Aalborg Universitet

Dilemmaer i ledelse

Frimann, Søren; Keller, Hanne Dauer

Publication date:
2016

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Frimann, S., & Keller, H. D. (red.) (2016). *Dilemmaer i ledelse*. (1. udg.) Aalborg Universitetsforlag. Organisatorisk læring og ledelse Nr. 1

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

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

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

Downloaded from vbn.aau.dk on: July 03, 2025

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

Dilemmaer i ledelse

Søren Frimann og
Hanne Dauer Keller (red.)

Organisatorisk læring og ledelse

Organizational Learning and Management Studies

Denne skriftserie, baseret på peer review og open-acces, er målrettet forskning indenfor organisatorisk læring og ledelse. Skriftserien inviterer bidrag, som præsenterer såvel empirisk som teoretisk forskning indenfor feltet. Denne forskning kan eksempelvis søge at åbne op for nye perspektiver eller præsentere løsninger på kendte problemstillinger i ledelse og organisatorisk læring. Bidragene kan kombinere de to felter, men er ikke et krav. Skriftserien retter sig mod en international læserskare, hvorfor manuskripter kan være på såvel dansk som engelsk.

This peer reviewed and open-access book series is dedicated to research into Organizational Learning and Management. The series invites manuscripts presenting theoretical as well as empirical research. The research could offer new perspectives on or solutions to known problems within the fields of organizational learning, capacity building and management. The presented work can combine the two research paradigms but this is not a requirement. The series aims at an international audience and accepts manuscripts in Danish as well as English.

Publikationer i serien

Nr. 1. Søren Frimann, Hanne Dauer Keller (red.)
Dilemaer i ledelse, 2016.

Dilemmaer i ledelse

Søren Frimann, Hanne Dauer Keller (red.)

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

Dilemmaer i ledelse.
Søren Frimann og Hanne Dauer Keller (red.)

Serie:
Organizational Learning and Management Studies / Organisatorisk læring og ledelse nr. 1

Serieredaktører:
Erik Laursen, Professor Aalborg Universitet
Jørgen Gulddahl Rasmussen, Professor Aalborg Universitet
Steen Hildebrandt, Professor emeritus Aarhus Universitet
Nikolaj Stegeager, Lektor Aalborg Universitet

1. udgave, open access
© Aalborg Universitetsforlag, 2016

Layout af forside: akila v/ Kirsten Bach Larsen
Sats og layout af indhold: akila v/ Kirsten Bach Larsen
ISBN (online): 978-87-7112-588-7
ISSN 2446-1814

Udgivet af:
Aalborg Universitetsforlag
Skjernvej 4A, 2. sal
9220 Aalborg Ø
T 99407140
F 96350076
aauf@forlag.aau.dk
forlag.aau.dk

Bogen er udgivet med støtte fra Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

Indhold

Forord 5
Dilemmaer i ledelse. Centrale temaer og perspektiver 9
Diskursive dilemmaer i ledelse og organisation 45
Ledelsesdilemmaer, -forståelser og -undersøgelsesmetoder set i et relationelt perspektiv 69
Ledelse i krydspres. Belyst fra et psykodynamisk perspektiv 93
Grænsekrydsende ledelse 119
Udvikling af ledelse via ledelseskoncepter – hvorledes giver det mening? 143
Lederskabets Bermudatrekant 165
De læringsmæssige aspekter af lederes dilemmaer 195
My country, right and wrong. Et essay om menneskelighed og moralitet contra kontra organisatorisk statsræson 215

Forord

Denne bog er skrevet af en række forskere, der tillige med deres forskningsarbejde arbejder med uddannelse af ledere og hvert år underviser mange af slagsen – primært fra den offentlige sektor, men også fra den private. Disse erfaringer har givet os inspiration til at arbejde mere målrettet med vidensudvikling af ledelsespraksis og interesse i at invitere de studerende til i samarbejde med os at udvikle ny viden om ledelse i praksis.

Ledelse som disciplin og fag er anderledes end andre fag. Man kan for eksempel ikke uddanne sig til leder i det ordinære og formelle uddannelsessystem, og ledelse synes – modsat andre jobfunktioner – at være noget, der er bred konsensus om, at man bedst lærer i praksis. Hvis der skal uddannelse til, så er det for at styrke den praksis, man i øvrigt bedriver.

På den anden side er der også mere og mere enighed om, at learning-by-doing ikke kan stå alene. De færreste kan svømme over ledelsens dybe vand uden særlig meget støtte og i forventning om, at de allerede har de tilstrækkelige færdigheder og den tilstrækkelige viden til at kunne holde sig oven vande og udøve god ledelse. Det er dog ikke altid, at organisationens understøttelse af de nye ledere er tilstrækkelig eller rettidig.

Lederes kompetenceudvikling fungerer således i et interessant spændingsfelt mellem erfaring, praksis og intern/ekstern uddannelse. Dertil kommer, at mange leders praksis er voldsomt foranderlig. Organisationerne ændrer sig strukturelt og omorganiserer ofte, hvorved ledernes områder ændres. Distribueringen af ledelse i organisationerne ændrer sig og pt. er der en trend mod, at ledelsesopgaver glider nedad i hierarkiet til de selvledende medarbejdere og de selvstyrende teams. Sådanne ledelsesglidninger ændrer også på den enkelte leders rolle og opgave. Dertil kommer, at organisationers virkelighed er dynamisk, hvorved deres ydelser, services og produkter konstant må tilpasses nye krav og behov. Det betyder indre forandringer, for eksempel behov for nye kompetencer eller nye typer af samarbejde. Ydermere løsnes organisationernes grænser mere og mere, ligesom omfanget af relevante interessenter ofte er stigende, for eksempel når dele af de offentlige ydelser udlicitereres og der derfor også i et vist omfang skal arbejdes på tværs af den offentlige og private sektor.

Den konkrete ledelsespraksis er på denne baggrund vældig dynamisk. Der er rigtig mange udfordringer med at lede i en virkelighed præget af kontinuerlig forandring og mange forskellige interessenter at tage hensyn til. Det er dette dynamiske ledelsesfelt, der er i fokus i denne antologi. Vi har valgt at sætte fokus på dynamikken via begrebet 'dilemmaer', da det netop er det, lederne er tvunget ud i. På grund af situationens kompleksitet og paradoksalitet, må lederne arbejde på at finde en tilstrækkelig fornuftig forståelse af den konkrete situation til, at de kan handle relevant på den.

Bogen indeholder en række bidrag fra forskere på Aalborg Universitet fra det humanistiske og samfundsfaglige fakultet. De er forskelligartede, og bidrager hver især med særlige perspektiver på dilemmaer i ledelse. Det er vores ambition, at bogudgivelsen skal fungere som inspiration til at sætte yderligere gang i forskningen i, hvad det er for nogle udfordringer, ledere står overfor i dagligdagen og hvordan de omsætter disse udfordringer til personlig og organisatorisk læring. Bogen indeholder både teoretiske perspektiver, temadiskussioner, undersøgelsesmetoder

og ideer til konkrete værktøjer, ledere kan betjene sig af, hvis de skal bruge dilemmaer som afsæt for læring og udvikling. Der er således megen inspiration at hente til det videre arbejde med at undersøge andre problemstillinger, der relaterer sig til dilemmaer i ledelse.

Visionen med denne publikation er derfor også, at den kan være inspirationskilde til at påbegynde et større udviklings- og forskningssamarbejde omkring konsekvenserne af de aktuelle paradokser og krydspres, som organisationsmedlemmerne udsættes for og udsætter hinanden for – for ledelse, arbejdsudførelse, arbejdsmiljø, kompetenceudvikling og organisatorisk læring og forandring.

Søren Frimann, Lektor, Ph.d., cand.mag. på Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.
Han forsker og underviser i ledelsesudvikling og organisatorisk læring med fokus på sammenhængen mellem teori og praksis. Aktuelt beskæftiger han sig med forskning og udvikling af faglig pædagogisk ledelse på gymnasier og erhvervsskoler.

Hanne Dauer Keller, lektor ph.d., cand. psych. på Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet
Hun arbejder med ledelsesudvikling både som underviser og forsker med særligt fokus på, hvordan ledere udvikler deres kompetencer i arbejdslivet i et spændingsfelt mellem praksis, personlige aspirationer og deltagelse i uddannelse.

Dilemmaer i ledelse

Centrale temaer og perspektiver

Dette kapitel sætter scenen for de øvrige i bogen og beskriver den samfunds-, organisations- og ledelsesudvikling, der er baggrund for, at dilemmaer og paradokser i stigende grad karakteriserer det daglige grundlag for ledelse i nutidens organisationer. Der dykkes ned i dilemmabegrebet og det udfoldes som en væsentlig optik for at beskrive, diskutere, analysere og konkludere på ledelsesudvikling i dag. Dilemmasituationen anskues som en særlig usikker situation, der qua sin tvetydighed tvinger lederen ud i en periode med tvivl, og som kræver at blive forstået og behandlet på nye måder. Kapitlet tegner konturerne af et landskab over lederes dilemmaer og der bestemmes seks forskellige typer af dilemmaer, der har baggrund i forskellige former for modsætninger: Teoretiske, samfundsmæssige, organisatoriske eller personlige. Dernæst følger en introduktion

til de tre overordnede kontekster for forståelse af dilemmaer i ledelse, som vi har valgt i denne bog: Teoretiske perspektiver på dilemmaer samt organisatoriske og individorienterede perspektiver på dilemma i ledelse.

Indledning

Dette kapitel sætter fokus på de modstillinger og dilemmaer, der er karakteristiske for det moderne ledelsesfelt. En væsentlig ledelseskompetence er at kunne navigere i dilemmaerne og håndtere modstillinger på måder, der baserer sig på refleksion over de aktuelle modsætningsforhold samt bevidsthed om konsekvenserne på kort og længere sigt af den måde, modsætningsforholdet håndteres på.

Det er en velkendt problematik, at ledelse i dag foregår i et eller flere spændingsfelter mellem interesser eller logikker, der ikke er ligetil at forene. Ledelsesopgaven er i udgangspunktet ikke veldefineret og velafgrænset. Derfor skal den fortolkes og meningssættes, når der skal træffes beslutninger og handles.

Opgaverne er præget af spændingsfelter og dilemmaer, hvor dilemmasituationen "er kompleks og virker uoverskuelig og uklar, og eventuelle definitive valg opleves umulige" (Berthelsen, 2001). Situationen, der skal ledes, er således præget af modsatrettede krav og rationaler, der ikke umiddelbart er forenelige. Opgaven kan derfor ikke løses tilfredsstillende ved at vælge det ene, frem for det andet.

Når opgaverne får karakter af dilemmaer, så stiller det nye krav til ledernes kompetence til at håndtere disse krav. Ledere har behov for at (lære at) reflektere over ledelsespraksis på en måde, der modsvarer organisationens kompleksitet og de dilemmaer, lederne møder i deres virke. Der bliver peget på nye behov for, for eksempel, refleksiv ledelse (Andersen, Goldschmidt og Rasmussen, 2008) eller paradoksledelse og evnen til at tænke paradoksalt (Lüscher, 2012).

Ledelse og dilemmaer i et globalt perspektiv

Nye former for ledelse opstår konstant, ligesom betingelserne for ledelse hele tiden ændres. Den samfundsmæssige og globale udvikling udgør en væsentlig baggrund for fremkomsten af nye former for ledelse. Samtidig afløser nye ledelsesformer ikke blot tidligere former, men føjes til de allerede eksisterende. Det øger kompleksiteten, at forskellige teorier, strømninger og perspektiver på ledelse sameksisterer. I det følgende vil vi derfor fokusere på de aspekter af den samfundsmæssige og globale

udvikling, som kan belyse baggrunden for, at ledelse i dag rummer dilemmaer, modsatrettede paradigmer, logikker og rationaler.

Ledelse har i de seneste årtier ændret sig i takt med væsentlige økonomiske, organisatoriske, tekniske og kulturelle forandringer på globalt plan. Økonomisk bliver modernismen med klassisk kapitalisme, som den kendes fra den *fordistiske* masseproduktion af standardiserede varer med tilhørende arbejds- og organisationsformer, afløst af sen-kapitalisme med udviklingen af nye informationsteknologier, nye forbrugsmønstre, koncentration af kapital, hurtige spekulative investeringer på globale finansmarkeder og væksten i multinationale selskaber. Sen-kapitalisme er kendetegnet ved *fleksibel akkumulation* (Harvey, 1990), som bl.a. betyder mere fleksible ledelsesformer, organiseringsformer og kvalitetskontrolsystemer, så det bliver muligt hurtigt at omstille produktionen og samle varer færdigt i forskellige lande. Hovedmålet er at øge effektivitet og den økonomiske gevinst. Fleksibilitet bliver i det hele taget den nye diskurs og praksis, hvor mobil arbejdskraft samt projekt-, kontrakt- og deltidsansættelser bliver udbredt sammen med, at nye organisations- og produktionsformer, såsom teamorganisering, Lean og Just-in-time vinder frem. Der sker også en tilpasning af produkter og serviceydelser til nichemarkeder, der ofte samlet betegnes post-fordisme og *disorganized capitalism*, som intensiverer kapitalismen og dermed åbner nye muligheder for at øge indtjening. Denne forandring er særligt muliggjort af højteknologiske nyskabelser inden for især digitale informations- og robotteknologier. Begrebet postmodernisme bruges bredt til at betegne de sociale og kulturelle aspekter af den økonomiske udvikling (Beck, Giddens og Lash, 1994; Chouliaraki og Fairclough, 1999; Giddens, 1991). Moderniteten forstod Lyotard (1984) som en periode præget af konstant forandring med fremskridtet som mål. Postmodernisme udgør så et højdepunkt i denne proces, hvor konstante forandringer er normen og målet i sig selv. På den baggrund fremstår det modernistiske mål om fremskridt som omsonst og forældet. I postmodernismen er alting altid under konstant forandring, jf. begrebet *flux* (Harvey, 1990), som i samme bevægelse skaber en permanent usikkerhed. Med begrebet *liquid modernity* karakteriserer Bauman nutiden som flydende og verden som præget af globalisering, de-regulering og individualisering (Bauman, 2000). I filosofien er postmodernismen et udtryk for en kritik af modernismen og strukturalismen, som anfægtes for at have en universel opfattelse af sandhed og viden. Postmodernister problematiserer sandheds- og vidensbegrebet, bl.a. gennem de-konstruk-

tion (Derrida, 1978b) af udsagn, der fremstår som sande, naturlige og universelle. Sandheden og de store fortællinger om verdens beskaffenhed afvises af postmodernister til fordel for en fragmenteret verdensanskuelse med små fortællinger, som har lige gyldighed. Sandhed og viden er altid indlejret i lokale kontekster, såsom tid, sted og sociale relationer, ligesom erkendelsen er afhængig af subjektet. Sandheden er ustabil, fordi den er kompleks, kontekstbundet, sammensat og hele tiden i bevægelse, hvorfor postmodernister tager udgangspunkt i diskurs som grundlaget for viden; en opfattelse, der trækker på Wittgensteins (1953) teori om sprogspil. I det følgende citat argumenter Harvey for, at den grundlæggende dynamik i den postmoderne bevægelse skal søges i økonomien:

> Kampen om at opretholde fortjeneste fører kapitalister til at undersøge alle former for muligheder. Nye produktioner startes, og det betyder skabelsen af nye behov. Kapitalister er nødt til at fordoble deres forsøg på at skabe nye behov hos mennesker, hvilket dyrkelsen af imaginære lyster, fantasiens rolle og skøre ideer vidner om. Resultatet er en forværring af usikkerheden og ustabiliteten, når store mængder af kapital og medarbejdere skifter fra en produktion til en anden og efterlader hele sektorer ødelagte, mens den evige forandring (flux) i forbrugernes ønsker, smag og behov bliver en permanent kilde til usikkerhed og kamp. Nye rum bliver nødvendigvis skabt, når kapitalister søger nye markeder, nye kilder til råmaterialer, ny arbejdskraft og nye mere profitable steder at producere. Drivkraften til at flytte til mere fordelagtige steder (den geografiske flytning af både kapital og arbejdskraft) ændrer periodisk den internationale og territoriale arbejdsdeling ved at tilføje en geografisk dimension til usikkerheden (Harvey, 1990, s. 106, egen oversættelse).

Bestræbelsen på øget økonomisk fortjeneste fører således til en større forandringshastighed og skaber samtidig permanent usikkerhed i slipstrømmen af accelerationen i det 21. århundredes globale økonomi. Sen-kapitalismen har endvidere affødt den neo-liberale ideologi, som lægger vægt på det frie globale marked, minimalstaten og individets frihed. I organisationer indføres, ud over nye post-fordistiske produktionsformer som omtalt ovenfor, en række nye kontrolformer og disciplineringsteknikker, som bl.a. fokuserer på målstyring og ansvarliggørelse af individet med

eksempelvis resultatløn, kontraktansættelser og fleksibel arbejdstid mm. I neo-liberalismen kan alt gøres op i talværdier og penge, ligesom kvalitet omregnes til kvantitet, ofte omtalt som 'regnearkslogikken'. Organisatoriske enheder decentraliseres og gøres ansvarlige gennem økonomiske styringsteknikker, hvor budgetterne skal holdes inden for udstukne rammer og (helst) give overskud. Røde eller sorte tal på bundlinjen, dvs. om der er sket akkumulation af kapital, er blevet den primære optik, organisationen og dens enheder anskues ud fra. Postmodernismen, sen-kapitalismen og neoliberalismen lægger først og fremmest et evigt og uundgåeligt udviklings- og forandringspres på individet og på organisationer. For individet udmøntes kravet om forandring bl.a. gennem MUS og mentorsamtaler i livslang læring og karriereplaner, mens det for organisationer udmøntes i fremtidsudkast gennem strategier, visioner og handleplaner på alle niveauer i organisationen. Forskellen mellem dér, hvor man er og dér, hvor man gerne vil hen, er blevet til en evig bevægelse, der skaber acceleration og turbulens for såvel individer som organisationer. Denne udvikling kunne man så kritisere og udtrykke sit ønske at stå fast overfor ved at nægte at deltage i forandringsdiskursen. Problemet er imidlertid, at når denne normative diskurs er etableret, bliver det svært at sige fra, da man som både individ og organisation kan blive opfattet som én, der er gammeldags og skaber modstand mod forandring. Usikkerheden om, hvad de andre udvikler og finder på, om man bliver overhalet, og om man bliver udkonkurreret, skaber en slags 'sneboldeffekt', som gør, at man bliver nødt til at følge med og følge forandringen, dvs. der skabes diskursivt et fleksibilitets- og forandringspres, hvis semantiske modpol 'stabilitet' og 'stilstand' bliver negativt valoriseret. Det postmoderne har endvidere medført ændringer i oplevelsen af tid og sted (Harvey, 1990), hvor distance i tid og sted er blevet udvisket og komprimeret på grund af teknologiske udviklinger indenfor 1) digitale kommunikationsteknologier som mail, sms, internet, smartphones og 2) transport som jetfly, biler, højhastighedstog. Den digitale udvikling gør, at man altid kan komme i kontakt med hinanden verden over her-og-nu, ligesom man inden for kort tid og relativt billigt kan mødes ved at rejse fra det ene til det andet sted i verden.

Harvey (1990, s. 340) anskuer modernismen og postmodernismen som to poler i kapitalismen. Der er ingen klar afgræsning mellem dem, kun skiftende modsætninger og modsigelser, som gennemsyrer og er iboende kapitalismen som helhed. Derfor skabes bevægelser, 'flux', frem og tilbage mellem modernistiske og postmoderne positioner gennem

dynamiske modsætninger: Autoritær ledelse – procesledelse; centralisering – decentralisering; stabilitet – fleksibilitet; universalisme – lokalisme; osv. Modsætninger som disse fører til endnu et centralt træk ved postmodernismen, som betegnes *hybriditet* (Fairclough, 2003, s. 35), der i praksis viser sig som hybride blandinger eller *bricolage* (Derrida, 1978a; Lévi-Strauss, 1967) af forskellige ofte modsatrettede tankesæt, ledelses- og organiseringsformer. Hybriditeten kan føre ledere ind i dilemmaer og paradokser i såvel teori som i praksis, og hermed udfordres lederne på, hvordan de skal forholde sig til de forskellige perspektiver på ledelse og handle i forhold til de forskellige tilgange, som er vævet sammen i den organisatoriske praksis.

Globaliseringen rummer endvidere en iboende kompleksitet, som ledere og organisationer må forholde sig til og navigere i. Ifølge Hildebrandt m.fl. (2015) består denne kompleksitet af fire grundlæggende træk. For det første er den globale `økonomiske gensidige afhængighed` øget gennem udvekslingen af varer, serviceydelser, viden og kapital, som er forbundet i et stort globalt netværk. Forandringer globalt kan hurtigt ramme og påvirke lokalt, så organisation og ledelse må forholde sig og agere på globale forandringer. Kriser og hændelser på den internationale scene slår eksempelvis hurtigt igennem i den lokale kontekst, og når for eksempel Grexit eller Brexit får finansmarkederne i minus, påvirker det med det samme nationalstaters og organisationers økonomi. For det andet øges kompleksiteten gennem *mangfoldighed,* når organisationer har en kompleks sammensat gruppe af interessenter (fx ansatte, kunder, politikere, miljøorganisationer, aktionærer, leverandører) og har afdelinger i forskellige lande med forskellige kulturer. Det giver ledere komplekse udfordringer med at forholde sig til en mangfoldighed af forskellige interessentgrupper. For det tredje er *flertydighed* et træk ved globaliseringen, som består i, at ledere får tvetydige og uklare informationer, som vedkommende må kunne agere i og træffe beslutninger på baggrund af. For det fjerde er globaliseringen præget af *volatilitet,* dvs. hele det organisatoriske system med dets regler, strategier, værdier og normer er i konstant forandring på grund af ustabilitet og ændringer i organisationers omgivelser. Nye muligheder, enkeltstående begivenheder og trusler på globalt plan rammer organisationer i et stadigt hurtigere tempo (Hildebrandt m.fl., 2015, s. 357).

På baggrund af disse strømninger i samtiden; sen-kapitalisme, postmodernisme, globaliseringen og den øgede kompleksitet, står moderne ledere oftere i dilemmaer og krydspres, som de må forholde sig til og agere i.

Formål og målgruppe

Målet med denne antologi er at give læseren et indblik i ny forskning inden for feltet 'dilemmaer i ledelse'. I bogen præsenteres forskellige teoretiske perspektiver på dilemmaer i ledelse, og der inddrages analyser af cases eller kvalitative studier fra praksis. Bogen er henvendt til forskere indenfor feltet, men også til ledere, masterstuderende og undervisere på videregående uddannelser inden for humaniora og samfundsfag, som beskæftiger sig med ledelse og koblingen mellem teori og praksis.

Dilemma, usikkerhed og forandring er et vilkår i moderne ledelse. Derfor må ledere i det 21. århundrede kunne analysere, reflektere over og handle i forhold til de organisatoriske, psykologiske og relationelle processer, der udspiller sig mellem ledere og medarbejdere. Ledelse kræver i stigende grad evnen til at kunne motivere, analysere, reflektere, skabe relationer og lære, så det bliver muligt at engagere ansatte, koordinere indsatser og skabe en fælles kurs for forandringer.

Kvalitative metoder og studier

Den forskning og de videnskabelige undersøgelser, der ligger til grund for de forskellige perspektiver på dilemmaer i ledelse, som præsenteres i bogen, er primært baseret på kvalitative metoder, herunder i særdeleshed på casestudiet (Brinkmann, 2013; Brinkmann og Tanggaard, 2010; Flick, 2002; Kruuse, 1999; Maaløe, 2002). Kvalitative metoder egner sig især til at undersøge menneskelige erfaringer og fænomener, som for eksempel forståelser, opfattelser, holdninger, adfærd, sociale relationer, kommunikation og processer. Interviewforskning har fokus på menneskers livsverden, som den udspiller sig i deres fortællinger om deres syn på og oplevelse af deres livsverden og virkelighed, mens feltstudier og observation har et skarpt blik for menneskers adfærd og kommunikation. Derfor er det ofte nyttigt at kombinere interviewforskning med feltstudier og observation. Casestudiet giver endvidere mulighed for at få en dybere indsigt og begrundede svar på de stillede forskningsspørgsmål (Brinkmann, 2013; Brinkmann og Tanggaard, 2010). Ulempen ved casestudiet er, at man ikke kan generalisere på tværs af et stort antal (typisk 1000) tilfælde, som man kan i kvantitative undersøgelser. Ulempen ved kvantitative undersøgelser på den anden side er, at man kun kan konstatere og forklare, at noget er tilfældet, men man opnår ikke den dybere forklaring på, hvad der ligger bag et fænomen. Med kvalitative metoder og casestudiet kan man altså arbejde i dybden med at forstå et fænomen, som analyseres og fortolkes. Når man ikke kan generalisere på baggrund af et casestudie, bli-

ver det vigtigt at afgøre, i hvilken udstrækning casen er eksemplarisk og kan tænkes at gælde i andre lignende tilfælde, dvs. i denne sammenhæng for dilemmaer i ledelse i andre organisatoriske kontekster. At fremhæve de eksemplariske aspekter af et casestudie, kalder Brinkmann (2013) for 'analytisk generaliserbarhed'. I bogens kapitler er casestudiet som metode gennemgående. I nogle kapitler inddrages eksemplariske cases til at illustrere teoretiske pointer, argumenter og perspektiver, mens andre kapitler hviler på større undersøgelser, der omfatter såvel interviews som observation af en case over et længere forløb, hvor analysen og tolkningen præsenteres koblet med de teoretiske perspektiver. I et enkelt kapitel inddrages en single-case, baseret på forfatterens erfaring og erindring om dilemmaer, som kobles med teoretiske perspektiver. I det følgende afsnit vil vi fokusere på dilemmabegrebet, for hvad indebærer et dilemma og hvordan defineres begrebet?

Dilemmabegrebet

I denne antologi har vi valgt at anvende begrebet 'dilemma' til at beskrive de situationer, som vi undersøger ledernes håndtering af. Det er et begrebsmæssigt valg, der er truffet blandt flere mulige begreber, der alle peger på, at lederes arbejdsliv bl.a. består af konfliktfyldte situationer. Andre forskere har benyttet sig af begreber som 'krydspres', 'modstillinger' (Høpner, 2012; Høpner m.fl., 2016) og 'paradoks' (Smith og Lewis, 2011; Stacey, 2007; Lücher, 2012). Det er alle begreber, der peger på en konfliktfyldt situation, hvor man for en tid bliver bremset i sit handlingsflow, indtil man har truffet nogle valg, der gør, at man igen har fået retning på sin gerning. De forskellige begreber har dog en gradsforskel i betoning af, hvad konflikten består i og syn på hvordan konflikten kan løses.

'Krydspres' er ifølge Gyldendals store danske ordbog en tilstand, hvor en person socialt eller psykisk påvirkes i indbyrdes modsatte retninger. Krydspres antages at medføre passivitet, idet personen søger at udsætte en beslutning eller helt undgå at træffe den. Personen paralyseres i spændingsfeltet mellem to lige stærke udefra kommende krav. Krydspresset opleves som en trussel, som man skal værne sig mod (hvis man kan).

'Dilemma' kommer ifølge samme ordbog af græsk og betyder 'toleddet præmis' og er en situation, hvor valget mellem to alternative muligheder er vanskeligt. Lederen står i en valgsituation og begge muligheder er lige gode eller lige dårlige, eller har lige positive/negative konsekvenser. Det er derfor ikke entydigt, hvordan der skal vælges. At se situationen som en valgsituation peger på en større vifte af handlemuligheder, end

det er tilfældet, når man er under krydspres. Perspektivet kan her dog også være et *trusselsperspektiv*, hvor lederen må tilpasse sig situationen ved at vælge side.

I et forsøg på at beskrive forskellen på dilemmaer og paradokser definerer Smith og Lewis (2011, s. 386) organisatoriske dilemmaer som konkurrerende alternativer med klare fordele og ulemper. Når der er klare fordele og ulemper, går løsningen ud på at veje disse fordele og ulemper op imod hinanden og konflikten løses ved at vælge det ene alternativ frem for det andet. Dilemmaer kan således løses gennem en rationel analyse af, hvilket alternativ der alt i alt er bedst. Paradokser indeholder derimod ikke klare fordele og ulemper, men indebærer tværtimod en indbygget modstrid. Smith og Lewis (2011, s. 382) definerer et paradoks på følgende måde: "We define paradox as contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time". Dette er helt i overensstemmelse med Lüchers (2012, s. 22) definition: "Et paradoks opstår, når to elementer – tanker, følelser og handlinger – som hver for sig er sande og gensidigt udelukkende, samtidig viser sig at være indbyrdes forbundne, når de ses i sammenhæng." Paradokser synes således at bestå af modsætninger, der kan ses som gensidigt forbundne. Man kan derfor heller ikke opløse paradokset ved at analysere sig frem til hvilket alternativ, der trods alt er bedst, men må finde en løsning, der på en eller anden måde integrerer modsætningerne. Interessant nok er denne opfattelse af konflikter i litteraturen forbundet med et *mulighedsperspektiv* (ibid.), hvor der er en vis optimisme omkring, at konflikter kan opløses ved at udvikle helt nye valg og løsninger, der integrerer modsætningerne. Som Smith og Lewis udtrykker det:

> Paradox studies adopt an alternative approach to tensions, exploring how organizations can attend to competing demands simultaneously. Although choosing among competing tensions might aid short-term performance, a paradox perspective argues that long-term sustainability requires continuous efforts to meet multiple, divergent demands (Smith og Lewis, 2011, s. 381).

De tre forskellige begreber peger således på tre forskellige typer af konflikter og løsninger: I krydspresset er man offer for konflikten, og da man ikke har indflydelse på krydspresset, kan man ikke løse konflikten og paralyseres derfor. I dilemmaet består konflikten af konkurrerende valgmu-

ligheder og konflikten løses ved, at man vælger en af valgmulighederne. I paradokset består konflikten af modsætninger, der alligevel er indbyrdes forbundne og hvor løsningen må integrere disse.

Høpner (2012) og Høpner m.fl. (2016) anvender begrebet modstillinger som den linse, hvorigennem de beskriver og diskuterer modsætninger i organisations- og ledelsesteori. De skelner mellem to forskellige former for modsætninger: Dikotomier og dualiteter. Dikotomierne er modsætninger, der kan forstås som uafhængige af hinanden. De udelukker gensidigt hinanden og valget mellem dem består af et enten/eller-valg. Dualiteter er modsætninger, der er hinandens forudsætninger. De kan ikke eksistere uden hinanden, da de hænger uløseligt sammen og kommer i et par. Valget er her et både/og.

Vi har i denne antologi valgt at benytte begrebet dilemmaer om de konfliktfyldte situationer, som ledere i komplekse og dynamiske organisationer kontinuerligt bliver udsat for og dermed tvunget til at opløse på en eller anden måde for at kunne agere i organisationen. Vi afviser Smith og Lewis' (2011) sammenknytning af dilemmabegrebet med den ensidige mulighed for at opløse dilemmaet, som et rationelt enten/eller-valg udgør. Vi vil derimod lade det været et åbent spørgsmål, hvordan lederen fortolker og handler på sit dilemma og man kan, jf. den førte diskussion, i al fald skelne mellem tre typer ageren:

- Lederen opfatter dilemmaet som et krydspres, han/hun ingen eller ringe indflydelse har på og som han/hun derfor har vanskeligt ved at forandre, uanset hvad han/hun vælger at gøre.
- Lederen opfatter dilemmaet som præget af modsætninger, der ikke kan forenes, men kræver et velovervejet valg.
- Lederen opfatter dilemmaets poler som mulige eller ønskelige eller måske oveni købet nødvendige at integrere og kombinere for at kunne overkomme dilemmaet bedst muligt.

Det er vores udgangspunkt, at organisatoriske dilemmaer ikke har objektiv karakter, men fortolkes af de ledere og medarbejdere, der oplever dem. For at tage et ofte brugt og evigt aktuelt problem i et postmoderne velfærdssamfund som eksempel, så kan kravet i offentlige organisationer om både at spare på udgifterne og samtidig højne kvaliteten af ydelserne anskues som både et krydspres, hvor lederen er udsat for to modsatrettede krav, der ikke kan opfyldes samtidig og kan føre til handlingslammelse. Dilemmaet kan også anskues som en dikotomi, der fører

til et valg mellem de to krav, og (ofte) løses ved, at besparelserne hentes ved at skære ned på service eller ydelser. Dilemmaet kan alternativt anskues som en dualitet, hvor man innoverer på ydelserne og opfinder nye måder at gøre tingene på, for at få skabt mere kvalitet for færre penge i aktiviteterne.

Dilemmabegrebet skal bruges til at favne forskellige reaktioner og effekter af som leder at være stedt i en konfliktsituation og det skal bruges til at favne mange forskellige typer af konfliktsituationer; fra mere abstrakte konflikter, der kommer af, at der er mange forskellige diskurser i samfundet og internt i organisationer, der legitimerer forskellige og ofte modsatrettede handlinger, til konkrete konflikter, for eksempel mellem krav fra topledelsen 'fra oven' og medarbejderne 'fra neden'.

Er dilemmaet en trussel eller en mulighed?

Et interessant tema, som allerede er slået an, er, om modsætningerne, dilemmaerne og paradokserne i ledelse er et problem? Eller repræsenterer de snarere et udviklingspotentiale? Paralyserer og fastlåser dilemmaet, eller frisætter det til innovation? Har vi som menneskeart det bedst, såfremt der er harmoni i vores bevidsthed, og bliver vi handlingslammede af for stor disharmoni? Eller er mismatch og modsætninger et udgangspunkt for innovation, hvor vi udvikler os i bestræbelsen på at overvinde indre og ydre modsætninger og overskrider modsætningerne ved at opfinde nye praksisformer? Svaret på dette er ikke hverken ja eller nej. Svaret er, at det kommer an på, hvilket perspektiv man ser modsætningerne i.

Særligt i et postmoderne ledelsesperspektiv er man positiv over for den enkelte leders evne til aktivt at kunne mestre kompleksiteten. Lederen kan og skal lære at udnytte potentialet i at skulle lede i et miljø præget af ambivalens og modsigelser. Han/hun skal udnytte dilemmaernes indre spændinger og skabe værdi ud af potentialet. Larsen og Rasmussen (se kap. 3, indeværende udgivelse) støtter op om dette og tager udgangspunkt i "den energi, der netop ligger i modsætninger og forskelle, for at skabe nyt, at være åben overfor divergens og at inddrage forskellige synspunkter og deres fortalere".

Cameron og Quinn (2011) er helt på linje med dette i deres forståelse af, hvordan ledere kan rumme den kompleksitet og de paradokser der er i organisationer og ledelse pga. konkurrerende værdier i organisationer. Udgangspunktet er, at ledere med et integrerende *både/og*-tankesæt, frem for en *enten/eller*-tankegang, kan skabe effektivitet, udvikling og kompetencer i organisationen inden for fire paradoksale og modsatrettede

værdier; at samarbejde, at konkurrere, at skabe og at kontrollere. Gennem analyse af organisationens paradoksale modsatrettede værdier, kan ledere med dette tankesæt bedre håndtere dem gennem integration eller 'hybridisering' i praksis.

I modsætning til det postmoderne paradigmes omfavnelse af tvetydigheder og modsætninger i ledelsesarbejdet, så peger det psykodynamiske perspektiv på, at det ikke er ligetil at omsætte modsætninger til merværdi og at oplevelsen af at være i konfliktsituationer kan give vanskeligheder for eksempel i form af psykologiske reaktioner som personligt forsvar og gruppemæssig regrediering. Indenfor den psykodynamiske organisationspsykologi er budskabet nærmest modsat det postmoderne paradigme. Når de organisatoriske rammer bliver for kaotiske, vil det presse den ledelsesmæssige styring og skabe krydspres. Dilemmaer kan derfor føre til negative følelsesmæssige reaktioner og fastlåsthed eller opløsning (se Broeng, kap. 4, indeværende udgivelse).

Dilemmaer og paradokser synes således potentielt at kunne åbne for udvikling af nye forståelser og praksisformer, men det er omvendt ingen selvfølgelighed, at dilemmaer fører til positiv udvikling af personlige kompetencer og organisatoriske praksisformer. Dilemmaer kan ligeså vel udfolde sig som vanskeligheder, der ikke overkommes og i sidste ende medvirker til, at "ledere forsvinder fra den kurs, som karrieren havde" (se Dahl, kap. 7, indeværende udgivelse).

Vigtigheden af at kunne rumme det usikre

Såfremt man skal lære af dilemmasituationen er bidragyderne til denne publikation enige om, at det er vigtigt at give plads til modsætninger, uenighed og konflikt. Der er potentiale i som leder at kunne rumme en stor grad af ambivalens og tvetydighed og at kunne lære at leve i et sådant vakuum (som Larsen og Rasmussen kalder det i kapitel 3). På den anden side er det også en ledelsesopgave at sørge for, at usikkerheden og tvetydigheden ikke bliver for uoverskuelig. Håndteringen af dilemmaer repræsenterer således i sig selv et dilemma, hvor lederen skal kunne 'være i' usikkerheden for at have lejlighed til at undersøge dilemmaet grundigt, men også skal kunne 'lukke ned' for usikkerheden og håndtere situationen, så organisationen bringes videre. Det handler om, at lederen er åben overfor kompleksiteten og ikke forsøger at undgå den ved at træffe hastige beslutninger på et ikke tilstrækkeligt informeret og reflekteret grundlag. For hastige beslutninger har ofte karakter af, at der vælges side eller af, at lederen undlader at tage stilling. Rennison (2014) benævner

denne type handlinger for 'af-paradokseringsstrategier'. Udover de to nævnte strategier (vælge side eller undlade at tage stilling), der betegnes *fundamentalisme* (enten/eller) og *dekobling* (hverken/eller), nævner hun *spil* (kasten rundt) og *hykleri* (slet-ikke) samt *balance* (både/og), hvor den sidste må anses for at være den mest produktive.

I det psykodynamiske perspektiv anvendes begrebet *negativ kapabilitet*, der går på lederes kapacitet til at være i det usikre, i mysteriet og i tvivlen uden at skulle finde fakta og mening (French, Simpson og Harvey, 2002). Det handler om kompetencen til at kunne være afventende, reflekterende og undersøgende inden en handling iværksættes. Den *positive kapabilitet* går så på det modsatte, nemlig behovet for hurtigt at komme ud af tilstanden af usikkerhed og tvivl, ved at finde frem til (eller beslutte sig for), hvordan opgavesituationen skal forstås og handles på.

En anden måde at anskue forskellen på, er som en variation i den måde, hvorpå forskellige mennesker møder det ukendte og flertydige: "de har forskellig nyheds-, forandrings- og flertydighedstolerance" (Høgh-Olesen, 1993, s. 17, min understregning). En høj flertydighedstolerance gør det muligt for lederen at holde situationen åben i længere tid, reflektere over den og indoptage nye og evt. modsatrettede informationer, før situationen meningssættes og begribes og der skabes et nogenlunde kohærent narrativ af situationen; en *workable certainty* (Weick, 1995), der udgør en sikker nok handlegrund til, at det er muligt at træffe beslutninger. Ved lav flertydighedstolerance iværksættes en eller flere af-paradokseringsstrategier og lederen overser eller tilsidesætter dele af kompleksiteten i situationen for at gøre det nemmere at forstå den og derved træffe en beslutning.

En anden måde at beskrive det psykologiske grundlag for lederens bearbejdning af sin praksis er ved at henvise til Festingers (1957) teori om 'kognitiv dissonans'. Teorien antager, at såfremt et menneskes tanker og handlinger er i modstrid eller dissonans med hinanden, vil pågældende bearbejde tanker eller ændre handlinger, så der opstår større overensstemmelse mellem dem. Vi har vanskeligt ved at leve med kognitiv dissonans og det mentale ubehag, dissonansen medfører, er en kraftig impuls til at forsøge at reducere dissonansen. Som Willerts kapitel (kap. 9, indeværende udgivelse) grundigt eksemplificerer, så kan kognitiv dissonans være nok så alvorlig og vedrøre identitetsproblematikker. Dissonansreduktionen kan udvirkes ved, at personen manipulerer med sin omverdensforståelse og/eller udvikler nye handlemåder.

I denne forståelse vil der i dilemmasituationer ofte være tale om, at lederen oplever en eller anden grad af kognitiv dissonans og vil have til-

bøjelighed til på den ene eller anden måde at søge at opløse dissonansen. Jo mindre flertydighedstolerance lederen har, jo hurtigere vil han/hun ty til at låse sig fast på en forståelse af situationen, mens personer med høj flertydighedstolerance i større udstrækning vil sætte tid af til eksempelvis grundig refleksion.

En tredje måde at anskue den personlige dimension på, er at se flertydighedstolerancen som udtryk for den voksne persons personlige udvikling. Kegan og Lahey (2010) skelner mellem tre forskellige stadier af udvikling af selvet i voksenlivet: *The socialized mind*, *the self-authoring mind* og *the self-transforming mind*. De tre meningssystemer forstår verden på forskellige måder og agerer tilsvarende i verden på forskellige måder. Det sociale selv er orienteret mod forventningerne i de personlige omgivelser og det påvirkes af gruppen eller de ideer, hvormed det identificerer sig. Det selv-autoriserede selv har frigjort sig fra gruppen og foretager selvstændige vurderinger. Selvet har en indre sammenhæng mellem egne ideer og trosystemer og agerer selvstændigt ud fra denne indre kerne. Det selv-transformerende selv kan iagttage sig selv og kritisk vurdere egne ideer og trossystemer. Der er en større åbenhed over for modsætninger og for at integrere modsætninger i nye forståelser (ibid., s. 775). I denne forståelse er lederens kompetence til at håndtere uklarhed og kompleksitet integreret i selvets udvikling, og interessant nok mener Kegan og Lahey, at resultaterne af undersøgelser peger på, at der er en identificerbar afstand mellem den mentale kapacitet, vi forventer af ledere og medarbejdere, og det modenhedsniveau, vi faktisk befinder os på:

> These data suggest that the gap between what we now expect of people's mind (including our own minds) and what our minds are actually like is quite large. We expect most workers to be self-authoring, but most are not. We expect most leaders to be more complex than self-authoring, and very few are (ibid., s. 785).

Der er således forskellige bud på, hvordan det psykologiske grundlag for forskelle i lederes måde at håndtere dilemmasituationer skal forstås. Det er ganske interessant, hvis Kegan og Laheys forskningsresultater holder og man faktisk kan konkludere, at medarbejdere og ledere *ikke* synes at have et selv eller et perspektiv, der matcher den teoretiske forståelse af kravene til ledere i det postmoderne samfund. I en postmoderne forståelse skal lederne kunne matche organisationernes kompleksitet og dyna-

mik ved hele tiden selv at kunne overskride dilemmaer og udvikle nye praksisformer. Derfor vil det være det selv-transformerende selv (der kan distancere sig fra sit eget oplevelsesfilter "and look *at* it, not just *through* it" (ibid., s. 777), være det selv, der kan matche kravet om konstant (selv) overskridelse af dilemmaer. Men Kegan og Laheys forskning kunne tyde på, at vores mind-set ikke undergår radikale forandringer med samme hastighed som vores omgivelser.

Forskellige typer af dilemmaer

Men hvad er det så for en kompleks og dynamisk virkelighed, som lederen skal forholde sig til? Hvori består lederens modsætninger, dilemmaer og paradokser? I det følgende gives et bud på, hvilke forskellige typer af dilemmaer som ledere støder på i deres udførelse af ledelsespraksis. Vi opfatter ikke listen som udtømmende, men dog som en opridsning af væsentlige modsætninger, ledere må arbejde med i praksis. Teksterne i denne bog forholder sig til enkelte eller flere af de nævnte typer af dilemmaer. Der er størst vægt på de første fire, mens de to sidste om dilemmaerne forbundet med spændingsfeltet mellem uddannelse og arbejdsorganisationerne samt den potentielle modsætning mellem organisationens diskursive og materielle niveau berøres i mindre grad.

Lederen som presset mellem interessenter

Et af de mest åbenlyse dilemmaer er den for ledere velkendte modsætning mellem medarbejdernes interesser/behov/krav og topledelsens interesser/behov/krav. Mellemlederens position er ofte beskrevet med metaforen 'en lus mellem to negle', da han/hun har til opgave at gennemføre og implementere beslutninger taget i øvre beslutningslag i eget lokale ledelsesområde. Beslutningerne kan opleves mere eller mindre fornuftigt set fra det lokale niveau. Broeng dykker i kapitel 4 ned i dette krydspres mellem "på den ene side at skulle implementere politiske eller overordnede ledelsesmæssige beslutninger og på den anden side at skulle rumme de følelsesmæssige reaktioner og vanskeligheder hos medarbejderne, som de overordnede beslutninger medfører".

I forandringsprocesser er der typisk også et potentielt modsætningsforhold indlejret i måden, processen gennemføres på. Reformer og omorganiseringer planlægges oppefra som top-down-processer, og de støder ofte sammen med de lokale niveauers behov og medarbejdernes ønske om forandring gennem medinddragende processer. Dette er et af de temaer, der belyses i analysen af et forandringsprojekt i kapitel 6.

Udover mellemledernes klassiske udsathed for krydspres fra topledelse og medarbejdere skal ledere også forsøge at integrere forskellige ledelsesniveauers umiddelbart inkompatible fordringer og mål. Derudover skal lederne tillige tage hensyn til en række yderligere interessenters interesser (fx andre organisatoriske enheder, borgere/brugere/kunder, frivillige, politikere m.fl.). Mange ledere er derfor udsat for mange modsatrettede signaler og krav (Ledernes Hovedorganisation, 2013).

Et aspekt af dette handler om, at organisationens kompleksitet i sig selv medvirker til at komplicere ledelsesopgaven. Elmholdt og Fogsgaard (se kap. 5, indeværende udgivelse) tager den særlige problematik op, der handler om det, de kalder 'grænsekrydsende ledelse'. En pointe er, at man må "udvide den traditionelle hierarkiske forståelse af ledelse, som noget der går oppefra og ned i en lige linje, til en langt mere kompleks og mange-facetteret forståelse af ledelse som en praksis, der går på kryds og tværs af faglige, organisatoriske, geografiske og kulturelle grænser." Når forståelse af ledelse udvides fra at handle om at lede en konkret gruppe mennesker til også at handle om at lede på tværs i organisationen med inddragelse af organisationens samarbejdspartnere og øvrige interessenter, så stiger kompleksiteten og dermed også fokus på at skabe samarbejde blandt mange forskellige interesser og fagligheder. Dilemmaer følger naturligt af, at organisationerne bliver mere komplekse, og at tværfagligt og tværorganisatorisk samarbejde bliver mere væsentligt for værdiskabelsen i organisationer.

Ledelsesbeslutninger mellem divergerende logikker og diskurser

En anden type spændingsfelt findes mellem forskellige rationaler for ledelse. Ofte findes forskellige logikker eller diskurser, der fungerer som rationale for bestemte måder at løse en opgave på. Et eksempel kan være hjemmeplejen, der fungerer i spændingsfeltet mellem skiftende logikker; bl.a. en omsorgslogik, en økonomisk logik og som det seneste også en pædagogisk logik, hvor borgerne skal understøttes i selv at kunne klare flere funktioner. Samtidig hermed er hele området naturligvis præget af skiftende politiske dagsordener og diskurser. Det betyder bl.a., at den service, der er 'god nok' ifølge en bestemt logik, kan kritiseres ud fra en anden logik, og dét, der synes som gode løsninger i en bestemt sammenhæng, kan opleves i et helt andet lys, hvis for eksempel værdierne for arbejdet skifter, eller tidligere værdier ikke længere anerkendes.

Dilemmaer mellem løsning af forskellige typer af opgaver, der kræver forskellige typer af fokus og kompetence

Denne type dilemma handler for det første om horisontal fleksibilitet i forhold til behovet for at tilpasse ledelse til skiftende personalegrupper, situationer og opgaver. Ledelse foregår i et spændingsfelt, hvor forskellige typer af opgaver kræver modsatrettede måder at lede på, fx strategiopgaver vs. driftsopgaver. Strategiopgaverne kræver overblik, langsigtet planlægning og refleksion, mens driftsopgaverne er afhængige af umiddelbar handling og et løsningsorienteret fokus. Paradoksledelse (Lüscher, 2012) handler om at kunne håndtere sådanne modsatrettede krav om fornyelse og stabilitet på en afbalanceret både/og-manér.

For det andet handler denne type dilemma om vertikal fleksibilitet i forhold til de dilemmaer, der er forbundet med lederens bevægelse op igennem organisationens hierarki. Teorien om *leadership pipeline* handler essentielt om, at der er forskel på den nødvendige ledelsesmæssige kompetence på de forskellige hierarkiske niveauer i organisationen, hvorved en transition mellem to niveauer kræver, at lederen lærer sig nye kompetencer, fastholder nogle af de allerede tillærte kompetencer og aflærer andre. Dette kan lederne have vanskeligt ved. De fejler ofte ved forfremmelser, fordi "de fortsætter med at gøre det, der sikrede dem succes på et lavere ledelsesniveau" (se Dahl, kap. 7, indeværende udgivelse). Lederne befinder sig i en potentielt risikofyldt situation, når de gennemgår transitioner, da den nye situation kræver noget andet end det, de allerede kan og er dygtige til, samtidig med, at de vil have tendens til at handle på måder, de tidligere har haft succes med.

Dilemmaer mellem forskellige ledelsesdiskurser i organisationens levetid

Hvis man maler med den brede pensel, kan man iagttage nogle store og markante bevægelser i forståelsen af ledelse i de sidste omkring 100 år. Deetz (1996; 2001) beskriver disse diskurser indenfor organisation, kommunikation og ledelse i et historisk udviklingsperspektiv og fremhæver en bevægelse fra *den normative diskurs*, hvor ledelsesopgaven "er strategisk og baseret på et økonomisk rationale med en udpræget grad af kontrol, der skal sikre optimal arbejdsdeling, effektivitet og udbytte", som Frimann formulerer det i kapitel 2; over *den fortolkende diskurs,* hvor udgangspunktet for ledelse er en forståelse af samarbejde og organisation, som er baseret på fælles kultur og socialitet; til *den kritiske diskurs*, som

opstod nogenlunde samtidig med den fortolkende diskurs, hvor blikket er kritisk i forhold til, hvad livet i organisationer også byder os, nemlig risiko for fremmedgørelse, stress og undertrykkelse. Ledelse er i denne diskurs problematisk, da lederen vil ses som værende aktivt medvirkende til at skabe problemerne. Endelig fremhæves *den dialogiske diskurs* som den nyeste og mest nutidige. Her er fokus på, at ledelse og samarbejde forstås som sociale konstruktioner, der skabes, vedligeholdes og forhandles i relationer. Diskursen er et opgør med forståelsen af bestemte former for ledelse og organisation som naturlige og universelle. Tværtimod er alt socialt konstrueret og kan potentielt konstrueres på en anden måde.

Disse forskellige diskurser eksisterer alle som mulige diskurser, man kan trække på kollektivt og individuelt. De enkelte ledere kan have helt forskellige forståelser af dem selv som leder og i den forbindelse legitimt trække på forskellige ledelsesdiskurser. På samme måde trækker forskellige nyere ledelseskoncepter på forskellige tidligere diskurser. Lean-konceptet trækker for eksempel på den normative diskurs, værdi-baseret ledelse trækker på den fortolkende diskurs og anerkendende ledelse trækker på den dialogiske diskurs.

Dilemma mellem, hvad ledere lærer på uddannelse og hvad der er muligt/ønskværdigt i den konkrete organisatoriske praksis

En femte form for dilemma kan indkredses i de tilfælde, hvor ledere og ansatte oplever et spændingsfelt mellem en efteruddannelse, de deltager i, og det arbejdsliv, de efterfølgende skal anvende det lærte i. Det er vores erfaring som undervisere på masteruddannelser for ledere, at ledere af og til oplever at være udfordret i modsætning mellem forskellige paradigmer og forståelser, der 'hersker' i henholdsvis deres hjemorganisation og på (master-)uddannelsen. Der undervises eksempelvis ofte på uddannelserne i emergente bottom-up-tilgange til organisationsudvikling, læring og ledelse, som fremhæver det humanistiske, det relationelle, dialogen, meningsskabelse og processen. Når de studerende skal arbejde med ledelse og organisationsudvikling i deres egen organisatoriske praksis, bliver de ofte udfordret af, at der i de ledelsesadministrative dele af organisationerne ofte er en udpræget orientering mod teknisk-rationelle top-down-tilgange til organisation og ledelse, som for eksempel New Public Management (NPM) eller andre normative og funktionelle tilgange, der fremhæver effektivisering, styring og målbarhed.

Denne form for paradigmatiske modsætninger i værdigrundlaget for forskellige aktiviteter kan også gøre sig gældende indenfor en og samme organisation. I kapitel 6 om lederudvikling via koncepter gives et eksempel på, hvordan udviklingsforløbet balancerer mellem to forskellige logikker. Den ene er en forestilling om forandringsprocesser som rationelle og mulige at styre og kontrollere 'fra oven' eller 'udefra' (fx fra en HR-afdeling). Den anden er en social forståelse af forandringsprocesser, der påpeger, at de sociale fællesskaber selv aktivt skal medvirke til forandringsprocesserne. Derfor skal de være motiverede og interesserede i forandringen og processen, for at den kan gennemføres og få den tilsigtede effekt.

Dilemma mellem organisationens materialitet og organisationens diskursive niveau

En sjette form for modsætning handler om, at ledelse og organisation i en postmoderne ledelsesforståelse er sociale konstruktioner og dermed diskursive. Vores virkelighed formes af vores fortællinger om vores virkelighed, vores begrebsbrug og narrativer om organisatoriske fænomener (se fx kap. 3 om relationel ledelse). Bevægelsen kan dog kritiseres for have afstedkommet en epokebestemt tendentiel sproglig glemsel i forhold til det organisatoriske livs undertiden barske realiteter, for eksempel teknologiens tvang og økonomiens nødvendigheder. Ledere og medarbejdere kan derfor opleve en relativ mismatch mellem de mere eller mindre idylliserende landkort, vi i dag betjener os af ('alt kan ordnes dialogisk') og det organisatoriske livs realiteter.

Bogens opbygning

Bogens bidrag er opdelt i 3 perspektiver på dilemmaer. I første del er der tre bidrag, der har fokus på ledelsesteoretiske perspektiver og forsøger at forstå ledelsens vilkår ud fra et eller flere teoretiske perspektiver. I anden del af bogen følger bidrag, der tager udgangspunkt i konkrete organisatoriske dilemmasituationer og på den baggrund analyserer ledernes dilemmaer. Her foregår dilemmaerne på et kollektivt niveau og begge bidrag fokuserer på sprogliggørelse og (ny) meningsforhandling som måder hvorpå man kollektivt kan bakse med udfordringerne. I den sidste del af bogen er lederens personlige kompetenceudvikling (eller -afvikling) i centrum. Her er fokus på individets lærings- og udviklingsprocesser i den organisatoriske kontekst.

Ledelsesteoretiske perspektiver på dilemmaer

Ledelse har været genstand for udfordringer, diskussion, refleksion og udvikling i (i hvert fald) godt et par tusinde år siden det antikke Grækenland. Forskningen i ledelse har imidlertid en noget kortere horisont, da ledelse som akademisk disciplin først etableres omkring 1840 i takt med industrialiseringen. Ledelse er tæt koblet til den samfundsmæssige udvikling. I et historisk perspektiv har økonomiske konjunkturer, den politiske dagsorden, den teknologiske udvikling og socio-kulturelle forhold påvirket organisationer, herunder måden at forstå og håndtere ledelse på i teori såvel som i praksis. Baggrunden for at udvikle ledelse har i særdeleshed været drevet af et ønske om at optimere det økonomiske udbytte. I hver historisk epoke har ønsket om at optimere affødt særlige ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer, så derfor er ledelsesteori og organisationsteori under konstant forandring og udvikling.

I vore dage oplever ledere ofte dilemmaer ift. divergerende praksisser og diskurser, for eksempel ift. diskurser om effektivitet og kontrol, om relationer, dialog og motivation. I ledelseslitteraturen (se fx Northouse, 2012, s. 3; Stogdill, 1974, s. 7) er der en udbredt enighed om, at det ikke er muligt definere ledelse på nogen entydig måde. Stogdill konstaterede allerede i 1974 i et review, at der var lige så mange definitioner af ledelse, som der var forskere. Baggrunden er, at ledelsesbegrebet er i konstant bevægelse og under udvikling.

Imidlertid er ledelseslitteraturen mere klar i forhold til en epokal inddeling af udviklingen inden for ledelsesforskning, selvom der lægges lidt forskellige snit og der er forskel på, hvor detaljerede inddelingerne er. Således skelner Jørgensen m.fl. (2011) mellem tre epoker; den klassiske, den moderne og den relationelle. Simon Western (2008, s. 150) skelner mellem fire ledelsesbølger med tilhørende diskurser om ledelse: 1) 'Lederen som kontrollør' udspringer af Scientific Management fra 1910 med fokus på lederens personlighed samt på effektivitet og produktivitet. 2) 'Lederen som terapeut' er diskursen i Human Relations skolen fra 1925 med fokus på motivation, menneskelige relationer og selvaktualisering. 3) 'Lederen som Messias' genfindes i teorien om transformativ ledelse fra 1980'erne med fokus på arbejdet med visioner og kultur. 4) 'Økoledelse' er den nyeste diskurs fra 2005 og frem med fokus på etik og netværksrelationer. Ledelse handler her om at varetage interne og eksterne interesser og fokusere på miljø (natur og arbejdsmiljø) i et globaliseret perspektiv.

En anden måde at anskue udviklinger på er at se på, hvordan fokus gradvist er blevet rykket indenfor en lang række felter. I løbet af de sidste godt 175 års ledelsesforskning, er der sket en fokusændring:

- Fra lederens personlighed til det sociale felt, fællesskabet og kulturen
- Fra lederen som kommandør til lederen som facilitator/coach/procesleder
- Fra det rationelle til det relationelle
- Fra laboratorie- og skrivebordsforskning til empirisk forskning i praksis
- Fra monologisk kommunikation til dialog og meningsforhandling
- Fra asymmetri til symmetri
- Fra traditionel magt til moderne diskursiv magt, indflydelse og motivation
- Fra vertikal top-down til horisontal bottom-up
- Fra et statisk billede af organisation og ledelse til dynamiske, foranderlige og komplekse processer.

I forhold til Westerns topografi kunne man indvende, at overskriften på ledelsestilgangen kunne være anderledes og at den epokale inddeling i bølger er meget grovkornet; den ser bort fra en række tilgange og strømninger inden for ledelse, fx situationsbestemt ledelse, socioteknik, systemisk ledelse, den lærende organisation, japansk management (Lean, Just-in-time), kompleksitetsteori, relationel ledelse, e-ledelse osv. Imidlertid har Western den relevante pointe i denne sammenhæng, at selvom den ene epoke afløser den næste, så betyder det ikke, at tidligere tiders tilgange til ledelse og organisering helt forsvinder. Tværtimod bundfælder tidligere epokers ledelsesdiskurser sig som arkæologiske lag, der sameksisterer med nye tilgange i samtidens senmoderne, komplekse offentlige og private organisationer, som er indlejret i en globaliseret verden. Ledere kan derfor stå i dilemmaer med forskellige ofte divergerende forståelser af ledelse i egen organisation eller i mylderet af akademisk litteratur om ledelse.

Tre af bogens kapitler præsenterer forskellige ledelsesteoretiske perspektiver og paradigmer. Samtidig fokuseres der også på dilemmaer mellem tilgange samt mellem teori om og arbejde med ledelse i praksis. I første kapitel præsenteres og diskuteres et overblik over ledelsesteorierne. Dernæst følger to meget forskellige ledelsesteoretiske perspektiver. Vi har

valgt at præsentere et postmoderne bud i form af teorien om relationel ledelse samt et moderne bud i form af den psykodynamiske organisationsteori på, hvordan man kan forstå dilemmaer i ledelse ud fra teoretiske perspektiver. Disse er valgt som eksempler på perspektiver fra de to perioder, der giver to vidt forskellige syn på organisation, ledelse og dilemmaer.

Søren Frimanns kapitel *Diskursive dilemmaer i ledelse og organisation* tager udgangspunkt i diskursive dilemmaer mellem forskellige tilgange, rationaler og paradigmer inden for felterne ledelse, organisation og kommunikation, som de har udviklet sig i et historisk perspektiv. Konkrete eksempler og cases inddrages som illustration af de teoretiske pointer. Først introduceres til en skelnen mellem modernistiske og postmodernistiske tilgange til ledelse, kommunikation og magt. Derefter nuanceres perspektivet med Stanley Deetz' model, som identificerer fire historisk betingede mega-diskurser eller paradigmer inden for human- og samfundsvidenskaber og inden for tilgange til ledelses-, organisations- og kommunikationsteori. De fire mega-diskurser er den normative diskurs, den fortolkende diskurs, den kritiske diskurs og den dialogiske diskurs. Hvis en organisation, en leder eller en akademiker kunne nøjes med at tage udgangspunkt i ét teoretisk perspektiv, én diskurs, ville det ikke give anledning til dilemmaer, udfordringer og spændinger. Dilemmaer opstår i senmoderne samfund med organisationer, som er præget af mangfoldighed og kompleksitet, hvor ledere og organisationer må forholde sig til flere divergerende diskurser og hybride blandinger af tilgange. Det stiller ledere og medarbejdere overfor dilemmaer, krydspres og udfordringer med at skabe sammenhæng, mening og retning, qua tilstedeværelsen af sådanne historiske 'arkæologiske' diskurslag og en bricolage af forskellige samtidige tilgange til ledelse, organisation og kommunikation. En meta-bevidsthed om paradigmer og diskurs kan give overblik og være med til at forklare nogle af de udfordringer, krydspres, paradokser og dilemmaer, ledere står i og overfor. Meta-bevidsthed om diskurser og paradigmer inden for teoretiske og akademiske tilgange til ledelse, organisation og kommunikation kan også give studerende ved akademiske uddannelser et overblik over, hvilke teoridannelser og tilgange, der kan kombineres og gå i spænd med hinanden og hvilke der ikke kan kombineres eller bliver for divergerende eller indbyrdes modsigende. Målet med kapitlet er at skabe et overblik og tilvejebringe en metabevidsthed over tilgange, paradigmer og diskurser i et historisk perspektiv, så det bliver muligt at forholde sig refleksivt til forskellige tilgange samt deres muligheder for kombination i teori og praksis.

Mette Vinther Larsen og Jørgen Gulddahl Rasmussens kapitel *Ledelsesdilemmaer, -forståelser og -undersøgelsesmetode set i et relationelt perspektiv* gør rede for, hvordan man kan lede i organisationer, som er udsat for modsatrettede krav og signaler. Kapitlet beskriver en relationel ledelsesontologi som grundlag for, hvordan dilemmaer kan iagttages teoretisk og undersøges i praksis. Der lægges op til et dynamisk og processuelt syn på ledelse, organisering og kommunikation, som giver mulighed for at bruge modsætninger, divergens og forskellige synspunkter som udgangspunkt for at skabe nyt. I kapitlet præsenteres centrale relationelle begreber og processer samt hvordan de kan anvendes til undersøgelser i virksomheder og institutioner i praksis. En case, der udspiller sig som samtale om ledelse mellem en sygehusdirektør og den regionale sygehusledelse, inddrages for at illustrere de løbende dilemmaer i samtalepartneres divergerende forståelser, mål og ønsker. Det videnskabsteoretiske grundlag er socialkonstruktionismen, hvor virkeligheden ses som socialt konstrueret gennem menneskers samvirke i konkrete sociale processer og praksisser, hvor kommunikation, interaktion og sprog i situationen spiller en afgørende rolle sammen med handlinger i konteksten. I denne optik forstås ledelse som et relationelt anliggende og defineres som "de processer, der har til formål at understøtte og […] koordinere og styre disse processer". Ledelse og relationer udspiller sig altid i konkrete processer på et mikroplan, så derfor inddrages en *becoming*-ontologi, der trækker på William James' pragmatisme. Sprog og kommunikation ses som afgørende for udvikling af ledelse, relationer og organisationer. Det sker i meningsskabende emergente processer, der kan få afgørende betydning for, hvilken retning organisationen bevæger sig i. Organisation og organisering ses som dynamiske, flerstemmige (polyfone), ikke-lineære processer, der 'snor sig' ind i mellem hinanden. I forlængelse af Ingold (2008, 2011) kan det betegnes som '*meshwork*' (fletværk), der er i konstant forandring som både sammenhængende og sammenfiltrede processer. Ledelse handler i dette relationelle perspektiv om at fokusere på 'mellemrummet' frem for eksempelvis et isoleret perspektiv på lederen som person eller på lederrollen. I anden del af kapitlet fremsættes otte betingelser for at undersøge ledelse ud fra et relationelt perspektiv. Kapitlet afsluttes med en række konkrete bud på, hvordan man kan undersøge ledelse i et relationelt perspektiv. En sådan undersøgelse bygger i særdeleshed på samtaler mellem ledere, medarbejdere og forskere, hvor alle parter bidrager til at påvirke og skabe forståelser af ledelse og af ledelsesprocessen.

Susanne Broengs kapitel *Ledelse i krydspres– belyst fra et psykodynamisk perspektiv* tager udgangspunkt i hendes konsulenterfaringer med offentlige lederes dilemmaer mellem på den ene side at skulle implementere politiske beslutninger oppefra og på den anden side samtidig at skulle rumme medarbejdernes følelsesmæssige reaktioner nedefra. I dette spændingsfelt er der fare for, at lederen enten vælger side eller undlader at forholde sig til kompleksiteten i forandringsprocessen. Teoretisk trækker kapitlet på Tavistock-traditionen og den psykodynamiske organisationsteori, som bl.a. er inspireret af Melanie Kleins psykoanalytisk inspirerede objektrelationsteori, af Bions psykodynamiske tilgang til grupper, af Lewins socialpsykologi samt på Von Bertalanffys åbne systemteori. Centrale begreber fra psykodynamisk organisationsteori bringes i spil med et mål om at analysere gruppedynamikken og på baggrund heraf at kunne give lederen muligheder for at handle i dette spændingsfelt. Kapitlet inddrager en case baseret på aktionsforskning fra en folkeskole, der belyser ledelsens krydspres i spændingsfeltet mellem at skulle implementere skolereformen og samtidig forholde sig til lærernes følelsesmæssige reaktioner af modstand, vrede og frustration over skolereformens konsekvenser fagligt og personligt. I den teoretiske del af kapitlet præsenteres familien som den første og primære gruppe, mennesket får erfaringer med. De mønstre, roller og følelsesmæssige forhold, der var gældende i den oprindelige familie, anskues – i forlængelse af Freuds tese om, at gruppen er en erstatningsfamilie – som grundlaget for menneskers tendens til at genetablere lignende mønstre, roller og relationer i arbejdssammenhænge, især når konflikter og vanskeligheder opstår. Bion arbejdede videre med Freuds tese, men så samtidig gruppen som en helhed, der reagerede 'som om', den var en person. Bion skelnede mellem gruppens funktion på to områder, som populært sagt fungerer over og under 'stregen', dvs. på det bevidste og på det ubevidste plan. På det bevidste plan, over stregen, ligger gruppens fokus på at løse hovedopgaven. Under stregen, på det ubevidste plan, findes følelser og relationer blandt gruppens medlemmer, som kan udvikle sig til dysfunktionelle grundantagelsesmønstre af *afhængighed*, *kamp-flugt*, *pardannelse*, hvis gruppen kommer under pres indefra, udefra eller oppefra. I overensstemmelse med det systemteoretiske perspektiv er det lederens opgave at regulere systemets grænser og sørge for at fokus holdes på tid, hovedopgaven og sted (*time, task and territory*). I den aktuelle case fører ledelse i krydspresset til manglende autorisation af lederen, til forsvarsmekanismer, til udpegning af syndebukke og til forviklinger.

Lederens position på kanten af systemet kræver således rationelle kompetencer til at fokusere på opgaven, og følelsesmæssige samt relationelle kompetencer til at kunne rumme, forholde sig og konstruktivt kunne arbejde med medarbejdernes følelser, relationer og gruppens mønstre.

