at skabe sandheden i verden igennem sproget. "Metaphorically speaking, identifying is an attempt to overcome the fluidity of change by collapsing a video clip into a snapshot" (Sfard and Prusak, 2005, s. 16). "When people punctuate their own living into stories, they impose a formal coherence on what is otherwise a flowing soup" (Weick, 1995, s. 128; see also Boje, 2001, s. 2). At spille sprogspejlet er således eksistentielt for os. Det er ikke kun et spørgsmål om at kommunikere. Det er et spørgsmål om at skabe os selv igennem de relationer, som vi deltager i. Vi kender os selv igennem de aktiviteter, som vi er deltagere i. Polanyi (1958, 1966) introducerer den ide, at der er en tavs dimension i enhver form for tale og handling. Det er igennem en tavs integration af utallige elementer i en kontekst, at vi fortolker og handler i verden. Det er faktisk et centralt element i teorien om tavs viden. Vi skaber mening igennem en tavs integration af elementer, hvorom vi har en viden, som vi ikke kan sige. Polanyi forklarer dette med, at når vi handler i verden – underviser, producerer, spiller, kreerer mv. – så kender eller ved vi kun, hvordan vi skal opfatte og gøre ting igennem en lang række elementer i konteksten, som vi kun subsidiært kender igennem den rolle, som de spiller i skabelsen af den sammenhængende enhed, og det er disse subsidiære elementer, hvorom vi har en viden, som vi ikke kan sige. I handlingen integreres det subsidiære så at sige ind i det fokale (den aktivitet, som vi er i gang med). For eksempel fokuserer vi ikke på vores hånd og vores kuglepenn, når vi skriver. Vi fokuserer på det vi skriver. Vi kender vores hånd og kuglepennen igennem det vi skriver. Vi er ikke bevidste om håndens eller kuglepennens bevægelser, men de spiller ikke desto mindre en vigtig rolle i det, som vi skriver. Når vi kigger på et ansigt, fokuserer vi heller ikke på ansigtets træk; ører, øjne, næse og mund. Vi fokuserer på ansigtet i sin helhed. Hvis vi derimod vælger at fokusere på hånden, kuglepennen eller ansigtets træk bliver dette fokus for vores opmærksomhed, men dette vil også kun være noget, som vi kender igennem en lang række subsidiære elementer, hvorom vi har en viden, som vi ikke kan sige. Disse interne processer er utroligt komplekse og karakteriseret ved, at de er svære at kontrollere, føle og erfare. Men evnen til at integrere og skabe ting er ikke desto mindre tillært igennem en proces, som kan være ganske anstrengende (Polanyi, 1966, s. 14-15). Implicit i denne

ide om tavs viden er den opfattelse, at viden basalt set karakteriseres som fra-til bevægelser. Vores viden bevæger os fra vores krop til dens mening på en måde, hvor meningen projiceres væk fra os. Vi bruger vores krop som instrument i at kunne fortolke og gøre ting. Vi kaster os ud i verden igennem vores evne til at integrere mange forskellige elementer til en sammenhængende enhed. Ved, at vi kaster os ud i verden, forskydes meningen så at sige væk fra os: fra vores krop til eksterne objekter.

Our body is the ultimate instrument of all our external knowledge, whether intellectual or practical. In all our waking moments we are relying on our awareness of contacts of our body with things outside for attending to these things. Our own body is the only thing in the world which we normally never experience as an object, but experience always in terms of the world to which we are attending from our body. It is by making this intelligent use of our body that we feel it to be our body, and not a thing outside (Polanyi, 1966, s. 15-16).

Viden går fra kroppen til dens mening, og vi er afhængige af kroppen i vores forståelse og handlinger. Vi kender vores krop igennem, hvad den gør. Vi kender os selv – ikke igennem hvem vi er – men igennem hvad vi gør. Hall beskriver det således: ”Insofar as I act, I am not conscious of myself *but* from myself” (Hall, 1979, s. 276). Polanyi bruger begrebet *indwelling* i denne forbindelse (Polanyi, 1966, s. 16) som en benævnelse for, hvordan vi bruger vores krop til at fange meningen med eksterne objekter. Hall bruger også beskrivelsen ”participating in” for at benævne den aktive proces, hvorigennem vi skaber virkeligheden. ”On this epistemology, I am not a detached, impersonal observer in knowing, but on the contrary, I pour myself into things.” (Hall, 1979, s. 275).

Som sådan opløses grænserne mellem den, *der ved* og det *der vides*. Det *der vides* er altid afhængig af den *der ved*. Det der den *der ved*, der giver verden mening og karakter, så den bliver til en virkelighed, hvor forskellen mellem virkelighed og verden, er at virkeligheden er, hvad verden er for os. Det er det, som virker for os (jf. Henriksen, Nørreklit, Jørgensen, Christensen and O’Donnell, 2004). Det *der vides* vides altså ikke på dens egne betingelser men kendes på den *der ved*s betingelser. Med andre ord opstår der en fusion mellem krop og ekstern verden igennem den tavse integration, sådan at de ikke mere er to forskellige ting. Vi genkender os selv igennem det vi ser, hører, føler og gør i samspil med andre mennesker i tid og sted. Vi genkender ikke os selv ved at kigge indad i os selv men igennem at tale og handle i verden. Denne fusion er ikke noget, vi normalt tænker over. Den er tavs og taget-for-givet. Vi re-

flekterer heller ikke normalt over, hvem vi er. Det tager vi også for givet (Bauman, 2004). Men denne taget-for-givethed afhænger af det faktum, at verden så også opfører sig forholdsvis normalt, når vi skal handle i den. Når verden går af lave for eksempel, går vores identitet tabt. Den er tabt, når vores sprog ikke virker længere, og derfor har vi heller ikke nogen position længere – bortset fra selvfølgelig, at man bliver en outsider. Identitet afhænger af familielighed og dermed, at vores sprog fungerer indenfor en kontekst. Hvis verden pludselig begynder at opføre sig fuldstændig uforudsigeligt og ville ændre sig hele tiden, ville vi ikke vide, hvad vi skulle gøre i den.

Regler

Regler er det andet centrale begreb i Wittgensteins filosofi i relation til en forståelse af identitet – et begreb, som også er tæt knyttet til familielighed. Identificering er afhængig af, at sproget er regelstyret. At sproget er regelstyret betyder også, at selvom det er umuligt at specificere, hvad et ord betyder, deraf at ord har potentielt mange forskellige betydninger, implicerer dette ikke en relativistisk forståelse af virkeligheden. Sprogspilmetaforen bruges til at pointere, at sociale situationer er regelstyrede (Hardy and Clegg, 1996; Clegg, 1975). Disse regler er imidlertid ikke deterministiske i den forstand, at mennesker skal opføre sig på bestemte måder. I princippet kan mennesker gøre alt, hvad de har lyst til. Den vigtige pointe er imidlertid, at tale og handlinger vurderes ud fra den kontekst, hvori de finder sted. Og her vil nogle former for tale og handlinger tælle som sandhed eller som det hensigtsmæssige, mens andre former for tale og handlinger ikke tæller som det rigtige eller hensigtsmæssige (Haugaard, 1996, s. 56). Når vi vokser op i bestemte kulturer, lærer vi at tale og handle på bestemte måder. Reglerne for tale og handlinger interioriseres og er således tavse og implicite i den måde, som vi lever vores liv. I hverdagsamtaler med hinanden har vi ikke behov for at specificere, hvad hvert enkelt ord betyder, eller hvordan og hvorfor vi gør specifikke ting. Vi gør det bare. Selv simple dagligdagsting som viden om, hvordan man skal tale og viden om, hvordan man går, er ekstremt vanskelige at specificere i ord. Alligevel ved vi det. Og vi gør også ting og er også i stand til at gøre ting, uden at vi kan forklare, hvorfor vi gør det. Vi kan bruge ord uden at kunne godtgøre præcist, hvad de betyder. Det er muligt, fordi det ikke er et spørgsmål om rigtigt eller forkert, når vi taler. Spørgsmålet er, om vi kan forstå hinanden. Sprogets brugelighed afhænger således ikke af specifikation men af, at situationer er tilpas sammenlignelige med hinanden. På den måde handler identificering sim-

pelthen om konstruktion af virkeligheden, fordi igennem konstruktionen giver vi den simpelthen sammenlignelighed med andre situationer. Vi er i stand til at genkende sociale mønstre, fordi vi aktivt konstruere disse mønstre igennem det, som vi har lært fra de sociale omgivelser, som vi er vokset op i. Som børn lærer man hurtigt de sociale omgangstoner. Vi lærer, hvordan vi skal kommunikere og bruge sprog. Vi lærer ikke om den sociale verden; vi lærer at være i den. På denne facon er vores identitet i stort omfang påduttet og skabt i denne sociale verden. Det er en uundværlig del af at vokse op og blive socialiseret. I relation til samfundet må vi komme være i stand til at spille dens mange spil, hvis vi ønsker at spille en rolle og have en position i den. Sproget er en værktøjskasse for at kunne begå sig. Og for at mennesker kan forstå hinanden kræver det, at de tillægger sproget den samme betydning, at de alle sammen bruger det i overensstemmelse med de regler for sprogets anvendelse, som er indlejret i konteksten. Enhver profession har sit sprog og regler for dens anvendelse: det gælder for fysikere, lærere, ledere, ingeniører mv. At skabe en professionel identitet handler om at kunne anvende professionens sprog; at bruge sproget i en specifik situation og dermed oversætte sproget til noget nyt. Kun hvis sproget anvendes i overensstemmelse med normerne giver det intersubjektiv mening.

