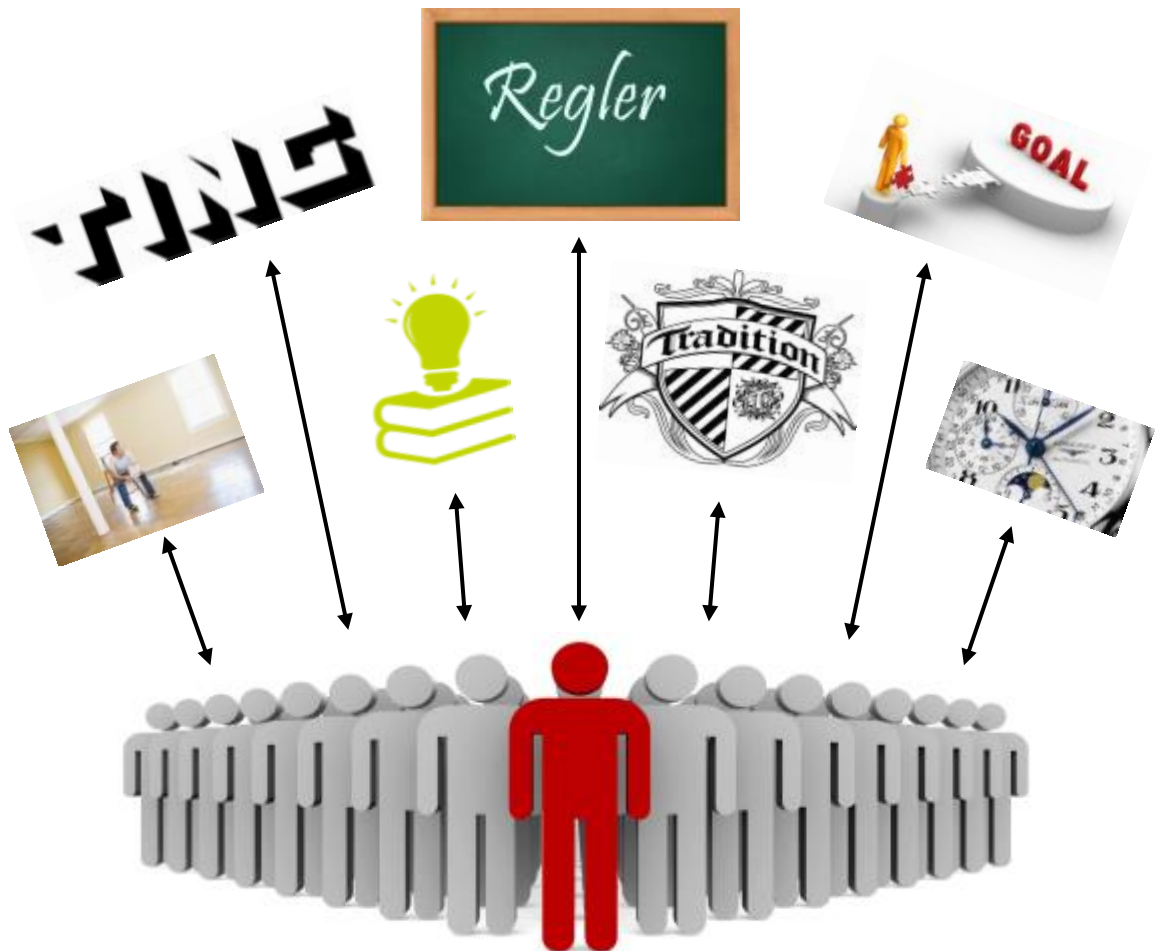


# Ledelse gennem praksisser



Et studie om ledelsesmæssige forandringer  
i et praksisteoretisk perspektiv

Britta Lolk Vestergaard

Vejleder: Anders Buch

**Kandidatspeciale**

**Læring og Forandringsprocesser**

1. august 2017 / 79 sider

# STANDARD FORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig

Ikke fortrolig

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale <b>X</b>	Artikel	Skriftlig hjemmeopgave/24 timers prøve
--------------------------	---------	----------	-----------	----------------------	---------	--

Uddannelsens navn	<b>Kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser</b>	
Semester	<b>10. semester</b>	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	<b>Prøve 12: Kandidatspeciale</b>	
Gruppenummer <b>Gr. 5</b>	Studienummer	Underskrift
Navn <b>Britta Lolk Vestergaard</b>	<b>20114895</b>	
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Afleveringsdato	<b>1. august 2017</b>	
Projektitel/Synopsistitel/Speciale-titel	<b>Ledelse gennem praksisser. Et studie om ledelsesmæssige forandringer i et praksisteoretisk perspektiv</b>	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	<b>192.000 tegn svarende til 80 normalsider</b>	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	<b>189.565 tegn svarende til 79 normalsider (inklusive artikel)</b>	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	<b>Anders Buch</b>	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

# Forord

Dette speciale er afslutningen på min kandidatuddannelse i Læring og Forandringsprocesser på Aalborg Universitet København, og er udarbejdet i perioden 1. februar - 1. august 2017. Specialet behandler forholdet mellem ledelse og forandring, og i den forbindelse tematiseres lederuddannelsers bidrag til ledelse i organisationer. Motivationen for et sådant specialetema har været, at meget litteratur og forskning om ledelse bygger på en præmis om, at ledere som enkeltpersoner er afgørende for organisatoriske forandringer. I den forbindelse nødvendiggør vi uddannelse af ledere for at kunne opnå bedre organisatoriske resultater igennem styrkelsen af ledernes kompetencer. Dette perspektiv på ledelse finder jeg låser os fast i en forståelse, der uretmæssigt knytter ansvar og forandringspotentialer til enkeltpersoner. For det reducerer den kompleksitet af kontekstuelle forhold, som ledelse indgår i, og som vi derfor er nødsaget til at adressere i forbindelse med organisatorisk forandring.

Kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser udstyrer os studerende med viden om særlige videnskabsteoretiske perspektiver, teoretiske begreber og kvalitative metoder. Med denne viden bliver det muligt empirisk at undersøge, analysere og vurdere komplekse problemstillinger vedrørende læring og forandring ud fra en kritisk reflektiv tilgang. Eksempelvis fordrer humanioras primære videnskabsteori, hermeneutikken, at vi hele tiden stiller spørgsmål til tingene og er åbne over for de mulige tolkninger, der findes i forhold til en udvalgt problemstilling (Sonne-Ragans, 2012). Jeg vil således også stille mig åben overfor fænomenet ledelse. Ligesom jeg, på baggrund af min viden om læring og forandringsprocesser, vil stille mig kritisk overfor en lederuddannelses forandringspotentialer i arbejdslivet.

Specialet indeholder otte kapitler. *Kapitel 1* fører læseren ind i specialets emne og problemformulering. Herpå følger en formålsbeskrivelse, perspektiv- og begrebsafklaring, afgrænsning samt en redegørelse for undersøgelsesmetode. I *kapitel 2* redegør jeg for, hvordan specialets emne placerer sig i forhold til eksisterende viden på området. *Kapitel 3* fører læseren ind i det anvendte teoretiske perspektiv på ledelse og forklarer anvendte nøglebegreber. I *kapitel 4* redegøres for de videnskabsteoretiske samt metodiske valg og refleksioner, herunder for konstruktionen af genstandsfeltet. Endvidere præsenteres det empiriske grundlag, og der reflekteres over konstruktionen af viden. *Kapitel 5* indeholder

først en analysestrategi og dernæst selve analysen, opdelt i to dele. I *kapitel 6* diskuteres hvad der styrer forandringer i relation til ledelse på baggrund af analyseresultaterne. Ligesom der gives en kildekritik. *Kapitel 7* er en konklusion på specialets problemstilling. Her gives såvel en overordnet som uddybende konklusion. Endelig føres specialets resultater ind i en større sammenhæng i perspektiveringen i *kapitel 8*.

Slutteligt vil jeg gerne benytte forordet til at rette en særlig tak til min vejleder, Anders Buch, for igennem hele processen at yde særdeles kompetent, inspirerende og engageret vejledning. Ligeledes vil jeg rette en stor tak til de personer og virksomheder, som har bidraget med interview og ladet sig observere. Kun dermed er en undersøgelse af samspillet mellem hverdagspraksisser og lederuddannelser blevet mulig. Endelig vil jeg takke min familie og venner for støtte, opmuntring og sparring igennem hele processen.

København, den 1. august 2017

Britta Lolk Vestergaard

# Abstract

*Keywords: Practice theory, leading practices, leadership changes*

Leadership is often discussed based on the position of the leader's role, leadership styles, social intelligence etc. In that context, the leader as a person is made a decisive factor in regard to strengthening an organization's production and maintaining qualified labor, and this leads us to consider certified training of leaders as a special necessity. However, it is reasonable to doubt what leaders as individuals can change in an organization because of leadership training. Current studies show that an individualistic approach to leadership reduces the complexity which leading practices represents at work. However, we lack more concrete knowledge about what other conditions, besides the leader, which need to be addressed to make the desired leadership changes in organizations. Just as we lack knowledge about what leadership training actually contributes in regard to leading practices at work.

In order to draw attention to, and partly to cover, this knowledge-gap in leadership research, this thesis examines how leading practices unfolds in different situations at a workplace, and how leaders' experience from an external leadership training co-operate with leading practices at work. Thus, the thesis illustrates the underexposed, 'naturalized' phenomena which frame, construct and develop leading practices; and which can contribute to a relevant discussion about how we should relate to leadership and change, including leadership training. The focus of the thesis on leadership is therefore different from previous scientific studies of leadership which seek to clarify leaders' tasks, expectations of leaders and what characterizes good and efficient leadership.

Based on two leaders' activities in a treatment and finance business respectively, as well as tasks in the leadership training in which they have both participated, this thesis' perspective of leadership is such as the practices which the leaders produce in their daily work and carry with them from the leadership training. This is in order to illustrate leading practices and activities and to explain what conditions these practices and activities.

To acquire knowledge about practices, I have used ethnographic methods as participant observation and interview as they provide an 'un-processed' knowledge of the importance of

the context of peoples actions. Just as they also reveal significant activities of historical character and capture the current concerns which govern the behavior of leaders, which demonstrates the normative and moral dimension of practices. I use a practice theory perspective on leadership, inspired by philosopher Theodore Schatzki along with six Australian professors, including Stephen Kemmis, to illustrate the complex interaction between people, things, power relations, discourses, rules, material terms etc. that conditions leading practices.

In the study leading practices is displayed, such as daily operations and collaborations, strategies, performance appraisal interviews, touchpoints, and departmental meetings, and the leaders activities within these are initiated and are conditioned by various projects, dispositions, traditions, rules and material terms in the company. This will in many cases, either not give rise either to the inclusion of experience from a leadership training or the opportunity to utilize practices from the leadership training. Therefore, there is no basis to say that leadership training has equipped leaders with a particularly good way of handling leading practices or given them particularly advantageous tools for implementing changes. However, it has contributed that the leaders develop some characteristic projects as well as general and practical understandings, which periodically give rise to attempts to change traditions in the company through the practice of special methods and models. But only when the situation permits it.

Overall, the thesis focuses on raising awareness of several factors about leadership. First, an individualistic-oriented focus on leadership, including the use of the competence paradigm, reduces the complexity of understanding, which will lead to more sustainable changes in leading practices in an organization. Secondly, uncertainties and surprises are everyday terms for leadership. Therefore, a dimming the need for leadership training in favor of more acceptance of acting based on sensing, improvising and adapting as they go could promote organizational learning and progress. Thirdly, changes in leading practices might necessarily comprise an analysis of which practices leadership entails in that organization and that a change within one of these practices may also involve changes in other practices.

# Indholdsfortegnelse

<b>Kapitel 1 - Indledning</b> .....	<b>1</b>
<b>Personificeringen af ledelse</b> .....	<b>1</b>
<b>Lederuddannelsesindustrien i rivende udvikling</b> .....	<b>1</b>
<b>Problemstilling: Den manglende kompleksitetsforståelse af ledelse</b> .....	<b>2</b>
Problemformulering.....	3
<b>Formål og relevans</b> .....	<b>4</b>
<b>Perspektiv- og begrebsafklaring</b> .....	<b>4</b>
Erfaringsbegrebet.....	4
Praksisbegrebet.....	5
Læringsforståelsen.....	5
Forandringsforståelsen.....	6
Ledelsesbegrebet .....	6
<b>Afgrænsning</b> .....	<b>6</b>
<b>Undersøgelsesmetode</b> .....	<b>7</b>
<b>Kapitel 2 - State of the Art</b> .....	<b>9</b>
<b>Et overblik over videnskabelige studier af ledelse</b> .....	<b>9</b>
<b>Ledelse som Wayfinding</b> .....	<b>10</b>
<b>Ledelse og forandring</b> .....	<b>10</b>
<b>Kapitel 3 - Teoretisk position</b> .....	<b>12</b>
<b>Det praksisteoretiske perspektiv</b> .....	<b>12</b>
<b>Theodore Schatzki's praksisteoretiske perspektiv</b> .....	<b>13</b>
Doings and sayings .....	13
Den sociale ordens mekanismer .....	13
Materielle arrangementer .....	14
The site of the social .....	15
<b>Stephen Kemmis et al. (2014) om praksisteori og praksisarkitektur</b> .....	<b>16</b>
Relatings .....	16
Practice ecologies .....	16
Practice architectures .....	17
Table of invention for analysing practices .....	17

<b>Kapitel 4 - Videnskabsteoretiske og metodiske valg og refleksioner .....</b>	<b>20</b>
<b>Videnskabsteoretisk position .....</b>	<b>20</b>
Det empiriske og det analytiske objekt.....	21
Samspejlet mellem sociale praksisser og materielle arrangementer .....	22
Konstruktion af viden .....	22
<b>Specialets empiriske objekt.....</b>	<b>23</b>
Etiske overvejelser.....	23
Konstruktion af genstandsfeltet .....	24
Præsentation af empiri .....	26
Uddannelsesvirksomheden ”Acutezza” .....	26
Kurset Personlig Ledelse .....	26
Teamleder ”Helle” hos ”Novobank” .....	27
Medejer ”Kim” hos ”Fysioline” .....	27
<b>Metodiske valg og refleksioner .....</b>	<b>28</b>
Undersøgelhedsdesign: Deltagende observation og interview to the Double.....	28
Deltagende observation .....	28
Hvorfor deltagende observation som metode .....	28
Mine metodiske valg som deltagende observatør.....	29
Mine erfaringer i felten.....	30
Interview to the Double .....	31
Hvorfor kvalitative interview som metode .....	31
Mine metodiske valg som interviewer.....	32
Udfordringer ved vidensproduktion i det praksisteoretiske perspektiv .....	33
Transskribering og bearbejdning af empiri .....	34
<b>Kapitel 5 - Analyse.....</b>	<b>36</b>
<b>Analysestrategi.....</b>	<b>36</b>
Praksislandskab .....	36
Projekt.....	36
Praksistraditioner .....	36
Praktiske forståelser.....	37
<b>Analysedel 1: Novobank.....</b>	<b>37</b>
Episode 1: Daglig drift .....	37
Praksislandskab .....	37