Organisatoriske perspektiver på ledelsesmæssige dilemmaer

Det organisationsteoretiske perspektiv på dilemmaer er fremherskende i to af bogens kapitler. I lighed med teorier om ledelse, har der været bølger eller strømninger af teoridannelser og skoler inden for det organisationsteoretiske felt. Selvom en ny bølge opstår, fortsætter tidligere bølger med at eksistere som understrømme. En betydningsfuld strømning var Taylors (1911) Scientific Management, som havde fokus på rationel analyse og drift af organisationen, der i dette perspektiv primært var en produktionsvirksomhed. Det betød, at man anvendte naturvidenskabens metoder på organisationers opbygning, drift og udvikling med fokus på at sikre effektivitet og optimering. Arbejdsdeling, funktionsopdeling, hierarkiske strukturer og klare kommandoveje oppefra og ned var nogle af de centrale punkter i denne lineære, mekaniske og reduktionistiske tænkning omkring organisation og ledelse. Den rationelle strømning er forsat op gennem århundredet i form af målemetoder og rationelle styringslogikker, for eksempel kvalitetscertificering, Lean, New Public Management m.v. En organisation ses som en statisk størrelse, der er funktionsopdelt med klare grænser mellem de forskellige enheder. I nutidens komplekse organisationer kan funktionsopdelingen vise sig at være ineffektiv, hvis grænser, arbejdsdeling og beslutningskompetencer er for rigide. Det kan føre til 'silotænkning', hvor man ikke kan handle og tænke på tværs af enheder og funktioner. Et sygehus er præget af en snæver arbejds- og funktionsopdeling i 'siloer', hvor 'produktionen' (behandlingsformer) skal fungere upåklageligt inden for den enkelte afdeling og det enkelte speciales optik. Problemer med manglende koordinering, misforståelser, manglende handling og ineffektivitet opstår derimod på grænserne og på tværs af forskellige enheder, når de skal samarbejde og koordinere indsatsen omkring en kompleks opgave. Dette er én blandt flere grunde til, at den rationelle tilgang til organisering og drift ikke kan stå alene i nutidens komplekse organisationer. En anden grund er, at organisationer er i konstant udvikling, forandring og dynamisk bevægelse, så af den grund kommer en statisk organisationsforståelse til kort på en række områder. Den rationelle strømning blev afløst af den humanistiske sko-

le med fokus på trivsel, motivation og gruppeudvikling. Herefter fulgte den moderne organisationsteori med systemteori, beslutningsteori og strategisk analyse og situationsafhængig organisationsteori. Fra omkring 1990 opstår postmoderne organisationsteori med fokus på socialkonstruktionisme, sprog, kommunikation og kultur, og kompleksitetsteorier følger efter denne strømning, hvor fokus ligger på komplekse processer, sociale netværk, selvorganisering og innovation. Fælles for postmoderne organisationsteori og kompleksitetstilgange til organisation er, at de har et dynamisk og komplekst syn på organisationer som værende altid i bevægelse. Organisationer konstrueres, dekonstrueres og rekonstrueres løbende gennem menneskers handlinger, interaktion og kommunikation i konkrete situationer og kontekster i forbindelse med løsningen af komplekse arbejdsopgaver. Når organisationen ikke længere kun ses som statisk, men samtidig må opfattes som evigt foranderlig, kræver det, at organisationens medlemmer må forholde sig refleksivt og 'dobbeltloop-lærende' (Argyris, 1992) til hinanden og til arbejdsopgaverne i meningsskabende processer som refleksive praktikere i organisationens forskellige praksisfællesskaber; det er således nødvendigt at arbejde med udvikling af ledelse mellem koncept og deltagernes praktiske virkelighed gennem meningsskabende kollektive læreprocesser, at arbejde med ledelse på kryds og tværs af traditionelle interne organisatoriske skel og mellem organisationer for at løse komplekse opgaver. Det organisatoriske perspektiv behandles i to af bogens kapitler.

Claus Elmholdt og Morten Fogsgaards kapitel *Grænsebakserier og grænsekrydsende ledelse* handler om dilemmaer på tværs af grænser og om ledelse af tværgående samarbejde. Tværgående samarbejde udpeges som en nødvendig forudsætning for, at opgaver kan løses effektivt. Det skyldes især, at nutidens serviceydelser og produkter er præget af en høj grad af kompleksitet, som involverer flere forskellige fagfelter. Derfor bliver en af de centrale organisatoriske udfordringer at lede samarbejde på tværs af faggrupper, afdelinger og organisationer. At gå på tværs af grænser kan imidlertid opfattes som enten problematisk eller som en styrke, hvilket viser sig i sprogbrugen, der afslører opfattelsen af en grænse som henholdsvis en snitflade eller et samarbejdsrum. Begge forståelser er til stede samtidigt, idet snitfladen skaber fokus på de adskilte dele, mens samarbejdsrum afslører forbindelsesmulighederne mellem det, der blev skilt ad. Grænser kan opdeles i fysiske, sociale og mentale aspekter. Grænser anskues som dynamiske størrelser, der er i evig bevægelse og til forhandling. Det gælder især de sociale og mentale aspekter, mens de fysiske

aspekter kan være vanskeligere at forandre. Fastholdelse af grænser og silotænkning kan hindre organisationers effektivitet, mens samarbejde og koordination på tværs internt og eksternt skaber effektivitet i organisationer i globaliserede samfund, som er baseret på vidensøkonomi. Den øgede specialisering kræver tværgående samarbejde og relationer. Det betyder, at ledelse må udvikles fra en traditionel hierarkisk opfattelse til en mangefacetteret praksis, der fokuserer på samarbejde, relationer og som kan gå på tværs af organisatoriske, kulturelle og geografiske skel. En sådan opfattelse af ledelse findes i forskningen under betegnelsen Boundary Spanning Leadership (BSL), dvs. grænsekrydsende ledelse på dansk. I kapitlet defineres grænsekrydsende ledelse som en ledelsesdisciplin, der aktivt skaber kurs, koordinering og commitment på tværs af organisatoriske skel med fokus på at knytte horisontale værdikæder og organisatoriske processer sammen. For at belyse og analysere grænsekrydsende ledelse og dilemmaer inddrages en case fra ældreområdet i en kommune, hvor der netop er vanskeligheder med grænser, tværgående samarbejde og koordinering. Ved at flytte fokus fra snitflade og grænser til samarbejdsrum demonstreres, hvordan man kan bevæge opfattelsen fra et adskillende dem/os-perspektiv til en fælles vi/os-opfattelse af det tværgående samarbejde, som kræver viden, kommunikation og tillid. En konsekvens af det tværgående samarbejde er netop, at ledelse kan anskues som en kollektiv aktivitet, hvor samarbejdsrum udvikles. Artiklen afsluttes med beskrivelsen af tre indsatsområder og redskaber til grænsekrydsende ledelse, som kan støtte udviklingen af samarbejdsrum.

Søren Frimann, Hanne Dauer Keller og Anja Overgaard Thomassens kapitel *Udvikling af ledelse via ledelseskoncepter – hvorledes gives det mening?* handler om en kvalitativ undersøgelse af en kommunes arbejde med udvikling af ledelse og organisationsforandring. Kapitlet tager udgangspunkt i dilemmaet mellem udvikling baseret på top-down styrede processer eller på bottom-up processer. På den ene side har kommunaldirektøren og direktionen taget en top-down beslutning om at implementere ledelseskonceptet Leadership Pipeline som et fælles krav om professionalisering af ledelse på forskellige ledelsesniveauer i hele kommunen. På den anden side er ønsket, at udviklingen af ledelse skal ske nedefra gennem dialogiske aktionslæringsprocesser, der udspiller sig som social meningsskabelse i de enkelte lederes praksisfællesskaber. Dilemmaer udspiller sig fremdeles mellem top-down beslutninger og lokal meningsskabelse bottom-up, dvs. forholdet mellem at implementere et fælles one-size-fits-all koncept med et udviklingsforløb og

erkendelsen af, at hvis ledelse skal udvikles, må den enkelte leder og de enkelte lederteams tage opgaven på sig for refleksivt i dialogiske, sociale praksisfællesskaber at udvikle og tilpasse ledelseskonceptet til den konkrete praksis og kontekst. Kapitlet rammesættes i forhold til forskningen i ledelsesudvikling, der udpeger ledelsesudvikling gennem implementering af ledelseskoncepter som strategisk forandringsintervention. Teoretisk bygger kapitlet på *meningsforhandling* som centralt for læring og udvikling. Organisatorisk læring forstås med inddragelse af Lave og Wengers teori om læring gennem deltagelse i praksisfællesskaber og Wengers teori om meningsforhandling på baggrund af et spændingsfelt mellem participation og reifikation. Teorien kobles med analyser af empirien. I analysen identificeres et spændingsfelt mellem den øverste ledelses strukturelle behov for at ensarte og professionalisere ledelse og de kulturelle behov hos ledere i kommunen for at løse nogle konkrete ledelsesmæssige problemer gennem meningsforhandling og meningsskabelse i praksisfællesskabet af lederkollegaer i deres dagligdag. I forlængelse af Wenger identificeres et spændingsfelt i processen med udvikling af ledelse, idet balancen i nogle tilfælde skubbes, så produktion af reifikationer (profilbeskrivelser) bliver prioriteret højere end participation (dialog og refleksion over ledelse). Endvidere viser der sig at være store forskelle på, hvordan kommunens ledere forholder sig til og udmønter konceptet Leadership Pipeline. Det bliver tydeligt, at ledelse ikke kan bedrives ud fra et perspektiv på drift alene, men at det er afgørende at lære og reflektere i fællesskab over, hvad god ledelse kan være i konkret daglig praksis.

Læringsmæssige perspektiver på bakserier

Paradokser, krydspres og dilemmaer bærer potentiale for udvikling af nye forståelser og nye handlemuligheder i sig, hvis lederen griber muligheden. I den del af organisatorisk læringsteori, der bygger på praksislæringsteori er mismatch mellem forventninger og erfaringer det, der kan igangsætte refleksion og læring. Når tingene ikke går, som man regner med og (for)forståelsen derfor 'bryder sammen', bliver der anledning til at reflektere over mulige årsager:

> Organization as systems of practice exists in the dimension of 'simple usable' tacit knowledge, which becomes the object of reflection when a breakdown occurs (Nicolini m.fl., 2003, s. 10).

Den enkelte leder udvikler sin professionelle kompetence som andre professionelle gør det, hvilket er beskrevet af Schön (1983; 1987) i flere bøger om den refleksive praktiker. Pointen er, at fordi de fleste professionelles praksis, og i særdeleshed lederes praksis, er så kompleks og foranderlig, så er de teorier og modeller angående praksis, vi måttet have tilegnet os under uddannelse, utilstrækkelige til at håndtere nye overraskende praksisfænomener. Ledere (og andre professionelle) må derfor opøve deres praksisviden ved at lære af deres egen praksis. Schön viser i sine eksempler, at dette primært sker gennem refleksion-i-handling (refleksionen kan dog også foregå som efterrefleksion, dvs. refleksion-over-handling). Refleksion-i-handling er en proces, hvori lederen undersøger og forsøger at ændre et mismatch mellem erfaring og forventning. Processen er typisk intuitiv i sin karakter og trækker på den professionelles tavse viden. Det er ikke en rationelt tilrettelagt proces. Alligevel viser Schöns forskning, at processen har en vis stringens, der kan beskrives på følgende måde: Når den professionelle (i dette tilfælde lederen) giver sig i kast med en opgave, er det første, der sker, at personen konstruerer eller rammesætter problemet. Problemer er ikke givet, men skal først defineres eller forstås. Denne første forståelse af problemet dannes på baggrund af den professionelles erfaringsrepertoire:

> When a practitioner makes sense of a situation he perceives to be unique, he *sees* it *as* something already present in his repertoire (Schön, 1983, s. 138, originale kursiveringer).

Når problemet er anskuet som et problem, der nogenlunde ligner et tidligere fænomen, begynder den professionelle at arbejde med problemet ved at foretage handlinger, der har karakter af 'eksperimenter', som udføres for at løse problemet i overensstemmelse med definitionen af problemet.

For hvert eksperiment, den professionelle udfører, får han feedback på sin handling. Situationen 'talks back', som Schön kalder det. Det giver den professionelle nye erfaringer, der skal forstås, nye problemer, der skal løses eller nye muligheder, der skal undersøges (ibid., s. 131). Feedbacken kan være kendetegnet ved at være overraskende eller forventet, og den kan anses for at være ønskværdig eller uheldig (ibid., s. 153). På den måde er praktikerens hypotesetestning ikke udelukkende selvopfyldende:

> The inquirer's relation to his situation is *transactional*. He shapes the situation, but in conversation with it, so that his

> own models and appreciations are also shaped by the situation (ibid. s. 150-151, original kursivering).

Feedbacken vurderes i forhold til en række parametre; om den passer ind i den professionelles referencesystem, om problemet synes løst, i hvilken grad der synes at være sammenhæng i forståelsen af problemet, og hvorvidt der er åbnet mulighed for at gå videre med undersøgelsen af problemet. Alt efter vurderingerne begynder processen forfra igen med en ny definition af problemet eller dele af problemet, ny eksperimenteren, ny feedback og ny vurdering osv. Schön forestiller sig, at processen har karakter af en spiral, hvor de cirkulære processer baserer sig på forudgående cirkulære processer. Således lærer man en ny måde at løse et unikt problem på, der kan bidrage til en udvidelse af repertoiret for problemløsning.

Ovenstående beskrivelse af refleksion-i-praksis er i (nogenlunde) overensstemmelse med andre teoretikeres opfattelse af faserne i erfaringsbaseret læring. David Kolb (1984) er for eksempel kendt for med inspiration fra Kurt Lewins, Jean Piagets og John Deweys læringsforståelser at have udviklet en model, der i sin grundform har følgende faser: Handling fører til en erfaring (feedback), der reflekteres over for at skabe en forståelse, der benyttes som basis for at udvikle en ny handling, hvis virkninger så erfares osv. Denne grundidé om faserne i læreprocessen henter Kolb fra Kurt Lewins forståelser af læring:

> Læring forstås […] som en cyklus med fire stadier […] Umiddelbar, konkret erfaring er basis for observation og refleksion. Disse observationer assimileres til en 'teori', hvorfra nye implikationer for handlinger kan udledes. Disse implikationer eller hypoteser tjener som retningslinjer for handling med henblik på nye oplevelser og erfaringer (Kolb, 2012, s. 284).

Det er de samme fire stadier, der går igen i Rennisons (2014) fire forslag til re-paradokseringsstrategier: 1) Refleksion eller tænkning, hvor lederen som 'refleksiv praktiker' må 'hæve sig op over håndteringsoperationen og se det lidt udefra', lig med Schöns begreb om refleksion *over* praksis. 2) Prorefleksion eller handling, hvor paradokserne slippes løs og man prøver sig frem ift., hvad der virker/ikke-virker i praksis, meget lig med Schöns forståelse af handlinger, der har karakter af eksperimenter. 3) Narration eller fortælling (eller forståelse, kunne man også sige); her

arbejder lederen på at etablere en fornuftig forståelse af situationen eller udvikle en anden forståelse af situationen, der kan anvendes som afsæt for nye handlinger (se Elmholdts og Fogsgaards forslag i kap. 5, indeværende udgivelse, om at skifte begrebet 'snitflade' ud med begrebet 'samarbejdsrum', som er et eksempel på, hvordan et nyt narrativ kan åbne op for andre måder at tænke om et problem på). Endelig 4) Affektion eller sansning (eller oplevelse, kunne det forstås som), hvor man åbner sig for den sansende erfaring.

Erfaringsbaseret læring og refleksion i eller over handling kan således betragtes som strategier, der bringer lederens ud af dilemmaets paralyserende modsatrettethed, men vi skal ikke glemme, at det ofte er forbundet med besvær at lære gennem dilemmaer.

Bogens sidste tre kapitler beskæftiger sig på hver sin måde med lederens udfordringer ved at lære gennem arbejdet med organisationens kompleksitet, paradokser og dilemmaer. De har alle tre fokus på, at dilemmaer og modsætninger i sig bærer potentialet for kompetenceudvikling af lederen, men at det ikke er givet, at lederen lærer og udvikler sig. Udfaldet kan også være, at han/hun ikke får opløst modsætningerne, ikke får 'dissonansreduceret' tilstrækkeligt. Følgen kan være negative konsekvenser for hans/hendes karriere – og for arbejdspladsen.

Kristian Dahl slår i kapitel 7 den mere alvorlige tone an i overskriften, der lyder *Lederskabets Bermudatrekant*. Kapitlet fokuserer på tre forskellige perspektiver til at forklare fænomenet '*derailment*' af ledelseskarrieren, dvs. afsporing af den kurs, som lederens karriere havde. Dahl anslår, at mellem 40 og 60 % af alle lederkarrierer afspores, og noterer sig, at mængden af litteratur om emnet er omvendt proportional med de alvorlige konsekvenser for lederen og organisationen. I kapitlet gennemgår Dahl tre mulige teoretiske positioner til forståelse af fænomenet: Et personlighedspsykologisk perspektiv, et karriereforløbsperspektiv og et organisatorisk perspektiv. Det personlighedspsykologiske perspektiv handler primært om, hvorledes lederes personlige skyggesider eller manglende personlighedsmæssige rustethed bevirker, at det går galt. Derailment forbindes med, at lederen ikke er i stand til at afbalancere forskellige adfærdsformer, men performer dem i ekstreme og derfor belastende grader. Karriereforløbsperspektivet handler om, at lederne typisk får problemer med at performe, når de forfremmes. Problemet er, at ledere i opstigende transitioner skal ændre værdier, prioriteter og adfærd, fordi lederopgaven ændrer sig. De skal aflære noget, tillære noget andet og bibeholde noget tredje. Problemet er, at lederne vil have tilbøjelighed til at fortsætte

med det, der tidligere virkede. Det sidste perspektiv, Dahl skriver om, er et organisationsperspektiv, som handler om, at organisationer er turbulente og forandrer sig, så ledere er også udsat for faktorer, der er uden for deres indflydelse, men som ikke desto mindre kan sætte en stopper for karriereren, fx konjunkturerne på finansmarkederne eller organisationsændringer. Organisationens 'on-boarding' processer, som for eksempel støtte fra overordnede ledere, mentor-ordninger, feedback-sessioner samt organisationskulturens fejltolerance, er afgørende for, hvor meget hjælp lederen får til at lykkes i sin rolle. Dahl illustrerer sine pointer med en analyse af en leders 'vej mod afgrunden'. Casen illustrerer, hvordan de tre gennemgåede perspektiver alle spiller ind som mulige forklaringsmodeller i det konkrete eksempel på afsporing af en karriere.

I kapitel 8 beskæftiger Hanne Dauer Keller sig med *De læringsmæssige aspekter af bakseriet*. Kapitlet fokuserer på den erfaringsbaserede kompetenceudvikling, ledere gennemgår, når de praktiserer som ledere. Ledelse er et håndværk, der bygger på viden, men i særdeleshed også på erfaring. Dreyfus og Dreyfus' færdighedsindlæringsmodel bruges til at skitsere fem forskellige udviklingstrin i ledernes udvikling af deres praksis fra novice til ekspert. Pointen er, at ledelse som andre typer færdighed skal læres gennem øvelse og løsning af mange forskelligartede opgaver i forskellige situationer. På den måde opnår lederen over tid et facetteret repertoire af handlemuligheder og opbygger sin kapacitet. Dette er på betingelse af, at lederen løser sine opgaver succesfuldt. Hvis lederen derimod gentagne gange fejler eller får fiasko, indskrænkes handlerepertoiret, og lederen vil have større tendens til at udføre arbejdet efter rutiner. Ultimativt kan lederen udvikle en belastningsreaktion. I denne udviklingsproces er det netop dilemmasituationer, der både udgør en særlig mulighed for at lære nyt og udvikle sin praksis, men samtidig også er risikobetonede, da de, modsat rutinesituationerne, ikke kan håndteres, så man er sikker på succes. Der er risiko for at fejle i de komplekse, paradoksale dilemmasituationer. Til slut i kapitlet gives eksempler på tre lederes forskellige læringsbaner, hvor samspillet mellem dilemmaer i arbejdet, handlinger og læringseffekt analyseres. Casene eksemplificerer tre forskellige effekter af forsøg på at håndtere dilemmaer; tilpassende læring, manglende læring og udviklingsorienteret læring. De illustrerer samtidig tre læringsbaner; en læringsbane præget af status quo og manglende udvikling, en udadgående læringsbane væk fra organisationen og en indadgående læringsbane mod organisationens centrale praksis.

I bogens afsluttende kapitel tager Søren Willert os med på en rejse tilbage i tiden, til en selvoplevet case, der fandt sted som følge af et arbejdsforhold på FNs Flygtningehøjkommissariats landekontor i Burundi for 40 år siden. Kapitlet hedder *My country, right and wrong: Et essay om menneskeligheden og moralitet kontra organisatorisk statsræson*. I kapitlet beskriver og undersøger Willert det krydspres, han oplevede som følge af at være i et arbejdsforhold i en organisation, hvor løsningen af organisationens opgaver gav ham menneskelige og moralske anfægtelser. På den måde oplevedes organisationen som 'wrong'. Samtidig hermed respekterede han det arbejde, som organisationen målt ud fra en mere omfattende værdiskala udførte. Organisationen var dermed også 'right'. Han forsøgte derfor at tage dilemmaet på sig og udvikle konstruktive håndteringsmøder. Kapitlet beskæftiger sig dels med krydspresoplevelserne og håndteringsmåderne ud fra en medarbejderposition, og dels med lederens position som støtte for og inspiration til medarbejderens bearbejdning af krydspres. I analysen fokuseres på den kognitive dissonans (og de efterfølgende forsøg på dissonansreduktion), der opstår i og med, at personen i arbejdsrollen – af loyalitet overfor organisationen – opfører sig på en anden måde end den iagttagende, mere uafhængige og private, del af personen, der er styret af (med-) menneskelighed. Willert reflekterer, at hans forbliven i krydspresset var en måde at fastholde ham selv på som *autentisk deltager*. Mht. lederens støtte til krydspresramte medarbejdere, fokuserer Willert på lederes evne til at manøvrere fleksibelt mellem en opgave- og organisationscenteret selv-positionering og en producent- eller medarbejderorienteret selv-positionering, alt efter hvilken position, der har brug for ledelsesmæssig opbakning. Det andet hovedbudskab i Willerts bidrag knytter an til spørgsmålet om, hvilken ledelsesform selvledende medarbejdere har brug for, og her advares mod, at lederne føler sig kaldet til at sætte medarbejdernes privat-personlige selv i centrum.

Litteratur

Andersen, O. E., Goldschmidt, L. og Rasmussen, S. B. (2008). *Den refleksive leder*. København: Børsens Forlag.

Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Cambridge: Blackwell.

Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity.* Cambridge: Polity.

Beck, U., Giddens, A. og Lash, S. (1994). *Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order.* Cambridge: Polity Press.

Berthelsen, J. (2001). *Dilemmaet som lærer – om undervisning med læring gennem dilemma*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Brinkmann, S. (2013). *Kvalitativ udforskning af hverdagslivet.* København: Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (red.) (2010). *Kvalitative metoder. En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.

Cameron, K. S. og Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organisational Culture. Based on the Competing Values Framework.* 3. udgave. San Francisco: Jossey-Bass.

Chouliaraki, L. og Fairclough, N. (1999). *Discourse in Late Modernity. Rethinking Critical Discourse Analysis.* Edinburgh: Edinburgh University Press.

Deetz, S. (1996). Crossroads – Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science,* vol. 7(2), s. 191-207.

Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. I Jablin, F. M., og Putnam, L. L. (red.) *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage Publications, s. 3-46.

Derrida, J. (1978a). *Of Grammatology*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Derrida, J. (1978b). *Writing and Difference.* New York: Routledge.

Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse – textual research for social research*. New York: Routledge.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Redwood City: Stanford University Press.

Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research.* 3. udgave. London: Sage Publications.

French, R., Simpson, P. og Harvey, C. (2002). Negative Capability: The key to Creative Leadership. *Human Relations*, vol. 55(10), s. 1209-1226.

Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity.* Cambridge: Polity Press.

Harvey, D. (1990). *The Conditions of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change.* Oxford: Blackwell.

Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen, J., Wittrup, K. og Isaksen, V. J. (2015). *Ledelse – hele historien.* Aarhus: Systime.

Høgh-Olesen, H. (1993). *Mennesket og det ukendte*. København: Dansk psykologisk forlag.

Høpner, J. (2012) *Modstillinger i ledelse.* København: Hans Reitzels Forlag.
Høpner, J., Jørgensen, T. B., Andersen, T., Sørensen, H. B. og Senderovitz M. (2016). *Modstillinger i organisations- og ledelsesteori*. 3. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.
Ingold, T. (2008). *Lines. A Brief Story.* Oxon: Routledge.
Ingold, T. (2011). *Being Alive. Essays on Movement, Knowledge and Descriptions.* Oxon: Routledge.
Jørgensen, K.M., Larsen, M. V. og Rasmussen, J. G. (2011). Organisering og forandring. I Stegeager, N. og Laursen, E. (red.) *Organisationer i bevægelse.* København: Samfundslitteratur.
Kegan, R. og Lahey, L. (2010). Adult Development and Organizational Leadership. I Nohria, N. og Khurana, R. (red.) *Handbook of leadership theory and practice*. Boston: Harvard Business Review Press.
Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning*. Upper Saddle River: Prentice Hall
Kolb, D. A. (2012). Erfaringslæring – processen og det strukturelle grundlag. I Illeris, K. (red.) *49 tekster om læring*. København: Samfundslitteratur.
Kruuse, E. (1999). *Kvalitative metoder i psykologi og beslægtede fag.* København: Dansk Psykologisk Forlag.
Ledernes Hovedorganisation (2013). *Hindringer for den gode ledelse*, februar 2013, (www.lederne.dk)
Lévi-Strauss, C. (1967). *The Savage Mind.* Chicago: The University of Chicago Press.
Lyotard, J. (1984). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge.* Manchester: Manchester University Press.
Lüscher, L. (2012). *Ledelse gennem paradokset*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
Maaløe, E. (2002). *Casestudier af og om mennesker i organisationer*. København: Akademisk Forlag.
Nicolini, D., Gherardi, S. og Yanow, D. (red.) (2003). *Knowing in Organization – a practice-based approach*. New York: M. E. Sharpe.
Northouse, P. G. (2012). *Leadership. Theory and Practice*. 6. udgave. Thousand Oaks: Sage Publications.
Rennison, B. (2014). *Polyfont lederskab*. København: Djøf Forlag.
Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action.* New York: Basic Books.
Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass

Smith, W. K. og Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, vol. 36(2), s. 381-403.

Stacey, R. D. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity.* 5. udgave. London: Prentice Hall.

Stogdill R. M. (1974). *Handbook of leadership. A survey of the literature.* New York: The Free Press.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brother.

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

Western, S. (2008). *Leadership. A Critical Text*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations.* Oxford: Basil Blackwell.

Søren Frimann, Lektor, Ph.d., cand.mag. på Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.
Han forsker og underviser i ledelsesudvikling og organisatorisk læring med fokus på sammenhængen mellem teori og praksis. Aktuelt beskæftiger han sig med forskning og udvikling af faglig pædagogisk ledelse på gymnasier og erhvervsskoler.

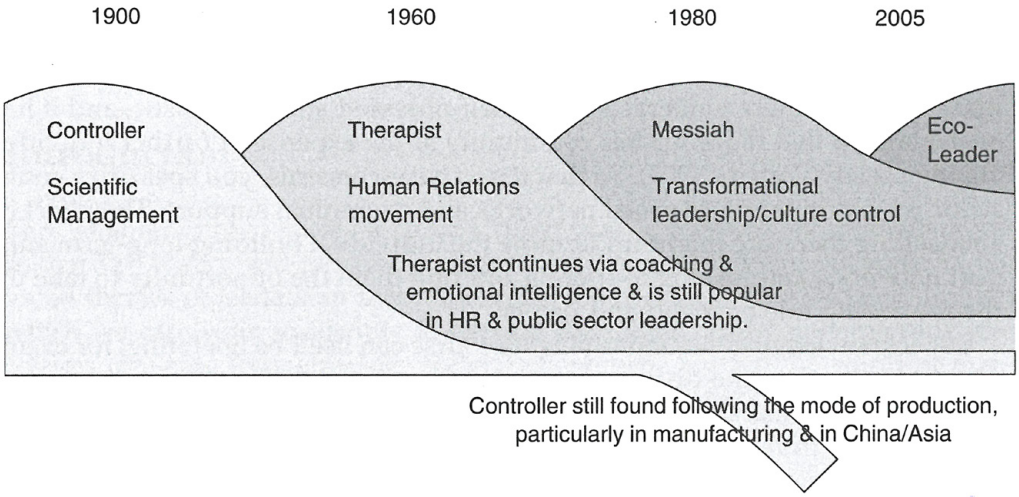
Diskursive dilemmaer i ledelse og organisation

Kapitlet diskuterer de forskellige og ofte modstridende opfattelser af ledelse i organisationer og i ledelsesteorier. Forskellige diskurser om ledelse og organisation giver ofte udfordringer og dilemmaer i teori og i organisationers praksis samt mellem konsulentydelser, lederuddannelser og den praktiske virkelighed i organisationer. Dilemmaer viser sig ofte i konkret sprogbrug som semantiske modsætningspar, for eksempel udvikling-drift, management-leadership, individ-gruppe, forandring-stabilitet, kontrol-tillid, resultater-relationer, produkt-proces, direktiv leder-leder som facilitator/coach/konsulent. Målet med dette kapitel er at skabe et overblik på et metaplan over forskellige paradigmer inden for organisation, kommunikation og ledelse, som ofte udgør den klangbund, dilemmaer og modsætninger udspringer af i teori og praksis.

Først introduceres en case og empiriske eksempler fra lederes dilemmaer og udfordringer i rollen som leder. På baggrund heraf introduceres til en skelnen mellem moderne og postmoderne tilgange til ledelse og organisation. Denne opdeling giver et afsæt for at diskutere ledelse med udgangspunkt i historiske diskurser inden for organisation og kommunikation. Artiklens afsluttes med en diskussion af, hvordan man kan forholde sig metarefleksivt til de forskellige ofte modstridende paradigmer og dilemmaer mellem teori og praksis inden for ledelse og organisation.

Indledning

Mange ledere er i dag udfordret på deres opfattelse af ledelse, teoretiske tilgang til ledelse og på ledelse i praksis. Talrige nye ideer og ledelseskoncepter strømmer i form af diskurser og paradigmer gennem konsulentbranchen, uddannelsessektoren og organisationer. Det kan skabe tvivl om, hvordan man kan forstå og bedrive ledelse i praksis samt hvilke teoretiske tilgange man oplagt kan knytte an til og kombinere. Bør en leder eksempelvis være stærk, selvstændig og beslutsom, eller bør en leder hellere være dialogisk og afklare mål, opgaver og relationer i processer med de ansatte? Kan man frit kombinere forskellige tilgange og kan de gå i spænd med hinanden? Hvis ikke, kan man så affinde sig med spændingerne og leve med 'et patchwork' af forskellige paradoksale og modstridende tilgange? At ledere har udfordringer og dilemmaer er på ingen på måde et nyt fænomen. I hvert fald fra det antikke Grækenland til vore dage har der været udfordringer med at begribe fænomenet 'ledelse' og gribe ledelse an i praksis. Modernismen og industrisamfundets fremkomst sidst i 1800-tallet og sidenhen postmodernismen fra sidst i 1900-tallet med udviklingen af videns- og informationssamfundet har forandret opfattelsen af ledelse og organisationer på en række punkter. Ændringer i organisation og ledelse har imidlertid ikke skabt en entydig udvikling, hvor én tilgang har afløst den næste som perler på en snor i et historisk udviklingsforløb. I stedet kan tidligere tiders tilgange til ledelse stadig genfindes som strømninger og 'arkæologiske' lag (Foucault, 1972), samtidig med at nye tilgange inden for ledelse, organisation og kommunikation tilføjes som nye diskursive lag. I vore dages komplekse organisationer kan man se, at nye og gamle tilgange til ledelse eksisterer side om side i forskellige kontekster og på forskellige niveauer i organisationen. Simon Western (2013) udpeger fire ledelsesdiskurser, som illustreres med en bølgemetafor. Hver ledelsesbølge topper på et tidspunkt, men der bliver et arkæologisk lag tilbage, når en bølge er klinget af.



Figur 1 - Fire ledelsesdiskurser (Western, 2013, s. 150)

De fire diskurser karakteriserer Western ud fra lederens rolle, funktion og fokus: Lederen som 1) Kontrollør, 2) Terapeut, 3) Messias og 4) Øko-leder. Som leder er man måske mest optaget af en aktuel ledelsesdiskurs, men samtidig må man have blik for andre (historiske) ledelsesopfattelser, tilgange og diskurser, som samtidig er til stede i den organisatoriske kontekst. Chatman og Kennedy (2010) argumenterer normativt for, at ledere må forstå og kunne rumme ledelsesparadokser for at kunne bedrive god ledelse. Forsøget på være en individuel, heroisk leder vil i dag have svære betingelser på grund af lederrollens store spændvidde og meget forskelligartede opgaver. I ledelseslitteraturen findes forskellige inddelinger i epoker med andre beskrivelser af indhold og funktion for ledelse, end Westerns inddeling ovenfor. I en dansk sammenhæng udpeges syv historiske epoker med tre-fem strømninger inden for hver epoke (Hildebrandt m.fl., 2015, s. 11), mens Northouse (2012) i en international sammenhæng udpeger otte historiske epoker med lidt andre betegnelser for de enkelte tilgange. Grint (2011) betragter udviklingen inden for ledelse som dialektiske eller pendullignende udsving mellem teknisk-rationelle videnskabelige tilgange og tilgange med fokus på kultur. Udviklingen går desuden mod en stigende grad af kompleksitet og sofistikering over tid (Hildebrandt m.fl., 2015, s. 431). Trods de forskellige inddelinger, historiske snit og betegnelser er der enighed om de store træk og linjer i udviklingen inden for ledelseslitteraturen. I denne sammenhæng er det ikke så vigtigt, præcist hvilke snit der lægges og hvilke betegnelser som anvendes. I de fleste fremstillinger af ledelse i et historisk perspektiv i teori og praksis, behandles tilgangene i et udviklingsperspektiv, hvor den

ene epoke afløses af den næste. Et epokalt skift ses i reglen som en konsekvens af økonomiske og samfundsmæssige forandringer eller som en konsekvens af kritik, sammenbrud og følgende nyudvikling inden for ledelsesforskningen. De fleste fremstillinger forsætter historien ved at give et bud på fremtidsperspektiverne for udvikling af ledelse. Der mangler imidlertid et metarefleksivt perspektiv på ledelse, som så at sige ser på tilgange og paradigmer ud fra et kombineret historisk og paradigmatisk perspektiv, hvor målet er at bevidstgøre om og reflektere over dilemmaer og paradokser i et historisk udviklingsperspektiv. Derfor vil jeg vil i dette kapitel argumentere for, at det er vigtigt for ledere, forskere og studerende at være bevidste om historiske epoker, paradigmer og diskurser inden for ledelse. Målet er, at man skal kunne få blik for ledelse og dilemmaer i ledelse og sætte dem ind i et historisk perspektiv og i et metaperspektiv, så man ikke kommer til at kombinere uforenelige tilgange i sin fascination af forskellige optikker og tilgange. Det historiske blik og metaperspektivet giver mulighed for, at man kan reflektere over forskellige tilgange til ledelse i teori og praksis og sætte dem ind i en historisk og teoretisk sammenhæng. Som leder, forsker og studerende kan metaperspektivet være en hjælp til at få overblik og reflektere over valg af teori, paradigmer og tilgange til ledelse i praksis. Er tilgangene forenelige med hinanden eller stammer de fra forskellige historiske epoker og modstridende paradigmer? Skyldes de dilemmaer, jeg har som leder, at forskellige historiske strømninger, tilgange og diskurser er aktive på samme tid i min organisation, så der af den grund findes forskellige forventninger til og forståelser af ledelse? Kan en del af dilemmaerne og paradokserne løses ved at fravælge tilgange, som ikke passer med organisationen og med den aktuelle kurs og tilgang til ledelse? Kan flere tilgange rummes inden for et pragmatisk *både/og*-perspektiv, hvor koblingen mellem forskellige diskurser og paradigmer kan forklares, rummes og begrundes i teori og praksis, så der bliver tale om andet og mere end en ureflekteret sammenstilling af tilgange, der er modstridende? Målet med kapitlet er, at det med et metaperspektiv på ledelse og organisation bliver muligt at reflektere bevidst over tilvalg og fravalg samt begrunde disse på en måde, så det bliver muligt at forholde sig konstruktivt til dilemmaer og paradokser. Som forsker og studerende bliver det endvidere også muligt med et metaperspektiv at foretage bevidste reflekterede teoretiske og videnskabsteoretiske valg af tilgange og paradigmer, der lader sig kombinere, ligesom det bliver muligt at fravælge de paradigmer og tilgange, der er svære eller umulige at kombinere, på en begrundet facon. Dilemmaer,

tilgange, koncepter og paradigmer inden for ledelse kommer med et metaperspektiv ikke til at fremstå som ahistoriske og som lige gyldige elementer, man kan sidestille eklektisk med hinanden. De får en historisk og teoretisk begrundet placering i en gradvist mere sofistikeret udvikling af ledelse på baggrund af veletablerede paradigmer og strømninger, der er skabt i en historisk kontekst og som stadig er aktuelle og aktive som understrømme i nutidens tilgange til organisation og ledelse.

Ledelse og organisation må opfattes som komplekse størrelser rundet af historiske strømninger og paradigmer, der skaber udfordringer og dilemmaer for ledere i en række forskellige sammenhænge. Indledningsvist vil jeg præsentere en case, der illustrerer nogle af de udfordringer og dilemmaer, man kan have som (offentlig) leder både teoretisk og i praksis.

Case

Robert er leder af en afdeling i en større offentlig organisation. For ti år siden blev han forfremmet fra medarbejder til leder i sin egen organisation som 'den fremmeste blandt ligemænd'. Transitionen eller overgangen til den nye lederrolle var dengang ikke noget, der var fokus på og hjælp til, så ledelsesrolle og stil måtte han selv hitte ud af efter princippet 'swim-or-sink' (Mintzberg, 2004). Efter nogen tid som leder ønskede Robert at blive klædt fagligt bedre på til at varetage lederrollen, så derfor tog han en diplomuddannelse i ledelse. Dengang lærte han om værdiledelse, den lærende organisation, organisationskultur og klassisk ledelsesteori. Et årti efter diplomlederuddannelsen fik Robert igen lyst til at efteruddanne sig. Derfor er han i år startet på en masteruddannelse i ledelses- og organisationspsykologi. Allerede på første semester er han gået i gang med en opgave, hvor han undersøger de ledelsesmæssige udfordringer og potentialet for læring i sin egen organisation. En af Roberts udfordringer er, at en gruppe af ældre ansatte er vant til at arbejde individuelt med udvikling af deres fagområde. Regeringen har de seneste år været i gang med en række politiske reformer, som kræver, at de ansatte arbejder sammen i teams om opgaverne. Det ligger fint i tråd med Roberts værdier og holdninger; at samarbejde i teams giver flere sociale og faglige fordele end den individuelle arbejdsform. Desuden

er der fra det offentliges side blevet indført en række kvantitative målinger med krav om dokumentation af effekt og kvalitet af arbejdet, som ligger inden for New Public Management. De ældre ansatte er kritiske overfor, hvad de kalder 'regnearkslogikken' i deres arbejdsliv. Da de blev ansat, var jobbet et kald for dem og de brændte for faget. Det betød, at de ikke hang sig i skæve arbejdstider om aftenen og i weekenden. I masteruddannelsens akademiske kontekst præsenteres Robert bl.a. for relationelle tilgange til ledelse inden for det socialkonstruktivistiske paradigme. Samtidig har han haft mange spændende teoretiske og praktiske diskussioner med sine lederkolleger fra lignende afdelinger om ledelse og om synet på organisationsudvikling. En har fået lavet 360 graders evaluering, en anden har hyret et konsulentfirma til at lave personlighedstest af ledere og teams for at lære af hinandens forskelligheder, en tredje har haft en psykodynamisk konsulent til at arbejde med følelser og ubevidste mønstre i personalegruppen. En fjerde har arbejdet med organisationskultur og ledelse, mens en femte arbejder med Otto Scharmers 'Teori U' i sin organisation. Robert selv er blevet pålagt fra kommunen at arbejde med leadership pipeline i sin organisation. Robert er ikke begejstret for at skulle i gang med at arbejde med leadership pipeline, da tilgangen umiddelbart ikke matcher med Roberts værdier og forestilling om ledelse. Han synes, leaderhip pipeline er præget af for megen top-down tænkning frem for at tage udgangspunkt nedefra i et emergerende perspektiv. Han er mere optaget af organisatorisk læring, læring i praksisfællesskaber, situeret læring, dialog og relationel ledelse på et socialkonstruktionistisk grundlag. Han mener, at vejen frem er udvikling gennem dialogiske og meningsskabende deltagende processer med de ansatte og ledelsen. Samtidig er han tvunget til at arbejde med leadership pipeline. Robert har et dilemma med, hvordan han skal få leadership pipeline og kvalitetsmålinger af opgaveløsningen til at hænge sammen med praksislæring og socialkonstruktionisme. I forhold til gruppen af ældre medarbejdere har han et dilemma, om hvorvidt han skal anvende en direktiv ledelsesstil og bruge sin formelle magt til pålægge dem at arbejde i teams, selvom

> det går imod hans forståelse af lederrollen som facilliterende og præget af deltagelse, forhandling og dialog[1].

I casen ovenfor har Robert i rollen som offentlig leder flere forskellige divergerende udfordringer og dilemmaer. For det første har han på et teoretisk plan dilemmaer omkring sit valg mellem forskellige diskurser, forståelser og tilgange til ledelse, organisation og kommunikation, herunder hvilke tilgange, der går i spænd med hinanden. For det andet har han dilemmaer og udfordringer mellem teori og ledelse i praksis. For det tredje har han udfordringer med transfer og koblinger mellem masteruddannelsens akademiske krav samt udvikling af ledelse i sin egen organisation. Disse udfordringer bliver særligt tematiseret gennem projektarbejdet, som kobler masteruddannelsens teoretiske perspektiver sammen med undersøgelser og udvikling af egen praksis. Udfordringerne bliver desuden også tematiseret på masteruddannelsen i diskussioner blandt medstuderende (som er ledere i offentlige og private organisationer) og i undervisningen, hvor nye tilgange til ledelse præsenteres og diskuteres. For det femte har han en udfordring i transitionen fra medarbejder til rollen som leder, hvilket førte ham til ønsket om viden gennem efteruddannelse.

I dette kapitel er målet at fokusere på udfordringer og dilemmaer som disse i et historisk perspektiv og i et metaperspektiv for at skabe en bevidsthed om den historiske udvikling og om strømninger, diskurser og paradigmer inden for ledelse, organisation og kommunikation. Med en sådan bevidsthed bliver det muligt kvalificeret at sætte tilgange og paradigmer ind i en større sammenhæng. Det bliver også muligt at reflektere over, hvilke konsekvenser sammenstillingen af forskellige tilgange kan have, herunder om en kombination af tilgange giver flere problemer og spørgsmål, end løsninger, svar og muligheder.

Forståelser, paradigmer og diskurser om ledelse viser sig ofte i konkret sprogbrug, når ledere taler om deres udfordringer og bakserier. Man kan have den opfattelse, at sprogbrug og konkrete formuleringer er mindre væsentlige. Det er imidlertid langt fra tilfældet, da det store viser sig i det små, dvs. valg på mikro-planet er gensidigt forbundne med de større sammenhænge på makro-planet (Fairclough, 1992, s. 85; 2003). Konkret sprogbrug peger ofte på grundlæggende forståelser og opfattelser af et

1 Casen er anonymiseret og skrevet om til prosa på baggrund af kvalitative samtaledata.

fænomen. Ordvalg, metaforer og sproghandlinger kan nemlig afdække opfattelsen af ledelse og ledelsesrollen, som knytter an til større paradigmer og diskurser på makro-planet. I det følgende kan dette illustreres med nogle konkrete empiriske eksempler på lederes opfattelser af og udfordring med ledelsesrollen.

- "Det skal sige 'klonk', når jeg sætter mig i lederstolen. Her sluttede lokomotivet til og nu trækker jeg alle i én retning. Jeg skal være synlig som leder."
- "Jeg sætter supertankere i gang."
- "Der er ikke én måde at lede på. Forskellige medarbejdere og situationer skal ledes forskelligt."
- "Du skal kunne drifte og udvikle. Driften skal være på plads først. I den ideelle verden, så kørte man lige tungt på begge klinger."
- "Du skal trives med de forskellige niveauer af ledelse samt det krydspres, der findes her."
- "Hvordan kommer jeg fra [ledelse] version 1.0 til version 2.0 og 3.0? Min største udfordring er balance og kommunikation. Balance dækker et komplekst og sammensat opgavesæt. Mine medarbejdere skal selv opleve at være en del af den proces, vi skal gå igennem."

Udtalelserne ovenfor stammer fra en workshop for ledere baseret på udvikling, dialog og aktionslæring i 2012. Workshoppen bestod af 10 ledere fra private og offentlige organisationer, fem forskere og to specialestuderende. I workshoppen ønskede lederne at lære og at udvikle deres egen ledelsesrolle gennem dialog og refleksion i fællesskab over deres aktuelle dilemmaer og udfordringer i rollen som leder. Udsagnene udtrykker vidt forskellige opfattelser af ledelse og udfordringer med ledelse, som manifesteres i sprogbrug, diskurser og metaforer omkring udfordringer i lederrollen. I de to første citater er opfattelsen af ledelse et spørgsmål om en stærk synlig leder, der som et lokomotiv trækker alle i samme retning. Diskurserne kommunikeres blandt andet med brugen af metaforer, fx billedet af et lokomotiv (leder) med togvogne koblet til (følgere) og med billedet af at sætte en supertanker i gang. Længere nede i citaterne findes andre tematikker, som handler om, at forskelle i person, situation og kontekst kalder på forskellige typer af ledelsesstil. Senere tematiseres forholdet mellem driftsledelse (management) og udvikling (leadership). En leder taler om forskellige niveauer af ledelse og de krydspres, som opstår mellem niveauer i organisationen. I det sidste udsagn tager lederen

udgangspunkt i, at der er sket en historisk forandring af ledelsesrollen, hvilket diskursivt udtrykkes med en analogi til internettets udvikling i forskellige versioner - 1.0, 2.0 og 3.0. Denne leders største udfordring består i balance og kommunikation, hvor medarbejderne skal opleve at være en del af processen. Man kunne spørge 'balance mellem hvad?' Hvilke aspekter af kommunikation og hvilken form for kommunikation? Hvilke forståelser af ledelse og af organisation er på færde i disse lederes praksis, dialog og refleksion? Disse udtalelser peger på, at ledere har udfordringer med at skabe mening i forståelsen af ledelse, der blandt andet viser sig i ordvalg (fx *krydspres, kompleksitet*) og metaforer (fx *lokomotiv, supertanker, version 3.0*) og som forskellige, ofte modsatrettede opfattelser, diskurser eller paradigmer om ledelse. Eksempler som disse illustrerer, at konkrete sprogvalg og diskurser på mikro-planet er tæt forbundet med den historiske og samfundsmæssige udvikling samt teorier inden for feltet ledelse, organisation og kommunikation på makro-planet. I eksemplerne opfattes ledelse forskelligt. Spørgsmålet er, om forskningen i ledelse kan give en klar definition af ledelse?

Går man til ledelseslitteraturen for at finde en entydig og klar definition, kommer man til at lede længe. Det lader til, at nogle af de samme udfordringer med forskellige diskurser og paradigmer gør sig gældende i ledelsesforskningen. Northouse er ligefrem af den opfattelse, at 'ledelse' er et komplekst begreb, der er i konstant forandring, bl.a. på grund af globale forandringer og forskelle mellem generationer. Derfor mener han ikke, forskere kan blive enige om en fast og entydig definition af ledelsesbegrebet inden for en overskuelig fremtid.

> Debate continues as to whether leadership and management are separate processes, while others emphasize the trait, skill, or relational aspects of leadership. Because of such factors as growing global influences and generational differences, leadership will continue to have different meanings for different people. The bottom line is that leadership is a complex concept for which a determined definition may long be in flux (Northouse, 2012, s. 3).

På trods af kompleksiteten og den konstante forandring kan man lave en grov opdeling mellem modernistiske og postmodernistiske tilgange til ledelse. Modernistiske tilgange, som dukkede frem i 1900-tallet, havde primært fokus på lederens personlighed, personlighedstræk, adfærd og

kompetencer. Her ses lederen som en ekspert med en kommandobaseret envejs-kommunikativ ledelsesstil og som en kontrollerende administrator. Fra slutningen af 1900-tallet og frem er fokus gradvist blevet flyttet fra lederens personlighedstræk og kompetencer til relationelle, situerede og sociale dialogiske processer. Denne forandring kan ses afspejlet i Yukls definition af ledelse.

> Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (Yukl, 2010, s. 26).

Yukl lægger her vægt på, at ledelse handler om at øve indflydelse på andre for at skabe forståelse og enighed om opgaven samt at facilitere processer i bestræbelserne på at nå fælles mål. Yukl anlægger således et relationelt perspektiv på ledelse samtidig med, at ledelse ses i lyset af den klassiske opdeling i triaden 'ledelse-følgere-opgave' (Yukl, 2010, s. 31). I modsætning hertil formulerer Drath en ny ledelsesontologi, som forkortes DAC (Direction, Alignment, Commitment), der er i opposition til triade-tænkningen.

> With the DAC ontology, leadership theory would seek to explain how people who share work in collectives produce direction, alignment, and commitment (Drath, 2008, s. 636).

Drath forsøger at rumme forskellige måder at forstå og bedrive ledelse på og ønsker således ikke på forhånd at definere de roller, strukturer og processer, der har med udøvelse af ledelse at gøre. Ledelse kan derfor både udøves som en klassisk leder-medarbejder-relation, men ledelse kan også bedrives på mange andre måder, så ledelse ikke nødvendigvis er koblet på en bestemt person, den formelle leder, men på den funktion, ledelse har i forhold til konkrete opgaver og langsigtede mål i organisationen.

> …the full range of human activity whose purpose is to bring members of a working collective (people who share work) into the conditions required for the achievement of their mutual long-term goals (Drath, 2008, s. 653).

	Modernisme	Postmodernisme
Samfundstype	Industrisamfundet	Videns- og informationssamfundet
Videnskabs-teoretisk paradigme	Strukturalisme, universelle sandheder, betydninger og strukturer.	Socialkonstruktivisme, pragmatik og relativisme. Lokalt forhandlede sandheder og meninger i sociale relationer og situationer.
Ledelse	Leder som direktiv Trækteorier, personligheds- og adfærdstilgange. (udadvendthed, intelligens, viden, kompetencer mm.) Teknisk-rationel – opgave- og effektorientering. New Public Management, LEAN, TQM. Triade-ontologi: Leder- følgere - opgave. Hierarkisk, á priori, top-down, deduktiv	Leder som facilitator Proces, situationelle og relationelle tilgange. Tranformativ, kollektiv og distribueret ledelse. Deltagelse, indflydelse, følelser, motivation, anerkendelse, empowerment, refleksivitet. DAC-ontologi: Direction-alignment-commitment. Lokal, emergent, situation, bottom-up, induktiv
Organisation	Organisationen er hierarkisk styret; struktur af regler og manualer, som specificerer handling, adfærd og kommunikation.	Organisationen som meningsskabende processer, dialoger og relationer, baseret på netværk og samarbejde.
Kommunikation	Kommando, instruktion, monologisk.	Interaktion, meningsforhandling, dialog, lokal mening.
Magt	Asymmetrisk. Traditionel magt. Kontrol, sanktion, straf.	Symmetrisk. Moderne normativ magt. Governmentality – internaliseret, institutionaliseret selv-disciplinering, diskursiv.

Dermed formulerer DAC-ontologien sig uden om klassiske forståelser af ledelse for i stedet at skabe en forståelse af ledelse som en opgave, der er situationelt og kontekstuelt forankret i fællesskabet, med at skabe retning, koordinering og forpligtelse. Denne ledelsesontologi indebærer, at ledelse ses som relationel og at ledelse kan være distribueret på forskellige personer og opgaver. Desuden indebærer tilgangen, at ledelse må forstås som en social konstruktion af mening blandt medlemmer i processer i den organisatoriske kontekst. I tabellen nedenfor sættes de afgørende forskelle mellem industrisamfundets modernistiske og videns- og informationssamfundets postmodernistiske tilgange i relation til videnskabeligt paradigme, ledelse, kommunikation og magt.

Tabellen på forrige side giver en forenklet oversigt over udviklingen gennem de seneste ca. 125 år. Snittet lægges i et historisk forandringsperspektiv inden for videnskabsteori, ledelse, kommunikation og magt. Inden for de videnskabsteoretiske paradigmer er bevægelsen gået fra strukturalisme og en universel opfattelse af sandhed til socialkonstruktivisme, pragmatik og en relativistisk opfattelse af sandhed, der skabes og forhandles som mening i sociale relationer i lokale kontekster. Inden for ledelsesforskningen har udviklingen flyttet sig fra 'den stærke lederpersonlighed', som udøvede direktiv hierarkisk top-down ledelse i et rationelt perspektiv på opgave og effektivitet til et fokus på motivation, anerkendelse, deltagelse og refleksivitet. Inden for kommunikation er udviklingen gået fra monologiske tilgange til kommunikation inden for transmissionsparadigmet til dialogiske tilgange til kommunikation inden for interaktionsparadigmet (Frandsen, 2002), der realiseres som dialogiske processer og meningsforhandling i lokale sprogspil (Wittgenstein, 1953), diskurser, fortællinger og *stories* (Boje, 2008; Czarniawska, 1997). Magtperspektivet er udviklet fra traditionelle asymmetriske former for magt, fx straf, sanktion, kontrol, til mere symmetriske moderne former for magt, som er institutionaliserede, diskursive og internaliseret i form for eksempel selvdisciplinering og governmentality (Dean, 2008; Foucault, 1979).

Nu kunne man så tænke, at den moderne leders diskursive dilemmaer og udfordringer er løst ved at orientere sig i oversigten og knytte an til et enkelt paradigme, for eksempel det postmoderne paradigme (bottom-up/emergent), og vælge ledelsestilgang (relationel), kommunikationsform (dialogisk) og magtform (moderne diskursiv) i overensstemmelse med de træk, der indgår i det postmoderne paradigme. Grunden til, at det ikke er så enkelt, er, at de fleste organisationer i praksis rummer blandinger af tilgange og træk fra både det modernistiske og fra det post-

moderne paradigme, som skitseret ovenfor i afsnittet om ledelsesdiskurser, historiske strømninger og arkæologiske lag. Dermed kan man ikke blot opfatte forskellen mellem det modernistiske og postmoderne som en simpel lineær udvikling, hvor det ene paradigme afløses af det næste paradigme. I stedet kommer nye paradigmer og tilgange til, samtidig med, at de tidligere paradigmer og træk stadig findes som strømninger. I nogle organisationer eksisterer forskellige tilgange som en hybrid blanding af nyere og ældre tilgange (Fairclough, 2003, s. 35; Frimann og Broeng, 2014, s. 198). Andre organisationer skifter paradigme og ledelsesstil til postmoderne former mens atter andre slet ikke skifter, men beholder den modernistiske tilgang, organisationen hele tiden har haft. Om organisationen følger en moderne eller en postmoderne tilgang eller blandinger herimellem, kommer meget an på typen og størrelsen af organisation samt ledelsen af organisationen. Northouse (2012, s. 3), Kotter (1999, s. 87) og (Zaleznik, 1977) skelner mellem management (ledelse) og leadership (lederskab), hvor management står for den daglige drift, problemløsning og kontrol, som nærmer sig de træk, der findes i det modernistiske paradigme, mens leadership beskæftiger sig med de overordnede visioner, strategier og værdier, som ofte flugter med træk i det postmoderne paradigme. Mintzberg (2004, 2009) afviser dog denne skelnen, da han ikke mener, det er muligt at adskille driftsledelse og lederskab:

> I reject this distinction, simply because managers have to lead and leaders have to manage. Management without leadership is sterile; leadership without management is disconnected and encourages hubris (Mintzberg, 2004, s. 6).

Mintzberg pointerer, at driftsledelse og lederskab hænger uløseligt sammen, så det af den grund vil føre til uhensigtsmæssige konsekvenser, hvis en af de to udelades. Skelnen mellem moderne og postmoderne tilgange og mellem 'management' og 'leadership' ser på den baggrund ikke ud til at være gensidigt udelukkende enten/eller-valg; der er snarere tale om pragmatiske valg mellem mere eller mindre, både/og. Hvis man kan tilslutte sig både/og-tanken, så har man samtidig stillet sig i det postmoderne paradigme, da organisation og ledelse ses som en sammenstilling af forskellige, ofte modsatrettede diskurser. Mange kan have svært ved at identificere og skelne de forskellige diskurser fra hinanden, fordi grænserne er blevet uklare og fordi tilgange ofte sættes sammen i nye konstellationer i det postmoderne:

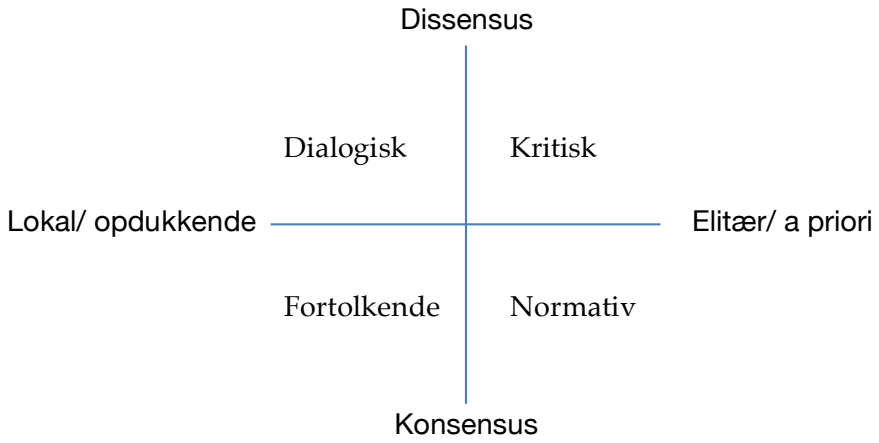
> A number of social researchers and theorists have drawn attention to ways in which social boundaries are blurred in contemporary social life, and to the forms of 'hybridity' or mixing of social practices which results. This is widely seen for instance as a feature of 'postmodernity' (Fairclough, 2003, s. 35).

Fairclough karakteriserer her det postmoderne med ord som 'hybriditet' og 'mix', dvs. som blandinger af sociale praksisser. Hybriditet, hybride diskurser, bricolage (Levi-Strauss, 1966) eller interdiskursivitet (Fairclough, 2003) med blandinger af forskellige historiske og paradigmatiske tilgange til ledelse kan være med til at forklare nogle de udfordringer, krydspres, paradokser, dilemmaer og bakserier, ledere står i og overfor. Spørgsmålet er så, om man i teori og praksis kan kombinere frit fra alle hylder og paradigmer? Spørgsmålet er også, om man kan sætte de forskellige tilgange ind i en overskuelig model over historiske strømninger, diskurser og paradigmer, så man kan danne sig et overblik over feltet? For at give svar på disse spørgsmål, inddrages Deetz´ model og tilgang til organisation, kommunikation og ledelse i det følgende.

Diskurser i ledelse, organisation og kommunikation

Ifølge Deetz (1996, s. 198; 2001, s. 11) kan diskurser og tilgange til organisation, kommunikation og ledelse indfanges i en metateoretisk oversigt, der spænder over fire kontrasterende dimensioner: 1) Dissensus, 2) Konsensus, 3) Elitær, a priori, 4) Lokal, opdukkende. Desuden har Deetz et historisk perspektiv på udviklingen og forandringen af teori og praksis samt på dominerende diskurser inden for sociologien og samfundsvidenskaberne.

I modellen kontrasteres vertikalt *dissensus* over for *konsensus*. På den vertikale akse handler det om, hvorvidt tilgange til organisation har en forestilling om, at der kan opnås konsensus eller ej. Tilgange med afsæt i en konsensusforestilling er optaget af ligheder, af synergi og af, hvad der opnås konsensus om. Ifølge Witzel (2012) var tidsånden i USA efter første verdenskrig præget af en higen efter fred, samarbejde og harmoni, som kan forklare de tidlige tilganges fokus på konsensus. Tilgange med udgangspunkt i dissensus har en forestilling om, at det ikke er muligt at opnå enighed og 'harmoni'. Af den grund anskues organisationen som multipel, dvs. den består af mange forskellige stemmer (polyfoni), perspektiver og positioner, som ikke kan forenes, men som kan berige dialoger, diskussioner og drive udviklingen fremad i processer med forskel-



Figur 2

ligheder og uenighed. På den horisontale akse handler kontrasten om det lokale og opdukkende (emergente) overfor det elitære og a priori. Man kan populært sige, at det er en kontrast mellem bottom-up (induktiv) eller top-down (deduktiv). Hvad angår det lokalt opdukkende tager tilgange udgangspunkt i, at man må gå induktivt, bottom-op til værks med udgangspunkt i det lokale, i kommunikationen, i situationen og konteksten, for derfra at analysere de organisatoriske mønstre og diskurser. I den elitære a priori ende af den horisontale akse tager tilgange udgangspunkt i allerede foreliggende teorier, som deduktivt top-down implementeres eller bringes i spil over for den aktuelle organisation. Når Deetz sætter de fire dimensioner ind i en krydsmodel, fremkommer fire felter med fire forskellige diskurser: 1) Den normative, 2) Den fortolkende, 3) Den kritiske og 4) Den dialogiske. Rækkefølgen fra 1-4 udgør ifølge Deetz samtidig det historiske udviklingsperspektiv. I det følgende præsenteres de fire felter og de fremherskende diskurser (Deetz, 1996, 2001), som i Kuhns terminologi svarer til paradigmer (Kuhn, 1995).

Den normative diskurs

Den normative diskurs kommer historisk før de øvrige inden for organisation og kommunikation. Den består af sammenstillingen af et konsensus og et elitært/á priori perspektiv. Den normative diskurs er præget af en teknisk-rationel og økonomisk tankegang, som ligger i forlængelse af Taylors (1911) Scientific Management. Scientific management-bevægelsen hviler på et positivistisk videnskabsideal med inspiration i ingeniørkunst med heraf følgende målemetoder, arbejdsdeling, koordinering, detailplanlægning, bevægelsesstudier, top-down ledelse og kommuni-

kation. Ledelsesmæssigt er der fokus på arbejdsdeling i søjler med monologisk envejskommunikation som ideal, hvor ledelsen primært bruger kommunikation som et redskab til at give information og ordrer, primært nedad i systemet fra ledelsen til de ansatte. Kommunikationsopfattelsen er envejs og ligger i forlængelse af Shannon og Weavers (1949, s. 5) kommunikationsmodel, der ofte går under betegnelsen 'kanylemodellen' og kan tilskrives transmissionsparadigmet inden for kommunikationsforskningen (Frandsen, 2002). Ledelsesopgaven i det normative perspektiv er strategisk og baseret på et økonomisk rationale med en udpræget grad af kontrol, der skal sikre optimal arbejdsdeling, effektivitet og udbytte. Taylor ekspliciterede med Scientific Management den kapitalistiske produktionsmåde og produktionslogik. Organisatoriske handlinger og kommunikation underlægges det normative blik, når løsninger skal vurderes og implementeres. Denne normative diskurs er på ingen måde udfaset og aflivet. Den er stadig en udbredt strømning i teori og praksis i nutidens organisationer. Den genfindes i det offentlige i de normative tilgange til ledelsesformer, styringsrationaler, kvalitetssikring og måleredskaber, der går under betegnelsen 'New Public Management' (NPM) og den findes i kvantitative målinger af en lang række menneskelige forhold i alle typer organisationer, eksempelvis i form af personlighedstest (MTBI, big five, Neo-PIR og andre) og tilfredshedsundersøgelser mm. I den normative diskurs findes også japanske varianter som TQM (Total Quality Management) og LEAN-management samt det funktionelle perspektiv på organisation og ledelse.

Den fortolkende diskurs

Den fortolkende diskurs består af en sammenstilling af konsensus og af et lokalt opdukkende perspektiv på organisation og kommunikation. Den fortolkende diskurs bliver fremherskende i efterkrigstiden og frem til ca. 1980. I dette felt findes fortolkende studier af organisation, som er baseret på etnografi, antropologi, symbolsk interaktionisme, konversationsanalyse, mikro-sociologi, fænomenologi og hermeneutik. Organisation og ledelse har fokus på det sociale, som skabes og vedligeholdes kommunikativt i hverdagens situationer gennem samtaler, møder, fortællinger, ritualer og handlinger. Symbolske studier og kulturtilgange har fokus på betydning, strukturer, kommunikation, interaktion, ritualer og symboler på mikro-plan i et lokalt opdukkende perspektiv. Fortolkende studier tager udgangspunkt i indsamlet empirisk materiale fra organisationen og går induktivt til værks ved at analysere diskurs på mikro-planet, som så

bliver udgangspunkt for at tolke diskurs på et makro-plan i organisationen, der ofte sættes ind i en større samfundsmæssig og kulturel sammenhæng. Udgangspunktet er således et bottom-up perspektiv. De empiriske og lokale betydningsdannelser analyseres og fremsættes som en sammenhængende tekstanalyse på basis af et udvidet diskurs- og tekstbegreb (Wille, 2007, s. 28), som omfatter verbalsprog, kropssprog, symboler, billeder, artefakter mm. af en organisations samlede kultur, ledelse og kommunikation. Den organisatoriske virkelighed ses som en kommunikativ og symbolsk konstruktion, der (menings)skabes og vedligeholdes af organisationens medlemmer gennem brugen af forskellige semiotiske resurser, fx samtaler, sproghandlinger, tekster, analoge og digitale medier (Taylor m.fl., 2006), narrativer (Czarniawska, 1997), symboler og ritualer (Schultz, 1990, s. 70). I det fortolkende felt er målet at afdække og fortolke organisationens gennemgående diskurs (betydning, mening, handling, fortælling og symboler) i et konsensusperspektiv bottom-up, som skal afspejle "a unified consensual culture in the way that it 'actually' exists" (Deetz, 1996, s. 202). Heri ligger en antagelse om, at man på tværs af organisationens kompleksitet og modsigelser kan fortolke organisationens kultur, kommunikation og ledelse som et samlet hele, dvs. som et gennemgående 'essentielt', bagvedliggende og strukturelt mønster.