Fortid, nutid og fremtid er på denne sammenvævet i sprogets anvendelse. Og vores identitet er altid afhængig af, at den (gen)skabes i nuet. Identitet eksisterer kun i det øjeblik, hvor det bliver til, og derefter bliver det til en del af ens erfaringsgrundlag, hvorfra det skaber yderligere identificering. Sammenhængen mellem individuel identitet og kollektiv identitet er også sammenvævet i sprogets anvendelse. De griber ind i hinanden, men er alligevel forskellige fra hinanden. Det er sprogspillene, der betinger hvilken position en person kan have i et sprogspil. Samtidig betinges sprogspillets regler af de personer, som deltager i det pågældende sprogspil. Spørgsmålet omkring individuel og kollektiv identitet er komplekst og omfattende og er faktisk helt centralt i forhold til spørgsmålet omkring læring. Det er sammenvævet også med vanskelige spørgsmål omkring magt, som omfatter både spørgsmålet omkring individets evne til at påvirke de sprogspil, man deltager i, men også den magt, som ligger indlejret i sproget – at man er fastlåst i bestemte tænkemønstre.

Jeg vil vende tilbage til spørgsmålet omkring individuel og kollektiv identitet senere i dette kapitel, fordi det står så centralt i relation til spørgsmålet omkring læring. Den centrale position illustreres af de eksempler på totalitære regimer og måske mere eller mindre totalitære former for organisation (eksemplificeret i Clegg, Courpasson og Phillips, 2006, kap. 6). Der er eksempler på, at det kollektive er så ekstremt stærkt,

at det kan få individer til at gøre det mest vanvittige i kollektivets tjeneste, hvilket Bauman's *Modernitet og Holocaust* (1989) ganske klart illustrerer. I mange tilfælde ædes de op indefra grundet kollektivets forsøg på at ekspropriere det individuelle, hvor resultatet bliver, at der ikke er plads til individet. Noget helt andet er, at kreativitet, innovation og læring er nært forbundet med individets evne til tænkning. Det er igennem tænkningen, at man faktisk holder distance til det kollektive og således kan bidrage med noget nyt.

Sprogspil og narrativ

For at opsummere er identitet et spørgsmål om at spille sprogspil igennem at bruge sproget ifølge normerne, traditioner, konventionerne – kort sagt reglerne – i kulturen, hvorigennem man skaber og erfarer familielighed. Identitet er således internaliserede måder at tale og handle på. Det er en historisk konstruktion formet igennem livsbaner. Derfor er identitet først og fremmest paradoksal, pluralistisk, fragmenteret og gennemsyret af mange forskellige og modsætningsfyldte kræfter (Foucault, 1978, 1979, 1984). Det følger heraf, at vi ikke ved, hvem vi er, som Nietzsche også har udtrykt det.

We are unknown to ourselves, we knowers, we ourselves, to ourselves, and there is good reason for this. We have never looked for ourselves, so how are we supposed to find ourselves (Nietzsche, 1994, s. 3).

Vi er basalt set ukendte for os selv. Vi kender ikke os selv og ved ikke, hvordan vi reagerer i ukendte og stressede situationer. Vi kommer mange steder fra, og vores herkomst er som oftest temmelig tilfældig. Jeg rører her ved noget centralt i opfattelsen af identitetsbegrebet; mere specifikt har jeg her argumenteret for, at moderne myte om en indre rationel kerne eller et indre selv er fuldstændig forfejlet. Der findes ikke noget sådant – og hvis der gjorde er vi milevidt fra at afdække dette indre selv, og vi kan under alle omstændigheder ikke arbejde med det. Det var til den del af identitetslitteraturen, som jeg ikke finder er specielt interessant. En anden del af litteraturen om identitet er den fremtrædende idé om, at identitet er nært beslægtet med narration; idéen om, at vi genfortæller os selv i de aktiviteter, som vi tager del i (Boje, 2001; Czarniawska, 1997, Chappell, Rhodes, Solomon, Tennant and Yates, 2003; Sfard and Prusak, 2005). Narrativet handler her om, at give mening og sammenhæng i det vi gør. Det handler om at bygge bro mellem det vi *bør* være og det vi *er*. Det er

således igennem det gode narrativ, at vi integrerer fakta, logik, værdier og kommunikation. Vi understreger ”gode”, fordi der også narrativer, som nærmest virker som en illusion, og som virker som en buffer mod et dårligt arbejdsmiljø og dårlige arbejdsforhold (jf. Gabriel, 2000; Pritchard, Jones and Stablein, 2004). Narrativet er således en beskrivelse af, hvordan vi danner mening i forhold til de situationer, hvori vi er deltagere. Det er ikke ”historier”, som man normalt vil opfatte begrebet historie, selvom de også er manifestationer af identitet. Narrativ anvendt i forhold til identitetsdannelse skal forstås mere universelt som, at alle er historiefortællere, og at alle har en historie at fortælle (jf. Geertz, 1973; Bruner, 1996). Narrativet er en del af den måde, som mennesker taler og handler på. Det er en integreret del af sprogspillene, fordi implicit her er forsøget at konstruere mening. Jeg synes derimod, at det er en fejltagelse, når det påstås, at identitet er de narrativer om individer, som er ”...reifying, endorsable and significant” (jf. Sfard and Prusak, 2005, s. 16). Her synes jeg, at fokus er for meget på de historier, som man er bevidste omkring, og som er tilgængelige i den sociale sfære. ”...a story about a person counts as endorsable if the identity-builder, when asked, would say that it faithfully reflects the state of affairs in the world” (Sfard and Prusak, 2005, s. 16).

Det er mere passende at sige, at individer konstruerer virkelighed ved at bruge de narrative ressourcer, som er tilgængelige i sproget. Og dette er en proces, som kan være bevidst men som oftest er ubevidst. Og dermed sagt, at man meget ofte er ret ubevidst omkring den historie, som man er ved at fortælle, selvom aktiviteterne i øvrigt er meget meningsfulde for én. Sidst men ikke mindst mener jeg, at Sfard and Prusaks definition af identitet lægger for meget vægt på narrativet som sådan, hvor identitet snarere udtrykkes i den proces, hvori narrativet bliver til, og hvor det dannes fra materiale, som er komplekst, pluralistisk og fragmenteret – noget som er før-narrativt: ”Antenarrative is the fragmented, non-linear, incoherent, collective, unplotted and prenarrative speculation, a bet” (Boje, 2001, s. 1).

Narrativet søger at skabe sammenhæng i disse forskellige kræfter, men der vil altid være forskel mellem hvem vi er og narrativet, fordi sidstnævnte på sin vis ikke blot fungerer som mening men også som facade, som oftest er pænere end det reelle billede. Genealogisk analyse (Foucault, 1984; Nietzsche, 1992a, 1992b, 1994; Haugaard, 1997; Flyvbjerg, 2001; Jørgensen, 2002, 2007) tager dette som sit udgangspunkt på den måde, at den forsøger – via historien – at demonstrere forskellen mellem hvem vi er, og historierne og fortællingerne om hvem vi er. Narrativet spiller en vigtig rolle i dannelsen af identitet. Det er en model af hvem vi

gerne vil være, og hvad vi stræber efter. Det udtrykker, hvordan man *bør* være, snarere end hvem man *er*. Det konstrueres igennem narrative resourcer eller "identitetskapital" (Pullen, 2005).

Narrativet er vigtig som model for, hvem vi gerne vil være. I narrativet skaber vi en meningsfuld og ønskværdig virkelighed. Narrativet har således to formål: For det første udtrykker det vores formål og håb i livet. Det peger mod en ønskværdig fremtid. Det indeholder vores håb og drømme, vores rollemodeller and ønskværdige fremtid. For det andet givet narrativet også legitimitet i det vi siger og gør. Narrativet er en facade eller maske (Pullen, 2005) – en maske som nogen gange er skrøbelig, tilfældig og overfladisk; en maske, som kan tilpasses til enhver situation eller formål. På den ene side udtrykker narrativet således vores håb, drømme og visioner. På den anden side, gemmer vi os også i vores narrativer. Narrativ som mål og som legitimering er imidlertid to sider af samme sag. Begge er udtryk for, at vi i hverdagslivets tale og handlinger implicit identificerer os med andre menneskers, grupper, organisationers, institutioners eller professioners tale, handlinger, holdninger og synspunkter. Dette gør sig gældende ligegyldigt om sprogs spillene er ironiske, sarkastiske eller humoristiske; eller om sprogs spillene i specifikke grupper har den funktion at fungere som buffer mod rationaliserings- og effektiviseringstiltag og giver dem et menneskeligt ansigt (Pritchard, Jones and Stablein, 2004; Gabriel, 2000).

Narrativet udtrykker således *bør*, men identitet er samtidig langt mere end *bør*, men udtrykker også *er*, og er langt mere komplekst, modsætningsfyldt og paradoksalt end narrativet alene. Der er en mørkere side, noget som ikke udtrykkes i narrativet om dem selv. Denne side er grimere, mere ubehagelig og mere pinlig men det er ikke desto mindre en vigtig del af, hvem man er. Narrativet er således også et dække for virkeligheden på samme måde, som den kommunikerer virkeligheden. I konstruktionen af virkeligheden er der således også et dække for virkeligheden. Det er der, fordi magtforholdene også spiller ind på den måde, som begivenheder og meninger formes af sprogs spillene. Selvom dette er tilfældet, skal man være forsigtig med, hvordan denne maskerade afdækkes – nogle gange skal den slet ikke afdækkes. Narrativerne betyder noget for de mennesker, der fortæller dem. De er en del livets fundament; noget som folk kan holde sig til, og nogle gange klynger sig til. På den måde er den genealogiske analyse etisk problematisk, fordi denne analyse søger at "rive masken af". Desuden er der brug for en forskel mellem "er" og "bør", fordi vi har brug for noget at stræbe efter. På den anden side, kan forskellen mellem masken og realiteterne være så stor, at der er ikke er noget reelt indhold bag masken. Der er mennesker, som mener, at dette

problem er et af de største i de vestlige samfund (Bauman, 2004), og der argumenteres også for, at dette faktisk er den væsentligste grund til, at vi taler om identitet og problemet omkring ledelse af identitet. Problemet er relateret til de globale betingelser, som mange virksomheder står overfor, og som er karakteriseret af store teknologiske, politiske, økonomiske og sociale forandringer, hvor betingelserne for identitetsdannelse således bliver langt mere ustabile og skiftende.