Projekt.....	38
Praksistraditioner .....	40
Praktiske forståelser.....	40
Delkonklusion på episode 1 .....	40
Episode 2: Strategisk praksis .....	41
Praksislandskab .....	41
Projekt.....	42
Praksistraditioner .....	42
Praktiske forståelser.....	45
Delkonklusion på episode 2.....	46
Episode 3: Medarbejderudviklingssamtale.....	47
Praksislandskab .....	47
Projekt.....	48
Praksistraditioner .....	50
Praktiske forståelser.....	51
Delkonklusion på episode 3.....	54
<b>Analysedel 2: Fysioline .....</b>	<b>55</b>
Episode 1: Drift og samarbejde .....	55
Praksislandskab .....	55
Projekt.....	56
Praksistraditioner .....	57
Praktiske forståelser.....	59
Delkonklusion på episode 1 .....	60
Episode 2: Touchpoints .....	61
Praksislandskab .....	61
Projekt.....	61
Praksistraditioner .....	62
Praktiske forståelser.....	62
Delkonklusion på episode 2.....	62
Episode 3: Afdelingsmøde.....	63
Praksislandskab .....	63
Projekt.....	63
Praksistraditioner .....	63
Praktiske forståelser.....	64

Delkonklusion på episode 3:.....	65
<b>Kapitel 6 - Diskussion.....</b>	<b>66</b>
<b>Indholdsdiskussion .....</b>	<b>66</b>
<b>Kildekritik .....</b>	<b>70</b>
Det analytiske objekt .....	70
Det empiriske objekt.....	71
<b>Kapitel 7 - Konklusion .....</b>	<b>72</b>
<b>Overordnet konklusion .....</b>	<b>72</b>
<b>Uddybende konklusion.....</b>	<b>72</b>
<b>Kapitel 8 - Perspektivering .....</b>	<b>75</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>78</b>
<b>Akademisk formidlingsartikel .....</b>	<b>82</b>
<b>Bilagsoversigt .....</b>	<b>87</b>

# Kapitel 1 - Indledning

## **Personificeringen af ledelse**

Forestillinger om 'den dygtige leder' og et 'målrettet, rationelt og strategisk lederskab' står stærkt i vores kollektive bevidsthed. I såvel medier og artikler tegner vi derfor gerne et romantisk og heroisk billede af lederskabet, ligesom megen forskning i ledelse bygger på den præmis, at ledelse, personificeret i lederen, er den vigtigste faktor for organisationers succes eller fiasko (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Dette kan skyldes, at lederen er mere synlig end andre betydningsfulde forhold i en organisation (Ibid). Imidlertid viser empiriske undersøgelser af lederes betydning for en organisations succes forskellige resultater. Nogle fremhæver lederskabet som den vigtigste faktor for organisationens effektivitet, mens andre ingen sammenhæng finder mellem eksempelvis lederudskiftning og organisationens effektivitet (Ibid). Inden for ledelseslitteraturen finder vi ligeledes forskellige synspunkter repræsenteret; lige fra dem der hævder, at ledelse er altafgørende til dem, der mener, at ledelse slet ikke er vigtigt, da alt er determineret af eksterne forhold som for eksempel markedsforhold, teknologisk udvikling og myndighedspolitik (Ibid). Ledelse er altså et kontroversielt fænomen på den måde, at der enten fremhæves eller tages afstand fra lederens rolle og funktion som det afgørende for en organisations resultater. Fællesnævneren er dog, at ledelse ofte forveksles med lederen.

## **Lederuddannelsesindustrien i rivende udvikling**

Med et sådant individorienteret perspektiv på ledelse er det naturligt at sætte lederuddannelser på dagsordenen, hvilket er det, der sker i mange virksomheder (Haslebo og Schnoor, 2007). Lederuddannelsesindustrien er globalt set i en rivende udvikling (Drucker 2000, Raelin 2004), og den tendens ser ud til at fortsætte. Uddannelseschef i Ledernes Hovedorganisation, Thomas Christensen, spår lederuddannelsesområdet en lovende fremtid. Samtidig pointerer han nødvendigheden med efteruddannelse af ledere for at kunne styrke en organisations produktion, skabe ledertilfredshed og undgå, at medarbejdere forlader arbejdspladsen på grund af dårlig ledelse. Thomas Christensen problematiserer derfor også, at hver femte leder ikke har en lederuddannelse, da det kommer til at betyde mangel på kvalificeret arbejdskraft (Kudal, Jyllands-Posten, 2017).

Særligt relevansen af en leders udvikling af sine personlige og sociale kompetencer for at kunne udøve god ledelse fremhæves inden for såvel erhvervslivet som litteraturen. Der er således en klar overvægt af ledelseskurser, som handler om de relationelle og personlige færdigheder. Det vil sige, hvor lederen skal opøve følelsesmæssige engagerende metoder, der kan få medarbejderne til at føle sig anerkendt, værdsat og hørt (Lüscher og Stærk, 2008). Ligesom det personlige kompetenceelement af professor Knud Illeris fremhæves som noget af det mest centrale og afgørende ved udvælgelse af ledere, fordi individuel ledelsesstil erfaringsmæssigt er vigtig for gennemslagskraften ved personaleledelse og udvikling af arbejdsmiljøet (Illeris, 2012).

## **Problemstilling: Den manglende kompleksitetsforståelse af ledelse**

Men kan ledere overhovedet lære sådanne sociale og personlige kompetencer på en lederuddannelse, der skal anvendes i forskellige professionelle sammenhænge? Er det måden at skabe succesfulde forandringer i organisationer på? Professor Ulrik Brandi (2016) ville sige, at anvendelsen af kompetencerne efter uddannelsen, og dermed muligheden for at bidrage til organisatorisk forandring med disse, vil afhænge af læringsmiljøet på arbejdspladsen. Filosof Hubert Dreyfus ville derimod sige, at selvom uddannelser søger at producere kompetencer, så giver de os ikke de praktiske færdigheder, som er anvendelige i arbejdet, for disse færdigheder kan kun læres over tid i praksis (Carroll, Levy and Richmond, 2008). Så er al den lederuddannelse uden for arbejdspladsen et fejlskud? Ja ofte, ifølge professor Joseph Raelin (2004). Ledere bliver ikke nødvendigvis gode af at kunne fremføre en liste af ønskværdige ledelsesdiscipliner, som de har lært på et kursus; ligesom de ikke nødvendigvis transformerer denne læring ind i deres daglige arbejde, hvor ingen andre på arbejdspladsen kender til den (Raelin, 2004). Ifølge Raelin får idéen om den gode leder som ”the person out in front” (Ibid, s. 133), der skal formes uden for arbejdspladsens rammer, os til at overse flere væsentlige elementer ved ledelse (Raelin, 2004, 2011; Carroll, Levy and Richmond, 2008). Dels overser vi, at arbejdspladsen tilbyder lige så mange muligheder for læring som et kursuslokale (Raelin, 2004). Dels overser vi, at ledelse er det, der findes i de daglige interaktioner og gøremål og ikke i individuelle ledelsesplaner eller -evalueringer (Raelin, 2011); og dette er væsentligt. Fordi disse udviklingsplaner, personevalueringer og resultatkontrakter skaber ifølge erhvervspsykologerne Gitte Haslebo og Michala Schnoor (2007) ofte mere skyld og skam end at fremme god ledelse og udvikling i organisationer.

Inspireret af disse kritiske røster, ser jeg derfor et behov for en alternativ måde at undersøge og forstå ledelse på end den, som fokuserer på den enkelte leders (ideelle) stil, egenskaber, rolle osv. Jeg finder, at denne individuelle tilgang reducerer forståelsen af ledelse til lederskab, hvorved den kompleksitet, som ledelse i praksis, er spunden ind i, også reduceres. Dermed snyder vi os selv for at tilvejebringe viden om hvilke andre forhold end lederen, der må adresseres for at kunne skabe ønskede forandringer i organisationer. Endvidere er problemet med den individuelle tilgang, at vi fastholder os selv i en diskurs om ledervurderinger og lederudvikling som vejen frem, hvor ekstern uddannelse bliver gjort til løsningen på konkrete praksisrelaterede problemer. Og dette gør vi vel at mærke uden at vide, hvad disse lederuddannelser egentlig bidrager med. For hvad får de overhovedet ”lov” til at bidrage med i arbejdslivet? Som før nævnt viser nogle undersøgelser jo, at der også er andet og mere på spil end lederens rolle og egenskaber, der medvirker til, hvad der sker (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Men dette marginaliserer det individuelle perspektiv. Måske skyldes det, at dette ’andet og mere’ ofte er noget, vi finder så naturligt, at vi ikke skænker det en tanke, men som alligevel influerer på vores adfærd. Jeg finder således anledning til at anskueliggøre hvilke forhold, som ledelse i praksis er spunden ind i, og formes af. Dette med henblik på at belyse dele af den kompleksitet, som jeg finder det nødvendigt at forstå ledelse som. Dette vil samtidig anskueliggøre lederes mulighedsbetingelser for at skabe forandringer på arbejdspladsen efter lederuddannelse. Jeg vil derfor undersøge, hvad ledere siger og gør i forskellige situationer, hvordan de relaterer sig til omgivelserne, samt hvordan omgivelserne skaber særlige vilkår for handling, herunder i forhold til at oversætte elementer fra en lederuddannelse. Dette leder mig frem til følgende:

## **Problemformulering**

*Hvordan udspiller ledelse sig i forskellige situationer på en arbejdsplads, og hvordan spiller lederes erfaringer fra en ekstern lederuddannelse sammen med denne ledelse i praksis?*

I den forbindelse vil jeg adressere følgende undersøgelsesspørgsmål:

- Hvordan påvirker regler og materielle vilkår lederens handlinger?
- Hvad ønsker lederne at opnå med det, de gør?
- Hvordan reproducerer eller transformerer lederne traditionerne på arbejdspladsen?
- Hvilke erfaringer og praktiske forståelser kommer til udtryk?

## Formål og relevans

Formålet med specialet er at skabe ny kvalitativ viden om de ofte 'selvfølgeliggjorte' fænomener, der rammesætter, konstruerer og udvikler ledelse i praksis. Dermed er formålet også at bidrage til en relevant diskussion om, hvordan vi bør forholde os til ledelse, forandring og lederuddannelser i det senmoderne samfund. Specialet kritiserer samtidig hermed den individorienterede tilgang til ledelse for at være reduktionistisk, samt at lederuddannelser skulle være løsningen på mange praksisnære organisatoriske udfordringer igennem styrkelse af lederens personlige og sociale kompetencer. Med dette fokus er specialet relevant for den videnskabelige forskning i ledelse. For den bidrager til at dække et videnshul på området, og den udgør i sin helhed en anomali i forhold til den gængse individorienterede forståelse af ledelse (Pedersen, 2015). For ledere og HR-medarbejdere vil specialet endvidere kunne lede til nye forståelser om forandringspotentialer og kan derved bidrage til løsning af forskellige handlingsproblemer i organisationer (Ibid).

## Perspektiv- og begrebsafklaring

Da ledelse undersøges i forhold til lederes erfaringer fra en lederuddannelse, bliver forståelsen af læring og forandring central. Mens begrebet forandring anvendes eksplicit i flere sammenhænge, er læringsbegrebet ikke et nøgleord i specialet, men alligevel underliggende for forståelsen af ledelse. Jeg vil derfor nu redegøre for de bærende begreber *praksis* og *ledelse* samt for den lærings- og forandringsforståelse, der knytter sig til problemformuleringen. Først vil jeg dog kort konkretisere *erfaringsbegrebet*.

## Erfaringsbegrebet

Med formuleringen 'lederens *erfaringer* fra en lederuddannelse' trækker jeg på Deweys erfaringsbegreb, der tager afsæt i handlinger. Heri ligger en forståelse om, at erfaring opstår, mens vi er i verden og deltager aktivt. Dermed er det ikke muligt at adskille menneske og den sociale kontekst. At inddrage lederes erfaringer fra en lederuddannelse indebærer derfor at inddrage lederuddannelseskonteksten i analysen. (Thomassen, 2011) Dog vil jeg her afgrænse mig til de kontekstuelle dele fra lederuddannelsen, der relaterer sig til de konkrete erfaringer, som lederne situeret bringer i spil på arbejdspladsen.

## Praksisbegrebet

Specialet undersøger ledelse i *praksis*. Praksisbegrebet bliver derfor et nøgleord igennem hele specialet. Men det repræsenterer samtidig specialets praksisteoretiske perspektiv, der er inspireret af filosofen Theodore Schatzki (2002, 2012) og den australske professor, Stephen Kemmis et al. (2014). Det praksisteoretiske perspektiv har jeg valgt, fordi det er velegnet til at anskueliggøre det komplekse billede af ledelse, der ønskes frembragt, ved at fremhæve kontekstuelle elementer, som er betydningsfulde for daglige aktiviteter. Jeg vil under *Kapitel 3* redegøre mere dybdegående for nøgleord og analytiske begreber i den forbindelse.

## Læringsforståelsen

Da jeg undersøger, hvordan en lederuddannelse spiller sammen med ledelse i praksis, får problemformuleringen et transferrelateret udtryk. Specialets afsæt er imidlertid ikke en transfertilgang til læring. For jeg finder, at denne reducerer læreprocessers kompleksitet til psykologisk kognitive vilkår, hvor viden og færdigheder ses som kontekstafhængig og bunden til den enkelte person. Min kritik lægger sig her op af Lave & Wenger's samt Dreyfus' lignende kritik (Aarkrog, 2010). Måden, hvorpå jeg undersøger samspillet mellem lederuddannelse og ledelse i praksis, er inspireret af de to italienske professorer Silvia Gherardi og Davide Nicolini (2000) oversættelsesbegreb – eller 'transformation'. I deres artikel *To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge* (2000) redegør de for, med reference til Wittgenstein, at viden er en ofte tavs og selvfølgegjort kompetence-til-at-handle, som er dybt forankret i individuel og kollektiv adfærd, og som udspringer af en form for deltagelse i et praksisfællesskab. Her bliver viden medieret igennem bl.a. sproget, diskurser og artefakter, hvilket betyder, at den løbende bliver reproduceret og forhandlet. Læring er derfor, inspireret af Heidegger, en måde at være i verden på, og som opstår, når vi begynder at interagere med vores omgivelser, da vi så forholder os praktisk og engageret til disse (Gherardi & Nicolini, 2000). Læring er *aktiviteter* med en masse gøre og sige, der foregår i de *mekanismer*, som skaber praksisser. I Schatzki's optik kan disse mekanismer lokaliseres i praktiske forståelser, regler, teleoaffektive strukturer, generelle forståelser og materielle arrangementer, hvilket gør læring observerbar (Schatzki, 2012). Denne læring opstår, fordi vi mennesker er refleksive, har intentioner og mål i livet, og fordi vi *socialiserer* os. I den forbindelse orienterer vi os efter hinanden og afretter hinanden i forhold til, hvad der i situationen er passende og acceptabelt at gøre og sige (Ibid). På den måde indebærer ledelse i denne optik hele tiden læring og viden, der oversættes på ny.