Den kritiske diskurs

Den kritiske diskurs består af en sammenstilling af dissensus og elitær/á priori. Kritisk teori er opstået i 1930'erne med Horkheimer og Adorno som ophavsmænd. De var inspireret af marxistisk og psykoanalytisk teori. Kritisk teori omfatter forskning og forskere fra en lang række videnskabelige områder, bl.a. Erich Fromm (psykoanalyse), Herbert Marcuse (filosofi), Walther Benjamin (litteraturteori) m.fl. Målet var emancipation eller frigørelse af mennesker gennem erkendelse og oplysning. Kritisk teoris program bestod fremdeles i at analysere ideologiers skjulte bagvedliggende magtforhold, undertrykkelse, udbytning m.v. både på et kulturelt og på et samfundsmæssigt niveau. Udgangspunktet for forskningen inden for den kritiske diskurs er sociologisk og samfundsvidenskabeligt orienteret, dvs. med udgangspunkt i et makro-perspektiv ud fra et top-down, deduktivt og elitært perspektiv i den forstand, at programmet er universalistisk, teoridrevet fra en akademisk elitær kreds ud fra forestillingen om "[a] grand narrative of progress and emancipation" (Deetz, 1996, s. 197). Når der samtidig er tale om dissensensus, skyldes det, at der er tale om hegemoniske ideologiske kampe, hvor dominerende diskurser

og ideologier skjuler og undertrykker perspektiver fra 'svagere', 'undertrykte' diskurser og grupperinger (Deetz, 1996, s. 202). Fra 1930 til efter anden verdenskrig var fokus rettet mod sociologiske studier af familien, der blev betragtet som kilden til udviklingen af den autoritære personlighedsstruktur. Det blev anset for at være baggrunden for dannelsen af autoritære ideologier og stater, som for eksempel fascisme og nazisme. Det førte til et pessimistisk perspektiv på industrisamfundet, der diskursivt blev beskrevet som præget af en teknisk-instrumentel rationalitet, tingsliggørelse (reifikation), fremmedgørelse, bureaukrati og forbrugerisme. Fra ungdomsoprøret i slutningen af 1960´erne og frem til slutningen af 1980'erne har den kritiske diskurs og kritisk teori været fremtrædende som videnskabeligt og samfundskritisk paradigme. Videreførelsen af den kritiske diskurs skete med nye generationer i Frankfurterskolen, for eksempel Jürgen Habermas, Oscar Negt, Thomas Ziehe og Axel Honneth. Organisationer beskrives inden for kritisk teori overvejende som politiske og ideologiske størrelser, hvorfor der inden for denne diskurs ofte knyttes an til sociologiske og samfundsvidenskabelige teorier. Målet er inden for organisationer kritisk at identificere de (kapitalistiske) samfundsmæssige forhold, der sætter sig igennem i organisationer som ideologi, kapitalinteresser, dominans, magtforhold, asymmetriske relationer og fordrejede former for kommunikation, der favoriserer bestemte dominerende interesser og diskurser i organisationen samtidig med, at andre stemmer eller mod-diskurser undertrykkes og holdes ude af billedet. Målet i den kritiske diskurs er at skabe demokratiske rum for deltagelse (participation), hvor de forskellige holdninger og perspektiver åbent kan diskuteres for at nå til en 'ægte' forståelse af forholdene i organisationen med et erkendende og frigørende sigte. Typiske temaer inden for denne diskurs er fremmedgørelse, tingsliggørelse, objektgørelse, stress, organisationers kolonialisering af livsverdenen (både krop og sjæl) samt naturalisering af ledelsesbeslutninger, af det økonomiske perspektiv og af magten. Sproget i organisationen bruges, ifølge denne kritiske skole, diskursivt, kontrollerende iklædt naturlighedens eller det positive (følelsesmæssige) engagements sprogdragt (Andersen og Born, 2001), til at fremme organisationens og ledelsens økonomiske interesser, ofte fremsat i et konsensusperspektiv. Derved udelukkes og overses medarbejdernes stemmer og modsatrettede interesser, herunder de moralske og etiske aspekter. Den kritiske diskursanalyse har netop som erklæret mål på et kritisk grundlag at analysere og afdække naturaliserede diskurser på mikro-planet for at relatere dem til de større samfundsmæssige diskurser på makro-planet. Analyser skal skabe erken-

delse, kritisk refleksion og indsigt gennem kritisk opmærksomhed på de sproglige måder at formulere diskurser på. Det kalder Fairclough 'Critical Language Awareness' (CLA) (Fairclough, 1992).

Ud over kritisk teori findes også retninger inden for organisationspsykologien, som placeres inden for dette felt. Det drejer sig primært om det psykodynamiske organisationsperspektiv (Visholm, 2004), der ligger i forlængelse af Tavistock-traditionen med udgangspunkt i gruppedynamik (Bion, 1961), objektrelationsteori (Klein, 1946; Ogden, 1979) og åben systemteori (Bateson, 1972; Bertalanffy, 1975; Maturana, 1987). En organisation og især en gruppe ses i overensstemmelse med systemteorien som et socialt system med en hovedopgave. Så længe gruppen kan holde sig til hovedopgaven og håndtere relationerne til omverdenen, fungerer gruppen 'over stregen' på et rationelt niveau som en arbejdsgruppe, der samarbejder om den primæropgave, som er systemets eksistensberettigelse (Madsen, 2008, s. 66). Når gruppen ryger 'under stregen' i det irrationelle felt og fungerer på grundantagelsesniveau, mistes de reelle opgaver af syne til fordel for fantasiopgaver, hvor ingen tager personligt ansvar, kommunikationen bliver vanskelig og forvrænget samtidig med, at følelser af afmagt, aggression og apati tager over (ibid.). Gruppen regredierer til en af Bions tre grundantagelsesmønstre; 1) afhængighed, 2) kamp-flugt 3) pardannelse. Antagelsen er, at den psykodynamisk trænede konsulent med sin faglighed kan hjælpe gruppen med at erkende regressionen til grundantagelsesmønsteret og de følelsesmæssige konflikter ved at fremsætte tolkninger af gruppemedlemmernes udsagn, som relateres til psykodynamiske mønstre og teori. Det kan føre gruppen tilbage til hovedopgaven og til det rationelle niveau. I enhver gruppe vil både det målrationelle felt ('over stregen') og det psykodynamiske felt ('under stregen') være til stede i en vis grad. Det handler om at kunne analysere, erkende og mestre begge niveauer, da gruppens arbejde hindres af, at man hænger fast i irrationelle grundantagelsesmønstre.

Tilgange inden for den kritiske diskurs og kritisk teori vil typisk tage udgangspunkt i på forhånd givne sociologiske og psykodynamiske teorier for at forstå, analysere og arbejde med organisationen, dens medlemmer og kommunikationen. Kritikken mod tilgange inden for den kritiske diskurs er netop, at det teoretiske udgangspunkt på forhånd er givet, dvs. at analytikeren eller akademikeren er den (bedre) vidende, som bruger sin viden, erfaring og (magt)position til at fremsætte den 'rigtige' tolkning, 'diagnose' og forslag til handling. Analytikeren kommer nemt til at lægge sit elitære/á priori perspektiv ned over organisationen, grup-

pen og individet. Forandringen startes dermed primært via konsulenten, terapeuten og ledelsen. I de følgende afsnit beskrives udviklingen fra 1980'erne og frem.

Den dialogiske diskurs

Det dialogiske felt findes øverst til venstre i modellen. I dette felt sammenstilles dissensus med et lokalt opdukkende perspektiv. Den dialogiske diskurs er historisk set nyest. Det dialogiske felt er præget af postmoderne og socialkonstruktionistiske tilgange, hvor sandheden med stort S er erstattet af sandsynligheder med lille s. Mening og sandhed ses som sociale konstruktioner (Gergen, 2009), der skabes, vedligeholdes og forhandles diskursivt gennem sprogbrug, dialog, handling og kommunikation. Udgangspunktet er et lokalt opdukkende meningsskabende perspektiv, som har udgangspunkt i processer i den lokale situation og kontekst, dvs. et induktivt bottom-up perspektiv. Organisation og kommunikation udgør i denne diskurs to sider af samme sag. En organisation består af kommunikation og interaktion via de mange forskellige ansatte med forskellige roller, arbejdsfunktioner, holdninger og positioner. Herved findes en pluralitet af stemmer (polyfoni, *voices*) og perspektiver. Målet er ikke at blive enige eller opnå konsensus, men at få forskellige stemmer i spil. Forskelligheder og uoverensstemmelser ses som en dynamisk kraft, der driver udviklingen af organisationen fremad nede-fra, dvs. fra den konkrete situation til samarbejdet i afdelingen og videre til det organisatoriske plan. I det dialogiske paradigme rykker organisation og ledelse i retning af nye integrative og relationelle former for ledelse, som for eksempel DAC-ontologien 'Direction-Alignment-Commitment' (Drath, 2009). Derved er der fokus på den fælles opgave gennem relationer, organisering, læring, forpligtelse og dialog, som er forankret i den konkrete lokale kontekst (bottom-up). Målet er induktivt at skabe situeret læring (Lave og Wenger, 1991) baseret på de ansattes erfaringer, refleksioner i og over handling (Schön, 1995) og relationer (Hersted og Gergen, 2013). Det sker gennem dialog, samarbejde, meningsforhandling og konstruktion af fælles historier og fortællinger i det daglige arbejdsliv mellem ledere og ansatte i organisationen (Frimann m.fl., 2014), samt mellem organisationen og dens interessenter.

Wengers læringsbegreb (Wenger, 2004) hviler på det socialkonstruktivistiske paradigme og tager udgangspunkt i læring i fællesskaber og i processer ud fra et emergent perspektiv. Læring udspiller sig i tre praksisdimensioner; gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles re-

pertoire. Et praksisfællesskab eksisterer kun, når alle tre dimensioner er til stede. Læring forudsætter relationer mellem deltagerne, et fælles projekt at engagere sig i og en fælles forståelse for projektet (Wenger, 2004, s. 117).

Efter denne gennemgang af Deetz model og diskurser, afrundes kapitlet med en diskussion af, hvordan man kan forholde sig på et metarefleksivt niveau til de udfordringer, forskellige tilgange og blandinger heraf kan give ledere i teori og i praksis.

Konklusion

Dette kapitel har fokusereret på udfordringer og dilemmaer i et historisk perspektiv og i et metaperspektiv. Målet har været at skabe en bevidsthed om den historiske udvikling og om strømninger, diskurser og paradigmer inden for ledelse, organisation og kommunikation. En af hovedpointerne er, at en metabevidsthed om forskellige paradigmer gør det muligt at sætte tilgange og paradigmer ind i en større historisk sammenhæng. På baggrund heraf bliver det muligt på et kvalificeret grundlag at vurdere og metareflektere over valg af paradigmer og tilgange i både akademiske sammenhænge (fx i opgaver, projekter og teoretiske diskussioner), som i praksis. Det bliver også muligt at reflektere over, hvilke konsekvenser sammenstillingen af forskellige tilgange kan have, herunder om en kombination af tilgange giver flere problemer end løsninger og muligheder. Samtidig er det nyttigt at vide noget om og at kunne identificere tidligere strømme inden for ledelse, organisation og kommunikation, der aflejres som 'arkæologiske' lag og sammen med nye tilgange danner hybride blandinger af ledelses- og organisationsdiskurser i komplekse organisationer i senmoderniteten. I denne hybriditet er det nyttigt at have en metabevidsthed om den historiske udvikling af diskurser, paradigmer og videnskabsteori inden for ledelse og organisation for at kunne skabe frugtbare og innovative koblinger mellem teori og praksis, der hviler på et reflekteret grundlag. Bevidstheden om diskurslagene i ledelses-arkæologien fritager ikke ledere for dilemmaer, udfordringer og krydspres, men gør det muligt for dem at danne sig et overblik i helikopterperspektiv. Dilemmaerne må man leve med og hitte løsninger på. Samtidig giver denne viden muligheder for at reflektere over, lære i fællesskab, skabe nye kreative udviklinger samt foretage pragmatiske valg for at løse komplekse ledelsesopgaver på frugtbare måder i komplekse organisationer. Det giver også studerende inden for ledelse, organisation og kommunikation i akademiske sammenhænge mulighed for at reflektere over teo-

retiske og videnskabsteoretiske konsekvenser af at kombinere forskellige tilgange, dvs. i forhold til om de kan gå i spænd med hinanden eller ej. Sådanne refleksioner er nyttige både teoretisk og praktisk for ikke at ende i for mange modsætninger, udfordringer eller i ren eklekticisme. Positivt formuleret giver det muligheden for at lave spændende, pragmatiske og reflekterede kombinationer på tværs af felterne i Deetz' model, som faktisk kan gå i spænd med hinanden og begrundes i både teori og praksis. De tilgange til ledelse og ledelsesudvikling, som udfoldes i resten af bogen kan med fordel reflekteres ind i forhold til skemaet over moderne/postmoderne tilgange og i forhold til de fire felter i Deetz' model.

Litteratur

Andersen, N. Å. og Born, A. (2001). *Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentligt ansatte*. København: Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind. Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology.* Chicago: University of Chicago Press.

von Bertalanffy, L. (1975). *Perspectives on General Systems Theory. Scientific-Philosophical Studies*. New York: George Braziller.

Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock.

Boje, D. M. (2008). *Storytelling Organizations.* London: Sage Publications.

Chatman, J. A. og Kennedy, J. A. (2010). Psychological Perspectives on Leadership. I Nohria, N. og Rakesh, K. (red.) *Handbook of Leadership Theory and Practice.* Boston: Harvard Business Press.

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

Dean, M. (2008). *Governmentality: Magt og styring i det moderne samfund.* København: Forlaget Sociologi.

Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, vol. 7(2), s. 191-207.

Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. I Japlin, F. M. og Putnam, L. L. (red.) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oakes: Sage Publications.

Drath, W.H., McCauley, C. D., Palus, C. J. og van Velsor, E. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 19(6), s. 635–665.

Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.

Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*. New York: Routledge.

Foucault, M. (1972): *The Archaeology of Knowledge.* London: Routledge.

Foucault, M. (1979). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. London: Penguin Books.

Frandsen, F. (2002). *International markedskommunikation i en postmoderne verden.* København: Gyldendal Akademisk.

Frimann, S. og Broeng, S. (2014). Interdiscursive leadership communication: From shopping around to critical meta-reflections and emergent dialogical positioning. I Jørgensen, K. M. og Largacha-Martinez, C. (red.) *Critical Narrative Inquiry – Storytelling, Sustainability and Power.* New York: Nova Science Publishers.

Gergen, K. (2009). *Relational Being beyond Self and Community.* New York: Oxford University Press.

Grint, K. (2011). *A History of Leadership.* I Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. og Uhl-Bien, M. (red): *The Sage Handbook of Leadership.* London: Sage Publications.

Hersted, L. og Gergen, K. J. (2013). *Relational Leading – Practices for Dialogically based Collaboration.* Chagrin Falls: Taos Institute Publications.

Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen, J., Wittrup, K og Isaksen, J.V. (2015). *Ledelse – hele historien.* Århus: Systime.

Klein, M. (1946). Notes on some Schizoid Mechanisms. *International Journal Psycho-Analysis*, vol. 27(3), s. 99-10.

Kotter, J. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do.* Boston: Harvard Business School Press.

Kuhn, T. (1995). *Videnskabens revolutioner.* 2. udgave. København: Fremad.

Lave, J. og Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: University of Cambridge Press

Lévi-Strauss, C. (1966) *The Savage Mind.* Chicago: University of Chicago Press.

Madsen, B. (2008). Gruppe- og organisationsdynamik – med afsæt i Bions teoretiske univers. I Alrø, H. og Frimann, S. (red.) *Kommunikation og organisationsforandring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Maturana, H. og Varela, F. (1987): *Kundskabens træ – Den menneskelige erkendelses biologiske rødder*. København: Forlaget Ask.

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

Mintzberg, H. (2009). *Managing.* Edinburgh: Prentice Hall.

Northouse, P. G. (2012). *Leadership. Theory and Practice*. 6. udgave. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ogden, T. (1979). On projective identification. *The international journal of Psycho-Analysis,* vol. 60(3), s. 357-373.

Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer.* København: Handelshøjskolens Forlag.

Schön, D. A. (1995). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action.* London: Arena.

Shannon, C. E. og Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication.* Urbana: University of Illinois Press.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brother.

Taylor, J. R., F. Cooren, N. Giroux og Robichaud, D. (2006). The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. I Putnam, L. og Krone, K. J. (red.) *Organizational Communication,* vol. 1, s. 285-317. London: Sage Publications.

Visholm, S. (2004). Organisationspsykologi og psykodynamisk systemteori. I Heinskou, T. og Visholm, S. (red.) *Psykodynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen.* København: Reitzel.

Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber – læring, mening og identitet.* København: Hans Reitzels Forlag.

Western, S. (2013). *Leadership – A Critical Text.* 2. udgave. London: Sage Publications.

Wille, N. E. (2007). *Fra tegn til tekst – en indføring i teorier om sproglig kommunikation.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations.* Oxford: Blackwell.

Witzel, M. (2012). *A History of Management Thought.* New York: Routledge.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7. udgave. New York: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, vol. 55(3), s. 67-78

Mette Vinther Larsen, lektor, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.
Forsker og underviser inden for ledelse, strategi og kommunikation. Hun fokuserer i den sammenhæng specielt på, hvordan livet i organisationer er konstrueret af mennesker sammen gennem deres mange daglige gøremål.

Jørgen Gulddahl Rasmussen, professor, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.
Forsker og underviser inden for ledelse, strategi og organisering såvel inden for private virksomheder som offentlige institutioner, og lægger særlig vægt på studiet af disse felter, som de udfolder sig i praksis i hverdagen.

Ledelsesdilemmaer, -forståelser og -undersøgelsesmetoder set i et relationelt perspektiv

Det at møde dilemmaer i ledelse analyseres og diskuteres i dette kapitel via et relationelt perspektiv på ledelse og organisering. Det gøres i to trin. Det første omhandler, hvordan ledelsesdilemmaer og -forståelser kan ses i et relationelt perspektiv. Centralt er her den betydning, ledelse har for de processer, hvorigennem mening skabes i en organisation, og den betydning, kommunikation har i den sammenhæng. Her præsenterer kapitlet en række af de centrale begreber i relationel ledelse og kommunikation, og hvorledes de kan ses som koblet til hinanden. På det andet trin præsenteres en række pragmatiske ideer til, hvorledes ledelse og organisering kan undersøges med udgangspunkt i et relationelt perspektiv.

Indledning

Med udgangspunkt i en relationel ontologi vil det blive diskuteret, hvorledes ledelse og ledelsesdilemmaer kan iagttages teoretisk og undersøges i praksis. Udgangspunktet er et syn på ledelse, organisering og kommunikation som sammenhængende og dynamiske aktiviteter. Aktiviteter, der bl.a. har til formål at udnytte den energi, der ikke alene ligger i at udnytte det, der fremkommer af koordineret at arbejde sammen, men tillige i den energi, der ligger i at arbejde med modsætninger og forskelle for at skabe nyt. Dermed bliver det vigtigt at arbejde med ledelse som åben over for divergens og at inddrage forskellige synspunkter og deres respektive fortalere i arbejdet.

Det følgende, som starter med en hverdagscase om ledelse i praksis, har til formål at sætte fokus på den vigtige almene funktion i organisering og ledelse – og i hverdagslivet – som ofte går under betegnelsen 'at skabe mening' (Larsen og Rasmussen, 2014a). Det handler om, at meningen bag eller betydningen af en ny aktivitet i en organisation sjældent fra begyndelsen kan forudsættes at stå klart for alle involverede. Derfor vil medvirken i meningsskabelse som en væsentlig del af ledelse være en betingelse for, at der dannes en så høj grad af fælles forståelse af en sådan ny aktivitet, at organiseret aktivitet bliver en mulighed – men uden at den værdi, der ligger i at betone forskelle i opfattelsen af en sådan ny aktivitet og udnytte forskelligheden, bliver tilsidesat.

Kommunikation kan i den sammenhæng ses som de processer, som muliggør, at der dannes en tilstrækkelig grad af fælles forståelse, men også en forståelse for forskellige muligheder i en sådan ny aktivitet. Inkluderes alle former for kommunikation i dette, kan det siges, at det netop er gennem en sådan kommunikativ dialektik, at ledelse realiseres. Det kan både ske gennem mere traditionelle former for autoritær ledelse, men det gælder i lige så høj grad alle former for deltagerinvolveret ledelse. Af den grund vil analysen af sammenhænge mellem kommunikation, organisering, ledelsesprocesser og meningsskabelse blive kapitlets omdrejningspunkt, med særligt fokus på:

- Centrale relationelle begreber og processer i meningsskabelse, kommunikation og ledelse, og;
- nøglepunkter i, hvordan sådanne begreber og processer i praksis kan studeres i virksomheder og institutioner.

Case

De løbende bakserier mellem en sygehusdirektør og hans overordnede regionale ledelse

Casen er en del af en beretning, hvor direktøren for et regionalt sygehus fortalte om, hvordan han opfattede samarbejdet mellem sig selv og den overordnede regionale sygehusledelse, og vil her blive anvendt som et eksempel på den svære kunst at operere i dilemmaer og gensidigt tilpasse inkompatible ønsker og mål mellem forskellige ledelsesniveauer.

'S' står for samtalepartneren, som er en af forfatterne af dette kapitel, og samtalen handler i sin helhed om, hvordan ledelse og ledelseserfaringer opbygges over tid. De uddrag, der er medtaget i det følgende, handler for os om, hvordan mening og modsætninger opstår og søges håndteret.

Sygehusdirektøren: forhistorien om det lille sygehus og den regionale sygehusledelse

Vi er et lille sygehus, men vi producerer rigtig meget, og var vi her ikke, så var der et stort hul, og det ved [den regionale sygehusledelse] godt. Jeg har kæmpet for, at vi har fået en akutprofil, og den diskussion startede i 20[XY], og sygehusplanen, som den ser ud nu, blev vedtaget i 20[XZ], så det er grunden til, at vi er her nu. De centrale diskussioner bliver taget i den udvidede direktion. De er styregruppe for sygehusene. Det er her, vi har tværet rundt i det. Og her har jeg måttet være træls. Jeg måtte blive ved med at vende tilbage til, om det er de rette konklusioner, er det sådan det skal være? Og som sagt så har jeg kæmpet meget for, at vi fik [akutfunktionen] bygget.

Om samarbejdet i ledelsen

Jeg forstår det ikke; jeg synes, at jeg har haft en god dialog med mange af dem, der sidder i toppen [af den regionale sygehusledelse og] regionsdirektøren, så jeg ved ikke, hvordan vi er kommet hertil, og det er også derfor min udfordring er, hvordan får jeg en god og konstruktiv strategisk dialog med topledelsen omkring dette sygehus. Det er både noget komplekst organisatorisk, det er noget kulturelt, men det er også noget personligt. Jeg skal nok blive på posten,

men jeg har da tænkt, 'er det nu, at jeg kører op med nøglerne, nu er det slut?'

[At komme med forslag om strukturelle reorganiseringer i mit sygehus] har jeg forsøgt et par gange og det er ikke altid faldet i god jord, det er blevet mødt med kritik. Det er forkert af mig at bringe det i spil i forhold til [regionsrådets] politiske forretningsudvalg, det har jeg direkte fået at vide af en, mens andre har syntes, at det var fint. Enten skal man holde nogle festtaler eller lægge svesken på disken. Det er min oplevelse, at nogen syntes det var rigtig godt, og af andre fik jeg et hak i tuden, det er også fair nok. Det er et led i min strategi, lad os nu tegne dette i de helt realistiske farver.

En 'dum' afgørelse

… det her sygehus har oplevet Danmarks største produktionsstigning, 12 %, hvad tror du, jeg får deroppefra [den regionale sygehusledelse]? Ingenting. Radioavisen ringer til mig og vil interviewe mig. Jeg ringer ind til regionshuset og fortæller dem, at radioavisen gerne vil interviewe mig, og ved du hvad de fortæller mig? Det er ikke løgn det her. De sagde til mig, at 'du kan godt få armene ned, det er [den regionale sygehusdirektør], der tager det her interview, og det er ikke godt at være et lille sygehus'. I interviewet blev det til, at [Regionen] havde en produktionsstigning på 12 %. Vi kunne godt fejre det her med muffins, men det handler om, hvordan man behandler sine interne interesser. Danmarks mest tilfredse medarbejdere er dem i [vores sygehus], de har det laveste sygefravær, og det er på trods af, at vi har flyttet arbejdspladser og alt muligt. De er de mest glade.

S: Hvis vi skal se det fra deres perspektiv, hvorfor gør de så, som de gør?

Det ved jeg ikke (fløjter en strofe); det har noget at gøre med, hvordan man er indrettet, har man tendens til at være værdsættende over for andre eller sig selv? Og så er vi ikke særlig meget i fokus på trods af, at vi er en arbejdsplads med [mange hundrede] medarbejdere. Vi er kommunens mest betydende arbejdsplads […]

Den svære dialog om uenighed

S: Hvordan fungerer dialogen på møderne; du siger, det er helt 'clemensk', får man aldrig sagt sine sætninger færdigt, før der bliver stillet spørgsmål?

Ja, det er det: 'Hvorfor nedlægger du ikke nogle flere [stillinger]?' Nu er vi gået efter at få de bedste klinikchefer og har rekrutteret nogle uden for. Nu havde vi nogle i overskud, og dem kunne vi ikke belemre resten af regionen med – nogle, vi ikke kunne bruge. Rigtig tværen rundt; 'det var rigtig dumt sagt!', sådan noget - og at kritisere mit valg af [souschef]. Hvis det var sådan, at vedkommende ikke duer, så er det mit ansvar, men man må da have tiltro til, at jeg vælger de rigtige, og det selvfølgelig giver da noget bøvl, at Dansk Sygeplejeråd synes, det er ærgerligt, at man skulle have taget en, der var i huset. Men vedkommende kunne ikke løfte opgaven, og det tror jeg da ikke, at der er nogen i jernindustrien, der betvivler, men det er jo ikke sådan, man taler til hinanden.

Indledende refleksioner

Dette uddrag af en samtale om ledelse peger tydeligvis på de dilemmaer, som nogle gange kaldes krydspres og som handler om inkompatible ønsker, mål og forståelser. Det, vi har som intention i det følgende, er med relationelle begreber og forståelser af daglig praksis at udkrystallisere sådanne dilemmaer i en række processer og relationer med det formål at gøre nogle af de processer, der er indeholdt i ledelse, organisering og kommunikation, mere tydelige.

I det relationelle perspektiv på ledelse og organisering, der lægges til grund i dette kapitel, handler det i høj grad om: Hvad der sker i hverdagens praksis, når der ledes i organisationer. Om at anlægge et *becoming*-perspektiv på forandring (Tsoukas og Chia, 2002), hvor dynamik og forandring bliver det helt centrale. Om hvorledes erfaringer skabes og bruges imellem de mennesker, der befolker en organisation. Om betydningen af sprog og kommunikation som noget andet end det at overlevere information (Alvesson og Kärreman, 2000).

Det handler tillige om de organisatoriske samspil mellem forskellige menneskers forskellige intentioner og forskellige opfattelser af, hvor verden bør bevæge sig hen. Om den emergens, der præger vort organisato-

riske liv, selv når vi føler, at organisationen som vores lokale verden er ret stabil og planlagt (Mintzberg og Waters, 1985). Om den organisatoriske orden, vi bevidst og ofte mindre bevidst stræber efter. Om det *meshwork* (Ingold, 2008), vi hele tiden er del af og deltager i inden for organisationen. Og ikke mindst om den polyfoni af mange stemmer, som vore aktiviteter skaber (Cunliffe og Eriksen, 2011) og de deraf skabte – til tider irriterende, men ofte nødvendige – modsætninger og dermed dilemmaer, som skal håndteres som en integreret del af ledelse.

Et relationelt perspektiv: begreber og sammenhænge

I hvert fald siden Sokrates for snart 2500 år siden (Xenophon i Sharfritz m.fl., 2005) har ledelse været et hyppigt diskuteret tema, og der har gennem tiderne været præsenteret utallige forsøg på både at forstå og forklare, hvad ledelse er, og ideer og anbefalinger til, hvordan ledelse kan gøres bedre, mere effektiv, mere virkningsfuld og mere human (for en oversigt, se Hildebrandt m.fl., 2015). Dette kapitel vil nøjes med at præsentere ét perspektiv på ledelse – et relationelt perspektiv. Samtidig har kapitlet ikke til formål at komme med et bud på en ledelsesforståelse, der prætenderer at være de gennem historien præsenterede overlegen. Det har i stedet til formål at præsentere relationel ledelse som en tilgang til feltet, der lægger et bestemt perspektiv på en række processer, aktiviteter, modsætninger og kommunikationer, vi ser som væsentlige.

Et relationelt perspektiv (Larsen og Rasmussen, 2014a) tager sit udgangspunkt i at forstå de dimensioner af verden, der kan opfattes som sociale konstruktioner og dermed som skabt gennem menneskers samvirke (Gergen, 2009). Størst interesse rettes mod det, vi sammen skaber i det daglige i vort liv i organisationer, og hvor interessen er rettet mod alt det, der kun i begrænset grad i praksis kan ses som noget, der på forhånd er planlagt i detaljer. Det handler i høj grad om at sætte fokus på det, som tilsyneladende bare sker, og som vi hen ad vejen kommer til at opfatte som noget naturligt – noget, som tages for givet. Perspektivet er dermed også rettet mod ledelse og organisering som brug af kommunikation og sprog – og hvordan kommunikation på afgørende vis spiller sammen med vore øvrige handlinger.

Centralt bliver her de mange handlinger, som ikke alene skaber produkter og andre ydelser, men også er med til at skabe – ofte modsatrettede – opfattelser af og forestillinger om, hvorledes organisationen som en egen lokal verden kan forstås. Ud fra en erkendelse af, at disse forhandlinger altid foregår mellem mennesker, definerer vi her ledelse som pro-

cesser, der traditionelt har til formål at understøtte og søge at koordinere og styre organisationens 'forhandlingsrum', ofte bl.a. gennem at nedtone de modsætninger og konfliktpotentialer, der løbende opstår, og udnytte de fælles muligheder. Men vi ser også – måske lidt mere utraditionelt, men i vore øjne betydningsfuldt – ledelse som processer, der lægger vægt på at opretholde forskellighed (Larsen og Rasmussen, 2014a).

Ledelse som del af meningsskabende processer

Det handler derfor om ledelse set som interaktionsprocesser mellem mennesker og ledelse som en egenskab knyttet til det at være integreret i relationer (Denis m.fl., 2012, s. 215) – og dermed i høj grad om processer, som de løbende udspiller sig direkte mellem medarbejdere i en organisation i deres bestræbelser for at få opgaver løst. Det er på den måde et perspektiv, der tager udgangspunkt i og holder fokus på hverdagens konkrete aktiviteter i en virksomhed eller en institution, og som lægger vægt på at iagttage, forstå og deltage direkte i processer og i mindre grad på arbejdet med opbygning af strukturer og design af systemer.

Perspektivet bygger samtidig på en forståelse af ledelse og relationer, der har rod i en becoming-ontologi (James, 1985). En ontologi, som indeholder, at verden og dermed livet i grupper, organisationer, omgivelser såvel som ledelsesrelationer, aldrig er statiske, men forandrer sig uafladeligt og i forskellige retninger. Det sker ikke nødvendigvis gennem store revolutioner og radikale spring, men oftest gennem små, næsten umærkelige bevægelser (Tsoukas og Chia, 2002). Det fordrer en opmærksomhed på, at vi alle ændrer os løbende - men sjældent helt i takt, og at ledelse foregår med udgangspunkt i forskellige forestillinger om muligheder i fremtiden, bygger på delvist fælles erfaringer, men samtidig sker ud fra en erkendelse af, at fremtiden i princippet er ukendt, og forestillinger, ønsker og ideer om det fremtidige netop peger i flere og ofte divergerende retninger.

Det betyder, at ledelse er en proces, hvor flere sammen, men med mere eller mindre forskellige intentioner og ideer, opbygger forestillinger om fremtiden og i større eller mindre grad af enighed søger at realisere disse. Sygehusdirektøren kan i casen ikke egenhændigt styre den forståelse eller praksis, der løbende udvikles under forløbet. Den sker i samspil – og modspil – med andre både i egen organisation og i den regionale sygehusledelse. Og her er der forskel på, hvilken mening der konstrueres, hvorved der opstår dilemmaer, som direktøren i samspil med de øvrige interessenter er nødsaget til at tage som afsæt for at finde frem til, hvor-

dan ledelse i den pågældende kontekst kan og skal realiseres – hvis der overhovedet kan findes en fælles løsning på dilemmaet.

Det er konstruktionsprocesser, hvor alle dermed er medvirkende til at skabe fremtiden. Fremtiden er der ikke – den skabes. Realiseringen af fremtiden er samtidig afhængig af parternes forskellige intentioner og handlinger, og tillige af handlinger fra mange andre grupper og organisationer, fx regionsråd, den lokale befolkning, personalet på sygehuset og den regionale sygehusadministration. På den måde er ledelse – ligesom en stor del af al anden menneskelig aktivitet – sammen med processer i den her-og-nu kontekst, som omgrænser dilemmaet, medvirkende i at skabe denne i nuet uforudsigelige og konstant formbare fremtid.

Samtidig foregår ledelse for at støtte skabelse af denne fremtid på en måde, så udviklingsretningen for den fælles aktivitet og opgaveløsning ud fra de mange forskellige forestillinger bliver rettet mod at skabe en så attråværdig fremtid for organisationen som muligt. Et eksempel på det er, at uanset, at det ikke er det specifikke sygehus, der formelt får æren for produktivitetsstigningen, så fejres den på dette hospital for at understøtte lokale anerkendelsesprocesser.

Den tilsyneladende modsætning, der ligger i dette, kan forstås gennem at se lidt nøjere på begrebet organisation. For i casen ser det ud til, at der indgår flere niveauer af organisationer. Der er det regionale sygehusvæsen, som kan ses – og sikkert ses af dets ledelse – som den centrale organisation. Der er sygehuset, som direktøren er leder af, og som af ham og hans stab ses som organisationen i fokus. Og det er hensigtsmæssigt at operere med endnu et niveau, som her vil blive benævnt et 'arbejdsgruppe-' eller 'gruppeniveau'.

En gruppe er i den sammenhæng de medarbejdere, der i der daglige arbejder tæt sammen. Det kunne være medarbejderne på en sengeafdeling eller i et operationsteam, men det kan også være direktøren og hans direktion. Det, der karakteriserer en gruppe, er ikke kun, at det er mennesker, der er i nær kontakt med hinanden i det daglige arbejde, men også, at det er gruppens dynamik, der i betydelig grad former og omformer de daglige rutiner og de normer, som bliver taget for givet af de enkelte medlemmer af gruppen. Gruppen er på mange måder den daglige, lokale arbejdsverden for sine medlemmer og dermed i betydelig grad hjemsted for meningsskabelse.

En organisation er i den sammenhæng en mere formel sammenslutning, som tilbyder bestemte ydelser til mere eller mindre veldefinerede omgivelser og med nogle mere eller mindre udviklede intentioner om

den udviklingsretning, organisationen bør bevæge sig i. I sammenhæng med casen kan organisationen være syghuset, men organisationen kan som nævnt også være det regionale sygehusvæsen og gruppen kan være sygehusdirektøren og hans direktion. Det afhænger af, hvem der ser og med hvilken intention.

Med sådanne forskellige organisationsniveauer vil både udviklingsretning, og hvad der kan blive attråværdigt, ikke ligge fast på forhånd. Det gør det ikke; alene af den grund, at verden og de muligheder, der kan udvikles, først forstås i praksis, der hvor og når – og i særdeleshed måske efter – handlingen udføres. Hverken den regionale sygehusledelse eller sygehusdirektøren kunne på forhånd med sikkerhed forudse, hvad udfaldet af mødet blev.

Skabelse af mening

En hel central forudsætning for det at handle 'ind i' en ukendt fremtid er, at der skabes mening med denne handling. Handling uden mening forekommer omsonst, så derfor er medvirken i meningsskabelse en central ledelsesopgave. Det ses af casen, hvor det er ret tydeligt, at den mening, der dannes hos sygehusdirektøren og hans direktion, ikke er den samme mening, som dannes i den regionale sygehusledelse. Det gælder ikke kun om, hvem der bestemmer hvad, men det gælder også om, hvad der opfattes som gode og effektive beslutninger og handlinger.

Det bliver på den måde helt afgørende i ledelse, hvordan en gruppe, en organisation eller en 'superorganisation', her for eksempel det regionale sygehusvæsen, bliver i stand til at konstruere mening ved at handle på en bestemt måde. Altså, hvordan de intentioner, der udvikles blandt de deltagende, kan forventes i hvert fald til en vis grad at kunne opfyldes, og at det samlede sæt af handlinger i så høj grad som muligt bliver til en fælles bestræbelse hen mod opfyldelse af de intentioner, der udtrykkes. Dette sker vel at mærke ud fra både fælles og divergerende normer og ud fra en række forskelligartede indtryk af, hvad der er i gang i omgivelserne. I casen ser dette næppe ud til at lykkes.

I den sammenhæng kan det siges, at enhver handling – da den retter sig mod at påvirke fremtiden – alene pga. det ukendskab og den deraf følgende uklarhed, der præger denne fremtid, sker ind i en uvis proces og dermed kan skabe en form for meningsvakuum. Selv om vi alle til stadighed lever i sådanne perioder med tab af mening, betyder det alligevel, at ledelse også handler om at medvirke til at lære organisationen og gruppen at leve i et sådant vakuum og om, så vidt det er muligt, at sørge

for, at dette vakuum ikke bliver uoverskueligt stort. Det handler her om at trække på nogle af de fælles erfaringer, som allerede deles i gruppen og i organisationen, og tillige om at hjælpe til med at mindske betydningen af de erfaringer, der ikke længere virker hensigtsmæssige.

Betydningen af erfaringer i meningsskabelse

Brug af erfaringer er en klar forudsætning for både at handle og at skabe mening. Erfaringer skabes af mennesker gennem tiden i et samspil mellem mange relationelle processer og ud fra flere forskellige udgangspunkter. Dels er erfaringer noget, de enkelte bygger op sammen med dem, de omgås i gruppen, og dels skabes erfaring gennem de mere institutionelle budskaber og den mere systematiserede socialisering (Berger og Luckmann, 1976, s. 162ff), både i hverdagsverdenen som sådan, men også i den organisation, de arbejder for.

Det betyder, at vi alle både trækker på en lang række fælles legitimerede kundskaber og en taget-for-givet generel viden, og på erfaringer opbygget i fælleskab meget tættere på den enkelte, for eksempel i gruppen. I sammenhæng med ledelse i organisationer handler det i særlig grad om de erfaringer, der bliver gjort i arbejdslivet, og i de arbejdsgrupper, virksomheder og institutioner, den enkelte har været og er knyttet til.

På den måde er det tydeligt, at skal der handles i fællesskab, så trækkes der på, at alle både har opbygget en vis mængde fælles erfaringer og har gennemgået en socialisering i arbejdslivet og i organisationen, der har skabt og skaber en række fælles antagelser. Men samtidig har alle tilegnet sig en række erfaringer og opbygget en viden, som kun deles i arbejdsgruppen, fx forskellen mellem erfaringer i syghusets direktion og i den regionale sygehusledelse.

Det betyder, at der på nogle punkter altid vil være forskelle mellem mennesker, såvel når det drejer sig om viden og erfaringer, som når det drejer sig om intentioner. Så når en opgave skal løses mellem flere, vil der altid skulle finde en udveksling sted af forestillinger og intentioner inden for den gruppe, som løser denne opgave, men samtidig vil det betyde, at der gennem denne fælles erfaringsproces i den enkelte gruppe vil opstå forskellige erfaringer i de forskellige grupper inden for organisationen. På den måde kan en organisation ses som bestående af en række lokale fællesskaber, som ikke bare har hver sine erfaringer, men også forskellige normer og forskellige intentioner.

Set i casens perspektiv handler det om, at der også er værdi i, at ledelsen af det regionale sygehusvæsen og direktøren for det enkelte sygehus

ikke har den samme opfattelse af, hvad der er godt og effektivt. Sådanne forskelle i opfattelser er en forudsætning for, at der kan skabes nye løsninger. Det kan imidlertid kræve, at ikke alle parter holder fast i deres opfattelse af situationen, men at de tillader sig at gå ind i et meningsvakuum for at komme ud på 'den anden side' med en mere åben indstilling.

Kommunikation og meningsskabelse

En afgørende proces ikke kun i relationel ledelse, men også i et relationelt perspektiv som sådan, handler om kommunikation. Det er næppe nogen nyhed, da kommunikation meget ofte nævnes som en særlig vigtig, nødvendig og besværlig problemstilling i mange diskussioner om ledelse, for eksempel i casen, som er præsenteret her i kapitlet. Et relationelt perspektiv på kommunikation vender imidlertid så at sige en meget gængs forestilling om kommunikation på hovedet (Larsen og Rasmussen, 2013b, s. 82). Byggende på, hvad Herbert Mead skrev allerede i 1934 (Mead, 2005), handler det om, at kommunikation skabes *mellem* mennesker gennem budskaber og tilpassede, eller utilpassede, gensvar.

Væsentligt er her, at alle, som deltager i en kommunikation, på én og samme tid – og til enhver tid – skal ses som både afsendere og modtagere. Eller udtrykt mere præcist: Budskaber skabes og ændres i kommunikationen *mellem* deltagere. Alle deltager i en samtale ud fra deres intentioner, men budskaber, der kommer frem, bliver skabt gennem deltagernes samtale eller anden form for kommunikation. Det fører imidlertid ikke nødvendigvis til, at disse budskaber altid bringes i overensstemmelse med hinanden.

Det gælder ikke kun i kommunikation, hvis formål det er at skabe mening i den enkelte gruppe eller i kommunikation mellem grupper. Det gælder tillige i kommunikation mellem en medarbejder eller en gruppe af medarbejdere og en leder. Set i et relationelt perspektiv vil dette altid være en form for samtale mellem de enkelte parter også uanset, om denne ene part – lederen – har den formelle ret til at udstede en ordre. Medarbejderen eller medarbejderne vil som deltagere i samtalen altid komme frem til deres fortolkninger af det budskab, der er skabt sammen, og det behøver ikke at være i overensstemmelse med lederens initiale eller nuværende intentioner.

Vigtigheden af kommunikation som en del af ledelse åbner dermed for spørgsmålet om den måde, sprog kan forstås på i et relationelt perspektiv. Med udgangspunkt i Ludwig Wittgenstein (Wittgenstein, 1971) er betydningen af sprog ikke, at det giver en afbildning af en del af verden. Det

er i stedet, at sprog skaber verden, og at det, vi ikke har ord og begreber for, opfatter vi ikke. Denne vægtning og betydning af sproget er blevet benævnt the 'linguistic turn' inden for ledelse og organisering (Alvesson og Kärremann, 2000; Reed, 2005) og peger på den store betydning, sprog har ikke kun for at opretholde, men også for at udvikle organisationer.

Sprog og kommunikation har på den måde en afgørende funktion for ledelse – eller man kunne i et becoming-sprog sige: for den fortløbende organiseringsproces, ledelse er en del af. Men det er samtidig væsentlig at tilføje, at selv om en organisering er formelt fastlagt som en planlagt proces, så vil der samtidig være mange andre kommunikationer i og uden for denne organisering, der løbende skaber en række, ikke nødvendigvis kompatible, men til tider konflikterende, processer inden for det, vi opfatter som én organisering. Ledelse er i den sammenhæng ikke nødvendigvis det at skabe kommunikationen, men det at medvirke aktivt i at sammenspille de forskellige kommunikationer og til tider modsatrettede budskaber.

Det kunne måske have været en vej til at håndtere den modsætning, der opstod i casen mellem, hvem der skulle interviewes til nyhedsmedierne for at præsentere de produktivitetsstigninger, der var præsteret på det aktuelle sygehus. Ikke fordi modsætningen på den måde ville blive fjernet, men for at konteksten for denne kommunikation på den måde måske ville komme til at stå lidt mere tydelig.

Den daglige ledelse og kommunikation i organisationen

Den daglige aktive relation mellem de medlemmer af en virksomhed eller institution, som er i samme gruppe eller afdeling, har betydning for det sprog og de begreber, deltagerne udvikler, den kommunikation, de er med i, og derfor for den daglige meningsskabelse, de er del af. Ord og begreber kan ofte være de samme, der bliver brugt inden for organisationen, dens omgivelser og en bredere kultur- og sprogkreds. Den konkrete, praktiske betydning af centrale begreber og brugen af dem kan imidlertid variere ikke bare mellem organisationen og dens omgivelser, men ofte også mellem grupper og afdelinger inden for den samme organisation. Det betyder ikke kun, at der opstår uoverensstemmelser i terminologien, men – med den betydning af sprog, som præsenteres her – tillige, at organisationen på én og samme tid udvikles i flere forskellige retninger.

Sådanne dilemmaer opstår netop gennem det, at de, som kommunikerer, står i hver deres lokale verden, altså i hver deres organisation el-

ler forskellige grupper i den samme organisation. I sygehuscasen er der et tydelig dilemma eller modsætning mellem det sprog og den mening, den regionale sygehusledelse tager som udgangspunkt i samtalen, og det sprog og den mening, som sygehusdirektøren ønsker, der skulle have været brugt, for at løse de specifikke modsætninger.

Disse forskelle er tydelige i forsøgene på at kommunikere mellem grupper med forskellig faglig uddannelse, mellem afdelinger med forskellige funktioner og mellem forskellige niveauer i en organisation. Dette er en kendt, og til tider tilsyneladende svært løselig, problemstilling i mange organisationer, og føles ofte som det, der her i bogen benævnes 'dilemmaer'.

Men det, et relationelt perspektiv lukker op for, er, at sådanne forskelle ikke kun kan relateres til forskellige faglige kulturer. De er samtidig del af processer, som fungerer kontinuerligt i organisationen gennem, hvem der i det daglige arbejder sammen om hvilke opgaver. Processen med, at begreber tillægges specifik betydning, skabes af den måde, der arbejdes sammen på, og er i sig selv en forudsætning for, at der kan arbejdes effektivt sammen inden for den enkelte gruppe. Forskelligheder mellem grupper inden for den samme organisation kommer netop af de forsøg på entydighed, som den enkelte gruppe internt forsøger at etablere.

Set i det lys er det, at ledelse også ofte – ud fra ønsket om at skabe en strategisk dialog hen mod en enighed – handler om at forsøge at arbejde med at skabe et fælles sprog, en fælles kultur og en standardiseret opgaveløsning i hele organisationen, en ny betydning. Det handler først og fremmet om, at når en formelt udpeget ledelse udsender et påbud, giver et godt råd, præsenterer en strategi eller en mere operationel plan, vil det være hensigtsmæssigt for alle medvirkende at tage som udgangspunkt, at sådanne kommunikationer bliver til forskellige budskaber i de enkelte gruppers interne kommunikation, som i casen, hvor der i flere omgange diskuteres struktur og hospitalets funktion, ikke mindst i det for mange sygehuse afgørende spørgsmål om at opretholde en akutfunktion.

Uanset, hvor meget den formelle ledelse øver sig i at kommunikere effektivt, bliver en væsentlig relationel erkendelse netop, at budskaber skabes mellem mennesker i tæt samarbejde og ikke hos et individ, der kolporterer en erkendelse videre. At tage det som udgangspunkt betyder, at fokus i ledelse kommer til at blive placeret i samspillet mellem kommunikation og meningsskabelse, og at arbejdet med at udvikle passende kontekstuelle rammer for kommunikation og at medvirke herindenfor er vigtigt som ledelsesfunktion.

Kommunikation omfatter samtidig meget mere end ord. Ikke kun indeholder den tillige kropslige ytringer, den indeholder også de symboler og ritualer, vi sammen skaber og giver betydning (Larsen og Rasmussen, 2014a, s. 75ff). Kommunikation er selvfølgelig det, vi siger. Men det er også det, vi ikke behøver at sige inden for gruppen, afdelingen eller organisationen for at løse opgaver i fællesskab, fordi det ligger implicit i de måder, vore relationer fungerer og udvikler sig. På den måde kan den daglige kommunikation i høj grad siges at skabes i den enkelte gruppe, hvor deltagerne arbejder tæt sammen, og der skabes derved en lokal, kulturel og relationel dynamik, som får de daglige aktiviteter til at fungere, og som samtidig fungerer i de processer, der fortolker udefrakommende signaler.

Samtidig er det, vi kommunikerer, ofte ikke éntydigt og fastdefineret. Det, som karakteriserer mange dagligdags situationer, er indholdet af emergens, uklarhed og usikkerhed. En central proces i mange kommunikationer er en søgen efter en mere sikker bestemmelse af noget nyt, som anes. Det nye kan være processer, som opfattes som under forandring i organisationens omgivelser, og det kan være nye muligheder, der kun er delvist udviklede og forstået internt i organisationen. Men det, som set i dette perspektiv er centralt i ledelse, indeholder en bestræbelse på at skabe mening også i de mere uklare processer – og det relaterer sig til, at den mening eller de meninger, der skabes her, samtidig i princippet er ufuldstændige og vil ændre sig løbende. Går vi tilbage til casen, så var der ikke og blev nok heller ikke enighed mellem grupperne om, hvem der oplevede produktionsstigninger. Hvor direktøren opfattede det som et lokale anliggende, forstod den regionale sygehusledelse det som en regional sejr.

Det emergente set i et meshwork-perspektiv

Hverdagens processer i en organisation er på den måde præget af rutiner, som opbygges, men også ændres gennem arbejdet og derved bliver et væsentligt element i, hvordan de deltagende forstår deres opgaver. Sådanne rutiner ændres løbende i forbindelse med, at de forfines eller udskiftes samtidig med, at de møder det emergente, som løbende bliver fortolket både i indhold og mulige konsekvenser. Specielt det emergente kan gennem de fortolkninger, som sker, såvel resultere i, at det får helt ubetydelige konsekvenser, men også, at andre emergente processer får helt afgørende betydning for den retning, som organisationen kommer til at bevæge sig i, og det er ofte ikke muligt at forudsige,

hvad der får afgørende/strategisk betydning for organisationen (Larsen og Rasmussen, 2014b).

Dette processyn på en organisation kan bruges til at se organisering som en række kommunikationsprocesser – velkendte som nye – der snor sig ind mellem hinanden, krydser hinanden, går i ring, kommer i konflikt, til andre tider næppe berører hinanden og tilsammen bliver til billeder på de udviklinger, organisationen gennemgår. I et relationelt syn på ledelse kan d tidligere nævnte udtryk *meshwork* (Ingold, 2008; 2011) anvendes om denne proces. At se en organisering som et meshwork er at lægge vægt på processer og samspil, som selv om de er mere eller mindre bevidst planlagte, alligevel tilsammen får et skær af tilfældighed og uforudsigelighed over sig. En pointe er i den sammenhæng, at selv de meste planlagte handlinger og de mest minutiøst forberedte beslutninger løber ind i såvel emergente begivenheder og i de forskellige fortolkninger, der foregår i de enkelte grupperinger og afdelinger i en organisation.

Ledelse i polyfoni og samskabelse

Det betyder, at organisering altid har et betydeligt element af polyfoni og flertydighed i sig. Selv om der formelt fastlægges én retning, så bevæger den sig ud i mange forgreninger, muligheder og til tider modsætninger. Kigger vi på diskussionen om den souschef, som direktøren for det regionale sygehus ansatte, så var der meget delte meninger om, hvorvidt den beslutning om at ansætte en eksterne var den rette, eller om han hellere skulle have ansat en intern. Det hænger ikke kun sammen med, at der er mange grupperinger, der fortolker, men i mindst lige så høj grad, at samspillet mellem grupper, organisation(-erne) og omgivelser i høj grad er præget af emergens, og at der på tidspunktet for handling vil være mange lige gode, men delvist ukendte, muligheder for handling. Det kan ses som en betingelse for ledelse og skal ikke ses som et resultat af utilstrækkelig ledelse.

Betingelserne for at se ledelse i et relationelt perspektiv bliver på den måde at have opmærksomheden rettet mod, at ledelse ligesom kommunikation sker i mellemrummet mellem mennesker, at den finder sted i en verden, der hele tiden forandres i retninger, som kun delvist kan forudses, at hverdagens organisering finder sted i form af lokale, kulturelle processer, hvor både kommunikation fra omgivelserne og fra andre dele af organisationen løbende bliver filtreret gennem lokale fortolkningsprocesser, som foregår som del af, at de lokale aktører taler sammen. Det for-

mer sig i praksis som et meshwork i stadig forandring. Et meshwork, som på den måde binder de enkelte processer sammen til en mere eller mindre sammenhængende, men til tider også sammenfiltret proces.

Det at skabe sammen må siges at være det centrale i organisering og ledelse i organisationer, og samtidig er det væsentligt at se dette som en polyfonisk proces. Det hænger ikke sammen med, at tilstedeværelse af polyfoni er et resultat af uhensigtsmæssig ledelse. Det hænger i stedet sammen med, at polyfoni er den langsigtede betingelse for enhver organisations overlevelse og vækst. Polyfonien og forskelligheden er den ene – den innovative – side af organisering, Det er en side, der altid er i ubalance med den anden side: ønsket om orden. Derfor vil meningsskabelse altid bevæge sig dialektisk mellem disse to sider og det relationelle budskab til ledelse er ikke kun, at sådan må det være. Det er tillige at evnen til at kommunikere mellem disse to sider uden, at organisationen mister evnen til at se og udnytte nye muligheder eller falder fra hinanden, er en pragmatisk måde at forstå ledelse på.

Netop den pragmatiske måde at forstå dette på letter samtidig arbejdet med dilemmaer og modsætning. Det hænger sammen med, at dilemmaer ikke skal forsøges fjernet, for det vil ofte bare resultere i at nye opstår. Væsentligt er i stedet at se ledelse som processer, der går ind i sådanne modsætninger for at bruge dem i praksis og netop ud fra en erkendelse af, at det er gennem de dilemmaer, vi i fælleskab finder ud af, at vi har en mulighed for at komme frem til nye og mere dynamiske og udviklingsbefordrende modsætninger.

At undersøge ledelse ud fra et relationelt perspektiv

Denne anden del af kapitlet vil blive brugt på at skitsere nogle af de betingelser og praktiske skridt, det kan være relevant at efterleve, hvis undersøgere ønsker at følge et relationelt spor. Betingelserne er ridset op i følgende otte punkter:

- Verden bevæger sig altid
- Ledelse skal analyseres som konkrete processer i hverdagen
- Analyser foretages i tæt samspil med de, der praktiserer ledelse inklusiv medarbejdere med ansvar for egne opgaver – alle er aktive medkonstruktører af viden
- En objektiv analyse af ledelse er en umulighed
- Der søges ikke at konstruere kun én, men flere konklusioner og sandheder

- Nogle betydninger, meninger og forestillinger vil altid være indbyrdes modstridende
- Der kan ikke opbygges et entydigt billede af organisation og ledelse
- Det tilstræbes, at alle deltagere skal kunne bruge resultaterne af en relationel undersøgelse

Den *første* betingelse for at arbejde med at analysere ledelse i et relationelt perspektiv er at arbejde ud fra, at verden ikke står stille, men løbende forandrer sig. Det gør forståelsen af ledelse i øvrigt også. Det gælder både, hvad angår forudsætningerne for at udøve ledelse, og hvad angår de forståelser, der konkret dannes i gruppen og i organisationen om ledelse. To situationer eller processer vil aldrig forløbe ens. De og deres kontekst fortolkes forskelligt på forskellige tidspunkter, og samtidig vil den måde, gruppen leder sig selv på for at håndtere disse processer, heller ikke være de samme. Hvis der tænkes tilbage på casen, er det tydeligt, hvordan diskussionen om, hvem der reelt set oplevede en produktionsstigning, er interessant her, netop fordi fortolkningerne heraf var forskellige. Skal ledelse forstås og analyseres relationelt, vil forandring, modsætninger og flux hele tiden få en afgørende betydning.

Den *anden* betingelse er, at det relationelle perspektiv på ledelse bedst analyseres konkret, som processer på dagligdagens mikroniveau og hos mange medlemmer af organisationen. Det hænger ikke kun sammen med, at begrebet organisationsstrukturer, der i andre teoretiske perspektiver har betydelig vægt i analyser af ledelse, her forstås som sociale konstruktioner, der løbende og af alle fortolkes og forandres. Det hænger tillige sammen med, at det er gennem den praktiske udfoldelse af ledelse i relationer mellem flere, at den løbende udvikling af fænomenet 'ledelse' kan forstås. Hvis man derfor skal være i stand til at forstå og sætte sig ind i den udfordring, som sygehusdirektøren oplever, så forudsætter det, at hverdagens udfordringer følges og udforskes løbende. Derfor vil analyser, der foregår løbende og 'tæt-på' den daglige praksis, have stor betydning.

Den *tredje* betingelse for at arbejde med at analysere ledelse relationelt handler om, at de, der undersøger, arbejder direkte sammen med alle dem, som praktiserer ledelse. Et relationelt perspektiv umuliggør i sig selv, at undersøgere kan frigøre sig fra de organisatoriske processer, de undersøger. Selv når den enkelte sætter sig alene med sin lap-top for at overveje mulige måder at forstå processer, vedkommende har deltaget i, så bringer vedkommende sin egen og andres praktiske deltagelse i disse processer med sig. Samtidig vil det være således, at undersøgere

heller ikke lader undersøgelsesfeltet og dets aktører uberørt. Den måde, undersøgeren stillede spørgsmål til sygehusdirektøren, spillede en aktiv rolle i, hvilke emner, der blev udforsket, og hvilken forståelse og viden, der løbende gennem samtalen opstod. Undersøgere deltager – også selv, hvis de ønsker at stå uden for i en neutral position – og dermed spiller de en rolle i de processer, de undersøger.

Den *fjerde* betingelse er at erkende, at dét ikke at kunne skabe en adskillelse mellem undersøger og felt umuliggør objektivitet, hvilken ellers ofte sættes som en betingelse i andre forskningsperspektiver og paradigmer. I et relationelt perspektiv skaber erkendelsen af den manglende mulighed for objektivitet ikke kun en begrænsning, men åbner samtidig den afgørende mulighed, at undersøgerne aktivt medvirker i forståelse af ledelse gennem at give aktørerne impulser til at handle og at overveje. I relation til casen, der anvendes i dette kapitel, er det tydeligt, at den forståelse og den fortælling, der præsenteres her omkring processerne, på ingen måde er objektiv. Den er relationelt forankret og tager sit afsæt i de samtaler, der in-situ blev afholdt mellem sygehusdirektøren og forskeren og repræsenterer herigennem en lokal, relationel og kontekstuel forståelse af de organisatoriske udfordringer.

Den *femte* betingelse er, i sammenhæng med det ovenstående, at der ikke ud af en undersøgelse af ledelse med et relationelt perspektiv kun kommer én konklusion. I stedet er det væsentligt, at der kommer flere bud på konklusioner og sandheder. Disse sandheder, hvoraf ingen i sig selv, men kun for de deltagende og kun momentant, er mere sande end andre, skal præsenteres og diskuteres både af undersøgere og aktører – og i en forsknings- eller studiesammenhæng af undersøgere og udenforstående interesserede. Hvis der skeles til den måde, hvorpå der under samtalen stilles spørgsmål til sygehusdirektøren, illustreres det, hvordan der hele tiden arbejdes ud fra en erkendelse af, at den forståelse, der italesættes under samtalen, udgør ét lokalt perspektiv og én sandhed, som på dette tidspunkt blev fundet meningsfuld. Den forståelse og sandhed vil senere blive udviklet videre og re-fortolket afhængig af, hvem der taler sammen, hvad der tales om og hvilke handlinger og forståelser, der tages afsæt i. En retningslinje er, at de konklusioner, der drages, altid vil være midlertidige, og at der arbejdes for at præsentere disse på måder, så det er muligt at arbejde videre med dem.

Den *sjette* betingelse handler om, at de meninger, betydninger og forestillinger, som udvikler sig, aldrig vil være fuldstændigt overensstemmende, nogle vil endda være i direkte konflikt med hinanden. En pointe

i det relationelle perspektiv er, at sådanne modsætninger ikke skal søges fjernet, gemt eller nivelleret ud. De skal i stedet bruges med hjælp fra den energi, selve modsætningen skaber. Og de skal bruges til tilsammen at skabe noget nyt, som så i sig selv skaber nye modsatrettede forestillinger. Hvis der tænkes tilbage på de udfordringer, som sygehusdirektøren præsenterede under samtalerne, så er der ingen tvivl om, at der er forskellige opfattelser af, hvilken souschef, der skulle ansættes, hvem der oplevede produktivitetsstigninger og hvordan kommunikationen skulle forløbe mellem det regionale sygehus og den regionale sygehusledelse. Og disse forskellige forståelser levede side om side med hinanden, også selv om de var i konflikt med hinanden, og det vil være umuligt at sige, at en part havde ret og den anden tog fejl. Centralt i undersøgelse af ledelse er i den sammenhæng evnen og viljen til gennem medvirken i kommunikation at være med til at forme processer og rammer, som muliggør en konstruktiv proces, der rummer de to sider af en modsætning med henblik på at skabe en syntese, som derefter er kimen til nye modsætninger.

Den *syvende* betingelse hænger sammen med, at det implicit ligger i en meshwork-forståelse og i den måde, en organisation kontinuerligt udvikler sig ud fra samspillet mellem de forskellige lokale grupper, at et entydigt helhedssyn på en organisation og på dens ledelse kan være umuligt, men måske også uhensigtsmæssigt, at skabe. Derfor vil den relationelle undersøgelse af ledelse kunne have udspring internt i en enkelt lokal gruppe og dens samspil med de øvrige grupper, og måske derefter én af de øvrige grupper. Det sker ud fra den antagelse, at ingen gruppe og slet ikke et enkelt individ kan have blik for alle de ledelsesprocesser, der finder sted selv i en mindre organisation. Sygehusdirektøren kan ikke, uanset hvor kompetent en leder han er, og hvor mange perspektiver han kan rumme på én og samme tid, på nogen måde være i stand til at følge med i og begribe, hvordan lokale forståelser, praksisser og meninger løbende udvikler sig. Selv de, der har det formelle topledelsesansvar, er nødt til at erkende, at der foregår myriader af ledelsesaktiviteter, de hverken kan eller skal have viden om, og som sommetider fører til, at dialoger, som på et givent tidspunkt blev vurderet som strategiske og udviklende, pludselig ændrer form og indhold og vurderes som uproduktive og modarbejdende.

Den *ottende* betingelse handler om, hvem der skal nyde gavn af en undersøgelse af ledelse i et relationelt perspektiv – og hvilken form for gavn. At resultater skal formidles ud over den kreds, der er direkte involveret i dem, er i sig selv en betingelse. Og det er ligeledes klart, at en relationel

forståelse i sin kommunikation bygger på, at alle, som stifter bekendtskab med disse resultater, på hver sin vis skal kunne bruge dem til at arbejde videre med – og ikke opfatte dem som endelige konklusioner. Gennem samtalerne med sygehusdirektøren skabes der løbende ny erkendelse og viden, der kan føre nye praksisser og forståelse med sig. Samtidig vil det være etisk uholdbart, hvis der ikke satses på, at de direkte involverede kan komme til at nyde gavn af en sådan undersøgelse. Det gælder både i løbet af undersøgelsesprocessen og i det fortsatte arbejde med løbende at opbygge forståelse. På samme måde som sygehusdirektøren gennem samtale med andre løbende er i gang med at udvikle sin forståelse, vil det samme gøre sig gældende for den, som læser denne tekst. Der vil være dele af denne tekst, som i re-fortolket og videreudviklet form vil bringes med videre i de kommende samtaler og processer, læseren indgår i.

Det praktiske arbejde med at undersøge ledelse

Men før der nås så langt, tillader vi os som forfattere af kapitlet at give nogle simple ideer til, hvorledes en undersøgelse af relationel ledelse kan praktiseres. Det sker med udgangspunkt i de ovenstående betingelser for at undersøge relationel ledelse og med udgangspunkt i, at en sådan undersøgelse i meget høj grad bygger på samtaler mellem ledere, medarbejdere og undersøgere og dermed arbejder på følgende vis:

- Enhver kontakt og enhver kommunikation både bidrager til at påvirke, men også til at skabe forståelse af ledelsesprocesser. Derfor kan enhver samtale, enhver iagttagelse, enhver læsning af dokumenter og enhver nedskrivning af noter tjene som et led i at forstå, men også påvirke ledelsesprocessen. Det betyder i princippet, at intet som iagttages i undersøgelsen, ved besøg i organisationen, under samtaler med deltagere og ved læsning af dokumenter, hjemmesider mv. på forhånd kan afvises som irrelevant for undersøgelsen.
- Tag samtidig udgangspunkt i, at opfattelser løbende ændrer sig, og læg vægt på forandringerne i beskrivelser og beretninger om oplevelser mere end på det stationære. Tal med de involverede om de måder, hvormed de forstår og håndterer flux og forandring. Lad samtalepartnerne tale om, hvad de er midt i lige nu, og lad samtalen dreje sig i de retninger, som falder naturligt. Hvis emner og spørgsmål ikke berøres, er det nok fordi, de har mindre relevans her og nu.
- Hav i samtalen et betydeligt fokus på, hvem den enkelte arbejder sammen med og hvordan. Søg gennem den enkelte at få kontakt til ved-

kommendes mest centrale samarbejdspartnere. Brug samtalen til sammen med deltageren at vurdere, hvordan det vil være muligt gennem kontakt med andre medlemmer i organisationen at få de løbende opgaver og processer belyst i større detaljer og ud fra andre perspektiver.

- Skab en samtaleproces, hvor både undersøger og de deltagende alle bidrager med fortolkninger og forståelser. Læg vægt på, hvordan den enkelte deltager selv oplever sin deltagelse i de fælles arbejds- og ledelsesprocesser, men også, hvordan de øvrige deltagere oplever det sammen. Bidrag som undersøger med tentative fortolkninger og forståelser, men også med en lyttende og åben tilgang. Samtaler vil i nogle situationer foregå mellem én deltager og undersøgeren, men kan i andre tilfælde foregå mellem flere, og det er her væsentligt at udnytte, at deltagerne medvirker som det praktiske arbejdslivs eksperter.
- Undlad at arbejde hen mod en forestilling om ét sandt svar. Arbejd ud fra, at forståelse af situationer og processer skabes løbende og uden et endeligt svar. Der vil altid være yderligere fælles tolkningsprocesser, som vil føre videre, og som vil give bidrag til en bredere forståelse af de studerede ledelsesprocesser. Ikke kun undersøgeren, men også deltagerne danner ud fra samtalerne med nye forståelser, som de vil bruge til at forstå dynamikker og udviklingsforløb.
- Tal sammen ud fra en erkendelse af, at det ikke er gennem forsøg på at skabe enighed, at nye forståelser opstår. Det er gennem viljen til at lytte til anderledes tolkninger og andre svar, at ny erkendelse opstår og nye erfaringer bliver til. Brug tid på at skabe en samtale, hvor der i fællesskab afsøges muligheder.
- Arbejd henimod, at der bliver plads til, at organisationen på én og samme tid kan forstås ud fra forskellige perspektiver, som de formes i de enkelte grupper. Men tillige, at uanset hvor sammenarbejdet en gruppe er, vil der ofte også være forskellige fortolkninger ikke kun af organisationen og af dens opgaver, men også af de processer, der foregår internt i gruppen.
- Tænk på, at en undersøgelse af relationel karakter ikke inddrager alle deltagere for, at de skal levere erfaringer og fortolkninger af hverdagens processer, men for, at de løbende inddrages i, bidrager til og får nytte af de erfaringer, der udvikles i undersøgelsesprocessen. Det gælder generelt, og det gælder ud fra den erkendelse, at når et perspektiv som sit udgangspunkt har dagligdagen og praksis, så er alle også på forskellig vis inddraget i ledelse. Fra første samtale med den første deltager skal den linje lægges, at undersøgelsen søger at skabe værdi

både for den enkelte, for gruppen og for hele organisationen ud fra den forudsætning, at forskellige perspektiver, meninger og tolkninger alle får plads som led i de løbende erkendelsesprocesser.

Afrunding

Som det forhåbentlig er fremgået af de foregående sider, er det at forstå ledelse i et relationelt perspektiv for os ikke et abstrakt, teoretisk projekt. Det et i høj grad et projekt, som handler om at bringe dette perspektiv ind i virksomheder og institutioner for at finde ud af, hvad ledelse indeholder i hverdagen og på mikroniveau. Det betyder også, at både begreber, betingelser og forslag til praktiske skridt er noget, vi har udviklet gennem at integrere teori og praksis gennem undersøgelser i organisationer af forskellig type.

De præsenterede råd er på ingen måder hverken endelige eller obligatoriske at følge. Vi ser dem i stedet som skridt på en vej, der kontinuerligt udvikler sig – ikke som efter en lineal, men i stedet med sving og bugtninger. Derfor vil de skridt, vi anbefaler, forhåbentlig føre til at nye og andre skridt prøves, og at vejen derigennem får nye sving og bugtninger alt efter, hvad der undersøges inden for det relationelle felt og af hvem. Vort forslag er i den sammenhæng, at de, som prøver at bevæge sig ud ad denne vej, gør det ud fra en erkendelse af, at deres skridt er med til at forme vejen, og at processen derigennem kommer til at pege på nye forståelser, nye betingelser og nye praktiske skridt i det at 'indfange' og håndtere ledelse pragmatisk i et relationelt perspektiv.

Litteratur

Alvesson, M. og Kärreman, D. (2000). **Taking the Linguistic Turn in Organizational Research:** Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science,* vol. 36(2), 136-158.

Berger, P. L. og Luckmann, T. (1976). *Den samfundsskabte virkelighed.* Viborg: Lindhart og Ringhof.

Cunliffe, A. L. og Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations,* vol. 64(11), s. 1425 – 1449.

Denis, J. L., Langley, A. og Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, vol. 6(1), s. 211-283.

Gergen, K. J. (2009). *Relational Being: Beyond the individual and community.* Oxford: Oxford University Press.

Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen, J., Wittrup, K. og Isaksen, V. J. (2015). *Ledelse – hele historien.* Viborg: Systime.

Ingold, T. (2008). *Lines. A Brief Story.* Oxon: Routledge.

Ingold, T. (2011). *Being Alive. Essays on Movement, Knowledge and Descriptions.* Oxon: Routledge.

James, W. (1985). *A Pluralistic Universe.* (opr. 1909). New York: Longmans, Green and Co.

Larsen, M.V. og Rasmussen, J. G. (2013a). *Strategisk ledelse som meningsskabende processer.* Gylling: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Larsen, M.V. og Rasmussen, J. G. (2013b). Relationel ledelseskommunikation. I Gjerding, A. N. (red.) *Ledelse i moderne organisationer.* Gråsten: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Larsen, M.V. og Rasmussen, J. G. (red.) (2014a). *Relationelle perspektiver på ledelse.* København: Hans Reitzels Forlag.

Larsen, M.V. og Rasmussen, J. G. (red.) (2014b). Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet. *Nordiske Organisasjonsstudier*, vol. 16(3), s. 26 – 55.

Mead, G. H. (2005). *Sindet, selvet og samfundet.* København: Akademisk Forlag.

Mintzberg, H. og Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal,* vol. 6(3), s. 257-272.

Reed, M. (2005). Reflections on the 'Realistic Turn' in Organization and Management Studies. *Journal of Management Studies,* vol. 42(8), s. 2138 – 2162.

Sharfritz, J. M., Ott, J. S. og Jang, Y. S. (2005). *Classics of Organization Theory.* Belmont: Thomson Wadsworth.

Tsoukas, H. og Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science,* vol. 13(5), s. 567 – 582.

Wittgenstein, L. (1971). *Filosofiske undersøgelser.* Viborg: Munksgaard – Rosinante.

Susanne Broeng, Psykodynamisk organisationskonsulent ved Broeng Consult
Uddannet Cand.scient.soc., psykoterapeut og Organisationsgruppeanalytiker, ECP og WCP cert. ved EAP og forfatter. Skriver aktuelt ph.d. i forandringsprocesser belyst fra et psykodynamisk organisationspsykologisk perspektiv.

Ledelse i krydspres

Belyst fra et psykodynamisk perspektiv

I organisationer under forandring er lederens rolle og særligt det ledelsesmæssige krydspres og den indflydelse, krydspres har på det interpersonelle samspil i organisationer under forandring, trådt frem som et centralt emne i min forskning. De gruppedynamiske processer 'under overfladen' i organisationen påvirker det menneskelige samspil og erfaringer med forandring sprocesser på en måde, som udfordrer det ledelsesmæssige rum. Det ledelsesmæssige krydspres skal forstås som det pres, der opstår i ledelse mellem implementeringen af politiske, overordnede ledelsesmæssige beslutninger og det, at kunne rumme de følelsesmæssige reaktioner og vanskeligheder i medarbejdergruppen, som de overordnede beslutninger kan medføre. I krydspresset mellem disse to positioner er der risiko for, at lederen 'vælger side', og dermed undgår at forholde sig

til kompleksiteten i forandringsprocessen. Formålet med kapitlet er at præsentere forskningsresultaterne fra et aktionsforskningsprojekt med implementering af Skolereformen 2013-2014, hvor spørgsmålet om betydningen af krydspres og autorisation af ledelse for processen i organisationen var centralt.

Indledning

Ofte henviser 'krydspres' til lederes urimelige og handlingslammende position i krydspresset mellem krav om effektivitet og kvalitet overfor reduktion af ressourcer, mellem uforenelige interesser og værdier; altså til kontekstens pres på organisationen og den enkelte leder. I dette kapitel vil jeg argumentere for, at det er væsentligt at se krydspres som andet og mere end noget, som 'systemet gør mod ledere', at det også er processer, der finder sted 'inden i og mellem os' som noget, vi gør mod os selv og hinanden (Majgaard, 2014, s. 6) både bevidst gennem vores kommunikation og ubevidst gennem handlinger og holdninger.

Følelser, holdninger, tanker, fantasier og forestillinger er en del af dét, der gør os til unikke mennesker og skaber den individualitet, som vi altid vil bære med os ind i den organisation, hvori vi har vores arbejdsliv. Disse menneskelige træk deler vi med hinanden både bevidst og ubevidst gennem den måde, hvorpå vi påvirker hinanden, danner relationer, udvikler roller og positioner – oftest nonverbalt ved adfærd, holdninger, sympati og antipati. På alle niveauer i organisationen er lederens opgave at kunne arbejde med disse bevidste og ubevidste processer med det formål at kunne skabe mening og indsigt i, hvilke processer, der er på færde og hvilke, som må gøres til genstand for opmærksomhed og dialog. Kultur, stemninger og atmosfære udvikler sig i et samspil af dynamiske processer. Hvis man oplever, at organisationen ledes med varetagelsen af organisationens opgave og rammer på en god måde for hele organisationen, er det med til at styrke kulturen og en positiv identitet og relation til organisationen for den enkelte. Dette arbejde er væsentligt, både når organisationen fungerer stabilt og i særdeleshed ved forandringsprocesser.

Det ledelsesmæssige krydspres udfolder sig i samspillet mellem dynamiske processer på to planer: 1) på et bevidst plan, hvor emner og handlinger kan iagttages, så der umiddelbart skabes mulighed for at definere en hensigtsmæssig handling og 2) på et ubevidst plan, som ikke direkte er til at iagttage, hvor handlinger, kommunikation og reaktioner har afsæt i følelser og mønstre, som kan vise sig både rationelt og irrationelt. Det er ikke kun oplevelsen af det samspil, som sker lige her og

nu, der er betydningsfuldt. Vi bærer erfaringer og værdier fra relationer med andre, med autoriteter og med vores egen position i samspillet med andre med os fra vores tidligere relationelle erfaringer og i særdeleshed fra den første organisation i vores liv, vores oprindelige familie (Shapiro og Carr, 1991, s. 6).

Irrationalitet, skjulte konflikter, bekymringer samt ikke-åbne dialoger og handlinger vil påvirke organisationen og dens måde at udføre hoved- og delopgaver på, hvorfor det er væsentligt at skabe en åben kommunikation, hvor forskelligheder anerkendes, hvert enkelt medlem påskønnes, utilfredshed og konflikter konfronteres, og der skabes klarhed over opgaver og grænser (Bion, 1993, s. 29). Arbejdet med at udvikle og forbedre den mentale og følelsesmæssige trivsel hos medarbejderne forbedrer ikke kun arbejdet med hovedopgaven i organisationen. Det forbedrer også medarbejderens private, følelsesmæssige liv sammen med den nære familie, andre sociale grupper og organisationer samt at opleve sig selv som en del af samfundet (Krantz, 2013, s. 26). Den psykodynamiske tilgang kan bruges til at forstå, at dét, der på overfladen kan fremstå som et simpelt organisatorisk problem, kan udtrykke følelsesmæssige konflikter, som ikke er kendte eller erkendte hos personen selv, i medarbejdergruppen eller i organisationen som helhed (Krantz, 2013, s. 26).

Mens der arbejdes med hovedopgaven i organisationen, udspiller der sig processer 'under overfladen' i form af fantasier, forestillinger, tanker og følelser, som blander sig med bevidste og realitetsrettede forestillinger (Visholm, 2004a, s. 37). Processerne under overfladen er af Wilfred R. Bion kaldet grundantagelsesgruppen (Bion, 1993, Visholm, 2004a, s. 41) eller det psykodynamiske felt (Visholm, 2004a, s. 37). Det er en afgørende ledelsesmæssig kompetence at kunne rumme og arbejde med disse processer under overfladen samtidig med, at der holdes fokus på hovedopgaven i det organisatoriske arbejde. Processer under overfladen er altid til stede, ligesom den personlige valens[1] for at indtage bestemte roller og positioner i organisationen på en måde, der modsvarer personens indre behov og forsvarsstrukturer og som vil påvirke processerne (Jakobsen, 2004, s. 111). Medarbejder og leder vil på baggrund af deres tilbøjeligheder (valens) indgå i interaktionen med

1 Valens: " (…) valency - a spontaneous, unconscious function of the gregarious quality in the personality of man" (Bion, 1961, s. 136). Begrebet betegner de konflikttemaer og mønstre, vi hver især er tilbøjelige til at blive påvirket af og inddraget i.

kollegaer, andre ledere og aktører på en måde, som skaber og påvirker de psykodynamiske processer.

Forskningsspørgsmål, case og metode

I dette kapitel har jeg valgt at fokusere på spørgsmålet om, hvordan det ledelsesmæssige krydspres påvirker relationerne ledere og medarbejdere imellem og om krydspresset kan medvirke til en oplevelse af manglende inddragelse og deltagelse for medarbejdere i forandringsprocesserne. Kapitlets problemformulering belyses med anvendelse af den psykodynamiske organisationsteori. Denne teoridannelse rummer en forståelsesramme og begreber, som kan medvirke til at skabe dialog og indsigt samt reflekterede handlemuligheder i forhold til de gruppedynamiske processer. Kapitlet indledes med en introduktion til den psykodynamiske organisationspsykologi, dernæst præsenteres kapitlets case og herefter dens teori og de forfattere, som har været centrale i udviklingen af teorien. Det teoretiske afsnit rammesætter kapitlets analyse, der vil fokusere på tre temaer, der er relateret til kapitlets forskningsspørgsmål om ledelsesmæssigt krydspres: Det første er autorisation i ledelse, det andet er grundantagelsesprocesserne i medarbejdergrupper og det tredje er modstand mod forandring.

Den psykodynamiske organisationsteori vil blive eksemplificeret med erfaringer fra min forskning i form af en case fra en dansk folkeskole. Det er ikke muligt i dette kapitel at behandle den psykodynamiske teori i sit fulde omfang, men et mindre uddrag, som har relevans i forhold til analysen af den anvendte case, vil blive præsenteret efter præsentationen af casen.

Analysen af casen viste et tydeligt ledelsesmæssigt krydspres på to måder. For det første viste krydspresset sig i form af manglende autorisation (Jørgensen, 2004, s. 161) af ledelse. For det andet gav det sig udslag i meget vanskelige følelsesmæssige og gruppedynamiske forhold, som forandringsprocessen og de ustabile ledelsesforhold medførte. Der var mange følelser og reaktioner i spil; vrede, oplevelsen af at blive overset, at opleve sig låst i situationen uden mulighed for at påvirke processen, at opleve at egne kompetencer ikke er gode nok og at den eneste løsning kan være at stoppe med at arbejde, at skifte job eller at blive sygemeldt. Det er følelser og oplevelser, som hver især er vigtige og betydningsfulde, og som har en meget afgørende og eksistentiel betydning for den enkelte medarbejder, men som det viste sig at være vanskeligt at give plads til i processen, når både leder og medarbejdere er under pres. Når ledere og

medarbejdere er under pres, præges deres handlinger ofte af det, Robert French (French, Simpson og Harvey, 2002, s. 1209-1210) har kaldt positiv kapabilitet, som handler om at udvise handlekraft, at have et svar og fokusere på løsning af problemerne[2].

Casen bidrager til at synliggøre de dynamiske processer under overfladen, som påvirker hvert enkelt gruppemedlem og forstærker det ledelsesmæssige krydspres. Den ledelsesmæssige opgave med både at lede en forandringsproces og samtidig arbejde med den følelsesmæssige oplevelse af forandringen hos medarbejderne er omfattende. Det er væsentligt, at lederen kan skabe rum til at reflektere dels i forhold til den personlige udviklingsproces, som forandringsprocessen medfører, dels i forhold til at kunne fastholde et fagligt perspektiv, selvfølelse og integritet både hos medarbejdergrupper og i egen ledelse.

Skolereformen – præsentation af casen

Mette er skoleleder og har gennemført et stort forandringsprojekt fra 2011 til 2013 på sin skole. Hun får ikke mulighed for at færdiggøre dette projekt, inden den nye skolereform fra politisk side vedtages i juni 2013. Det har været en kompliceret forandringsproces siden 2011, selv om der har været enighed på skolen om at gennemføre projektet. Processen har medvirket til, at der er blevet åbnet for vanskelige følelsesmæssige forhold mellem de lærere, som gerne vil forandring og nytænkning og de lærere, som gerne ser, at tingene bliver ved det gamle; samt mellem de unge og relativt nyuddannede og de lærere, som har mange års erfaring. I forbindelse med vedtagelsen af skolereformen er der arbejdsnedlæggelser og faglig uro både lokalt og på landsplan. Da lærerne igen er tilbage på arbejde efter arbejdsnedlæggelserne, gennemføres en trivselsundersøgelse. I begyndelsen af skoleåret 2013-2014 orienteres Mette om trivselsundersøgelsens resultat. Undersøgelsen viste, at der var alvorlig utilfredshed og kritik af Mette som skoleleder og den måde, hvorpå hun havde varetaget sin ledelse gennem de forudgående to års forandringsproces. Mette sygemelder sig i september måned 2013 og vender ikke tilbage. Hun ophører med sin ansættelse som leder i januar 2014. Den nyansatte viceskoleleder, Andreas, konstitueres i januar 2014, men er ikke sikker på, om han vil søge skolelederstillingen på grund af sin manglende ledelseserfaring. Andreas søger dog stillingen umiddelbart før ansøgningsfrist i maj 2014 og

2 En definition af begreberne positiv og negativ kapabilitet findes længere fremme i kapitlet.

ansættes som skoleleder juni 2014. Skolen har således været uden formel ledelse i en stor del af skoleåret, samtidig med at medarbejderne har stået overfor kravet om at implementere skolereformen.

Casen fokuserer på betydningen af den usikkerhed, som bringes ind i organisationen, når den ledelsesmæssige autoritet udfordres og devalueres i en proces, hvor der sker store organisatoriske ændringer. Ændringer, som medarbejderne ikke giver følgeskab til og som ikke kan forhandles, da de er politisk bestemt.

Casen bygger på et aktionsforskningsforløb med fem dialogkonferencer i skoleåret 2013-2014. Aktionsforskningens epistemologi bygger på en forståelse af, at viden erkendes gennem praksiserfaringer. Hverdagslivet problemer kan gennem aktionsforskningen adresseres (Greenwood og Levin, 1998, s. 75), med et mål om at skabe et dialogisk frirum, hvor den konkrete praktiske forandringsproces kan finde sted, hvilket skaber mulighed for at erkende og fortolke den sociale virkelighed: "Dialogiske erkendelsesprocesser i fantasiens frirum er psykoanalysens epistemologi; men de kan omtænkes til aktionsforskning som kollektive frirum, der er særligt velegnede til at skabe et praksisudkast, der forsøger at forandre et hverdagsliv, som man, af frygt for at forlade det kendte, ikke tør reformere" (Nielsen, 2014, s. 335). Metodologien er casestudiet (Long, 2013, s. xxii), hvor dialogkonferencen metodologisk definerer rammen for den deltagende gruppe af medforskere. De indsamlede data fra casen er baseret på kvalitative metoder, nærmere bestemt på feltnotater og observation (lydoptagelser), der efterfølgende er transskriberet. Den teoretiske ramme for analysen præsenteres i det følgende.

Den psykodynamiske organisationspsykologi

Både hos virksomheder, organisationer og enkeltpersoner findes en forståelse af, at det er nødvendigt at udvikle sig hele livet igennem. Livslang læring er blevet et velkendt begreb og en diskurs, som dækker en opfattelse af, at medarbejdere skal kunne matche og udvikle sig i organisationen i forhold til de kompetencer, som efterspørges i den aktuelle historiske og samfundsmæssige tid. En accept af livslang udvikling forudsætter dog, at mennesker kan arbejde med et udviklingsfokus både i relation til sig selv og den gruppe, som de er en del af (Visholm, 2004a, s. 15). På et samfundsmæssigt plan tales med en selvfølgelighed om livslang læring og om, at medarbejdere gennem faglig og personlig udvikling har behov for at udvikle faglige og personlige kompetencer for at kunne matche de organisatoriske krav og forventninger, som et aktivt arbejdsliv forudsætter. Dette

behov har medført en stærkt stigende interesse for organisationspsykologi, hvilket kan aflæses i det voksende marked for konsulentydelser, coaching, supervision, ledelseskurser, organisationspsykologiske uddannelser, medarbejder- og ledelsesudvikling samt personale-/teamtræning. Torben Heinskou og Steen Visholm har meget rammende formuleret, at "Mennesker må være udviklings-, forandrings- og omstillingsparate for at kunne fungere i udviklings-, forandrings- og omstillingsparate virksomheder" (Heinskou og Visholm, 2004, s. 9). Citatet sætter fokus på det samspil, der er mellem organisation og menneske. Dette samspil er det nødvendigt at bevidstgøre om og fokusere på ledelsesmæssigt. Den psykodynamiske organisationspsykologi trækker på flere psykoanalytiske, gruppepsykologiske, socialpsykologiske og systemteoretiske traditioner, som jeg vil præsentere i det følgende.

Pionererne i den psykodynamiske organisationspsykologi

Psykodynamisk organisationspsykologi trækker på flere psykoanalytiske, gruppepsykologiske, socialpsykologiske og systemteoretiske traditioner (Heinskou og Visholm, 2004, s. 11). En af disse er tavistock-traditionen, som jeg særligt vil fremhæve her. Tavistock-traditionens gruppeforståelse var inspireret af Kurt Lewins arbejde og særligt 'laboratoriemetoden' som Lewin udviklede ved The National Training Laboratories (NTL) i USA i 1947, og den første Leicester Conference ledet af John Allaway og Eric Trist (Miller, 2010, s. 6) blev formet som "the first full-scale experiment in Britain with the laboratory method of training in group relations" (Miller, 2010, s. 6). Kurt Lewin var som en af de første med til at sætte fokus på vigtigheden af at se gruppen som en helhed, at sociale systemer er mere end summen af sine dele. Lewin (Heinskou og Visholm, 2004, s. 17; Miller 2010; Madsen, 2009) var optaget af forskellige ledelsesstile og havde en forståelse af, at lederen altid vil påvirke processerne ud fra sin egen referenceramme, og at lederen derfor altid må udvikle processen i et samarbejde med medlemmerne af organisationen for ikke at føre processen for ensidigt i en retning styret af lederens eget perspektiv. Lewin var optaget af, at medarbejderen må erkende, at egen skæbne i organisationen bestemmes af hele medarbejdergruppen, at medarbejderen sammen med sine kollegaer er afhængige af en stærk dynamik sammen for at nå et bestemt mål i arbejdet med den fælles opgave i organisationen. Lewin satte fokus på, at hver for sig og uden dialog kan vi skabe forestillinger, som ikke kan genkendes

af den anden. Derfor må lederen gennem dialog samarbejde med sine medarbejdere og de må være bevidste om, at deres individuelle udvikling hænger sammen med de gruppedynamiske processer.

Wilfred Bion udviklede i samme tid sin teori om gruppen som en helhed og beskrev sin teori om 'arbejdsgruppe' og 'grundantagelsesgruppe'. Det er uklart, om Bion var inspireret af Lewin, idet de teoretiske processer med udvikling af gruppeforståelsen skete næsten samtidigt (Miller, 2010, s. 11). I 1962 overtog Kenneth Rice ledelsen af grupperelation-konferencerne og blev en central og vigtig person for Leicester Konferencens udvikling. Rice introducerede en mere veludviklet organisationsmodel udviklet fra Open Systems Theory ved von Bertalanffy (Miller, 2010, s. 12):

"Systemic thinking as such was not novel: Lewin's formulation was mentioned earlier. Already too there has emerged, mainly from the Institute's early studies of coal-mining (Trist og Bamforth 1951), the concept of the socio-technical system" (Miller, 2010, s. 12).

Kurt Lewin havde således en pionerrolle i en tid, hvor teorier om grupper udvikledes af en række forskellige teoretikere og han udviklede blandt andet forståelsen af begrebet 'boundary' (grænser) som senere er blevet et centralt element i åben systemteori (Miller, 2010, s. 12). Med begrebet 'grænser' henviser Lewin til at eksistensen og overlevelsen af ethvert menneskeskabt system er afhængig af interaktionen med systemets omgivelser gennem materialer, mennesker, informationer, ideer, værdier osv. (Miller, 2010, s. 12).

Wilfred R. Bions indflydelse på den psykodynamiske forståelse af gruppen

Wilfred Bion er som nævnt en vigtig inspirationskilde for den psykodynamiske organisationspsykologi, hvor han ser gruppen som en helhed, der veksler mellem at fungere rationelt som en 'arbejdsgruppe' og at regrediere til 'grundantagelsesgruppe' præget af irrationelle handlinger (Bion, 1993, s. 86). Bion arbejdede i 1940'erne med teorier om grupper og viste, at individet havde behov for interaktion med gruppen for at etablere sin personlige identitet, finde mening med sin eksistens og for at kunne udtrykke forskellige dele af sig selv. Gruppen har samtidig brug for individet til at varetage gruppens opgaver, bl.a. i form af at indtage roller og positioner, samt til at deltage i sammenhænge, hvor gruppen har sin egen særlige identitet (Miller, 1989, s. 169).

Med sin baggrund i forståelsen af, at grupper fungerer på to niveauer, dels på arbejdsgruppe-niveau og dels på grundantagelses-niveau førte

Bion et psykoanalytisk perspektiv ind i gruppetænkningen (Aram og Sher, 2013, s. 259; Miller, 1989, s. 171). I arbejdsgruppen er der fokus på gruppens hovedopgave, mens der i grundantagelsesgruppen er fokus på gruppemedlemmernes følelser og interpersonelle interaktion med hinanden. Ifølge Bion er grundantagelser altid til stede i grupper, som kan udvikle en af tre forskellige grundantagelsesformer: kamp-flugt, afhængighed eller par-dannelse.

Hver af deltagerne bidrager anonymt og ubevidst til grundantagelsesformerne som følge af de forestillinger og fantasier om hinanden, der udspiller sig i gruppen (Miller, 2010, s. 11). Der er således altid ubevidste processer til stede under overfladen, hvor man gør sig tanker om sig selv i relation til andre og om andre i relation til sig selv og gruppen. Disse ubevidste processer interagerer, mens gruppen arbejder med organisationens opgave. Fantasierne og forestillingerne kan blive destruktive, skabe alliancer, påvirke dialoger og handlinger samt føre til en fastlåst situation, hvor gruppens arbejde med opgaven bliver sekundær og gruppen bliver mere optaget af de spændinger, som er på færde i organisationen. Denne gruppeforståelse kobles i psykodynamisk organisationsteori med generel systemteori (GST), som jeg vil præsentere i det følgende.

Von Bertalanffys indflydelse på forståelsen af samspil i organisationer

Von Bertalanffy (1969) mente, at måden at anskue generelle systemer på var relevant i en sociologisk forståelse af moderne humane systemer, der blandt andet omfatter feedback, kommunikation og information. Ifølge von Bertalanffy skulle systemer ses som både tekniske og sociale med en transparent afgrænsning til omverden, som en celle, der har udveksling mellem cellens indre og ydre omgivelser gennem en cellemembran. Von Bertalanffy definerede med denne forståelse af systemet den 'åbne systemteori' (Miller, 1989, s. 172). Åben systemteori fungerer stadig som en model, hvori det er muligt at undersøge et dynamisk hele bestående af hovedopgaven, aktiviteterne, grænserne i organisationen, grænserne i relation til omverden og de menneskelige ressourcer i form af de roller, som medlemmerne af organisationen påtager sig og bliver tillagt (Miller, 1989, s. 172).

Et nøglebegreb i arbejdet med åben systemteori er opmærksomheden på 'grænser'. Grænser udgør den mere eller mindre permeable afgrænsning mellem systemet og dets omgivelser. Grænser er et af nøglebegreberne fra Lewins arbejde (Miller, 2010, s. 12). Lewin beskrev som

tidligere nævnt (Miller, 2010, s. 12), at eksistensen og overlevelsen af et system er afhængig af en kontinuerlig udveksling med omgivelserne, uanset om der er tale om materialer, mennesker, informationer, ideer, fantasier, værdier eller andet. Systemets grænse er mere præcist defineret, når det defineres som et 'område' snarere end som noget lineært. I organisationer og grupper er det lederens opgave at afgrænse, hvad der hører til gruppens opgave og hvad der ligger udenfor. For enkeltpersoner er det jeg'ets opgave at adskille, hvad der hører til personen og hvad der hører til andre (Miller 2010, s. 13). Den væsentligste ledelsesmæssige opgave er derfor at fokusere på grænserne i forhold til tid, opgave og sted (*time, task and territory* (Miller, 2010)) ud fra en forståelse af rollen som dét, der opstår i samspil mellem person (personens indre liv, erfaringer, værdier, holdninger osv.), system (konferencen, arbejdspladsen, institutionen, familien o.a.) og kontekst (de samfundsmæssige forhold, politik, ressourcer osv.). I arbejdsgrupper præget af dysfunktionelle mønstre kan der udvikles roller som f.eks. syndebuk, hvor medarbejderen af kollegerne ses som den, der er skyld i, at arbejdsmiljøet, opgaverne eller andet ikke løses. Det er lederens opgave at hjælpe gruppen til at fokusere på, hvordan samarbejdet om opgaven kan blive mere funktionelt frem for, at opmærksomhed og tid anvendes på de dysfunktionelle mønstre.

Det ledelsesmæssige krydspres har sammenhæng med lederens forståelse af den ledelsesmæssige rolle (bestemt af person, system og kontekst) og den ledelsesmæssige opgave (bestemt af organisationens/afdelingens grænser i forhold til tid, opgave og sted) og med hvordan lederen relationelt og i dialog med medarbejderne skaber forståelse for de ændringer, der sker i forandringsprocesser, hvor både konteksten, systemet og opgaven ændrer sig. I casen ovenfor er det en politisk beslutning (kontekst), der definerer den opgavemæssige dagsorden for hele systemet. Det er ikke muligt for lederen at udøve indflydelse på den nye definition af hovedopgaven og dermed sikre organisationens grænser som hidtil, hvilket påvirker det lokale organisatoriske system, som hver enkelt skole udgør. Lederen er en del af systemets reaktion og fortolkning af, hvordan den nye opgave skal varetages samtidig med, at medarbejderne reagerer på den uklare nye opgave med usikkerhed, vrede og angst. Et stort projektivt rum udspændes af forandringsprocessens realitet, som medarbejdere og ledelse begynder at udfylde med fantasier og forestillinger (Visholm, 2004c, s. 181). Jo mere angst og følelsesmæssigt pres, der opstår, jo vanskeligere bliver det at tage imod information. Lederens opgave med

at *containe*[3] (Visholm, 2004c, s. 181) de mange forestillinger og følelser er vigtig for, at det målrationelle arbejde med opgaven kan fortsætte og grundantagelsesmønstrene ikke kommer til at dominere organisationen. Dette uddybes yderligere i næste afsnit.

Det ledelsesmæssige krydspres mellem konteksten og det overordnede system, som den lokale skole er en del af, og medarbejderne, som får ændret deres hverdagsstruktur og opgave, åbner for gruppeprocesser præget af forsvarsmekanismer. Gruppeprocesser og forsvar mod forandring ses ofte fra ledelsens side som en modstand mod forandring, men det er snarere et udtryk for den gruppeproces, som opstår, når hvert enkelt individ i gruppen skal forholde sig til ændringer, f.eks. i forhold til hverdagsstruktur og kompetencer. Roller og positioner i gruppen påvirkes af det interpersonelle samspil; personer, som tidligere havde kompetencer i gruppen, magter måske ikke at forholde sig til det nye, hvorved andre i gruppen får plads i nye positioner og roller, fordi deres kompetencer bliver efterspurgte. De gruppepsykologiske forsvarsmekanismer har en lignende og afgørende rolle:

Gruppepsykologiske forsvarsmekanismer

Den gruppepsykologiske forståelse har sine rødder i Sigmund Freuds psykoanalyse. For Bion blev det dog inspirationen fra samarbejdet med børnepsykoanalytikeren Melanie Klein (Bion, 1993, s. 125), der kom til at skabe de væsentligste bidrag til teorien om grundantagelsesgrupper (Heinskou og Visholm, 2004, s. 17). Klein arbejdede i forlængelse af psykoanalysen med objektrelationsteori. Hun forskede i barnets tidlige psykiske udvikling og hun identificerede to faser i barnets udvikling, som fik stor betydning for Bions forskning: Det drejer sig om den 'paranoide-skizoide position' og den 'depressive position', som begge skal ses som forsvarspositioner, der vil eksistere gennem hele livet. På baggrund af de to faser udvikles en gradvis modning af ego-funktionen (Miller 2010, s. 12) og evnen til at kunne se sammenhænge på trods af blandede og til tider modsatrettede følelser. Disse processer manifeste-

3 To contain' betyder oversat til dansk 'at rumme'. Bion har i bogen *Elements of Psychoanalysis* givet en nærmere beskrivelse af 'container-contained' som fungerer i overensstemmelse med vellykkede projektive identifikationsprocesser, hvor den containede oplever sig set, hørt, mødt og rummet af den person som container, og hvor den person, som container kan give materialet tilbage til den anden på en måde, som skaber udvikling og indsigt (Visholm, 2004c, s. 181).

rer sig i det organisatoriske liv gennem forsvarsmekanismer som splitting[4] og projektiv identifikation[5] (Miller, 1989, s. 171). Bion beskrev disse to forsvarsmekanismer som en del af gruppers grundantagelsesmønstre (Bion, 1993). Han beskrev på den baggrund de to begreber at 'containe' og 'containment'[6] (Heinskou og Visholm, 2004, s. 17), som begge har central betydning for den ledelsesmæssige opgave, når projektiv identifikation finder sted. Begreberne 'projektiv identifikation', 'overføring' og 'modoverføring'[7] anvendes til at forstå, hvordan ubevidste fantasier, forestillinger, tanker og følelser blander sig med bevidste og realitetsrettede forestillinger overalt, hvor mennesker færdes. Som mennesker

4 Splitting er en forsvarsmekanisme, hvor der sker en spaltning mellem godt og ondt. Disse to holdninger er fuldkommen adskilte. I teorien sker denne manglende integration af det gode og det onde meget tidligt i barnets udvikling og det kan blive en del af personligheden. I organisationer ses dette split i dysfunktionelle gruppeprocesser, hvor gruppen har vanskeligt ved at integrere og forholde sig til eksempelvis et tab. Ved forandringsprocesser, hvor afdelinger lægges sammen og opgaver flyttes til andre enheder, mister medarbejderne noget, der har været betydningsfuldt, som har værdi og som medarbejderne har været med til at bygge op. Tabet af det kendte og det værdifulde arbejde skaber et pres, hvor følelser, som er vanskelige at håndtere kan splittes fra og projiceres til andre, for eksempel til lederen eller til en ydre fjende – måske politikerne – som en holdning om, at 'det er os der ved og har kendskab til læring og børn, og de andre, som er uvidende om læring og kun tænker på penge'.

5 Projektiv identifikation er en forsvarsmekanisme, hvor to personer er i spil. Hovedsageligt minder projektiv identifikation om projektion, men forskellen er dog, at personen ikke er fuldkommen ubevidst om, hvad der projiceres over på den anden. Individet er klar over sine egne drifter, men tilskriver dem til andre for at retfærdiggøre hans/hendes adfærd over for dem. Samtidig identificerer den anden sig ubevidst med de sider, som han/hun er blevet tilskrevet.

6 To containe' og 'containment' er to nært beslægtede begreber, som begge handler om at rumme de følelser, projektioner, som den anden ikke kan rumme. Frustrationer, vrede og angst er følelser, der kan være vanskelige at integrere og som ofte projiceres til organisationen, lederen eller en ydre fjende, men som lederen/organisationen må rumme med det mål at hjælpe med at skabe integration og finde nye forståelser hos medarbejderne.

7 Overføring og modoverføring er ligeledes forsvarsmekanismer. Mens der ved overføring tillægges andre værdier, holdninger og reaktioner, som den enkelte har erfaring med fra tidligere i livet, sker modoverføring, når disse andre reagerer ureflekteret med modoverføring på overføring. Hvis en medarbejder tænker, at lederen altid er vred og afvisende, vil overføringen handle om, at når denne medarbejder henvender sig til lederen som om denne var vred og afvisende, reagerer lederen modoverførende med netop vrede og afvisning.

udspiller vi vores ubevidste fantasier og forestillinger i interaktion med hinanden. Gennem gruppeprocesser opleves vores adfærd, roller og position. Som leder har det stor betydning for arbejdet med hovedopgaven, dens grænser og personer, at kunne containe de projicerede følelser og omsætte disse til indsigt og forståelse af, at de uformelle roller i gruppen opstår med baggrund i projektiv identifikation, at rollerne udspringer af gruppens dynamik og af de enkelte medarbejderes personlighed.

> The systems psychodynamic tradition emphasizes the role of reflection through its focus on emotional containment, social defense theory, learning from experience, the need for work group leadership over basic assumption functioning, the importance of the depressive position for effective managerial practice, and, more recently, the role of 'negative capability' in fostering effective collaboration. Through reflection, and the capacity to contain the anxieties associated with the experiences, these lost capabilities can be regained or protected (Krantz, 2013: 32).

I Bions gruppeteoretiske tilgang betragtes individet som en funktion af gruppen og dermed som et talerør for gruppen. Det betyder, at når en sag kommer op i gruppen, da er det vigtigt at undersøge, dels hvorfor gruppen fatter interesse for emnet og dels hvorfor gruppen har 'valgt' netop denne person til at bringe det på bane (Heinskou og Visholm, 2004, s. 19). Krantz formulerer det på følgende måde:

> The open systems framework refers to concepts that provide an understanding of the structural and formal aspects of an organization. These include the organizations design, decision of labour, levels of authority and reporting relationships; the nature of work tasks, processes and activities; its mission and primary task. The 'socio' dimension also conveys the fact that psychoanalytic perspectives are being applied in the group, organizational and social contexts. The analytic refers to those psychodynamic concepts that provide an understanding of irrational and often unconscious aspects of individual, group and social processes. Because the processes often function outside of conscious awareness, they might have a significant impact on an organization's work and si-

> multaneously on the emotional and psychological well-being of those who work within it (Krantz, 2013, s. 25-26).

Den psykodynamiske organisationspsykologiske teori skaber mulighed for at analysere processer i organisationer med anerkendelse af tilstedeværelsen af det ubevidste, i en forståelse af det ubevidste som "known, but yet not thought" (Bollas, 1987, s. 4), som situationer, der har stor indflydelse på samarbejde og udviklingsprocesser. I det følgende analyseres tre af de centrale forhold relateret til dette kapitels forskningsspørgsmål: "Hvordan påvirker ledelsesmæssige krydspres relationerne ledere og medarbejdere imellem og kan krydspresset medvirke til en oplevelse af manglende inddragelse og deltagelse for medarbejdere i forandringsprocesserne?" Jeg analyserer tre nøglebegreber i det ledelsesmæssige krydspres: Autorisation af ledelse, grundantagelsesadfærd og modstand mod forandringer.

Analyse af skolereform-case

Autorisation af ledelse

Autoritet er et centralt begreb i organisationspsykologien, hvor autoritetsrelationen definerer en relation mellem to positioner, hvor den ene bestemmer over den anden, herunder legitimerer et rolle- og et retsforhold, som afgrænser gyldighedsområdet (Visholm, 2004b, s. 84). Autoritetsrelationen kan konstitueres på to forskellige måder i organisationer. Det kan være som i en forening, hvor der vælges en formand og afholdes generalforsamlinger, eller som i en virksomhed, hvor der er en direktør/leder og ansatte. Autoriteten kan bestemme over meninger og handlinger, og som medarbejder må man underkaste sig autoriteten, men være parat til at bruge sin forstand kritisk og udtrykke sin mening (Visholm, 2004b, s. 87). Medarbejdere i en organisation delegerer således en del af deres personlige autoritet til organisationens hierarki og dens ledelsespersoner. Men hvis medarbejderne ikke i tilstrækkelig grad føler sig inddraget, hvis de ikke har tillid til ledelsens evner, føler sig uretfærdigt behandlet, hvis det er vanskeligt at se meningen med ledelsens tiltag, eller hvis ledelsen ikke er synlig og i dialog, så kan de trække deres autorisation af ledelsen tilbage. Det betyder, at de kan trække autorisationen væk fra lederen som person, men stadig respektere rollen og opgaven med et ønske om, at en anden person skal varetage ledelsen. Nogle medarbejdere kan nære modvilje mod ledelse af personlige og ubevidste grunde. De kan på den baggrund have vanskeligt ved at lade sig lede og nærer modvilje mod at

autorisere deres leder. Hvis medarbejderne ikke kan autorisere ledelsen, undermineres ledelsens autoritet (Jørgensen, 2004, s. 161). Ud over autorisation fra øverste ledelse og bekræftelse fra medarbejderne, må autoriteten også bekræftes personligt. Lederens indre autoritetsfigurer er afgørende for, på hvilken måde og med hvilke kompetencer opgaven som leder kan udøves (Jørgensen, 2004, s. 161). Autorisationen handler således om, hvorvidt lederen har både formel magt og uformel agt til at varetage den ledelsesmæssige opgave. Set i et samfundsmæssigt perspektiv er der i vor tid en forskydning fra den rollebaserede autoritet til den personbårne autoritetsrelation, hvorved den uformelle agt har en væsentlig større betydning for den leder, som søger at blive autoriseret (Visholm, 2004b, s. 107).

Casen viser et billede af, at lederne ikke autoriseres i deres rolle som ledere, hvor opgaven blandt andet er at varetage forandringsprocesser i organisationen. Mettes ledelse blev hverken autoriseret af den overordnede ledelse i form af opbakning til at gennemføre og igangsætte nye interne processer i forlængelse af trivselsundersøgelsen eller 'nedefra', idet medarbejderne placerede kritikken af den samlede proces på hende som person og den måde, hvorpå hun udøvede sin ledelse: "Hvis vi ikke havde haft 'UAR-projektet', så havde vi haft et helt andet møde i X-klyngen i går. Hvis Mette ikke havde sat projektet i gang, så ville vi aldrig nogensinde være der, hvor vi er i dag. Der er i hvert fald nogle personer, der har været igennem en voldsom proces, helt ekstremt, og det er da også en af grundene til, at hun er kommet i de konflikter, som hun er kommet i. Hun har sat denne her proces i gang, det er der slet ingen tvivl om, og hun har mødt stærk modstand fra en del af lærergruppen" (Per: 3/14/329).

Andreas bliver ikke autoriseret 'oppefra' af forvaltningsledelsen, før Mette reelt fratræder sin stilling. Først sent i forløbet bliver han formelt konstitueret og autoriseret som skoleleder. Andreas autoriseres nedefra, idet medarbejderne i gruppen udtrykker håb i forhold til, at han vil søge stillingen som ny skoleleder, men han har en usikkerhed i forhold til at autorisere sig selv indefra, hvilket præger processen helt frem til ansøgningstidspunktet for skolelederstillingen: "Altså, det som det også berører, det er, at hele stillingen bliver slået op i morgen og skal jeg søge den eller skal jeg ikke søge den; det er da noget, jeg tænker over" (Andreas: 3/14/263).

Manglende autorisation af ledelse er et afgørende punkt, idet organisationen samlet set efterlades i en situation, hvor der skabes usikkerhed og uklarhed om position, roller og grænser, hvilket påvirker de dynamiske processer alvorligt. Lederens rolle som den, der har ansvaret for

organisationens grænser, bliver meget uklar og organisationen er i alvorlig risiko for at blive domineret af de grundantagelsesmønstre, som træder frem i form af alliancer, uformel ledelse og 'messiansk' håb om, at Andreas kan redde situationen. Denne situation påvirker kommunikation i organisationen, konfliktløsningen samt de emotionelle processer og påvirker dermed medarbejdernes samlede trivsel og arbejdsglæde med risiko for øget sygefravær: "... at du tager os meget med på råd, som du gør, det gør jo, at vi synes, jamen … det er jo noget, som vi er fælles om, at … jamen, vi ved også, at du er ny i faget og så hjælper vi hinanden og håber, at vi lidt ... at det er til en hjælp, at vi også er her…" (Kristina: 3/14/282) og "Og vi går da stærkt ud fra, at Andreas bliver leder" (Malene: 3/14/316).

At håndtere alvorlige konfliktfyldte emotionelle processer er en vanskelig opgave, men den forværres alvorligt, når der bliver usikkerhed om rolle, ansvar og opgave, og hvis den ledelsesmæssige opgave bringes i tvivl, hvilket sker, når ledelsen ikke autoriseres. Det er en skrøbelig balance, hvor det samlede ledelsesmæssige system må lede på en sådan måde, at lederen autoriseres både fra oven, fra neden og indefra – ved at bevare kontakten til sig selv (Jørgensen, 2004, s. 161). Andreas' position og rolle som leder bliver først formelt autoriseret ved Mettes fratrædelse. Der er en lang periode fra sygemeldingen til fratrædelsen, hvor den overordnede forvaltning reelt ikke understøtter den ledelsesmæssige opgave på skolen ved at undlade at autorisere Andreas i skolelederrollen. Andreas er selv usikker, han er ny viceskoleleder, har ikke meget ledelseserfaring og ved, at Mette stod med store vanskeligheder som skoleleder på grund af den manglende autorisation fra de medarbejdere, som var utilfredse med forandringsprocessen og hendes ledelse af denne. Der var tale om frustration og vrede, som hun i lederrollen havde til opgave at containe, men som ikke gennem dialog blev til en integreret viden hos medarbejderne, men snarere forstærket som følge af de omfattende arbejdsnedlæggelser, det politiske indgreb samt den manglende autorisation af ledelsen 'oppefra', da trivselsundersøgelsens resultat blev kendt. Det ledelsesmæssige fundament er tyndt på grund af den manglende autorisation, hvilket sætter Andreas, som konstitueret leder, i et vanskeligt krydspres i forhold til det ledelsesmæssige rum. Der er behov for ledelse og planlægning i forhold til at varetage den nye opgave med implementering af skolereformen, og der er behov for at få manifesteret rolle og position som leder af skolen og forandringsprocessens talrige udfordringer i forhold til medarbejdere, børn, forældre og samarbejdspartnere.

Grundantagelsesadfærd – projektioner og overføring

Grundantagelsesadfærd kan ikke omsættes til kommunikation, da det fungerer enten som et symbolsprog, der bliver udtrykt i den underliggende atmosfære og stemning, som emnerne drøftes i (Bion, 1993, s. 163), eller til handlinger, hvor handlingerne kræver arbejdsgruppefunktion for at opretholde kontakten med virkeligheden (ibid., s. 138). Lederen af en gruppe med grundantagelsesadfærd sættes under pres, dels på grund af de ubevidste mekanismer, som splitting, overføring og projektiv identifikation skaber i gruppen (ibid., s. 131), dels i forhold til at lykkes med at skabe udviklende processer, når lederens egen rolle og position ikke er autoriseret.

I processen formulerer en af lærerne betydningen af at hjælpe ledelsen med planlægningen af processen, men også med refleksioner om den ganske vanskelige forandringsproces, som hver enkelt medarbejder står overfor: "Meget kan man jo gøre og jeg synes, at vi prøver meget, blandt andet ved at hjælpe med at tilrettelægge, så det ikke bliver alt for uoverskueligt. Men der er overhovedet ingen tvivl om, at det bliver en kæmpe forandring oppe i hovedet for mange lærere" (Malene, 3/14/219).

Casen viste, at der udviklede sig grundantagelsesmønstre med kampflugt, som det regressive udtryk for den vrede og det had, som gruppen oplevede (ibid., s. 145). De følelser, der er forbundet med de grundlæggende antagelser, er angst, frygt, had, kærlighed osv., hvor følelser som had og vrede er de dominerende ved grundantagelsesadfærd i kampflugt-grupper. I forløbet kom det til udtryk i refleksionerne over Mettes situation: "Det er også en af grundene til, at hun er kommet i de konflikter. Hun har sat denne proces i gang, og der er slet ingen tvivl om, at hun har mødt stærk modstand. Når den gruppe giver modstand er det jo nærmest fysisk modstand. Der er ikke åbent for noget nyt, slet ikke for nye tiltag" (Per: 3/14/25).

En gruppe præget af kamp-flugt-adfærd vil forsøge at undertrykke den nye idé ved at bevare status quo (ibid., s. 136). Dette kom blandt andet til udtryk på følgende måde: "Det bliver meget mere på en sådan måde, at man skal aftale med hinanden og sammen finde løsninger. Men det er en så vanvittigt anderledes måde at tænke på, og jeg kan høre på klyngemødet, at selv de lærere, som jeg synes er de stærke og gode lærere, de siger: 'vi var ved at få kvalme, da du sagde, at vi ikke skal op til vores pause i ti-frikvarteret, fordi dét er vi simpelthen nødt til at have!' " (Malene: 3/14/219).

Både Mette og Andreas er udsat for projektioner og splitting, Mette ved at modtage den projicerede kritik fokuseret i trivselsundersøgelsen og Andreas ved at modtage den idealiserede spejling – som den, der bærer håbet. I dialogkonferencen udtrykkes gentagne gange håb i forhold til, at Andreas vil søge skolelederstillingen, da han er kendt med skolen og medarbejderne med ham. Blandt andet siges følgende: "Og vi går da stærkt ud fra, at Andreas bliver leder" (Malene: 3/14/316) og Andreas' modoverføring bekræfter den positive idealisering: "Jeg hører mange steder, at der er mudret i krogene, at der er mange skoler, hvor lederne simpelthen har kastet håndklædet i ringen. Jeg føler en fælleskabsånd her: 'Nu skal vi nok prøve at få det til at ske' " (Andreas: 3/14/278).

Krydspres i en atmosfære præget af projektioner, splitting, projektiv identifikation, overføring og modoverføring vanskeliggør samarbejdet og kontakten mellem leder og medarbejder. Bliver lederen placeret i en bestemt rolle eller position af gruppen, som det sker her, vil lederens kontakt og dialog med gruppen blive oplevet gennem denne linse – Andreas bærer håbet. Det kan være vanskeligt for lederen selv at ændre på situationen, at ændre på den projicerede oplevelse, gruppen har af lederen, uden hjælp udefra. Der vil ofte være behov for en tredje person, som kan realitetsteste relationen og hjælpe lederen til at få indsigt i egen følelsesmæssig reaktion på medarbejdernes spejling af ham som person, hans rolle og opgave. I dialogkonferencen er der bekymring for de nødvendige samtaler, som Andreas må tage med medarbejderne. Alle ved, at for nogle medarbejdere vil samtalerne blive ubehagelige, fordi det er nødvendigt at tale om den enkeltes måde at deltage i forandringsprocessen på, men også på grund af de negative projektioner til deres tidligere leder og den konsekvens, dette medførte: "Der har været så mange af de der ubehagelige snakke. De der følelsesmæssige snakke, som Andreas har nu, dem har Mette også haft nogle af inden på grund af 'UAR projektet'. Og de er jo så skide svære, de der samtaler, og hvordan lederen takler det er jo altså vigtigt fordi, nogle af lærerne kan man snakke med og få rykket og andre… [tænkepause] Der kan opstå misforståelser, eller hvad der nu kan opstå til de samtaler" (Per, 3/14/ 331).

Andreas' krydspres består således både i forhold til at blive autoriseret som leder, men også i forhold til at arbejde med dysfunktionelle gruppeprocesser på en måde, hvor han kan hjælpe gruppen til at blive en arbejdsgruppe, der igen arbejder med fokus på opgaven og de forandringer, som skolen skal gennemgå samt får bearbejdet de vanskeligheder, som det dysfunktionelle samspil skaber for det kommende teamsamarbejde. Men

han må også arbejde med at træde ud af det projektive idealiserede ansvar, som gruppen har givet ham i form af at være dén, der bærer håbet.

Krydspres – modstand mod forandringer

Kurt Lewin arbejdede med en forståelse af begrebet 'modstand mod forandringer' som en kraft, der søger at opretholde ligevægt i organisationen (Madsen, 2008, s. 391). Han fremhævede, at forståelsen af begrebet 'modstand mod forandringer' skal ses som et systemfænomen og ikke som et individuelt anliggende. Imidlertid er modstand mod forandringer i vid udstrækning blevet set som et individuelt psykologisk fænomen og betragtet som noget, der er en del af det enkelte individs forsvar. På denne måde kan ansvaret for utilfredsstillende resultater af forandringsprocesser med lethed placeres på enkeltpersoner – enten hos lederen, konsulenten eller hos medarbejdere. Det er vigtigt at flytte opmærksomheden fra enkeltpersoner til det samlede system under forandring og udvikle en mere adækvat forståelse af enkeltpersoners holdninger til forandringerne (Choi, 2011, s. 50).

At containe projicerede følelser, at være afventende, reflekterende og undersøgende inden en reaktion eller handling iværksættes, er væsentligt. Robert French (French, Simpson og Harvey, 2002, s. 1209-1210) kalder denne kompetence for negativ kapabilitet. Negativ kapabilitet[8] handler om at kunne rumme og håndtere følelser som frygt, vrede, glæde, at kunne tolerere forandringer i systemet, at kunne bringe de forskellige roller i tale, at kunne involvere sig i relationer og at kunne relatere sig til og forstå organisationens dynamik, gruppe- og intergruppeadfærd, og at kunne se, at de emner, som skal drøftes, dækker over relationer mellem ledere og ansatte, mellem mænd og kvinder, sprog, nationaliteter, race, religion, seksualitet, respekt, tro, værdier og meget mere. Lederens kompetence til at arbejde med sin negative kapabilitet har en afgørende betydning for måden, hvorpå medarbejderne kommer til at opleve sig inddraget og i kontakt med aktørerne i forandringsprocesser på individ-, gruppe- og organisationsplan, frem for at de trækker sig væk fra de vanskelige processer på en måde, som kan tolkes som modstand mod forandringerne.

Som leder kan det være en vanskelig opgave, dels at bevare fokus i forhold til projektioner og spejling af grundantagelsesprocesser, dels at

8 Negativ kapabilitet: "I mean Negative Capability, that is, when a man is capable of being in uncertainties, mysteries, doubts, without any irritable reaching after fact and reason" (French, Simpson og Harvey, 2002, s. 1209-1210).

varetage organisationens grænser og hovedopgave, som en del af et større system. Uklarhed om opgaver, processer og de følelsesmæssige reaktioner medvirker til, at mange situationer bliver fastlåste og kan presse lederen til at anvende sin position og rolle til med magt at træffe beslutning frem for at arbejde med processen. Positiv kapabilitet beskriver de mere rationelle ledelsesværdier, hvor det at have handlekraft, at kunne træffe beslutninger og ikke lade usikkerhed og følelser træde frem, ses som en positiv kompetence (Johansen og Nielsen, 2011, s. 86). I casen er Andreas udfordret i sit møde med medarbejderne, hvor han dels skal formidle vanskelige temaer og rumme medarbejdernes reaktioner: "Jeg synes, at jeg har ekstremt mange svære samtaler. Mange, der er rigtig kede af det herinde. Det er klart, at det er sådan noget, man lige skal vænne sig til fordi, jeg er egentlig sådan indstillet, at … [tænkepause] Men der er også nogle, hvor man bliver nødt til at sige, jamen, at 'du har ikke nok at byde på i udskolingen lige nu' " (Andreas: 3/14/251).

Ligesom en gruppe kan regrediere til grundantagelsesmønstre, kan lederrollen udfordre en person så meget, at angsten imødegås med regression og forsvar, hvorved lederen trækker sig tilbage fra rollen frem for at konfrontere sig med udfordringen, uenigheden og modsætningerne. Når en person trækker sig fra sin rolle, forplanter denne regression sig til andre i organisationen og vanskeliggør muligheden for at andre kan udføre deres roller og bidrage til den fælles hovedopgave (Visholm, 2004a, s. 43).

Lederens krydspres, som den der står på grænsen mellem skolen (den lokale arbejdsplads) og forvaltningen (den overordnede organisationen), mellem systemet (kommunen) og konteksten (samfundet), er en udfordring for lederen som person, når forskellige interesser mødes. Lederens integritet, personlighed og psykiske forsvar må være et centralt opmærksomhedspunkt i arbejdet med den personlig valens' betydning for at kunne møde medarbejderne med negativ kapabilitet og er en helt central faktor for imødegåelsen af en stigmatisering af medarbejdere, der tolkes som havende modstand mod forandringer. Spørgsmålet om den ledelsesmæssige opgave, integriteten, personligheden, kompetencerne i forhold til negativ kapabilitet, udfolder et behov for en personlig stillingtagen, der er afgørende for, om lederen kan gå helhjertet ind i ledelsesopgaven: "Jamen, det kan være konflikter imellem personale, okay, men det kan også være den her ekstreme usikkerhed i, hvordan det ser ud til næste år. Vil det overhovedet være… [tænkepause] Eller er det her overhovedet et liv, jeg gider have? Og der er bare så mange svar, som jeg ikke kan give.

Jeg har det egentlig udmærket med, at svar ikke bare er givet! Jeg har det sådan, at nu må vi sgu prøve det, og så må vi se, hvad der kommer. Vi vil alle sammen det samme og det bedste, så lad os nu prøve samtidig at få det bedste ud af det, at få en god arbejdsplads. Sådan nogle ting, men samtidig, så er der også nogle ting, som jeg bliver nødt til at lave om. Det er altid en grænse, synes jeg. Hvornår er det så, at man skal sige, at nu skal vi ikke diskutere det mere, nu prøver vi det her og så lytte… " (Andreas 3/14/255).

Konklusion

Det ledelsesmæssige krydspres er en central del af det ledelsesmæssige arbejde ved forandringsprocesser og det kan og skal ikke undgås, men kræver refleksioner over, hvordan egne kompetencer kan sikres og styrkes gennem arbejdsprocessen. At møde den ledelsesmæssige udfordring forudsætter både faglige og personlige ledelsesmæssige kompetencer for at kunne arbejde med egen valens, negativ kapabilitet, gruppedynamiske processer, forsvarsmekanismer, autorisation af den ledelsesmæssige opgave og rolle, samt evnen til at være i dialog ikke kun om opgaven, men også om de følelsesmæssige reaktioner. Alt sammen med det mål, at kunne skabe gode forandringsprocesser med læring i organisationen, en reflekterende tilgang til egen rolle og forståelse af den historien, som er skabt om det ledelsesmæssige arbejde i organisationen.

Det er vigtigt at udvikle organisationen ud fra et psykodynamisk perspektiv, hvor medarbejderne får en fælles referenceramme som afsæt for metakommunikation om arbejdet i organisationen både i forhold til arbejdet med hovedopgaven og i forhold til det psykodynamiske samspil i organisationen. Som leder er det væsentligt selv at modtage faglig sparring og coaching med fokus på at udvikle bevidsthed i forhold til egen valens, negativ kapabilitet, position, rolle og opgave, samt i forhold til egen autoritet og autorisation i arbejdet med de gruppedynamiske processer.

I den psykodynamiske organisationsteoris kritiske perspektiv er der tre områder, som kan have betydning for arbejdet med krydspres: Det første område er den psykodynamiske organisationsteori set i forhold til det overordnede systems ledelsesforståelse og teoretiske diskurs. Det er klart, at såfremt der arbejdes ud fra et andet ledelsesperspektiv, f.eks. New Public Management, i den overordnende ledelsesdiskurs, arbejdes der ikke med den samme teoretiske forståelse og de samme ledelsesmæssige metoder. Der vil være forskellige syn blandt andet på anerkendelsen af det ubevidste, hvilket er en væsentlig faktor i arbejdet med den psy-

kodynamiske organisationspsykologi, hvor opmærksomheden på grundantagelsesmønstre er helt central (Frimann og Broeng, 2014, s. 209).

Det andet område er netop spørgsmålet om det ubevidste, som ofte skiller de teoretiske vande. Det kan være vanskeligt at dokumentere ubevidste processer uden at tolke på sprog og handlinger, og fremstille hypoteser om de organisatoriske processer – for hvem har retten til at tolke? Er det lederen, coachen, konsulenten eller forskeren? I tolkningen og hypotesedannelsen er magtperspektivet tilstede og i den psykodynamiske diskurs er figurationsmagten central. Figurationsmagten skal forstås som retten til at definere en problemstilling (Bonnerup og Hesselager, 2011, s. 399). At nogle (lederen, konsulenten) har denne ret, understreger vigtigheden af at opstille hypoteser om det, der foregår, og gøre disse åbne og tilgængelige for alle involverede. Arbejdshypoteser er med til at fremhæve noget frem for noget andet og det er det, der fremhæves, som skal gøres til genstand for refleksion. Arbejdshypoteser er en metode til at forstå, udvikle og lære af de processer, der foregår bevidst og ubevidst i organisationen, men som også kan være med til at definere og fastlåse situationen i organisationen, hvis refleksionerne ikke foretages i en fælles udforskende proces (ibid., s. 402).

Det tredje område er spørgsmålet om, hvorvidt følelser er forstyrrende eller værdifulde i organisationer. Det ser ud til, at nogle følelser er mere velkomne end andre. Følelser som glæde, begejstring, interesse og stolthed anerkendes som udtryk for positivitet og samarbejde, mens andre følelser helst ikke skal vises. Det kan være vanskeligt at arbejde med følelser som angst, vrede, had, frustration og sorg idet disse følelser ofte bærer en negativ værdi i organisationen. Følelserne opleves ofte ganske angstprovokerende og herved sker der ofte en eksklusion, hvor følelserne (af den, som bærer dem) undgås eller projiceres, således at andre kommer til at bære ansvaret for de følelsesmæssige vanskeligheder i organisationen. Personer, der udtrykker de ikke ønskede følelser, som f.eks. vrede, i organisation, kan ofte blive marginaliseret frem for at blive set som nogle, der gør et vigtigt stykke arbejde for gruppen (Willig, 2016, s. 40).

Den manglende teoretisk entydige ledelsesdiskurs og det manglende meta-kommunikative miljø for arbejdet med de psykodynamiske processer blandt organisationens medlemmer er med til at skabe alvorlige problemer for udøvelsen af ledelse i forandringsprocesser og medvirkende til at skabe det ledelsesmæssige krydspres. I casen skaber de ledelsesmæssige problemstillinger et vakuum, hvor det ikke bliver muligt at arbejde med de følelsesmæssige oplevelser af forandringsprocessen på grund af

dels fraværet af en fælles forståelsesramme for de gruppedynamiske processer, dels fraværet af formel ledelse. Denne situation forværres af den manglende autorisation af ledelsen og devalueringen af de eksisterende ledelseskompetencer på et tidspunkt, hvor der er massivt pres på de følelsesmæssige processer i organisationen. Medarbejderne i organisationen får ikke den nødvendige ledelsesmæssige støtte gennem det år, hvor skolereformen skal implementeres, hvilket giver unødig plads til angst, frustration og afmagt. Fraværet af støtte til processen til både lederen og medarbejderne er helt åbenbart.

Den psykodynamiske organisationsteori præsenterer en ramme, som denne case viser, hvori det er muligt at undersøge og arbejde med en forståelse af både bevidste og ubevidste processer, som udtrykkes gennem sprog og handlinger – eller manglen på begge dele.

Litteratur

Aram, E. og Sher, M. (2013). Group Relations Conference. I Long, S. (red.) *Socioanalytic Methods, Discovering the Hidden in Organizations and Social Systems.* London: Karnac.

Bertalanffy, L. von, (1969). *General System Theory.* New York: Foundations Development Applications.

Bion, W. R. (1993). *Erfaringer i grupper.* København: Hans Reitzels Forlag.

Bollas, C. (1987). *The Shadow of the Object – Psychoanalysis of the Unthought Known.* London: Free Associations Book.

Bonnerup, B. og Hesselager, A. (2011). Magt og figuration i gruppe og organisation. I Heinskou, T. og Visholm, S. (2011): *Psykodynamisk Organisationspsykologi – på mere arbejde under overfladen.* København: Hans Reitzels Forlag.

Choi, M. og Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, vol. 10(1), s. 46-73.

French, R., Simpson, P. og Harvey, C. (2002). Negative Capability: The key to Creative Leadership. *Human Relations*, vol. 55(10), s. 1209-1226.

Frimann, S. og Broeng, S. (2014). Interdiscursive leadership communication: From shopping around to critical meta-reflections and emergent dialogical positioning. I Jørgensen, K. M. og Largacha-Martinez, C. (2014): *Critical Narrative Inquiry – Storytelling, Sustainability and Power*. New York: Nova Publishers.

Greenwood, D. J. og Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research.* London: Sage Publication.

Heinskou, T. og Visholm, S. (2004). Indledning. I Heinskou, T. og Visholm, S. *Psykodynamisk Organisationspsykologi – på arbejde under overfladen.* København: Hans Reitzels Forlag.

Jakobsen, P. (2004). *Rolle og Person.* I Heinskou, T. og Visholm, S. (2011): *Psykodynamisk Organisationspsykologi.* København: Hans Reitzels Forlag.

Johansen, B. og Nielsen L. P. (2011). Negativ formåen og kreativitet. I Heinskou, T. og Visholm, S. (2011): *Psykodynamisk Organisationspsykologi.* København: Hans Reitzels Forlag.

Jørgensen, B. (2004). *Psykodynamiske perspektiver på ledelse*. I Heinskou, T. og Visholm, S. (2011): *Psykodynamisk Organisationspsykologi – på mere arbejde under overfladen.* København: Hans Reitzels Forlag.

Krantz, J. (2013). Work culture analysis and reflective space. I Long, S. (red.) *Socioanalytic Methods.* London: Karnac.

Long, S. (2013). Introduction – Socioanalytic Methodology. I Long, S. (red.) *Socioanalytic Methods – Discovering The Hidden in Organisations and Social* Systems. London: Karnac.

Madsen, B. (2008). Gruppe- og organisationsdynamik – med afsæt i Bions teoretiske univers. I Alrø, H. og Frimann, S. (red.) *Kommunikation og organisationsforandring.* Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Madsen, B. (2009). Kurt Lewins modstandsbegreb – nærlæsninger, udvidelser og kritik. *Psyke & Logos*, vol. 30(2), s. 391-417.

Majgaard, K. (2014). *Refleksion over Jagten på autenticitet i offentlig styring: Forskning som reflekteret deltagelse.* København, CBS LIMAC, Ph.d. series 28-2014.

Miller, E. J. (1989). Experiential Learning in Groups. I Trist, E. og Murray, H. (red.) *The Development of the Leicester Model, The Social Engagement of Social Science – A Tavistock Anthology*. Philadelphia: The University of Pennsylvania Press.

Miller, E. J. (2010). *The 'Leicester' Model. Experiential study of group and organizational processes.* Leicester: The Tavistock Institute of Human Relations.

Nielsen, K. Aa. (2014). Aktionsforskningens videnskabsteori, forskning som forandring. I Fuglsang, L., Olsen, P. B. og Rasborg, K. (red.) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. København: Samfundslitteratur.

Shapiro, E. R. og Carr, A. W. (1991). *Lost in Familiar Places.* New Haven: Yale University Press.

Visholm, S. (2004a). Organisationspsykologi og psykodynamisk systemteori. I Heinskou, T. og Visholm, S. (red.) *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen.* København: Hans Reitzels Forlag.
Visholm, S. (2004b). Autoritetsrelationen. I Heinskou, T. og Visholm, S. (red.) *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen.* København: Hans Reitzels Forlag.
Visholm, S. (2004c). Modstand mod forandring – psykodynamiske perspektiver. I Heinskou, T. og Visholm, S. (red.) *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen.* København: Hans Reitzels Forlag.
Willig, R. (2016). *Afvæbnet Kritik.* København: Hans Reitzels Forlag.

Morten Fogsgaard, Partner og chefkonsulent i UKON A/S & ErhvervsPhD-stipendiat, Leadership and organizational psychology, Aalborg Universitet. Arbejder med konsultation og forskning inden for ledelse af tværgående samarbejde, ledelsesteams samt magt i organisationer. Underviser endvidere på CBS.

Claus Elmholdt, Cand. Psych, Ph.d., lektor i ledelsespsykologi Aalborg Universitet, faglig direktør LEAD.
Seneste publikationer: Effektive ledergrupper (2015), Magt i organisationer (2014), Ledelsespsykologi (2013).

Grænsekrydsende ledelse

I dette kapitel vil vi præsentere konkrete ledelsesredskaber til aktivt at overskride og bygge bro på tværs af fysiske, sociale og mentale grænser i organisationer. Ledelse, der både krydser grænser og bygger broer, er en opgave, der skal løses internt og eksternt. Organisatoriske og faglige siloer skal nedbrydes internt, og eksternt skal borgere, samarbejdspartnere og øvrige interessenter inddrages aktivt. Grænsekrydsende ledelse defineres i dette kapitel som evnen til at skabe kurs, koordinering og commitment. Kurs henviser til at skabe forståelse og mening i forhold til fælles overordnede mål og strategier. Koordinering handler om relationel koordinering af ressourcer og aktiviteter. Commitment refererer til at skabe dedikation til den kollektive succes, der er mindst lige så stærk som dedikationen til personlig og egen gruppes succes. Gennem en casebeskrivelse fremhæver vi,

hvordan fælles mål, overlappende viden, hyppig kommunikation og høj tillid er nøglebegreber i ledelse af grænsekrydsende samarbejde.

Moderne ledelse er ikke en solodisciplin, som bedrives nedad i formelle organisatoriske hierarkier, men i høj grad noget, organisationers deltagere skaber sammen på kryds og tværs af formelle grænser mellem faggrupper og afdelinger. Ingen fagprofessionel, leder, afdeling eller organisation kan lykkes alene gennem deres egen indsats. Spørg blot kirurgen, der skal udføre en operation, skolelæreren, der skal undervise et barn eller kommunaldirektøren, der skal skabe en effektiv integrationsløsning for 150 nye flygtninge i kommunen, om behovet for effektivt teamsamarbejde og grænsekrydsende ledelse på tværs af faglige og organisatoriske grænser. Det er i stigende grad essentielt, at ledere ikke lukker sig om et snævert defineret individuelt ledelsesrum, men bedriver ledelse som noget, vi skaber sammen på kryds og tværs af grænser mellem hierarkisk definerede ledelsesrum. Derfor bliver evnen til grænsekrydsende ledelse også stadig mere afgørende for organisationers resultatskabelse. Samtidig fremhæves ledelse på tværs som en af tidens mest centrale organisatoriske udfordringer (Ernst og Chrobot-Mason, 2011).

I dette kapitel tager vi afsæt i sociale og relationelle perspektiver (Lave, 2009; Akkerman og Bakker, 2011; Drath m.fl., 2008) på ledelse, og stiller spørgsmålet: Hvordan kan vi forstå og praktisere ledelse på tværs af fysiske, sociale og mentale grænser i organisationer? Vi udfolder et processuelt perspektiv på ledelse som produktionen af *kurs, koordinering og commitment* i sociale fællesskaber (Drath m.fl., 2008), og sætter fokus på de dilemmaer og udfordringer, der omgiver arbejdet med grænser på tværs af faggrupper, afdelinger og organisationer. Vi opfatter ikke grænser som stabile størrelser – noget, der er givet én gang for alle – men som noget, der aktivt forhandles og genforhandles i organisatorisk praksis. Vi definerer grænser som sociale og kulturelle forskelle, der fører til diskontinuitet, dvs. brud på sammenhængen i handlinger og samspil mellem mennesker (Akkerman og Bakker, 2011). I dette perspektiv er grænser i udgangspunktet hverken 'gode' eller 'onde', men blot sociale og kulturelle forskelle i praksisformer, hvor mennesker oplever brud eller endda opbrud – altså forskellige grader af diskontinuitet. Grænser er et grundvilkår, men også evigt foranderlige i enhver form for organisering af individer og grupper i sociale systemer etableret med henblik på at opnå et bestemt mål. Med dette afsæt vil vi argumentere, at det, i stedet for illusionen om at nedbryde, udradere og skabe grænseløse organisationer,

er mere hensigtsmæssigt at fokusere på at skabe effektive grænsepraktikker. Det handler ikke om at nedbryde, men om effektivt at udnytte de forskelle, som er et grundvilkår på tværs af faggrupper, afdelinger og organisationer. Vores grundforståelse er således, at organisatoriske grænser både kan performes som 'broer' og 'barrierer' for resultatskabelse.