Ledelse af identitet

De problemer, som noteres ovenfor given god forståelse af, hvad ledelse af identitet handler om. Vi har beskrevet, hvordan fakta, logik og værdier er integreret i den måde, vi taler og handler på, Integreret i sprogspillene er ideer om hvad der er rigtigt og forkert, hensigtsmæssigt eller uhensigtsmæssigt og lignende. Jeg taler her om de normer og standarder, som regulerer, hvordan vi taler og handler. Disse regler udgør retningslinjerne for individer, når de skal konstruere deres identitet i organisationen. De udgør kriterierne for kompetence og inkompetence; hvad man skal stræbe efter, når man vil være medlem af en gruppe, organisation eller fællesskab. Igennem dens sprogspil, kommunikerer organisationen disse normer, standarder og traditioner. De udtrykkes i organisationens historier, i rollemodellerne, i kriterier for belønning og straf, fordeling af ressourcer, karrieremønstre og –veje, magtfordelingen mv. Regler og familielighed er betingelser for konstruktion af identitet.

Det følger heraf, at magt og identitet er nært sammenknyttede, fordi organisering handler om at definere reglerne for korrekt og ukorrekt adfærd. Det er her, at organisationen definerer, hvem der er inde, og hvem der er ude. Magten er indlejret i sprogspillene og lokaliseret i måder at tale, handle og være til på (Hardy and Clegg, 1996, s. 631; Jørgensen, 2004). Det følger heraf, at sprogspillene også er overvågningspraksisser i den forstand, at sprogspillenes regler regulerer tale og handlinger imod konformitet og normalisering (jf. Hardy and Clegg, 1996; Clegg, 1989). Disse regler er, som nævnt ovenfor, tavse og taget-for-givet, men de regulerer og modificerer måder at tale og handle på. De udgør kriterierne for at bedømme, hvad der tæller som viden og læring (Haugaard, 1997, s. 56-57). Som sådan er den basale ide i overvågningsbegrebet, at aktører repræsenterer forskellige institutioner og som sådan forventes at tale og handle på bestemte måder. De gør dette som ansvarlige aktører og som aktører lokaliseret i specifikke sociale positioner. En del af magtanalysen fokuserer således på de muligheder for konstruktion af identitet, som er indlejret i organisationens sprogspil. Dette gør sig specielt gældende for

forfattere, som er interesseret i magt i forbindelse med organisationens diskurs, og som "...focuses on the way in which broader discourses are used to construct subject positions that both enable and limit a range of social practices" (Ainsworth and Hardy, 2004, s. 164). Fokus for magtanalysen er således "...discursive formations, as bodies of knowledge that "systematically form the object of which they speak" (Hardy and Phillips, 2004, s. 301). Det er en ensidig måde at tale om konstruktionen af identitet på, hvor der ikke er meget plads til individet. Men den har sin styrke i den måde som normer og standarder knyttes direkte til identitetsdannelse.

Desuden har historien demonstreret, at disse normer og standarder er meget gennemtrængende og kan få folk til at gøre hvad som helst som en del af de forventninger og forpligtelser, som følger af at høre til et socialt fællesskab, og hvor higen efter anerkendelse også er en del af dette spil. Dette inkluderer, at man er villig til at deltage i systematisk og detaljeret planlægning og udførelse af masse mord, sådan som det var tilfældet med Holocaust (Bauman, 1989). Identitet og det kollektive er nært sammenknyttet. Individer konstruerer deres identitet i relation til de normer og traditioner, som eksisterer i samfund og organisationer. Tænkningen er den måde, hvorpå man kan distancere sig fra samfundet (Arendt, 1998), men i totalitære samfund har tænkningen snævre kår. Det betyder også, at i sådanne samfund har kreativiteten snævre kår, fordi den kommer ofte fra folk, som er "udenfor" og derfor er i stand til at tænke nyt. Da mange organisationer og mange managementkoncepter inklusive lean indeholder totalitære elementer, gør denne problemstillingen sig også gældende for organisationer (se Clegg, Courpasson and Phillips, 2006, kap. 6), og det er derfor at forandringsledelse aktivt må tilskynde tænkning (jf. næste kapitel).

Uden disse stabiliserende strukturer som normerne og standarderne er, ville det være meget svære at handle, fordi der ikke ville være nogen faste ting at forholde sig til. Alt ville så at sige være til forhandling. I omstændigheder, hvor reglerne er for ustabile, er der en risiko for, at båndene mellem individ og organisation bliver brudt. Tillid, gensidighed, ansvarlighed, loyalitet, lydighed men også ambitioner og aspirationer er baseret på, at spillets regler er nogenlunde stabile og faste. Som nævnt ovenfor er dette måske en af hovedårsagerne til, at vi er blevet meget opmærksomme på at lede identitet. Vi er interesseret i identitet, fordi vores fornemmelse af at høre til er begyndt at opføre sig mærkeligt og truer med at svinge os (Bauman, 2004, s. 17).

Udfordringen "at lede identitet" er således opstået som en vigtig udfordring i ledelsestænkningen, fordi der er flere og flere aspekter af organi-

sationen, som vi ikke kan tage for givet længere. Dette inkluderer opfattelsen af selve organisationen som en stabil struktur, som klart kan adskilles fra dens omgivelser. Dette er en effekt af globaliseringen og de teknologiske, økonomiske og politiske forandringer, som har ført til opløsningen af stabile institutioner såsom samfund, nationalstat, organisation og profession. Udfordringen for en organisation kan måske beskrives som skabelsen af et narrativ, som kan holde organisationen sammen. Men det er ikke kun et problem, som er relevant her og nu; det er et problem, som formodentlig kontinuerligt vil være der på grund af stadige forandringer – forandringer som kan erodere eller udhule disse narrativer, før de har haft en chance for at have en effekt.

For medarbejderne består udfordringerne i hele tiden at konstruere narrativet under skiftende omstændigheder. Udfordringen er at konstruere et selv, et sammenhængende jeg i omstændigheder, hvor dette jeg hele tiden skal relatere sig til skiftende sociale konfigurationer, og hvor ens selvopfattelse hele tiden er under pres. Med andre ord kan man sige, at forandringer truer med at udhule den personlige identitet (jf. Sennett, 1998). Begge typer processer er udtryk for det samme fænomen, et tendens til opløsning af båndene mellem individ og organisation, hvor båndene måske ikke er stærke nok til at frastøde eller inkorporere forandringspresset. I sådanne omstændigheder bliver relationerne ikke længere klare mellem det man gør, og det der sker.

Dette er en mulig effekt af en globaliseret verden, hvor der er en større distance mellem beslutningsprocesser og deres lokale effekter. Mennesker påvirkes af beslutninger, som foregår tusindvis af kilometer væk fra dem under omstændigheder, som er svært gennemskuelige. Når spillet bliver globalt, bliver organisationen også mere uigennemsigtig. Under sådanne omstændigheder er det måske ikke særligt frugtbart at se identitetsdannelse i forhold til praksisfællesskaber (jf. Wenger, 1998), fordi fællesskabets mekanismer – gensidigt engagement, fælles aktivitet og delt repertoire – ikke bliver bæredygtige nok til at skabe fællesskab – i hvert fald ikke i den gammeldags forstand. I stigende grad er der kun forestillingsevnen tilbage – altså forestillingen om, at vi hører sammen med nogle mennesker uden, at vi faktisk interagerer direkte med dem. Under sådanne omstændigheder er ledelse af identitet særligt kritisk, og det går simpelthen ud på at bevare båndene mellem individ og organisation. Men det er en opgave, som er vanskelig, modsætningsfyldt og paradoksalt i dens natur, fordi nogle af betingelserne for identitetsdannelse – regler og familielighed – eroderes af forandringer.

Under alle omstændigheder kan det igen kun gøres igennem organisering af kommunikation. Kommunikationsbehovet er i organisationer un-

der forandringer særligt presserende, fordi det må søge at opbygge og bevare sammenhængen mellem individets livsbaner og organisationens livsbaner. Ellers risikerer begge at falde fra hinanden og med det bliver begreber som kultur, fællesskab og solidaritet også overfladiske. Vi vil se en verden, hvor individer vil opleve en permanent sætten spørgsmålstejn ved sig selv i fraværet af stabile referencepunkter for skabelsen af identitet. Og dette er en verden, hvor individet hele tiden må kæmpe for sig selv i en kontinuert søgen efter anerkendelse og legitimitet, hvor man automatisk kan tage disse for givet.

KAPITEL 5

Organisation og tænkning

Jeg har nu beskæftiget mig med begreberne sprog og identitet og vist, hvordan disse er nært knyttet til hinanden. Den centrale opgave i forbindelse med organisering af kommunikation er herefter at holde de individuelle livsbaner og kollektive livsbaner sammen og undgå at organisationen falder fra hinanden. Udfordringen er således, at organiseringen af kommunikationen vil angive en fælles fremtid, hvor medarbejdere og ledere kan identificere sig med lean-sproget og den måde at håndtere organisationens opgaver og problemer på. Der er her et tredje begreb, som er vigtig i forbindelse med dannelsen af sundkultur. Det er begrebet *tænkning*, som jeg vil beskæftige mig med i dette kapitel. For at påbegynde diskussionen vil jeg referere tilbage til kapitel 3, hvor jeg drog nogle implikationer af, hvad et fælles sprog ville betyde i forhold til lean-konceptet. I nedenstående boks opsummerer jeg disse implikationer.

Det betyder således, at lean som produktionskoncept lever igennem stadige forhandlinger, træk og modtræk, tavse forståelser, og det er altid er historisk og kulturelt situeret. Det udvikler sig hele tiden og bliver hele tiden til i en proces, som involverer mange aktører. Det centrale er, at et integreret lean-koncept betyder, at man kan bruge dette koncept til at kommunikere og organisere sig og løse sine opgaver på en hensigtsmæssig måde. Men man kan ikke tale om, at processen mod lean-production slutter på bestemte tidspunkter – med mindre man faktisk beslutter at droppe begrebet; og her vil begrebet jo så alligevel være indlejret i forståelserne i organisationen som måder at gøre tingene på.

