



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Innovation gennem aktørbaseret ledelse**

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). *Innovation gennem aktørbaseret ledelse*. 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](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# **INNOVATION GENNEM AKTØRBASERET LEDELSE**

**Kenneth Mølbjerg Jørgensen**

**Ledelse og filosofi  
Nr. 20, 2007**

© Kenneth Mølbjerg Jørgensen  
Innovation gennem aktørbaseret ledelse  
Ledelse og filosofi nr. 20, 2007  
ISBN EAN 9788791943584

Published by  
Danish Center for Philosophy and Science Studies  
Aalborg University,  
Fibigerstræde 10,  
9220 Aalborg OE  
Denmark  
[www.think.aau.dk](http://www.think.aau.dk)

# INNOVATION GENNEM AKTØRBASERET LEDELSE

## **Introduktion**

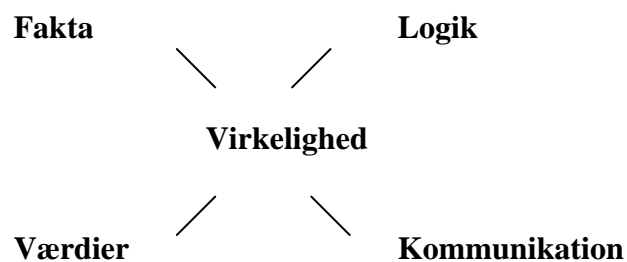
Der er et stærkt behov for at gentænke ledelse af den offentlige sektor. Den offentlige sektor er i dag præget af en tænkning om ledelse, som simpelthen er forældet. Dette har medført alvorlige problemer. Problemerne afspejles i velkendte ledelsesbegreber fra den offentlige sektor såsom dokumentation, evaluering, kontraktstyring mv. Vi har sat et vældigt system i gang, som udarbejder omfangsrige kontrakter, evalueringer, årsrapporter, akkrediteringer og så videre, uden at det har ført til øget tilfredshed med kvaliteten” (Gjørup, Hjortdal et al. 2007). Mange ledere og medarbejdere har således tabt meningen, og der er opstået en situation, hvor man ikke kan skelne mellem væsentligt og uvæsentligt. Konsekvenserne er tab af følelse af ansvar, tab af motivation mv. Det er altid let at være bagklog – alligevel kan man stille spørgsmålet omkring begrundelsen for overhovedet at sætte kontraktstyringen i gang. De problemer, som vi ser i dag i den offentlige sektor med kontraktstyringen var på sin vis forudsigelige. Kontraktstyringen er og var ikke et afgørende brud med traditionel tænkning omkring ledelse. Kontraktstyringen er en manifestation af en bureaukratisk ledelsestænkning, som er baseret på den forestilling, at man kan standardisere mål og kvalitet i entydige indikatorer. Kontraktstyringen var således ikke et brud med bureaukratiet. Snarere var der tale om, at nedbrød et gammelt bureaukrati til fordel for et nyt. Med tiden er den således løbet ind i noget nær de samme problemstillinger, som kontraktstyringen skulle være løsningen på, nemlig overstyring, detailstyring, overdreven dokumentation mv., som opfordrer folk til at forholde sig til indikatorerne, aktivitetstallene, budgetterne mv. i stedet for helheden og brugerne. I dag er der forslag til nye koncepter, som kan afhjælpe problemerne i det offentlige. Den seneste trend hedder LEAN, som helt i tråd med den fremherskende ledelsestænkning er et produktionsstyringskoncept, som systematisk fokuserer på reduktion af den ikke-værdiskabende tid, der bruges på fremstilling af et produkt eller en service (Bicheno 2004). Mange politikere og offentlige ledere ser i LEAN det værktøj, som omsider kan eliminere alle problemer med at effektivisere *maskinen*. Det er imidlertid svært at se, at LEAN skulle kunne bidrage til mere grundlæggende forandringer. LEAN forudsætter nemlig standardisering af mål, procedurer og arbejds gange. Mange vil sige, at LEAN kun er et værktøj, som skal implementeres i en tæt dialog med ledere og medarbejdere. Det er rigtigt, at der kun er tale om et værktøj, men det er stadigvæk et dårligt værktøj. I langt de fleste tilfælde er der kun en ganske kortvarig effekt af LEAN, hvis der er nogen overhovedet – ligesom tilfældet var det med kontraktstyringen. Problemet i LEAN er det traditionelle – det baserer sig på standardisering - mens den omverden, som karakteriserer offentlige organisationer i stigende grad opleves som kompleks, uforudsigelig, paradoksalsk og modsætningsfyldt. Sådanne karakteristika får standarder til at bryde sammen som styringsinstrument. Mit råd til offentlige organisationer er, at i stedet for at tænke i standarder og normalsituationer, skal man tænke i, hvordan organisationen kan blive i stand til at håndtere unikke og komplekse situationer. Fordi selv situationer, som ligner hinanden viser sig ofte at være for unikke og komplekse til at kunne standardiseres. Og kvalitet er da netop at kunne håndtere unikke og komplekse situationer. Det er ikke noget, der kan løses strukturelt. De eneste, der reelt kan mestre unikke og komplekse situationer er velmotiverede, ansvarsbevidste og kompetente medarbejdere.