Hvorvidt grænser bliver til barrierer eller broer afhænger i høj grad af, hvordan vi italesætter dem i praksis. Vi vil, eksemplificeret med en case fra en kommunal ældrepleje, vise, at blandt andet den sproglige praksis for tværgående samarbejde langt fra er triviel, men at det sprog, vi bruger, er med til at skabe vores grænsepraktikker. Vores case er fra den offentlige sektor, men forskningslitteraturen viser, at de udfordringer omkring etablering af effektive grænsepraktikker, som adresseres i kapitlet, er centrale fokusområder i såvel større private som offentlige organisationer. Eksempelvis peges der, i en undersøgelse fra Center for Creative Leadership med deltagelse af 128 offentlige og private topledere, på et væsentligt gab imellem den ønskede og den aktuelle kvalitet af organisationernes grænsepraktikker. Hele 86 procent af de adspurgte ledere ratede effektive grænsepraktikker som en ekstrem vigtig faktor for deres organisations succes, imens kun syv procent mente, at der aktuelt blev produceret effektiv grænseledelse i deres organisation (Yip, Ernst og Campbell, 2011).

I dette kapitel sætter vi fokus på to komplementære typer af grænseforståelser, som benævnes henholdsvis 'snitflader' og 'samarbejdsrum'. Det er udbredt at betragte og italesætte grænser som snitflader, og vi undrer os over, at et begreb, som dybest set betyder 'at adskille noget med et rent snit', ofte bliver fremført som en tilstrækkelig løsning på tværgående samarbejdsproblemer. Vi vil foreslå, at grænsekrydsende ledelse komplementeres af begrebet om samarbejdsrum, som lægger op til grænsepraktikker, hvor der etableres fælles mål, gensidig respekt, en fællesmængde af viden samt problemløsende kommunikation. Afslutningsvist vil vi præsentere en række konkrete redskaber til grænsekrydsende ledelse med afsæt i begrebet om samarbejdsrum som en overbygning til 'snitfladeafklaring'.

Grænsebegrebet

Vi bevæger os hele tiden på kryds og tværs af grænser, nogle gange endda uden at opdage det. Grænser er ikke statiske men fleksible og genstand for løbende forhandling og genforhandling. Det er når sociale og kulturelle forskelle skaber diskontinuitet i handlinger og samspil mellem mennesker, at vi opfatter noget som en grænse (Akkerman og

Bakker, 2011). Grænser bliver således markeret, krydset, ignoreret, overskredet, respekteret og forhandlet i et væk i de daglige organisatoriske praksisformer. Men selvom organisationens aktører er engageret i den samme praksis, deler de ikke nødvendigvis en fælles forståelse af deres grænseaktiviteter. Fordi betydningen af grænser aldrig er statisk og på forhånd givet, men hele tiden forhandles og genforhandles, er det langtfra selvskrevet, hvordan vi opfatter og handler på vores opfattelse af en grænse. Grænser er i evig bevægelse som social praksis, og derfor er studiet af grænsepraktikker også studiet af noget vældigt flygtigt, ja nærmest usynligt, som Hernes (2004) formulerer det. Hernes foreslår en kategorisering af grænsebegrebet, som skelner mellem fysiske, sociale og mentale aspekter af grænser.

- Det fysiske aspekt af grænser refererer til materialitet, tid, rum, geografi.
- Det sociale aspekt af grænser henviser til identitet og gruppetilhørsforhold.
- Det mentale aspekt af grænser knytter sig til grundlæggende antagelser, værdier og holdninger.

I praksis vil disse tre aspekter af grænsebegrebet, når vi definerer grænser som sociale og kulturelle forskelle, der skaber diskontinuitet i handlinger og samspil mellem mennesker, typisk optræde tæt sammenflettet. Det er dog meningsfuldt at skelne mellem grænsens forskellige aspekter, da det herved bringes for lyset, at mens det materielle aspekt udgør et fysisk grundvilkår, så er det sociale og mentale aspekt i væsentlig grad til forhandling i kraft af de måder, hvorpå vi tænker, taler og handler i vores grænsepraktikker.

Der foreligger en stigende mængde forskningslitteratur omkring fænomener og begreber som 'teamgrænsekrydsning' (Marrone, 2010), 'grænsekrydsende ledelse' (Ernst og Chrobot-Mason, 2011) og 'grænsekrydsende læring' (Engestrom, 1987; Akkerman og Bakker, 2011). I modsætning hertil er der stadig kun begrænset empirisk forskning, som undersøger konkrete grænsepraktikker og aktørernes erfaringer, forventninger og forhandlinger i tværgående samarbejde (Vahist, McKay og Marshall, 2011). Evnen til at etablere og opretholde effektive tværgående samarbejder internt i organisationen mellem faggrupper og afdelinger (Gittell, 2012) og eksternt til kunder, brugere, borgere, konkurrenter og samarbejdspartnere, bliver i stigende grad identificeret som en konkurrencefordel. Dette perspektiv

fremføres bl.a. af Ernst og Chrobot-Mason (2011, s. 1): "befæstede grænser kan begrænse en organisations succes: oplyste ledere ser grænser ikke blot som et problem, der skal løses, men som en potentiel mulighed". Som her markeret kan vi ikke i udgangspunktet bestemme grænser som enten negative eller positive. Citatet hentyder til grænsebegrebets flertydighed, flygtighed og indlejring i social praksis.

I grænsepraktikker er der altid den dobbelthed på spil, at grænser både adskiller og forbinder objekter med relevans for hinanden. Begge aspekter – adskillelse og forbindelse – kan fremhæves eller nedtones: Grænser kan praktiseres som befæstede bastioner, hvor fagprofessionelle, afdelinger eller organisationer forsvarer sig bevidst eller ubevidst mod en omverden, der opleves faretruende, men de samme grænser kan også praktiseres som broer til tværgående samarbejde om fælles overordnede mål. Et eksempel på dette er faggrænsen mellem læger og sygeplejersker på en hospitalsafdeling, der kan praktiseres som en kamp om anerkendelse, ressourcer og opgaver, eller som et gensidigt befrugtende samarbejde omkring den fælles opgave i relation til patienten.

Hvorfor øget fokus på tværgående samarbejde?

Udfordringen omkring ledelse på tværs af grænser kan ses som en konsekvens af to aktuelle samfundsmæssige vilkår: På den ene side effekterne af globalisering og vidensøkonomi, der i stigende grad accelererer den organisatoriske kompleksitet. På den anden side en organisatorisk virkelighed, der fortsat er præget af traditionelle hierarkiske organiseringsformer som maskin- og fagbureaukratier med deres iboende lærings- og silo-problemer (Minzberg, 2009). Konsekvenserne af disse modsætninger er bl.a. forringet udnyttelse af medarbejdernes ressourcer, fagcentrering, silo-barrierer, manglende organisatorisk læring, uoverskuelighed og forringet organisatorisk performance (Seemann, Gustafsson og Dinesen, 2011).

Private og offentlige organisationer står overfor enorme udfordringer i disse år. Både hvad angår forretningsmodeller og velfærdsstatsmodeller kalder samfundsudviklingen i stigende grad på nye måder at gøre organisation og ledelse (Brookes og Grint, 2010; Melander, 2010). Vi har behov for en ledelsesforståelse, der sætter de tværfaglige og tværorganisatoriske arbejdsprocesser i front, da værdikæderne i nutidens komplekse organisationer i stigende grad går på tværs af formelle organisatoriske grænser. Det er sjældent, at den enkelte fagprofessionelle kan skabe markant værdi til et produkt eller en service alene. Tværtimod er det ofte, og i stigende grad, sådan, at det er evnen til samarbejde på kryds og tværs

af faggruppegrænser, afdelingsgrænser og organisatoriske grænser, som er grundlaget for organisatorisk værdiskabelse. Vi ser eksempelvis dette på miljøområdet, hvor arbejdet skal koordineres på tværs af ministerielle myndigheder, EU-myndigheder, interesseorganisationer m.m.; på hospitalet skal samarbejdet koordineres mellem afdeling, praktiserende læge, andre hospitalsafdelinger på andre sygehuse, hjemmeplejen, osv. Øget specialisering og arbejdsdeling må således modsvares af øget fokus på etablering af gode betingelser for samarbejde på tværs af faglige og organisatoriske grænser.

Ledelse med fokus på helheden: Grænsekrydsende ledelse

Disse ændrede rammevilkår kalder på en udvidelse af den traditionelle hierarkiske organisations- og ledelsesforståelse som noget, der foregår oppefra og ned i en lige linje, til en langt mere kompleks og mangefacetteret forståelse af ledelse som en praksis, der går på kryds og tværs af faglige, organisatoriske, geografiske og kulturelle grænser. Det er tid til at træde et skridt tilbage og benytte en anden tilgang. I stedet for at lægge al ledelsesvægt på den enkelte individuelle leder og dennes evner, mener vi, at det er vigtigt at undersøge, hvordan hele det organisatoriske system er involveret i at skabe ledelse: For eksempel udveksling mellem medarbejdere og deres ledere, interaktionen iblandt lederkollegaer eller teammedlemmer, kvaliteten af kollegaskabet i hele organisationen, teams og brugen af eksisterende organisatoriske strukturer og processer. Alle disse aspekter af en organisation kan påvirke, hvorvidt der 'produceres' ledelse eller ej. Misforstå os ikke; vi afskriver ikke betydningen af lederen som person og udvikling af individuelt talent og ledelseskompetencer. Vi foreslår derimod, at udvikling af individuel ledelseskompetence er nødvendig, men ikke tilstrækkelig for udviklingen af god ledelse i grupper, organisationer og samfund. Ledelse, der sætter det tværgående samarbejde i front, bliver i international forskningslitteratur ofte refereret til som 'boundary spanning leadership' (Ernst og Chrobot-Mason, 2011; Marrone, 2010; Yip, Ernst og Campbell, 2011), hvilket på dansk kan oversættes til 'grænsekrydsende ledelse' (Ingerslev og Elmholdt, 2012). Grænsekrydsende ledelse er både en opgave, der skal varetages internt i organisationen og eksternt til borgere, interessenter og samarbejdspartnere, der i fremtiden skal inddrages langt mere aktivt i organisationers værdiskabelse på alle niveauer. Med perspektivet 'grænsekrydsende ledelse' skabes et brud i forhold til mere traditionelle måder at tænke organisationsudvikling på, hvor man typisk beskæftiger sig med organi-

satorisk afgrænsede problemer, og hvor løsningerne søges indenfor egne organisatoriske rammer og råderum (Ingerslev og Elmholdt, 2012).

Vi definerer grænsekrydsende ledelse som en ledelsesdisciplin, der aktivt forsøger at skabe kurs, koordinering og commitment på tværs af organisatoriske grænser til understøttelse af højere visioner og mål (Ernst og Chrobot-Mason, 2011 s. 2). I dette 'helhedssystemiske' perspektiv skabes ledelse for det første i interaktionerne og udvekslingerne imellem mennesker, som deler et arbejde. Ledelse kan skabes inden for teams, arbejdsgrupper, task forces, afdelinger, samfund og hele organisationer. Ledelse kan skabes på tværs af teams, niveauer og funktioner (Vi anvender ordet 'fællesskab' som en generisk term for alle forskellige former for grupper). Uanset hvilken type fællesskab der er tale om, forudsætter ledelse, at interaktionerne og udvekslingerne imellem mennesker skal opnå:

- **Kurs;** handler om at skabe forståelse og mening i forhold til fælles overordnede mål og strategier.
- **Koordinering;** har at gøre med relationel koordinering af ressourcer og aktiviteter.
- **Commitment;** handler om at skabe en dedikation til den kollektive succes, der er mindst lige så stærk som dedikationen til ens egen personlige succes.

Disse tre resultater – kurs, koordinering og commitment (forkortet KKC) – er både produktet og processen i ledelse. Så når vi siger 'at skabe ledelse', mener vi at skabe kurs, koordinering og commitment (Drath m.fl., 2008). Faktisk mener vi, at den eneste måde, man kan vide, om ledelse er skabt, er at identificere den samtidige forekomst af disse tre fænomener. Der findes mange forskellige måder, hvorpå ledelse kan skabes. Nogle gange spiller enkeltindivider en enorm rolle i at få det til at ske. Andre gange opstår det simpelthen i samtaler og interaktioner mellem mennesker, der arbejder sammen. Nogle gange spiller forskellige mennesker forskellige roller i opbygningen af det. Både formelle og uformelle processer kan skabe ledelse. Dét, der producerer KKC i én situation, vil måske ikke gøre det i en anden. Der findes ingen lette formler eller opskrifter. Ledelse som produkt af kurs, koordinering og commitment er en almen ledelsesontologi (Drath m.fl., 2008). Samtidig er KKC en særlig nyttig ramme for at forstå og praktisere grænsekrydsende ledelse, fordi KKC i modsætning til klassiske ledelsesforståelser ikke tager et hierar-

kisk afsæt i treenigheden leder-følger-opgave. Hvis vi definerer ledelse med afsæt i treenigheden leder-følger-opgave, så bliver udgangspunktet altid den formelt definerede leder, som har en række 'følgere' i reference, som sammen har en fælles organisatorisk opgave. Med dette afsæt bliver grænser ofte italesat med fokus på det, der adskiller 'mit ledelsesrum' fra 'dit ledelsesrum', hvilket kan være kontraproduktivt til effektiv grænsekrydsende ledelse.

I det følgende vil vi beskrive tre områder inden for ledelsesteori, der bidrager til at udfolde KKC som det teoretiske fundament for grænsekrydsende ledelse: 1) delt og delegeret ledelse, 2) anvendelse af kompleksitetsteori, og 3) relationelle tilgange.

Delt ledelse

Et vigtigt aspekt under udvikling inden for ledelsesteori i de senere år har været bestræbelserne på at begrebsliggøre delt og delegeret ledelse (Drath m.fl., 2008). Selvom der har været forløbere for begrebet i næsten et århundrede, heriblandt Mary Parker Follets forestilling om situationens magt (Follett, 1924) og Bowers og Seashores (1966) empiriske undersøgelser af indbyrdes ledelse, er ledelsesstudier, som Pearce og Conger (2003, s. 6–9) anfører, først for nyligt begyndt at tage ideen seriøst.

Cox, Pearce og Perry (2003) beskriver delt ledelse som baseret på, at der foregår en udveksling af sidestillet indflydelse mellem ligeværdige personer. Forfatterne identificerer som minimum to kilder til ledelsesindflydelse i et team: Den traditionelle vertikale leder, uanset om vedkommende er udnævnt eller spontant opstået, er kun den ene kilde; den anden magtfulde kilde er teamet selv. Forfatterne bruger termen delt ledelse til at beskrive den tilstand, hvori teams kollektivt udøver indflydelse. I denne forståelse er delt ledelse en samarbejdende, spontant opstået proces i forbindelse med en gruppes interaktion, som kan opstå gennem en række udfoldelser af flydende, situationelt hensigtsmæssige udvekslinger af sidestillet indflydelse, eller i forbindelse med, at medlemmer af teamet forhandler sig frem til fælles forståelser af, hvordan man skal styre beslutningsprocesser og udøve autoritet (Cox, Pearce og Perry, 2003). Ved at identificere teamet selv som en central kilde til indflydelse, peger disse forfattere på et system af indbyrdes forbundne individer som en kilde til ledelse; det er ikke kun en eller flere formelle ledere, men også gruppeinteraktion og forhandlinger om delt forståelse, som skaber ledelsesindflydelse. Delt ledelse forstås her ikke som en uddelegering eller ændring af lederbaseret indflydelse, hvor lederrollen overdrages fra et individ til et andet, men som en kvalita-

tivt anderledes social proces; som interaktiv, kollektiv indflydelse. Det er en social proces, som kræver sine egne kompetencer, der er forskellige fra vertikale lederkompetencer, bl.a. at tage del i sidestillet indflydelse som en forventning om performance, at acceptere et ansvar for både at give og tage imod ledelse (indflydelse) fra ligeværdige personer og dermed udvikle færdigheder som både leder og følger (Pearce og Sims, 2000).

Kompleksitet

Marion og Uhl-Bien (2001, s. 391) har påvist, hvordan de fleste eksisterende tilgange til ledelsesteori stadig tager udgangspunkt i den præmis, at ledelse er lig med mellemmenneskelig indflydelse. De mener, at denne fremhævelse af indflydelse er affødt af den reduktionisme og determinisme, der er herskende på området: Reduktionisme forstået som forsøget på at forstå helheden (fx ledelse som et socialt fænomen), baseret på en forståelse af enkeltdelene (fx lederindflydelse på følgeradfærd), og determinisme forstået som troen på, at viden om forudgående begivenheder (fx lederadfærd med den hensigt at udøve indflydelse) tillader en mere eller mindre nøjagtig forudsigelse af efterfølgende begivenheder (fx målopfyldelse og motivation). Kompleksitetsteori forsøger at undgå både reduktionisme og determinisme ved hjælp af holisme. Holisme er den doktrin, der siger, at:

- Helheden af ethvert fænomen er større end summen af dets enkeltdele, og derfor kan man ikke forstå helheden ved kun at fokusere på enkeltdelene.
- Der er et ikke-reducerbart niveau af usikkerhed i ethvert komplekst system, og derfor kan man ikke med sikkerhed forudsige fremtiden for et komplekst system.

Fra et kompleksitetsperspektiv udgør ledere, følgere og deres fælles opgave med andre ord ikke tilsammen ledelse: Lederadfærd og følgerreaktioner på denne adfærd forudsiger ikke med nogen som helst sikkerhed resultaterne af et ledelsessystem (Drath m.fl., 2008).

Relationelle tilgange

Som et overordnet begreb er relationel teori udviklet fra et konstruktionistisk perspektiv, der antager, at betydning skabes og opretholdes inden for konteksten af igangværende relationer (og ikke bare kommunikeres i relationer), og at det hele tiden genforhandles (Gergen, 1994). En umid-

delbar konsekvens ved denne overordnede relationelle idé er, at betydningen af termerne 'leder', 'følger' og 'fælles mål' ikke er statisk; betydningen opbygges og genopbygges hele tiden fra kontekst til kontekst og fra én tid til en anden tid. Når man anvender relationel teori i forhold til ledelse, komplementerer denne teori de fremspirende forestillinger om delt og delegeret ledelse og kompleksitetsteoriens tilgange. Den relationelle teori placerer ikke viden i det individuelle sind, men i igangværende relationer. I relationel teori spores individet ikke tilbage til det individuelle sind, men til deltagelse i historisk bestemte relationer. "Individ og kontekst er indbyrdes relaterede sociale konstruktioner, som skabes i igangværende lokale, kulturelle og historiske processer" (Uhl-Bien, 2006, s. 665). Relationel teori tager holismen til sig, hvad angår individet: Kollektiver er mere end en ophobning af individer; distinktionen mellem individ og kollektiv er nedtonet; kollektiv viden og handling kan ikke reduceres til individernes samlede viden og handling; relationer og individer er indbyrdes konstitutive. Personen (der ses som adskilt fra den biologiske enhed) har ikke nogen a priori-eksistens uden hans eller hendes relationer. Individer indgår ikke kun i relationer, de skabes også af disse relationer (Drath m.fl., 2008).

Opsamlende ser Drath (Drath m.fl. 2008), at grænsekrydsende ledelse, i denne betydning som en interaktiv, forhandlet social orden, kan udvikle sig over tid som reaktion på de spontane udfordringer, et kollektiv kan stå over for. Den kollektive praktisering af ledelse kan måske udvikle sig fra ledelse, der er baseret på personlig dominans (en social orden baseret på en enkelt dominerende leder) til mellemmenneskelig påvirkning (en social orden baseret på udveksling af gensidig indflydelse) til relationel dialog (en social orden baseret på gensidig transformation). Fra dette perspektiv forstås ledere og følgere ikke som centrale elementer, men som lokale og kulturelle ideer, der er socialt konstruerede med det formål at udgøre en basis for socialt samarbejde. I den forstand kan ledere og følgere bliver overflødiggjort, når den kontekst, som har forbindelse med socialt samarbejde, udvikler sig.

Før vi ser nærmere på nogle eksempler på, hvordan grænsekrydsende ledelse kan skabes, vil vi afslutte dette afsnit med at notere, at realiseringen af fælles målopnåelse kræver mere end villigt og effektivt samarbejdende individer. Tænk på et udviklingsteam, som skaber et nyt produkt; organisationer, der producerer varer og servicer; en skole, der forøger sine eksamenssatser; et samfund, der skaber et mere bæredygtigt miljø. Selvom ledelse er essentiel for sådanne præstationer, er disse resultater også

afhængige af andre faktorer såsom finansielle ressourcer, folk med den rette tekniske viden og evner, passende teknologi og effektiv forretningspraksis. Sommetider kan vi lægge for megen vægt på ledelse og glemme, at det kun er én ingrediens i opskriften på organisatorisk succes.

Grænsekrydsende ledelse og snitflader som adskillende grænsepraksis

Begrebet om grænsekrydsende ledelse sætter fokus på behovet for at knytte horisontale værdikæder og organisatoriske processer sammen. Eksempelvis den ledelsesopgave, der består i at sikre, at salgs- og udviklingsafdelingen koordinerer deres indsats omkring fælles forpligtende overordnede mål. En ofte set strukturel barriere for grænsekrydsende ledelse er, at økonomi og ansvar følger den hierarkiske organisationsopbygning, som adskiller eksempelvis børne- og voksenområdet i en kommunal socialforvaltning. Der kan derfor opstå modsatrettede økonomiske interesser og uklarhed om, hvem der har det faglige og økonomiske ansvar i overgangen, ligesom mål og indsatser kan opleves som ukoordinerede. Denne type af strukturelt baserede grænseproblematikker må typisk adresseres af topledelsen, som har kompetencen til at ændre på strukturelle forhold i organisationen, imens de mere sociale og kulturelle aspekter i ligeså høj grad må adresseres af mellemlederne og frontlederne (se fx Dahl og Molly-Søholm, 2012). Grænsekrydsende ledelse er en ledelsesdisciplin, som har til hensigt at hæve sig op og sikre, at der bliver etableret hensigtsmæssige grænsepraktikker eksempelvis i overgangen fra barn til voksen i en kommunal forvaltning.

Argumentet for at samarbejde på tværs i organisationer handler ofte om at skabe øget effektivitet og commitment til helheden samt om at modvirke kortsigtet suboptimering og silo-tænkning (Ingerslev og Elmholdt, 2012). Man etablerer således tværorganisatorisk arbejde med den hensigt at opnå fælles mål gennem en koordineret indsats (Hannum, McFeeters og Booysen, 2010). Der skal løbende træffes beslutninger om, hvordan man kan organisere denne indsats. Sådanne beslutninger kompliceres imidlertid af, at mål ofte vil kunne fortolkes på flere måder, som kan være mere eller mindre modsatrettede. Endvidere kan der være meget forskellige opfattelser af, hvordan man bedst forfølger mål, interesser og ønsker, dvs. hvilke midler der bør bringes i anvendelse i en given situation (Fogsgaard og Elmholdt, 2014b). Disse udfordringer kan, som det forhåbentligt senere vil stå klart, i en vis grad imødekommes og håndteres gennem udviklingen af samarbejdsrum som grænsepraktik.

I det følgende vil vi, med afsæt i en konkret case, eksemplificere en organisatorisk grænsepraksis, som er karakteriseret ved snitflade sprog, tænkning og handling. Casen er hentet fra den ene af forfatternes rådgivningspraksis, hvor en workshopdag med fokus på udvikling af mere effektive grænsepraktikker blev designet med inspiration fra Brinkerhoffs (2006) 'succes case'-metode. Således blev en række eksempler på mest og mindst effektive grænsepraktikker beskrevet, analyseret og lagt til grund for læring og udvikling af mere effektive grænsepraktikker. Casene blev beskrevet på flip-overs og fortalt mundtligt. Det er én af disse mindst effektive cases, som er genfortalt nedenstående. Hensigten med casen er at illustrere, hvordan snitfladepraktikkens entydige fokus på at adskille bliver utilstrækkelig i en kompleks organisatorisk virkelighed. Vi vil derefter udforske, hvad der kan vindes ved at udvikle grænsepraktikker fra snitflader til samarbejdsrum. Casen udspiller sig på ældreområdet i en kommune, men kunne i princippet ligeså vel være beskrivelsen af en snitfladebaseret praksis mellem for eksempel salgsafdelingen og udviklingsafdelingen i en privat organisation.

Case

En pårørende til en dement borger har fundet sin nære i en situation, hvor et toiletbesøg er gået helt galt. Den demente borger er nedtrykt, og hygiejnetilstanden i hjemmet er uhumsk. Den pårørende hjælper straks med den akutte personlige hygiejne og sender derefter en mail til kommunen med ønske om hjælp til rengøring af hjemmet. Mailen er adresseret til begge de instanser, som den pårørende tidligere har været i kontakt med, nemlig visitator og distriktsplejelederen.

Visitator sender hurtigt en mail tilbage til den pårørende og afslår støtte til akut rengøring af hjemmet med henvisning til demens-konsulentens netop udarbejdede rapport, der fastslår, at borgeren er i stand til at varetage almindelig rengøring og personlig hygiejne. Endvidere, skriver visitator, forventes det, at familien i sådanne situationer træder hjælpende til.

Fem minutter tidligere har den pårørende modtaget en mail fra distriktsplejelederen, der skriver, at hun straks vil

> sende en hjemmehjælper og et rengøringsteam. Den pårørende er fuld af forundring over kommunens manglende interne koordinering og sender en kritisk mail til begge modtagere af den oprindelige mail. Dette fører til intern irritation og opblusning af en slumrende konflikt mellem bestillerne i visitationen og de udførende i distriktet om, hvem der har ansvar og kompetence til at handle på en sådan henvendelse.
>
> Efter en ophedet maildiskussion mellem distriktsplejelederen og visitator om, hvem der har handlet korrekt, og hvem der har overskredet sine beføjelser ifølge den seneste snitfladeafklaring, forsøger distriktsplejelederen af gyde olie på vandene med følgende konklusion: "Jeg foreslår, at vi snarest sætter os sammen for at få helt klare snitflader for vores samarbejde." Visitator kommenterer ironisk: "Det kan vi da godt gøre IGEN, men ærlig talt, det har vi jo gjort 100 gange før, og vi har formuleret alenlange dokumenter, der tydeliggør snitfladerne for vores ansvars- og kompetencefordeling. Men, I bliver jo ved med at bryde vores aftaler, så måske skulle vi hellere mødes og få snakket om, hvorfor vi igen og igen ender i denne slags situationer."

Casen illustrerer en grænsepraksis, hvor fokus er på grænsedragning – adskillelse af de fagprofessionelles opgaver, kompetence- og ansvarsområder gennem snitfladeafklaring. Vi opfatter snitfladeafklaring – klare regler og aftaler – som nødvendig, men ikke tilstrækkelig for etablering af et effektivt tværgående samarbejde. Tværtimod vidner casen om, at denne grænsepraksis netop fastholder samarbejdet mellem de to afdelinger og faggrupper i en tilstand af grundlæggende mangel på fælles mål, viden, tillid og værdier. Det virker i casen som om, at idealet om det rene snit modsat hensigten bidrager til at sløre og forvirre medarbejdernes samarbejde omkring kerneopgaven. Afdelingerne har ikke formuleret et fælles mål og en fælles kernopgave, men opererer med afsæt i funktionsopdelte mål.

Fra snitflade til samarbejdsrum

Et online ordbogsoplag viser, at ordet 'snitflade' refererer til den flade, som fremkommer, når noget, for eksempel en grønsag, skæres over. I

overført betydning, fortsætter ordbogen, bruges 'snitflade' ofte som metafor for en indholdsmæssig eller organisatorisk skillelinje mellem to områder, to beføjelser eller lignende. Begrebet refererer altså til elementer, der er adskilte, men samtidigt har noget til fælles, for eksempel at de er to adskilte dele af den samme grønsag eller den samme organisation. I denne definition konfronteres vi igen med grænsens dobbelte betydning.

I en organisatorisk sammenhæng handler snitfladeafklaring om at få beskrevet, hvor for eksempel to faggruppers eller afdelingers kompetence- og ansvarsområder i relation til den fælles overordnede opgaveløsning starter og slutter. I en snitfladelogik blander afdelinger og fagprofessionelle ikke blod. Idealet er et rent snit, som tydeliggør adskillelsen mellem arbejdsopgaver, ansvar og kompetencefelter som grundlag for koordinering.

Det grundlæggende problem med snitflademetaforen er, at den reducerer grænsens iboende dobbelthed til et ensidigt adskillelsesfokus. Ved kun at betone adskillelsen gør snitflademetaforen os blinde for, at det også er grænsen, der forbinder faggrupper og afdelinger omkring den fælles opgave. Snitfaldeafklaring er på mange måder et nødvendigt strukturelt afsæt for etablering af et tværgående samarbejde, men udfordringer omkring grænserne er langt fra tilendebragt ved en sådan afklaring, der på ingen måde sikrer et smidigt og velfungerende tværgående samarbejde. Tværtimod, fordi snitflade-sproget inviterer os til at adskille frem for at sammenbinde, er der risiko for, at den fælles opgave eller meningen forsvinder i grænsefladen. Forskellene mellem snitflade og samarbejdsrum som metaforer for tværgående samarbejde kan skematisk illustreres som følger:

	Snitflade	Samarbejdsrum
Mål	Adskilte	Fælles
Viden	Fagspecifik	Overlappende
Kommunikation	Sjælden	Hyppig / rettidig
Tillid	Lav	Høj

Figur 1 – snitflade og samarbejdsrum

Mål

I snitfladepraksis ses ofte det, som Jody Hoffer Gittell (2012) kalder for 'funktionsorienterede mål', hvor hver faggruppe eller afdeling definerer adskilte mål for egen delopgave, uden at dette relateres til fælles overordnede mål. Et samarbejdsrum er derimod kendetegnet ved tydelige fælles mål, der prioriteres mindst lige så højt som individuelle mål og interesser. Der er en villighed hos de samarbejdende parter til at indordne deres individuelle mål og interesser under fælles overordnede mål og interesser. Man bevæger sig derved fra en 'dem/os'-dikotomi til et 'vi/os', hvor man har fokus på både det afdelingsspecifikke 'vi' samt det overordnede 'os', der altså ikke står i modsætning til men eksisterer i en samlet enhed med 'vi'. På denne vis implicerer samarbejdsrum en 'både/og'-logik. I et tværgående samarbejde, hvor det lykkes at producere den nødvendige forpligtigelse til fælles mål, er der således en fælles forståelse af, hvad man sigter mod, samt vigtigheden af dette sigte. Herunder ligger, at vanskelige prioriteringer, konkurrerende interesser og lignende løbende håndteres konstruktivt.

Konstruktiv konflikthåndtering er således en central del af et tværgående samarbejdsrum. Det væsentlige er at se på, hvad der er centralt for den tværgående samarbejdsopgave og ikke fortabe sig i egne isolerede løsninger. Koordinering i samarbejdsrummet dækker over organiseringen af gruppens opgaveløsning i relation til den samlede værdikæde. I et tværgående samarbejde, hvor man lykkes med at producere den nødvendige koordinering, hænger gruppens og individernes arbejde godt sammen både horisontalt og vertikalt med arbejde gjort af øvrige grupper og individer andre steder i organisationen. Det handler om at formulere et fælles ansvar og skabe mod til at udfordre hinanden på tværs af afdelinger, opgaveområder og faggrænser på en respektfuld og værdsættende måde.

Viden

Tværgående samarbejde etableres for at udnytte forskelle i viden og kompetencer på tværs af faggrupper, afdelinger og organisationer. I snitflade-tilgangen til tværgående samarbejde holdes videns- og kompetenceområder relativt adskilte. I samarbejdsrummet er idealet modsat at etablere en fællesmængde af delt viden. Den banale logik er, at hvis vi ud over vores egne faglige sprogkoder, lad os kalde dem dansk og russisk, deler engelsk som et fælles tredje arbejdssprog, så bliver det væsentligt

lettere at etablere smidige samarbejdsprocesser på tværs af faglige og organisatoriske grænser. En fællesmængde af delt viden understøtter også opbygningen af gensidig tillid og respekt – hvis for eksempel distriktsplejelederen i casen ovenfor havde større kendskab til logikken i de paragraffer, der er grundlaget for visitators arbejde og visitator havde større kendskab til den nærhedsetik, der er en central logik i den daglige omsorg og pleje, så ville det givetvis blive lettere at forstå, respektere og kommunikere om de forskelle i logikker, der styrer de to afdelinger. Om end styrken herved kan forekomme indlysende, kræver den dog, at den specialiseringsdiskurs, der i høj grad præger vores videnssamfund og organisatoriske tænkning, nuanceres på en måde, så vi bliver opmærksomme på, at gevinsten af specialisering bedst muligt udnyttes, hvis den sameksisterer med et engagement i og kendskab til helheden.

Kommunikation

I snitfladepraksis er kommunikation sparsom og overvejende skriftlig. I samarbejdsrum er kommunikationen hyppigere og i langt højere grad mundtlig. Idealet om den rene snitfladeafklaring indebærer et fokus på skriftlige aftaler og regler som grundlag for regulering af det tværgående samarbejde. Der kommunikeres først, når noget er gået galt, og fordi relationerne sjældent er tætte og tillidsfulde, er der en stor risiko for at kommunikationen bliver fejlfindende og fingerpegende i stedet for problemløsende. Dette mønster har lighed med Jody Hoffer Gittells (2012) observationer af forskellen på kommunikationen ved høj og lav relationel koordinering. Høj relationel koordinering, som er relateret til høj effektivitet, kvalitet og trivsel i tværgående samarbejder, indebærer kommunikation, som er hyppig, rettidig, præcis og problemløsende. Ved lav grad af relationel koordinering er mønstret for kommunikation sjælden, forsinket, upræcis og fingerpegende.

Tillid

I både snitflader og samarbejdsrum laves der aftaler og regler for det tværgående samarbejde. Forskellen er, at hvor regler og aftaler i en ren snitfladepraksis formuleres for at kompensere og regulere for lav tillid, så hviler de i samarbejdsrummet på en bund af gensidig tillid. Det afgørende og interessante spørgsmål bliver hermed: Hvordan skabes den gensidige tillid, som kan binde det tværgående samarbejde sammen? I vores forståelse kan tillid ikke forudsættes, men må skabes gennem konkrete

handlinger. Tillid skabes og udvikles i sociale relationer gennem sprog, kommunikation og gennemsigtige handlinger over tid. Tilliden er ikke bare bundet til den enkeltes rolle i teamet eller lederen, men til mennesket og dets konkrete handlinger. At vise tillid til hinanden skal således ikke forstås som tab af kontrol, men derimod som en investering i samarbejdet. Som Niels Thyge Thygesen formulerer det: "Værdig til tillid er den, der lever op til det, som vedkommende har meddelt andre om sig selv, bevidst eller ubevidst" (Thygesen, Vallentin og Raffensøe, 2008, s. 73). Det afgørende for tillid er hermed, hvordan parterne i det tværgående samarbejde faktisk handler.

Tillid hænger ligeledes sammen med gruppens behov for at producere et fælles engagement og en gensidig forpligtelse i gruppen. Fælles engagement kendetegnes ved loyalitet og villighed til at gøre en ekstra indsats, men kan også inkludere forskellige former for opposition og forsøg på at ændre gruppen til øget *alignment* med helheden. Engagement opbygger man gennem stærke personlige bånd, ved at opbygge tillid, fejre, belønne og fastholde den enkelte medarbejder i forhold til de fælles mål. I et samarbejdsrum arbejdes der kontinuerligt på at håndtere trivsel, frustration, forbehold, usikkerhed og andre følelser på en konstruktiv og produktiv måde (Trillingsgaard og Albæk, 2011).

Fra 'enten/eller' til 'både/og'

Det faktum, at der i langt de fleste grænsepraktikker er behov for, at der bruges flere kræfter på at binde sammen end på at adskille, er ikke ensbetydende med, at man slet ikke skal praktisere adskillelse. Eksempelvis skal borgeren have klarhed over, hvilken afdeling hun eller han skal kontakte og søge hjælp hos i et tilfælde af scenarier som beskrevet i casen ovenfor. Samarbejdsrummet har således til formål at binde sammen, men samtidig integrere snitfladens fokus på adskillelse, og at gøre dette på en måde, som ikke virker i modsætning til, men i overensstemmelse med, den organisatoriske helhed. I grænsepraktikker, der baserer sig på samarbejdsrum, bevæger man sig derfor optimalt set ikke blot fra et 'os/dem' til et samlet homogent 'os'. Snarere går bevægelsen mod et 'vi/os', hvor der er fokus på både det afdelingsspecifikke 'vi' samt det organisatorisk overordnede 'os', der altså ikke står i modsætning til, men eksisterer i en samlet enhed. På denne vis implicerer samarbejdsrum en fundamental 'både/og'-logik, hvor grænsens iboende dobbelthed også er repræsenteret i de praktikker, hvormed de håndteres.

Redskaber til grænsekrydsende ledelse af samarbejdsrum

Vi definerer, som nævnt ovenfor, grænsekrydsende ledelse som evnen til at skabe kurs, koordinering og commitment på tværs af organisatoriske grænser til understøttelse af højere visioner og mål (Drath m.fl., 2008). Der kan godt være kurs, uden at der er koordinering eller commitment, som når et kollektiv for eksempel bliver enige om et fælles mål, men ikke kan organisere sig selv eller skaffe tilstrækkeligt med commitment til målet. Der kan også være koordinering uden kurs eller commitment. Og der kan være commitment uden kurs eller koordinering, som når medlemmerne af et kollektiv har et lidenskabeligt ønske om at handle, men ikke kan blive enige om et fælles resultat at stile efter eller ikke kan organisere sig selv. Overordnet set antages kriteriet for KKC's effektivitet (og det kortsigtede kriterium for ledelseseffektivitet) at være, i hvor høj grad alle tre KKC-elementer sameksisterer i en syntese.

Konkret i forhold til at skabe samarbejde på tværs i organisationer henviser 'kurs' her til en forkortelse for 'fælles kurs på tværs af organisatoriske grænser'. Det henviser til et rimeligt niveau af enighed i kollektivet om målsætning, mission, vision eller mål for det grænsekrydsende fælles arbejde. Enighed om kurs betyder mere end at kende og forstå fælles mission eller mål. Det betyder også, at man anerkender kursens værdi. I et grænsekrydsende fællesskab, hvor medlemmerne har skabt kurs, er der en fælles forståelse af, hvad målsætningen er, og en bred enighed om denne målsætnings værdi. Begrebet 'kurs' er her ikke begrænset til 'ensrettet kurs' eller 'kurs planlagt i fællesskab'; muligheden for, at kurs er noget, der kan udtænkes og forstås på forskellige måder i et fællesskab, som består af en klynge af indbyrdes relaterede aftaler om målsætninger og mål, står åben, ligesom muligheden for, at kurs er noget, der forandres hele tiden (Drath m.fl., 2008).

Koordinering spiller i sagens natur en central rolle i forhold til at samarbejde på tværs. I en stor formel organisation opnås koordinering ofte gennem bureaukratiske strukturer og praktikker som for eksempel planlægning, budgetlægning, superviserende kontrol, præstationsstyring og belønningssystemer. I mindre formelle organisationer kan koordinering skabes gennem indbyrdes justering person til person. I et grænsekrydsende fællesskab, som har skabt koordinering, er det arbejde, som udføres af individer og grupper som regel sammenhængende med arbejde, som udføres af andre individer og grupper. Forestillingen om koordinering

er altså her ikke begrænset til styring og kontrol; ligesom med kurs står muligheden for, at koordinering kan være løs, fleksibel eller genstand for stadig forandring, åben (Drath m.fl., 2008).

At arbejde med commitment er ligeledes en kerneopgave i ethvert tværgående samarbejde. 'Commitment' henviser til paratheden hos de individuelle medlemmer af et fællesskab til at indordne deres egne anstrengelser og interesser under kollektivets anstrengelser og interesser. I et fællesskab, som har skabt commitment, tillader medlemmerne andre at gøre krav på deres tid og energi. Denne forestilling om commitment inkluderer, men er ikke begrænset til, udelt loyalitet. Den anerkender også, at der kan findes konkurrerende commitment. Forestillingen om at indordne personlige anstrengelser og interesser under kollektiver kan også inkludere oppositionelle eller transformerende syn på det fælles arbejde (Drath m.fl., 2008).

At skabe kurs, koordinering og commitment er ofte (hvis ikke altid) et bevægeligt mål, som forandrer sig konstant som reaktion på skiftende krav fra de omgivelser, som det grænsekrydsende fællesskab arbejder i, og de skiftende betingelser, som fællesskabet møder med hensyn til dets ultimative mål. I de fleste sager må ledelse have som mål ikke bare at skabe kurs, koordinering og commitment, men hele tiden at genskabe, genfortolke og udvikle det.

Grænsekrydsende ledelse implicerer derfor også udvikling af en fælles ledelseskultur – det er ikke tilstrækkeligt at se isoleret på ledernes opfattelser og handlinger. På trods af en aktuel tendens til færre formelle ledelsesroller, kommer der til stadighed flere ledelsesaktører, og ledelse foregår i mange forskellige typer af relationer i forbindelse med løsningen af stadig mere komplekse opgaver (Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2013). Det kan for eksempel være, at den formelle leder har uddelegeret en del af ledelsesansvaret; det kan vise sig, at nogle af medarbejderne faktisk løfter mange af ledelsesopgaverne, måske også uden at være formelt udpegede som ledere, og det kan i praksis være ganske svært at indkredse præcist, hvornår der bedrives ledelse. Ofte er de enkelte aktørers ledelsesrum i en vis grad til forhandling, og det kan for eksempel være uklart for de enkelte medarbejdere, hvor grænsen for selvledelse går. Det faktum, at alle skal bedrive ledelse, overflødiggør ikke formelle ledere, men det giver dem nye funktioner i forhold til at understøtte de interne processer, og lederne må hele tiden overveje, hvorledes de kan styrke de øvrige aktører i selv at træffe de nødvendige beslutninger

(Fogsgaard og Elmholdt, 2014b). Det handler om at skabe frugtbare processer, der understøtter samarbejdsrum og medarbejdernes muligheder for konstruktivt at bidrage til virksomhedens værdiskabelse.

Det er hermed helt essentielt at skabe udvikling for alle, der tænker og handler på måder, der opretholder kulturen i organisationen. Udvikling af samarbejdsrum kan hermed forstås som en proces, hvor opfattelser og praksisser, der producerer kurs, koordinering og commitment, bliver mere adækvate i forhold til mere komplekse udfordringer. I det følgende vil vi med inspiration fra Chris Ernst og Donna Chrobot-Mason (2011) beskrive tre indsatsområder og redskaber til grænsekrydsende ledelse, som kan understøtte bevægelsen fra snitflader til samarbejdsrum:

Ledelse, der skaber psykologisk forbindelse

Gruppens medlemmer kan ikke samarbejde effektivt, udvikle sig og skabe en tydelig identitet, hvis ikke de føler sig sikre inden for deres egen gruppering. Derfor kan det være nødvendigt at skabe 'buffere' og skærme gruppens medlemmer mod trusler udefra og skabe et psykologisk sikkert miljø at udvikle sig indenfor. En grænsekrydsende ledelse formår at hjælpe grupper med at arbejde på tværs og gennembryde grænser til andre grupper, uden for eller inden for organisationen – men er samtidig opmærksom på, at gruppens identitet, og dermed afgrænsning, også skal være tydelig. Her handler det om at samle gruppen og gøre dens mål og ansvar tydelige, så hvert medlem ved, hvorfor man er del af gruppen, og har en klar fornemmelse af gruppens mål og mission (Ernst og Chrobot-Mason, 2011). Ledere må, fra alle sider af et tværgående samarbejde, gennem deres handlinger, bidrage til at etablere gensidig tryghed, tillid og respekt mellem de personer, afdelinger og organisationer, der samarbejder. Eksempler på konkrete ledelsespraksisser er at bidrage til refleksion over de forskellige roller og funktioners bidrag til fælles mål, opfordre til videndeling og perspektivbevidsthed, samt reflektere nysgerrigt og åbent over grænser fra begge sider.

Spørgsmål: Taler vi om, og handler vi på grænser som broer eller barrierer for tværgående samarbejde? Hvilket sprog er forbundet med vores tværgående samarbejder – taler vi om snitflader og dem-os eller om samarbejdsrum og vi-os?

Ledelse, der skaber konkrete samarbejdsrum

Det er væsentligt at få skabt den nødvendige infrastruktur for etablering af samarbejdsrum i det tværgående samarbejde (Ernst og Chrobot-Ma-

son, 2011). Har vi brug for anderledes mødefora for at få etableret nye broer på tværs af samarbejdsflader? Konkrete ledelsespraksisser er at skabe attraktive åbne mødestrukturer, sætte fælles mål og værdier på dagsordenen og få mobiliseret fælles mening og identitet på tværs af de personer, afdelinger og organisationer, der indgår i det tværgående samarbejde.

Spørgsmål: Udnytter vi forskellighederne mellem faggrupper, afdelinger og organisationer optimalt – formår vi at skabe synergi mellem vores forskelligheder? Hvad gør vi, når vi opdager, at ting ikke fungerer i det tværgående samarbejde – peger vi fingre, placerer skyld og vasker hænder, eller indgår vi i en problem- og løsningsfokuseret dialog?

Ledelse, der understøtter den gensidige afhængighed

Man må løbende bekæmpe overdreven selvtilfredshed (selvfedme) og selvtilstrækkelighed, som får faggrupper, afdelinger og organisationer til at lukke sig om sig selv (Ernst og Chrobot-Mason, 2011). Konkrete ledelsespraksisser er tydeliggørelse af den gensidige afhængighed til omverdenen, hvor den ydre verden bringes ind. I det hele taget udvide gruppens horisont samt bevare ydmyghed for kompleksitet og helhedsforståelse.

Spørgsmål: Hvilke metoder anvender vi til at udfordre vores egne perspektiver og forblive åbne og ydmyge over for opgavens kompleksitet – og vigtigheden af de andres arbejde?

Afslutning

Vi vil afslutte kapitlet med en lille opfølgning. Vi slap casen ovenfor med en gryende fornemmelse, hos i hvert fald den ene leder, af at være fanget i et gentagende negativt mønster for det tværgående samarbejde. Efterfølgende har lederen af visitationen sammen med distriktsplejelederne, og med hjælp fra begreberne om snitflader, samarbejdsrum og grænsekrydsende ledelsespraksisser, brugt en dag på at analysere, forstå og udvikle det tværgående samarbejde. Det foreløbigt mest synlige resultat er en ny infrastruktur for etablering af samarbejdsrum, der består i, at koordinatorerne har fået kontorplads på visitatorkontoret, hvor de sidder to dage om ugen. Endvidere har ledelsen fra begge sider engagereret sig aktivt i ledelsen af afdelingernes grænsepraksisser.

I dette kapitel har vi beskrevet grænsekrydsende ledelse som evnen til at skabe kurs, koordinering og commitment på tværs af organisatoriske grænser til understøttelse af højere visioner og mål. Dette perspektiv understøtter et syn på ledelse som værende dialog- og betydningsskabende – forstået som handlinger, hvor individer møder hinanden midt i en

gensidig forandring. Perspektivet på kurs, koordinering og commitment antager et fuldt ud relationelt syn på leder-følger-relationer, hvor sådanne handlinger som 'befaling' og 'påvirkning' rekonceptualiseres som gensidigt konstituerede sociale præstationer – snarere end en leders præstation i forhold til en følger, bliver det anskuet som en fælles præstation af ledere og følgere. Håbet med perspektivet 'kurs, koordinering og commitment' er, at det kan bidrage til at rejse nye undersøgelsesspørgsmål og styrke den teoretiske forståelse for og daglige udøvelse af ledelse på tværs af organisatoriske grænser.

Endvidere har dette kapitel bidraget til at anskueliggøre, at etableringen af effektive grænsepraktikker er et centralt indsatsområde, når det gælder udviklingen af samarbejde på tværs i komplekse organisationer. Vi har argumenteret for, at grænser ikke er stabile størrelser, men at grænser er noget, som forhandles og genforhandles fortløbende, og at grænsekrydsende ledelse derfor bør være et centralt indsatsområde for ledere i nutidens komplekse organisationer. Vi analyserede en case med afsæt i metaforerne omkring snitflader og samarbejdsrum, og vi foreslog at 'samarbejdsrum' som en overbygning til 'snitfladeafklaring' er et oplagt fokusområde for etableringen af mere effektive grænsepraktikker. Det kræver selvsagt yderligere forskning i at afklare de virksomme elementer i effektivt tværgående samarbejde og undersøgelse af, om samarbejdsrum-metaforen giver en god beskrivelse heraf. Indtil en solid samlet teori foreligger, vil vores anbefaling til enhver praktiker være; leg med det, praktiser grænsekrydsende ledelse, skab tværgående samarbejdsrum og fokuser på opbygningen af effektive grænsepraktikker.

Litteratur

Akkerman, S. F. og Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, vol. 81(2), s. 132-169.

Bowers, D. G., og Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, vol. 11(2), s. 238–263.

Brinkerhoff, R. O. (2006). Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability. *Industrial and Commercial Training*, vol. 38(6), s. 302-307.

Brookes, S. og Grint, K. (red.). (2010). *The New Public Leadership Challenge*. New York: Palgrave MacMilliam.

Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. I C. L. Pearce & J. A. Conger (red.): Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (pp. 48–76). Thousand Oaks, CA: Sage.

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

Drath, W. H., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P. og McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly,* vol. 19(6), s. 635–653.

Elmholdt, C., Keller, H. D. og Tanggaard, L. (2013). *Ledelsespsykologi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.

Ernst, C. og Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary Spanning Leadership*. New York: McGraw-Hill.

Fogsgaard, M. og Elmholdt, C. (2014a). Tal samarbejdet frem. *Lederweb*. Publiceret online 28.02.2014.

Fogsgaard, M., og Elmholdt, C. (2014b). Hård og blød magt i ledelse. I Fogsgaard, M., og Elmholdt, C. *Magt i organisationer*. Aarhus: Klim.

Follett, M.P. (1924). *Creative Experience.* Eastford: Martino Fine Reading.

Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships: Soundings in social construction*. Cambridge: Harvard University Press.

Gittell, J. H.(2012). *Effektivitet i sundhedsvæsnet: samarbejde, kvalitet og fleksibilitet*. København: Forlaget Munksgaard.

Hannum, K. M., McFeeters, B. B. og Booysen, L. (2010). *Leading across Differences: Cases and Perspectives*. San Francisco: Pfeiffer.

Hernes, T. (2004). Studying composite boundaries: A framework of analysis. *Human relations,* vol. 57(1), s. 9-29.

Ingerslev, K. og Elmholdt C. (2012). Grænsekrydsende innovationsfællesskab – et organisationspsykologisk blik på offentlig innovation. I Bendixen, M. og Nickelsen, N. C. (red.) *Innovationspsykologi*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Lave, J. (2009). The practice of learning. I Illeris, K. (red.) *Contemporary theories of learning: Learning theorists in their own words*. London: Routledge.

Marion, R., og Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly,* vol. 12(4), s. 389–418.

Marone, J. (2010). Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future. *Journal of Management,* vol. 36(4), s. 911-940.

Melander, P. (2010). Styring gennem lederskab – eller var det omvendt? Økonomistyring og Informatik, 25(2), 162-170.

Minzberg, H. (2009). *Structure in Fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Pearce, C. L., og Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. I Pearce, C. L. og Conger, J. A. (red.) *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Pearce, C. L., og Sims, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. I M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, og S. T. Beyerlein (red.) *Advances in interdisciplinary studies of work teams*. Greenwich: JAI Press.

Seemann, J., Gustafsson J., og Dinesen B. (2011). Interorganisatoriske ledelsesudfordringer: Afsæt i erfaringer fra TELEKAT. Det Danske Ledelsesakademis 2011 konference: Behov for ny ledelse?

Thygesen, N., Vallentin, S. og Raffensøe, S. (2008). *Tilliden og magten*. København: Børsens Forlag.

Trillingsgaard, A. og Albæk, K. (2011). Det møgbeskidte ledelsesteam. I Elmholdt, C og Tanggaard, L. (red.) *Følelser i ledelse*. Aarhus: Forlaget Klim.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. Leadership Quarterly, 17, 654–676.

Vashist, R., McKay, J. and Marshall, P. (2011), How well do we Understand Boundary Practices? Empirical Evidence from a Practice of Business Analysts. *The 19th European Conference on Information Systems.* EJ.

Yip, J., Ernst, C. og Campell, M. (2011). *Boundary spanning leadership – mission critical perspectives from the executive suite.* Center for Creative Leadership (CCL), Organizational Leadership White Paper Series: 4.

Søren Frimann, Lektor, Ph.d., cand.mag. på Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.
Han forsker og underviser i ledelsesudvikling og organisatorisk læring med fokus på sammenhængen mellem teori og praksis. Aktuelt beskæftiger han sig med forskning og udvikling af faglig pædagogisk ledelse på gymnasier og erhvervsskoler.

Hanne Dauer Keller, lektor ph.d., cand. psych. på Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet
Hun arbejder med ledelsesudvikling både som underviser og forsker med særligt fokus på, hvordan ledere udvikler deres kompetencer i arbejdslivet i et spændingsfelt mellem praksis, personlige aspirationer og deltagelse i uddannelse.

Anja Overgaard Thomassen, lektor, ph.d., Cand. merc. på Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.
Hun arbejder med organisations- og lederudvikling med særlig fokus på relationen mellem universiteter og organisatorisk praksis.

Udvikling af ledelse via ledelseskoncepter – hvorledes giver det mening?

Kapitlet er baseret på et forskningsprojekt om ledelsesudvikling i en kommune. Fokus for undersøgelsen er lederes dilemmaer og muligheder for at skabe mening i spændingsfeltet mellem en klassisk funktionalistisk top-down tilgang til ledelsesudvikling og en postmoderne bottom-up tilgang til udvikling af egen

ledelsespraksis. Undersøgelsen er et casestudie over et år i en kommunal organisation, og baseret på kvalitative metoder. Leadership Pipeline introduceres, da organisationen baserer ledelsesudvikling på dette koncept. Teoretisk gives et overblik over forskningen i ledelsesudvikling, som relateres til den konkrete case og kontekst. Herefter præsenteres en social-kulturel læringsforståelse belyst gennem Wengers begreber om læring i praksisfællesskaber og meningsforhandling, som anvendes i analyser af empirien. I analysen identificeres to typer af behov for ledelsesudvikling; strukturelle og kulturelle. Analysen viser, at forbindelsen mellem koncept og daglig praksis sker bedst i fælles læringsrum med dialog, refleksion og meningsforhandling, hvor der skabes en gensidig dynamisk og balanceret vekselvirkning mellem participation og reifikation.

Indledning

Ledelsesudvikling er i høj grad et emne, der tiltrækker sig meget opmærksomhed i den offentlige sektor i disse år. Det skyldes, at god ledelse ses som et af de væsentligste midler til at understøtte udviklingen af mere kvalitet for færre ressourcer.

Dette bryder til en vis grad med tidligere tiders tilgang til ledelse, hvor ledelse blev bedrevet med afsæt i faglig kompetence og ikke ud fra ledelse som profession (Klausen, 2001; 2006). På makroplanet er denne bevægelse i synet på ledelse i den offentlige sektor interessant, fordi den afspejler en generel samfundsudvikling mod større professionalisering, bl.a. gennem formel lederuddannelse. På mikroplanet, ude i de enkelte organisationer, er udviklingen ligeledes interessant, fordi de stigende krav til professionel ledelse stiller nye krav til de ledere, der til dagligt varetager en ledelsesposition.

En strømning, der understøtter fokus på professionalisering af ledelse, er den stigende interesse for formel lederuddannelse rettet mod den offentlige sektor, hvor et eksempel er Master in Public Governance. Samtidig hermed har forskellige ledelseskoncepter vundet indpas, idet de giver bud på, hvordan der kan arbejdes med professionalisering af ledelse på struktureret vis.

Denne artikel fokuserer på ledelsesudvikling gennem strategisk implementering af ledelseskonceptet Offentlig Leadership Pipeline (OLP) som omdrejningspunkt for deltagernes meningsforhandling og læring. Casen handler om at udvikle ledelse i en kommune og bærer i sig det uundgåelige dilemma, at et fælles ledelseskoncept aldrig kan være tilstrækkelig tilpasset den enkeltes behov. Artiklen fokuserer på, hvad der sker, når ledelse udvikles i spændingsfeltet mellem direktionens krav om mere fælles

fodslag i ledelsen og den enkelte leders behov for at tilpasse sin ledelsesstil til den lokale kontekst. Konkret ser vi nærmere på, hvordan der blandt en gruppe ledere i en kommunal kontekst arbejdes med at skabe mening i en forandringsproces, som udfolder sig i spændingsfeltet mellem en klassisk funktionalistisk top-down forståelse af ledelsesudvikling og en postmoderne bottom-up forståelse, hvor ledere udvikler sig i dialogiske processer med afsæt i deres egen daglige praksis. Meningsforhandling er en måde, hvorpå lederne kan arbejde med at tilpasse fælleskonceptet til nytte for egen praksis. Det er i meningsforhandlingen, at spændingsfeltet mellem fælles organisatoriske krav til ensartet lederudvikling, og de enkelte lederes individuelle praksisrelaterede behov, reflekteres og bearbejdes. Meningsforhandling er således en måde at begrebsliggøre og begribe, hvad der sker i praksisfællesskaber, når medlemmerne bliver nødt til at bearbejde udfordringer og forandringer. I denne artikel vil vi derfor undersøge *hvilke muligheder og udfordringer ledere har for at skabe mening i spændingsfeltet mellem strategisk ledelsesudvikling og egen praksis.* Vores interesse retter sig derfor ikke snævert mod OLP som ledelseskoncept, men mod den læring og meningsskabelse, der udfolder sig blandt lederne under implementeringen af ledelseskonceptet i organisationen.

Artiklen er struktureret på følgende vis: Indledningsvis introduceres kort grundelementerne i Offentlig Leadership Pipeline for dermed at skitsere det ledelseskoncept, der arbejdes med i casen. Dernæst gives et overblik over forskning i ledelsesudvikling for at relatere vores specifikke forskningsfokus til feltet. Vi præsenterer og anvender efterfølgende en social-kulturel læringsforståelse belyst gennem Wengers begreber om læring i praksisfællesskaber og meningsforhandling, for at forstå de muligheder og udfordringer, deltagerne i casen har haft for at omsætte konceptet til egen ledelsespraksis. I artiklen fokuseres på to arenaer for meningsskabelse: 1) Forskellige interessenters rationaler for at gennemføre ledelsesudviklingsforløbet. Rationalerne er væsentlige for meningsskabelse, da de afslører forskellige interessenters bevidste motivation for projektet samt modsætninger mellem og sammenfald af interesser; og 2) selve deltagelse i forløbet og hvordan designet og deltagelsen fremmer eller hæmmer meningsforhandling.

Udviklingsprojektets ledelseskoncept i korte træk

Offentlig Leadership Pipeline (OLP) (Dahl og Molly-Søholm, 2012) er et eksempel på et ledelseskoncept, der i disse år spreder sig i den offentlige sektor. OLP fokuser på at afklare og tydeliggøre arbejdsværdier, priorite-

ter og færdigheder for lederrollen på forskellige niveauer i organisationens vertikale ledelseskæde. OLP har gennem de senere år tiltrukket sig stigende opmærksomhed. En mulig årsag hertil er, at man i den offentlige sektor oplever en stigende kompleksitet og et stigende behov for at udvikle ledelse. OLP tilbyder at give svar på begge disse udfordringer.

OLP er en tilrettet og videreudviklet udgave af Leadership Pipeline, der udspringer overvejende af amerikansk ledelseslitteratur (Charan m.fl., 2001; Conger m.fl., 2003). Et kernepunkt i OLP er, at der i organisationen udvikles et fælles sprog og dermed også en fælles forståelse af ledelse. Samtidig skal ledelse ikke forstås udelukkende som ledelsespraksis, men blikket skal bredes ud, således at eksempelvis lederevaluering, intern lederuddannelse, lederudviklingssamtaler osv. indrettes, så de forskellige værktøjer understøtter den ledelsespraksis, organisationen ønsker (Dahl & Molly-Søholm, 2012). Målet er derigennem at skabe en mere ensrettet tilgang til ledelse i modsætning til tilfælde, hvor organisationens forskellige ledelseselementer ikke hænger sammen. For eksempel kan den interne ledelsesudvikling underbygge anerkendende ledelse samtidig med, at der rekrutteres ud fra helt andre parametre for ledelse. Hensigten er derfor at styrke organisationen ved at udvikle en mere sammenhængende ledelsesforståelse, men uden på forhånd at definere hvilken ledelsesforståelse, der skal være tale om. Dette skal forhandles og skabes lokalt i de enkelte organisationer.

I den danske udgave af OLP, der er tilpasset den offentlige sektor, arbejdes med afsæt i fire ledelsesniveauer, som dog kan ændres til flere eller færre afhængigt af den specifikke organisatoriske kontekst. Ledelsesniveauerne er: Leder af medarbejdere (LAM), leder af ledere (LAL), den funktionelle chef og topchefen.

Dahl og Molly-Søholm (2012) argumenterer for, at det særlige ved OLP er, at den indeholder et nuanceret blik for de vigtigste arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder på hvert ledelsesniveau samtidig med, at disse ændrer sig, når man bevæger sig fra et ledelsesniveau til et andet, dvs. gennemgår en transition. For at blive en succesfuld leder på et højere ledelsesniveau er det nødvendigt at udvikle sin kompetence ved at nogle færdigheder aflæres, andre bevares og atter andre tillæres. Dette er ikke nogen nem proces, da ledere vil have tendens til at vedblive med at gøre det, de havde succes med på lavere niveauer. Det kræver således en aktiv stillingtagen og en bevidsthed om de ændrede krav i overgangen mellem niveauerne, for at lederne kan blive succesfulde. OLP sætter dermed først og fremmest fokus på ledernes nødvendige læringsagilitet i bevægelsen

mellem niveauer, mens der ikke er samme fokus på ledernes evne til at tænke horisontalt og navigere i kontekster med ofte modsatrettede krav (Elmholdt, 2013).

Casens organisatoriske kontekst

Casen foregår i en jysk kommune med omkring 30.000 indbyggere og godt 2000 ansatte. Organisationens øverste ledelse består af en kommunaldirektør, tre direktører og 8 centerchefer. Organisationen er kontraktstyret, hvilket betyder, at der i udpræget grad er tale om decentral ledelse, hvor den enkelte leder og kontraktholder i organisationen har stor indflydelse på den praksis, der udfolder sig. Værdibaseret ledelse har gennem en årrække været den ledelsesmæssige fællesnævner i organisationen. Gennem de senere år har organisationen været præget af megen udskiftning på både direktions- og centerchefniveau, hvilket i nogle situationer har haft stor indflydelse på de enkelte centre. Det har ført til en udpræget decentral ledelsesform og diversitet i tilgangen til ledelse i organisationen. Samtidig har organisationen haft vanskeligt ved at fastholde kompetente ledere. Direktionen finder, at der er behov for at sætte fokus på ledelse, hvorfor de har besluttet, at OLP skal indføres i hele organisationen. Samtidig skal OLP bidrage til, at omverdenen ændrer syn på organisationen.

Forandringsprocessen startede med, at direktion og centerchefer udarbejdede profilbeskrivelser (opdelt i arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder) for de to niveauer; kommunaldirektør og direktørniveauet (topchef), og centerchefniveauet (den funktionelle chef). Denne proces blev faciliteret af en ekstern konsulent. Derefter skulle OLP implementeres på niveauerne under centercheferne. Her valgte man en 'ringe i vandet'-strategi, hvor de centre, der var mest interesserede i at komme i gang, gennemførte processen først, hvorefter resten af organisationen skulle følge efter.

Til at støtte forandringsprocessen blev der udvalgt 16 forandringsagenter (primært ledere og HR-konsulenter) efter en intern rekrutteringsproces. Forandringsagenterne har deltaget i et internt uddannelsesprogram, hvor de arbejdede med forskellige metoder til at planlægge og gennemføre processer med henblik på at støtte implementeringen af OLP i de enkelte centre. En gruppe af forandringsagenterne har efterfølgende planlagt og gennemført konkrete forandringsforløb i samarbejde med centerchefen. Hensigten med at bruge interne forandringsagenter har været at strukturere og gennemføre implementeringen af OLP, så det

gav mest mulig mening i det konkrete center. Hovedfokus har været, hvordan OLP kunne omsættes til det konkrete center og hvorledes dette kunne blive et værdifuldt redskab i den daglige ledelse. Hensigten har ligeledes været, at de to sidste ledelsesniveauer (leder af ledere og leder af medarbejdere) gennem forløbet har fået udarbejdet profilbeskrivelser med angivelse af arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder.

Metodologi

For kunne undersøge hvilke muligheder og udfordringer ledere har med at skabe mening i spændingsfeltet mellem strategisk ledelsesudvikling og egen praksis har vi valgt at fokusere på ledernes meningsforhandling i et konkret udviklingsforløb. Vores præmis er, at såfremt deltagelsen i projektet skal forandre ledernes daglige praksis, så skal de kunne se en mening med det, der rækker ud over fornuftsmæssige rationaliseringer. De skal kunne se muligheden for at få løst nogle af de problemer, de oplever at have i dagligdagen. Det interessante er at undersøge, i hvilken udstrækning og på hvilke måder et udviklingsprojekt understøtter den meningsforhandling, der er en forudsætning for at tilpasse koncept til egen virkelighed.

For at komme så tæt på en case, at vi kan undersøge de meningsforhandlingsprocesser, der udspiller sig i praksis og ikke nødvendigvis er fuldt artikulerbare, er det nødvendigt at anvende en kvalitativ undersøgelsesmetodik. Vi har valgt at gennemføre en caseundersøgelse (Maaløe, 2002), hvor vi observerer aktiviteter i et konkret udviklingsforløb og supplerer med semistrukturerede interviews med de primære interessenter. Caseundersøgelse som metode har den fordel, at man kan arbejde i dybden med at forstå fænomener i casen ved at afdække f.eks. sociale mønstre, motiver, erfaringer, holdninger og aktiviteter. Casestudiet giver endvidere mulighed for at få en dybere indsigt og begrundede svar på de stillede forskningsspørgsmål (Brinkmann, 2013; Brinkmann & Tanggaard, 2010). Ulempen er, at vi med denne undersøgelse kun beskæftiger os med en enkelt case. Det bliver derfor vigtigt at afgøre, i hvilken udstrækning casen er eksemplarisk og kan sige noget interessant om betingelserne for ledelsesudvikling via ledelseskoncepter i den offentlige sektor.

Vi har gennem godt ni måneder fulgt implementeringen af OLP i en kommunal kontekst. I denne artikel har vi valgt at inddrage data fra forandringsprocessen i Center Ældre, som er vores case. Forandringsforløbet bestod af et indledende møde efterfulgt af tre seminarer (i alt fire hele

dage), hvor der i et samarbejde mellem centerchefen (den funktionelle chef), distriktslederne (ledere af ledere), de assisterende distriktsledere (ledere af medarbejdere) og forandringsagenterne blev arbejdet med OLP for at omsætte konceptet til den lokale organisatoriske kontekst. Intentionen var at tage afsæt i den daglige praksis og knytte den sammen med OLP for derigennem at sikre tranformationen af ledelsespraksis.

Det empiriske arbejde med at samle data om casen har dels bestået i gennemførelsen af semistrukturerede interview med de forskellige grupper af aktører (den funktionelle chef, ledere af ledere og leder af medarbejdere, projektlederen fra HR og forandringsagenter) samt deltagelse i og observation af et indledende møde samt de tre seminarer.

Perspektiver på ledelsesudvikling

Ledelse som tema for tænkning og refleksion er bestemt ingen ny foreteelse, da forestillinger om ledelse i hvert fald kan spores tilbage til Sokrates. I over to tusinde år har ledelse således være diskuteret. Med så lang diskussionshorisont skulle man tro, at en definition af ledelse havde fundet en fælles relativt stabil og entydig form blandt forskere og praktikere. Det er på ingen måde tilfældet. Northouse (2012) er af den opfattelse, at ledelse er et komplekst begreb, som er i konstant forandring, bl.a. på grund af globale forandringer og generationsskift. Derfor bliver ledelsesbegrebet, ifølge Northouse, næppe defineret på en entydig måde inden for en overskuelig fremtid (ibid., s. 3). Når der ikke er enighed om, hvad ledelse er, er der selvfølgelig heller ikke enighed om, hvordan man lærer ledelse. Dog er der en udbredt forståelse af, at ledelse må betragtes som et *håndværk* og der er, på tværs af litteraturen, stor enig om, at ledelse ikke kan læres (udelukkende) gennem formel uddannelse på en uddannelsesinstitution (Mintzberg, 2004; 2009), men også kræver praktisk erfaring.