Fælles sprog og lean

Lean opstår i det offentlige rum

Lean-konceptets begreber og værktøjer er offentligt tilgængelige symboler, som bliver gjort til genstand for forhandlingsprocesser i organisationen og derfra indlejres i organisationens sprogspil og individuerings- og socialiseringsprocesser.

Lean er en form for koordineret handling

Meningen med lean-begreber og lean-værktøjer afhænger af kommunikative træk og modtræk, hvor modtrækkene forandrer meningen og betydningen. Lean-begreber og – værktøjer opnår deres mening igennem deltagelsen af en række forskellige aktører, hvorigenem der opstår normer og traditioner for deres anvendelse, som kan sikre koordineringen og forståelsen af tale og handlinger.

Lean-konceptets effektivt er kropsligt og kontekstuel indlejret

Forståelsen af lean inkluderer kropslige handlinger og en kontekst eller en "livsform" i hvilken lean-sproget anvendes. Dette sprog understøttes af gestik, tonefald, kropssprog mv. og materielle omstændigheder såsom objekter og rum. På denne måde er et effektivt lean-sprog afhængig af tavse forståelser såvel som den tavse evne til at integrere mange forskellige symboler til mening.

Lean-konceptets effektivitet er historisk og kulturelt situeret

Det afhænger af kulturelle traditioner – og man kan forvente vanskeligheder, hvis deltagerne ikke deler sådanne traditioner. Deraf, nogle lean-begreber og værktøjer vil måske være effektive i nogle kulturer, mens de ville være ineffektive i andre.

Lean kan tjene mange forskellige formål, både de positive og de negative

Lean kan både bruges og misbruges på mange forskellige måder. I den forbindelse er det også relevant at spørge, om lean overhovedet er den rigtige måde at organisere sig på. Det er jo ikke sikkert, og det vil nok være nødvendigt med kontinuerlige overvejelser om konceptets anvendelighed i forhold til at producere de ønskede resultater.

Men i forhold til de fem punkter nævnt i boksen ovenfor er der behov for at arbejde med yderligere et begreb. Det er begrebet tænkning. Der skal arbejdes med begrebet tænkning som led i arbejdet med den individuelle dimension i skabelsen af et fælles lean-sprog i organisationen, fordi dannelsen af et fælles sprog ikke involverer, at individet skal underkaste sig organisationen.

Vejen til en succesfuld integration af lean i organisationens sprogspil handler som nævnt om organisering af kommunikation. Det er igennem organisering af kommunikation, at man sikrer sig en hensigtsmæssig oversættelse af lean-begrebet. Identitet er nært knyttet til kommunikation. Som vi så i kapitel 4 skal organiseringen af kommunikation sikre tre formål i organisationen:

1. at hver enkelt aktør i organisationen får mulighed at konstruere sin egen identitet i organisationen; altså at hver enkelt aktør kan opnå en meningsfuld position i organisationen;
2. at det bliver muligt at tale om organisationen som én aktør, altså som en organisation, som vitterligt er en organisation, der følger de samme mål og som opnår en *legitim formel* eller *uformel* social struktur omkring disse mål, hvilket også betyder, at den sammenhæng mellem individ og organisation ikke falder sammen men udvikles til en egentlig *kollektiv identitet*;
3. og at de identiteter, der opbygges giver tilfredsstillende svar i relation til organisationens interesser – dvs. kunder, leverandører, konkurrenter, offentlige myndigheder, ledere, ansatte mv.

Organiseringen af kommunikation skal således ikke opfylde det formål, at ledere og medarbejdere blindt skal underkaste sig organisationen og lean-filosofien som den eneste og bedste måde at organisere sig på. Dette lyder banalt, men på den anden side giver den nuværende lean-bølge i dansk erhvervsliv mig nogle gange den tanke, at man netop ikke stiller spørgsmål, og at det næsten er utænkeligt, at man kan stille spørgsmål ved lean. I de tre virksomhedsprojekter er følgende ordlyd omkring lean blevet udbredt: ”Lean er jo blot sund fornuft”. Der er ikke nogen sund fornuft i at sige sådan noget; i hvert fald ikke hvis det betyder, at den kritiske sans og tænkning er blevet ladet tilbage. Og det er jo under alle ikke blot sund fornuft. Et af de alvorlige problemer i lean er blandt andet, at det har en tendens til at medføre et fokus på den interne organisation frem for på kundernes behov. Teknikken er systematisk fokuseret på reduktion af spild, men det skal afvejes i forhold til behovet for udvikling af forretningskonceptet. Et andet problem er, at det er blevet påvist at mange af disse japanske managementkoncepters succes i Japan var nært knyttet til en stærk kollektivistisk identitetsfølelse – dette gør sig blandt andet gældende med knowledge management konceptet – mens de vestlige samfund er præget af langt mere individualistiske kulturer (Ray and Clegg, 2005).

Desuden må man også påpege, at hvis man ledelse fokuserer på og belønner reduktion af spild, så sker der også som regel en mærkbar reduktion af spild. Det er i virkeligheden ikke svært at opnå. Det samme gør sig gældende med hensyn til hospitalernes ventelister. Hvis man fokuserede på og ville belønne nedbringelsen af ventelister, ville man også opnå en reduktion i ventelisterne. Det er ikke noget problem at nedbringe ventelisten eller spildet, fordi der sker blot det, at folk bruger deres energi og koncentration på at nedbringe ventelisten eller reducere spildet, mens de

lader andre ting ligge. På den måde opstår der problemer andre steder i systemet, fordi der er vigtige opgaver, som i denne periode ikke bliver taget ordentligt vare på. Derfor ser man også ofte, at efter et stykke tid, hvor man har opnået mærkbare forbedringer, så falder man tilbage i den gamle organisation, hvor den mærkbare forbedring, man kortvarigt oplevede, egentlig kun er et udtryk for forskydelse af energi mod et bestemt område, mens man derimod ikke grundlæggende har løst et organisatorisk problem.

Så konklusionen er, at vi altså ikke har brug for bevidstløse ledere og medarbejdere, men vi har brug for selvstændige og fleksible medarbejdere, som er i stand til at tænke selv over, hvad situationer kræver, og som kan gribe overfor uhensigtsmæssigheder i systemet. Lidt populært sagt kræver, at man er herre over egen praksis og ikke en del af en praksis. Man er med andre ord et selvstændigt individ samtidig med, at man er en del af en social praksis. Den sociale praksis (den kollektive identitet) og den individuelle praksis (den individuelle identitet) eksisterer dermed i harmoni med hinanden og bidrager til hinandens udvikling. Jeg vil stærkt betone det individuelle, fordi det er herfra kreativiteten kommer, men det er selvfølgelig en kreativitet, som skal udspille sig indenfor de organisatoriske rammer og på den måde bidrager til at udvikle organisationen.

Det er nok karakteristisk, at danske industrivirksomheder har været utroligt gode til at tænke i systemer for organisering af produktionen frem for at fokusere på de muligheder og ressourcer, som ledere og medarbejdere har, men som ikke plejes og derfor ikke heller ikke kommer til udtryk. Det betyder ikke, at der er mangel på kreativitet i systemet. Ofte bliver den blot brugt som redskab til at omgå systemet, på at organisere sig i subkulturer, grupperinger og koalitioner, som skal opfylde ens interesser og i øvrigt skal sørge for, at man skal lave så lidt som muligt. Dette tager jeg ikke som udtryk dårlig arbejdsmoral, men som resultat af en håbløs teknokratisk ledelsespraksis baseret på hierarki, kommando, tidsstyring og kontrol. At denne ledelsespraksis så nærmest er synonym med den måde, som reformerne i den offentlige sektor er blevet gennemført på i de senere år, er et udtryk for den store udbredelse, som denne ledelsespraksis stadigvæk har, både i Danmark men også i andre lande. Det er ironisk, fordi der i ledelsesforskningen er bred enighed om, at en sådan ledelsespraksis ikke fører til forandring og innovation, snarere tværtimod. Den amerikanske ledelsesforsker Rosabeth Moss Kanter har skrevet ti bud til den leder, som ikke ønsker forandring (Kanter, 1983, s. 115). De 10 bud er gengivet i nedenstående boks som en reminder om, hvordan man ikke skal bære sig ad, hvis man ønsker forandring.

10 bud for ledere, som ikke ønsker forandring

10 rules for stifling change

1. Regard any new idea from below with suspicion - because it is new and because it is from below.
2. Insist that people who need your approval to act first go through several other layers of management to get their signatures.
3. Ask departments or individuals to challenge and criticise each other's proposals.
4. Treat problems as a sign of failure.
5. Express your criticisms freely and withhold your praise (that keeps people on their toes). Let them know they can be fired at any time.
6. Control everything carefully. Count anything that can be counted, frequently.
7. Make sure that any request for information is fully justified and that it isn't distributed too freely (you don't want data to fall into the wrong hands).
8. Make decisions to reorganise or change policies in secret and spring them on people unexpectedly (that also keeps people on their toes)
9. Assign to lower-level managers, in the name of delegation and participation, responsibility for figuring out how to cut back, lay off or move people around.
10. Never forget that you, the higher-ups, already know everything important about this business.

I stedet for en ledelsespraksis, som behandler sine medarbejdere med mistro og mistillid har vi altså brug for en ledelsespraksis, som er i stand til at skabe betingelserne for en praksis, hvor det sociale og det individuelle eksisterer i harmoni med hinanden. Det betyder, at vi har brug for at udvikle en ledelsespraksis, som stimulerer tænkning og kreativitet og kan bringe denne tænkning ind i de rette organisatoriske rammer. Jeg vil i det nedenstående forsøge at bygge et mere præcist begrebsapparat, som gør det muligt teoretisk at identificere forskellige former for tænkning.