Målet med denne artikel er at skitsere en ny måde at tænke ledelse på, som fremmer denne idealforestilling om kernemedarbejderen. Argumentet er, at udviklingen af innovative organisationer er betinget af, at vi indretter vores organisationer, således at vi skaber betingelserne for den samtidige vækst og udvikling af den enkelte og organisationen. Ledelseslitteraturen i dag er kendetegnet ved, at man tænker organisation før individ. Resultatet er, at man har en idealforestilling om organisationen som en logisk sammenhængende enhed fra top til bund. I dette billede glemmer man, at organisationen reelt består af selvstændige individer med egne intentioner og interesser. Kunsten er skabe organisationer, hvor man kan mobilisere disse intentioner og interesser i organisationens tjeneste – blandt andet fordi energien til innovation, fleksibilitet og forandring kommer fra intentionerne og interesserne. Jeg vil introducere et begreb om *aktørbaseret ledelse*. Den tager udgangspunkt i en model for, hvordan aktører konstruerer virkelighed. Ledelse handler således om at skabe betingelserne for vækst for den enkelte, ud fra den enkeltes perspektiv og position og indenfor rammerne af organisationen. Virkelighedskonstruktionsmodellen er et redskab til at analysere organisatoriske problemstillinger og sammenhænge mellem organisatoriske strukturer og de værdier, som er tilstede i organisationer. Den centrale ledelsesopgave er at skabe betingelserne for, medarbejderne kan skabe sig en meningsfuld og sammenhængende tilværelse, som aktøren kan identificere sig med. En del af denne sammenhæng er sammenhængen mellem omverdenens krav og medarbejderens virkelighed. En af udfordringerne er her, at bevægelserne i omverdenen er blevet mere turbulente og derfor kalder på mere innovative organisationer. Ledelsesopgaven er således at mediere mellem omverdenen og medarbejderens virkelighed. Jeg vil identificere tre vigtige aspekter af denne ledelsesopgave, som er vigtige at tænke på i forhold til at skabe en innovativ organisation: (1) at ledelse først og fremmest handler om *omsorg* for den enkelte; (2) at ledelse handler om tilrettelæggelse af de rette *strukturer* i forhold til den enkeltes arbejde; og (3) at ledelse handler om at designe *kommunikationsrum* med henblik på at skabe sammenhæng og udvikling i organisationen.

### ***En model for konstruktion af virkelighed***

Den grundlæggende idé i modellen er, at aktører konstruerer deres virkelighed igennem en integration af fire dimensioner: *fakta*, *logik*, *værdier* og *kommunikation* (Henriksen, Nørreklit et al. 2004). I det følgende præsenteres modellen og dens kernebegreber. Modellen er gengivet i figur 1.