I praksis eksisterer et væld af læringsformater, der på forskellig vis kombinerer mere formelle eller tilrettelagte læringsaktiviteter/undervisning med ledernes praksiserfaringer for at opnå kompetenceudvikling (Conger, 2010).

De forskellige ideer, praktikere og forskere har om det ideelle læringsformat, bygger på forskellige positioner i forhold til særligt to diskussioner. Den første går på, om ledelse læres bedst gennem tilrettelagte læringsaktiviteter, hvor nogen har planlagt forskellige aktiviteter og processer med et bestemt læringsmål for øje (f.eks. kurser ex situ), eller om ledelse læres bedst ved at øve sig i praksis og få erfaringer (in situ). Erfaringsbaseret læring kan variere i forhold til, om den er helt ustruk-

tureret og en del af den almindelige praksis eller organiseret i en eller anden grad, således at lederne gives opgaver med forskellig sværheds- og kompleksitetsgrad. Den anden diskussion går på arten af det, der skal læres. Er ledelseskompetence tæt bundet til personligheden ('being') og således en del af vores indre kerne og identitet, eller er det i højere grad en faglig og opgaveorienteret kompetence ('doing')? Hvis man forstår ledelseskompetence som tæt forbundet med personligheden, så er man ofte også skeptisk overfor, om ledelse kan læres, og hvis det kan, må dette ofte ske uden om traditionel undervisning gennem personlighedsudviklende aktiviteter af mere terapeutisk karakter.

I praksis anvendes et væld af læringsformater, der på forskellig vis kombinerer tilrettelagte læringsaktiviteter med lederens praksiserfaringer for at opnå kompetenceudvikling. Conger (2010) nævner f.eks. tre typer; individuel færdighedsudvikling, strategisk forandringsintervention og skræddersyede aktionslæringsprocesser. Dertil kommer rækken af mere erfaringsbaserede forløb (McCall, 2010) samt forløb med fokus på personlig udvikling (Avolio, 2010; Kegan og Lahey, 2010).

I nedenstående tabel er de enkelte læringsformater grupperet efter den grundlæggende forståelse af læringens mål og middel, som ligger implicit i dem. Tabellen er en typologi over læringsformater, der bygger på, at forskellige læringsformater kan skelnes alt efter deres mål (personlig 'being' eller faglig og opgaverelateret kompetenceudvikling i form af 'doing') og deres middel (kurser 'ex situ' eller erfaringer 'in situ'). Dette giver fire udfaldsrum. Typologiens udfaldsrum er idealtyper, mens de konkrete eksempler ofte indeholder elementer, der overskrider udfaldsrummene. Med hensyn til overskridelse af læringens middel er et eksempel eksterne kurser, der, som en del af det pædagogiske set-up, har krav om, at de studerende skal bruge den tillærte teori på en praktisk problemstilling. Et andet eksempel er aktionslæring; selvom der tages udgangspunkt i praktikken, indebærer det ofte, at konsulenten tilbyder undervisning tilpasset deltagernes udfordringer (Madsen, 2015). Med hensyn til distinktionen mellem personlige og faglige kompetencer som læringens mål, så blandes de også af og til, f.eks. i coaching, hvor udfordringerne ofte kan beskrives som af fag-personlig karakter og hvor læringen både indebærer at tilegne sig nye opgavefærdigheder (som f.eks. at kommunikere klart) og en bearbejdning af mere personlig karakter (f.eks. evnen til at sætte sig i modtagerens sted for at kunne kommunikere klart).

Felt 1 beskriver de tilfælde, hvor lederudviklingen tager udgangspunkt i, at personligheden skal udvikles og at dette er muligt gennem

Forståelse af læringens middel/forståelse af læringens mål	Uddannelse og andre tilrettelagte læringsaktiviteter, hvor læringen finder sted 'ex situ' med udgangspunkt i teoretisk stof.	Erfaring – læringen finder sted 'in situ' med udgangspunkt i praktiske problemstillinger.
Personlighed (personlige kompetencer) 'Being'	Felt 1 • Oplevelsesorienterede forløb • T-grupper (Træningsgrupper) Overlevelseskurser • Coaching • 360-graders feedback	Felt 2 • 'Swim or sink' • Socialisering ind i virksomhedens visioner og værdier
Opgavevaretagelse (faglige kompetencer) 'Doing'	Felt 3 • Formelle forløb internt på virksomheden • Eksterne formelle forløb: Kursus og uddannelse	Felt 4 • Læring gennem progression i opgaver (praksiscurriculum) • Strategisk forandringsintervention • Målrettet aktionslæringsforløb

Tabel 1 - Idealtypisk kategorisering af læringsformater (Tabel: egen tilvirkning)

kurser eller uddannelse. Feltet indeholder eksempelvis læringsformater som T-grupper (træningsgruppe baseret på en psykodynamisk forståelse af ledelse og organisation) og oplevelsesorienterede forløb, der bl.a. har været kendt under betegnelser som 'kanindræberkurser' og 'overlevelseskurser', der genfindes som element i mange forløb, f.eks. i form af aktiviteter, hvor deltagerne skal udføre grænseoverskridende handlinger som at rappelle ud fra et højt tårn eller gå på glødende kul. Den grundlæggende antagelse om læring i denne type forløb kan beskrives på følgende måde: Vores personlighed forstærkes konstant af, at vi opfører den samme rolle i vante omgivelser med de samme typer relationer. Hvis vi derfor skal udvikle os personligt, så må vi rives ud af disse roller og relationer. Lederen kan gennem oplevelser, der vækker følelser, erfare og erkende andre sider at sig selv, end de sider, som hans bevidste kognitive selvbillede løbende bekræfter ham i. Lederens personlighed kan udvikles gennem nye typer af oplevelser, der aktiverer følelser og motivation. Aktiviteterne i felt 1 bygger derfor på en forestilling om, at den vigtigste komponent i lederens håndværk er personligheden og person-

lige kompetencer, og at disse ikke kan udvikles gennem en intellektuel/kognitiv øvelse, men at læreprocessen igangsættes af andre typer stimuli.

Felt 2 beskriver de læringsformater, som kombinerer fokus på personlig udvikling med læring gennem erfaring. Her er et stærkt fokus på den uformelle læring, der følger af at virke som leder i en organisation. Nogle virksomheder har i realiteten en 'swim or sink'-strategi for ledelsesudvikling, hvor ledelsesudvikling mere snævert anses for et spørgsmål om, hvorvidt man har talentet til at udfylde rollen. Lederudvikling afgøres af, om man i praksis har succes eller fejler. 'Swim or sink' er ofte ikke en bevidst og italesat strategi, men en måde at karakterisere hvordan lederudvikling i realiteten ofte udspiller sig. Denne forståelse illustreres tydeligt af et citat af bilguruen Carlos Ghosn: 'You prepare them by sending them to the most difficult places … You have to take the ones with the most potential and send them were the action is … Leaders are formed in the fire of experience' (Ghosn citeret i McCall, 2010, s. 680).

En mere målrettet måde at organisere forløb, der tager udgangspunkt i at god ledelse kræver den rette personlighed kombineret med de rette erfaringer, er forløb, der har til hensigt at socialisere lederens personlighed ind i virksomhedens visioner og værdier. Fokus er her på socialisering gennem interaktion med rollemodeller og mentorer kombineret med on-the-job-træning.

Felt 3 beskriver kombinationen af fokus på faglig udvikling med udgangspunkt i kurser 'ex situ'. Interne eller eksterne formelle uddannelsesforløb benyttes i stigende grad indenfor det offentlige, der flittigt bruger diplom- og masteruddannelsestilbud. De to store problematikker ved efteruddannelse handler om 1) problemer med transfer fra uddannelse til praksis og 2) fokus på individuel kompetenceudvikling, hvorved det organisatoriske udbytte afhænger af, at lederen formår at omsætte sin viden til forbedret organisatorisk praksis, hvilket også indebærer, at organisationen (i bred forstand) formår at være åben overfor de forandringer, som lederen med ny viden forsøger at effektuere i organisationen. Det er derfor på mange måder usikkert, hvordan den enkelte leders efteruddannelse skaber værdi i organisationen. Interessant nok har kritikken ført til, at de fleste formelle uddannelsesforløb for ledere ofte har indarbejdet en eller anden form for integration af teori og praksis, f.eks. gennem problembaserede og/eller projektorganiserede aktiviteter med gode muligheder for at lave eksamensprojekter i samarbejde med organisationer.

Felt 4 repræsenterer den sidste type læringsformater. Disse har som mål at udvikle lederens faglige kompetence med udgangspunkt i den

konkrete praksis 'in situ'. Her finder vi en lang række aktiviteter, der er karakteriseret ved praksisnær læring gennem opgaveudførelse og progression i læring samt udvikling gennem deltagelse i strategiske forandringsinterventioner.

Med udgangspunkt i dette overblik over læringsformater til ledelsesudvikling kan vores case, hvor OLP implementeres med det dobbelte formål at udvikle organisationen og professionalisere ledelse beskrives som ledelsesudvikling gennem *strategisk forandringsintervention*. Et af de elementer, der er afgørende for, at denne type ledelsesudvikling får succes, er, hvorvidt der foregår gruppediskussioner på tværs af funktioner og niveauer for at udvikle en fælles forståelse og fortolkning af, hvordan ledelseskonceptet kan implementeres på lokalt niveau (Conger, 2010, s. 729). Dette fokus på diskussion, forståelse og fortolkning peger på meningsforhandling som centralt for læring og udvikling.

Situeret læring og social-kulturel tilgang til forandringsprocesser

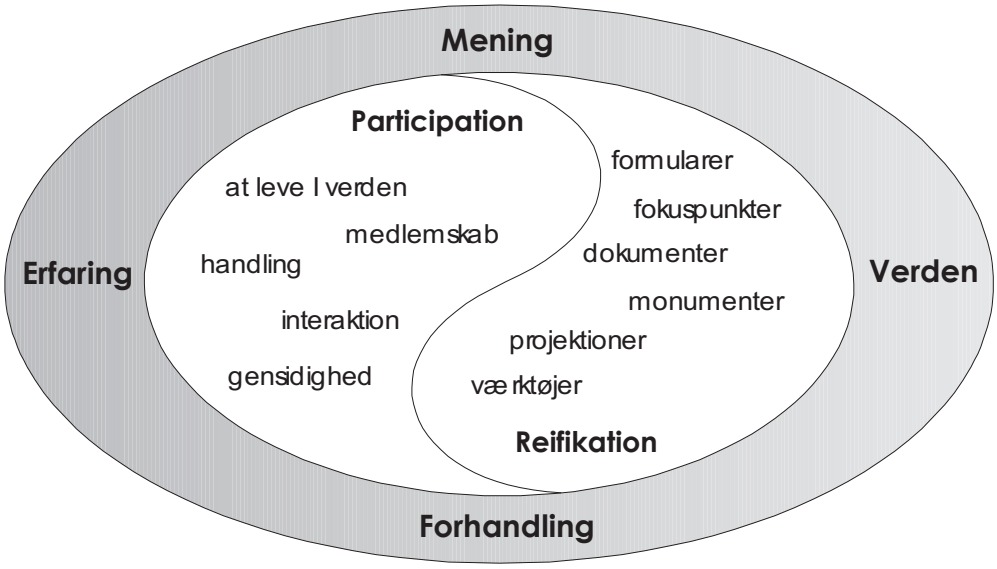
Som vi ser det, er refleksion og meningsforhandling væsentlige elementer i ledelsesudvikling, hvorigennem relationen mellem deltagerne udvikles, f.eks. ved at der gennem forventningsafstemning skabes større rolleklarhed. Med Wengers (1998) begrebsapparat kan forandringsprojekter forstås som en arena for forhandling af mening internt i et praksisfællesskab eller mellem praksisfællesskaber i organisationen, hvorved vores sociale konstruktion af viden og erfaring påvirkes. De enkelte aktører vil fortolke formål, proces og resultat af forandringsprojekterne forskelligt, alt efter deres perspektiv og erfaring. På baggrund heraf vil de indgå i en social forhandling af mening om, hvordan forandringsprojektet skal forstås og vurderes. Deltagelse i et forandringsprojekt afstedkommer altså forhandling i fællesskabet, hvor betydningen af projektet meningssættes i den sociale interaktion og muliggør læring. I et situeret læringsperspektiv er læring centreret i deltagelse i praksisfælleskaber. Situeret læring er et bud på en læringsforståelse, der bygger på det socio-kulturelle perspektiv på forandringsprocesser (Lave, 1991; Lave og Wenger, 1998).

Praksisfællesskaber er organiseret omkring udførelsen af en praksis eller et virke. I vores tilfælde er det ledelsespraksis i et kommunalt center for ældrepleje. Et praksisfællesskab er, udover at være rammen om faglig dygtiggørelse, kendetegnet ved, at det over tid vil etablere kulturelle særtræk og være kulturskabende, så praksisfællesskabet er både et ar-

bejdsfællesskab og et kulturelt fællesskab. Fællesskabets læring foregår primært via udvikling af praksisfællesskabets forhandlede og dermed socialt skabte viden og handlemåder via kontinuerlig forhandling af mening. Rutineaktiviteter involverer forhandling af mening, men forhandling af mening bliver især tydelig, når vi er involveret i aktiviteter, som er udfordrende. Meningsforhandling involverer andre i en social sammenhæng, og har ofte sproglig karakter, men er ikke begrænset til det. Meningsforhandling er ofte en proces, der ligger tæt op ad en forhandling i dette begrebs almindelige betydning, men meningsforhandling kan også være en mere tavs proces, der er baseret på opmærksomhed og tilpasning (Wenger, 1998, s. 52-54).

Forhandlingen af mening er en måde at beskrive vort forhold til verden på, der skal fange, at vi hverken skaber mening uafhængigt af omgivelsernes strukturer eller mønstre, men at det på den anden side heller ikke forholder sig sådan, at verden simpelthen påtvinger os en mening. Vi forholder os forhandlende til verdens strukturer og mønstre, og vi producerer mening, der udvider, omdirigerer, bortskaffer, genfortolker, modificerer eller konfirmerer disse. De bliver konstant genforhandlet. Meningsforhandling er beskrivelse af en proces, der muliggør, at vi erfarer verden og vores engagement i den som meningsfuld.

Meningsforhandling:



Figur 1 - Mening (efter Wenger, 1998:63)

Forhandlingen af mening involverer interaktionen mellem to konstituerende processer, som Wenger kalder henholdsvis 'participation' og 'reifikation'. Disse to processer danner tilsammen en dualitet, dvs. de kommer som et par (jf. figur 1), hvor den ene proces ikke kan tænkes uden den anden.

'Participation' er en beskrivelse af den sociale erfaring med at leve i verden, dvs. erfaring med at være medlem af sociale fællesskaber og at være aktivt involveret i sociale virksomheder. Participation i sociale fællesskaber former vore erfaringer, der også former disse fællesskaber. En række begreber associeres med participation; fortolkning, forståelse, engagement, involvering, opfattelse, omdannelse, intentionalitet, det uformelle, det tavse. Det er den aktive involvering, der skal til for at omdanne abstraktioner, regler, computerprogrammer, digte, symboler, kunst osv. til noget, der meningsfuldt kan indgå i en praksis (se figur 1).

'Reifikation' refererer hos Wenger til det at give vores erfaringer form ved at producere objekter, således at erfaringen fastholdes og manifesteres i form af f.eks. et begreb, en ting eller et symbol. Udtryk som 'formalisering', 'materialisering' og 'manifestering' associeres til begrebet. Reifikationer, der kommer udefra (f.eks. regler), skal gentilegnes i en lokal proces for at blive meningsfulde. Reifikationer er fokuspunkter, omkring hvilke vi kan organisere vor participation.

Mening er konstitueret af både participation og reifikation – de er et par, en dualitet, to sider af samme mønt eller med et billede, som Wenger bruger; de er som floden og bjerget:

> They shape each other, but they have their own shape. They are reflections of each other, but they have their own existence in their own realms. They fit around each other, but they remain distinct from each other. They cannot be transformed into each other, yet they transform each other." (Wenger, 1998, s. 71).

De to processer er komplementære og kompenserer for hinandens mangler. Hvis meningen afhænger for meget af participation (hukommelse, interaktion, snak osv.), kan der mangle forankringspunkter (f.eks. beslutninger eller referater). På samme måde kan der blive problemer, hvis meningen afhænger for meget af reifikationen (regler, procedurer, strategier osv.) uden, at der er mulighed for skabe betydning af regler via participation (f.eks. opklarende dialog med kolleger) (ibid., s. 63-65).

Organisatorisk læring og udvikling af praksisfællesskabet

Praksisfællesskabers viden opstår ved, at de udøver deres praksis, dvs. løser deres opgaver. Praksisfællesskabet forhandler internt meningen med påvirkninger udefra og indefra. Gennem denne forhandling lærer de, hvad der skal til for at udføre deres praksis. Praksisfællesskabets praksisser og handlemåder er således en art læringshistorie, en fortælling om det, der er udviklet af fællesskabet som svar på problemer, fællesskabet har oplevet i udførelsen af sin virksomhed.

Praksisfællesskabets placering i forhold til andre fællesskaber er vigtig for at afdække læringspotentialer. Der er grænser i organisationer, og fællesskabet er adskilt fra andre fællesskaber, men samtidig er fællesskabet en lokalitet i en konstellation i en større sammenhæng. Praksisfællesskabet kan bl.a. udvikle sig gennem grænseobjekter, der er en betegnelse for objekter, som har en koordinerende funktion mellem flere praksisfællesskaber, f.eks. en elektronisk journal på et sygehus eller et ledelseskoncept i en kommune.

Praksis er udtryk for praksisfællesskabets forhandlede respons på situationen og er som sådan skabt af fællesskabet og tilhører dette. Selv om deres praksis søges defineret og kontrolleret udefra, er deres daglige udfyldelse af jobbet skabt af deltagerne under hensyntagen til situationens ressourcer og begrænsninger. "It is their response to their conditions, and therefore their enterprise." (ibid., s. 79). Det er kun gennem fællesskabets forhandling, at ressourcer, betingelser og krav præger deres praksis. Det betyder, at læring i praksisfællesskaber kun kan faciliteres, men ikke styres udefra. Organiserede tiltag, der etableres for at skabe læring, kan virke som en støtte for praksisfællesskabets læring, men gør det ikke nødvendigvis. Hvis der organiseres et forandringsprojekt for medlemmerne af praksisfællesskabet, vil udbyttets praktiske anvendelighed afhænge af, om fællesskabet organiserer sin læring omkring denne ressource, dvs. om de finder det meningsfuldt for udøvelse af deres praksis, og om forandringsprojektet ses som løsningen på de problemer, de oplever at have.

Med den situerede læringsteori kan man dermed påpege vigtigheden af at skabe rammerne for forhandling af et ledelseskoncept som Leadership Pipeline, for at det kan komme til at spille en rolle for udviklingen af organisationens små ledelsesfællesskaber (lederteams) og det samlede ledelsesfællesskab (f.eks. i hele Center Ældre). Da OLP blev præsenteret første gang for distriktsledergruppen i casen, gav det i udgangspunktet ikke mening for alle. Det er derfor gennem de pædagogiske processer og

aktiviteter, der foregår på seminarerne i forandringsforløbet, at lederne kan udvikle deres forståelse af konceptet og dets mulige betydning for deres ledelse, Det er denne proces, vi i det følgende vil dykke ned i.

Meningsforhandling i praksis

I den følgende analyse vil vi komme ind på to hovedtemaer: 1) Strukturelle og kulturelle behov for forandringsprojektet og 2) meningsskabelse i forløbet. Temaerne belyses med materiale fra interviewene og suppleres med udsagn og indtryk fra observationerne fra projektets indledende møde og tre seminarer.

Center Ældres ledergruppe består af en centerchef, syv distriktsledere med ansvar for ti plejecentre, én leder af en institution for udviklingshæmmede samt fire områdeledere. Distriktslederne har mellem en og tre assisterende ledere knyttet til distriktet og institutionslederen har to stedfortrædere på deltid tilknyttet. De assisterende ledere og stedfortræderne er ikke formelt med i ledergruppen.

I en årrække har der været stor udskiftning på centerlederposten og med skiftende centerchefer har distriktslederne prioriteret at få driften til at fungere, hvorfor de fælles møder primært har været brugt til at løse konkrete driftsmæssige udfordringer. Derved er diskussionerne om andre aspekter af ledelse blevet nedprioriteret. Derfor er der nu et stort behov for at tale om og reflektere over, hvordan ledelse skal bedrives, og hvad der skal til for at bedrive god ledelse.

Derudover er der behov for at skabe et stærkere fællesskab blandt lederne. Der bliver af forandringsagenterne talt om behov for 'fælles sprog' og 'styrket ledelse og samarbejde'. En af distriktslederne samstemmer: 'Vi har en forhistorie og derfor har vi behov for styrket samarbejde'. Uenigheder blev før løst ved, at lederne bare gjorde, som de mente var bedst ude i deres 'huse'. Der har således ikke været fælles fodslag og gruppen har ikke været tilstrækkelig samarbejdet. Ledelse har ikke været et kollektivt anliggende, hvorfor der heller ikke har været fokus på fælles erfaringer, læring og forandring.

Strukturelle og kulturelle behov for forandringsprojektet

De forskellige interessenter kan redegøre for en lang række grunde til, at Leadership Pipeline-projektet er iværksat i kommunen, og at det giver god mening for Center Ældre. De mange grunde kan samles i to forskellige typer af behov; de strukturelle og de kulturelle.

De strukturelle behov

I Center Ældre opleves et behov for større ensretning af ledelsesopgaver, roller og forventninger. Der er behov for at gøre tingene mere ensartet, og der er behov for at gøre det tydeligt, hvad der forventes af ledere på de forskellige ledelsesmæssige niveauer. Distriktslederne tilskriver ideen om OLP til en tidligere centerchef, som gennem samtaler med de ansatte blev opmærksom på, at der var rolleforvirring, skævhed i fordelingen af opgaver og uklarhed i forhold til arbejdsdeling, f.eks. mellem ledelsesopgaver og koordinering heraf. Ønsket var derfor at få 'ensrettet alle led'.

Konkret har det også vist sig, at der er stor forskel imellem distrikterne i forhold til, hvilke opgaver distriktslederen og den assisterende distriktsleder har taget sig af. Det giver problemer med arbejdsdeling og forventninger, når en leder flytter fra et område til et andet. Derfor ønsker lederne, at opgaverne bliver ensartet, samtidig med at der skal være plads og rum til individuelle tilpasninger lokalt.

Fra et HR-perspektiv er der også støtte til OLP-projektet. Indførelsen af OLP-konceptet og velbeskrevne ledelsesprofiler på de forskellige niveauer vil gøre det nemmere at evaluere de nuværende ledere og profilerne kan bruges til at igangsætte målrettet lederudvikling. Derudover vil profilerne kunne bruges som redskab til rekruttering. Hvis disse muligheder skal udnyttes, kræver det, at kommunens HR-værktøjer udvikles, således at profilerne integreres i lederudviklingssamtaler (LUS) og kommunens rekrutteringsværktøjer. Det er primært de forandringsagenter, der kommer fra kommunens HR-afdeling, som har fokus på, at profilerne kan bruges til rekruttering, evaluering og udvikling af kommunens ledere.

Der er som nævnt brug for at få ledelse på dagsordenen og derigennem udvikle ledelseskulturen, herunder også rolleafklaring. Eksempelvis er der organisatorisk indført assisterende distriktsledere, men indholdet i funktionen er ikke klarlagt. Det er derfor ofte uklart for f.eks. medarbejdere og borgere, hvad den assisterende distriktsleder har kompetence til. En distriktsleder beretter, at hun bruger betegnelsen 'daglig leder' om den assisterende distriktsleder, og at dette narrativ skaber bedre forståelse for, hvad det er for et kompetenceområde, den assisterende distriktsleder har. Medarbejderne kan umiddelbart relatere sig til, hvilke funktioner og opgaver, der er knyttet til at være den 'daglige leder'. Der er således et behov for at udvikle distrikternes ledelsesteams ved at få diskuteret og afklaret distriktsleders og assisterende distriktslederes ledelsesrum og lederroller.

Afslutningsvis har den ny centerchef behov for at lære ledergruppen at kende og udvikle relationer til gruppen. Han fokuserer primært på behovet for udvikling af ledelseskulturen. Det handler om at benytte forandringsprojektet til at opnå ledelsesudvikling og -forandring:

> 'Jeg er sådan set lidt ligeglad med, hvilket redskab man bruger, så længe at vi formår at holde fokus på ledelse, udvikling og forandring, så kan man næsten kalde det, hvad man vil.' (Centerchef)

Strukturelle og kulturelle behov i et spændingsfelt

På den ene side har vi den øverste ledelses (og HR-funktionens) behov for at få mere styr på den ledelse, der bedrives i organisationen. Lederne på deres side har behov for at løse nogle konkrete problemer i deres daglige praksis. De har måttet fokusere på driften, dvs. på at få tingene gjort og handle. Deres læring har været erfaringsbaseret 'learning-by-doing' med fokus på, hvad der virkede i dagligdagen. Derved har de udviklet det indbyrdes samarbejde mellem distriktsleder og assisterende ledere gennem gensidig daglig tilpasning. Opgave- og rollefordelingen er emergeret gennem den praktiske udførelse af aktuelle ledelsesopgaver.

Både for distriktslederne og de assisterende distriktsledere kan deltagelsen i OLP-projektet være en stor udfordring, da konceptet betyder en tydelig adskillelse af de to ledelsesniveauer, hvor grænserne før har været mere flydende. Gennem meningsforhandling skal rollerne derfor redefineres og deres indbyrdes samarbejde skal udvikles. Når rollerne redefineres, kræver det potentielt nye kompetencer at udfylde de nye roller. Distriktslederne skal derudover udvikle deres ledelsesstil, så de viser tillid til, at de assisterende ledere selv kan klare opgaverne, samtidig med at distriktslederne bakker dem tilstrækkeligt op. De assisterende distriktsledere skal påtage sig de opgaver og den ledelsesstil, der hører med til at være 'daglig leder'. Den består af andet og mere end at lave vagtplaner, bl.a. at udvikle medarbejderne gennem MUS. Arbejdet med OLP og udformningen af profilbeskrivelser kan i denne proces ses som en reifikation, hvorom distriktsleder og assisterende ledere kan mødes og derudfra skabe ny mening omkring ledelse i et moderne relationelt perspektiv på de to niveauer.

Hele denne omstilling kræver naturligvis også opbakning fra de øvre ledelseslag, der ligeledes redefineres i takt med den nye distribuering af

ledelsesopgaver i organisationen. En distriktsleder opsummerer sine indtryk af forandringerne og udfordringerne på følgende måde:

> 'Jeg har i hvert fald følt, at jeg er nødt til at skulle have opbakning oppefra til, at man bliver mere leder på distancen, at der kan man nok ikke forvente, at man i samme grad er til stede og ude i mudderet, som man kan, hvis man kun har et hus og man desuden er et lederteam i et hus også. Det kan man ikke på samme måde. Før var jeg jo meget mere ude i marken og lede, end jeg er i dag. Det er ikke muligt.' (Distriktsleder)

De strukturelle og de kulturelle behov kan potentielt være modsatrettede og spænde ben for hinanden. Hvis man udelukkende fokuserer på at få sat ord på ledelse, få det defineret og dokumenteret, så kan det blive en abstrakt og udvendig øvelse, man indgår i for at tilfredsstille et ydre krav fra den øverste ledelse om deltagelse i et projekt initieret af dem. Man får sat den daglige praksis på begrebsmæssig formel og får den reificeret på en måde, så produktet (her lederprofilerne) tilfredsstiller opgavestillerne, men uden at øvelsen påvirker eller ændrer ledernes måde at lede på. Meningen mistes, hvis profilerne og den daglige ledelsespraksis ikke gensidigt beriger og udvikler hinanden, men gennemføres som gensidigt afkoblede bevægelser.

På den anden side pointerer Wengers forståelse af dualiteten mellem reifikation og participation, at strukturelle og kulturelle behov meget vel kan virke gensidigt befrugtende på hinanden, og ledelsespraksis kan f.eks. styrkes, hvis man hæver erfaringer og erkendelser ud af de enkelte lederes egen selvforståelse og gør disse erfaringer og erkendelser til genstand for fælles refleksion. Hvorvidt forandringsprojektet kan skabe kobling mellem udefrakommende krav om at sætte ledelse på OLP-formel og de indefra oplevede udfordringer med rollefordeling og forventningsafstemning afgøres af, hvilken meningsforhandling i teamene og mellem lederne i centeret det konkrete design af forandringsprojektet muliggør.

Meningsskabelse i forløbet

Med afsæt i ovenstående pointe og begrundet i Wengers perspektiv bliver det interessant at se nærmere på forholdet mellem forandringsprojektets rammer og struktur, distriktslederne samt de assisterende distriktslederes arbejde med at skabe mening omkring OLP og udvikling af egen praksis.

Gennem tre seminarer placeret over en periode på ca. 5 måneder gives der mulighed for, at ledere og assisterende ledere kan arbejde med OLP i forhold til egen praksis med særligt fokus på udformning af profilbeskrivelser.

Første seminargang starter med en gennemgang af OLP, hvilket lederne har ønsket, da de ikke alle har følt sig tilstrækkelig inde i konceptet. Gennemgangen tydeliggør konceptets struktur, pointer og opgaven på seminardagen, som er at udfylde profilbeskrivelserne med punkterne; arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder. Gennemgangen af OLP kan ses som en reifikation af konceptet og den forandringsproces, som lederne og de assisterende ledere skal være en del af. Det bliver således deres afsæt for at gå ind i den videre meningsskabelse. Arbejdet med at udarbejde profiler foregår via en inddragende relationel meningsskabende proces, hvor lederne i forskellige gruppekonstellationer (i lederteams og på tværs af lederteams) dialogisk arbejder med at afklare deres holdning til, hvad der skal definere de to ledelseslag. Dynamikken mellem konceptets reificerende elementer og forandringsprocessens vægtning af deltagelse er værd at bemærke. Dagen slutter med, at alle de udarbejdede forslag til profilbeskrivelser samles i et dokument; derigennem reificeres dagens resultat af meningsforhandlingen.

Meningsskabelsen bliver påvirket i perioden frem til seminar nummer to, idet forandringsagenter og centerchef "rydder op" i det afsluttende dokument fra første seminar. Begreber grupperes og flyttes rundt, og nye mere overordnede betegnelser sættes ind. Konsekvensen er, at profilbeskrivelserne, som lederne møder på andet seminar, ikke er lig dem, de formulerede på første seminar. Derfor skal de begynde på endnu en meningsskabelsesproces, som denne gang er vendt mod rettelserne og mod, hvad de betyder. Kan lederne stadig identificere sig med beskrivelsen af arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder? På seminaret bliver lederne og de assisterende ledere da også bedt om at drøfte, hvordan de forholder sig til skemaerne og hvilken betydning skemaerne kan have for deres praksis.

Forandringsforløbets ambition har været at skabe udvikling gennem en dynamik mellem levet ledelsespraksis og sprogliggørelse af den i kategorierne 'arbejdsværdier', 'prioriteter' og 'færdigheder'. Igennem en vekselvirkning skulle profilerne beskrives, afprøves, justeres, genafprøves osv. i en aktionslæringsorienteret proces (Duus m.fl., 2012).

Denne dynamik mellem profilerne og efterprøvelsen af dem burde sikre forbindelse mellem koncept og praksis, mellem den abstraktion, der finder sted gennem udfyldelsen af skemaerne og den konkrete ledelses-

praksis. I realiteten fungerede deltagernes arbejde med profilerne på 1. seminar som input til arbejdet med de færdige profiler, som blev præsenteret på 2. seminar og ikke ændret yderligere. Denne tidlige fastfrysning af profilerne kan betyde, at de ikke afspejler praksis tilstrækkelig nøjagtigt. Måske bliver det i højere grad udtryk for organisationens ideal for ledere på de to pipelineniveauer, end et troværdigt billede af levet praksis.

Forandringsagenterne gav udtryk for, at det muligvis ikke var så vigtigt, om lederne havde fået defineret de helt rigtige arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder og om de lige fulgte konceptet til punkt og prikke ude i praksis. Det vigtige var seminarernes potentiale til at skabe rum for refleksion over og diskussion af ledelse, dels i teamene og på tværs af hele det store lederteam. Det var i dialogen og meningsforhandlingen, der blev skabt læring om ledelse for deltagerne, mens OLP blot var et redskab. At OLP opfattes som et værktøj understøttes af centerchefen, der fortæller, at han som ny leder ville skabe en ramme om en begivenhed, som kunne skabe historie for ledelsesfællesskabet.

Set i et bredere organisatorisk perspektiv, kan arbejdet med profilerne dog vise sig at være meget vigtigt for lederne, hvis profilerne efterfølgende bruges i lederevaluerings- og udviklingsøjemed. For visse ledere kan (de ideelle) profiler ramme dem som en boomerang, hvis de ikke har været opmærksomme på, at profilerne også kan bruges til at dokumentere organisationens krav til ledelse på de forskellige niveauer.

Konklusion

Det særlige i dette projekt er, at ledelsesudvikling foregår både top-down og bottom-up. Det klassiske ledelsesperspektiv top-down var fremherskende i direktionens beslutning om at udvikle ledelse og ensartede strukturer på alle niveauer i organisationen med Offentlig Leadership Pipeline som grundlag. Dette valg indebar desuden beslutningen om et fælles udviklingsforløb for lederne, hvor et konsulentfirma underviste i konceptet og støttede processen. Samtidig var direktionen klar over, at det ikke var nok at tage en beslutning om at indføre et koncept, hvorefter kommunens ledere skulle gennemføre beslutningen i praksis. En ren top-down tilgang til forandring ville indebære en stor risiko for, at beslutningen kom til at ligge som et fjernt, uforståeligt og utilpasset amerikansk koncept i ledernes skrivebordsskuffer. Ledelse og ledelsesudvikling havde ikke tidligere været italesat i organisationens lederfællesskaber. Det var i høj grad en nødvendighed at fokusere på ledelsesudvikling på baggrund af hyppige skift i de øverste ledelseslag, manglende intern rekrut-

tering og flere uheldige sager. For at få ledelsesudvikling på dagsordenen i kulturen, måtte lederne deltage aktivt i meningsskabende bottom-up styrede processer, så udvikling af ledelse kunne foregå i fællesskab og så konceptet kunne tilpasses ledernes daglige praksis. En fælles forståelse blev udviklet via den gensidige dynamiske vekselvirkning mellem participation og reifikation, herunder mellem konkrete dialoger i processer og abstrakte skriftlige dokumenter. Potentialet er, at denne fælles forståelse sidenhen kommer til at være rammesættende diskurs for standardisering og udøvelse af ledelse, LUS, transitionsprogram for rekruttering af ledere internt og for jobannoncer med tiltrækning af ny arbejdskraft udefra.

Vores undersøgelse rejser imidlertid også nogle spørgsmål og problemstillinger, som relaterer sig til dobbeltbevægelsen. Undersøgelsen har vist, at det er meget forskelligt, hvad ledere bruger processen omkring ledelsesudvikling til. Nogle bruger primært OLP til at styrke deres interne drift ('management'), f.eks. til at definere arbejdsdeling og funktionsbeskrivelser, mens refleksion over værdierne i god ledelse ('leadership') glider i baggrunden. En anden tendens, der viste sig, var, at når ordvalg og begreber i profilbeskrivelserne omkring værdier, prioriteter og færdigheder blev for abstrakte, fokuserede lederne i stedet konkret på driften. Af disse grunde havde de svært at tilskrive ord og begreber mening og se forbindelsen til deres daglige ledelsespraksis. At skabe forbindelse mellem konceptet og daglig praksis sker bedst i fælles læringsrum, hvor der er tid og rum til at skabe forståelse og tilpasninger til praksis.

Imidlertid lykkedes det at få sat ledelse på dagsordenen. Lederne arbejdede med at få skabt mening og fik også i større eller mindre grad etableret en mening, der var hjælpsom for deres ledelse ude i 'husene'. I den proces blev det tydeligt, at god ledelse ikke kan bedrives ud fra et perspektiv på drift alene, men at det er afgørende at lære og reflektere i fællesskab over, hvad god ledelse kan være i konkret daglig praksis.

Litteratur

Avolio, B. J. (2010). Pursuing Authentic Leadership Development. I Nohria, N. & Khurana, R. (red.) *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Review Press.

Brinkmann, S. (2013). *Kvalitativ udforskning af hverdagslivet.* København: Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.) (2010). *Kvalitative metoder – En grundbog.* København: Hans Reitzels Forlag.

Charan, R., Drotter, S., og Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J. A. (2010). Leadership Development Interventions: Insuring a Return on the Investment. I Nohria, N. og Khurana, R. (red.) *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Review Press.

Conger, J. A. og Fulmer, R. M. (2003). Developing your Leadership Pipeline. *Harvard Business Review*, vol. 81(12), s. 76-84.

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

Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2013). Leadership Pipeline i den offentlige sektor. *Akademisk Kvarter*, vol. 6, s. 9-29.

Duus, G., Husted, M. Kildedal, K., Laursen, E. og Tofteng, D. (red.) (2012). *Aktionsforskning – en grundbog.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Elmholt, C. (2013). Leadership Pipeline. Forbigående ledelsesmode eller solid viden? *Akademisk Kvarter*, vol. 6, s. 30-41.

Kegan, R. and Lahey, L. (2010). Adult Development and Organizational Leadership. I Nohria, N. og Khurana, R. (red.) *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Review Press.

Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt? – Organisation og ledelse i det offentlige*. København: Børsens Forlag.

Klausen, K. K. (2006). *Institutionsledelse. Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. København: Børsens Forlag.

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

Maaløe, E. (2002). *Casestudier af og om mennesker i organisationer*. København: Akademisk Forlag.

Madsen, B. (2015). *Aktionslæringens DNA*. Aarhus: Systime.

McCall, M.W. (2010). The Experience Conundrum. I Nohria, N. og Khurana, R. (red.) *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Review Press.

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

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Edinburgh: Prentice Hall.

Northouse, P. G. (2012). *Leadership. Theory and Practice.* 6. udgave. Thousand Oaks: Sage Publications.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

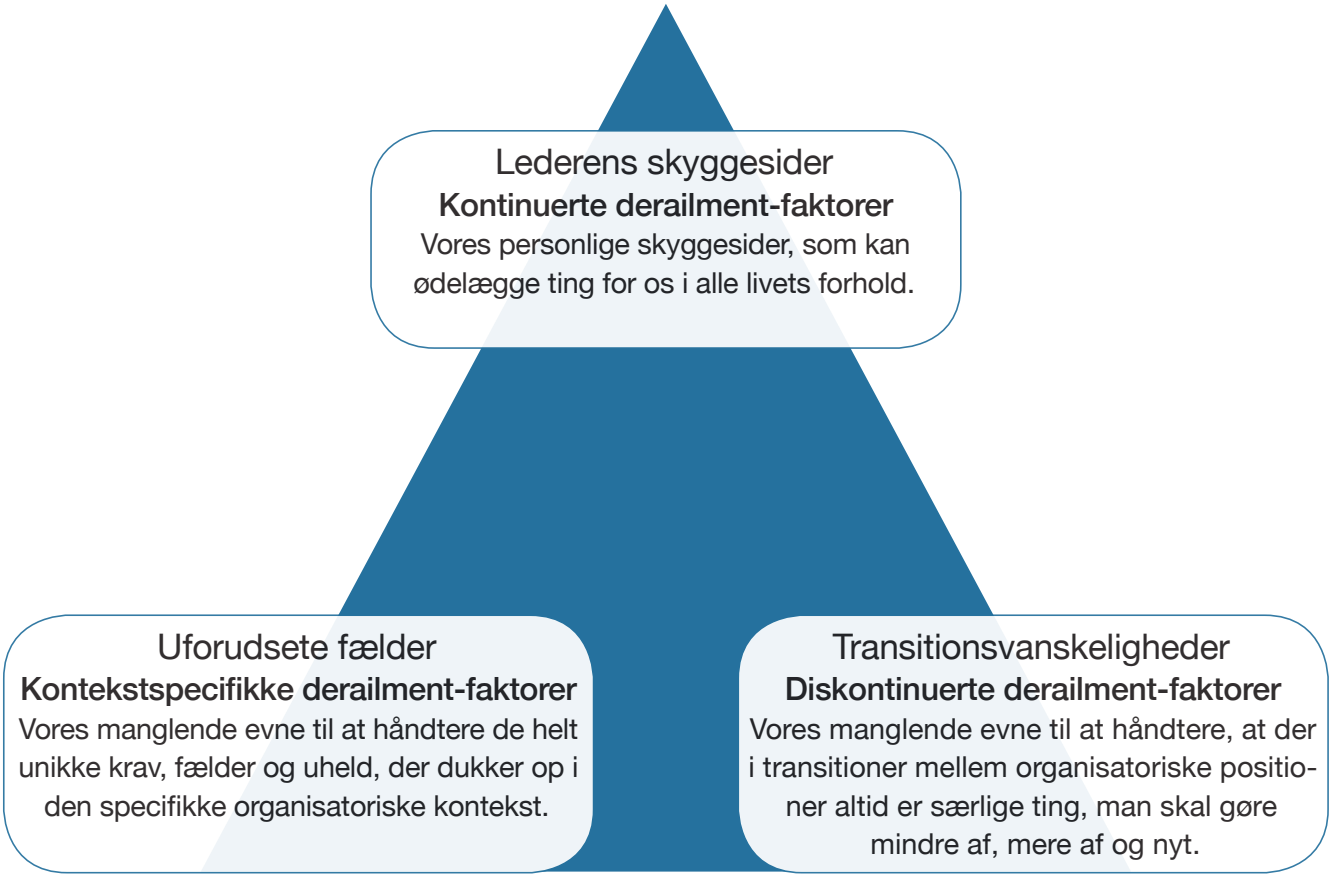
Kristian Dahl, Cand. Psych, forretningsdirektør i og stifter af konsulentvirksomheden 'Lead – Enter next level'. Erhvervsforsker tilknyttet Aalborg Universitet.
Han er en af landets førende erhvervspsykologer og arbejder med strategiske udviklingsprojekter for en række organisationer. Han er forfatter til flere bøger og artikler om dette emne, bl.a. bogen '*Leadership pipeline i den offentlige sektor*'

Lederskabets Bermudatrekant

I århundreder er et havområde mellem Bermuda, Puerto Rico og Florida blevet omtalt som Bermudatrekanten. Fly og skibe siges at forsvinde her under mystiske omstændigheder. Ofte virker kompas og radar ikke eller giver den forkerte retning. Vi kender alle legenden om Bermudatrekanten, og den lever stadig – på trods af at den talrige gange er blevet dokumenteret som værende lige præcis det, den er – en myte. Dette kapitel handler om at udforske og beskrive en anden slags forsvinding, skibsbrud og ulykke. Vi rejser ind i et af de områder, der er et af de mindst veldokumenterede rent forskningsmæssigt, ofte ikke omtales og helst holdes under radaren (Furnham, 2010; McCall, 1997): Når ledere forsvinder fra den kurs, som karrieren havde.

Indledning

Dette kapitel giver koordinaterne til de faktorer, som forskningen peger på udgør de væsentligste årsager til, at lederkarrierer løber af sporet eller går i stå. Med afsæt i litteratur-review koblet med kvalitative data fra et forskningsprojekt i offentlig ledelse (Dahl og Molly-Søholm, 2012) udforskes tre hovedtraditioner eller perspektiver på *derailment*. De tre traditioner, der er illustreret nedenfor, er selvsagt nært forbundne i praksis, men i forskningen fremstår de ofte som afkoblede fra hinanden. Samtidig vil man i praksis se, at lederens karriere ofte ikke kun forsvinder på baggrund af en enkelt type af faktorer, men nærmere bliver knust mellem dem. Det er min erfaring som erhvervspsykolog. Når vi forbinder faktorerne med hinanden, opstår lederskabets Bermudatrekant. Den er ikke mytologisk. Konservativt anslået ryger et sted mellem 40 og 60 procent af alle lederkarrierer af sporet.



I det følgende tages afsæt i en konkret case, hvorpå de tre traditioner, der udgør *lederskabets bermudatrekant*, udforskes nærmere.

Case

På vej mod afgrunden

Kommunalvalget skaber et flertal i byrådet for en strukturændring på skoleområdet. Målet er at opnå besparelser samt at skabe faglig synergi ved at gruppere skolerne i skolecentre. Hvert center består af fire til fem skoler. Det enkelte center har en skolecenterleder og en række faglige ledere for enhederne 'specialundervisning', 'SFO', 'indskoling', 'overbygning', 'it', 'bygninger' og 'indkøb'. Antallet af medarbejdere i enhederne er markant færre end i den tidligere struktur, men tanken er, at ressourcerne kan bruges mere fleksibelt, og at man dermed kan lave det samme med færre hænder. Centerlederne refererer, sammen med en række stabschefer, til børne- og ungechefen. I forbindelse med oprettelsen af skolecentret har lederne fra hver af de skoler, som nu skal indgå i centret, mulighed for at søge jobbet som skolecenterleder. De af lederne, som ikke får jobbet, vil opleve, at deres rolle ændrer sig fra at være traditionel skoleleder til at skulle varetage en tværgående funktion (fx ledelse af specialområdet på tværs af de skoler, som udgør skolecentret) med skolecenterlederen som overordnet leder. Ledertitlen er her 'faglig leder sideordnet med skoleledelse'.

Stemningen i det nye skolecenter-lederteam i Nordbyen er ikke just optimistisk. Den politiske realitet slår nu for alvor igennem på dette første møde, hvor teamet er samlet. Dagsordenen for mødet siger 'fordeling af ansvarsområder til lederne'. Lise tager ordet: "Skolerne føler i den grad, at vi har fået noget trukket ned over hovedet. På min gamle skole er vi slet ikke klar til at opgive alt det gode, vi har skabt gennem årene, og smide det ind i en fælles kasse. Vores område og elever har nogle behov, som er helt anderledes end naboskolerne. Det er sådan, vi har det. Medarbejderne har bedt mig om at kæmpe for, at vi ikke bliver opslugt af et skolecenter og nedlagt". Denne kommentar afføder en blanding af hovedrysten fra en del af teamet og sympatiske nik fra andre. Lise griber den gnist, der er tændt, og fortsætter med en række tilsvarende argumenter, som støttes af fle-

re af de andre. Skolecenterlederen Niels forsøger at få forvaltningens dagsorden igennem på mødet, men det lykkes ikke. Over de næste møder skal de fordele ansvarsområder og opgaver mellem lederne, men Lise og et par af de andre kæmper imod, og det trækker ud.

En måned senere falder bomben. Niels har egenrådigt fordelt de tværgående ansvarsområder, som de faglige ledere skal varetage. Lise får ansvaret for specialundervisningsområdet.

Snart bliver det hverdag, og Lises første vigtige opgave bliver at samle medarbejderne i den nye specialundervisningsenhed. Hun beslutter sig her for at melde ærligt ud: "Jeg synes, det er en uhensigtsmæssig beslutning, man har truffet om skolecentret og om at skulle arbejde på tværs. Jeg er ligesom jer bange for, at vi ikke fremover kan holde den faglige standard i specialundervisningen. Men der er ikke andet for, end at vi må smøge ærmerne op og give eleverne det bedste, vi kan."

Lise går til opgaven med krum hals. Der er utroligt mange nye faglige detaljer, som hun må sætte sig ind i. For at vinde medarbejdernes faglige respekt påtager Lise sig de allermest krævende opgaver, som enheden får ind. Hun kaster alle døgnets timer ind i opgaven, og det giver pote. Efterhånden får hun meget positive tilbagemeldinger fra alle enhedens samarbejdspartnere: "Når Lise er på en opgave, ved man, at det bliver gjort ordentligt!". Den slags positiv feedback er lyspunkter i en dagligdag, der desværre er fyldt med brok.

En del af medarbejderne er demotiverede over at skulle deles om opgaverne med nye kolleger. Hertil kommer en del 'fnidder' i krogene mellem forskellige grupperinger af medarbejdere. Man holder sig til sine gamle kolleger. Lise forsøger at opmuntre medarbejderne ved at kløpå med opgaverne og vise dem, at man trods alt godt kan skabe gode resultater selv i de svære sager. Set fra medarbejdernes vinkel er historien imidlertid en anden: "Det er, som om hun tager alle de særligt udfordrende sager fra os, så hun kan vise os, hvor god hun er. Jeg har brug for en leder – ikke en konkurrent". De medarbejdere fra Lises gamle

skole, der er kommet med ind i specialundervisningsenheden, er heller ikke tilfredse: "Hun plejede altid at kunne repræsentere os i forhold til forvaltningen – og hun lovede, at hun ville kæmpe med næb og klør for vores skole. Men se om det hjælper noget som helst."

Lise knokler forsat så godt som alle døgnets 24 timer, men har svært ved at få enderne til at nå hinanden. Oven i de krævende specialundervisningsopgaver bruger hun meget tid på kontakten til medarbejderne. Herudover fylder lederteamet alt for meget. I dagligdagen presser de andre ledere sig på gennem en lind strøm af mails samt evindelige møder om administrativt bøvl. Alt i alt unødigt tidstyveri i en i forvejen travl hverdag. Lise sætter temaet på dagsordenen med et forslag om at reducere mødeaktiviteten markant: "Vi er ved at møde os ihjel. Hvorfor går vi ikke bare ud på vores skoler og får noget fra hånden...". Lederteamet viser her sit sande ansigt. Kollegerne replicerer med beskyldninger om, at hun gentagne gange overskrider deadlines på fælles arbejdsplaner og melder specialundervisningen ud af tværgående projekter. Lise forlader mødet med en fornemmelse af at være blevet snigløbet af kollegerne: "Hvorfor bakker vi ikke hinanden op og står sammen? Hvordan skulle jeg dog kunne prioritere arbejdet i lederteamet, når min kalender allerede er mere end fyldt med krævende opgaver?"

Den manglende opbygning af de tværgående samarbejder gør endvidere, at specialundervisningsenhedens arbejde er meget lidt koordineret med den almenpædagogiske indsats og en række af de politisk vedtagne indsatsområder på skoleområdet (især motorik og bevægelsesindsatsen). Samarbejdet med de andre offentlige instanser udenfor forvaltningen (fx de sociale myndigheder og sundhedsindsatserne) er ikke eksisterende.

En lille måned senere modtager skolecenterlederen en skriftlig klage fra en del af medarbejderne i specialundervisningen. Her påpeger medarbejderne, at de har markante samarbejdsvanskeligheder med Lise. Samme dag konsulterer Lise sin læge, og hun sygemeldes på ubestemt tid med stress som årsag.

Denne triste historie er ikke entydig, og vi læser her blot én blandt mange versioner af den. Sikkert er dog, at den efterlader os med flere uafklarede spørgsmål end svar, når vi forsøger at forstå den:

- Er Lise en dygtig og engageret leder, som har svært ved at håndtere, at hun skal spille en ny rolle i organisationen? Organisationsændringen kræver, at der er ting, hun skal gøre, som er nye, og dem har hun svært ved. Hun arbejder hårdt, men gør de forkerte ting.
- Har Lise personlig bagage og skyggesider, som ultimativt spænder ben for hendes lederkarriere – og som måske også ødelægger andre ting for hende: En kynisk, autokratisk magtspiller, der kæmper for at bevare magt og herigennem ser stort på den demokratiske beslutning, der ligger bag strukturændringen; en rigid person, der ikke selv kan se, hvordan hun sætter sig selv over organisationen, og slider andre og ultimativt sig selv ned?
- Er Lise blot en dygtig og engageret leder, der er uheldig på flere fronter? For det første er hun uheldig med, at hun havner i en situation, hvor hun skal gennemføre noget, som hun er dybt uenig i. Det er også uheldigt, at hun tilfældigvis har en overordnet leder og en organisation, som ikke giver hende meget korrigerende feedback, og som lader en situation udvikle sig i stedet for at stoppe den før afgrunden.

På de følgende sider hører vi mere om, hvorfor Lises karriere forsvandt, og vi forsøger at afdække nogle af de faktorer, der til stadighed trækker ledere ned. Vi rejser ind i skyggerne og håber at finde koordinaterne til *Lederskabets Bermudatrekant.*

Kortet og de hvide pletter

Enhver rejse starter ved skrivebordet. Kortet foldes ud. Vi leder efter de hvide pletter og herigennem læser vi også den velbeskrevne og klart optegnede topografi.

Et studie af Gentry og Chappelow (2009) peger på, at op til 50 procent af alle toplederes karrierer ender med derailment. Andre studier peger dog på, at det 'kun' er lidt over en tredjedel (Lombardo og Eichinger, 1999), mens andre igen peger på over 60 procent (Hogan og Hogan, 2001). De økonomiske såvel som menneskelige konsekvenser er voldsomme. Smart (1999) anslår de direkte omkostninger ved derailment til at være 24 gange lederens månedsløn. DeVries og Kaiser (2003) arbejder med beløb på mellem $750.000 til $1,5 millioner afhængigt af, hvor højt

placeret lederen er. Til disse beløb kommer de ofte svært målbare indirekte omkostninger, som en leder, der fejler, ofte påfører organisationen i form af produktivitetstab, fejlslagne investeringer eller slet og ret stress og lav motivation hos de underordnede. Et studie af Hogan (2007) peger på, at 75 procent af alle voksne, der er i arbejde oplever deres nærmeste chef som det mest stressende aspekt ved deres arbejde og konkluderer således følgende:

> Bad managers are a major health hazard; they impose enormous medical costs on society and degrade the quality of life of many people (Hogan m.fl., 2010, s. 556).

Samtidigt synes mængden af litteratur om emnet at være omvendt proportional med disse alvorlige konsekvenser. Der er skrevet millioner af bøger om ledelse, men kun ganske få procent handler om, hvorfor det går galt. Samtidig ses der også en spirende bekymring i den akademiske litteratur (Schyns, 2015; Guenole, 2014) over, om vendingen mod positiv psykologi (se for eksempel Segilman og Csikzentmihalyi, 2000) betyder, at forskere fokuserer for meget på de positive sider af lederskabet og hermed overser de katastrofale konsekvenser, som fejlslagent lederskab kan have. I den mere populære litteratur ses ligeledes en spirende kritik af den styrkebaserede tilgang (se for eksempel Buckingham og Clifton, 2005). Rob Kaiser (2014) er med bogen *Frygt dine styrker* her bannerfører for en mere balanceret tilgang med budskabet om, at styrke kan blive svagheder, og en invitation til ikke at glemme lederskabets skyggesider.

Den del af ledelsesforskningen, der beskæftiger sig med at forstå, hvad der sker, når det går galt, med det ultimative formål at kunne forebygge det eller intervenere, er populært kendt under fællesnævneren 'leadership derailment' og en række synonymer herfor.

> Derailment is used as a metaphor of a train coming off the track. The train derailment is usually unintentional, resulting in considerable damage both to the individual and to the organization (Inyang, 2013, s. 79).

En af de hyppigst anvendte kilder definerer ledere, der derailer, således:

> .....people who were very successful in their careers (spanning 20-30 years and reaching very high levels) but who,

> in the eyes of the organization, did not live up to their full potential... One thing they had in common, however, was that their halted progression was not voluntary (McCall og Lombardo, 1983, s. 1-2).

Derailmentforskningen fokuserer traditionelt på den enkelte leder ud fra et personlighedspsykologisk perspektiv ofte med vægt på lederens skyggesider. Det giver en række brugbare forståelser, men de hundredvis af historier, som lederne fortalte i forbindelse med forskningsprojektet *Den Offentlige Leadership Pipeline* (Dahl og Molly-Søholm, 2012; 2013) såvel som oplevelserne i forbindelse med praktisk implementering af Leadership Pipeline i en lang række organisationer (Dahl og Nielsen, 2014) pegede på, at der ofte også var mere end bare personlighed på spil, når det gik galt. Ofte så det ud, som om det var et spørgsmål om, at ledere havde svært ved at lykkes i overgangen mellem to forskellige organisatoriske positioner, fordi der var konkrete værdier, færdigheder eller prioriteter, som skulle læres. Andre gange handlede det måske slet ikke om lederen – men det var nærmere selve de organisatoriske omstændigheder eller slet og ret uheld, der slog karrieren ud af kurs. I nogle situationer lod det til at være lidt af det hele, der var på spil. I det følgende udforsker vi hver enkelt af disse tre vinkler, der synes at tegne sig. Afsættet er litteraturreview og kobling til praksis. Først sættes fokus på den del af forskningen, der tager lederens personlighed som analytisk afsæt, dernæst flyttes fokus til forskning, der med en organisatorisk vinkel interesserer sig for transitioner mellem organisatoriske positioner og til sidst afsøges perspektiver, der indikerer, at det måske slet ikke handler så meget om den enkelte leder, når det går galt – men om alt muligt andet.

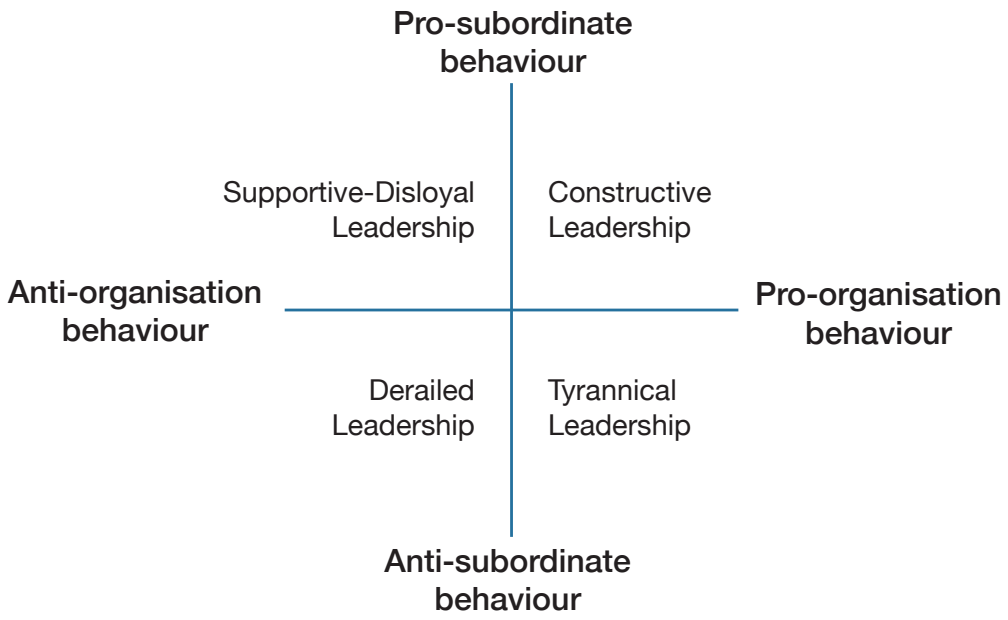
Lederens skyggesider: Kontinuerte derailmentfaktorer

Denne tradition ser lederens personlighed som den væsentligste kilde til, at det går galt: "They propose that failure may be less about lacking 'the right stuff' and more about having 'the wrong stuff' " (Hogan m.fl., 2010, s. 557). Når man læser på tværs af feltet med afsæt i nogle af de mest centrale reviewartikler (Hogan m.fl., 2010; Kaiser m.fl., 2011, Schyns, 2015; Einarsen m.fl., 2007) såvel som mere populære bøger (se for eksempel Furnham, 2010; McCall, 1997) bliver det hurtigt tydeligt, at der er stor forskel teorierne imellem. I den ene ende finder man teorier om 'mørkt lederskab'. Fællesnævneren i denne misantropiske subtradition er fokus på, hvad Furnham (2010) populært kalder for 'The Bad and The Mad'. I

den modsatte pol af dette kontinuum finder vi teorier, der har normalpsykologien som udgangspunkt med hovedbudskabet om, at for lidt eller for meget af de mest essentielle typer af ledelsesadfærd kan være problematisk. Midt på denne akse finder vi derailmentforskningens grand old man, Hogan, der tager udgangspunkt i den normale personlighedspsykologi og omsætter denne til typologier. I det følgende foldes dette kontinuum ud.

Mørkt lederskab

I denne tradition er afsættet i høj grad fokus på personlighedsforstyrrelser i varierende grad, og hvordan disse i deres ekstreme versioner omsættes til destruktivt lederskab. Paulhus og Williams (2002) begreb '*personlighedens mørke triade*' er et klassisk eksempel på dette. De ser destruktive lederes personlighed som en psykopatologisk cocktail, hvori følgende elementer ofte indgår i varierende styrkeforhold: Personlighedsforstyrrelserne narcissime og psykopati samt en stærk tendens til machiavellisme. En supplerende forståelse, der har et noget mindre psykopatologisk fokus til fordel for en mere organisatorisk og adfærdsbaseret vinkel finder vi hos Einarsen m.fl. (2007). De definerer 'destruktivt lederskab' således:



A model of destructive and constructive leadership behavior.
(Einarsen m.fl., 2007, s. 211)

> The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates (Einarsen m.fl., 2007, s. 208).

Einarsen m.fl. (2007) påpeger, at lederes adfærd kan variere på to dimensioner: 1) Adfærd rettet mod de underordnede, der enten er pro eller anti og 2) adfærd rettet mod organisationen, der enten er pro eller anti. Det giver anledning til fire adfærdstypologier. De sammenfatter disse i nedenstående interessante model, som fint illustrerer, hvordan man kan forstå og måske spotte adfærd, der er udtryk for destruktivt lederskab.

Ledelses-versatilitet

I den anden ende af kontinuummet finder vi Kaplan og Kaiser (2009), der med begrebet *Leadership Versatility* introducerer en nyskabende dagsorden. Deres fokus retter sig mod den normale leder og dokumenterer, at derailment er nært forbundet med enten at gøre for meget eller for lidt af en given lederadfærd. Dette står i modsætning til common sense-forståelsen af, at hvis noget er godt – så må mere af det være bedre! Den tænkning præger langt de fleste organisatoriske lederevalueringer såvel som personlighedstest (Kaplan og Kaiser, 2009). Deres forskning viser, at det at kunne agere versatilt mellem nedenstående modsatrettede adfærdsdimensioner er højt korreleret med effektivitet i lederjobbet, ligesom den demonstrer, at enten for meget eller for lidt af disse er nært forbundet med fiasko:

> This view leads to the notion of leadership effectiveness as the ability to draw freely from two opposing sides as appropriate for a given situation, unencumbered by prejudice against or bias for either. In other words to be versatile (Kaplan og Kaiser, 2009, s. 4).

Det versatile består således i kontinuerligt at være i stand til at justere adfærd og anvende den tilgang, der bedst matcher den konkrete situation. Dette indebærer, at lederen kan jonglere med forskellige typer af lederadfærd, der som illustreret ovenfor ofte vil opleves som værende

indbyrdes i modsætning til hinanden. I et ledelsesteoretisk perspektiv er denne tænkning i familie med kontingensteorierne (Vroom og Yetton, 1973), hvoraf situationsbestemt ledelse (Hersey og Blanchard, 2000) nok er den mest kendte, såvel som teorier om paradokser i ledelse (Quinn og Cameron, 2007), såvel som de typer af teorier, der beskæftiger sig med organisatorisk ambidekstralitet (Tushman og O'Reilly, 1996). Opstillingen nedenfor illustrerer, hvordan de forskellige adfærdstypologier skifter fra en styrke til en svaghed, når de bliver overgjorte.

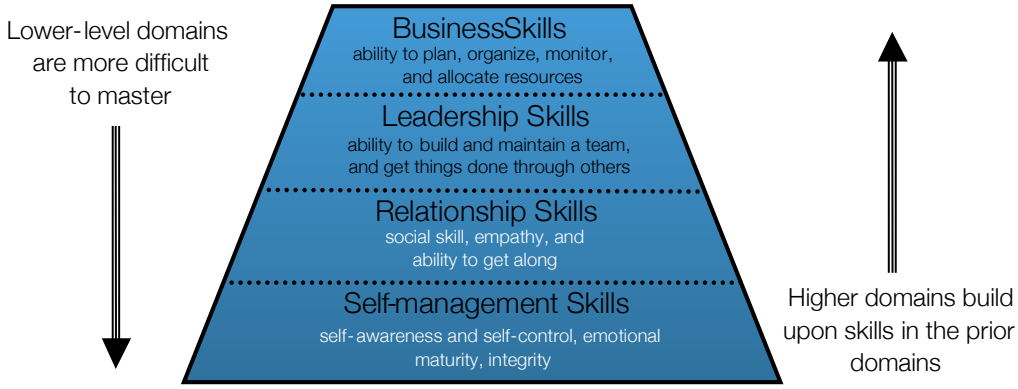
FORCEFUL LEADERSHIP ⟷		ENABLING LEADERSHIP	
Vice	Virtue	Virtue	Vice
Dominant to the point of eclipsing subordinates	Takes charge; in control	Empowers subordinates; able to delegate	Abdicates responsibility for oversight
Doesn't hear and value others' opinions	Takes stands and articulates them clearly	Listens to others' opinions and ideas	Takes no clear stands
Insensitive; callous	Makes tough calls, including those that have adverse effects on people	Compassionate; responsive to others' needs and feelings	Overly accommodating
Rigid; demoralizes others	Holds others accountable	Understanding	Doesn't hold others accountable
STRATEGIC LEADERSHIP ⟷		OPERATIONAL LEADERSHIP	
Vice	Virtue	Virtue	Vice
Looks down the road too much	Focused on setting long-term strategy	Focused on getting short-term results	Myopic; has tunnel vision
Hopelessly conceptual	Thinks broadly; focused on big picture	Knows the specifics of how things work	Bogged down in detail
Too ambitious	Expansive; aggressive about growing the business	Respects the limits of the organization's capacity	Too conservative and limiting

Model: Vices and Virtues of Leadership Styles. Kilde: Kaplan og Kaiser (2003, s. 22).

Kaplan og Kaisers tænkning om, at styrker bliver til svagheder, rummer således også en kritik såvel som nuancering af det populære styrkebaserede perspektiv, som oftest forbindes med Marcus Buckingham og bestselleren *Now, Discover Your Strengths* (Buckingham og Clifton, 2001). Kerneidéen er her, at man skal finde sine styrker, bruge disse mere og holde op med at fokusere på svagheder. Kaisers (2009; Kaiser m.fl., 2011) forskning viser ret tydeligt, at dette ikke er en god idé i en ledelsesmæssig kontekst.

Mellem personlige og organisatoriske færdigheder

Vi kredser om betydningen af lederens personlighed for derailment. Mellem den mørke side som den ene pol og versatilitet som den anden finder vi et mere klassisk psykologisk perspektiv, der forsøger at integrere personlighedsbaserede færdigheder med mere organisatoriske færdigheder. Hogan og Warrenfeltz (2003) illustrerer det med deres domænemodel:



Her ser vi, hvorledes man inden for denne tradition ser lederens forvaltning af personlige færdigheder, defineret som Relationship og Self-management Skills, som noget mere stabilt, mens ledelses- og forretningsfærdigheder fremhæves som noget, der er lettere at tillære. Altså noget, der i højere grad kan udvikles, og som skal tilpasses den organisatoriske kontekst, lederen indgår i. Det interessante er her det differentierede blik for de typer af færdigheder, som kan udfordre lederen, og observationen, at noget vil være markant mere krævende at arbejde med end andet.

I 2010 udgiver Hogan, Hogan og Kaiser en af de til dato mest grundige beskrivelser af feltet. Heri laver de en integrativ opstilling af nogle af de mest kendte teorier om derailment (Bentz, 1985a; 1985b; Lombardo og Eichinger, 1989; McCauley og Lombardo, 1990; McCall og Lombardo,

1983; Morrison m.fl., 1987; Rasch m.fl., 2008). Det interessante ved denne analyse er, at den bygger videre på den tidligere udviklede domænemodel. Hermed underbygges den tidligere pointe endnu engang og det illustreres nedenfor, hvordan nogle af feltets mest gængse teorier indholdsmæssigt differentierer sig mellem de mere konstante personlige faktorer på den ene side, og de færdigheder, som den organisatoriske kontekst kræver på den anden side (Se næste side).