Reflekterende praksis

Den reflekterende praktiker (Schön, 2001) er et udmærket udgangspunkt for diskussion af, hvad der bør karakterisere den nye industriarbejder. Ifølge dette begreb, skal ledere og medarbejdere være mere reflekterede over deres egen praksis, hvor deres kompetence således er karakteriseret ved den *intelligente* eller *reflekterede handlen*. Det betyder, at vi kvalificerer vores vidensbegreb på en måde, hvor vi siger, at det ikke er nok, at vi er i stand til at handle i bestemte situationer. Der er forskel på, om man blot handler eller om handler reflekteret. Dette er i litteraturen beskrevet som en relation mellem to vidensformer: *vide-at* og *vide-hvordan* (Ryle, 1949), hvor *vide-at* er en betegnelse for teoretisk/abstrakt viden og *vide-*

hvordan er viden om, hvordan man gør i praksis. Konteksten for Ryles arbejde er en kritik af den videnskabelige opfattelse af viden, hvor fokus var på kognition og de rent intellektuelle kræfter. På den ene side er hensigten således at flytte fokus fra det rent kognitive og det intellektuelle over mod mere praktiske aktiviteter. Der er på den anden side ikke et opgør med videnskabelig viden i form af teorier, begreber, modeller og andre former for abstrakt viden. Der er i stedet tale om, at i stedet for at teoretisk/abstrakt viden skal have status som det eneste gyldige form for viden, må denne form for viden vurderes i forhold, hvad der udføres i praksis. Praksis uden de kognitive og intellektuelle kræfter er således heller ikke idealet ifølge Ryle.

Both in describing the minds of others and in prescribing for them, they are wielding with greater and less efficiency concepts for mental powers and operations. They have learned how to apply in concrete situations such mental-conduct epithets as "careful", "stupid", "logical", "unobservant", "ingenious", "vain", "methodical", "credulous", "witty", "selfcontrolled" and a thousand others. It is however, one thing to know how to apply such concepts, quite another to know how to correlate them with one another and with concepts of other sorts. Many people can talk sense with concepts but cannot talk sense about them; they know by practice how to operate with concepts but cannot talk sense about them; they know by practice how to operate with concepts, anyhow inside familiar fields, but they cannot state the logical regulations governing their use (Ryle, 1949, s. 7).

Ryles ideal er således den intelligente eller reflekterede handlen; det at man ved, hvad man gør. Rutiniserede og ureflekterede handlinger er ikke omfattet af dette ideal. Gustavsson skriver i en kommentar til Ryles distinktion.

Tanken skal være med under hele processen. Det indebærer, at viden betragtes som en færdighed. Men færdighed indebærer også, at man kan gennemføre et ræsonnement om det, man har udført. Tilvirkning af noget af ren og skær rutine eller ved, at vi får det fra hånden på slump, er altså ikke tilstrækkeligt til, at vi er i besiddelse af viden. Viden udtrykkes ved, at man "ved, hvad man gør", at man handler hensigtsstyret (Gustavsson, 2001, s. 102-103).

Viden er, når man kan begrunde sine handlinger; at man er reflekteret over dem og ikke blot gør tingene af ren og skær rutine og vane. En anden af de klassiske filosoffer indenfor det pædagogiske og læringsteoretiske område, John Dewey, har det på samme måde. For ham er tænkningen menneskets instrument til tackling af komplekse problemstillinger. For ham er tænkning noget andet end refleksion, fordi ifølge Dewey er der et element af refleksion i enhver handling. Dewey skelner imidlertid mellem to former for refleksion. Nogle typer af refleksion er ikke meget mere, end at man kontinuerligt afprøver handlinger og ser konsekvenser og fortsætter med dette, indtil man har opnået en eller anden tommelfingerregel om, at hvis man gør sådan, sker der sådan. Disse former for refleksion er meget udbredte, og når de først er indsocialiseret i den sociale orden er det bare noget, som man gør af ren og skær vane og rutine. Men som Dewey påpeger: "We see that a certain way of acting and a certain consequence are connected, but we don't see how they are" (Dewey, 1916, s. 145). Altså, der observeres en sammenhæng, men vi forstår ikke sammenhængen. Tænkning er den form for refleksion, hvor man forsøger at forstå sammenhængen. Tænkningen er en systematisk, undersøgende og analytisk tilgang til en praktisk problemstilling: "...the ground or a basis for a belief is deliberately sought and its adequacy to support the belief examined" (Dewey, 1991, s. 13). Der er således oplagte lighedspunkter mellem Dewey og Ryle. På den ene side, kan man pege på, at de ikke accepterer almindelige handlinger som sker på baggrund af rutiner, vaner, på slump, eller tommelfingerregler som rigtig kvalificeret viden. Ryles begreb om vide-at, som integreret i vide-hvordan er et udtryk for en højere eller i hvert fald mere systematisk og sammenhængende begrebsapparat som udgangspunkt for mere kvalificerede handlinger. Deweys begreb om tænkning går måske endnu videre end Ryles idé om reflekteret handling. Ifølge Dewey er kan tænkningen være anstrengende. Det inkluderer, at man bliver nødt til at gennemgå lange perioder med forstyrrelser og usikkerhed. "Reflective thinking, in short, means judgement suspended during further inquiry; and suspense is likely to be painful" (Dewey, 1991, s. 13). Tænkningen er således karakteriseret ved, at man hele tiden må forholde sig åbent og undersøgende til sit objekt. På denne måde går Dewey måske et skridt videre ved at pege på behovet for at forholde sig *refleksivt* til egne antagelser og holdninger. Den går videre end reflekteret handling ved forsøget på at suspendere egne fordomme og antagelser med henblik på at kunne lære nyt.

Refleksiv praksis

Ideen om den refleksive praktiker går således et skridt videre end ideen om den reflekterede praktiker. Og selvom John Dewey går videre end Schön, får han ikke gjort rede for ideen om refleksivitet – måske fordi filosofien på daværende tidspunkt ikke for alvor havde gjort opdagelsen omkring sprogets betydning og dermed, at virkeligheden er socialt konstrueret. Der er en forskel på engelsk mellem ordene *reflective* og *reflexive* og den afspejler både en fundamental forskel i ontologi og selvfølgelig også en substantiel forskel i forhold til tænkningen. Specielt forskeren Ann Cunliffe og hendes kollegaer har gjort opmærksom på denne forskel (Cunliffe, 2003, 2003; Cunliffe and Jun, 2005). Hun og hendes kollegaer argumenterer for, at begrebet *reflection* er knyttet til ideen om et spejlbillede af virkeligheden. Der refereres specielt til Schön, som beskrev, hvordan professionelle praktikere knyttede teoretiske ideer til bestemte måder at opfatte problemer og løsninger på i praksis (Cunliffe & Jun, 2005, s. 226), og hvor der således var et kontinuerligt spil mellem virkelighed og praksis. Denne proces involverer således en kontinuerlig reflekterende samtale mellem praktikerens og situationen med henblik på hele tiden at forbedre opgaveløsningen. Det er en proces, hvor man udvikler nye metoder, nye hypoteser, nye teorier for opgaveløsningen. Men den er ikke refleksiv. Det er den ikke på grund af den ontologiske udgangspunkt, som stadig holder fast i et objektivistisk udgangspunkt. Der er *objektivt* sande modeller, begreber og modeller, og den bedste løsning er således på sin vis entydig. Schön, Dewey og Ryle holder fast i denne opfattelse af virkeligheden, hvilket også afspejles af deres sprog, hvor de bruger begreber som hypotesetest, undersøgelse (*inquiry*) test, data mv., og som antyder forestillingen om, at sandheden ligger derude, og at det er videnskabens opgave at afdække den men også at sætte den i spil i løsningen af praktiske problemstillinger.

Schön, Dewey og Ryle arbejder altså ikke indenfor den grundforestilling, at vi selv skaber vores virkelighed igennem deltagelse i sprogspil. Men det er netop den sondring, som ligger til grund for begrebet refleksivitet og dermed den refleksive praktiker. Den refleksive praktiker går et skridt videre end den reflekterende praktiker ved det, at den refleksive praktiker i langt højere omfang også ville sætte spørgsmålstegn ved de begreber og modeller, han bruger i forhold til overhovedet at fastlægge sine mål, midler og relevansen af at have en specifik praksis.

However, we suggest that although reflection can form a basis for more effective problem solving by developing “a new theory of the unique case”, it does not require an administrator to question the

ends, means, and relevance of administrative practice (Cunliffe and Jun, 2005, s. 227).

Når Cunliffe og Jun skelner mellem ”reflection” og ”reflexivity” refererer de til Heidegger skelnen mellem *calculative thinking* og *mediative thinking*, hvor førstnævnte er karakteriseret ved ”...a ”going toward” objects or willing something into truth by representing it as we think it is. This means an objective observer reflecting on a situation to understand what is really going on and to develop theories to explain that reality” (Cunliffe and Jun, 2005, s. 227). Anderledes er det med *mediative thinking*, som netop har som formål at sætte spørgsmålstegn ved grundlaget for vores tænkning, ved at vi tømmer os for forudantagelser og fordomme og forsøger at åbne os op for andre muligheder.

In particular, it means engaging in the reflexive act of questioning the basis of our thinking, surfacing the taken-for-granted rules underlying organizational decisions, and examining critically our own practices and ways of relating with others (Cunliffe and Jun, 2005, s. 227).

Refleksiv tænkning involverer således, at vi begynder at sætte spørgsmålstegn ved vores begreber og vores modeller; vores sprog i det hele taget. Forsøget er netop at undgå at blive fanget i hvad Cunliffe and Jun refererer til som ”...definitive language and truth claims” (Cunliffe and Jun, 2005, s. 227). En fare ved sproget, som også Wittgenstein var meget opmærksom på.

A picture held us captive. And we could not get outside of it, for it lay in our language and language seemed to repeat it to us inexorably (Wittgenstein, 1983, § 115).