**Figur 1: Virkelighedskonstruktionsmodellen**



*Fakta* omfatter verden. Verden består af kronologiske eller episodiske hændelser. Der er en bevægelse i verden, som vi bliver nødt til at reagere på som en del af vores livs-

vilkår. I organisationsteorien er fakta således et udtryk for, hvad man normalt kalder omgivelser eller omverden. I filosofien bliver dette ofte kaldt *tid*. Tiden kan deles op i to forskellige former for tid. Den naturvidenskabelige tid, som omfatter bevægelserne, som er resultat af naturkræfterne i verden: vind, vejr, tyngdekraft, vand, jordskælv, tsunamier, biologiske og økologiske kræfter. Objektivt tid omfatter kræfter i verden skabt af menneskeligt liv. Det inkluderer normer, traditioner, konventioner og deres manifestation i ord, begreber, symboler, artefakter og handlinger. Fakta udgør råmaterialet for konstruktionen af virkelighed. Med andre ord omfatter fakta de historiske og geografiske betingelser for aktørens konstruktion af virkelighed. Fakta er blevet mere dynamiske i dagens samfund, i den forstand, at man ikke længere kan forvente, at tiden bevæger sig lineært eller kontinuert men tværtimod kan bevæge sig diskontinuert uden en gennemskuelig logik. For eksempel taler man om, at forholdet mellem den naturvidenskabelige tid og den objektiverede tid er mere afhængige af hinanden, da det menneskelige liv griber ind i det naturvidenskabelige liv. Den objektiverede tid er også i sig selv blevet mere dynamisk pga. globalisering, teknologiske forandringer, markedsændringer mv. Det er derfor, at læring, forandring og innovation er et livsvilkår for moderne organisationer og offentlige organisationer for at kunne modsvare tidens bevægelser. Siden tiden udtrykkes som ord og symboler er den også paradoksalt, modsætningsfyldt og flertydig og åben for mange forskellige fortolkninger. Meningen med tiden er således også åben for forhandling.

Begrebet *virkelighed* er anderledes end *verden*. Vores virkelighed er vores opfattelse af, vores viden om og vores følelser for verden. Den er det, som fungerer for os. Relationen mellem verden og vores virkelighed konstrueres igennem interaktion og kommunikation med andre aktører – i det følgende blot benævnt kommunikation. Vi bruger således vores begreber, modeller, ord og figurer som værktøjskasse i forbindelse med konstruktionen af virkelighed. At kommunikere og samarbejde er en aktiv proces af konstruktion af virkelighed. Vi spiller sprogspil i henhold til de normer, konventioner, traditioner, som eksisterer i en specifik kultur. Disse tavse regler er historisk skabte måder at tale og handle på, som er tillært og indlejret igennem opdragelse, uddannelse og deltagelse i det kulturelle liv i familier, organisationer, fællesskaber og andre sociale grupper. Kommunikation er således et spørgsmål om liv eller død for organisationen (Gergen, Gergen et al. 2004). I transformeringen af verden til virkelighed er to andre dimensioner i sprogspillene vigtige. Den første dimension er *logik*, som benævner den proces, hvorigennem verden transformeres til fremtidige muligheder. Der er forskellige former for logik, der bidrager til denne transformation. En materiel logik beskriver regler, procedurer og retningslinjer som er indlejret i materielle teknologier eller systemer såsom regnskabssystemer, budgetsystemer, kvalitetssystemer, produktionssystemer mv. Formel logik beskriver de former for logik, som er indlejret i matematiske og videnskabelige teorier. Subjektiv logik omfatter individernes tillærte måder at skabe muligheder fra specifikke situationer. Dette inkluderer brugen af metoder, systematiske måder at tænke på mv. som er tillært gennem erfaringen, opdragelsen eller uddannelsen. Endelig omfatter den sociale logik sociale betingelser for omformningen af fakta til muligheder på den facon, at organiseringen af det sociale liv betinger den logik, som kan komme i spil i bestemte situationer. En logisk proces er en rationel proces som skaber et mønster og sammenhængende billede af hændelser, som ellers er usammenhængende og uigennemskuelige. Forståelsen af organisations handlinger kan imidlertid ikke forstås ud fra logiske processer alene. Meningen