## **Forandringsforståelsen**

Denne læringsforståelse betyder, at der grundlæggende findes usikkerheder i forhold til måden at oversætte viden på, hvorfor transfer er en umulighed. Derfor foreslår Gherardi og Nicolini at fortolke cirkulation af viden som en oversættelsesproces, eller forandring, da vi alligevel aldrig kan vide, hvordan viden bliver brugt (Gherardi & Nicolini, 2000). En kommunikationsmodel fra en lederuddannelse vil eksempelvis blive genfortolket af lederen i praksis, alt efter hvordan modellen passer ind i lederens normale arbejdsrutine, -miljø osv. For at undersøge hvordan denne genfortolkning sker, kræver det et socialkonstruktivistisk perspektiv. Det vil sige at undersøge, hvordan bl.a. relationer, traditioner og konkurrerende diskurser former bestemte aktiviteter (Ibid).

## **Ledelsesbegrebet**

Der findes mange definitioner på ledelse. Nogle betragter ledelse som en effekt af social interaktion. For nogle er det et spørgsmål om personlighed eller personlige evner til at overtale eller påvirke. For andre er det en magtrelation eller et middel til at nå mål (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Da jeg ikke har fundet en definition på ledelse, som dækker specialets praksisteoretiske perspektiv på dette fænomen, har jeg udviklet min egen definition. Dette er sket efter inspiration fra Schatzki, 2012; Kemmis et al., 2014; Wilkinson & Kemmis, 2015; Gherardi & Nicolini, 2000 samt Jacobsen og Thorsvik, 2008. I specialet forstås ledelse således som organiserede aktiviteter, eller praksisser, som udøves situeret af mennesker igennem interaktioner med omgivelserne inden for rammerne af et praksisfællesskab, og ofte med det formål at påvirke andre menneskers tænkning, holdninger og adfærd. Disse praksisser, der udgør ledelse, er desuden mangeartede og lever indbyrdes i en organisation, hvor de henholdsvis igangsætter og begrænser hinanden. De er så at sige økologisk forbundne. Denne definition indebærer, at det individorienterede perspektiv på ledelse nedtones til fordel for at skærpe blikket på sociale handlinger og (magt-)relationer mellem såvel personer som mellem personer og 'ting'.

## **Afgrænsning**

Eftersom både ledelse og 'praksisser' har mange relevante aspekter, er det nødvendigt at foretage en række fravalg i undersøgelsen.

Empirisk afgrænser specialet sig til at undersøge sites, dvs. kontekster (jf. *kapitel 3, The site of the social*), i to forskellige virksomheder; en behandlervirksomhed og en



finansvirksomhed. Udgangspunktet for at undersøge disse sites er to ledes aktiviteter; det vil sige en leder hos hver af de to virksomheder. Jeg kobler mig på disse personer, fordi de fysisk bærer praksisser med sig og bygger bro mellem sites, som for eksempel mellem lederuddannelsessites og arbejdsites. I den forbindelse må jeg beskrive elementer fra disse sites for at forstå, hvordan de griber ind i hinanden. Selvom det analytiske udgangspunkt således er ledernes aktiviteter, og det der betinger dem, er perspektivet praksisserne som helhed. Denne empiriske afgrænsning har jeg valgt for at kunne skabe analytisk dybde med 'thick descriptions', som er væsentlig for perspektivet. Desuden har jeg valgt denne afgrænsning for at muliggøre en nuancering af undersøgelsesresultaterne, set i forhold til at undersøge blot én arbejdsplads.

Tidsmæssigt afgrænser observationerne sig til én dag på hver af arbejdspladserne, da dette understøtter såvel den situerede og konfigurative metode, jf. *Undersøgelsesmetode*. Endvidere afgrænser analysen sig til udvalgte praksisser, da det ikke er muligt at udfolde alle de observerede praksisser nuanceret, selvom der alene er tale om to dages observationer.

I forhold til valg af lederuddannelse, afgrænser undersøgelsen sig til et kursus i Personlig Ledelse af tre en halv dags varighed hos en privat uddannelsesvirksomhed. Dette kursus er første modul på en lederuddannelse, der indeholder i alt fire moduler, som afholdes kvartalsvis over et år. De to ledere har taget flere moduler hos uddannelsesvirksomheden end det observerede kursus i Personlig Ledelse. Jeg afgrænser mig imidlertid fra at forholde mig til begreber og metoder, der relaterer sig til øvrige moduler end det observerede. Formålet med kurset i Personlig Ledelse er at styrke deltagernes personlige og sociale kompetencer igennem en række konkrete og praktiske værktøjer. Specialets fokus er imidlertid kun på de karakteristiske aktiviteter, som lederne udøver situeret på arbejdspladserne. Derfor afgrænser jeg mig fra at foretage en vurdering af, hvorvidt lederne oversætter samtlige af kursets begreber og metoder eller ej. Ligesom jeg afgrænser mig fra at vurdere, om de udøver ledelse efter uddannelsens formålsbeskrivelse eller ej (jf. *kapitel 4, Kurset Personlig Ledelse*).

## Undersøgelsesmetode

Med det praksisteoretiske perspektiv er der flere måder at studere praksisser på. Dog må der være fokus på de mekanismer, der skaber praksisserne, og der må laves et konkret og empirisk studie af aktørers gøren og sigen (Buch, 2017). I specialet studerer jeg praksisser efter en situeret metode (Nicolini og Monteiro, 2016). Det vil sige her og nu aktiviteter i

konkrete arbejdssituationer, hvor ledere interagerer med omgivelserne. Dette gør jeg for at anskueliggøre, hvad lederne konkret gør, og hvad deres handlinger betinges af i dagligdagen. Desuden bringer jeg en konfiguratív metode i spil (Nicolini og Monteiro, 2016) for at undersøge, hvorvidt ledernes handlinger er karakteristiske for en bestemt lederuddannelse. Formålet med det er at anskueliggøre, hvordan og hvorfor ledelsespraksisser (ikke) forandrer sig efter ledernes deltagelse på en lederuddannelse. (Buch, 2017)

# Kapitel 2 - State of the Art

Interessen for ledelseslitteratur er stor, og der skrives derfor enorme mængder bøger og artikler om ledelse, nogen evidensbaserede og nogen uden skyggen af forskningsmæssigt belæg (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Eksempelvis springer der ved søgning på ”leadership” en liste frem med 215.763 bøger på Amazon.com og 160.087 materialer på databasen EBSCOHost (pr. 3/7-2017). Jeg vil her give et kortfattet overblik over nogle af de mange ledelsesstudier for at tydeliggøre hvilke interesseområder, som dette speciales perspektiv på ledelse placerer sig uden for. Derefter vil jeg fremhæve nogle studier, som på forskellige måder inspirerer til nærværende perspektiv på ledelse.

## **Et overblik over videnskabelige studier af ledelse**

Der findes forenklet fortalt fire overordnede indfaldsvinkler til videnskabelige studier af ledelse. Den ene er studier af hvilke lederopgaver, der må og bør udføres, hvilket ofte sammenfattes som teorier om lederroller (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Her har eksempelvis Henrik Mintzberg (1976) gjort sig bemærket. Den anden er psykologiske studier af, hvad der kendetegner ledere som personer med henblik på at klarlægge hvilke personlighedstræk ’gode’ ledere har (Kaufmann og Kaufmann, 2008). Den tredje er studier af, hvordan ledere bør optræde for at få mest muligt ud af deres medarbejdere, hvilket giver anledning til teorier om ledelsesstile og situationsbestemt ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2008). I den forbindelse er eksempelvis Daniel Goleman (2000) og Paul Hersey (2008) nævneværdige. Den fjerde er studier af, hvordan ledere kan give hele organisationen retning og mening samt ændre organisationer – ofte omtalt som værdibaseret ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Her har eksempelvis Philip Selznick (1957) haft indflydelse.

Mens den første tilgang til ledelse således søger at klarlægge, hvad ledere faktisk gør, hvilke opgaver, de udfører og hvilke forventninger, der er til lederne, er de tre andre tilgange mere fokuseret på, hvad der kendetegner god og effektiv ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Den første tilgang, repræsenteret af eksempelvis Mintzberg, har således empiriske ligheder med dette studie ved at indsamle detaljerede data om lederes hverdagsaktiviteter. Imidlertid er det teoretisk analytiske arbejde forskelligt. Mens Mintzberg er optaget af at udføre forskellige rolle- og opgavebeskrivelser, er dette speciales sigte at anskueliggøre de kontekstuelle forhold, der producerer og betinger ledelseshandlinger i organisationer. Jeg vil ikke uddybe de

fire nævnte retninger yderligere, da de på forskellige måder lægger et individuelt og normativt perspektiv på ledelse, og det er ikke ambitionen med dette speciale. Det er derimod at forklare, hvad der former ledelse som praksisser i organisationer, da det bidrager til at udfylde et videnshul på området.

## Ledelse som Wayfinding

Den engelske professor Robert Chia er en inspirationskilde til dette speciales ambition om, ud fra et praksisteoretisk perspektiv, at anskueliggøre de 'naturlige' dynamikker i en organisation, der former ledelse. I sin artikel *A Process-Philosophical Understanding of Organizational Learning as 'Wayfinding': Process, Practices and Sensitivity to Environmental Affordances* (2016) redegør han nemlig for, at det er underbelyst, hvor stor en rolle social tillærte praksisser spiller i at forme en organisations dispositioner og modus operandi (Chia, 2016). Chia finder i den forbindelse, at 'the practice turn' kan bidrage til at svare fyldestgørende, hvad det er for nogle selvfølgeligheder, som ordner handlinger ubevidst i organisationer - vel og mærket uden at fremhæve det kognitive aspekt (Ibid).

Jeg finder desuden Chias artikel relevant for en diskussion om ledelse i organisationer. Chia advokerer for, at organisationer bliver mere succesfulde ved at acceptere præmissen om, at overraskelser, usikkerheder og nyheder er dagligdags vilkår. Det indebærer at acceptere ledelse som 'wayfinding' (Ibid). Det vil sige løbende at fornemme, improvisere og tilpasse sig situationer samt lære igennem iterative situerede handlinger. Mantraet er 'know as we go' (Chia, 2016, s. 13), hvilket ifølge Chia er velkendt for mange erfarne ledere, selvom det konflikter med meget ledelsessnak om beslutsomhed, sikkerhed og handleklarhed (Ibid). På den måde kan Chia, ligesom dette speciale, siges at tage afstand fra at betragte lederuddannelser som den bedste løsning på praktiske problemstillinger i organisationer.

## Ledelse og forandring

De australske professorer Jane Wilkinson og Stephen Kemmis skrev i 2015 artiklen *Practice Theory: Viewing leadership as leading*, der bidrager med værdifuld indsigt i de problemer, der er med at forandre eksisterende ledelsesformer. Overordnet redegør de for, at fokuset på lederen som individ marginaliserer et kritisk blik på forskellige kontekstuelle forhold, der har betydning for forandringsprocesser. De anvender derfor begrebet leading i stedet for leadership som et led i deres 'site ontologiske' tilgang, da det bidrager til at skifte fokus fra en selvfølgelig og fast rolle/autoritet til de spredte aktiviteter og praksisser, der konstituerer

ledelse (Wilkinson & Kemmis, 2015). Af samme årsag er jeg bevidst om at anvende begrebet ledelse frem for lederskab.

Ifølge Wilkinson og Kemmis kræver bæredygtig forandring ikke blot en forandring i den enkelte professionelles praktiske viden, men også i de praksisarkitekturer, der støtter praksisserne. Såfremt ledelsesmæssige forhold skal ændres på en bæredygtig måde, kræver det derfor at analysere og forstå ledelse i relation til indbyrdes aktiviteter. Artiklen, som er en inspirationskilde til specialets tilgang til ledelse og forandring, henviser til et større studie på australske skoler. Her ses ledelse som praksis i relation til øvrige praksisser som professionel læring, undervisning, elevlæring og forskning og kaldes the 'Education Complex'. I den forbindelse udvikler Wilkinson og Kemmis, i samarbejde med fire øvrige australske forskere, deres teori om 'Ecologies of practices' (Wilkinson & Kemmis, 2015, s. 344; Kemmis et al., 2014). Dette vil jeg vende tilbage til under Kapitel 3, da det forandringsperspektiv, der ligger i denne teori om praksisøkologier, går igen i specialets diskussion.

# Kapitel 3 - Teoretisk position

I dette kapitel vil jeg nærmere redegøre for specialets praksisteoretiske perspektiv, samt for nøglebegreberne inden for dette. Formålet med det er at skabe en forståelse for hvilke elementer, som en praksis er bygget op af i dette perspektiv, og dermed hvad der analytisk er blik for i specialet.

Som tidligere nævnt har jeg valgt et praksisteoretisk perspektiv til at anskueliggøre de komplekse forhold, som påvirker, hvordan ledelse udspiller sig; og herunder hvilke mulighedsbetingelser ledere har for at skabe forandringer på arbejdspladsen efter en lederuddannelse. I den forbindelse er jeg inspireret af filosofen Theodore Schatzki (2002, 2012) samt af begreber og modeller i bogen *Changing Practices, Changing Education* (2014), forfattet af seks australske professorer, herunder professor Stephen Kemmis. Hvordan og hvorfor vil jeg redegøre nærmere for i dette kapitel, men først en kort introduktion til det praksisteoretiske perspektiv.

## Det praksisteoretiske perspektiv

Interessen for praksisser er på ingen måde ny, men begrebet praksisteori er kommet til inden for de seneste årtier (Schatzki, 2012). Det er navnlig filosoffer og sociologer som Theodore Schatzki, Charles Taylor, Andreas Reckwitz og Joseph Rouse, der har udviklet det praksisteoretiske perspektiv (Buch, 2017). De to mest ledende eksponenter for praksisteorien er dog nok Pierre Bourdieu og Anthony Giddens (Schatzki, 2012). Egentlig er der ikke tale om én teori, men mere om en 'familie' af teoretiske forståelser, der bygger på den samme ontologi; nemlig den, at vi helt fundamentalt allerede er i verden, og at vi erkender og lærer igennem vores praktiske handlinger og aktivitet. Disse praksisteoretiske forståelser er således inspireret af den tidlige Heideggers begreb om at 'være-i-verden' og den sene Wittgensteins sprogfilosofiske pointe om, at 'mening er brug' (Buch 2017, Schatzki 2012). En sådan forståelse indebærer, at ting, naturen, materialer, kroppe, fysisk arkitektur m.v. er noget, som findes 'derude'; noget vi hele tiden er omgivet af, påvirkes af, og som sætter rammerne for og understøtter vores aktiviteter (Buch, 2017). Derfor handler ledelse om mere end det enkelte menneske i dette perspektiv.