Vi er på sin vis fanger af vores sprogspil og en af udfordringerne er at forsøge at blive klar over de grundantagelser og fordomme, der ligger bag vores sprog. Nogle af de grundlæggende udfordringer er at blive bevidste om, hvordan vores sprog betinger den måde, som vi kommer til at anskue virkeligheden på; inklusive problemstillinger og løsninger men også forhold til andre. Det er spørgsmål, som går meget dybt og vedrører vores identitet, fordi identitet er knyttet til vores sprog. Der er forskellige metoder, hvorigennem man kan fremme refleksivitet. Nogle af metoderne er at opsøge fundamentalt nye inspirationskilder, som kan iværksætte en brainstorm omkring, hvorfor vi for eksempel opfatter vo-

res virksomhed på den måde, som vi opfatter dem på eller på anden vis gå i dialog med anderledestænkende. Men andre metoder er historiske og vil påvise, hvordan bestemte begivenheder er opstået som følge af historiske valg og interaktioner mellem mange forskellige aktører over tid. Dette er den genealogiske metode, som jeg selv har udviklet til organisationsanalyser (Jørgensen, 2002, 2007), og som netop søger at rekonstruere historiske forløb med henblik på at få folk til at gentænke deres organisation. Det viser også, at reflektiv praksis er meget anstrengende, og det er under alle omstændigheder meget hårdt for ikke at sige umuligt at befri sig fra ens sprog. Men jeg mener ikke desto mindre, at det er værd at forsøge at etablere sådanne refleksive kommunikationsrum i organisationen. At det ikke kan lade sig gøre at befri sig fra ens sprog, er jo ikke nogen undskyldning for ikke at søge nye forståelser og udvikle ens sprog.

Tre former for tænkning

Den ovenstående diskussion vil jeg opsummere i tre former for tænkning, som er knyttet til forskellige kommunikationssituationer i organisationer. De tre former for tænkning er:

- Koordinerende praksis
- Reflekterende praksis
- Refleksiv praksis

Koordinerende praksis er den form for tænkning, som er knyttet til hverdagens rutineagtige gøremål. Det er med andre ord handlinger, som er rutinerede, som vi gør, fordi vi plejer at gøre det. Den form for tænkning, der er knyttet til dette er altså ikke tænkning på et specielt dybtliggende plan men har at gøre med at overvåge, at man gør tingene korrekt, at der ikke sker afvigelser, og hvis der sker afvigelser at korrigere dem. Det ligger således i den måde, som vi almindeligvis kommunikerer omkring bestemte rutinerede gøremål. Selvom jeg ikke har diskuteret den i det ovenstående, skal det ikke tages som udtryk for, at denne form for tænkning ikke er vigtig. Den er meget vigtig al den stund, at denne form for tænkning er den mest udbredte og noget, som vi alle sammen kender til fra hverdagsagtige gøremål. Hvis en organisation sprogspil skal være effektive, skal der være rutinerede handlinger; tale og handlinger som man bare siger og gør uden at skulle reflektere over dem længere. I organisationens regi er denne form for tænkning støttet af organisationens systemer og teknologier, der gør det muligt for eksempel at overvåge kva-

liteten og konsekvenserne af ens handlinger og i øvrigt gribe ind, hvis noget går galt.

Indenfor litteraturen om organisatorisk læring er der et velkendt begreb for den form for læring, som finder sted; nemlig *single loop læring* (Argyris and Schön, 1996), som netop handler om de former for feedback, som fører til korrigerende handlinger fra organisationens aktører men uden, at der i øvrigt sættes spørgsmålstegn ved organisationens måde at fungere på. En vigtig indikation og kondition for lean-konceptets integration i virksomhederne er på den ene side, at der faktisk opstår disse former for rutinerede handlinger. Det er en indikation, at lean er integreret som et accepteret og fælles sprog. På den anden side, skal lean også understøttes af systemer og teknikker til overvågning af produktionen, så det bliver muligt at gribe ind overfor afvigelser i produktionen. Et værktøj, som er blevet udviklet i lean-projekterne, og som har denne form for tænkning som mål, er de tavler, som er blevet sat op i produktionen, og som angiver status på en række nøgletal i produktionen. Tænkningen er her konkret understøttet via daglige eller ugentlige tavlemøder á ca. 15 minutter, hvor man gennemgår tallene og koordinerer, hvad der skal gøres for at man kan nå sine mål.

Reflekterende praksis er en form for systematisk tænkning, som skal udmønte sig i mere banebrydende forandringer. Det er knyttet til handlinger, som er reflekterede med baggrund i systematiske begreber, koncepter og modeller. Den form for tænkning i organisationer, som ville svare til reflekteret praksis er kommunikationsrum designet mod en systematisk og dyb behandling af komplekse organisatoriske problemer, hvor formålet er at opnå en mere radikal form for organisatorisk læring. Kendetegnende for disse kommunikationsrum er, at man søger et design, som kan udforske og undersøge organisatoriske problemstillinger med henblik på opnå nye banebrydende løsninger.

Indenfor litteraturen om organisatorisk læring er der også et velkendt begreb for denne form læring; nemlig *double loop læring* (Argyris and Schön, 1996), som er en beskrivelse af læring, som finder sted, fordi man ændrer de grundlæggende opfattelser, som ligger til grund for, at man opfatter problemer og løsninger på bestemte måder og således grundlæggende ændrer sit handlemønster. Men det er stadig en læring, som er rettet mod selve løsningen af en opgave eller kompleks problemstilling. Udfordringerne handler således om at finde mere hensigtsmæssige og optimale løsninger på organisationens problemer, mens denne form for praksis ikke omfatter spørgsmål omkring organisationens identitet og de enkelte aktørers position og indbyrdes relation i den. Et værktøj, som har

været anvendt i lean-projekterne og minder om reflekterende praksis, er de kommunikationsrum, hvor ledere og medarbejdere har været samlet om at udforske nye måder at organisere produktionen på. Der er helt specifikke værktøjer i lean-værktøjskassen, som har denne form for tænkning som formål; for eksempel kaizen-blitz og værdistrømsanalyse. Desuden vil jeg inkludere hele lean-projektet under denne form for reflekterende praksis.

Refleksiv praksis er kendetegnet for den form for tænkning, hvor vi sætter spørgsmålstejn ved vores eksisterende begreber og modeller med henblik på at få en grundlæggende anden opfattelse af, hvad organisationen er, og hvad den er til for. Mens den reflekterende praksis således for eksempel ikke sætter spørgsmålstejn ved den grundlæggende begrebsramme, hvori vi skal forstå organisationens problemer; så ville denne form for tænkning netop forsøge på dette. Det ville inkludere at sætte spørgsmålstejn ved organisationens mål, midler og relevans i det hele taget; altså grundlæggende spørgsmål omkring organisationens identitet.

I projekterne kender jeg ikke til eksempler på denne form for tænkning. Dette er også logisk, fordi denne form for tænkning pr. definition ville sætte spørgsmålstejn ved lean som begrebsramme for organisationen. I de tilfælde, hvor de deltagende virksomheder har været igennem en sådan refleksiv praksis, har det således været forud for lean-projekternes opstart, hvor man har overvejet virksomhedernes mission og strategi. Og under alle omstændigheder er det vigtigt, at virksomhederne med jævne mellemrum organiserer kommunikationsrum designet mod refleksiv praksis. Det skal ikke nødvendigvis foregå på alle niveauer i organisationen, men det er vigtigt, at store komplekse organisationer også tør tage grundlagsdiskussionerne for at kunne klare sig i en stadig mere kompleks og uforudsigelig verden.

Konklusioner

Målet er, at organisationer skal udvikle sig således, at individer og kollektiver udvikler sig i harmoni med hinanden og bidrager hinandens udvikling. Tænkning er et væsentligt redskab i den henseende. Jeg har i dette kapitel skelnet mellem tre former for tænkning: koordinerende praksis, reflekterende praksis og refleksiv praksis. De udgør tre væsentlige dimensioner, som enhver organisation bør arbejde med, hvis den ønsker at udvikle sig og sine medarbejdere. Målet for enhver organisation bør være både at finde de rette former for kommunikationsrum, som kan arbejde med de tre former for tænkning og den rette balance mellem de tre for-

skellige kommunikationsrum. Og når den rette form og rette balance er fundet er det nok vigtigt at institutionalisere disse kommunikationsformer som fast tilbagevendende begivenheder, fordi ellers er der en tendens til, at tingene går i glemmebogen; specielt i forhold til refleksiv praksis men også i forhold til reflekterende praksis.

KAPITEL 6

Nogle indsatsområder for organisatorisk læring

Afslutningsvis vil jeg nu fokusere på nogle mere konkrete indsatsområder for organisering af kommunikationssituationer, som jeg har set dem i projektet. Indledningsvis giver det mening at skelne mellem to forskellige læringsmæssige formål i projektet. For det første er der tale om de *specifikke kompetencer*, som projektet har til formål at fremme. I alle virksomhedsprojekterne var der tale om specifikke kompetencer knyttet til at lære at arbejde ud fra lean-filosofien. For det andet er der tale om de mere *generelle kompetencer*, som de lærende tager med sig til andre problemer og situationer. Disse to formål hænger imidlertid sammen. Den første handler knytter sig til en tidsmæssig relativt begrænset opgave, mens den anden handler om skabelse af lean-kultur. Dermed sagt, at læring af de specifikke kompetencer på sin vis er en uddannelse og træning i at løse problemer på en bestemt måde og at samarbejde på bestemte måder, som man tager med sig til andre områder af virksomheden. Man kan også sige, at hvis de specifikke kompetencer ikke fører noget generelt med sig, så har projektet egentlig ikke haft nogen større effekt. Man kan sige, at det er blevet vejet og fundet for let, hvad enten denne evaluering er i en mere systematisk form eller simpelthen har karakter af folkets dom.