med forskellige management koncepter kan for eksempel ikke forstås ud fra den indre logik i koncepterne. De må også forstås igennem, hvordan denne logik oversættes eller transformeres til handlinger i organisationen (Tryggestad 1995; Latour 1996; Czarniawska and Joerges 1998; Sevon 1998; Gherardi and Nicolini 2000). Dette skyldes at dimensionen *værdier* også er involveret i konstruktionen af virkelighed. Hvis vores sprog og handlinger kun var kontrolleret af logik, ville vores virkelighed være instrumentel og livløs. Men dette er selvfølgelig ikke tilfældet. Ved at gøre noget, gør vi ikke bare noget. Vi tillægger vores handlinger en værdi; dvs. en mening som går udover situationen. Værdier omfatter således, hvad vi opfatter som vigtigt og væsentligt, hvad vi kan li' og ikke kan li'. Værdier skaber en meningsfuld tilværelse og konstituerer vores retning i livet. Den omfatter vores intentioner og interesser. Vores handlinger er således symbolske (Geertz 1973). Igennem vores værdier udstrækker vi os i tid, fordi værdier udtrykkes i vores umiddelbare erfaringer af vores fortid, nutid og fremtid og den sammenhæng, der er mellem fortid, nutid og fremtid.

Endelig er der selve integrationen af fakta, logik, værdier og kommunikation. Det er en integration, som foregår narrativt, dvs. via at *fortælle* (Boje 2001; Chappell, Rhodes et al. 2003; Czarniawska 2004). At fortælle er en erkendelses- og fortolkningsproces hos den enkelte. Vi skaber mening og sammenhæng via fortællingen. Ifølge Ricouer er det via fortællingen, at vi omformer tid til *human tid* (Ricouer 1984) (p. 52). Disse fortællinger skabes på baggrund af, hvad han kalder den mimetiske cirkel, hvor begrebet plot kaldes *mimesis2*. Der er tre interessante aspekter ved plottet. For det første skaber plottet sammenhæng imellem individuelle hændelser og begivenheder og transformerer via dette summen af de individuelle hændelser til en sammenhængende fortælling. For det andet sammenfatter plottet en række heterogene faktorer såsom agenter, mål, midler, interaktioner, omstændigheder, uventede begivenheder i en enhed. Endelig for det tredje er plottet den mekanisme, hvorigennem vi håndterer tiden (Ricouer 1984) (pp. 65-66). Fakta er således udtryk for den verden, som vores virkelighed skal være i indgreb med for, at den ikke skal bryde sammen. Logik, værdier og kommunikationen udgør det, som Ricouer ville kalde *mimesis1* – forforståelsen. Forforståelsen er den før-narrative struktur. Den omfatter kompetencen til at bruge begreber og komponere dem til en sammenhæng (logik), de symbolske ressourcer i den kultur, som vi handler i (kommunikation) og endelig at vores fortælling altid også er udtryk for vores *bekymring* og *interesse* for verden (værdier). Vores fortælling er således et udtryk for en integration af vores logik, vores værdier kombineret med de symbolske ressourcer som er tilstede i verden. Fortællingen udgør *mimesis2* i den mimetiske cirkel. Endelig er der et tredje stadie i fortællingen, nemlig *mimesis3*, som er det sted, hvor fortællingen manifesteres i ord og handling og gøres til genstand for inter-subjektiv forhandling.

### **Aktørbaseret ledelse**

Aktørbaseret ledelse er at forsøge at skabe rammerne for en integration af fakta, logik, værdier og kommunikation. Ledelse handler om at sætte sig ind i den enkeltes perspektiv og ud fra dette forsøge at tilrette rammerne for den enkeltes arbejde på den mest hensigtsmæssige måde i forhold til de krav og forventninger, som organisationen er stillet overfor. Ledelsesopgaven bliver således at skabe en sammenhængende fortælling af de mange mindre fortællinger, som udgør organisationen - og det på en måde, så den enkeltes fortælling ikke ødelægges af den større fortælling men tværtimod