Fællesnævneren i alle ovenstående teorier er, at lederens person og personlige præferencer udgør det analytiske fokus. Dette rummer indlysende styrker, men har som blind plet, at den organisatoriske kontekst træder lidt i baggrunden. Vægten i de forskellige perspektiver ligger på fællestræk mellem lederen, på relativt stabile personlighedstræk, adfærdsmønstre eller præferencer, der har en tendens til at være vedvarende over tid. Altså hvad man kan betegne som *kontinuerte derailmentfaktorer*. Populært sagt de ting, man har med i rygsækken og ens skyggesider, som ikke bare slår ud i en arbejdsmæssigsammenhæng, men som ofte også viser sig i andre af livets forhold. Mange af teorierne ovenfor kredser altså om noget, der ofte følger lederen gennem hele livet på godt og ondt. Svagheden ved denne vinkel er det manglende organisatoriske blik. Langt de fleste af teorierne rummer ikke fokus på, at der rent organisatorisk er store forskelle mellem det, man skal kunne på forskellige ledelsesniveauer, og at en del lederkarrierer stopper af samme årsag. Altså hvad man populært sagt kan kalde for 'diskontinuerte derailmentfaktorer' eller transitionsvanskeligheder. Det vil sige, at lederen klarer sig fint på ét niveau, men på næste niveau bliver slået ud, fordi han/hun ikke formår at omstille sig til at mestre de specifikke og nye krav på dette niveau. For at komme videre i udforskningen af, hvad der slår lederkarrierer ud af kurs, skifter vi derfor 'personlighed' ud med 'organisation' som analytisk linse.

Transitionsvanskeligheder: Diskontinuerte derailmentfaktorer

En lang række globale organisationer har inden for det seneste årti taget skridt i retning af at basere organisationens ledelsesforståelse og definitioner af, hvad lederen skal kunne på forskellige organisatoriske niveauer. Forskningsmæssigt (Kaiser, 2011) anvendes begrebet Leadership Pipeline som en populær samlebetegnelse for de teorier, der arbejder med at beskrive: 1) Hvad forskellige organisatoriske positioner på forskellige niveauer kræver af lederen; 2) transitionerne imellem disse positioner; og 3) hvorledes organisationer bedst muligt skaber sammenhæng mellem niveauerne og hjælper ledere til at bevæge sig fra ét niveau til det næ-

An Integrative Summary of Behaviors Related to Derailment

Research Study

Skill Domain Definition	Bentz (1985)	McCall & Lombardo (1983)	Morrison, White, & Van Velsor (1987)	McCauley & Lombardo (1990)	Lombardo & Eichinger (2006)	Rasch, Shen, Davies & Bono (2008)
Business Ability to plan, organize, monitor, and use resources	Unable to deal with complexity Reactive and tactical Lacked business skills	Unable to think strategically Specific business problems	No Strategic Poor results Limited business experience	Difficulty in making strategic transition Strategic differences with management	Lack of strategic thinking Difficulty making tough choices Poor administrative skills	Poor planning, organization. Poor task performance.
Leadership Ability to build and maintain a team, and lead through others	Unable to build a team Unable to delegate	Over-managing – failing to delegate Unable to staff effectively	Can't build a team Can't manage subordinates	Difficulty molding a staff	Failure to build a team	Over-controlling Failure to nurture or manage talent
Relationship Social skill, empathy, and the ability to get along with others	Unable to maintain relationships	Insensitive (abrasive, intimidating, bully) Cold, aloof, arrogant	Poor relationship	Relationship problems	Unable to deal with conflict No interpersonal savvy Poor political skills	Avoiding conflict and people problems Failure to consider human needs
Self-management Self-awareness and self-control, emotional maturity, integrity	Let's emotions cloud judgement Slow learner An "overriding personal defect"	Too ambitious Unable to adapt Too dependent on an advocate Betrayal of trust	Too ambitious Unable to adapt (to a new boss, to change)	Lack of follow-through Too dependent on an advocate	Questionable integrity Low self-awareness	Procrastination, time delays Poor emotional control Rumor mongering, inappropriate use of information

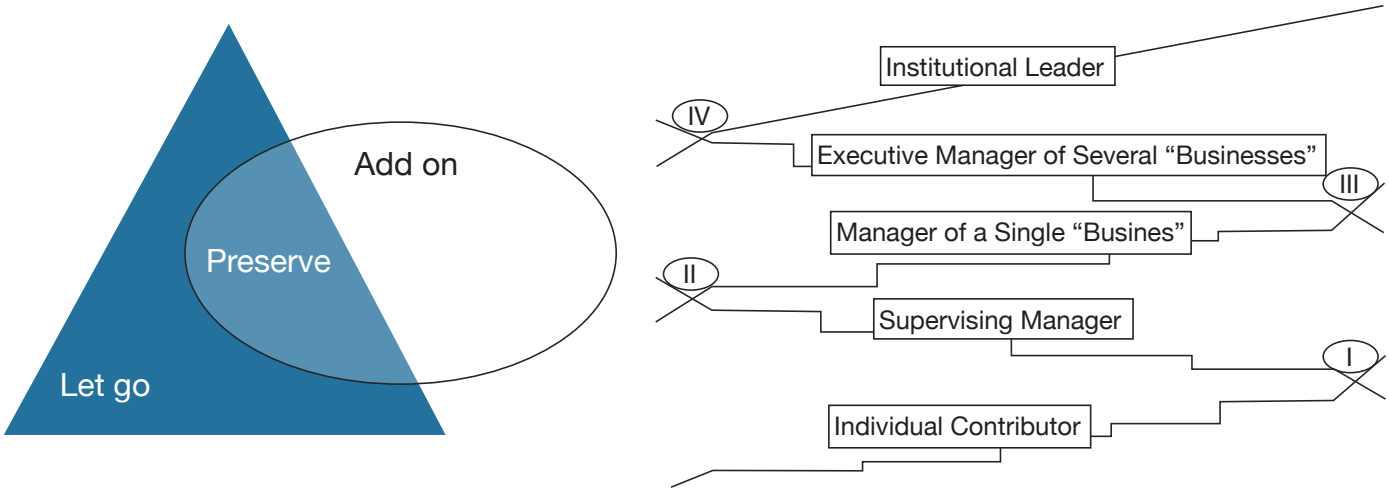
Kilde: Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2010). Management derailment. In: S. Zedeck (Ed) *American Psychological Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 3 (pp. 555-575), Washington, DC: American Psychological Association.

ste. Over det seneste årti har Leadership Pipeline som forståelsesramme og som deskriptiv model for ledelsestransitioner vundet hastigt frem. Et særnummer af The Psychologist-Manager dedikeret til Leadership Pipeline-forskningen formuleres det således:

> Perhaps the biggest idea to affect leadership development and talent management over the past decade has been the leadership pipeline concept (Kaiser, 2011, s. 71).

Hjertet i denne tænkning er en diskontinuert opfattelse (Kaiser, 2011) af, hvad man skal kunne som leder, forstået som, at forskellige organisatoriske positioner kræver forskellige ting – og at ledere ofte fejler i transitionen mellem to positioner. I et organisationsteoretisk perspektiv rækker denne tænkning tilbage til Weber (1925/1947), Mann (1965), Katz og Kahn (1978), Jacques (1978), Day og Lord (1988) og Hunt (1991) og en række andre, der alle betragter ledelse som en organisatorisk funktion, der skal varetages forskelligt på forskellige hierarkiske niveauer.

Udgivelser af Charan m.fl. (2001) og Goldsmith og Reiter (2007) samt en række andre almengjorde idéen om, at ledelse på forskellige niveauer kræver forskellige ting af lederen, og at ledere ofte fejler ved forfremmelser, fordi de fortsætter med at gøre det, der sikrede dem succes på et lavere ledelsesniveau. Denne tænkning er ikke ny og bliver ofte forbundet med Freedmans crossroad-model fra 1998 (Kaiser, 2011). Her



Kilde: Freedman (1998) Pathways and crossroads to institutional leadership. Consulting Psychology Journal Freedman (2005) Swimming upstream. Filling the Leadership Pipeline

var budskabet, at hvert skift i organisatorisk position repræsenterer en skillevej (crossroad), hvor lederen skal mestre en tredobbelt udfordring for adaptivt at kunne tilpasse sig den nye stilling: *Give slip på*, *tilføje* og *bevare* dele af sin adfærd.

Denne model reflekterer ligeledes McCall og Lombardo (1983) og beskriver her årsagen til, at ledere derailer som "the fact that situations change as one ascends the organizational hierarchy" (McCall og Lombardo, 1983, s. 11). Problemet er således, at konteksten for udøvelsen af ledelse er ny ved et skift i organisatorisk position, hvorved den tidligere virkningsfulde adfærd ofte bliver en del af problemet. I et kognitivt perspektiv vil man ifølge Nelson og Hogan typisk forklare dette med, at adfærd er en refleksion af, hvorledes vores perception formes af underliggende skemaer eller mentale modeller:

> Schemes are organized knowledge structures through which we encode our perceptions of social interaction, allowing us to make sense of our own behaviour and the behaviour of others (Nelson og Hogan, 2009, s. 9).

Nelson og Hogan (2009) fremhæver med ovenstående som afsæt, at lederes vanskeligheder ofte er et resultat af, at mentale skemaer former lederens forståelse af sig selv, situationen og handlemuligheder på en måde, der ikke er adækvat i forhold til den aktuelle situation. Ligeledes at lederen ofte vil have en tendens til at fortolke nye situationer på måder, som bekræfter og reaktiverer allerede etablerede skemaer. En observation, der er i tråd med Festingers (1957) klassiske begreb 'kognitiv dissonans'.

I en dansk kontekst reflekteres teoriens udbredelse i, at store koncerner som for eksempel Mærsk, DONG, Vestas og Nordea ligeledes eksplicit baserer deres ledelsesforståelse herpå. Et kvalitativt forskningsprojekt har over de seneste år fokuseret på, om teorien kan overføres til en dansk offentlig kontekst – og i så fald, hvilke modifikationer der skal laves i teorien for adækvat at beskrive, hvad offentlig ledelse på fire generiske lederniveauer kræver (Dahl og Molly-Søholm, 2012; 2013). Resultaterne af projektet indikerede, at teorien kunne anvendes modificeret med otte kompetencefelter af særlig betydning for den danske offentlige sektor. Efterfølgende er erfaringerne fra projektet sammenfattet under betegnelsen Den Offentlige Leadership Pipeline (Dahl og Molly-Søholm, 2012; 2013). Sideløbende med projektet er en lang række offentlige danske organisationer inden for stat, region og kommune begyndt at anvende denne model.

En total gennemgang rækker ud over dette kapitel, men som illustration er udviklingen i, hvad man skal kunne inden for fire af kompetencefelterne, gengivet nedenfor. De offentlige ledere, der deltog i forskningsprojektet, pegede specifikt på, at en hyppigt forekommende årsag til, at lederkarrierer løber af sporet, er, at lederen ikke mestrer kompetencerne på rette niveau. Ofte fordi vedkommende fortsætter med at gøre det, der tidligere virkede. (Se næste side).

Hjertet i *Leadership Pipeline*-tænkningen er den vertikale transition – f.eks. at gå fra at lede medarbejdere til at lede ledere. Imidlertid viser det sig, at mange ledere ikke blot har vertikale transitioner, men også i høj grad horisontale transitioner. Det er der, hvor lederen flytter sig til et job som for eksempel leder af medarbejdere i en institution til en umiddelbart lignende stilling i en anden organisation. En anden variation består i, at lederen ikke skifter job, men at jobbet udvider sig drastisk ved, at en kollega fyres, og lederen nu overtager den personaleledelse, der tidligere blev varetaget af den nu fyrede. I disse situationer går det ofte galt. Nogle gange fordi de kompenserende strukturer og mekanismer, som lederen bruger til at håndtere transitionsvanskeligheder, ikke slår til længere, når kravene øges. Eller man får en ny chef, som ikke har samme tolerance som den gamle, eller slet og ret vil have noget andet end det, man kan. Andre gange går det slet og ret galt, fordi lederen overraskes, går i uforudsete fælder og ret beset er meget uheldig. Det beskrives i næste afsnit.

Uforudsete fælder - kontekstspecifikke derailmentfaktorer

Meget af derailmentforskningen kan med et kritisk blik hævdes at være en udløber af en romantisk idé om lederens betydning (Meindel og Ehrlich, 1987: Meindel m.fl. 1985) og en tilsvarende fascination, når det går galt. Men hvad nu hvis lederens rolle er overvurderet? Dette er nært forbundet med, hvad der kan kaldes lederskabets attribueringsfejl (Sronce og Arendt, 2009). Den består i en generel tendens til, at lederes følgere og andre tilskriver lederen markant større indflydelse på resultatskabelse, end lederen reelt har. Dette skyldes blandt andet, at medarbejderne ikke har det samme overblik som lederen og ej heller har samme indblik i udefra kommende faktorer. Når det går godt, så har man en tendens til at tilskrive det lederen, selv om vedkommende reelt ikke har direkte ansvar herfor – og når det går skidt, ja så er det lederens skyld, selvom vedkom-

mende reelt hverken kan gøre fra eller til. I det følgende ser vi på dette ud fra to linser: Uheldigheder og særlige organisatoriske forhold.

Uheldigheder

Uheld og faktorer, som er uden for eller på kanten af den enkelte leders indflydelsessfære, spiller en vigtig rolle. McCall anser i bogen *High Flyers* (1997) dårligt held som en reel og væsentlig årsag til derailment:

> Finally, some executives just appeared to be unlucky, ending up in the wrong place at the wrong time or running afoul of the wrong person. Sometimes circumstances were described as being things that might not have derailed someone else. Though bad luck was clearly a part of it, other ongoing factors usually contributed to the fall (McCall, 1997, s. 156f).

Inspireret af McCall kan følgende være eksempler på dette:

- Udefrakommende faktorer, der drastisk påvirker performance, men som man ikke selv er herre over. Forestil dig at være salgsdirektør hos en forhandler af luksussportsvogne, lige når finanskrisen sætter ind.
- Massefyringer eller brede nedskæringer, hvor der generelt fjernes et helt ledelseslag på tværs af organisationen uden skelen til, hvor dygtig den enkelte leder måtte være.
- Chefen, der kunne lide en, bliver erstattet med en ny chef. Denne kan af den ene eller anden årsag ikke lide en, eller fyrer alle de underordnede, som han antager er loyale over for det gamle regime.
- Det politiske eller økonomiske pres stiger på organisationen, og fejltolerancen bliver lige pludselig ekstremt lavt, og nogen skal have skylden, hvis det går galt – samtidig med at man som leder har ansvar for et område, hvor man ikke har 100 procent mulighed for at sikre, at der ikke bliver begået fejl.
- Forgængeren på jobbet har truffet dårlige beslutninger eller foretaget investeringer, som man først opdager de negative konsekvenser af, når det er for sent.

Det paradoksale er dog samtidig, at selv om dårligt held helt klart er en derailmentfaktor i mange situationer, så er selve den generelle tendens med at tilskrive manglende performance dårligt held i sig selv tegn på

Leadership Pipeline			
	Medarbejder	Leder af medarbejdere	Leder af ledere
Procesledelse	Initiering og koordinering af tværgående, tværfaglige processer omkring opgaven med fokus på både proces og resultat.	Håndtering og styring af tværgående, tværfaglige processer med fokus på både proces og resultat.	Proces og indsatsorienteret med et mere organisatorisk holistisk systemperspektiv.
Navigere på den offentlige scene	Se sig selv i en større sammenhæng	Læse, værdsætte og agere i forhold til offentlighedens bevågenhed.	Håndtere mediebevågenhed Have forståelse for sammenhængen mellem borgere, politikere og den offentlige organisation.
Være rollemodel	Have faglig stolthed og bidrage til kollegialt samvær og samarbejde omkring opgaven.	Skal genne egne handlinger promovere organisationens værdier.	Skal promovere organisationens værdier gennem egne handlinger og gennem ledelse af lederne.
Kommunikative kompetencer	Skabe mening omkring den faglige løsning af opgaven i forhold til sig selv og overfor borgeren.	Gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for de faglige medarbejdere.	Gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for underordnede ledere.

Leadership Pipeline			
	Funktionsleder	Topleder	Opsummering
Procesledelse	Proces og indsatsorienteret med udtalt organisatorisk holistisk systemperspektiv.	Sikring af helhederne i de komplekse processer og de resultater, de skaber i den samlede organisation.	Fra initiering af og koordinering af tværgående, tværfaglige processer omkring opgave med fokus på både proces og resultat – til at varetage processer, der skaber helhed i den samlede organisation.
Navigere på den offentlige scene	Håndtere konstant bevågenhed.	Håndtere samspillet med offentligheden ud fra en forståelse af organisationens rolle i samfundet.	Fra at se sig selv i en større sammenhæng til at se organisationen med samfundets briller og håndtere samspillet med offentligheden ud fra denne forståelse.
Være rollemodel	Kan gennem ord og handling sætte organisationens tav højere end ens eget område.	Kan gennem ord og handling sikre og rumme at politikerne får æren og succes.	Fra faglig stolthed og kollegialt samvær omkring opgaven til at kunne rumme og sikre, at politikerne får æren for succes og for de faglige resultater.
Kommunikative kompetencer	Skal være en god kommunikator.	Skal kunne kommunikere med alle, samt kunne oversætte værdibaserede politiske budskaber til strategiske organisatoriske implikationer og vice versa.	Fra meningsskabelse omkring den faglige opgaveløsning til at kunne oversætte de politiske beslutninger til organisationen og vice versa.

derailment: "The people who most believe bad luck is the cause of derailment are the derailers themselves" (McCall, 1997, s. 47). En anden meget interessant pointe, der også udspringer af Meindels (Meindel og Erlich, 1987; Meindel m.fl., 1985) arbejde, er observationen af, at når en leder opfattes som effektiv, så vil personlige fejl og mangler (jf. fx transitionsvanskeligheder eller skyggesider) i høj grad blive ignoreret eller overset. Men i det øjeblik lederen bliver ramt af noget, der rokker ved opfattelsen af ham/hende som effektiv, så får man samtidig også øje på alle de andre fejl og mangler, som glorien skjulte. En anden faktor, der spiller ind, er lederens evne til at håndtere eller tackle ting, når det går galt. Her er det en væsentlig pointe, at det ofte ikke er det at begå en enkelstående fejl eller komme ud i en uheldig situation, der i sig selv vælter læsset. Men det er nærmere lederens måde at håndtere denne eller gentagne fejl, der får det til at gå galt.

Særlige organisatoriske forhold

De foregående vinkler har taget udgangspunkt i individet, men de organisatoriske faktorer har selvsagt også stor betydning for, om ledere lykkes eller ej. I HR-litteraturen kommer dette til udtryk gennem fokus på organisationers *onboarding*-processer – eller mangel på samme. Onboarding skal forstås som et sæt af praksisser, der effektivt sikrer, at den nye leder får feedback, relevant information og bliver guidet ind i lederrollen af HR såvel som af andre aktører, der er afhængige af lederens arbejde. Dette i modsætning til *Swim or Sink*-tilgangen, hvor man kaster lederen ud på dybt vand og ikke gør noget målrettet for at understøtte vedkommende (Levin, 2010) ud fra en antagelse om, at lederen selv må og kan finde ud af tingene – fordi vedkommende netop er leder. Dette skaber en kontekst med mangel på feedback og derved manglende mulighed for at korrigere adfærd. McCall (1997) fremsætter en anden relateret hypotese: Den manglende feedback skyldes, at den overordnede leder for den hidtil succesrige underordnede leder antager, at alt kører fint, og ikke ser nogen grund til at være tæt på, fordi vedkommende jo nok også er succesrig i sin nye stilling.

Den overordnede ser således ikke, når den underordnede nærmer sig afgrunden, og kan ikke give feedback, før det er for sent.

At den organisatoriske kontekst er af stor betydning for succesraten hos især nyansatte ledere er veldokumenteret i litteraturen. Her peger Feldman (1981) på følgende tre faktorer som afgørende for, om lederen lykkes:

- *Rolleafklaring*: Viden om den nye rolle og de krav, som organisationen har til denne. Forståelse for hvilke udfordringer, der er knyttet til rollen, og hvilke snitflader, der er til andre.
- *Selvkompetence:* Mulighed for at dygtiggøre sig i de kompetencer, som den nye rolle kræver og anvende disse til at løse udfordringer.
- *Social accept*: Mulighed for at bygge nye relationer til kollegaer, samarbejdspartnere og andre, som man er gensidigt afhængig af. Det at skabe stærke relationer til disse muliggør social støtte i en periode med usikkerhed og understøtter også skabelsen af rolleklarhed.

Fravær af ovenstående faktorer bidrager selvsagt til sandsynligheden for derailment. I et bredere perspektiv handler det ifølge Levin (2010) om koblingen mellem lederens behov for at forstå den nye rolle og lære at agere i den, samt i hvilken grad organisationen understøtter dette. Tre faktorer er her helt centrale:

- Nærmeste overordnede leder føler sig forpligtiget til at understøtte den underordnede leder i at lykkes og investerer heri, for eksempel ved løbende at give relevant feedback.
- Organisationen har en samlet onboarding-struktur, hvor man målrettet arbejder med at skabe rolleafklaring, selvkompetence og social accept gennem for eksempel infomøder, mentor-ordninger, feedback-sessioner osv.
- Organisationskulturen. Hvad er her graden af fejltolerance, og gøres fejl til fyringsgrund eller til en kilde til læring?[1]

Katastrofens koordinat

I den indledende case mødte vi Lise og så hendes karriere løbe af sporet. Vi runder nu kapitlet af med at genbesøge casen og ser på, hvordan vi kan forstå det, der skete, ud fra de tre foregående perspektiver.

Lises skyggesider

Ser man på, hvordan Lise agerer, er der en del ting, som man kan hæfte sig ved, hvis man bruger 'lederens skyggesider' som analytisk vinkel. I det store hele er der ikke noget, der tyder på, at Lise praktiserer mørkt

1 Desrosiers og Blankenship (2015, s. 158) skriver her meget rammende: "Derailment also occurs when organizations fail to make allowances for leaders to learn from their mistakes. Is failure viewed as a learning opportunity or an opportunity for dismissal? How is failure dealt with in your organization?"

lederskab eller er decideret personlighedsforstyrret. Hun er klart inden for normalspektret, men har alligevel nogle handlemønstre og måder at være på, som bringer hende og dele af organisationen i en opslidende og usund situation. Udfra Einarsen m.fl. (2007) vil man kunne sige, at hun i starten udøver en mild grad af støttende illoyalt lederskab. Hun modarbejder aktivt en demokratisk beslutning og prøver samtidigt, så godt hun kan, at tage sig af sine medarbejdere. Hun er *pro* medarbejderne og *anti* organisationen.

Hvis man ser på situationen ud fra et versatilitetsperspektiv, træder der også et særligt handlemønster frem. Det er tydeligt, at Lise er stærk på kraftfuldt (*forceful*) lederskab og på operationelt lederskab (Kaplan og Kaiser, 2009). Det kraftfulde ses ved, at hun kaster al sin energi efter det, som hun tror på og kæmper med næb og kløer for at udøve indflydelse på situationen. Det er helt klart en ledelsesadfærd, som hun er stærk i, men hun overdriver den desværre. Hendes præference for denne adfærdstypologi bliver til en svaghed. Hun bliver dominerende og overskygger eller konkurrerer med sine underordnede. Hun lytter ikke nok på andre og sætter alt for meget på spil for det, hun ser som det rigtige – inklusiv hendes eget helbred. Det samme gør sig gældende for det operationelle lederskab. Hun har også præference for denne adfærdstypologi og fokuserer stålhårdt på at skabe gode faglige løsninger og resultater. Problemet er bare, at hun skruer for meget op for det operationelle og således udvikler tunnelsyn og lader sig trække ind i detaljer, som andre burde tage sig af. Med et glimt i øjet kan man tilføje, at det er godt, at Lise ikke kontakter en coach, der ud fra et styrkebaseret perspektiv beder hende løse problemerne ved at gøre mere af det, hun er god til.

Set med afsæt i Hogan og Warrenfeltz' (2003) domænemodel kan man afsluttende perspektivere ovenstående analyse ved at sige, at Lise er udfordret på flere niveauer. Det, som er sværest at gøre noget ved, er hendes self-management eller evne til at reflektere over sig selv, være opmærksom på egne signaler osv. Hun presser sig selv for langt ud og stopper ikke i tide. Måske fordi hun er for låst i sin egen opfattelse af tingene.

Lises transitionsvanskeligheder

Meget tyder på, at Lise i en transitionsoptik (Charan m.fl., 2010; Dahl og Molly-Søholm, 2012; Freedman, 1998;) er udfordret på flere fronter. Lises ledelsesadfærd illustrerer en række symptomer på, at hun tumler med

det klassiske transitionsproblem; nemlig det at skifte grundværdi fra, at hun som medarbejder værdsætter og motiveres af at lykkes selv med de faglige opgaver til, at hun nu som leder af medarbejdere skal værdsætte og motiveres af at lykkes gennem andre. Symptomerne er:

- Hun tager selv alle de krævende opgaver og bliver ligefrem set som en konkurrent af sine medarbejdere.
- Hun har for travlt med de faglige opgaver til at kunne være tilgængelig for sine medarbejdere.
- Hun udvikler ikke sine medarbejdere fagligt til den nye organisatoriske kontekst.
- Lederteammøderne ses som en mindre vigtig og forstyrrende aktivitet.
- Endvidere laver hun ikke skiftet til at arbejde på opbygning af de rette relationer for organisationens skyld. Resultatet bliver, at relationerne til de andre faglige ledere og andre strategisk vigtige samarbejdspartnere i kommunen misligholdes.

Alt dette sker på trods af, at Lise arbejder utrolig hårdt, og det kan synes urimeligt, at hun alligevel får kritik fra næsten alle sider. Arbejdsindsatsen er vigtig, men det er endnu vigtigere at gøre de rigtige ting. Det er her, Lise fejler. Set I forhold til de særlige kvaliteter (Dahl og Søholm, 2012), som kræves af en offentlig leder af medarbejdere, er der især to problemer: Lises kommunikative kompetence til at gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for de faglige medarbejdere lader meget tilbage at ønske. Måske har hun færdighederne til det, men værdimæssigt er hun ikke loyal over for de politiske beslutninger. Hermed fejler hun også på et andet centralt parameter for offentlige ledere af medarbejdere; at man agerer rollemodel for organisationens beslutninger og værdier.

Det interessante er, at den transition, som Lise oplever, er en horisontal transition. Hun bliver egentligt på samme niveau som 'leder af medarbejdere', men stillingen bliver alligevel ny qua nye samarbejdsformer og opgaver. Det betyder, at den vertikale transition (fra medarbejder til leder af medarbejder), som hun muligvis aldrig rigtig har gennemgået, nu slår igennem. Hun kunne før lykkes i jobbet eller har klaret sig, måske fordi hendes position ikke var synlig. Men nu strammes kravene, presset øges, og det bliver tydeligt, at der er dele af hendes adfærd, hun burde give slip på, ligesom der er nye typer af adfærd, der skal tilegnes.

Uforudsete fælder og negative forhold i Lises organisation

Man kan hævde, at Lises liv og karriere havde set anderledes ud, hvis kommunalvalget var faldet anderledes ud, og der ikke blev opnået flertal for den organisatoriske restrukturering, som hun har svært ved at lykkes i. Uheldigt for Lise, at utallige faktorer lige præcist udløste den studehandel, som hun i praksis nu skal implementere. Hun er måske også bare uheldig, at hun lige præcis får Niels som chef. Havde hun fået en anden, så tingene måske anderledes ud. Måske er Lise endvidere så uheldig, at alle disse ting ramler sammen med, at hun i forvejen er presset i sit personlige liv – og ikke har meget overskud. Kort sagt: Tingene kunne måske have set anderledes ud, hvis terningerne var faldet anderledes. Samtidig kan man dog kynisk hævde fra skyggesideperspektivet eller transitionsperspektivet, at hvis det ikke var gået galt nu, så var det nok gået galt senere.

På endnu en front rummer Lises organisatoriske kontekst fælder og udfordringer. Det er afgørende, at organisationer har målrettede processer, der hjælper ledere på plads i nye roller (Levin, 2010). Feedback og løbende forventningsafstemning med nærmeste leder og centrale samarbejdspartnere er her blandt nogle af de mest afgørende faktorer, der kan forhindre derailment. Lise oplever i stedet den ovenfor nævnte *Swim or Sink*-tilgang. Hun bliver smidt ud på dybt vand og forventes at kunne svømme. Det er tydeligt for alle, at hun har det svært, men der er ikke nogen, der hjælper hende. Her er der flere parter, der fejler: Lise maler sig op i et hjørne, og Lises leder Niels lader sig låse fast i magtkampen med hende og har ikke overskud til at danne en mere hjælpsom relation. Lederkollegerne ser passivt til, og medarbejderne formår ej heller at lede op. Alt sammen tegn på en organisation, der på systemsiden såvel som kultursiden udgør en kontekst, der fremmer derailment.

Litteraturliste

Batson, V. D. og Yoder, L. H. (2012). Managerial coaching: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, vol. 68(7), s. 1658-1669.

Bentz, V. J. (1985a). *A View From the Top: A Thirty-year Perspective on Research Devoted to Discovery, Description, and Prediction of Executive Behavior.* Artikel præsenteret på 93rd Annual Convention of the American Psychological Association, Los Angeles.

Bentz, V. J. (1985b). Research Findings from Personality Assessment of Executives. I Bernardin, J. H. og Bownas, D. A. (red.) *Personality Assessment in Organizations*. New York: Praeger.

Buckingham, M. og Clifton, D. (2005). *Now, Discover Your Strengths: How to Develop Your Talents and Those of the People You Manage*. 2. udgave. London: Pocket Books.

Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. og Thakor, A. V. (2007). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Northampton: Edward Elgar Publishing.

Charan, R., Drotter, S., og Noel, J. (2001). The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company. San Francisco: Jossey-Bass.

Dahl, K og Nielsen, J. A. (2014). Outbreak: Leadership Pipeline på rejse i den offentlige sektor. Under udgivelse.

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

Dahl, K. og Molly-Søholm, T. (2013). Leadership Pipeline i den offentlige sektor. *Akademisk Kvarter*, vol. 6, s. 9-29.

Day, D. V. og Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management,* vol. 14(3), s. 453-464.

Desrosiers, E. og Blankenship, J. R. (2015). Coaching the Derailing Leader. I Riddle, D., Hoole, E. R. og Gullette, E. C. D. (red.) *The CCL Handbook of Coaching in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

DeVries, D. L., og Kaiser, R. B. (2003). *Going Sour in the Suite: What you can do About Executive Derailment.* Workshop præsenteret på Maximizing Executive Effectiveness meeting of the Human Resources Planning Society, Miami.

Einarsen, S., Aasland, M. S. og Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: A definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, vol. 18(3), s. 207-216.

Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, vol. 6(2), s. 309 –318.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.

Freedman, A. (1998). Pathways and Crossroads to Institutional Leadership. *Consulting Psychology Journal*, vol. 50(3), s. 131-151.

Furnham, A. (2010). *The Elephant in the Boardroom: The Causes of Leadership Derailment.* Houndmills: Palgrave Macmillan.

Gentry, W. og Chappelow, C. (2009). Managerial derailment: Weaknesses that can be fixed. I Kaiser, R. B. (red.) *The Perils of Accentuating the Positives*. Tulsa: Hogan Press.

Goldsmith, M., og Reiter, M. (2007). *What Got You Here Won't Get You There*. New York: Hyperion.

Guenole, N. (2014). Maladaptive Personality at Work: Exploring the Darkness. *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 7(1), s. 85–97.

Hersey, P. og Blanchard, K. (2000). *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Hogan, J., Hogan, R. Kaiser, R. (2010). Management Derailment. I Zedeck, S. (red.) *APA handbook of industrial and organizational psychology.* Washington: APA.

Hogan, R. (2007). *Personality and the Fate of Organizations*. Hillsdale: Erlbaum.

Hogan, R. og Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment,* vol. 9(1-2), s. 40-51.

Hogan, R., og Warrenfeltz, R. (2003). Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 2(1), s. 74–84.

Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A New Synthesis*. Newbury Park: Sage Publications.

Inyang, B. (2013). Exploring the Concept of Leadership Derailment: Defining New Research Agenda. *International Journal of Business and Management*, vol. 8(16), s. 78-85.

Jacques, E. (1978). *A General Theory of Bureaucracy.* New York: Halstead Press.

Kaiser, R. (2014) F*rygt dine styrker*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Kaiser, R. B. (2009). *The Perils of Accentuating the Positive*. Tulsa: Hogan Press.

Kaiser, R. B., Overfield, D. V. og Lowman, R. L. (2011). Strengths, Strengths Overused, and Lopsided Leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 63(2), s. 89-109.

Kaiser, Robert B. (2011). The Leadership Pipeline: Fad, Fashion, or Empirical Fact? An Introduction to the Special Issue. *The Psychologist-Manager Journal*, vol. 14(2), s. 71-75.

Kaplan, R. E., og Kaiser, R. B. (2003). Developing Versatile Leadership. *MIT Sloan Management Review*, vol. 44(4), s. 19–26.

Kaplan, R.E., og Kaiser, R.B. (2009). Stop Overdoing Your Strengths. *Harvard Business Review*, vol. 87(2), s. 100- 103.

Katz, D., og Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2. udgave. New York: Wiley.

Levin, I. (2010). New Leader Assimilation Process: Accelerating New Role-Related Transitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 62(1), s. 56-72.

Lombardo, M. M. og Eichinger, R. W. (1989). *Preventing Derailment: What to do Before it's too Late*. Greensboro: Center for Creative Leadership.

Mann, F. C. (1965). Toward an Understanding of the Leadership Role in Formal Organizations. I Dubin, R., Homans, G. C., Mann, F. C. og Miller, D. C. (red.) *Leadership and Productivity: Some Fact of Industrial Life.* San Francisco: Chandler.

McCall, M. (1997). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston: Harvard Business School.

McCall, M. W. og Lombardo, M. M. (1983). Off the Track: Why and How Successful Executives get Derailed. *Technical Report,* vol. 21. Greensboro: Center for Creative Leadership

McCauley, C. D., og Lombardo, M. M. (1990). Benchmarks: An Instrument for Diagnosing Managerial Strengths and Weaknesses. I Clark, K. E. og Clark, M. B. (red.) *Measures of Leadership*. Greensboro: Center for Creative Leadership.

Meindl, J. R. og Ehrlich, S. B. (1987). The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 30(1), s. 91-109.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. og Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, vol. 30(1), s. 78-102.

Morrison, A. M., White, R. P., og van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling*. Reading: Addison-Wesley.

Nelson, E. og Hogan, R. (2009). Coaching on the Dark Side. *International Coaching Psychology Review*, vol. 4(1), s. 9-21.

Paulhus, D. L. og Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality,* vol. 36(6), s. 556-563.

Rasch, R., Shen, W., Davies, S. E., og Bono, J. (2008). *The Development of a Taxonomy of Ineffective Leadership Behaviors*. Artikel præsenteret på 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco.

Schyns, B. (2015). Dark Personality in the Workplace: Introduction to the Special Issue. *Applied Psychology*, vol. 64(1), s. 1-14.

Seligman, M. E. P. og Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, vol. 55(1), s. 5–14.

Smart, B. D. (1999). *Topgrading*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Sronce, R. og Arendt, L. (2009). Demonstrating the Interplay of Leaders and Followers: An Experiential Exercise. *Journal of Management Education*, vol. 33(6), s. 699-724.

Tushman, M. L. og O'Reilly, C. A. (1996). The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, vol. 38(4), s. 1-23.

Vroom, V. og Yetton, W. (1973). Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Walker, L., og Avant, K. (2005). *Strategies for theory construction in nursing*. 2. udgave. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (opr. 1925). New York: Free Press.

Hanne Dauer Keller, lektor ph.d., cand. psych. Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet
Hun arbejder med ledelsesudvikling både som underviser og forsker med særligt fokus på, hvordan ledere udvikler deres kompetencer i arbejdslivet i et spændingsfelt mellem praksis, personlige aspirationer og deltagelse i uddannelse.

De læringsmæssige aspekter af lederes dilemmaer

I dette kapitel anskues ledelse som en kompetence, der udvikles over tid gennem erfaringsbaserede læreprocesser indlejret i arbejdspladsens praksisfællesskaber. Teoretisk bygges på forskellige læringsperspektiver, der særligt er udviklet til at beskrive og analysere læring på arbejdspladsen og kompetenceudvikling, her i blandt Dreyfus og Dreyfus' (2012) model for færdighedsindlæring. Ledelse skal, som andre typer færdigheder, læres gennem øvelse og løsning af mange forskelligartede opgaver i forskellige situationer. I denne udviklingsproces udgør dilemmasituationer både en særlig mulighed for at lære nyt og udvikle sin praksis, men samtidig også en risiko for fiasko, da der er chance for at fejle i de komplekse, paradoksale, dilemmasituationer. Læringsperspektivet anvendes til at analysere tre lederes forskellige samspil mellem dilemmaer i arbejdet,

handlinger og læringseffekt. Casene eksemplificerer tre forskellige effekter af forsøg på at håndtere dilemmaer; tilpassende læring, manglende læring og udviklingsorienteret læring.

Indledning

Dette kapitel vil sætte fokus på lederes læring, når de befinder sig i situationer præget af dilemma. Situationer præget af krydspres eller dilemmaer i praksis kan anskues som særlige læringssituationer, der adskiller sig fra den måde, læring i arbejdslivet ofte omtales. Arbejdspladslæring som forskningsfelt og praksis anses som en væsentlig arena for læring og udvikling (Lave og Wenger, 1991; Nielsen og Kvale, 1999). Medarbejdere og ledere besidder erfaringsbaseret viden, der bedst kan udvikles i fællesskab og transformeres til 'nye generationer' af medarbejdere gennem personernes deltagelse i praksisfællesskaber (Wenger, 1998). Denne forståelse af læring er også udgangspunktet for dette kapitels læringsforståelse. Ledere lærer ledelse gennem deltagelse i organisationens ledelsespraksisfællesskab. I den traditionelle forståelse af læring gennem deltagelse i praksisfællesskaber indføres den nytilkomne i praksisfællesskabets viden, erfaringer, rutiner mm. Praksis har sit eget curriculum (Lave og Wenger, 1991), der er en erfaringsbaseret tilrettelæggelse af opgaver for den nytilkomne, som betyder, at vedkommende starter med perifere og mindre betydningsfulde opgaver og over tid indføres i praksissens mere vanskelige og krævende opgaver. Læringsmodellen kan idealtypisk beskrives som 'mesterlære', hvor den nye under kyndig supervision og med mulighed for at trække på praksisfællesskabets viden og erfaring kan udvikle sine egne færdigheder. Med denne beskrivelse er det klart, at der implicit i praksislæringsfilosofien er en forestilling om en stabil praksisviden, der overføres til nytilkomne. De nytilkomnes tilegnelsesproces er tilsvarende præget af tilpasning (modsat udvikling) af denne viden. Den nytilkomne stiller måske forfriskende, undrende spørgsmål á la: Hvorfor gør I sådan? Spørgsmålene kan stimulere veteranerne til at reflektere over deres vaner og evt. ændre på dem, men grundlæggende er tankefiguren, at viden og erfaring overføres fra den ældre generation til den nye.

I denne beskrivelse af praksislæring er der ikke mange krydspres og dilemmaer. Tværtimod er den beskrevne læringssituation præget af en veltilrettelagt assimilation af tidligere generationers oparbejdede viden. Men hvad sker der, hvis de nytilkomnes læringsmiljø mere har præg af ustabilitet i form af konstante (store og små) forandringer af organisationen, nye krav til ledelsen, omorganisering, der bryder tidligere praksisfællesskaber

op osv.? Et sådant miljø vil være præget af dilemmaer og krydspres. Det fordrer en anden type læring end den tilpasningsorienterede, men hvordan agerer ledere i et sådan læringsmiljø og hvad lærer de af det?

Formålet med kapitlet er en undersøgelse af lederes læring, når de befinder sig i dilemmasituationer. Dilemmasituationer anskues som situationer med stort læringspotentiale, fordi de repræsenterer en anomali, noget der ikke stemmer, en udfordring for lederens forståelse af sit virke. Dilemmasituationer er desuden en del af praksis eller lig med praksis. For at analysere denne type læreprocesser trækker kapitlet primært på læringsteori, der er udviklet til at forstå læreprocesser som integreret i arbejdspraksis. De to primære læringsteorier er Dreyfus-brødrenes færdighedsindlæringsmodel (Dreyfus og Dreyfus, 2012) og en interaktionistisk læringsmodel, der stammer fra forskningen i psykosocialt arbejdsmiljø og som forbinder karakteristika i arbejdsmiljøet med personernes positive mulighed for læring eller negative risiko for at blive belastede (Karasek, 1989). Den individuelle læring foregår ifølge social læringsteori altid indlejret i et praksisfællesskab. Derfor vil en positiv dynamik mellem miljøet og lederen resultere i øget kompetence og i en indadgående bevægelse i praksisfælleskabet mod en mere central deltagelse i fællesskabet, mens en negativ dynamik vil resultere i stilstand eller aflæring og en udadgående bevægelse mod en mere perifer deltagelse i praksisfællesskabet. Det er oplevelsen af dilemmaer, læringen af erfaringen med dilemmaerne og konsekvenserne for ledernes læringsbane samt deres bevægelse i praksisfællesskabet, der er fokus for analyse og diskussion i kapitlets analyseafsnit, hvor tre forskellige lederes praksiserfaringer gøres til genstand for analyse.

Læring af ledelse

Når en leder får titel af leder, så begynder en læreproces mod at dygtiggøre sig som leder. Ledelse er en situeret kompetence, så hvad der betragtes som god ledelse, varierer fra arbejdsplads til arbejdsplads (Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2013). Derudover forandrer diskursen om ledelse sig generelt med den samfundsmæssige udvikling. Nye ledelsesmæssige trends fænger an i organisationerne og stiller løbende nye krav til god ledelse (fx værdibaseret ledelse eller leadership pipeline for at nævne to forskellige nyere trends), ligesom organisationernes betingelser forandrer sig pga. ændrede økonomiske konjunkturer og nye politiske scenarier m.v. Det situerede og foranderlige ved ledelsesgerningen betyder, at læring og udvikling kontinuerligt er væsentligt for ledere.

Der kan argumenteres for, at offentlig ledelse op igennem de sidste tre årtier har undergået en forandring fra primært at have været centreret omkring faglig ledelse til i dag ofte slet ikke at have funktion af faglig ledelse, men derimod at være centreret om administrative, personale-, udviklings- og værdimæssige samt strategiske ledelsesfunktioner med en øget professionalisering af ledelse til følge (Klausen, 2009). Klausen gennemgår hovedpunkterne i udviklingen fra 70'ernes stærke fokus på faglig ledelse og udvælgelse af lederen ud fra princippet om at vælge den fremmeste blandt ligemænd (primus inter pares) til 80'ernes fokus på administrative og personalemæssige funktioner og 90'ernes fokus på værdiledelse og strategisk ledelse, der har betydet en stærkt forøget vifte af ledelsesmæssige opgaver: "Disse mange idealer om ledelse er … udpeget af reformregimerne, aktualiseret og nuanceret successivt og tilbagevendende, og lægger sig som geologiske lag oven på hinanden i den ledelsesmæssige virkelighed" (ibid., s. 235).

Der er dog alligevel forskel på, i hvor høj grad forskellige kategorier af offentlige ledere har gennemført denne bevægelse. Klausen fremhæver for eksempel gruppen af overlæger som en undtagelse i forhold til de øvrige ledelseskategorier, da de stadig er præget af primus inter pares-forestillingen og har deres faglige identitet som den primære i forhold til deres ledelsesmæssige identitet (ibid., s. 242). I mange andre dele af den offentlige sektor har holdningen bevæget sig, således at det ikke længere er den person med de bedste faglige kompetencer, der udnævnes til leder, men en fagperson, som tillægges lederkompetencer. Man holder således mange steder fast ved kravet om, at personen skal kende faget grundigt (ved selv at være en fagperson), og udelukkende at ansætte en leder på baggrund af lederkompetencer (såkaldt professionel ledelse, hvor personen ikke nødvendigvis har den samme faglighed som dem, vedkommende skal lede) kan være kontroversielt. For mange offentlige ledere vil de derfor personligt skulle igennem en transformationsproces fra at opfatte sig selv som fagpersoner med de tilhørende faglige værdier til at opfatte sig som leder med tilknyttede værdier. Dertil kommer, at det ikke er uproblematisk for den enkelte at transformere sin identitet fra en primært fag-faglig identitet til en ledelsesfaglig identitet. Det er en udvikling, som den enkelte bliver konfronteret med i transformationen fra medarbejder til leder af medarbejdere, og som han/hun må finde en løsning på (Wisborg, 2004).

En anden baggrund for krydspres i offentlig ledelse kan beskrives med Pedersens (2009) diagnose af den herskende styringsform. Hun be-

nævner styringsformen 'centralt reguleret selvstyring'. Offentlig ledelse er spændt ud mellem øget autonomi og selvstyring og øget re-regulering, evaluering, standardisering og (selv)overvågning. På den ene side gives der videre rammer og større mulighed for selv at agere og på den anden side skal denne ageren dokumenteres, akkrediteres og evalueres. Dette destabiliserer ledelse og gør ledelse til en usikker og risikofyldt affære. Man kan ikke anvende en veldefineret målestok for sine handlinger (fx faglige kriterier), da beslutninger tages i et rum med mange legitime stemmer. Dertil kommer, at en beslutning, som på et givet tidspunkt kan tolkes som ledelsesmæssigt fremsyn og kreativitet, på et senere tidspunkt kan udsættes for kritik pga. evaluering eller mediemæssig bevågenhed (ibid.). Der skal derfor tages mange modsatrettede hensyn, som skaber dilemmaer og krydspres og fordrer ledernes evne til at manøvrere og skabe gode begrundelser for beslutninger i situationer, hvor der ikke findes entydigt rigtige svar (Klausen 2009, s. 230).

At lære ledelse er ingen let proces og ledere vil ofte befinde sig i flertydige situationer, hvor det ikke er umiddelbart indlysende, hvad der er rigtigt og forkert at gøre. De står i forstærkede dilemmaer og krydspres, fordi de dels gennemgår en indre transformationsproces fra at være fagperson med dertil knyttede opgaver, loyaliteter, prioriteter og værdier til at være i en ledelsesfaglig position med andre opgaver, loyaliteter, prioriteter og værdier, og dels skal forholde sig til en ledelsesgerning, der også konstant er under forandring og udsat for nye interne og eksterne pres.

Udvikling af ledelseskompetence

Ledelseskompetence er i forhold til den fagprofessionelle kompetence præget af meget svage professionskarakteristika og baserer sig modsat stærke fagprofessioner ikke på en samfundsmæssig anerkendt vidensbase, anerkendt og certificeret uddannelse samt udførelse af arbejdet ud fra specifikke kundskaber og fagetiske retningslinjer (Wisborg, 2004). Der er dog i de seneste år kommet større fokus på særligt offentlige lederes behov for formel lederuddannelse, bl.a. med en række tilbud på diplom- og masterniveau, så ledelsesfeltet undergår en større grad af professionalisering. Men stadigvæk er der rigtig mange ledere (særligt 1. linjeledere), der bliver kastet ud i ledelsesgerningen uden særlig stor grad af formel viden om feltet. Den måde, hvorpå ledere får erfaring med jobbet, og deres evne til at lære af disse erfaringer, bliver derfor afgørende for deres udvikling af de nye ledelseskompetencer.

Man kan også mere radikalt hævde, at ledelseskompetence primært udvikles gennem erfaring. Mintzberg tager et grundlæggende opgør med betydningen af formel uddannelse for god ledelse. I bogen *Managers not MBA's* (2004) undersøger og diskuterer Mintzberg betydningen af uddannelse for ledelsesudvikling og hævder, at man ikke bliver leder af at blive udstyret med de nyeste teorier om strategi, forandring og kontrol på skolebænken afkoblet fra den daglige ledelsespraksis. Ledelseskompetence kan ifølge Mintzberg forstås som en praksis (mere end en profession). Det karakteristiske er, at god ledelse kan sammenlignes med godt håndværk, hvor lederen bruger både sin fornuft og sin viden og som, når det lykkes, kan nærme sig kunst (Mintzberg, 2010; 2004). Håndværk lærer man kun gennem øvelse og evnen til at lære af sine succeser og fejltagelser. Leder er ikke noget, man er, det er noget, man bliver, og man kan udvikle sig som leder, hvis man er villig til at lære af egne erfaringer.

Et læringsteoretisk argument for, at udvikling af kompetence er erfaringsbaseret, kommer fra Dreyfus-brødrenes analyser af udvikling af færdigheder indenfor så forskellige områder som bilkørsel, skak, sygepleje og ledelse (Dreyfus og Dreyfus, 2012). Erfaring er særlig betydende inden for 'ustrukturerede felter', hvor der potentielt er et ubegrænset antal mulige relevante fakta og træk, og hvor det er uklart, hvordan trækkene hænger sammen og hvordan de påvirker andre begivenheder. I Dreyfus-brødrenes optik kan ledelse beskrives som en færdighed, lederen over tid udvikler. Hvis han/hun gennemgår processen succesfuldt, så bevæger han/hun sig fra stadie 1, der kaldes *nybegynder*, til *avanceret begynder*, til *kompetent* udøver, til *kyndig* udøver og ender på det 5. stadie: *ekspert*. Det særligt interessante er Dreyfus-brødrenes tætte analyse af, hvorledes grundlaget for handling udvikler sig fra at være *regelbaseret teoretisk* viden til at være *erfaringsbaseret praktisk* viden og hvilke former for tavs viden der gør sig gældende på de forskellige stadier. Bevægelsen går fra, at man i stadie 1 som nybegynder udfører arbejdet på baggrund af eksplicitte og kontekstfrie regler (som man typisk har lært i en undervisningssituation) til, at man gradvist gennem opnåelse af erfaring baserer sit arbejde på "holistisk skelnen og association" (ibid., s. 431). De fem stadier udtrykker således en gradvis udvikling af erfaringsbaseret ekspertise. Først på *begynderniveauet* styres handlinger af kontekstfrie regler, dvs. almene handleforskrifter, som ikke inddrager situationens kompleksitet, men gør det muligt at handle og derved opnå de første situationelle erfaringer. På *det kompetente niveau* opfatter personen situationen som bestående af en række faktorer og lederen tilpasser sine

handlinger efter de specifikke mål, han/hun ser i situationen. Ansvaret for handlinger glider fra at bestå i regelfølgen (der indebærer en vis ansvarsfrihed) til selv at skulle tage ansvar for at vurdere situationen og planlægge handlinger. Derved bliver personen emotionelt involveret i sin gerning, og et positivt resultat vil virke tilfredsstillende, ligesom et negativt vil påvirke egen opfattelse af kompetence. På *det kyndige niveau* har personen lært at anlægge et bestemt perspektiv (frem for andre) på situationen, et perspektiv, der får visse træk til at træde frem og andre til at glide i baggrunden. Gennem erfaring, hvor nye situationer associeres med tidligere situationer og deres udfald, modificeres opfattelsen af situationen gradvist. Succesfuld problemløsning fører til, at man udbygger sit repertoire og efterfølgende kan genkende flere mønstre og deres forventede forløb. Den kyndige forstår intuitivt, hvordan problematikken skal håndteres, men kombinerer det med analysebaseret handling. På *ekspertniveauet* handler personen intuitivt på mønstergenkendelse, bruger sin dømmekraft og en kritisk refleksion over intuitionen. Dreyfus og Dreyfus er optaget af at vise, at eksperten ikke handler bevidst fornuftsmæssigt kalkulerende (rationelt), men at handlingerne baserer sig på en anden form for fornuft, og de benytter begrebet 'arationel' (i modsætning til 'irrationel') til at beskrive ekspertens holistiske, mønsterbaserede og intuitive handlinger (ibid., s. 436).

De erfaringer, lederen gør sig på arbejdspladsen via sin ageren i rollen som leder, er dermed de mest betydningsfulde læringsinput, og arbejdspladsen er den væsentligste læringsarena for lederen. Hvor bilisten skal lære at køre bilen på vejene for at opnå kompetence, så skal lederen lære, hvordan han/hun kan være kompetent i relation til specifikke ledelsesopgaver for på sigt at opnå kompetence som leder. Lederen er sit eget redskab og en dygtiggørelse implicerer dermed en udvikling af lederens fag-personlige kapacitet. Dreyfus-brødrene udpeger overgangen mellem regelfølgen til engageret ansvarlighed som sårbar, da det er her, man som lærende oplever ansvar for succes og fiasko og dermed må tage stilling til egne evner. Det vil også være i denne overgang, lederen oplever at være udsat for krydspres. I de indledende faser har han/hun kunnet holde sig til at følge de udstukne regler for handling i organisationen, men i overgangen opdager lederen, at dette ikke er tilstrækkeligt til at løse ledelsesudfordringen, bl.a. fordi han/hun får blik for kompleksitet og krydspres i organisationen.

En anden teoretiker, der har haft specifikt blik for erfaringens betydning for kompetenceudvikling, er Schön, der med sine bøger om den

refleksive praktiker (1983) og hvordan denne kan uddannes (1987) tydeliggør, hvorledes praksiserfaring og praktikerens evne til at reflektere over erfaringen er afgørende for praktikernes kompetenceudvikling. Schön har ikke fokus på faser i udviklingen af kompetence, men fokuserer på samspillet mellem praktikeren og praksis som betydende for kontinuerlig læring.

Det, der kendetegner de professionelle praktikeres problemløsning, er, at de, samtidig med at de løser deres opgaver, tillige reflekterer over dem. Han kalder det refleksion-i-praksis. Refleksion-i-praksis indebærer, at den professionelle i sin opgaveløsning veksler mellem at 1) rammesætte opgaven (hvad består den i, hvad er formålet?), 2) vælge løsningsmetoder, 3) evaluere på løsningsprocessen og evt. *reframe* opgaven, hvis den ikke er tilstrækkelig tilfredsstillende løst og 4) genoptage sin problemløsning, osv. i en cyklisk proces (Schön, 1983). Ledelsesopgaver kan (i lighed med andre arbejdsopgaver) opdeles i en proces, der handler om at forstå opgaven, kaldet '*problem framing*' og en anden proces, der handler om at udføre opgaven, kaldet '*problem solving*'. Opgaveforståelsen sætter rammerne for opgaveudførelsen. Hvis man har et råderum mht. til at vælge, hvorledes den konkrete opgave skal *forstås*, dvs. at '*frame*' den, så har man også mulighed for at ændre sit perspektiv, hvis forståelsen viser sig at være utilstrækkelig som ramme for den konkrete opgaveløsning. Man har med andre ord mulighed for at foretage '*double-loop learning*' (Argyris, 1992) omkring sin egen måde at fungere som opgaveløser på og ændre på betingelserne for opgaveløsningen. Hvis man kun har indflydelse på *løsningen* af opgaven, er det kun denne proces, der kan forandres og medarbejderen har således kun mulighed for at udføre '*single-loop learning*' (ibid.) i forhold til arbejdsudførelsen, dvs. vælge en ny måde at løse opgaven på indenfor det kendte handlerepertoire. Begreberne single- og double-loop learning er udviklet til at beskrive organisatoriske læringsprocesser, men kan paralleliseres til praktikernes mulighed for at udvikle sig i arbejdslivet. Ellström (1994) skelner for eksempel mellem en lavere-ordens-læring, som benævnes 'tilpasningsorienteret læring' og en højere-ordens-læring, der kaldes 'udviklingsorienteret læring'. Disse er mulige former for læring afhængig af, hvordan arbejdet er organiseret. Hvis arbejdet er organiseret, så lederen i sit job har mulighed for at forandre opgaven, målet eller forudsætningerne og han/hun er orienteret om at forstå hvilken situation, der er tale om, er udviklingsorienteret læring mulig. Hvis lederen blot har mulighed for at lære noget med udgangs-

punkt i givne opgaver, mål og forudsætninger, han/hun må handle indenfor, så er tilpasningsorienteret læring mulig (ibid., s. 66;70).

Dilemma og læring

Et dilemma kan beskrives som en særlig form for læringssituation. Situationen er særlig derved, at dilemmaet ikke kan løses umiddelbart og at det er tydeligt for den involverede, at en løsning må indebære en overskridelse af situationens umiddelbare fastlåsthed. Berthelsen (2001) skriver om læring gennem dilemmaer og giver følgende signalement af dilemmaet: "En knibe, man er fanget i. Dilemmaet holder personen fast, ofte i en dobbelthed af tiltrækning og frastødning … Dilemmasituationen er kompleks og virker uoverskuelig og uklar, og eventuelle definitive valg opleves umulige." (ibid., s. 45). Dilemmasituationen kan opløses på forskellige måder, men typisk kommer man ikke ud af en dilemmasituation ved at vælge en af de tilstedeværende muligheder. Det er derimod nødvendigt at sprænge rammerne eller ændre sit perspektiv for at kunne udvikle nye måder at forstå og handle på. Da det er vanskeligt, er der også risiko for, at det ikke lykkes, og man risikerer i stedet at havne i magtesløshed og resignation.

Krydspresset eller dilemmaet stiller således lederen i en situation, hvor han/hun ikke kan løse opgaven med tilstrækkeligt succes, hvis han/hun handler ud fra et tilpassende perspektiv og vælger en af de til rådighed værende handlemuligheder frem for en anden. Lederen må reflektere over sin situation og forsøge at udvikle en ny forståelse af problemfeltet og nye handlealternativer, der overskrider eller opløser de umiddelbare dilemmaer. Dette er ikke nogen let opgave og ledere er måske også hæmmet af en vanemæssig indstilling til deres job, hvor det handler om at vise handling og træffe beslutninger for at håndtere organisationens gøremål. Denne indstilling giver en meget stærk tendens til single-loop-læringsprocesser og tilpasningsorienterede processer, fordi disse løser problemer her og nu. Problemet er, at der ofte er behov for mere gennemgribende forandringer for faktisk at løse forskellige problemer. Lederen, der agerer tilpasningsorienteret kan hurtigt komme til at opleve sit job som ren brandslukning uden mulighed for at udvikle tingene mere fundamentalt.

Dilemmaet presser lederen ud i en situation, der ikke bare løses af sig selv, og problemet forsvinder heller ikke, selvom der ikke handles på det. Dilemmaet er således en handle- og læringsmulighed, men samtidig en krævende situation, hvor det ikke er givet, at lederen får opløst modsætningerne og udviklet sig derved.

Når ledere befinder sig i krydspres på arbejdet, kan det forstås således, at situationen er udfordrende for dem. Situationen er ikke ligetil, og den kan ikke løses per rutine. Karasek og Theorells (1990) er ophavsmænd til en af de mest anvendte modeller indenfor arbejdsmiljøforskningen: Krav-kontrol-modellen, der beskriver sammenhængen mellem centrale faktorer i arbejdsmiljøet (arbejdets krav og personens mulighed for at håndtere disse) og den arbejdendes psykiske reaktioner (aktiv lærende, passiv, afslappet, belastet). I en udvidelse af den oprindelige model (Karasek, 1989) udvikler forfatterne to hypoteser til at sige noget om sammenhængen mellem arbejdsmiljøet, de arbejdendes psykiske reaktioner og henholdsvis læring eller belastning.

Den første hypotese går på, at såfremt lederen har succes med at håndtere arbejdets udfordringer (dvs. er i en tilstand af aktivitet, da han/hun kan håndtere arbejdsmiljøets krav), så virker denne positive erfaring kapacitetsopbyggende og lederen vil øge sit handlerepertoire (dvs. han/hun har lært noget). Lederen får tilmed også en positiv oplevelse af egen formåen. Det bygger hans/hendes tillid til ledelsesgerningen op og giver overskud i fremtidige møder med udfordringer.

Den anden hypotese går i modsætning hertil ud på, at hvis lederen har fiasko med at håndtere en udfordring, så vil han/hun ikke kunne bruge sin erfaring til at udbygge sin læring og handlerepertoiret stabiliseres eller indskrænkes måske, hvis en velafprøvet handling ikke længere dur (dvs. han/hun aflærer). En yderligere effekt er, at lederens tillid til egen formåen undermineres, så han/hun derfor fremadrettet vil være mindre villig til at prøve noget nyt, men have større tendens til at udføre arbejdet efter velafprøvede rutiner.

Udvikling af ledelseskompetence i praksis kan derfor anskues som dynamikker eller spiraler, hvor kompetence forstærkes eller svækkes over tid. Da dilemmasituationer er særligt krævende situationer, vil der ofte være en risiko for, at de ikke bliver håndteret succesfuldt. Ved gentagne fejlagtige forsøg på at løse dilemmasituationer, forudsiger Karasek (ibid.), vil lederen udvikle en belastningsreaktion, fx udbrændthed eller stressbelastning. Disse tilstande kan med tiden blive så uholdbare, at lederen sygemeldes og/eller forlader organisationen.

Læring i krydspres

De organisations- og læringsteoretikere, der er fremhævet i dette kapitel, peger alle på, at erfaring er forudsætning for læring og udvikling af kompetence. Erfaring er dog ingen garanti for læring, og man kan opleve fia-

sko i sin måde at håndtere arbejdslivets udfordringer på, der kan føre til en negativ spiral af dårlig opgaveløsning, oplevelse af nederlag, mindre risikovillighed og endnu dårligere opgaveløsning osv. En anden vigtig pointe er, at læring kan antage forskellige former. Der blev identificeret to former for læring. Single-loop, som er en tilpasningsorienteret form for læring, der basalt set handler om at vælge ud fra kendte alternativer og double-loop, dvs. en udviklingsorienteret form for læring, der handler om at overkomme sine opgaver ved at forandre sit perspektiv på opgaven og dermed udvikle nye handlemuligheder. Det sidste kræver refleksion i eller over handling.

Det er også vigtigt at fremhæve at udvikling af ledelseskompetence er sårbar på det stadie, hvor lederen oplever sin gerning som kompleks og dilemmafyldt. Disse oplevelser kommer først, når lederen ikke længere oplever, at han/hun kan løse problemerne tilstrækkeligt med fastlagte regler og metoder. Oplevelse af krydspres kan derfor signalere noget vigtigt om, at lederen er på vej til at udvikle sin kompetence til et nyt stadie. Det er en nødvendig læringsmulighed, hvis lederen skal udvikle sig yderligere. Omvendt er overgangen fra begynder til kompetent udøver særlig sårbar. Det er her, lederens erfaringer enten kan føre videre til det kyndige niveau eller til at han/hun må opgive sin løbebane.

Analyse af lederes læringsbane

Krydspres eller dilemmaer er på den måde meget interessante arenaer for læring, udvikling, krise og afvikling i arbejdslivet. Derfor er det interessant at undersøge, hvordan ledere håndterer krydspres, med hvilket resultat, samt hvad der fremmer eller hæmmer en konstruktiv håndtering. Den måde, man kan få viden om sådanne fænomener på, er ved at generere kvalitativ viden herom, for eksempel gennem observation af lederes handlinger eller gennem interview. Empirien i dette afsnit stammer fra Madsen, Michelsen og Hersted (2014), der i bogen *Relationelle perspektiver på ledelse* beskæftiger sig med, hvordan ledere gennem deres relationer former deres ledelsesidentitet. Deres pointer illustreres med detaljerede beskrivelser af tre lederes praksis og personlige udvikling. Det er beskrivelserne af ledernes praksis, der i det følgende bruges til at fokusere på ledernes læreprocesser og færdighedsudvikling. Gennem sammenligning af de tre lederes forskellige overvejelser og konklusioner på typiske krydspres i deres praksis, synliggøres variationen i ledernes læreprocesser.

Lederne er alle ledere af myndighedsafdelinger indenfor socialt arbejde og har alle oplevet, at deres socialfaglige fundament for ledelse presses

af økonomiske og administrative logikker. På baggrund af konstateringen af en række fejl i et stort antal sager over hele landet, er der fra politisk side indført en række reformer, som skal indføre procedurer, der kan sikre kvaliteten. Fokus er derfor over en periode skiftet fra et primært fagligt udgangspunkt, hvor kvalitet i den socialfaglige indsats var eneste succeskriterium til øgede krav om også at sikre administrative og økonomiske succeskriterier. De tre ledere håndterer dilemmaerne på forskellige måder, en med succes og to uden succes:

Leder A – vanskeligheder ved at lære – tilpassende læring

Leder A er uddannet socialrådgiver og har arbejdet otte år som myndighedsrådgiver; to år som fagkonsulent og efterfølgende blev hun leder af myndighedsafdelingen. Hun har været leder i to år. Hun beskriver flere ledelsesdilemmaer. Det første handler om dilemmaet ved at være del af en politisk styret organisation. Hun er ofte ikke enig i de besparelser, som politikerne gennemfører på hendes område. Det giver anledning til et ønske om at præge den politiske debat og synliggøre konsekvenserne af de politiske beslutninger. På den anden side føler hun, at det ville være problematisk at sætte sig i et modsætningsforhold til de politiske beslutninger: "Hvis jeg ønsker at blive her, så er jeg nødt til at følge hierarkierne. Altså, der er nogle spilleregler, som jeg på en eller anden måde bliver nødt til at følge". (Madsen, Michelsen og Hersted, 2014, s. 145).

Det andet dilemma lægger sig op ad det første og handler om at skulle udmønte nogle beslutninger truffet i et øvre ledelseslag i forhold til egen afdeling og medarbejdere. Her handler dilemmaet for det første om, at de beslutninger, hun er uenig i, stadig skal implementeres af hende på en loyal måde. For det andet kommer hun også ofte i situationer, hvor hun skal implementere noget, som hun faktisk ikke forstår baggrunden og argumenterne for. Hun beskriver, at det er svært at "få sammenhæng mellem strategisk ledelse og driftsledelse" og at der er et "kæmpe, kæmpe vakuum". Der er simpelthen et kommunikations- og meningstomrum i kæden mellem dem 'deroppe', der gennemfører strategiske beslutninger og hendes eget niveau, der skal lede driften. Det opleves som, at det regner ned med alle mulige ting og sager og den manglende forståelse sætter sig igennem som usikkerhed i ledelsesgerningen: "Det er også det med, hvis jeg ikke sådan tænker, at jeg faktisk helt har forstået, hvad filan skulle vi opnå med det her, så er det rigtig svært at sælge varen" (ibid., s. 146).

Et tredje dilemma for leder A handler om, hvordan hun selv medvirker til at skabe udvikling i afdelingen. Hun ser et modsætningsforhold

mellem den enkeltes faglige udvikling og så lederens forpligtigelse til at kontrollere, at arbejdet udføres korrekt: "Hvordan udøver man den der kontrol kontra det, at de skal vokse" (ibid., s. 146).

Der er således en række dilemmaer i A's lederjob. Det interessante er, hvordan hun løser disse dilemmaer, og hvordan de bidrager til hendes læring. Artiklen giver indtryk af, at leder A ikke har løst sine dilemmaer, men at hun oplever at være midt i dem. Hun oplever sig frustreret og ude af stand til at overskride modsætningerne. De to første dilemmaer håndteres ved, at hun vælger at arbejde ud fra den ene pol i dilemmaet. Hun vælger den loyale position, der gennemfører politikernes og øvre ledelseslags beslutninger, og fravælger at forsøge at øve politisk indflydelse. Derudover vælger hun at forsøge at implementere beslutningerne i egen afdeling – også selvom hun ikke rigtig forstår meningen med de tiltag, der skal implementeres. Hende måde at håndtere dilemmaerne på, kan derfor betegnes som en form for tilpassende læring, hvor den måde, hun udvikler sig på som leder, i høj grad er i overensstemmelse med de forventninger til ledelse, som hun mener eksisterer i organisationen. På den måde kan hendes adfærd tolkes som en form for regelfølgen, hvor hun går efter at lede loyalt efter de beslutninger, der udstikkes. Dette harmonerer med, at hun er forholdsvis ny leder, men må dog også ses som et udtryk for, at hun virker fastlåst på den avancerede begynders niveau. Hun har vanskelighed ved at tage succesfuldt livtag med de krydspres, hun oplever og derved bevæge sig op på den kompetente udøvers niveau. Den tilpasningsorienterede måde at forholde sig til dilemmaerne på betyder tillige, at hun har vanskeligt ved at udvide sit handlerepertoire. Hun får ikke succesfuldt opløst sine dilemmaer og kan derved ikke tilføje nye handlemuligheder til sit repertoire. På den anden side oplever hun heller ikke sin ageren som udtryk for fiasko eller fejltagelse, så det er heller ikke åbenlyst, at hun skulle befin de sig i en nedadgående spiral med belastningsoplevelser og aflæring til følge. Det virker som om, hun holder sine udfordringer stangen, men at det også er et spørgsmål om tid, før situationen for alvor bliver uholdbar.