I forhold til overvejelserne omkring læring er det væsentligt at medtænke begge formål, således at der er to fokusområder i ambitionerne omkring skabelsen af den nye industrimedarbejder. Den første handler om *tilrettelæggelsen og gennemførelsen af læringsaktiviteter* for industrimedarbejderne; den anden handler om opbyggelsen af en egentlig *systematisk læringsorganisation*. I begge tilfælde handler det imidlertid om organisering af kommunikation, og her er det vigtigt, at der tænkes i de tre former for tænkning, som jeg identificerede i sidste kapitel og prøver at finde den rette balance mellem dem. Der er altså tale om de tre former for tænkning: *Koordinerende praksis, reflekterende praksis og reflektiv*

praksis. Den nye industriarbejdsplads er for mig karakteriseret ved, at den har evnen til at være både reflekterende og reflektiv. Det betyder ikke, at organisationen hele tiden skal være reflekterende og reflektiv. Det er evnen til at stille spørgsmålene og arbejde systematisk med dem, som er afgørende. Ellers har læringen i organisationen en meget snæver grænse, som gør, at organisationen vil blive fastlåst i gamle rutiner og vaner, og så kan man sådan set begynde forfra. Som nævnt er der to indsatsområder. Det ene område er projektrelateret og handler således om tilrettelæggelse og gennemførelse af projektaktiviteter. Et projekt har typisk en begrænset varighed, og som sådan mener jeg nok, at det kan bidrage til at skabe en forandring, men det er ligeså klart, at dette arbejde bør understøttes af organisationens arbejde i øvrigt for at få den ønskede virkning. Derfor bør man også arbejde med det mere langsigtede område, som handler om opbygning og udvikling af en systematisk læringsorganisation. Under den systematiske læringsorganisation udpeger jeg tre hovedområder, som jeg mener en organisation bør fokusere på: *individuel kompetenceudvikling, organisationsudvikling og ledelsesudvikling*.

Design og gennemførelse af projektaktiviteter

Med hensyn til det første indsatsområde handler det om, at tilrettelæggelse og gennemførelse af projektaktiviteter. Projektaktiviteterne udgør for mig at se et forsøg på at tilrettelægge en *reflekterende praksis*; det gør det i hvert fald i forbindelse med dette projekt. Sigtet er således at organisere aktiviteter, som er udforskende og søger at integrere nye begreber, modeller og teknikker med henblik på at udvikle den organisatoriske praksis. Ud fra en simpel didaktisk model handler det om, at der fokuseres på følgende elementer i læreprocessen.

1. *Formål med læreprocessen*: Som omhandler selve formålet med læreprocessen og hvordan dette fastlægges. For eksempel hvem er involveret i fastlæggelsen af formålet, og hvordan er de involveret.
2. *Planlægning*: Som omhandler en operationalisering og konkretisering af formålene i læreprocessen, og hvordan dette fastlægges; hvem og hvordan.
3. *Implementering*: Som omhandler den konkrete implementering af handlingsplanerne, og som fokuserer på at bringe formål og planer klart i spil i forhold til konkret eksperimenter.
4. *Evaluering*: Som omhandler erfaringsopsamling og fremtidige interventioner i organisationer.

Hvordan bør et sådant forløb så organiseres. Der er et utal af muligheder. Men jeg vil lægge vægten på nogle få. For det første er det vigtigt, at ledere og medarbejdere selv er med til aktivt at konstruere projektet og således deltager direkte i meningsskabelsen med henblik på at finde ud af, hvordan man skal anvende lean-begreber og lean-modeller efterfølgende. Det følger af, at mennesker selv aktivt er involveret i skabelsen af mening igennem deltagelsen i sprogspil. Her er der tale om et nyt sprogspil, og det er klart, at spillerne selv bør være med til at skabe reglerne for spillet, hvis de skal være i stand til at forstå dem.

For det andet bør man tænke i at kombinere teori og praksis; for eksempel via problemorienteret læring, hvor læringen er organiseret omkring praktiske problemstillinger (jf. Dewey, 1916, 1991). Intentionen er således her at lade abstrakte begreber, modeller og teknikker møde praksis – en praksis som jo ofte er karakteriseret ved kompleksitet, uforudsigelighed, flertydighed og værdikonflikter (jf. Schön, 2001). Princippet er således her at lade teori og praksis mødes, mens de ofte har været skilt ad både i skolesystemet men også i den måde, som virksomheder har tænkt uddannelse på; nemlig som noget eksterne institutioner tager sig af eller som noget en speciel afdeling, for eksempel uddannelsesafdelingen eller HR, tager sig af.

For det tredje bør læringsaktiviteterne være organiseret og tilrettelagt ud fra, hvor medarbejderne befinder sig i deres livsforløb og således, at de kan se både en kontinuitet og udvikling. Problemorienteret læring sikrer i en vis grad, at aktiviteterne vil være knyttet til en relevant praksis for ledere og medarbejdere. Men det sikrer ikke nødvendigvis, at projektets sigte og dermed organisationens fremtid også er en attraktiv fremtid for ledere og medarbejdere – en organisation, hvor de kan se sig selv som aktive spillere. Målet skal være attraktivt for den enkelte.

For det fjerde skal aktiviteterne være genstand for en systematisk og kontinuerlig evaluering og diskussion om formål, planlægning og implementering. Det er en naturlig del af en reflekterende praksis, at man forholder sig undersøgende igennem hele processen; netop også fordi projektet er et eksperiment, som har til formål at udvikle nye rutiner og praksisser i organisationer.

For det femte bør læringen kunne dokumenteres i en eller anden form for konkret produkt, som kan være udgangspunkt for den systematiske og kontinuerlige evaluering og diskussion. Det vil sige, at der bør være synlige mål og delmål, som man kan styre efter og rette ind efter og eventuelt korrigere. Hvis disse ting ikke er på plads, risikerer man længerevarende diskussioner om, hvad der er lært, hvad man ikke har lært og om man i det hele taget har lært noget.

For det sjette skal der være undervisere/konsulenter/ledere som er i stand til vejlede og guide deltagerne. Det vil sige, at det er væsentligt, at der er personer, som er relativt erfarne indenfor området, og som derfor er i stand til at fungere som sparringspartnere for de øvrige deltagere i processen.

Endelig for det syvende skal der være en overordnet instans, som har den overordnede styring og koordination i forhold til aktiviteterne og sørger for, at tingene gennemføres. Det er et udviklingsprojekt, og som sådan er det udsat, fordi udviklingsaktiviteter ikke har samme grad af legitimitet som andre mere kendte aktiviteter såsom driften for eksempel, som er det sted, hvor organisationen tjener sine penge. Desuden er det mentalt krævende, fordi det er nyt. Derfor er det vigtigt, at der er placeret et ansvar og ejerskab i organisationen, og at projektet i øvrigt har den fornødne opbakning i organisationen.

Opbygning af en læringsorganisation

Et er den enkeltstående opgave, som ligger i at give ledere og medarbejdere et kompetenceløft. En anden ting er at arbejde langsigtet med læring og forankre læring som en naturlig del af organisationens måde at arbejde på. Det er det, der menes, når jeg taler om at opbygge en læringsorganisation. Der er tre områder, som jeg mener en opbygning af en systematisk læringsorganisation bør fokusere på: individuel kompetenceudvikling, organisationsudvikling og ledelsesudvikling.

Individuel kompetenceudvikling handler dels om at fokusere på bevægelsen fra legitim perifer deltager til kernemedarbejder i organisationen, populært kaldet mesterlære, dels handler det om at skabe betingelserne for en udvikling af kernemedarbejderne, så virksomheden ikke går i stå i sin udvikling. Udvikling af individer er en vigtig kilde til forandring og innovation i en organisation. Forandring og innovation kan ikke gøres igennem at arbejde med organisationen eller ledelsen alene. Der bliver nødt til at komme nyt input fra organisationens medarbejdere også. Når jeg taler om at arbejde systematisk med individuel kompetenceudvikling handler det om at arbejde systematisk med den måde, hvorpå individet udvikler viden, kunnen og holdninger. Der er i hvert fald fem områder, som man kan fokusere på her:

1. *Rekruttering*: Som omhandler hvorfra nyttilkomne rekrutteres og i hvilke faglige, personlige og sociale kompetencer, som efterspørges, og hvordan rekruttering er organiseret.

2. *Oplæring*: Som omhandler de aktiviteter og relationer, som nytilkomne går igennem i bevægelsen fra legitim perifer deltager til fuldt medlem, og hvordan disse aktiviteter og relationer er organiseret.
3. *Efteruddannelse*: som omhandler efteruddannelse, både internt og eksternt, og hvordan disse er organiseret – specielt i forhold til relationen mellem skole og arbejdsplads.
4. *Samarbejds mønstre*: som omhandler de samarbejds mønstre, som eksisterer i organisationen, og hvordan disse påvirker læring.
5. *Arbejdsindhold*: som omhandler det konkrete indhold af den enkelte arbejdsopgave.

Individuel kompetenceudvikling handler således om at arbejde med kontinuerlig udvikling af individets kompetencer. Dette inkluderer både nye former for vide-at men handler også om de relationer, som individet indgår i på arbejdspladsen og den læring, som foregår som en integreret del af denne praksis. Læring og dermed indlæring af bestemte måder at sige og gøre tingene på er netop ikke et individuelt anliggende men handler om de relationer, som individet indgår i. Nogle af de vigtige relationer, som individet indgår i er forholdet til andre sidestillede kollegaer og de normer og rutiner for god passende opførsel der opstår heri. En anden særdeles vigtig relation er forholdet til lederen/ledelsen.

Organisationsudvikling handler om at arbejde med udviklingen af kommunikationssituationer i organisationen, som kan sikre en stadig udvikling i organisationens praksis. Det er også her, at den individuelle udvikling integreres med den organisatoriske udvikling. I forhold til organisationsudviklingen handler det om at udvikle, institutionalisere og eventuelt rutinisere tre former for tænkning i organisationen: *koordinerende praksis*, *reflekterende praksis* og *refleksiv praksis*. Jeg vil ikke komme nærmere ind på disse tre former for tænkning; både fordi at jeg har været inde på det tidligere men også fordi, at der er tale om tre grundformer, som skal finde sin konkrete form i de enkelte virksomheder. Men jeg vil dog påpege vigtigheden af, at man institutionaliserer disse tre former for tænkning i mere konkrete former og som fast tilbagevendende rutiner og praksisser i organisationen. Fordi ellers risikerer man, at den reflekterende praksis og den refleksive praksis opfattes som nyskabelser, som er potentielt farlige og uoverskuelige.