Individet er i denne optik hverken autonomt handlende eller determineret af strukturer, men ses som socialt handlende. Det vil sige, at individet på samme tid indgår i sociale felter og er konstituerende for den sociale orden (Halkier og Jensen, 2008). I en analytisk sammenhæng tvinger det forskeren ud i at spørge til det naturaliserede, til det ikkebevidste og rutinerede (Jensen, 2016), hvilket passer godt til specialets formål. For dermed kan der skabes viden om, hvad der former ledelse på en naturlig måde uden at fremhæve ledernes personligheder. (Jensen 2016, Halkier og Jensen 2008)

## **Theodore Schatzki's praksisteoretiske perspektiv**

En af udfordringerne ved det praksisteoretiske perspektiv er at afgrænse praksisser. Det vil sige at definere den enkelte praksis, så det er klart, hvordan den adskiller sig fra andre praksisser (Halkier og Jensen, 2008). Det skyldes, at perspektivet søger at indfange mange aktiviteter og elementer i en situation, og der mangler endnu en systematisk redegørelse for metode (Jensen, 2016). Schatzki's praksisteoretiske perspektiv bidrager dog eksplicit med nogle begreber, der gør afgrænsning muligt (Halkier og Jensen, 2008).

### **Doings and sayings**

Schatzki definerer overordnet en praksis som “(...) *an open-ended, spatially-temporally dispersed nexus of doings and sayings*” (Schatzki, 2012, s. 14). Det vil sige et ubegrænset antal aktiviteter i form af 'sigen' og 'gøren', som er spredt over tid og rum, men som hænger kausalt og intentionelt sammen (Ibid, s. 14-15). I specialet betyder det altså de karakteristiske ord og sætninger, som lederne bruger, samt de handlinger, som de foretager over tid i deres arbejde, der hænger meningsmæssigt sammen, og som bidrager til at skabe en social orden. Disse aktiviteter er ifølge Schatzki “(...) *organised by practical rules, understandings, teleoaffective structures, and general understandings*” (Schatzki, 2012, s. 15).

### **Den sociale ordens mekanismer**

Med *practical rules* (regler) forstås sprogligt eksplicite ytringer som principper, definitioner og instruktioner, der peger på, hvad der skal og kan gøres (Schatzki, 2002). Eksempelvis en medarbejderhåndbog, der foreskriver korrekt adfærd på arbejdspladsen. Ifølge Schatzki er regler allestedsnærværende: ”*Rules are ubiquitous in human life: humans are always formulating and producing them*” (Schatzki, 2012, s. 16).

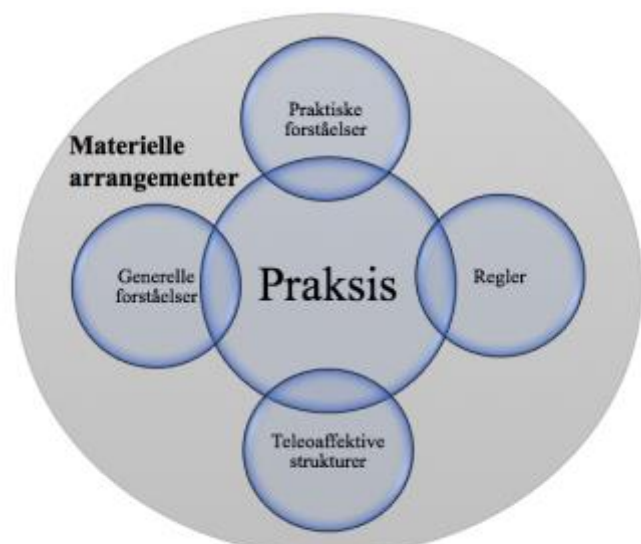
Med *understandings* menes "(...) a skill or capacity that underlies activity" (Schatzki, 2002, s. 79). Det vil sige *intelligibility* (Schatzki, 2012, s. 17). Eller en praktisk forståelse for hvad og hvordan, man skal gøre og sige noget ud fra det, som er ønsket og meningsfuldt; altså viden og know-how i bred forstand. (Schatzki, 2012) Eksempelvis at tænde sin computer for at kunne arbejde.

De *teleoaffective structures* er en form for følelsesmæssige og normative orienteringer. En fornemmelse af hvordan det er rigtigt at opføre sig som leder i en bestemt virksomhed for eksempel. Endvidere er der tale om at handle ud fra et 'projekt' eller et mål, der er styret af længsler, ønsker, inspiration, hvilket igangsætter særlige aktiviteter (Halkier og Jensen 2008, Schatzki 2012). De giver på den måde en overordnet retning, som ikke behøver at komme eksplicit til udtryk, og som ikke udelukker konflikter og uenigheder i at opstå (Buch og Andersen, 2015). Lederes deltagelse i et lederkursus kan eksempelvis være styret af et ønske om at avancere på sit job eller måske bare at beholde det.

*General understandings* betyder en abstrakt sansefønmelse, der kommer til udtryk igennem handlinger og ordsprog. Men det sker uden den formålsbestemthed, som præger de teleoaffektive strukturer (Schatzki, 2012). Generelle forståelser er mere et spørgsmål om, hvordan vi mener, at vi eksisterer i verden, og hvordan det hele hænger sammen overordnet set.

## Materielle arrangementer

Disse fire mekanismer ordner altså sociale praksisser, men ikke på den måde at de flyder frit i en abstrakt verden. En væsentlig ontologisk pointe for Schatzki er nemlig, at praksisser altid spiller sammen med nogle *materielle arrangementer*, eller *enheder*. Det kan eksempelvis være menneskekroppe, borde, telefoner osv. (Schatzki, 2002,



Den sociale ordens mekanismer, jf. Schatzki (2012). Model efter egen tilvirkning

2012). Et arrangement forstås her som flere enheder, der hænger meningsfuldt sammen, relaterer sig til hinanden og indtager positioner i den samme praksis (Schatzki, 2002). For



eksempel er cykling ikke cykling, uden at der også er en cykel involveret. På samme måde er ledelse ikke ledelse uden personer, eller 'kroppe', der kan udføre handlinger. Praksisser og materielle arrangementer ses fundamentalt forbundne. Det betyder, at praksissers effekt og brug giver mening til de materielle arrangementer, mens arrangementerne kanalisere, præfigurerer og faciliterer praksisserne (Schatzki, 2012). En praksisteoretisk analyse af ledelse må derfor nødvendigvis indebære mere end den enkelte leders forståelse af verden.

## **The site of the social**

Praksisser adskiller sig fra aktiviteter ved at være *the site of the social* (Kemmis et al., 2014, s. 29). Det vil sige en specifik kontekst af human sameksistens, der konstant udvikles i et nexus af arrangerede ting og organiserede aktiviteter (Schatzki, 2002, s. 146-147). Reckwitz opdeler begreberne i praxis med x, som er situerede aktiviteter – eller enkelthandlinger som f.eks. at sætte et kryds med en kuglepen; og i practices med c, som er rutineret adfærd eller 'praktikker', koordineret af kropshandlinger, mental aktivitet, brug af ting, erfaring, følelser og ønsker (Reckwitz, 2002, s. 249). Som f.eks. at stemme til et folketingsvalg. Selvom praksisser og aktiviteter er forskellige, kan de alligevel være forbundne. F.eks. kræver det at afgive sin stemme (practice) at sætte et kryds med en kuglepen (praxis). Men det kan også være meningsfuldt at sætte kryds i andre tilfælde, som ved udfyldelse af en registreringsblanket. I begge disse tilfælde bidrager praxis til at reproducere (forskellige) praksisser. Men de kunne også have destabiliseret dem ved at afvige fra disse gængse handlemønstre. F.eks. ved at have tegnet en sol.

*Site* begrebet bliver som følge af ovenstående central for Schatzki's praksisteoretiske perspektiv. Sites er en form for kontekst. Det er der, ting findes og hændelser sker; og hvor forskellige aktørers mål og projekter influerer på aktiviteterne, tingene og hændelserne (Schatzki, 2002). "In Schatzki's terms, the practice itself is the site in which the shared spaces exist and overlap" (Kemmis et al., 2014, s. 35). Sites er altså der, hvor forskellige menneskers liv hænger sammen, overlapper hinanden, og hvor bestemte former for mening gøres mulige. En leders viden og færdigheder kan altså ikke i dette perspektiv kun forstås psykologisk og isoleret set. Lederen vil altid indgå i en interaktion med andre personer og med forskellige ting i flere sites. F.eks. til møder, i kantinen, på sit kontor, på et lederkursus osv. Og i alle disse sites vil lederens aktiviteter være påvirket af en række forhold. F.eks. egne og andres ønsker til, hvad der skal opnås; de kolleger der skal samarbejdes med om bestemte opgaver; de materialer, lokaler og den teknologi, der er til rådighed i den forbindelse osv. I forhold til

ledelse er det således relevant at forstå i en praksisteoretisk analyse, at ledere bevæger sig igennem sites, hvor de interagerer med et væld af forskellige semantiske, materielle og sociale ”elementer”, og hvor disse interaktioner stabiliserer eller forandrer praksisser, alt efter hvad der situeret er meningsfuldt for aktørerne.

## **Stephen Kemmis et al. (2014) om praksisteori og praksisarkitektur**

Vi er nu godt på vej til at sætte en praksisteoretisk analyseramme op for at undersøge ledelse. Imidlertid kan vi gøre den mere konkret endnu. Stephen Kemmis et al. (2014) transformerer nemlig Schatzki’s filosofiske tanker til nogle mere hands on forståelser og supplerer hans nøgleord med yderligere begreber til brug for en analyse af praksisser. Det gør de i bogen *Changing Practices, Changing Education*. Endvidere skematiserer de her praksisser i det, de kalder *Table of invention for analysing practices* (Kemmis et al., 2014, s. 39). Og denne udgør en operationaliserbar analysemodel i specialet.

### **Relatings**

Ifølge Kemmis et al. (2014) har det relationsmæssige aspekt behov for at blive tydeligere belyst end det gøres hos Schatzki. De supplerer derfor sayings og doings med begrebet *relating*, der lægger op til en overvejelse af hvilke magtforhold og solidariseringer, der stabiliserer sitet. Dette supplement finder jeg relevant for specialet, da praksisteorien undertiden ellers kritiseres for ikke at synliggøre magtperspektivet (Jensen, 2016). Jeg vil derfor også have analytisk blik for, hvordan sociale regler, rollefordelinger og interpersonelle relationer indvirker på den ledelse, der praktiseres.

### **Practice ecologies**

Kemmis et al. (2014) introducerer også begrebet *practice ecologies*, eller praksisøkologier, der handler om, at praksisser relaterer sig til hinanden. Det gør de ved, at sayings, doings og relatings i nogle praksisser former, og bliver formet af, sayings, doings og relatings i andre praksisser i sitet. Derved kan praksisser opretholde hinanden, men også kvæle hinanden (Kemmis, 2014). Perspektivet er overordnet, at praksisser hver dag enten reproduceres eller ændres (Ibid). Men at den ændring, der ønskes for en praksis, potentielt ikke vil kunne slå igennem, med mindre de tilgrænsende praksisser ligeledes adresseres. Er det eksempelvis hensigten at skabe sproglige ændringer i en virksomhed, er det nødvendigt at forholde sig til hvilke praksisser, dette nye sprog skal indgå i; eksempelvis teammøder, ledermøder,

kollegasparring, markedsføring, strategiplanlægning osv. Alle de omkringliggende praksisser er af betydning at betragte, såfremt en udvalgt praksis skal analyseres og eventuelt transformeres (Ibid). Dette perspektiv på forandring er grundlæggende for projektets diskussion om, hvad der styrer forandring i relation til ledelse.

## **Practice architectures**

Kemmis et al. (2014) tilføjer desuden begrebet *practice architectures*, som handler om, hvordan sayings, doings og relatings ordnes, betinges og udfoldes. Disse 'praksisarkitekter' specificeres i form af tre arrangementer, kaldet *kultureldiskursive*, *materieløkonomiske* og *socialpolitiske* arrangementer (Kemmis, 2014, s. 30-31). Med *kultureldiskursivt* arrangement forstås det bestemte sprog og de diskurser i sitet, der gør noget mere relevant at sige i – og om en bestemt praksis, frem for noget andet. Med *materieløkonomisk* arrangement forstås eksempelvis hvad de eksisterende rum, økonomiske rammer og den aktuelle tid muliggør af handlinger. Med *socialpolitisk* arrangement forstås hvordan skabelsen af bestemte relationer kan forudsætte eksempelvis særlige interesser, roller, fælles forståelse eller autoritet. (Ibid)

Sammenfattende konstitueres praksisser dermed ifølge Kemmis et al. (2014) af sammenhængen mellem sayings, doings og relatings i retning af opfyldelsen af et særegent projekt, igangsat og rammesat af praksisarkitekturen (Ibid), jf. følgende arbejdsdefinition:

A practice is a form of socially established cooperative human activity in which characteristic arrangements of actions and activities (doings) are comprehensible in terms of arrangements of relevant ideas in characteristic discourses (sayings), and when the people and objects involved are distributed in characteristic arrangements of relationships (relatings), and when this complex of sayings, doings and relatings 'hangs together' in a distinctive project (Kemmis et al., 2014, s. 31).

## **Table of invention for analysing practices**

Kemmis et al. (2014) konceptualiserer endvidere deres praksisteori og praksisarkitektur i følgende skema, kaldet *Table of invention for analysing practices*:

<i>Elements of practices</i>	<i>Practice architectures in the site</i>	
<p><b>Project</b></p> <p>In this cell, we describe what we take to be the <i>project</i> (or <i>telos</i> or purpose) of the practice we are studying, based on the evidence available (for example, the content of a transcript and other related observational, interview or documentary evidence available). When a participant sincerely answers the question ‘What are you doing?’, they describe the <i>project</i> of the practice (from their perspective).</p>	<p><b>Practice landscape</b></p> <p>In this cell, we describe how people and objects are differently enmeshed in the interactions (that is, in the activity-timespace) of the practice being studied. Different people and objects may be involved at different stages or in different episodes or in different aspects of the practice, and they may participate in different roles or from different perspectives. Some objects not apparently relevant to the activities (the ceiling, for example) may in fact play a role in enabling or constraining the practice and in this way be enmeshed in the activity-timespace of the practice.</p>	
<p><b>Sayings</b></p>	<p>In the cells on the left, we identify the principal <i>sayings, doings</i> and <i>relatings</i> that compose and ‘hang together in’ the <i>practices</i> under study; alongside these, on the right, we identify (respectively) the principal <i>cultural-discursive, material-economic</i> and <i>social-political arrangements</i> that are resources that make possible (<i>prefigure</i>) the sayings, doings and relatings we observe. In the analysis, we aim to identify at least the most significant proximal arrangements that shape the sayings, doings and relatings observed (things present in the site), and, where relevant, more distal conditions (like more widespread languages of policy or theory, more extensive material layouts, or wider sets of social relationships in or beyond organisations) that are significantly enmeshed in the practices under study. Together, the cells on the left describe the <i>practice</i> in terms of what is said and done and how people relate in it; together, the cells on the right describe the <i>practice architectures</i> that form the <i>niche</i> (on the model of an ecological niche) that permits the practice to survive in the site.</p>	<p><b>Cultural-discursive arrangements</b></p>
<p><b>Doings</b></p>		<p><b>Material-economic arrangements</b></p>
<p><b>Relatings</b></p>		<p><b>Social-political arrangements</b></p>
<p><b>Dispositions (<i>habitus</i>)</b></p> <p>In this cell, we describe what we take to be the most significant <i>dispositions</i> (or <i>habitus</i>) called on or developed in the principal participants as they participate in the practice. Bourdieu (1990) describes the <i>habitus</i> as a set of dispositions developed by a participant enacting a practice in cultural, material and social fields (for example); these dispositions are what give the participant the ‘feel for the game’ that makes it possible for them to act appropriately in the field. In our view, dispositions include knowledge, skills and values. <i>Knowledge</i> relates chiefly to the <i>sayings</i> and cultural-discursive resources (in language, in semantic space) present in or brought to the site; <i>skills</i> relate chiefly to the <i>doings</i> and material-economic resources (in activity and work, in physical space-time) at the site; and <i>values</i> relate chiefly to the <i>relatings</i> and social-political resources (in power and solidarity, in social space) at the site.</p>	<p><b>Practice traditions</b></p> <p>In this part of the table, we comment on the <i>practice traditions</i> that appear to be in play, reproduced, or transformed in the practice. This sets the interactions that compose the practice against a longer history of practice, including at least the history of practice in the local site (for example, in terms of how the participants have acted and interacted as part of the practice in the site over previous days, months or years). Where relevant, we also comment on the practice interpreted against a broader history of this kind of practice (for example, how practice in a particular classroom might be an expression of a practice tradition like progressive education or a particular approach to literacy education).</p>	

Table of invention for analysing practices (Kemmis et al., 2014, s. 39).