profiterer af den. Virkelighedskonstruktionsmodellen er således en model til at analysere og løse problemer i organisationen. Det kan være problemstillinger i forhold til den enkeltes kompetence; dvs. hvordan hun bruger begreber og komponerer dem til muligheder. Det kan også være problemer i forhold til kommunikation og de symboliske ressourcer som er tilstede heri; dvs. sådanne ting som samarbejdet og kulturen i organisationen men også den symbolik som ligger i organisationens belønningssystemer. Endelig kan det være problemstillingen, at organisationens måde at gøre tingene på hænger dårligt sammen med de værdier, som den enkelte tillægger sit arbejde, og som dybest set hænger sammen hele hendes identitet som leder eller medarbejder. Ledelsesopgaven består i at skabe betingelserne for en integration og det er således også igennem integration, at individ og organisation hænger sammen som en enhed. Disintegration kommer derimod til udtryk ved frustrerede fortællinger, lav arbejdsmoral, dårlig motivation og mangel på dynamik, fleksibilitet og innovation.

I forhold til at skabe rammerne for integration af fakta, logik, værdier og kommunikation er der en række aspekter ved ledelse, som er vigtige. Jeg vil nævne tre. Det første er, at ledelse først og fremmest handler om *omsorg* for den enkelte, og at lederen derved har en sympati og en respekt for den enkelte og ægte interesse i at forsøge at hjælpe den enkelte. Leder- og medarbejder er et tillidsforhold karakteriseret ved gensidig respekt, interesse og anerkendelse. Løgstrup beskriver det som den etiske fordring, at man vil den anden det bedste, fordi man altid har et ansvar for den anden (Løgstrup 1956). Dette aspekt af ledelse er nærmest en kontrast til det kontrol- og dokumentforhold, som ligger bag meget traditionel ledelsestænkning. Man kan således ikke lede, hvis man ikke føler sympati og omsorg for dem, man skal lede. Ellers bliver det blot ledelse i formel forstand og betinget af primitiv magtudøvelse. Omsorgen for den enkelte vedrører respekten for den enkeltes værdier og tilrettelæggelsen af arbejdet på en måde, således at den enkelte kan skabe en meningsfuld fortælling indenfor organisationens rammer.

For det andet handler ledelse om tilrettelæggelse af de rette *strukturer* i forhold til den enkeltes arbejde. Fokus er først og fremmest på hvorledes de teknologiske og organisatoriske strukturer påvirker den enkeltes adfærd i organisationen, og hvorvidt dette er hensigtsmæssigt. Teknologisk handler det om, hvorvidt den enkelte har de rette systemer til rådighed for vedkommende arbejde, og hvordan det betinger hendes fortælling. Organisatorisk handler det om at indrette samarbejdsforholdene i organisationen på en måde, så den kan modsvare de krav og forventninger, som stilles til organisationen, og det handler om at indrette belønningssystemerne i organisationen, så man fremmer den rette adfærd i organisationen. Den ”rette” adfærd handler om en erkendelse af, hvad organisationens *kernekompetencer* er. Hvad er det organisationen er sat i verden for? Hvad er dens mission? Hvad er det, som den skal være god til? Hvad er det, som giver værdi for brugerne eller kunderne. I forhold til, at verden bliver mere kompleks, og at man skal være i stand til at udvikle mere og mere vidensintensive ydelser, er det en god idé i at tænke i, at den enkeltes fortælling skal passe ind i en større fortælling – et tværfagligt team eller en gruppe, fordi det giver større fleksibilitet og spillerum. De faglige elementer, som skal indgå i teamet, bør igen indrettes ud fra en refleksion over organisationens kernekompetencer. Hvilke relationer er det vigtigt at opbygge. Relationerne skal være relevante og værdiskabende for den enkelte og helheden.