Ledelsesudvikling har jeg sat på som selvstændig punkt, fordi ledelsen og lederne står som særligt vigtigt aktører i udviklingen af en organisati-

on. De har den daglige omgang med medarbejderne og er på mange måder normsættende for organisationen igennem deres ledelsesstil. De har også en vigtig rolle i forhold til at motivere og inspirere deres medarbejdere. Desuden har den en vigtig rolle i forhold til at organisere den individuelle kompetenceudvikling og organisationsudviklingen. Lederne er således vigtige, fordi de er en vigtig brik i kommunikationen. Deres måde at kommunikere kan både være dysfunktionel og ødelæggende eller generativ og udviklende (jf. Gergen, Gergen and Barrett, 2001). Derfor er kontinuerlig ledelsesudvikling et utroligt vigtig led i en organisations udvikling, og det er nok også typisk, at mange af de kurser, som ledere tager er personlighedskurser og/eller kommunikationskurser. Det understreger kommunikationens betydning som det sted, hvor kultur skabes og formidles.

LITTERATURLISTE

Ainsworth, S. and C. Hardy (2004). Discourse and Identities, in D. Grant, C. Hardy, C. Oswick and L. Putnam, *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, 153-174, London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.

Arendt, H. (1998). *Om Vold, tænkning og moral*, Frederiksberg: DET lille FORLAG.

Argyris, C. and D. Schön (1996). *Organizational Learning II – Theory, Method and Practice*, Reading Massachusetts: Addison-Wesley.

Astley, W.G. (1985). Administrative Science as Socially Constructed Truth, in *Administrative Science Quarterly*, 30, 497-513.

Bauman, Z. (2004). *Identity*, Cambridge: Polity Press.

Bauman, Z. (1989). *Modernity and the Holocaust*, Cambridge: Polity Press in association with Oxford: Blackwell Publishers.

Bicheno, J. (2004). Den nye lean værktøjskasse – Mod hurtigt og fleksibelt flow, id-tribe/lean-team.

Boje, D. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, London: Sage.

Bruner, J. (1996). *The Culture of Education*, Cambridge MA: Harvard University Press.

Chappell, C., C. Rhodes, N. Solomon, M. Tennant and L. Yates (2003). *Reconstructing the Lifelong Learner – Pedagogy and identity in individ-*

ual, *organizational and social change*, London and New York: RoutledgeFalmer.

Clegg, S.R., D. Courpasson and N. Phillips (2006). *Power and Organizations – Foundations for Organization Science S*, London, Thousand Oaks, CA., New Delhi: Sage.

Clegg, S.R. (1989). *Frameworks of Power*, London: Sage.

Clegg, S.R. (1975). *Power, Rule and Domination*, London: Routledge & Kegan Paul.

Cunliffe, A. L. (2002). Reflexive Dialogical Practice in Management Learning, *Management Learning*, 33(1), 35-61.

Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities, *Human Relations*, 56(8), 983-1003.

Cunliffe, A.L. and J.S. Jong (2005). The Need for Reflexivity in Public Administration, *Administration & Society*, Vol. 37, No. 2, 225-242.

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization - Dramas of Institutional Identity*, The University of Chicago Press.

Dahl, P.N., K.M. Jørgensen, E. Laursen, J.G. Rasmussen og P. Rasmussen (2005). *Organisatorisk læring: Resultater i forskningen i Center for Organisatorisk Læring*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Dewey, J. (1916). *Democracy and Education*, New York: The Free Press.

Dewey, J. (1991). *How We Think*, New York: Prometheus Books.

Dreyfus, H.L. and S.E. Dreyfus (1986). *Mind over Machine. The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*, Oxford: Basil Blackwell.

Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter – Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Foucault, M. (1988). Technologies of the Self, in L.H. Martin, H. Gutman and P.H. Hutton (Eds.), *Technologies of the Self – A seminar with Michel Foucault*, Amherst: The University of Massachusetts press, 16-49.
- Foucault, M. (1984). Nietzsche, Genealogy, History. In P. Rabinow (Ed.), *The Foucault Reader*, 76-100, New York: Pantheon.
- Foucault, M. (1979). *Discipline and Punish - the Birth of the Prison*. Harmondsworth: Penguin.
- Foucault, M. (1978). *Seksualitetens Historie – Viljen Til Viden*, København: Rhodos.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling In Organizations*, Oxford: Oxford University Press.
- Geertz, C. (1973). Thick Description - Towards an Interpretive Theory of Culture. In C. Geertz, 1973, *The Interpretation of Cultures - Selected Essays*, 3-30, New York: Basic Books.
- Gergen, K.J., M.M. Gergen and F.J. Barrett (2004). Dialogue: Life and Death of the Organization, in D. Grant, C. Hardy, C. Oswick and L. Putnam, *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, 39-59, London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Gustavsson, B. (2001). *Vidensfilosofi*, Århus: Klim.
- Hall, R.L. (1979). Wittgenstein and Polanyi - The Problem of Privileged Self-Knowledge, *Philosophy Today*, 267-278.
- Hardy, C. and S.R. Clegg (1996). Some Dare Call It Power, in S.R. Clegg, C. Hardy and W.R. Nord, Eds., *Handbook of Organization Studies*, 622-641, London: Sage.
- Hardy, C. and N. Phillips (2004). Discourse and Power, in D. Grant, C. Hardy, C. Oswick and L. Putnam, *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, London: Sage Publications, pp. 299-318.
- Harré, R. and G. Gillett (1994). *The Discursive Mind*, London: Sage.

Hartnack, J. (1994). *Wittgenstein og Den Moderne Filosofi*, København: C.A. Reitzels Forlag.

Haugaard, M. (1997). *The Constitution of Power. A Theoretical Analysis of Power, Knowledge and Structure*, Manchester University Press.

Henriksen, L.B., L. Nørreklit, K.M. Jørgensen, J.B. Christensen and D. O'Donnell (2004). *Dimensions of Change – Conceptualising Reality in Organisational Research*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.

Husted, J. (2000). *Wittgenstein*, Centrum/Gyldendal.

Jørgensen, K.M. (2007). *Power without Glory – A Genealogy of a Management Decision*, Copenhagen: CBS Press.

Jørgensen, K.M. (2006). *Conceptualising intellectual capital as language game and power*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 7, No. 1, 78-92.

Jørgensen, K.M. og P. Rasmussen (Red.) (2005). *Forandringsprojekter som organisatorisk læring*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Jørgensen, K.M. og P. Rasmussen (2005). Organisatorisk læring som perspektiv på organisatoriske forandringer, i K.M. Jørgensen og P. Rasmussen (Red.). *Forandringsprojekter som organisatorisk læring*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, s. 9-38.

Jørgensen, K.M. (2004). Creating Value-based Collaboration – Life Forms and Power in a Change Project, *M@n@gement*, 7: 3, 85-107.

Jørgensen, K.M. (2002). The Meaning of Local Knowledges, *Scandinavian Journal of Management*, 18, 29-46.

Jørgensen, K.M. and E. Dehlin (2006). Identity and the Management Project, Paper presented at the 7th International Conference on Organizational Discourse: *Identity, Ideology and Idiosyncrasy*, Amsterdam, 26th-28th July, 2006.

Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters - Innovation and entrepreneurship in the American corporation*, New York: Simon & Schuster.

- Laursen, E. (2000). Billeder af Læring – og udvikling af læringsadfærd i organisationer, i A. Christensen (Red.), *Det lærende perspektiv*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 13-35.
- Lave, J. and E. Wenger (1991). *Situated Learning – Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.
- Nietzsche, F. (1994). On the Genealogy of Morality, in K. Ansell-Pearson (Ed.), *Cambridge Texts in the History of Political Thought*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Nietzsche, F. (1992a). Beyond Good and Evil, in W. Kaufmann (Ed.), *Basic Writings of Nietzsche*, 179-436, New York: The Modern Library.
- Nietzsche, F. (1992b). On the Genealogy of Morals, in W. Kaufmann (Ed.), *Basic Writings of Nietzsche*, 437-600, New York: The Modern Library.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, Gloucester, Mass: Peter Smith.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge – Towards a Post-Critical Philosophy*, London and New York: Routledge.
- Prichard C., D. Jones & R. Stablein (2004). Doing Research in Organizational Discourse – The Importance of Researcher Context. In D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. Putnam (Eds.), (2004). *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, Sage Publications.
- Pullen, A. (2005). *Managing Identity*, Palgrave Macmillan
- Pålshaugen, Ø. (1998). *The End of Organization Theory?* Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Ray, T. and S.R. Clegg (2005). Tacit Knowing, Communication and Power – Lessons from Japan, in S. Little and T. Ray (Eds.), *Managing Knowledge – An Essential Reader*, 319-348, London: Sage Publications.
- Ryle, G. (1949). *The Concept of Mind*, Hutchinson of London.

Schön, D.A. (2001). *Den reflekterende praktiker – Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*, Århus. Klim.

Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, W.W. Norton.

Shotter, J. (2005). "Inside the Moment of Managing": Wittgenstein and the Everyday Dynamics of Our Expressive-Responsive Activities, *Organization Studies*, 26(1), London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage, pp. 113-135.

Sfard and Prusak (2005). Telling Identities – In Search of an Analytic Tool for Investigating Learning as Culturally Shaped Activity, *Educational Researcher*, Vol. 34, No. 4, pp. 14-22.

Tryggestad, K. (1995). *Teknologistrategier og PostModerne Kapitalisme - Introduksjon av Computerbasert Produksjonsteknikk*, Lund Studies in Economics and Management 26, The Institute of Economic Research: Lund University Press.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, London: Sage Publications.

Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice - Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.

Wittgenstein, L. (2001). *Tractatus-Logico Philosophicus*, Routledge.

Wittgenstein, L. (1983). *Philosophical Investigations*, Oxford: Basil Blackwell.