Dette skema sammenfatter de tanker og begreber om praksisser og sites, som jeg tidligere har gennemgået i dette kapitel og gør en praksisanalyse operationaliserbar. Modellen illustrer således overordnet, hvordan vi analytisk kan dele en praksis op og ekspliciterer, hvordan den er sammensat med henblik på til sidst at forstå helheden af den. (Christensen og Buch, 2016)

Skemaet inviterer således til analytisk at dele praksisser op i fire 'temaer': *Project*, *dispositions*, *practice traditions* og *practice landscape*.

På den venstre side er fokus på deltagerne og aktiviteterne i praksissen, underforstået hvordan arbejde, idéer, diskurser og relationer mellem mennesker og objekter (sayings, doings og relatings) hænger sammen i retning af nogle for praksissen relaterede mål (projects). Vi kan også kalde det for den individuelle side, hvor lederne forholder sig til og handler i forhold til deres omgivelser. (Ibid) I den forbindelse introducerer Kemmis et al. (2014) begrebet *dispositioner* nederst til venstre, der betyder en 'fornemmelse for spillet'. Med det menes praksisspecifik(ke) viden, færdigheder og værdier, der medfører, at personer gør og siger noget på en særlig måde. (Kemmis et al., 2014) En væsentlig pointe er her, at hver person bærer forskellige perspektiver med ind i praksisserne og udøver dem på forskellige måder. Der udvikler sig derfor forskellige fornemmelser for 'spillet'. Det vil sige for hvordan noget er 'rigtigt' at gøre og sige i forskellige praksisser, hvilket til tider resulterer i for eksempel relationsproblemer (Ibid).

I højre side af skemaet er fokus derimod på sitet, herunder de kultureldiskursive, materieløkonomiske og socialpolitiske arrangementer, der former særlige interaktioner i sitet. Vi kan også kalde det for en ekstra-individuel side, der begriber, hvordan ledes handlinger er en del af en social, historisk og materiel kontekst. En kontekst som rækker ud over ledernes aktuelle handlinger og så at sige eksisterer 'uden for' disse. (Christensen og Buch, 2016) I den forbindelse introducerer Kemmis et al. (2014) begrebet *praksislandskab* (øverst til højre), der er et udtryk for visuelt tilgængelige dele af verden (de materielle, fysiske omstændigheder og regler), som individerne forholder sig til og handler i forhold til (Kemmis et al., 2014). Endvidere introducerer de begrebet *praksistraditioner* (nederst til højre), hvilket skal forstås som en historisk indkapsling af særlige hændelser i en praksis og en kollektiv hukommelse, der tillader disse særlige hændelser at gentage sig (Ibid).

# Kapitel 4 - Videnskabsteoretiske og metodiske valg og refleksioner

Med henblik på at tydeliggøre sammenhængen mellem specialets undersøgelsesgenstand og de teorier og metoder, jeg undersøger genstanden med, vil jeg nu redegøre for mine videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser.

## Videnskabsteoretisk position

Den vestlige tænkning har siden de græske filosoffer været optaget af, hvordan verden kan erkendes. Man forudsatte da, at mennesker som individuelle subjekter er fremmede for verden, og at vi slås med at repræsentere verden i vores bevidstheder (Buch, 2017). Descartes (1596-1650) foretog med afsæt heri en skelsættende spaltning af verden i henholdsvis en fysisk-objektiv substans (verden) og en psykisk-subjektiv substans (bevidsthed). Dermed blev tanken gjort til en universel kilde til viden om verden (Sonne-Ragans, 2012). Denne grundlæggende tankefigur lægger stadig til grund for megen vestlig videnskab, herunder aktuelle forståelser om, at læring handler om individers (kognitive) transfer af viden (Ibid; Buch, 2017).

Praksisteoretikere kritiserer imidlertid denne Cartesianske opsplitning mellem objekt og subjekt for at negligere vores fundamentale væren-i-verden som kropslige, historiske og sociale væsener, der er aktivt handlende og altid rettet mod noget. Inspireret af Wittgensteins (1889-1951) kritik af repræsentationalismen, mentalismen og dualismen samt Heideggers (1889-1976) ontologi er praksisteoretikeres tilgang, at den fysiske verden eksisterer forud for menneskelig aktivitet. Men verden åbenbarer sig blot først for os – og bliver meningsfuld, når vi udfører (sociale) handlinger og tager del i praksisser. (Buch, 2017) Derfor taler praksisteoretikere ikke om epistemologien. Det isolerede subjekts viden og mentale repræsentationer findes uinteressant. I stedet fastholder praksisteoretikere, at erkendelse er et spørgsmål om ontologi, i hvilken forbindelse de tager udgangspunkt i 'konkret brug' og aktivitet. Videnskabelige studier i dette perspektiv indebærer derfor at undersøge samspillet mellem kropslige handlinger, følelser, ting, teknologier, interaktioner m.m. (Ibid) I forhold til at undersøge ledelse i det praksisteoretiske perspektiv - og i den forbindelse de

forandringspotentialer, som lederes erfaringer fra en lederuddannelse måtte give anledning til at skabe på arbejdspladsen, kommer Raelin med en interessant betragtning:

A process-oriented epistemology has more modest goals than the Cartesian view that seeks to explain phenomena from outside the observed system. It is a more pragmatic form of inquiry aimed at understanding the system from within (Dewey, 1938; Tsoukas and Chia, 2002) through active participation in the situation at hand. From this engaged vantage point, researchers can focus not only on the 'doing' of leadership (Yanow, 2006), but also the 'undoing' or 'not doing'. We might ask, for example, what contextual conditions prevented people from serving as agents of change (Raelin, 2011, s. 202).

## **Det empiriske og det analytiske objekt**

Med en problemformulering som 'hvordan udspiller ledelse sig i forskellige situationer på en arbejdsplads', lægger jeg op til at observere og anskueliggøre ledelsesmæssige handlinger som de situeret finder sted. Dette indebærer selv at deltage aktivt i situationerne, og som Raelin beskriver det, at forstå fænomenet 'indefra systemet'. Formuleringen '*hvordan udspiller ledelse sig...*' peger ikke på nogen eller noget specifikt, ud over ledelse som en konstruktion, og dette er netop pointen. For dermed kan jeg med en åben tilgang anskueliggøre det sammensurium af kontekstuelle forhold, der konstituerer ledelse. Spurgte jeg i stedet, hvordan lederen udøver ledelse på arbejdspladsen, ville dette indebære at placere kun lederen i centrum for ledelse, og det er netop ikke ambitionen i specialet.

Jeg spørger tillige hvordan lederes erfaringer fra en ekstern lederuddannelse spiller sammen med ledelse i praksis. Da jeg her trækker jeg på Deweys erfaringsbegreb, fastholder jeg mit fokus på kontekstuelle handlinger (og ikke kun kognition) på såvel arbejdspladsen som under lederuddannelsen. Dermed lægger jeg op til at svare på hvilke multiple, kontekstuelle forhold på arbejdspladsen, der styrer, om personer bliver forandringsagenter som følge af en lederuddannelse (jf. Raelin, 2011).

Opsummerende sonderer jeg således mellem et empirisk og analytisk objekt for at skabe overblik over genstandsfeltet. Det empiriske objekt, altså undersøgelsens genstand, er de aktiviteter og praksisser, som ledere udøver og indgår i på arbejdspladsen, sammenholdt med deres erfaringer fra en lederuddannelse. Den kontekst, det empiriske objekt er taget ud af,

handler om ledelse i det senmoderne samfund. Det analytiske objekt, der afgør hvilke spørgsmål, der er relevante at stille til det empiriske objekt, er Schatzki's og Kemmis et al.'s praksisteoretiske perspektiver. (Sonne-Ragans, 2012)

## **Samspelet mellem sociale praksisser og materielle arrangementer**

Da praksisteori ikke er én teori, men en 'familie' af beslægtede teorier, kan det være vanskeligt at placere et praksisteoretisk perspektiv i ét videnskabsteoretisk paradigme. Eksempelvis forstås relationen mellem sociale praksisser og materielle objekter forskelligt. Lige fra materiel determinisme, hvor materielle forhold forudsættes at være fuldt bestemmende for aktivitet. Til varianter af socialkonstruktivistiske positioner, hvor det materielle ikke tilskrives nogen væsentlig betydning for den sociale praksis. (Buch, 2017) Der er eksempelvis læsninger af Bruno Latours aktør-netværksteori (Halkier og Jensen, 2008), hvor non humane elementer i lige så høj grad som menneskene konstruerer praksisser (Latour, 2005). Jeg læner mig imidlertid op af Schatzki's socialkonstruktivistiske forståelse, hvor jeg betragter menneskene som drivkraften i praksissers konstruktion, men at praksisser samlet set konstitueres af såvel humane som non-humane elementer. Sociale praksisser og materielle objekter ser jeg således som to adskilte men konstant interagerende domæner, der præfigurerer hinanden. Aktiviteter kan ikke udføres, uden at det involverer materielle enheder på en eller anden måde, ligesom at de fleste materielle arrangementer ikke ville eksistere uden en praksis til at opretholde dem (Schatzki, 2012).

## **Konstruktion af viden**

Ifølge antropolog Kirsten Hastrup er videnskab en praksis, hvori der konstrueres viden, og det er derfor vigtigt at klargøre forskerens relation til genstanden, da denne er unik (Sonne-Ragans, 2012). Dette speciale er ligeledes en social konstruktion af viden. Der er ikke tale om, at jeg har foretaget objektive observationer af ledelse i praksis, men derimod, at jeg har foretaget nogle teoretisk reflekterede analytiske snit (Halkier og Jensen, 2008). I interaktion med personer, fysiske omgivelser og materialiteter hos tre virksomheder, herunder uddannelsesvirksomheden, ved udarbejdelse af feltnoter, transskribering af lydoptagelser og interview, læsning og oversættelse af tekster om udvalgte teorier og metoder, analyse og fortolkninger af empirien samt ved vurderinger af analyseresultater, konstruerer jeg viden. Viden om, hvordan ledelse situeret konstitueres i et samspil mellem sociale praksisser og materielle arrangementer. Dette gør jeg i en hermeneutisk vekslen mellem 'tekstens' del og helhed, drevet af mine egne forforståelser; lige fra konstruktionen af genstandsfeltet, over



valg af metoder og teoretisk perspektiv, feltarbejde og interview, analytisk arbejde, og til konklusionen af analytiske pointer (Gadamer, 1999). Mine forforståelser og tolkninger som en del af min væren-i-verden er således forudsætningen for at kunne producere denne viden (Gulddal og Møller, 1999).

For at tydeliggøre min særlige relation til specialets genstandsfelt, har jeg indledningsvist beskrevet, hvorfor jeg finder genstandsfeltet relevant, og hvordan jeg placerer det i forhold til eksisterende viden på området. Ligesom jeg i projektet redegør for mine videnskabsteoretiske, metodiske og teoretiske overvejelser. Endvidere har jeg forud for, og undervejs i, indhentelse af empirien noteret mig mine fordomme med henblik på at klargøre hvilken ny mening, jeg har skabt med specialet (Ibid). Dette vender jeg tilbage til under *Konstruktion af genstandsfeltet*. Med det formål, at mine iagttagelser skal bidrage til en videnskabelig erkendelse på ledelsesområdet, søger jeg hermed at præsentere undersøgelsesgenstanden, og min relation til denne, på en så tydelig måde, at det bliver muligt – i videst muligt omfang at efterprøve, kontrollere og kritisere projektets resultater (Andersen, 2005).

## **Specialets empiriske objekt**

For at skabe klarhed omkring specialets empiriske objekt vil jeg i dette kapitel introducere de personer og arbejdspladser samt den uddannelsesvirksomhed, som jeg har foretaget deltagende observation og interview hos.

## **Etiske overvejelser**

Samtlige personer og virksomheder er af såvel praktiske og etiske hensyn givet pseudonymer. Dels var anonymisering et krav hos den ene virksomhed. Dels er præciseringer af navne og virksomheder ikke væsentlig for undersøgelsen. Dels har jeg anonymiseret informationsgiverne for at undgå, at de føler en risiko for at kunne blive stillet til ansvar for deres bidrag til undersøgelsen. Det væsentligste har således været at skabe en åbenhed og en tillid mellem mig som undersøger og dem som informationsgivere. For kun derved bliver det muligt at opnå den nødvendige tætte adgang til undersøgelsesfeltet, som et praksisteoretisk perspektiv på ledelse fordrer. Konsekvensen heraf er, at jeg ikke har mulighed for at henvise til offentligt tilgængelige hjemmesider som dokumentation for min beskrivelse af personer og virksomheder i dette kapitel. Jeg står dog til enhver tid inde for oplysningerne, som givet.

## Konstruktion af genstandsfeltet

Specialets empiriske objekt er sammenstykket af deltagende observation hos, og interview med, to ledere fra hver deres organisation samt deltagende observation hos en uddannelsesvirksomhed. De to ledere kommer fra henholdsvis en finansvirksomhed, ”Novobank”, og en behandlervirksomhed, ”Fysioline”. Uddannelsesvirksomheden ”Acutezza” udbyder kurser og uddannelser særlig henvendt til ledere. De to ledere har det til fælles, at de har deltaget på samme kursus i personlig ledelse hos denne uddannelsesvirksomhed - dog ikke på samme tid. Derudover har de to ledere ingen tilknytning til hinanden.