For det tredje handler ledelse om at organisere kommunikationen i organisationen således, at man sikrer både sammenhæng og udvikling i organisationen. Det er her, at de individuelle fortællinger integreres med den organisatoriske fortælling. Et aspekt af dette er at få den daglige kommunikation til at fungere i forhold til, hvad organisationen skal levere. Men der er yderligere to opgaver, som jeg mener bør institutionaliseres i organisationens rutiner. Den første kommunikative opgave er at organisere kommunikationsrum rettet mod det, som jeg vil kalde en reflekterende praksis. *Reflekterende praksis* er en form for systematisk tænkning, som skal udmønte sig i mere banebrydende og sammenhængende forandringer. Det er knyttet til handlinger, som er reflekterede med baggrund i systematiske begreber, koncepter og modeller. Det er en således et rum designet mod systematisk evaluering og forbedring af det, som organisationen gør i forvejen. Fungerer tingene. Hvor kan vi gøre det bedre. En reflekterende praksis i en organisation kræver således et fælles sprog – et system, koncept mv. – som kan bruges til at udforske og løse organisatoriske problemstillinger, men det er ikke en praksis, som omfatter spørgsmål omkring organisationens identitet og de enkelte aktørers position og indbyrdes relation i den. Dette er formålet med en *refleksiv praksis*, som er en 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. Det ville inkludere at sætte spørgsmålstejn ved organisationens mål, midler og relevans i det hele taget; altså grundlæggende spørgsmål omkring organisationens identitet. Formålet her er således at udvikle en anden fortælling, en anden identitet omkring organisationen og dermed skabe mere banebrydende forandringer, muligheder og perspektiver for organisationen.

### **Konklusion**

Artiklen har kort skitseret et begreb om aktørbaseret ledelse som en alternativ ledelsestænkning. Det er et begreb, som ud fra tanken om udviklingen af den enkelte skal forsøge at løse problemstillingerne omkring innovation i det offentlige. Det er en ledelsesmodel, som skal finde sin konkrete udformning i forhold til den enkeltes offentlige organisations praksis. Den kan ikke garantere innovation; det er der ingen model, der kan. Men den kan skabe et grundlag for innovation ved at tilbyde den enkelte en meningsfuld plads i organisationen og derved prøve at skabe de bedste betingelser for en stadig udvikling af organisationen. Det er på den måde, at den skitserede begrebsramme og model skal tænkes og anvendes.

### **References**

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

Boje, D. M. (2001). Narrative Methods for Organizational & Communication Research. London, Thousand Oaks CA, New Delhi, Sage Publications.

Chappell, C., C. Rhodes, et al. (2003). Reconstructing the Lifelong Learner - Pedagogy and Identity in Individual, Organizational and Social Change. London, New York, RoutledgeFalmer.

Czarniawska, B. (2004). Narratives in Social Science Research. London, Thousand Oaks New Delhi, Sage Publications.

Czarniawska, B. and B. Joerges (1998). Winds of Organizational Change: How Ideas Translate into Objects and Actions. Organizing Organizations. N. Brunsson and J. P. Olsen. Bergen, Fagboklaget: 197-236.

Geertz, C. (1973). Thick Description - Towards an Interpretive Theory of Culture. The Interpretation of Cultures - Selected Essays. C. Geertz. New York, Basic Books: 3-30.

Gergen, K. J., M. M. Gergen, et al. (2004). Dialogue: Life and Death of the Organization. The Sage Handbook of Organizational Discourse. D. Grant, C. Hardy, C. Oswood and L. Putnam. London, Thousand Oaks CA, New Delhi, Sage Publications: 39-59.

Gherardi, S. and D. Nicolini (2000). "To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge." Organization 7(2): 329-348.

Gjørup, J., H. Hjortdal, et al. (2007). Tilgiv os - vi vidste ikke, hvad vi gjorde. Politiken. København.

Henriksen, L. B., L. Nørreklit, et al. (2004). Dimensions of Change - Conceptualising Reality in Organisational Research. Copenhagen, Copenhagen Business School Press.

Latour, B. (1996). Aramis - or the Love of Technology. Cambridge MA, Harvard University Press.

Løgstrup, K. E. (1956). Den etiske fordring. København, Gyldendal.

Ricoeur, P. (1984). Time and Narrative - Volume 1. Chicago and London, University of Chicago Press.

Sevon, G. (1998). Organizational Imitation in Identity Transformation. Organizing Organizations. N. Brunsson and J. P. Olsen. Bergen, Fagboklaget: 237-258.

Tryggestad, K. (1995). Teknologistrategier og postmoderne kapitalisme - Introduksjon av computerbasert Produksjonsteknikk. Lund, Lund University Press.