Leder B – ikke-læring

Leder B er uddannet lærer og har arbejdet som skoleleder i 15 år, før han blev leder af myndighedsafdelingen. Her har han været leder i fire år. Leder B's dilemma handler om, at han har en præference for en uddelegerende og tillidspræget ledelsesstil, men at en ny chef efterspørger en mere detaljeorienteret og kontrollerende lederstil. Hans medarbejdere har tidli-

gere været vant til den tillidsbaserede ledelse og reagerer negativt på den nye ledelsesstil. Historien er, at afdelingen i længere tid ikke har kunnet leve op til budgetterne, og at der hele tiden blev klaget over leder B. Det førte så til, at leder B's chef blev fyret og en ny og mere kontrollerende chef blev ansat. Man kan sige, at organisationen forsøgte at løse problemet med mere kontrol, men som beskrevet oplevedes dette krav som fremmed af både leder B og hans ansatte. Leder B prøver i første omgang at gennemføre den mere kontrollerende stil, men tager konsekvensen af sin oplevelse af at stå i modsætning til chefen og siger sit job op. Dilemmaet opløses således ved, at leder B frigør sig fra krydspresset. Det lærende aspekt er derimod vanskeligt at få øje på. Hverken leder B eller hans medarbejdere forsøger at lære af fejltagelserne eller den nye situation. Tværtimod holder de fast i det tillidsbaserede samarbejde, og da det ikke kan lade sig gøre at forene de nye kontrollerende og detaljeorienterede procedurer med den tillidsfulde lederstil, forlader lederen organisationen.

Casen er et godt eksempel på, at lederen ikke vil eller kan tilpasse sig den nye situation. Han er hverken i stand til at rette ind via tilpasningsorienterede læreprocesser eller ved at udvikle sin ledelsesstil i retning af at kunne overkomme dilemmaet mellem tillid og kontrol. Lederen har muligvis været på ekspertniveau i den 'gamle' organisation, hvor den tillidsbaserede ledelsesstil var effektiv og virksom. Men når konditionerne ændrer sig, kræver det en udvikling af ledelsesstilen. Da lederens tillidsbaserede stil før har været succesfuld og er indarbejdet gennem længere tid, vil en udvikling sandsynligvis være temmelig krævende og muligvis også kræve hjælp udefra for at understøtte lederens refleksion-over-praksis og udvikling af en ny stil. Når lederen så ikke vil eller ikke kan udvikle sin ledelsesgerning, må 'løsningen' på dilemmaet være at fjerne sig fra det.

Leder C – udviklingsorienteret læring

Leder C er uddannet socialrådgiver og har i de sidste syv år været leder af en myndighedsafdeling. Leder C har i lighed med leder B være udsat for en del kritik: "Der har været meget kritik af ledelsen af myndighedsafdelingerne, fordi vi brugte for mange penge, og vi havde for lidt styr på det, vi lavede, og det, vi lavede, det gjorde vi forkert" (ibid., s. 150). Denne kritik har ført til store ændringer i hendes ledelsespraksis. Hun anerkender kritikken og mener, at "det gjorde vi heller ikke godt nok, det der. Vi havde ikke tilstrækkelig styring, hverken faglig eller økonomisk" (ibid., s. 150). Det var dermed ikke kun den økonomiske styring, det var galt med, der var også problemer med den socialfaglige indsats.

Leder C berører i sin fortælling nogle af de samme dilemmaer, som leder A og B har oplevet, men hun håndterer dem på helt andre måder. For leder C bliver det potentielle dilemma mellem faglige og administrative/økonomiske værdier og logikker overskredet ved at se tæt styring som nødvendig for at sikre kvaliteten af den faglige indsats. På den måde bliver styring et redskab til at opnå bedre faglige resultater. Den tættere styring, som politikerne og den øvre ledelse efterspørger, opleves således som et nyttigt værktøj til at sikre fagligheden i myndighedsudøvelsen: "Det er blevet mere krævende, men også mere tilfredsstillende. Jeg oplever, der er meget mere, vi har styr på" (ibid., s. 151). Her må det tilfredsstillende gå på en større oplevelse af kvalitet i de socialfaglige indsatser. Leder C strejfer dog krydspresset mellem den øvre ledelses strategiske beslutninger og driftsniveauets muligheder for implementering ved at påpege, at "på den led, så er kravene i virkeligheden gode. De skal bare stilles på en måde, så man kan være i det" (ibid., s. 150). Dette er dog blot en konstatering og uddybes ikke som problematik.

Leder C berører også dilemmaet i forhold til medarbejdernes arbejdsudførelse mellem nødvendigheden af kontrol af indsatsen og tilstrækkelige frihedsgrader i den konkrete sagsbehandling. Leder C overskrider dilemmaet ved at koble de to modsætninger sammen således, at kontrollen forstås som dannende grundlag for læring, så medarbejderen i fremtiden kan skabe endnu bedre kvalitet i sin (autonome) sagsbehandling. Kontrollen forstås som input til en læreproces og da det er lederens opfattelse, at medarbejderne er sårbare overfor kritik, vælger hun at tage udgangspunkt i kontrol af sager, som medarbejderne selv har udvalgt som eksempler på god praksis. Betragtningen er, at "man lærer meget af at blive bekræftet i, ja det var godt, det jeg gjorde. Det skal jeg gøre mere af" (ibid., s. 151-152). Den potentielle konflikt forbundet med, at lederen på en og samme tid skal udøve kontrol og udvise tillid til personalets dømmekraft, overskrides på den måde ved at anlægge et læringsperspektiv og udtage de sager, der betragtes som velgennemførte. Derved brydes personalets potentielle modstand mod at blive kontrolleret og kontrollen vendes måske endda til noget positivt, fordi man som medarbejder får lejlighed til at vise sin leder, hvor dygtig man er. Bagsiden er, at de sager, hvor der faktisk forekommer fejl og problemer ikke bliver kontrolleret, når der udelukkende anlægges et ressourceorienteret syn på medarbejdernes sagsbehandling. Dilemmaet håndteres således på en måde, der bryder potentiel modstand og får medarbejderne med på kontrolopgaven, men fra et mere overordnet perspektiv bliver opgaven med at sikre korrekt faglig sags-

behandling og den fornødne kompetenceudvikling kun halvvejs løst, da der kun er fokus på god praksis og ikke på problemsagerne.

Lederen har forenet to umiddelbart uforenelige logikker (kontrol og tillid) ved at linke det udefra kommende krav om kontrol til en værdi om højere faglighed, der er legitim hos medarbejderne. Kontrol bliver vejen til dygtiggørelse og mere autonomi og dermed til forudsætningen for tillid til medarbejdernes arbejdsudførelse. På den måde får lederen udviklet sin ledelsespraksis, så den på en gang kan understøtte organisationens krav om kontrol og medarbejdernes behov for tillid. Præmisserne for logikkernes forhold er ændret og dermed har hun foretaget en double-loop-læring, hvor de grundlæggende antagelser for praksis er forandrede. Hendes fortælling om udviklingsprocessen fra en før-tilstand med kritik til en forandret nu-tilstand vidner derudover om en kontinuerlig udvikling af hendes praksis, formodentlig gennem refleksion over successer og fejltagelser i hendes ledelsesgerning, hvorved hun har kunnet udvikle sit handlerepertoire og sin kompetence mod højere kompetenceniveauer.

Konklusion

Hvis man anlægger et praksislæringssyn på lederudvikling, bliver det tydeligt, at den nødvendige kompetenceudvikling fra det rutineprægede begynderniveau til kyndighed og ekspertniveau antager karakter af udviklingsorienterede læreprocesser, hvor det er lederen selv, der skal udvikles. Denne proces kan understøttes af et arbejdsmiljø med en god balance mellem lederens kompetenceniveau og passende udfordringer. Den gode balance mellem kompetence og udfordringer er dog langt fra altid situationen. Tværtimod peges der på, at ledere ofte befinder sig i krydspres eller dilemmaer. I kapitlet fokuseres på et af de store og mere gennemgribende dilemmaer, som en del ledere befinder sig i, nemlig dilemmaet mellem at agere ud fra en veletableret fag-faglighed og en gryende ledelsesfaglighed med hver sit tilhørende værdisæt og hver sit praksisfællesskabstilhørsforhold (det faglige team eller organisationens ledergruppe). Dette er et dilemma, som er centralt for ledere, der udpeges til ledere ud fra deres fag-faglige baggrund, hvilket er typisk i mange professionelle hierarkier. Pointen er, at disse ledere typisk ikke ansættes, fordi de har ledelseserfaring eller en lederuddannelse, men at de ansættes med henblik på, at de skal udvikle sig til dygtige ledere gennem de erfaringer, de får som ledere. Det er således ofte learning-by-doing at udvikle eller transformere sin faglighed og sine værdier fra en fag-faglig optik til

en ledelsesfaglig optik. I transformationsprocessen kommer de til at stå i krydspres og dilemmaer, hvor forskellige interessenters forskellige interesser appellerer forskelligt til enten fag-fagligheden eller ledelsesfagligheden, og den måde lederne håndterer disse dilemmaer på, er retningsgivende for, om ledelsesfagligheden styrkes eller undermineres. I de tre case-eksempler var der således kun en (leder C) ud af de tre ledere, der formåede at overskride krydspresset og udvikle sine fag-faglige værdier ind i en ledelsesfaglighed, hun fandt tilfredsstillende. Leder B kunne eller ville ikke flytte sig fra sine fag-faglige værdier, mens leder A aktivt forsøgte at skifte de fag-faglige værdier ud med ledelsesfaglige værdier gennem tilpassende læreprocesser, men ikke fandt tilfredsstillende løsninger på sine krydspres og ikke udviklede sin kompetence ud over de indledende regelbaserede kompetenceniveauer.

Kapitlet synliggør, at lederes kompetenceudvikling er en kompliceret læreproces, hvor der faktisk stilles store krav om overskridende læreprocesser, hvis transformationen fra fagfælle til leder skal lykkes og ledere faktisk skal udvikle sig til gode og kyndige ledere. De organisatoriske krydspres tvinger lederen ud i dilemmaer, der skal løses, og dermed presses lederen ud i læreprocesser. På den måde stimulerer krydspres lederens læreprocesser. Problemet er, at det ikke er altid, at læreprocessen lykkes, dilemmaet overskrides og lederen udvikler sin ledelsesstil til et nyt niveau. Tværtimod er der store chancer for, at lederen hænger fast i krydspresset, ikke får løst sine udfordringer på en tilstrækkeligt udviklende måde og derfor ikke udvikler sig tilstrækkeligt eller måske endda opløser dilemmaet ved at forlade organisationen. Denne begrænsede undersøgelse peger derfor på, at lederudvikling ikke kommer af sig selv, bare fordi lederne får praktisk erfaring. Den individuelle erfaring i sig selv er således ikke tilstrækkelig. Tværtimod kan den være meget bekostelig, hvis resultatet er, at ledelsestalenter enten ikke udvikler deres kompetencer tilstrækkeligt eller helt forsvinder ud af organisationen.

Den sociale læringsteori peger på en del af løsningen, nemlig opbyggelsen af stærke praksisfællesskaber centreret om den praksis, lederne udøver, nemlig ledelse. Transformationen fra fagfælle til leder kan understøttes af, at lederne deltager i et velfungerende ledelsesfællesskab, hvor viden deles og relevante problematikker diskuteres og løses, og hvor der er fokus på at udvikle den fælles ledelsesvirksomhed gennem refleksion. I en situation med kontinuerlig organisationsforandring og tilhørende ændringer i ledelsesorganiseringen, er det en udfordring løbende at genetablere og understøtte relevante ledelsesfællesskaber og give dem

tilstrækkeligt rum til gennem dialog og refleksion at udvikle relevante organisatoriske og ledelsesmæssige svar på interne og eksterne krav.

Litteratur

Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Cambridge: Blackwell.

Berthelsen, J. (2001). *Dilemmaet som lærer – om undervisning med læring gennem dilemma*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Dreyfus, H. og Dreyfus S. (2012). Fem stadier af færdighedstilegnelse – fra nybegynder til ekspert. I Illeris, K. (red.) *49 tekster om læring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Ellström, P. -E. (1994). *Kompetens, utbildning och lärende i arbejdslivet*. Stockholm: Fritzes.

Elmholdt, C., Keller, H. D. og Tanggaard, L. (2013). *Ledelsespsykologi.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Karasek, R. (1989). Krav og kontrolmodellen: Dens udvikling og status. *Arbejdspsykologisk Bulletin*, vol. 5, s. 16-35.

Karasek, R. og Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Klausen, K. K. (2009). Ledelse som profession. I Sørensen, E. E., Hounsgaard, L., Ryberg, B. og Andersen, F. B. (red.) *Ledelse og læring - i organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.

Lave, J. og Wenger, E. (1991). *Situated learning*. Cambridge: Cambridge University Press.

Madsen, C., Michelsen, R. og Hersted, L. (2014). Relationel skabelse af ledelsesidentitet. I Larsen, M. og Rasmussen, J. G. (red.) *Perspektiver på relationel ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBA's: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

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

Nielsen, K. og Kvale, S. (1999). *Mesterlære – læring som social praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.

Pedersen, D. (2009). Når ledelsespositionen er til forhandling – Det dynamiske ledelsesrum: Myten om den suveræne leder. I Sørensen, E. E., Hounsgaard, L., Ryberg, B. og Andersen, F. B. (red.) *Ledelse og læring - i organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.

Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner, how professionals think in action.* New York: Basic Books.

Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.
Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
Wisborg, S. (2004). Fra sygeplejerske til leder – at blive leder indenfor en profession. I *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol. 6(1), s. 64-76.

Søren Willert, mag.art.(psych.), lektor emeritus, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. Siden 2006 har Søren primært været ideudvikler og underviser på Instituttets masterprogrammer.

My country, right *and* wrong

Et essay om menneskelighed og moralitet contra kontra organisatorisk statsræson

Ifølge Niklas Luhmann (2000) gør en ontologisk diskontinuitet sig gældende mellem, på den ene side sociale systemer, såsom arbejdsteams eller organisationer, på den anden side psykiske systemer, dvs. personer. Denne teoretiske pointe gør det berettiget at beskrive Luhmanns systemforståelse som 'post-humanistisk'. Stadigvæk er imidlertid sociale systemer funktionsmæssigt afhængige af at være strukturelt koblet til psykiske systemer. Nødvendigheden af disse strukturelle koblinger indebærer, post-humanisme eller ej, at personer, der yder kommunikative bidrag til sociale systemers funktion, påvirkes deraf. På baggrund af erfaringsbaseret case-materiale fra et job som international nødhjælpsarbejder under pressede vilkår, fremstiller og diskuterer kapitlet de værdiforankrede dilemmaer, der opstår hos nødhjælpsarbejderen, der på den

ene side har fuld respekt for de i verdenshistorisk forstand ædle motiver, der driver nødhjælpsarbejde og nødhjælpsorganisationer, samtidig med, at han på den anden side kan fyldes af selvbebrejdelser, ja selvhad, når han, som det hele tiden sker, tvinges til at give afslag til enkeltpersoner i nød. Nødhjælpsarbejderens bestræbelser på fastholdelse af moralsk selvrespekt diskuteres både i et medarbejder- og et ledelsesperspektiv.

Indledning

> "Individet har organisationen som kontekst. Organisationen har individet som kontekst".

Citatet ovenfor stammer fra Gunnar Hjelholt (1920-2002), nestor inden for dansk organisationskonsultation. Forfatteren til dette kapitel hørte citatet formuleret – mundtligt – af interviewpersonen Hjelholt inden for rammen af et person- og fag-biografisk undersøgelsesprojekt (Madsen og Willert, 2006). Citatet afspejlede Hjelholts optagethed, sent i livet, af Niklas Luhmans (2000) teori om sociale systemer (eksempelvis arbejdssystemer, organisationer). Med Luhmann som teoretisk bagtæppe udpeger citatet en særlig spændingsfyldt relation, der består mellem individer og organisationer. På den ene side har de hinanden som (kontekstuel) forudsætning: udtrykt i Luhmann-terminologi er de *strukturelt koblede.* Samtidig er det vigtigt praktisk og teoretisk at anerkende, at individ og organisation opererer ud fra væsensforskellige logikker. Organisatoriske aktivitetsmønstre kan ikke forstås som samlet udtryk for intentioner tilhørende de sansende, tænkende, følende enkeltpersoner, der befolker og giver kommunikativt liv til organisationen. Hver for sig skal disse personer forstås som psykiske systemer og dermed – ifølge Luhmann – som tilhørende en særskilt ontologisk kategori. Det sociale system, som de i kraft af strukturel kobling bidrager operativt til, repræsenterer en omverden, som det psykiske system observerer og kan relatere sig til, følelses- og forstandsmæssigt. Men det psykiske system har det ikke i sin magt at udøve direkte indflydelse på det sociale systems operative identitet.

Den i undertitlen udpegede modstilling mellem på den ene side menneskelighed og moralitet, på den anden side organisatorisk statsræson kan forstås på denne baggrund – som et altid tilstedeværende, mere eller mindre spændingsfyldt oplevelsespotentiale for medlemmer af organisatoriske arbejdssystemer. Arbejdssystemets bestræbelser på at gøre, hvad

det er sat i verden for at gøre (løsning af primæropgaven), vil principielt altid indebære muligheden for, at enkeltpersoner i organisationen oplever sig anfægtet i henseende til (hvad de oplever som) almenmenneskelige værdier og moralsk ordentlighed. Disse anfægtelser kan gøre sig gældende *samtidig med*, at de pågældende personer, med afsæt i en helt anden værdiskala, er parat til at anerkende relevansen eller nødvendigheden af de organisatoriske dispositioner, der bringer dem i menneskelig og moralsk anfægtelse.

Organisationsmedlemmer, der befinder sig i sådanne situationer, kan beskrives som værende fanget i et dilemma. De menneskelige og moralske anfægtelser og selve det at tilhøre en organisation, hvis praksis fører dem ud i sådanne anfægtelser, kan give dem lyst til at søge væk fra organisationen. Organisationen opleves – med titlens formulering – som 'wrong', ondartet. Medlemsskab af organisationen opleves som mentalt belastende. Lysten kan være stor til at søge hen til et andet bageri, hvor lugten ikke vil give anledning til ligeså mange anfægtelser. Sådanne impulser til faneflugt kan imidlertid imødegås af den grundlæggende respekt for det arbejde, organisationen, som målt ud fra en mere omfattende værdiskala, udfører. Organisationen er dermed også 'right', for "arbejdet skal jo gøres, og nogen skal jo gøre det. Nu er det så lige blevet mig. Jeg må tage det sure med det søde." Sådanne ræsonnementer kan få personen til at vælge at blive organisationen, og dermed tage krydspresset på sig som en uomgængelig del af sin arbejdsidentitet – og satse på at udholde samt efter bedste evne udvikle konstruktive håndteringsmåder i forhold til de mentale belastninger, som er krydspressets følgesvend.

Det er organisatoriske krydspres som de ovenfor skitserede, med deraf følgende dilemma-oplevelser, jeg vil præsentere, diskutere og forholde mig værdimæssigt til i denne tekst.

Den beskrevne form for krydspres kan gøre sig gældende for alle organisationsmedlemmer, ledere såvel som medarbejdere uanset rang og stand. Normative betragtninger om lederes versus medarbejderes forskelligartede forpligtelser, dels i forhold til hinanden, dels i forhold til overordnede organisatoriske interesser, gør det imidlertid klart, at de to gruppers idealtypiske dilemmaforvaltning må være forskellig. Ifølge Elmholdt m.fl. (2013, s. 9) er det "lederens vigtigste opgave (…) at skabe betingelser for, at medarbejderne kan udnytte og udvikle deres ressourcer i virksomhedens interesse". Dette perspektiv indebærer, at ledere må være håndteringsmæssigt optaget, ikke bare af deres egne, person-forankrede krydspres-oplevelser. De bør tillige udvise parathed til aktivt at

lade sig engagere i den slags dilemmaer, som deres medarbejdere kan føle sig fanget i. Denne ledelsesmæssige forpligtelse bliver selvfølgelig specielt påtrængende vigtig i tilfælde, hvor medarbejderens oplevelse af 'fangethed' antager en så belastende karakter, at hans arbejdsevne og/eller psykisk-kropslige helse måtte være truet.

Det eksempelmateriale, jeg vil fremlægge og bruge som diskussionsgrundlag i dette kapitel, kan forstås inden for rammen af en sådan idealiseret organisationsforståelse. Materialet hidrører fra mit ansættelsesforhold for ca. 40 år siden på FNs Flygtningehøjkommissariats landekontor i Bujumbura, Burundi.[1] Min status var medarbejderens. Mine beskrivelser af dilemma-oplevelsen og mine bestræbelser på at udvikle en fornuftig dilemma-håndtering vil følgelig have medarbejderpositionen som baggrund. Som det vil fremgå, indtog imidlertid min leder på det pågældende HCR-kontor (HCR for *High Commissioner for Refugees*) en særdeles vigtig rolle, som støtteperson og inspirator i forhold til mine håndteringsbestræbelser. Både dengang og nu var og er det min opfattelse, at min leder udfyldte sin støtte- og inspiratorrolle på eksemplarisk vis. Med dette som baggrund vil case-historien, der udgør kapitlets empiriske fundament, danne afsæt for overvejelser om bogens overordnede tema, nemlig *ledelse* i krydspres. I resten af denne tekst vil min leder blive nævnt, ikke ved et fingeret navn, men med titel: Monsieur le Delegué[2], eller i let forkortet udgave, *M. le Delegué.*

Jeg vil indlede min behandling af kapiteltemaet med et forholdsvis langt citat fra et brev påbegyndt otte måneder efter, at jeg havde tiltrådt min stilling som *Junior Professional Officer* (JPO) ved HCR-kontoret i Bujumbura. Brevcitatet indfanger de vigtigste ingredienser i min daværende oplevelse af krydspres og dilemma. I de følgende afsnit går jeg mere i detaljer omkring arten af det arbejde, jeg udførte på HCR-kontoret, grundene til, at dette arbejde oplevedes så belastende – og måden, hvorpå min

1 Til den Afrika-ukyndige læser: Burundi kalder sig selv for Coeur d'Afrique, Afrikas Hjerte, dels på grund af sin form, dels på grund af sin placering midt i Afrika, på den højderyg, der udgør vandskel mellem henholdsvis Nil-floden og Congo-floden. I en afrikansk kontekst kan Burundi tilligemed nabolandet Rwanda forstås som 'politiske museer'. Frem til 1959 var de feudalt organiserede kongedømmer. Den bratte overgang til parlamentarisk demokrati i forbindelse med selvstændigheden førte i begge lande, men i forskelligt tempo og omfang, til uroligheder inklusive et flygtningeproblem.

2 Burundi var indtil 1959 under belgisk administrativ overhøjhed og udgør som sådan en del af såkaldt frankofont Afrika.

HCR-leder udøvede sin støtte- og inspiratorfunktion. Derefter følger en almengørende diskussion og afrunding. Her vender jeg konkretiserende tilbage til de indledningsvist berørte Luhmann-perspektiver.

I tilgift til sin forhåbentlige værdi som case-studie, der udpeger og diskuterer en særlig gruppe dilemmaer, der potentielt knytter sig til 'vores allesammens' position som organisationsmedlemmer, er kapitlet også tænkt som en teoretisk kommentar til det Luhmannske verdensbillede. Problemstillingerne, jeg arbejder med, har moralsk-etisk karakter. Casens hovedperson, som er mig selv, giver udtryk for, at det nødhjælpsarbejde, han udfører, påfører ham 'moralsk slitage', hvilket opleves som personligt belastende. For Luhmann var det væsentligt – i modsætning, for eksempel, til en anden tysk filosof-gigant, Habermas (1996) – at udelukke moralske domme fra beskrivelsen af sociale systemers funktionalitet. Med sigte på at undgå absolutistisk funderede kontroverser, hvor eksempelvis politiske uenigheder bliver 'oversat' til spørgsmål om 'min godhed' versus 'din ondskab', gør systemvidenskaben ifølge Luhmann klogt i at forstå sig selv som "en moralfri erkendelsesydelse, for hvem moralen er en genstand som enhver anden" (citeret fra Kneer og Nassehi, 1997, s. 184) Denne position modsvarer de karakteristika ved Luhmanns teoretiske arbejde, der gør det berettiget at opfatte ham som post-humanist (Wolfe, 2010).

I en dansk sammenhæng har Ole Bjerg (2010) for nylig arbejdet på, gennem en postmoderne inspireret, kritisk-loyal bearbejdning af det Luhmannske verdensbillede, at legitimere en opmærksomhed omkring organisationslivets etiske dimension. Det er sket gennem en bog med titlen *Etik uden moral*. Grundideen, der dyrkes, er, at 'etik' ganske vist ikke skal tænkes som en morallære, der lader sig sætte på logisk-semantisk formel, men derimod figurerer som "en situationsfornemmelse, der [i en postmoderne institutionel sammenhæng (min tilføjelse)] er bundet til konkret praksis" (Bjerg, 2010, s. 12).

Som afslutning på kapitlet vil jeg vende tilbage til relevansen af dette forståelsesperspektiv for mit case-studie.

"Man skal passe på ikke at komme til at hade sine flygtninge … "

Mine to år i Burundi ledsagedes af intens selvrefleksion. Selvrefleksionen fandt bl.a. vej til en serie fællesbreve stilet til et udvalg af venner og kolleger i Danmark. Et af disse fællesbreve blev som sagt skrevet cirka otte måneder efter min start som HCR-medarbejder. Mit forrige fællesbrev havde været en lang, detaljeret skildring af livet som nødhjælpsarbejder

for det fattigste befolkningssegment i et af verdens fattigste lande. Da jeg satte mig til skrivemaskinen for at begynde på ottemåneders-brevet, forestillede jeg mig, at det skulle handle om mit og familiens hverdagsliv som privilegerede europæere langt, langt hjemmefra. Men i stedet pressede det følgende udbrud sig på:

Case

Man skal passe på ikke at komme til at hade sine flygtninge. Det er et problem, hvis opdukken er en af langtidseffekterne af det, jeg laver. Netop i dag er det otte måneder siden, jeg satte mig i stolen som Junior Professional Officer ved HCR-kontoret i Bujumbura, Burundi.

Det er et væmmeligt problem at have. Det vil naturligvis aldrig være sådan, at jeg sætter mig ned med en sjus i hånden, og koldt og roligt kundgør, at "Jeg hader flygtninge". Sådan er jeg ikke. Men netop i dag skete det for eksempel to gange, at jeg blev rigtigt ophidset og nærmest råbte og skreg. Så har jeg gået rundt og været lidt stille i det resten af dagen. Nu har jeg besluttet, at dette brev bl.a. skal bruges til, at jeg skriver lidt om oplevelsen.

Det, som er galt ved flygtninge, er, at de slider på ens moralske sans. Det er én måde at sige det på. En anden måde at sige det på er, at de uafladeligt tvinger mig til at opføre mig som en lort – og det er ikke til at holde ud.

Det, som endvidere er galt ved flygtningene, er, at flygtningen har altid ret. Selv når han prøver at snyde dig – eller skal vi sige: ikke mindst, når han prøver at snyde dig. For han er et menneske anbragt i stor ressourceløshed, og det er hans ret at tilvende sig så mange ressourcer, som han kan, de få steder, hvor der gives ham mulighed for at kæmpe, og hvor der er nogle ressourcer at kæmpe for. Et af de udtryk, jeg nogle gange bruger om mine allermest udsatte flygtninge, er, at de befinder sig 'cirka to dage fra sultedøden'. Sultedød er en svær forhandlingspartner.

Og det, som endelig er galt ved flygtningene, er, at jeg er ansat til, ganske ofte, at kæmpe imod dem. Kæmpe mod dem, som altid har ret. Sørge for, at de – med henvisning til UNHCRs rammer og regler og paragraffer – forlader mig og

mit kontor uden at have fået del i nogen af de ressourcer, som jeg vogter over. En, som gør sådan, er en lort, når han gør det. Og han er én, hvis moralske sans udsættes for slitage.

Det er lidt vanvittigt, det her, det skal indrømmes. For det er jo slet ikke flygtningene, som tvinger mig til at være en lort over for dem. Det er HCR. Men HCR møder jeg ikke på måder, som får mig til at blive gal i hovedet. HCR er cool: rammer og regler og paragraffer og et ædelt formål. Ikke til at skyde igennem. Jeg er HCR. Og som HCR synes jeg faktisk, jeg opfører mig helt fornuftigt.

Nej, det er flygtningene, det kommer til at gå ud over. Det er dem, der hele tiden kommer og skruer op for presset, taler deres – øv – så retfærdige sag og tvinger mig (jamen, sådan mærkes det) til at være en endnu større lort end jeg hjemmefra havde håbet ville blive nødvendigt på dén arbejdsdag.

I øvrigt er det karakteristisk, at jeg specielt bliver gal i hovedet, når paraderne er ved at falde. Begge de to, som i dag fik mig op i det røde felt, endte med at få, hvad de kom for at bede om. Men altså først efter at jeg havde kørt mit lille show med næsten at råbe og skrige. Og jeg måtte foretage nogle gevaldige krumspring i forhold til rammerne og reglerne og paragrafferne for at få plads til det, de bad om. Ja, med den ene endte jeg faktisk helt uden for ramme-, regel- og paragraf-feltet. Jeg stak ham simpelthen 200 BUF (Burundi Francs = 16 kr). fra den personlige tegnebog. Men han skulle ikke have haft dem. Samtidig med, at det er hans uomtvistelige ret at få dem. Den anden faldt faktisk rent korporligt på knæ og takkede mig, da jeg omsider havde færdiggjort mine krumspring og leveret ham varen – som udtryk for en meget fleksibel omgang med HCRs regelgrundlag. Hans knæfald gjorde mig for alvor gal i hovedet, og jeg fortalte ham med presset stemme, at nu måtte han altså se at komme væk, ud af mit kontor, i en frygtelig fart.

Mere om mit arbejde – og mit krydspresrelaterede samarbejde med Monsieur le Delegué

Jeg lægger ud med en beskrivelse af mit arbejde som HCR-sagsbehandler. Beskrivelsen er holdt i 1. person ental og nutid, dvs. set fra mit daværende JPO-perspektiv. Reelt er der tale om et erindret narrativ.

Case

Det er mig, der har den daglige kontakt med de hjælpsøgende flygtninge, hvis støtteanmodninger kræver en samtale, dvs. ikke kan behandles ud fra rent rutinemæssigt-administrative kriterier. Hver formiddag har jeg modtagelsestid. Når jeg møder på arbejde om morgenen befinder der sig måske 50 ventende flygtninge på gårdspladsen uden for kontorets hovedindgang. Jeg har samtaler med så mange, som jeg kan nå inden for åbningstiden. Gengangere, dvs. dem, jeg har lavet aftale med om for eksempel at komme igen om en uge, "for så har vi måske fået skriftligt svar fra NN", har selvfølgelig forrang. Ellers hersker almindelig køkultur. Det lykkes mig aldrig på nogen enkelt dag at få tømt gårdspladsen for potentielle klienter.

Denne del af mit arbejde svarer i princippet til en socialrådgivers arbejde i en dansk socialforvaltnings modtagelsesskranke. Mit handlegrundlag er den særlige bistandslov, der – med justeringer tilpasset burundesiske forhold – danner grundlag for HCRs sociale støtteindsats over for flygtninge rundt om i verden.

Dispositioner, jeg træffer som sagsbehandler, træffes selvfølgelig med ansvar over for min leder, M. le Delegué. Det er min leder, der kan komme til at 'hænge på den', dersom dispositioner, jeg har truffet, kendes ulovmedholdelige af instanser højere oppe i organisationshierarkiet, dvs. med placering i HCRs hovedkvarter i Geneve. Jeg forvalter mit ansvar på den måde, at jeg fra sag til sag skønner, om en sagsafgørelse er så selvklart lovmedholdelig, at involvering af M. le Delegué vil være unødvendig – eller om lovmedholdeligheden kan diskuteres. I sidste fald vil diskussionen foregå på M. le Delegués kontor. Sager, der aktiverer konflikt mellem min moralske sans og HCR-bistandslovens regler og paragraffer, vil uvægerligt blive sat til diskussion på M. le Delegués kontor.

Inden for denne sidste sagsgruppe kan konfliktens 'størrelse' og den dertil knyttede mentale belastningsgrad variere kraftigt. I min præsentation af disse sager vil jeg ofte eksplicitere konflikten: "På den ene side oplever jeg, at HCR

> kræver … . På den anden side er det svært for mig at leve med den udgang på sagen … .” Når konflikten var mest prægnant, er min stemmeføring utvivlsomt blevet presset og mit blik flakkende.

M. le Delegués sagsbehandlingsrelaterede støtte

Jeg oplever i tilbageblikket, at M. le Delegué har to slags målestokke, der vejleder ham i vores samtaler om disse krydspres-sager. Én målestok drejer sig om lovmedholdelighed. M. le Delegué er jurist. Når han lytter til min sagsberetning, får han måske øje på regel- og paragrafbaserede fortolkningsmuligheder, som jeg har været blind over for, men som gør det muligt at afgøre sagen på en måde, så almenmenneskelige-moralske hensyn og lovmedholdelighed forenes. Når vi er heldigst, bliver dette sagens udgang. I sager, der modsætter sig en sådan harmonisering, oplever jeg, at M. le Delegué betjener sig af en slags fortvivlelsesdetektor. Ud fra sansninger af mine øjne, min stemmeføring og andre emotionelle markører, som jeg giver fra mig, danner han sig et indtryk af, hvor barsk en krydspres-oplevelse netop denne sag påfører mig, hans medarbejder. Den afgørelse, hvormed han afslutter vores diskussion, er afpasset efter barskheden.

Her følger et katalog over de afgørelseskategorier (i groft tilskåret skabelonform), som M. le Delegué betjener sig af. Først beskrevne kategori knytter an til maksimal konflikt, de efterfølgende til gradvist reducerede konfliktniveauer:

- ”Denne sag er ekstraordinær. Den kræver særlig behandling. Det må markeres. Den sagsafgørelse, som vi to vurderer som den rette, ja, uomgængelige, er tydeligvis, set i forhold til HCRs regelgrundlag, placeret i en gråzone, men det er alligevel den, vi må gå efter. Formelt betragtet vil jeg gerne overtage sagen, dvs. sætte min position som delegué i spil for bedst muligt at sikre sagens lykkelige udgang. Men det er jo dig, der kender sagen indefra, og derfor dig, der må gøre forarbejdet. Så jeg vil bede dig skrive kladden til dét brev, som jeg efterfølgende – og efter at have justeret teksten sprogligt og gjort den til ’min’ – sender til hovedkvarteret, underskrevet af mig og med kopi til dig.”
- ”Sagen er bestemt tricky. Jeg kan godt forstå, at du har svært ved at forlige dig med det afslag, som HCRs regelgrundlag strengt taget kræver, at vi må give til denne flygtning. Jeg synes virkelig, det giver

god mening, at du prøver at overbevise hovedkvarteret om, at sagen indeholder særlige menneskelige aspekter, som gør det svært kun at vurdere den ud fra juridiske argumenter. Så jeg synes, du skal prøve at sætte en brevtekst sammen, hvor du udførligt gør rede for dine grunde til at give sagen en ekstraordinær, snarere end en gængs, regelret behandling. Du sætter mig på som cc – og hvis der bliver ballade med hovedkvarteret, så skal jeg nok gå ind og forsvare dig og dit skøn."

- "Jeg kan bestemt forstå, at sagen giver dig hovedbrud. Du har gjort et godt stykke arbejde for at sikre dig, at der ligger reelle behov bag flygtningens anmodning – og jeg tror på, at det er tilfældet. Familien, vi her snakker om, er havnet i en rigtigt grim situation på grund af et sammenfald af rigtigt uheldige omstændigheder. Det kunne gøre en vældig forskel til det bedre, hvis HCR accepterede at give dem den økonomiske engangsstøtte, de beder om. På den anden side, så er HCR jo ikke sat i verden for at afbøde virkningerne af alle mulige uheldige omstændigheder, som fattige familier i fattige lande som Burundi kan rammes af. Hvis en etnisk-burundesisk familie rammes på samme måde, vil familien ikke kunne henvende sig på noget regeringskontor og få økonomisk støtte.[3] Så personligt tænker jeg, vi må blande os udenom. Hvis imidlertid et blankt afslag vil være for svært for dig at bære, og hvis du kan finde en eller anden måde at bøje nogle regler på, så familien alligevel kan gå herfra med noget støtte – ja, så må du jo gøre, hvad du finder nødvendigt – men så vil jeg ikke vide noget om det, og så har denne drøftelse heller aldrig fundet sted, og hvis der bliver ballade, må du selv rage kastanjerne ud af ilden."
- "På den ene side kan jeg godt leve mig ind i dit dilemma. Du har brugt tid på at forstå flygtningens situation til bunds. Det er tydeligt, at du godt kan lide vedkommende. Du oplever måske tilmed, at selve den energi, du har lagt i sagen, har givet flygtningen en tro på, at vi nok vil efterkomme anmodningen. Men det går bare ikke. Vores kontor er ikke et 'tag-selv-bord'. Du er nødt til at lade dig styre af den strengt teknisk-juridiske vurdering, og den vurdering må nødvendigvis resul-

3 Ud over almindelig pengeknaphed var mange afslag til flygtninge begrundet i en almen flygtningepolitisk hensyntagen til, at et lands flygtninge-population ikke, af den indfødte lokalbefolkning, bør kunne opleves som en særligt privilegeret gruppe, da dette kan give anledning til misundelsesreaktioner, anklager om 'socialnasseri' m.m.; jf. også aktuel dansk immigrationspolitik og -diskussion.

tere i et afslag. Som din delegué må jeg kræve, at du meddeler flygtningen denne afgørelse."

Monsiur le Delegués organisatoriske belæringer

Ovenstående afsnit beskrev M. le Delegués støtte i forhold til mit løbende arbejde som HCR-sagsbehandler. I det følgende afsnit præsenterer jeg, hvad jeg har valgt at kalde M. le Delegués organisatoriske belæringer. Beskrivelsen er min rekonstruktion af et lille foredrag, han engang afleverede til mig – også i forbindelse med et af vores møder om dilemmafyldte sager. Foredraget – eller belæringen – markerede, at han dér og da fandt mig for ivrig efter at indhente hovedkvarterets velsignelse i forhold til diverse 'ekstraordinære' sagsafgørelser. Jeg oplevede dengang foredraget som en særdeles relevant kommentar til den arbejdssituation – med tilhørende dilemmaoplevelser og mental belastning – som jeg befandt mig i gennem mine to Burundi-år. Jeg finder fortsat foredragets hovedbudskaber indsigtsfulde, og refererer ganske ofte til dem (gengiver foredraget) i sammenhænge, hvor der er brug for afklaring af en kompleks krydspres-relation mellem en organisation og (et af) dens medlemmer.

Jeg nedskriver foredraget, sådan som jeg husker det afleveret, dvs. med M. le Delegué som den talende.

Case

"Husk på, UNHCR er en særdeles omfattende organisation med afdelinger i mere end 100 nationer spredt ud over kloden. Disse nationer er kulturelt set vidt forskellige. I hver enkelt nation er HCRs tilstedeværelse begrundet ved en totalt unik og totalt kompleks flygtningesituation. HCRs hovedkvarter i Geneve har til opgave at holde sammen på denne organisation. Det er mildt sagt ikke nogen let opgave.

UNHCR er styret af et sæt af centralt besluttede funktionsprincipper vedtaget af FNs Generalforsamling. Disse principper skal give et enhedspræg til beslutninger, der træffes i kulturer så vidt forskellige som Burundi, Palæstina, Mellemamerika …. I én forstand er det en umulig opgave. Men UNHCR skal få det til at se ud, som om opgaven alligevel kan løses, og som om organisationen har det, der skal til, for at løse den. Ellers mister organisationen troværdighed, og det vil gå ud over alverdens flygtninge.

UNHCRs rekrutteringspolitik er altafgørende vigtig for, at organisationens reelt umulige opgave kan løses på et, om ikke perfekt, så tilfredsstillende niveau.

Du blev i sin tid rekrutteret til det arbejde, du i dag udfører i UNHCR. Det skete gennem diverse interviews, tests osv. HCR endte med at vælge dig, fordi organisationen troede, at du, inden for gruppen af ansøgere, var den bedst egnede til at foretage de skøn, træffe de beslutninger og rejse de kritiske spørgsmål, som er forudsætningen for, at arbejdet kan komme til at glide – så alverdens flygtninge kan få optimal gavn af den støtte, verdenssamfundet er i stand til at yde.

Når du sidder med mig som din overordnede her på HCR-kontoret i Burundi, så skal du hele tiden være agtpågivende over for HCR-organisationens sårbarhed – som er en følge af, at den store opgave, organisationen skal løse, rent faktisk er en umulig opgave set ud fra et stringent-logisk-juridisk vurderingsperspektiv. Det, jeg vil frem til, og bede dig løbende være opmærksom på, er, at hovedkvarteret ikke kan tåle at blive belastet med for mange spørgsmål, som de alligevel ikke kan give fyldestgørende svar på. Spørgsmålene, som vi herfra kan finde på at stille, vil handle om, hvordan en bestemt almen regel inden for HCRs meget komplekse regelsæt skal fortolkes, når Burundi er konteksten. Eller vi kan bede hovedkvarteret om lov til at fortolke reglen, sådan som vi efter moden overvejelse finder det mest hensigtsmæssigt, men uden dog at være helt sikre på lovmedholdeligheden.

Hvis du vælger at stille spørgsmålet til hovedkvarteret, kan du være ret sikker på at få et svar. HCR er faktisk en ganske effektiv organisation, hvad det angår. Hovedkvarterets svar kan måske give dig ro i sjælen i din rolle som medarbejder, fint nok. Men jeg vil samtidig bede dig huske, at du og jeg faktisk er de mest kvalificerede til at give det rette svar på det stillede spørgsmål. Det er os, der møder flygtningene. Det er os, der har viden om eventuelle andre støttemuligheder, en flygtning i Burundi kan have adgang til, hvis HCR melder hus forbi. Og ikke mindst vigtigt: det er os, der skal leve med konsekvenserne af de beslutninger og sagsafgørelser, som til syvende og sidst sættes i værk. Oven

> i alt dette vil jeg bede dig huske på, at det simpelthen slider på hovedkvarterets ressourcer at skulle tage stilling til og bruge energi på en stor mængde af spørgsmål, som medarbejderne i felten, dvs. dig og mig, reelt er de mest kvalificerede til at tage stilling til.
>
> Jeg siger slet ikke, at det fra nu af er forbudt at rette henvendelse til hovedkvarteret om tvivlsspørgsmål. Men dosér dem med omhu og omtanke. Du sidder på dette kontor, fordi organisationen har tillid til, at du kan træffe kvalificerede skøn. Den tillid skal du efter bedste evne leve op til. Nogle af dine skøn kan blive underkendt af hovedkvarteret, også selv om du har gjort dit bedste. Så må du tage kritikken ad notam og tage ved lære. Eller svare igen og prøve at overbevise hovedkvarteret om, at dine bevæggrunde må accepteres. Sådan er det!"

Diskussion

I første del af mit diskussionsafsnit vil jeg fremlægge teoretiske refleksioner omkring baggrunden for, og de menneskelige omkostninger ved, dilemma-oplevelser som de i kapitlet behandlede. Anden del sætter fokus på det samarbejde omkring dilemma-håndtering, der udvikledes mellem mig og min leder, M. le Delegué.

Almen baggrund for dilemma-oplevelser og dertil hørende mental belastning

Dilemma-oplevelser afspejler en konflikt, der er bundet til personer, in casu mig som HCR-medarbejder. En udførende del af personen, som jeg vil kalde for *arbejdsrollen*[4], opfører sig på måder, som en anden, iagttagende og kommenterende del af personen, vanskeligt kan leve eller forlige sig med. Med kapiteloverskriftens formulering vil jeg sige, at den udførende del af personen (arbejdsrollen) styres af organisatorisk statsræson: "Det er sådan, jeg må handle, fordi jeg selv har accepteret og af organisationen får løn for at påtage mig positionen som loyalt organisationsmedlem." Inden for den indledningsvist introducerede rammetænkning knyttet til Niklas Luhmann skal 'arbejdsrollen' forstås som

4 Inspiration til diskussionsafsnittet har jeg bl.a. hentet fra en selvudviklet, såkaldt organisationsdynamisk model (se Willert, 2007), hvor 'en medarbejder' ses som en spændingsfyldt enhed, delt mellem 'en arbejdsrolle' og 'en personlig person'.

en kommunikativ-funktionel garant for det sociale arbejdssystems, hér HCR-kontorets, selvopretholdelse. Den iagttagende, kommenterende del af personen kan (i den aktuelle sagssammenhæng) bl.a. forstås som styret af den form for (med-)menneskelighed, som den danske filosof og teolog K.E. Løgstrup (2013/1968) har sat på begreb med termen *suveræne livsytringer*: tillid, barmhjertighed, kærlighed, åbenhed over for den anden.

Luhmann – og Hjelholt-citatet, der fortæller, at organisation og individ uomgængeligt er hinandens kontekster – har således været mig til hjælp med henblik på at forstå det i case-beretningen indlejrede krydspres som strukturelt vilkår. De mentale belastninger, som den citerede indledning fra mit 8-måneders brev bærer vidne om, kan i et Luhmann-forankret teoretisk perspektiv forstås som udtryk for mit psykiske systems observationsbaserede frustration og fortvivlelse over HCR-medarbejderen Søren Willerts operationalisering af det sociale HCR-systems statsræson.

Den af Leon Festinger m.fl. udviklede forskningstradition omkring begrebet 'kognitiv dissonans' (Festinger, 1957) kan hjælpe mig til at forstå den subjektivt oplevede pinagtighed, der for HCR-medarbejder Søren Willert blev krydspressets ledsagefænomen.

Brevcitatets frustration og fortvivlelse kan sættes på forståelsesformel ved hjælp af begrebet 'kognitiv dissonans'. Kognitiv dissonans optræder, når vi registrerer synlig uoverensstemmelse mellem på den ene side holdninger og værdier, vi oplever os forpligtede på eller identificerede med, på den anden side handlinger, vi de facto foretager os i forhold til omgivelserne. Sådanne dissonansoplevelser rører ved en identitets-problematik: "Hvem er jeg? – i virkeligheden? Hvad mener, tænker, tror jeg? – i virkeligheden?" Som sådan giver oplevelserne anledning til mentalt ubehag. Eksperimentelle og observationsbaserede undersøgelser har demonstreret dissonansens 'magt' til at sætte personer i gang med dissonansreduktion. Dissonansreduktion kan udvirkes ved, at personen manipulerer med sin (holdnings- og værdibaserede) omverdensforståelse (se for eksempel Festinger og Carlsmith, 1959), og/eller udvikler nye handlemåder (se for eksempel Festinger m. fl., 1956), alt med henblik på at fremstå for sig selv med større troværdighed og entydighed. Jeg finder eksempler på begge de beskrevne former for tilstræbt dissonansreduktion i det fremlagte casemateriale.

I brevcitatet fortæller jeg, hvordan jeg, i mit samspil med én af de to flygtninge, der den pågældende dag havde fået mig 'op i det røde felt', endte med at stikke ham 200 BUF (16 kroner) af egen pung. En sådan

privat gestus ville have været utænkelig i de indledende måneder af min JPO-oplæringstid. Jeg var overbevist om, at handlinger af den art ville underminere min troværdighed som HCR-medarbejder, og i værste fald føre til, at jeg belejredes af sultne flygtningehorder, der appellerede, ikke til HCR-forankret socialhjælp, men til Søren Willert som privat-personlig udøver af suveræne livsytringer. Med otte måneders erfaringsballast i min professionelle bagage havde jeg fundet ud af at indarbejde privat godgørenhed i mit handlerepertoire. Ikke som en daglig begivenhed, men som en udvej, når krydspresoplevelsen virkede ubærlig, og mine suveræne livsytringer pressede sig for voldsomt på. "Værs'go' – men forsvind så også ud af mit kontor. Du har faktisk slet ikke været her. Du har slet ikke snakket med nogen UNHCR-embedsmand, men bare med en tilfældig dansker, der syntes, det var synd for dig."

Som eksempel på (tilløb til) manipulation af min holdnings- og værdibaserede omverdensforståelse vil jeg pege på selve det udbrud, der satte brevcitatet i gang: "Man skal passe på ikke at komme til at hade sine flygtninge." *Hvis* de flygtninge, der stod og ventede på mig i gården hver dag, når jeg mødte på arbejde, rent faktisk var slette mennesker og dermed had-værdige; for eksempel socialnassere, bare ude på at snyde sig til ufortjent finansiel støtte, så ophørte det med at være et problem, at jeg ofte måtte sende dem ud af mit kontor med uforrettet sag. I et dramatiserende perspektiv kan hade-temaets opdukken ses som et potentielt første skridt med retning mod den form for massiv selvretfærdiggørelse, dvs. total knægtelse af suveræne livsytringer og total identifikation med den organisatoriske statsræson, der beskrives hos professionelle udøvere af mellemmenneskelig ondskab, eksempelvis torturbødler: "Jeg gør bare min pligt. Ofrene er selv ude om det. De kan jo bare levere oplysningerne, jeg skal have ud af dem. Hvorfor vil de ikke samarbejde, de tumper? Det ville gøre mit liv meget nemmere" (se Kuschel m.fl., 2004).

Som HCR-medarbejder i Burundi hengav jeg mig således til dissonansreduktion. Samtidig tror jeg, læseren vil give mig medhold i, at de leverede eksempler ikke vidner om stor effekt. Selv oplever jeg først og fremmest case-beretningens brev-citat som udtryk for en *fastholdelse* af mig selv i krydspresset (dissonansen). I det job, jeg fik løn for at bestride – og som jeg i grunden ikke ønskede anderledes – var krydspresset min skæbne: repræsenterede en grundstruktur. Krydspresset skulle ikke fjernes. Jeg skulle lære at leve med det. Som jeg skrev i indledningen: "Arbejdet skal gøres. Nogen skal gøre det. Nu er det så lige mig. Jeg må tage det sure med det søde." Pointen udtrykkes mest markant i min sam-

tidige fremhævelse (i brevcitatet) af (1) at 'flygtningen har altid ret', og (2) som arbejdsrolle-udøver er det min pligt at sørge for, at 'flygtningen ikke altid kan få sin ret'. I tilbageblikket ser jeg brevcitatet som et blandt mange læringskrumspring, jeg fandt på gennem mine to Burundi-år, alle rettet mod at finde en modus vivendi med 'mit' krydspres. Hvis jeg ikke kunne fjerne det, kunne jeg i det mindste *give udtryk* for det, og på den måde opnå delvis ejerskab over det. *Sådan var det* at være JPO på HCRs landekontor i Burundi. Med et terminologisk lån fra den narrative forskningstradition (White, 2008) kan brev-citatet forstås som en *eksternaliseringsøvelse*. Med et terminologisk lån fra Klaus Majgaard (2011/12) kan jeg forstå mine bestræbelser mod dissonans-fastholdelse som rettet mod fastholdelse af mig selv som *autentisk deltager* i HCRs aktiviteter.

Det ligger Majgaard (2011/12) på sinde at betone, at autenticitet ikke skal tænkes som en egenskab ved personer (i Luhmann-terminologi: psykiske systemer), men ved de samtaler, hvorigennem personer (organisationsmedlemmer) bidrager til arbejdssystemers opretholdelse. På den måde er han i implicit overensstemmelse med Luhmann-perspektivet. Majgaards normative indkredsning af autentisk organisationskommunikation lyder sådan her:

> Der er en tendens til, at vi enten ser os som »en del af systemet« eller som autonome subjekter, der står over »systemet«. Vi kan pendle mellem på den ene side at gøre os selv til objekter eller ofre i styringen eller på den anden side at ophøje os til suveræner – med styr på styringen. I det ene yderpunkt indtræder vi i klientagtige og ansvarsfraskrivende attituder. I det andet udlever vi heroiske og urealistiske styringsfantasier. Begge dele er lige fremmedgjorte og i lige høj grad baseret på ensidige abstraktioner. På den anden side af denne modstilling finder vi en besindelse: Når alt kommer til alt, er vi *deltagere*. Vi bliver dem, vi er, ved at medvirke i institutionaliserede interaktioner. Vores bidrag til styringen ligger i at kvalificere vores deltagelse – kultivere vores nærvær og være værdiskabende i udviklingen af styringens samtaler (Majgaard, 2011/12, s. 439).

Majgaards erfaringsplatform er positionen som kommunaldirektør i en nutidig dansk kommune. Hans ærinde er, på egne og på medarbejderes vegne, at søge frem mod en konstruktiv modus vivendi med den slags

krydspres og værdikonflikter, der opstår i kølvandet på New Public Management. Letheden, hvormed jeg kan spejle mine 40 år gamle Burundi-oplevelser i hans overvejelser, hjælper mig til almengørelse af disse selvsamme oplevelser.

En helt anden slags hjælp var den, jeg fik fra M. le Delegué og hans måde at gå i ledelsesmæssig dialog med mig. Herom skal resten af diskussionsafsnittet handle.

M. le Delegués støtteform: Respekt for kompleksiteten og sagen i centrum …

De beskrevne begivenheder fandt sted for ca. 40 år siden. Mit job i Burundi var en af mine tidligste, markante oplevelser af som professionelt arbejdende at være underlagt og opleve mig afhængig af ledelse. Jeg har ovenfor givet udtryk for, at jeg i tilbageblikket opfatter mit og M. le Delegués samarbejde som eksemplarisk. Opfattelsen kan jeg, i et nutidigt perspektiv, bl.a. begrunde med, at M. le Delegués beskrevne ledelsespraksis stemte godt overens med normative betragtninger omkring ledelse, jeg nylig har givet udtryk for (Groth-Brodersen og Willert, 2014). Den pågældende artikel er bygget op omkring to basale pointer.

Ledelse beskrives i artiklen som værende grundlæggende rettet mod at skabe kobling mellem overordnede organisatoriske interesser (top-down perspektivet) og den produktive medarbejders interesseperspektiv (bottom-up perspektivet). En bærende pointe i artikelteksten er, at fuld harmonisering mellem top-down / bottom-up ikke er mulig (svarende til, at sociale systemers og psykiske systemers operationslogik ikke kan sættes på fælles formel). Kvalificeret ledelse indebærer således, at leder, i respekt for den organisatoriske kompleksitet, skal kunne manøvrere fleksibelt mellem en opgave- og organisationscentreret selv-positionering og en producent- eller medarbejdercentreret selv-positionering, alt afhængigt af, hvilken position der i øjeblikket har mest brug for ledelsesmæssig opbakning. Min beskrivelse af M. le Delegués sagsbehandlingsrelaterede støtte leverer et praktisk eksempel på en sådan manøvreringsform. I det afsnit, jeg har kaldt *Monsieur le Delegués organisatoriske belæringer*, præsenterede han mig tillige – som jeg i dag ser det[5] – for en overordnet organisationsforståelse, der legitimerer denne manøvreringsform.

5 Den teoretiske rammesætning for mit samarbejde med M. le Delegué er rendyrket post-hoc konstruktion og med mig som eneansvarlig ophavsmand.

Det andet hovedbudskab i Groth-Brodersen og Willert-artiklen (2014) knytter an til begrebet selvledelse, eller rettere: til spørgsmålet om, hvilken ledelsesform selvledende medarbejdere har brug for (såkaldt andenordens-ledelse). Som afsæt for artiklen konstaterer vi, at de seneste årtiers optagethed af selvledelse, har ført til tendenser i retning af, at andenordens-ledere føler sig kaldet til, i deres samspil med medarbejdere, at være optaget af den fælles organisations- og opgaveforankrede sag, men tillige påtage sig ansvar for udvikling af medarbejderens privat-personlige selv. Vi opfatter denne tendens som problematisk, dels fordi den generelt kan skabe forvirring om, hvad ansættelsesforholdet mellem medarbejder og organisation i grunden omfatter, dels fordi tendensen kan invitere leder til at tage medarbejderrettede initiativer, som hun ikke har forudsætninger for, og som indebærer åbenlys risiko for forkludring af ledelsesrelationen.[6]

Det job, jeg bestred i Burundi, var i høj grad præget af selvledelse – om end begrebet dengang næppe var 'opfundet'. Som case-beretningen bærer vidne om, indebar jobbet bestemt også megen løbende selv-anfægtelse. De to Burundi-år har haft en kraftigt formende indflydelse på mit personligt-professionelle udviklingsforløb frem til i dag. Men dilemma-håndteringen, inklusive de mange krumspring, som forløbet krævede, var min sag. M. le Delegué har observeret mig, har som observerende psykisk system måske bekymret sig. Kunne mon hans unge JPO stå distancen? – Sled det for meget på ham, at han i den grad måtte knægte og båndlægge sine suveræne livsytringer (eller hvilke ord det nu måtte falde naturligt for M. le Delegué at bruge)? Men overvejelser som disse var som hovedregel fraværende inden for rammen af vores sociale systemsamarbejde. Hér var sagen, dvs. flygtningesagen, i centrum. Selv-anfægtelserne håndterede jeg, som bedst jeg kunne, gennem diverse, forhåbentlig autenticitetsfremmende eksternaliseringsøvelser: brevskrivning, nattetanker, lejlighedsvise antydninger over for M. le Delegué om oplevet belastningsgrad.

Indtil jeg efter to JPO-år kastede håndklædet i ringen og bad om at blive løst fra min kontrakt.

6 Diskussionen i Danmark om coaching som ledelsesværktøj, inklusive udvikling af begrebet 'ledelsesbaseret coaching' (Storch og Molly-Søholm, 2013) knytter an til disse problemstillinger.

Konklusion I

Denne konklusion er udformet som en personlig perspektivering i forhold til kapitlets case-indhold.

I diskussionerne, der ledte frem til denne bog, stod det hurtigt klart for mig, at 'mit' dilemmarelaterede tekstbidrag skulle knytte an til mine to Burundi-år og de udfordringer, i form af oplevet slitage på min moralske sans, jeg dér konfronteredes med. Casen er på den ene side tids- og stedbundet. For mig personligt fik Burundi-erfaringen samtidig karakter af et lærestykke med almene kvaliteter. Mit liv med organisationer gennem de knap 40 år, der er gået siden Burundi, vil kunne genfortælles som en række variationer over de selvsamme krydspres-temaer, som jeg har søgt at levendegøre i kapitlet: My country, right *and* wrong. Det er mit håb, at læseren kan fange disse almene lærestykke-kvaliteter på tværs og på trods af case-materialets eksotiske karakter.

Konklusion II

Denne konklusion er udformet som en afrunding og perspektivering i forhold til de almen-teoretiske problemstillinger, som diskuteredes i indledningen.

Løbende i kapitelteksten har jeg anvendt Luhmann-forankret terminologi for at begribe den slags dilemma-afledte personlige anfægtelser og (selvoplevet) moralsk slitage, som arbejdsfunktionerne på HCR-Burundi påførte landekontorets Junior Professional Officer. I indledningen påpegede jeg, at sammenkoblingen af Luhmann og moralske problematikker kunne forekomme illegitim, i og med at Luhmann eksplicit anbefaler adskillelse mellem moralsk farvet diskurs og social systembeskrivelse, eksempelvis organisationsanalyse. Jeg nævnte tillige, at den danske sociolog Ole Bjerg (2010) for nylig havde slået til lyd for, at en sådan adskillelse risikerede at smide 'det etiske barn' ud med det systemteoretiske badevand. Ole Bjergs pointe bygger på opfattelsen af, at den postmoderne samfundsvirkelighed fører til en form for 'indre paradoksal differentiering' af de institutionelle funktionssystemer, som Luhmann "ikke i tilstrækkelig grad har taget højde for. Systemteorien skal m.a.o. bringes på omgangshøjde med det postmoderne" (Bjerg, 2010, s. 12).

Oprindelig er case-studiet udviklet uden kendskab til Ole Bjergs arbejde. Der er altså ikke tale om, at jeg bevidst har bestræbt mig på at udforme case-beretning og -analyse i overensstemmelse med Ole Bjergs overvejelser. Som den går og står, indeholder min case imidlertid klare paralleller til disse overvejelser. Disse paralleller indkredser jeg nedenfor.

Ifølge Ole Bjerg er det postmoderne institutionslivs 'indre paradoksale differentiering' et udtryk for den samtidige tilstedeværelse af principielt uforenelige funktionaliteter. Ifølge Luhmann er den strukturelle tilkobling af psykiske systemer ganske vist en forudsætning for det sociale arbejdssystems funktionalitet; men det psykiske system, med sine personlige tanker, følelser, intentioner, er ikke som sådan inddraget i de kommunikative kredsløb, der giver denne funktionalitet substans. På trods heraf viser casen eksempler på, at JPO'en i sagsbehandlingssamtale pludselig skifter identitet til den tænkende, følende, intenderende person Søren Willert, der hiver en 200 BUF-pengeseddel op af tegnebogen og anmoder sin flygtninge-samtalepartner om hurtigst muligt at forføje sig ud af kontoret. For en Luhmannsk idealtypeforankret tankegang kan dette identitetsskifte forstås som en 'systemfejl'. Af case-beretningen fremgår, at JPO'en var kommet til at opfatte denne slags identitetsskifter som en forudsætning for effektiv dilemma-håndtering i arbejdssituationen.

På samme måde viser casens indirekte beskrivelser af samspillet mellem JPO og M. le Delegué mange eksempler på en i Luhmannsk forstand illegitim sammenblanding mellem på den ene side en juridisk funderet kode; den kode, der var HCR-kontorets officielle diskursive platform, og på den anden side en omsorgsfunderet kode. Den 'fortvivlelsesdetektor', som M. le Delegué siges at være i besiddelse af, har bestemt ingen plads i FNs officielle personalehåndbog, men som vi ser, blev den rent faktisk, i givne sammenhænge, anvendt til at tilsidesætte den juridiske kodes primat. Og skal vi tro kapitel-forfatteren, var disse, i et Luhmann-perspektiv illegitime sammenblandinger en reel forudsætning for, at HCR-kontoret kunne opretholde sin opgaverettede funktionalitet.

Som det nævntes i indledningen, opfatter Ole Bjerg organisationens etiske dimension "ikke som en morallære, der lader sig sætte på logisk-semantisk formel", men snarere som "en situationsfornemmelse, der [i en postmoderne institutionel sammenhæng (min tilføjelse)] er bundet til konkret praksis" (Bjerg, 2010, s. 12). Dette svarer til de case-komponenter, der viser, at Søren Willerts personlige anfægtelser omkring oplevet moralsk slitage ikke blev italesat i HCR-kontorets leder-medarbejder-kommunikation, men netop blot blev 'båret' af SW som en personlig oplevelse, som han gjorde sig umage for at 'afgifte' gennem kommunikation med familiemedlemmer og personlige venner og bekendte fra privatsfæren.

Ole Bjerg opfatter væsentligheden af at indarbejde en etisk dimension i organisationsforståelse som knyttet til fremvæksten af det postmoderne. Som sådan opfatter jeg ikke det HCR-kontor, hvor jeg arbejdede for ca.

40 år siden som en 'postmoderne institution'. Snarere tænker jeg kulturel mangfoldighed som baggrund for den 'paradoksale indre differentiering', som i et Ole Bjerg-perspektiv udgjorde bagtæppe for mine moralske anfægtelser. Jeg selv ankom til HCR-jobbet uden en juridisk eller socialrådgiverfaglig baggrund. M. le Delegué var jurist, men de 'organisatoriske belæringer', han videregav til mig, oplevede jeg dengang – og oplever jeg fortsat – som udtryk for en person- snarere end uddannelsesforankret savoir-faire opsamlet gennem et langt liv som inter-kulturel praktiker. De flygtninge, jeg som sagsbehandler forholdt mig til, havde lokale forudsætninger for at påtage sig rollen som klient. Det, jeg beskriver i casen, er mine forsøg på at lade alle involverede parters kulturbestemte praksislogikker have lov til at være samtidigt til stede, men forhåbentlig på en måde, så jeg stadig kunne fastholde orienteringen i forhold til den officielle organisatoriske primæropgave. Som case-analytiker bruger jeg kognitiv dissonans-terminologi til at forstå min særlige form for personlig dilemma-håndtering. Ole Bjerg ville beskrive mine bestræbelser på at undgå hårdhændet kognitiv dissonansreduktion som udtryk for et ønske om at fastholde mig selv i polyperspektivisk position – og dermed styre fri af den slags monoperspektivisme, som er kilden til det a-etiske.

Litteratur

Bjerg, O. (2010). *Etik uden moral. Det gode menneske i det postmoderne samfund*. København: Museum Tusculanums Forlag.

Elmholdt, C., Keller, H. D. og Tanggaard, L. (2013). *Ledelsespsykologi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Redwood City: Stanford University Press.

Festinger, L. og Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive Consequences of Forced Compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* vol. 58(2), s. 203–210.

Festinger, L., Riecken, H. W. og Schachter, S. (1956). *When Prophecy Fails*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Groth-Brodersen, S. og Willert, S. (2014). Ledelse af ledelse som praksis af anden orden. I Andersen, F. B. (red.) *Ledelse af ledelse - anden ordens ledelse i organisationer*. Århus: Systime.

Habermas, J. (1996). *Diskursetik*. København: Det Lille Forlag.

Kneer, G. og Nassehi, A. (1997). *Niklas Luhmann - Introduktion til teorien om sociale systemer.* København: Hans Reitzels Forlag.

Kuschel, R., Øberg, J. og Zand, F. (2004). *Ondskabens psykologi: Socialpsykologiske essays.* Frederiksberg: Frydenlund.

Luhmann, N. (2000). *Sociale systemer*. København: Hans Reitzels Forlag.

Løgstrup, K. E. (2013). *Opgør med Kierkegaard* (opr. 1968). Århus: Klim.

Madsen, B. og Willert, S. (red.) (2006). *Working on Boundaries: Gunnar Hjelholt and Applied Social Psychology*. Aarhus: Aarhus University Press.

Majgaard, K. (2011/12). Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 4: At udvikle styringen indefra. *Økonomistyring & Informatik*, vol. 27(3), s. 367-446.

Molly-Søholm, T., Storch, J., Juhl, A., Dahl, K. og Molly, A. (2013). *Ledelsesbaseret coaching.* 2. udgave. København: L & R Business.

White, M. (2008). *Kort over narrative landskaber*. København: Hans Reitzels Forlag.

Willert, S. (2007). "Verdens bedste universitetsstudium…" – musikterapistudiet som universitetspædagogisk lærestykke. I Ridder, H. M. (red.) *Musikterapiuddannelsen 25 år: festskrift*. Aalborg: Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.

Wolfe, C. (2010). *What is Posthumanism?* Minneapolis: University of Minnesota Press.

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

Ledelse udspiller sig i dag typisk mellem mange forskellige interesser, modsatrettede krav og logikker, som ikke umiddelbart lader sig forene. Ledelsesopgaven kan ofte ikke løses tilfredsstillende ved at vælge det ene, frem for det andet. Derfor skal den fortolkes og meningssættes, når der skal træffes beslutninger og handles.

I en globaliseret og postmoderne æra er konkret ledelsespraksis blevet dynamisk. Der er mange udfordringer med at lede i en virkelighed præget af kontinuerlig forandring og mange forskellige interessenter at tage hensyn til. Det er dette dynamiske ledelsesfelt, der er fokus på i denne bog med begrebet 'dilemmaer'. Bogen tegner et landskab over forskellige typer af dilemmaer i ledelse ud fra forskellige former for modsætninger; teoretiske, samfundsmæssige, organisatoriske og personlige. Bogen er skrevet af forskere, der ud over deres forskning arbejder med uddannelse af ledere og ledelsesudvikling. Disse erfaringer har givet inspiration til at arbejde mere målrettet med at udvikle ny viden om ledelsesudvikling i koblingen mellem teori og praksis.

Bogen indeholder teoretiske perspektiver, temadiskussioner, undersøgelsesmetoder og ideer til konkrete værktøjer, ledere kan betjene sig af, hvis de skal bruge dilemmaer som afsæt for læring og udvikling. Der er således megen inspiration at hente til det videre arbejde med at undersøge andre problemstillinger, der relaterer sig til dilemmaer i ledelse.

Bogen henvender sig til ledere, studerende og forskere på masteruddannelser og videregående uddannelser inden for fagområderne ledelsesudvikling, organisationsudvikling og organisatorisk læring.