Denne sammenstyknings af informationsgivere kom i stand ved, at jeg blev henvist til Acutezza af en kontakt i mit netværk, som driver forretning med coaching af ledere. Min kontakt henviste mig til Acutezza efter en drøftelse om min interesse for forholdet mellem ledelse og eksterne lederuddannelser. Jeg begyndte derefter at researche lidt om uddannelsesvirksomheden og fandt frem til flere filmklip med tidligere kursister, der udtalte sig meget positivt om deres udbytte af lederuddannelsen. Ud fra min viden om problematiseringen af manglende effekt ved kompetenceudviklingsforløb (Vestergaard, 2016), blev jeg nysgerrig på, om disse ledere mon virkelig anvendte det, de havde lært på kurset, i deres arbejde, og i så fald hvorfor (ikke). Jeg opsøgte derfor de kursister på filmklippene, som senest havde deltaget i lederuddannelse hos Acutezza, og her vendte tre ud af seks personer positivt tilbage. Jeg lavede en aftale med to ud af disse tre om at følge dem en dag i deres arbejde samt interviewe dem om både arbejdet og lederuddannelsen. Endvidere lavede jeg en aftale med den tredje person om et interview, da adgang til observation her var vanskeligt at få. For at kunne forstå lederens erfaringer fra lederuddannelsen, vurderede jeg det nødvendigt også selv at deltage på den uddannelse, som de to ledere havde været en del af; vel vidende, at situationerne har været forskellige for både de to ledere og jeg selv på mange punkter og derfor ikke er fuldstændig sammenlignelige. Alligevel var det en chance for at få den i situationen bedst mulige forståelse for lederuddannelseskonteksten, og aktiviteterne her, ved også at mærke den på egen krop. Acutezza havde nemlig første modul på en lederuddannelse klar til afholdelse i begyndelsen af marts 2017. Jeg rettede derfor henvendelse til indehaver ”Jesper Hviid” hos Acutezza med henblik på at få adgang til det pågældende kursusmodul, hvilket jeg fik.

Som det fremgår, var min oprindelige referenceramme til forholdet mellem ledelse og lederuddannelser transferperspektivet, og i den forbindelse en kritisk interesse i det gængse fokus på effekt af uddannelsesforløb. Dette viste sig også i nogle af de første problemformuleringer, jeg udarbejdede i specialets spæde start. Eksempelvis spurgte jeg; *Er det muligt at se ledernes kompetencer blive oversat fra lederuddannelsespraksissen til ledelse i praksis?* Ligesom jeg noterede følgende forforståelser den 7. marts 2017, før jeg selv deltog på lederuddannelsen:

Hvordan virker denne action learning mon i forhold til at lære nyt. Gør det virkelig en stor forskel i forhold til forankring af viden og kompetencer, der gør det lettere at bringe det i spil på sit arbejde, selvom forholdene her er væsentlig anderledes? Jeg er til dels skeptisk, men samtidig også positivt indstillet, set i forhold til den undervisningsform, som jeg selv er vant til, hvor det primært går ud på at sidde stille, lytte og notere, for så måneder senere at vælge noget ud og omsætte det i et selvvalgt projekt under en række faste regler og procedurer, bestemt af AAU.

Jeg købte således her præmissen om det individuelle (og kognitive) perspektivs relevans for undersøgelser om ledelse. Samtidig var jeg dog i færd med at læse forskelligt litteratur om det praksisteoretiske perspektiv (Schatzki, 2002, 2012; Kemmis et al., 2014). Det skyldtes, at jeg tidligere under kandidatstudiet var blevet præsenteret for dette perspektiv og fandt det spændende og nytænkende i forhold til såvel uddannelses- og ledelsesområdet. Senere læste jeg derfor også artikler om ledelse som praksis (Carroll, Levy and Richmond, 2008; Raelin, 2004, 2011; Chia, 2016). Denne læsning tilsammen har, som det fremgår af kapitel 1 og 2, i processen givet mig nye indsigter, der har bidraget til at ændre perspektivet på ledelse til det nuværende. Jeg har således selv udviklet et nyt syn på fænomenet ledelse i specialeprocessen, hvilket har givet anledning til både mange tvivlsspørgsmål men også åbenbaringer, som jeg nu ikke ønsker at være foruden. Eksempelvis har det været noget af en omstilling at forholde sig til viden som indlejret i relationelle aktiviteter og ikke i mentale 'skemaer'. Ligesom det at undersøge ledelse som praksisser, ved at tage udgangspunkt i nogle ledere som bærere af disse praksisser, til tider har været konfliktfyldt. Fordi det er umiddelbart let at komme til at fokusere for meget på den enkelte leders handlinger frem for de praksisser, som disse handlinger (re)producerer og betinges af. Omvendt er det nu blevet mindre meningsfuldt at

forholde sig til ledelse som kun et spørgsmål om lederes rolle, egenskaber, ledelsesstile osv., uden at se disse forhold som en del af praksisser.

## **Præsentation af empiri**

Med disse ord vil jeg nu introducere uddannelsesvirksomheden samt de personer og virksomheder, som bidrager til specialets empiriske objekt.

### **Uddannelsesvirksomheden ”Acutezza”**

”Jesper Hviid” er executive coach, træner, rådgiver, forfatter og foredragsholder hos Acutezza, der er en kursus- og uddannelsesvirksomhed på Sjælland. Acutezza blev grundlagt i 2001 og servicerer kunder internationalt. Deres speciale er individuel og organisatorisk kompetenceudvikling indenfor personlig ledelse, kommunikation, coaching og salg. Målet med deres kurser og uddannelser er at sikre, at deres kunders medarbejdere får de personlige og sociale kompetencer, der skal til, for at virksomhederne når deres mål. Disse personlige og sociale kompetencer arbejdes der for at styrke gennem rådgivning, træning og coaching med udgangspunkt i en ny NLP tilgang. En tilgang særlig inspireret af den amerikanske NLP træner Joseph Riggio, David Cooperrider (Appreciative Inquiry), Positiv Psykologi og Styrkebaseret Ledelse, og som altid tager udgangspunkt i det, der virker, frem for det, der ikke virker.

### **Kurset Personlig Ledelse**

En af deres uddannelser, Personlig Ledelses Program (PLP1), består af fire moduler, hvoraf det første modul, Personlig Ledelse (PL), er det eksternatkursus, jeg har deltaget i. Efter gennemførelsen af PLP er det muligt at fortsætte sin uddannelse hos Acutezza og blive certificeret som f.eks. Performance Facilitator, Business Coach mv. PL kurset løber over tre en halv dag sammenhængende og er målrettet bl.a. nye og erfarne ledere.

Udgangspunktet med PL er, at al god ledelse starter med stærk selvledelse. På PL er der derfor fokus på, hvordan den enkelte person leder sig selv effektivt i retning af at skabe de resultater og præstationer, personen ønsker. Kurset giver ved aktiv deltagelse konkrete og praktiske værktøjer til at motivere sig selv og andre, sætte (og nå) mål, lave en personlig handleplan, øge personlig integritet, autenticitet og karisma, udøve holistisk personlig ledelse, håndtere stress, blive mere mulighedsskabende end problemløsende, tænke kreativt og innovativt, coache og give feedback samt til at øge ens følelsesmæssige intelligens. Derved

skriver kurset sig på mange måder ind i den brede interesse for 'social intelligens' inden for ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2008).

### **Teamleder "Helle" hos "Novobank"**

Helle er uddannet regnskabsassistent og har taget en mini CFA (finansuddannelse). Hun blev ansat hos Novobank i 2010, og et år senere blev hun leder for en gruppe medarbejdere, der arbejdede med indre værdi (NAV). Helle er nu en del af Wealth Management, hvor hun er teamleder for Controlling gruppen (afstemning). En gruppe med officielt ti personer inklusiv Helle selv og en sygemeldt medarbejder. Helle begyndte på lederuddannelsen (PLP1) i 2015, og afsluttede den ultimo 2015. Det var også der, hvor der skete en masse forandringer i Novobank, og hun blev udpeget ny leder for Controlling gruppen.

Helle var meget parat til at lære, da hun begyndte hos Acutezza. Men hun oplevede på arbejdspladsen, at hendes kommunikation ikke rigtig kom igennem som ønsket. Det hjalp dog, da hun begyndte at 'frame', som hun siger. Helle var desuden meget på at tage udgangspunkt i det, der virker efter at have været hos Acutezza. Det skabte imidlertid frustrationer hos medarbejderne, så det har hun måttet justere til at acceptere også at tale om det kritiske.

### **Medejer "Kim" hos "Fysioline"**

"Kim" blev uddannet fysioterapeut i 1997 og har siden 2000 været medejer af "Fysioline", der ligger i Københavnsområdet. Fysioline har et stort udvalg af behandlingstilbud. Ud over fysioterapi tilbyder de f.eks. osteopati, kranio-sakralterapi, shockwawe, afspændingspædagogik, akupunktur og samtalerapi. Faglighed og efteruddannelse er i højsædet, og de holder sig opdateret på de fremskridt inden for behandling og træning. For eksempel i relation til sammenhængen mellem krop og psyke. I 2013 skete der nogle markante organisatoriske ændringer. De besluttede at splitte sig op ejermæssigt, fordi de var uenige om, hvordan hverdag, økonomi, behandling og udvikling skulle forløbe. Kim er derfor nu medejer sammen med "Signe" og har to receptionister og et par fysioterapeuter ansat. Resten er nu selvstændig erhvervsdrivende og lejer sig ind i lokalerne, hvorfra de så samlet driver virksomhed under fællesnavnet "Fysioline". Denne organisering har givet fleksibilitet, ro og mere trivsel, fordi de hver især kan møde og gå som det passer dem og udvikle deres forretning, som de ønsker. De er dog afhængige af samarbejdet med hinanden, nogen mere end andre, fordi nogle af behandlerne får henvist patienter direkte fra Den offentlige

sygesikring og derfor ikke behøver at tænke opsøgende salg. Dette giver stadig lidt uoverensstemmelser i den samlede gruppe (B2, l. 106-117).

Kim har haft en tilknytning til Acutezza siden 2008, hvor han begyndte uddannelsen i personlig ledelse. Han fortsatte med at tage videreuddannelse hos Acutezza frem til 2015, hvor han blev certificeret coach. Det var dog med pauser indimellem på grund af blandt andet skilsmisse og opsplitningen i virksomheden, der ikke levnedede overskud til at videreudanne sig (B2, l. 153-155).

## **Metodiske valg og refleksioner**

For at kvalificere grundlaget for specialets analytiske resultater, vil jeg nu redegøre for mine metodiske valg og undersøgelsesdesign.

### **Undersøgelsesdesign: Deltagende observation og interview to the Double**

For at få viden om praksisser er undersøgeren ifølge Schatzki (2012) nødt til at gå etnografisk til værks, hvilket metodisk indebærer at anvende deltagerobservation, gerne i kombination med andre kvalitative metoder. *"There is no alternative to hanging out with, joining in with, talking to and watching, and getting together the people concerned"* (Schatzki, 2012, s. 25). Ifølge Nicolini (2009) er det optimalt at kombinere deltagende observation og interview, sidstnævnte med fokus på at skabe monologiske narrativer. Denne anbefaling har jeg fulgt, da disse metoder hjælper til at kunne besvare problemformuleringen.

#### **Deltagende observation**

I dette afsnit redegør jeg for mit valg om deltagende observation som metode, mine metodiske valg som deltagende observatør og mine erfaringer i felten med denne rolle.

#### Hvorfor deltagende observation som metode

Deltagerobservation er en metode, der i stigende grad anvendes inden for organisations- og ledelsesforskning, og hvor observatøren deltager i det hverdagsliv, som hun studerer (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Dette er særlig anvendeligt i dette projekt, fordi jeg ikke blot er interesseret i ledernes repræsentationer, forståelser og fortolkninger af virkeligheden, men har

brug for at få en 'ubearbejdet' viden om deres praksisser (Ibid). Med deltagende observation bliver det således muligt, at:

(...) iagttage interaktion, sådan som den udfolder sig i praksis. Det giver en særlig mulighed for at analysere, hvilken betydning konteksten spiller for menneskers handlinger og holdninger, og dermed bliver en dyberegående forståelse af det udforskede fænomen muliggjort. På samme måde kan deltagerobservation give viden om det, man bl.a. i organisationsteorien kalder for "tavs viden" (Polanyi, 1966), fordi det gør det muligt for den studerende at få øje på ting, der i organisationen bliver taget for givet i en sådan grad, at man ikke tænker over det til dagligt – og derfor heller ikke ville nævne det i et interview (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 100-101).

Desuden giver deltagerobservation mulighed for at studere, hvordan lederne handler i forhold til tid, de materielle arrangementer og det fysiske rum, som de arbejder i. Deltagende observation dækker derfor mange af de aspekter, som ønskes belyst i et praksisteoretisk perspektiv.

### Mine metodiske valg som deltagende observatør

Mine metodiske valg indebærer valg af struktur og rolle.

#### *Graden af struktur i det observerede felt*

Inspireret af professor i sociologi, Carol A. Baileys opdeling af observationsstudiet i typologier (Kristiansen og Krogstrup, 2009, s. 48), vælger jeg at foretage 'ustruktureret observation' til at generere data om social adfærd i naturlige omgivelser og få en så upåvirket dagligdagsindsigt som muligt (Ibid, s. 57). I et praksisteoretisk perspektiv giver det nemlig kun mening at observere aktivitet i naturlige omgivelser (Schatzki, 2012; Nicolini, 2009). Endvidere er det muligt at observere ud fra kun ét tematisk fokuspunkt, ligesom Gherardi og Nicolini (2002) tidligere har gjort det i forbindelse med deres studie af sikkerhedsarbejdet på en byggeplads (Kristiansen og Krogstrup, 2009). Forinden de deltagende observationer havde jeg imidlertid forberedt en observationsguide med flere interessepunkter som *projekter, professioner, materialiteter og regler*. Ligesom jeg havde forberedt punkter til fokus på *sayings, doings og relatings*, jf. illustrationen her:

Sayings (sprog, ord)	Doings (aktivitet/arbejde)	Relatings (magt/solidaritet)
<p><i>Hvad siges (gentagelser), og hvad svares der på det?</i></p> <p><i>(eks. på analytiske snit):</i>  <i>Åbninger: Hvad gøres og siges der i de første minutter af mødet?</i></p>	<p><i>Hvad gør deltagerne (gentagelser), og hvordan reageres der på det?</i>  <i>(Fokus på interaktion)</i></p> <p><i>Hvordan er (de tavse) regler for interaktion (fx</i></p>	<p><i>Hvem opsøger/samarbejder/sidder sammen med hvem?</i></p> <p><i>Hvordan bruger deltagerne artefakterne i rummet?</i></p>

*Udsnit af observationsguide, jf. bilag 1, s. 2*

Guiden udarbejdede jeg for at have et teoretisk reflekteret holdepunkt, såfremt det blev nødvendigt. Men i praksis blev den ikke til meget hjælp, hvilket blot er endnu et eksempel på, hvordan observationer i naturlige omgivelser fører forskeren i forskellige retninger i et uforudsigeligt kreativt kaos (Kristiansen og Krogstrup, 2009). Mine feltnoter blev derfor noteret sporadisk, når det var muligt i selve situationen, eller skrevet ned om aftenen efter dagens observationer. Ligesom jeg valgte at lydoptage flere øvelser og oplæg på lederuddannelsen samt en medarbejderudviklingssamtale og et ledermøde på en af arbejdspladserne for senere at genlytte og transskribere dele af disse.

#### *Min rolle som observatør*

I forhold til min rolle som observatør tager jeg udgangspunkt i Raymond Golds teoretiske klassifikation af roller i feltarbejdet (Kristiansen og Krogstrup, 2009, s. 101). Mens jeg på lederuddannelsen overvejende er *total deltager*, er jeg *deltageren som observatør* hos henholdsvis finans- og behandlervirksomhederne. I forhold til Golds definitioner afviger min observationstilgang dog på et væsentligt punkt. Som total deltager på lederuddannelsen har alle øvrige deltagere således været fuldt ud vidende om årsagen til min tilstedeværelse, som blev præsenteret indledningsvist. Flere har under kurset spurgt ind til mit projekt, men overvejende agerede jeg deltager på lige fod med de øvrige kursister, hvorved vores relationer udviklede sig som mere end blot 'feltrelationer' (Ibid). Denne feltrelation har derimod været fremtrædende under mine observationer i de to virksomheder, da det ikke gav mening her at inddrage mig som medarbejder for at få indsigt i ledelsespraksisserne. Men min relation til lederne har været involverende, uformel og 'langvarig' i den tid, jeg var til stede og observere, da jeg har deltaget i deres aktiviteter. (Ibid)

#### Mine erfaringer i felten

Jeg finder det relevant at fremhæve, at den dyberegående forståelse af det udforskede fænomen, som jeg fremhævede tidligere som en af metodens fordele (Justesen og Mik-Meyer,



2010, s. 100-101), i nogle tilfælde kan være vanskelig at få med denne metode. Det viser mine feltnoter eksempler på. Under et morgenmøde i finansvirksomheden snakker en gruppe kolleger om status på de forskellige opgaver, der skal løses. I den forbindelse erfarer jeg, hvordan en manglende forståelse for såvel kontekst og fagsprog bliver hæmmende for at kunne notere, hvad der siges og gøres af såvel medarbejderne og lederne. Og dette gør praksissen svær at begribe. Af mine feltnoter fremgår således:

Jeg kan slet ikke følge med i deres fagsprog opdager jeg hurtigt. De andre har helt styr på hvad de snakker om, og det er meget de samme medarbejdere, der byder ind. Begreber flyver rundt i luften, og jeg når ikke at høre halvdelen, og det jeg hører, ved jeg ikke hvad betyder. Det gør ret stort indtryk på mig, hvor svært det er at forstå. Jeg får efter bedste evne noteret følgende, som alene er brudstykker af en samtale, og hvor mit fokus er på at fange hvordan de taler om tingene, og mindre det præcise indhold (Bilag 1, l. 62-67).

Selvom jeg før har lavet deltagende observation og dermed feltnoter, erfarer jeg altså her på ny, hvor stor en betydning sproget har for dokumentationen af etnografiske observationer. Jeg får dog informationer om, at deres fokus er på løsningen af problematiske arbejdsopgaver, at der er enkelte medarbejdere, der tager ordet mest, at lederen mest faciliterer mødets afholdelse, at de har stående møder osv. I et samspil med øvrige observationer er disse informationer derfor med til at illustrere, hvordan ledelse udspiller sig i virksomheden.

## **Interview to the Double**

Jeg vil nu redegøre for mit valg af interview som kvalitativ metode i specialet, og herunder den særlige tilgang til interview, som er velegnet inden for det praksisteoretiske perspektiv. Ligeledes fremgår mine metodiske valg som interviewer.

### Hvorfor kvalitative interview som metode

Interviewet som 'den mundtlige fortælling' er ifølge Schatzki (2012) en vigtig del af et etnografisk arbejde, fordi det dokumenterer reflektive deltageres historiske rejser igennem en række af praksisser. Dermed bliver det muligt at få glimt af flere praksisser i en organisation over en tidsrække; herunder hvilke aktiviteter, der forbinder og konstituerer disse praksisser, og hvordan de har udviklet sig (Schatzki, 2012). Da mine observationer er kortvarige, giver interviewformen mig altså mulighed for at afdække væsentlige aktiviteter af historisk karakter. Derfor udgør interview et både godt og nødvendigt supplement til at forstå de sites,

jeg interagerer med i undersøgelsen. Endvidere giver det mig mulighed for at stille opklarende spørgsmål til det, jeg observerer i felten. Ligesom det giver mulighed for at spørge ind til regler og procedurer på arbejdspladsen, som det ikke er muligt at observere.

Ifølge Brinkmann og Tanggaard (2010) må interviewformen stemme overens med forskerens teoretiske forståelse af genstandsfeltet. Jeg anvender derfor en særlig interviewform inspireret af professor Davide Nicolini's artikel *Articulating Practice through the Interview to the Double* (2009). Ifølge artiklen er formålet for mig som interviewer at få instruktioner af informanten som om jeg skulle kopiere informantens handlinger. Jeg beder derfor lederne om at fortælle om deres aktiviteter, hvorved de bliver nødsaget til at selektere og derved fremhæve nogle aktiviteter og skjule andre. Dette skaber ifølge Nicolini (2009) ofte en fortælling, der er stærk moraliseret og idealiseret, fordi lederne derved skal stå til ansvar for deres adfærd. Derfor er metoden særlig velegnet til at indfange de aktuelle bekymringer, som styrer deltagernes adfærd og viser den normative og moralske dimension af praksis (Nicolini, 2009).

### Mine metodiske valg som interviewer

Jeg har valgt at interviewe begge ledere for at kunne sammenholde deres praksisser og erfaringer fra lederuddannelsen. Kommer der mon karakteristiske gentagelser, modsigelser eller variationer til udtryk? Min forventning var at opleve vidt forskellige situationer. Dels fordi lederne har deltaget på lederuddannelsen på forskellige tidspunkter. Dels fordi deres deltagerforudsætninger på uddannelsen og i arbejdslivet er forskellige. Dels fordi der er forskellige regler og procedurer, sociale aktiviteter og materialiteter på arbejdspladserne osv. Ved således at undersøge ledelse på to arbejdspladser er det mit mål at skabe en mere nuanceret analyse, end hvis jeg blot valgte at følge én tidligere kursist.

Jeg vælger endvidere at interviewe lederne i løbet af mine observationer, altså mens jeg er i praksis. For eksempel efter et ledermøde eller på en rundtur i virksomheden, hvor et ledigt lokale byder sig til, og hvor der er tid til at fortælle. Dette finder jeg er den mest velegnede måde til at begribe de situerede fænomener, der konstituerer ledelsespraksisserne.

Under selve interviewene er jeg særlig opmærksom på ikke at intervenere for meget, da formålet er at få skabt så mange og lange monologer som muligt hos informanten. Fordi de "afslører" bedst informantens aktiviteter på en 'naturlig' måde (Nicolini, 2009). Gode

spørgsmål i dette perspektiv går derfor på hvilke specifikke handlinger, der dagligt foretages af lederne, og hvordan de ville instruere mig i at varetage deres job. Og i den proces bør jeg kun bryde ind med opklarende spørgsmål som f.eks. *Hvordan ville du gøre det? Hvad mener du? Hvornår?* (Ibid).

#### *Interviewenes struktur*

Nicolini anbefaler på den måde at forberede interviewet så lidt struktureret som muligt. Fordi de fortællinger, som informanten selv vælger at give, kan i sig selv fortolkes som en form for rettedhed i praksissen (Ibid). Jeg har dog forud for interviewene forberedt nogle spørgsmål ud fra temaerne *projekter, dispositioner, praksistraditioner og praksislandskab*, som stemmer overens med min analysestrategi. Disse er tiltænkt som samtaleigangsættere, såfremt det ikke skulle give sig selv i situationerne. Ifølge dette uddrag af interviewguiden har jeg her prioriteret instruktionsspørgsmålet som anbefalet af Nicolini:

<p>Habitus (praktisk forståelse - internaliseret)  <i>Hvad er de væsentligste dispositioner (habitus-træk) hos de vigtigste deltagere? (ref. Bourdieu) – deltagerforudsætninger: Hvordan handler de "passende" i praksissen? Kan uddannelsespraksissen forenes med de praksisser, som kursisterne hidtidig har befundet sig i</i></p>	<p>Hvis nu du pludseligt måtte forlade dit job og forinden skulle instruere mig i at gøre <i>helt nøjagtigt</i> hvad du gør – fra du møder om morgenen til du laver dagens allersidste arbejde. Hvordan ville du så instruere mig?  <b><i>Hvordan ville du gøre det? Hvad mener du? Hvornår? I hvilken forbindelse?</i></b></p> <p>Hvad skal til for at du kan sige, at I dag har du været excellent til dit arbejde? (den perfekte leder og medarbejder) (formål: sociale normer)</p>
---	--

*Uddrag af interviewguide, jf. bilag 4*

Dette spørgsmål gav dog blandede resultater. Mens jeg kæmper lidt med at få fyldige hverdagsbeskrivelser af Kim hos Fysioline (B2, l. 374-540), skaber det en lang monolog om Helles aktiviteter hos Novobank uden nærmere behov for opfølgende spørgsmål (B1, l. 1581-1707). Nicolinis fremlægning af interviewmetoden er da også normativ på den måde, at de lange monologer, der afslører såvel konsensus-specifikke som kontroversielle arbejdsforhold, er det optimale ”outcome” af et interview i dette perspektiv (Nicolini, 2009).

### **Udfordringer ved vidensproduktion i det praksisteoretiske perspektiv**

Et praksisteoretisk perspektiv på ledelse indebærer at anskueliggøre selv de små banale ting i hverdagen. Det skyldes, at disse små hændelser og vilkår er med til at betinge en situation på den måde, at de tilsammen skaber ét udfald frem for et andet. Alting er ikke lige vigtigt, men alting er vigtigt. Dermed fordrer dette teoretiske perspektiv en eksplorativ tilgang til

genstandsfeltet på en sådan måde, at det i analysearbejdet bliver en udfordring at selektere i den omfangsrige empiri. Det vil sige at vurdere hvilke empiridele, frem for andre, der er mest væsentlige at fremhæve i forbindelse med besvarelse af problemformuleringen. Endvidere er det en udfordring i analysearbejdet at vide sig sikker på, hvor det giver mening 'at starte', fordi alle delene i sidste ende hænger sammen. Undervejs har jeg eksempelvis erkendt, hvordan det gav bedre mening at starte med temaet praksislandskaber frem for projekter (for overblik, se afsnittet *Analysestrategi*). For dette er med til at give en kontekstforståelse, som har betydning for fortolkningen af delene. Endelig erfarede jeg halvvejs i analysearbejdet, at dette greb om sig i en sådan grad, at der ikke var mulighed for at udfolde thick descriptions for alle tre ledere, som jeg havde indhentet data hos. Jeg fravalgte derfor at gå videre med den leder, som jeg "kun" havde interviewet, idet jeg her fandt det empiriske grundlag tyndt i forhold til at kunne analysere praksislandskabet. Det skyldes, at jeg ikke havde fået information om de regler og materialiteter, som danner rammen for denne leders aktiviteter.

## **Transskribering og bearbejdning af empiri**

Ifølge Nicolini (2009) er det væsentligt at lydoptage interview og transskribere dem ordret. I forbindelse med transskribering af lydoptagelser fra deltagende observation og interview med lederne har jeg anvendt de minimale udskriftskonventioner i Dansk Standard for Udskrifter og Registrering af Talesprog, 2. udgave, 1992. Jeg tilføjer desuden kommaer til tegnsætningen for at gøre de transskriberede sætninger lettere at læse og forstå. Da overlappende tale ikke er relevant for mit teoretisk analytiske fokus, er dette fravalgt at markere.

For bedst muligt at kunne overskue og analysere det fulde datamateriale, har jeg kodet, kategoriseret og begrebsliggjort databidder (Halkier, 2002). Ved læsning af transskriptionerne og feltnoterne har jeg kodet datamaterialet ved at markere udvalgte dele, der meningsmæssigt hænger sammen. Her har jeg angivet en tematisk hovedoverskrift for hver af disse dele, eksempelvis *Praksislandskab* eller *morgenmøde* (Ibid). På den måde er der tale om både en begrebsstyret og en datastyret kodning af transskriptionerne (Kvale og Brinkmann, 2009). Formålet med denne kodning var at afgrænse forskellige ledelsespraksisser i episoder i overensstemmelse med analysestrategien. Efter kodningen har jeg kategoriseret materialet ved at sammensætte alle koderne med eksempelvis *Praksislandskab*, *Projekt* osv. under hver af episoderne i de to virksomheder. Dette med henblik på at skabe en meningsmæssig sammenhæng mellem koderne og udlede noget om de forskellige praksisser ('episoder'). I

den forbindelse begrebsliggjorde jeg også empirien med praksisteoretiske begreber som eksempelvis *sayings* og *doings* m.fl. (Halkier, 2002).

# Kapitel 5 - Analyse

Dette kapitel indeholder først min analysestrategi og dernæst selve analysen, opdelt i to dele.

## **Analysestrategi**

Inspireret af Schatzki's og Kemmis et al.'s filosofiske betragtninger og praksisteoretiske begreber samt *Table of invention for analysing practices*, jf. *kapitel 3*, vil jeg nu gennemgå min analysestrategi. Dette for at gøre den analytiske konstruktion transparent og samtidig give et overblik over specialets analysestruktur.

Først afgrænser jeg ledelsespraksisserne til henholdsvis finansvirksomheden og behandlervirksomheden, hvorved analysen deles op i to dele. Dette for at undgå kontekstuel forvirring. Dernæst afgrænser jeg de identificerede praksisser i episoder under hver af de to virksomheder. Og inden for hver af disse episoder følger jeg systematisk temaerne praksislandskab, projekt, praksistraditioner og praktiske forståelser.

## **Praksislandskab**

Her studerer jeg, hvordan lederne *sayings*, *doings* og *relatings* spiller sammen med eksplicite regler og de fysiske, materielle rammer på arbejdspladsen. Det vil sige hvordan disse 'ydre' forhold gør det meningsfuldt for lederne at handle i situationerne; herunder i relation til at oversætte ord, modeller mv. fra lederuddannelsen.

## **Projekt**

Analysen koncentrerer sig her om formålet med det, lederne gør. Hvilke ambitioner kommer til udtryk, og hvilke særlige handlinger må de udføre for at opnå det, de ønsker? Desuden undersøger jeg, hvordan de kultureldiskursive, materieløkonomiske og socialpolitiske arrangementer betinger disse handlinger.

## **Praksistraditioner**

Min interesse er her hvilken 'sti' af aktiviteter og hændelser, der er lagt for deltagerne i virksomheden. Det vil sige, hvilke traditioner indgår lederne i, og hvordan spiller disse traditioner sammen med deres *sayings*, *doings* og *relatings*? Transformerer lederne mon disse

traditioner på baggrund af erfaringer fra lederuddannelsen? Og hvilke generelle forståelser kommer til udtryk?

## **Praktiske forståelser**

Her undersøger jeg lederne mest signifikante deltagerforudsætninger på arbejdspladsen og hvordan det disponerer dem til at sige, gøre og relatere sig til andre og andet, som de gør. Med deltagerforudsætninger skal her forstås, hvordan lederne har udviklet en særlig kropslig færdighed og en praktisk forståelse af, hvad der er ”naturligt” og ”rigtigt” at sige og gøre i konkrete situationer på arbejdspladsen. Interessant er det derfor, hvad lederne tidligere har lavet, og om erfaringer fra lederuddannelsen kan forenes med de kultureldiskursive, materieløkonomiske og socialpolitiske arrangementer på arbejdspladsen.

## **Analysedel 1: Novobank**

Første analysedel er opdelt i episoderne *daglig drift*, *strategisk praksis* og *medarbejderudviklingssamtale*. Disse episoder må ikke forveksles med at være eksemplariske praksisser som en form for ’best practice’ ledelse. De er derimod hverdagsepisoder, som vi kunne blive mødt med i mange virksomheder (Kemmis et al., 2014). Hensigten med dette er at anskueliggøre hvilke mekanismer, der ’ordner’ måden, som ledelse udspiller sig på i praksis. Analysen er således en væsentlig del af specialets bidrag til at kunne diskutere ledelse i det senmorderne samfund som en ’helhed’ ud fra det enkelte eksempel – og dermed opfylde princippet om eksemplaritet i videnskabelige opgaver (Pedersen, 1997).

### **Episode 1: Daglig drift**

#### **Praksislandskab**

Helle arbejder i et storrumskontor, som er opdelt i mindre sektioner ved hjælp af flytbare halvægge, planter og møbler, og mellem sektionerne er der en lang gang. Helles ’plads’ ligger for enden af storrumskontoret. Der sidder hun sammen med sit team, hvor skrivebordene står overfor hinanden og side om side, kun opdelt af mellemgangen. På hvert bord er der to eller tre skærme foran medarbejderne. Ud over at være arbejdsredskab, fungerer disse skærme lidt som en væg imellem dem (B1, l. 37-59). På Helles bord er der papirer, kuglepenne, telefon, mus, tastatur, underlag, kaffekrus, frugt, læbepomade mv. Så når hun har brug for at finde ro til at koncentrere sig om afstemning, mails, dokumentation af aftaler mv., så har hun det, hun skal bruge inden for rækkevidde.



## Projekt

Storrumskontorets beskaffenhed, skrivebordenes placering og arrangementet på Helles skrivebord har betydning, fordi det påvirker Helles aktiviteter på en særlig måde. Helle arbejder sig f.eks. hen imod et mål om at tage sin laptop med væk fra pladsen i en halv til hel time hver uge.

Fordi min udfordring, når jeg sidder her. Plusset er, at jeg hører hvad der sker. Ulempen er, at jeg kan have to minutters arbejde, to minutters arbejde, to minutters arbejde og ikke kan fordybe mig i noget som helst, fordi der er behov for mig til et eller andet, fagligt, ufagligt, hvad ved jeg. Jeg kan virkelig have svært ved at holde fokus længere tid af gangen. Og når jeg så gør, hvis jeg kan fornemme, at jeg skal ikke være noget for nogen, så skærmer jeg mig også fuldstændig væk, (...) især når jeg skal bruge rigtig meget energi og tid på at formulere mails til andre ledere eller andre grupper, aftaler, altså dokumentere aftaler (B1, l. 1618-1626)

Storrumskontoret giver altså Helle udfordringer med at fordybe sig i sit arbejde med at formulere mails og dokumentere aftaler, hvilket får hende til enten at *'skærme sig væk'* ved hjælp af hendes tre skærme. Eller også forlader hun pladsen med sin laptop i en times tid for at få ro til dette arbejde. Skærmene og laptop'en muliggør dermed bestemte løsninger. Ligesom det materielle arrangement på hendes bord bidrager til, at hun ikke skal gå efter noget hele tiden og dermed blive forstyrret. Imidlertid kan vi forstå, at Helles førsteprioritet er at afklare, om hun skal *'være noget for nogen'* - fagligt eller ufagligt. Noget som hendes placering tæt på medarbejderne i storrumskontoret bidrager til at igangsætte, fordi hun ikke kan undgå at høre, hvad der sker omkring sig. På den måde er rummets beskaffenhed med til



at forme hendes doings, sayings og relatings som en synlig leder, der udøver nærhed i ledelse ved at reagere straks, at hun fornemmer, nogen har brug for hende. Det er dog også muligt for hende at ignorere medarbejdernes snak, særligt hvis hun 'afskærmer' sig. Så det med at skulle 'være noget for nogen' kan også tilskrives nogle teleoaffektive strukturer – eller måske nogle sociale og personlige kompetencer, alt afhængig af perspektivet på det.

For at kunne 'være noget for nogen' gør Helle, hvad hun kan for at være på sin plads hver dag. Særligt de første tre dage i rapporteringen hver måned, som er travle, blokerer Helle konsekvent i sin kalender til at drifte eller gøre, hvad end de i gruppen har brug for for at komme i mål (B1, l. 1635-1639). Men hvis Helle laver for meget afstemningsdrift, så kan hun ikke agere leder. For:

(...) så kan jeg ikke løbe efter de bolde, jeg kan ikke sørge for at opretholde de grænser, der skal være overfor forskellige grupper, ved at tale med dem, være nysgerrig, have tid til at forstå, hvorfor gjorde de sådan, hvorfor sagde de sådan, hvordan er dine processer, jeg har ikke tid til det, der dukker op i gruppen, skabe overblik, strukturere de indkomne ting, der er. Jeg får en hel del ad hoc, både i min egen postkasse, men også fra gruppen. Det kan jeg heller ikke, hvis jeg sidder og afstemmer. (...) jeg er jo advokaten, der skal skærme min gruppe for hvad er det, der kommer ind, samtidig med at jeg også skal skubbe og presse (B1, l. 1644-1660).

I Helles saying 'at være noget for nogen' refereres der altså til mange forskellige doings som at skubbe og presse, opretholde grænser udadtil, undersøge arbejdsprocesser, strukturere opgaver og skabe overblik. Helles teleoaffektive strukturer er dermed rettet mod at overvåge og passe produktionen i hendes gruppe, hvorfor hun hele tiden kommunikerer med medarbejderne og kollegerne. Hun har i den forbindelse erfaret, at det er ved at snakke med andre i huset, at hun får lavet meget arbejde: "*(...) fordi der kommer jo løsninger ud af det hele tiden. De største resultater, jeg har leveret, det er dem hvor jeg har snakket med folk og fået dem til at gøre noget*" (B1, l. 1692-1694). Disse erfaringer påvirker således også projektet om at være noget for nogen. Derudover hjælper Helle selv til på driften om nødvendigt; hvilket igen er en adfærd, som praksislandskabet kan siges at igangsætte og betinge på grund af den driftsmæssige aktivitet, som landskabet synliggør.

## **Praksistraditioner**

Vi kan således forstå, at der er tradition for at være mange afbrydelser i Helles arbejde og meget snak i teamet om hvad de skal gøre (B1, l. 557, 696). En tradition, som Helle dagligt reproducerer, fordi praksislandskabet og de teleoaffektive strukturer gør det meningsfuldt. For Helle opfatter sin kommunikation med andre som en væsentlig driftsmæssig og ledelsesmæssig opgave og bruger derfor meget tid på snak. Endvidere er der tradition for, at Helle sætter tid af i sin kalender en gang om måneden til at hjælpe med afstemning om nødvendigt. Og det er ligeledes en tradition, at Helle som teamleder bliver målt på, hvad hendes team leverer. Men det er op til hende selv at finde ud af hvordan; og ”(...) *det er virkelig learning by doing og hele tiden bruge det, der virker bedst for mig. Og det der virkede i går, virker måske ikke i morgen. Så må jeg finde på noget andet*” (B1, l. 1704-1707). Dette vilkår giver således en driftsmæssig praksis, der indebærer en (daglig) reproduktion af afbrydelser, snak, afskærmning, dokumentation af aftaler, mailkorrespondance, afstemning og lignende, uden nogen særlig opmærksomhed på inddragelse af karakteristiske sayings, doings eller relatings fra lederuddannelsen. Fordi samlet set er der tradition for først og fremmest at varetage driftsmæssig vedligeholdelse, hvilket er styrende for Helles sayings, doings og relatings som beskrevet under *'Projekt'*.

## **Praktiske forståelser**

Helle er uddannet inden for regnskab og finans og arbejder som nævnt selv med afstemning nogen gange, ligesom hendes medarbejdere gør. Dette giver hende en faglig og kollegial 'relating' med medarbejderne, og gør det 'naturligt' at hjælpe til med driften om nødvendigt. Endvidere har Helle som følge af sin faglige baggrund, anciennitet i virksomheden og position som teamleder erfaring med, hvilke driftsmæssige opgaver, der skal løses, hvilket også gør det naturligt at fokusere på disse.

## **Delkonklusion på episode 1**

Opsummerende er der tradition for afbrydelser, snak og afstemningsdrift i det daglige arbejde, ligesom at teamlederne bliver målt på teamets resultater. Endvidere giver praksislandskabet dagligt Helle viden om, hvad hun situeret må håndtere af såvel driftsmæssige som ledelsesmæssige opgaver. Disse vilkår ser ud til at påvirke Helles teleoaffektive strukturer om først og fremmest at ville passe produktionen og herunder hjælpe sine medarbejdere videre med diverse arbejdsopgaver. Helles faglighed, anciennitet og position i virksomheden understøtter endvidere, at hun 'naturligt' igangsætter og reproducerer aktiviteter som at

blokere kalenderen til uforudsete opgaver, skubber og presser medarbejderne, sætter grænser udadtil, undersøger arbejdsprocesser, strukturerer opgaver, skaber overblik, snakker, afstemmer og dokumenterer aftaler. Helles aktiviteter er i den forbindelse betinget af, at hun dagligt må prøve sig frem med, hvad der virker, hvilket er forskelligt. Den usikkerhed, der dermed præger Helles daglige aktiviteter gælder således også i forhold til at inddrage begreber og metoder fra lederuddannelsen i arbejdet. I den forbindelse fandt jeg ikke, at de blev anvendt i den daglige drift.

## **Episode 2: Strategisk praksis**

### **Praksislandskab**

Der er knappe ressourcer i Novobank, hvorfor deres strategi er at simplificere og ensarte ting og processer. Det indebærer at bruge så lidt tid som overhovedet muligt på det, der fungerer, og i stedet fokusere på at optimere processer med smartere og anderledes løsninger (B1, l. 963-972). I forhold til ledelse betyder det, at strategien for resten af 2017 er at ensarte ledernes sprog i organisationen, da det lige nu er meget forskelligt. Samtlige ledere skal derfor på de samme skræddersyede lederkurser i år, hvilket ikke gør det oplagt, at Helle pt. fortsætter på lederuddannelsen hos Acutezza (B1, l. 1260-1265). I forhold til arbejdsprocesser betyder bankens strategi endvidere, at uanset om medarbejderne har med en finsk fond at gøre, eller en dansk kunde, så skal de gøre tingene på samme måde. De skal skrive den samme kommentar, rette fejl på samme måde osv. Men det er en udfordring, fordi de har både investeringsforeninger og kunder i Danmark, Norge, Sverige og Finland, som alle er meget forskellige (B1, l. 963-972).

Det bemærkelsesværdige ved bankens strategi er i dette tilfælde, at den tager udgangspunkt i det, der ikke fungerer. Lederne sprog er ikke ensartet nok, så de må alle på kursus. Arbejdsprocesserne er vidt forskellige, det må de lave om på, så de kan sparre ressourcer. På den måde kan der siges at være en problemorienteret strategisk praksis på arbejdspladsen. Hvilket er direkte modsat det, som lederne anbefales på Acutezzas lederuddannelse. Hos Acutezza tager de altid udgangspunkt i det, der virker, også kaldet PS+ (Present State). Som Jesper Hviid fra Acutezza fortæller under et af sine oplæg på uddannelsen:

Vi har set at det giver meget mere værdi at starte der, hvor problemet ikke er. Altså starte i PS+. Starte med at finde ind til, hvad er det, der allerede fungerer for dig. Sæmpehthen fordi vi gerne vil vide hvad er det, vi kan bygge på. Mm. Og så derfra stiller spørgsmålet, hvad

kunne du godt tænke dig? Og det der typisk sker er, at herfra er det meget lettere at fortælle om sin virkelige drøm (B3, l. 2530-2534).

Den læring, der opstår i Helles interaktioner med underviserne, kursisterne, metoderne, reglerne, traditionerne osv. hos Acutezza. Og den læring, som sker i Helles interaktioner med kolleger, chefer, medarbejdere, regler, procedurer, traditioner, systemer osv. på arbejdet, er dermed væsensforskellig. Dette kan således udfordre, at Helle oversætter begreber og metoder fra Acutezza til sit arbejde. At Helle nu også i 2017 skal indstille sig på nye ledelsesbegreber og -metoder, som der er en fælles forståelse om er 'de(t) rigtige', fordi det antageligt vil ensarte sproget i virksomheden, kan også udfordre Helles videre oversættelsesarbejde af begreber og metoder fra Acutezza.

## **Projekt**

Helle fortæller, at *"(...) det vi ønsker, og det, der er bankens strategi også, det er at simplificere tingene, og det betyder jo at ensarte (B1, l. 968-969)*. Med dette saying sætter Helle lighedstegn mellem sine egne og virksomhedens mål. Helles aktiviteter er dermed styret af et projekt om at ensarte processer. Men hun virker uafklaret med, hvordan hun skal nå derhen. Helle valgte således lederuddannelsen, fordi hun gerne ville forstå sig selv og vide hvad det var, hun skulle gøre som leder. For hun kunne se på nogle af sine kolleger, der havde gået på uddannelsen, at de gjorde noget, der virkede godt, og som tiltalte hende (B1, l. 1530-1534)

## **Praksistraditioner**

Imidlertid ser det ud til at være virksomhedens traditioner, der former flere af Helles aktiviteter i relation til den strategiske praksis, ved at lægge en særlig 'sti' af hændelser i sitet. En del af bankens strategi om at ensarte arbejdsprocesser blev således eksekveret den 1. november 2015, hvor alt hvad der hedder afstemning blev samlet. En hændelse, der indebar sammenlægning af tre grupper til én; 'Controlling', der overvejende består af kvinder mellem halvtreds og tres år, og som Helle blev udpeget ny leder for. Dette betød, at alle i den nye gruppe skulle have nye arbejdsprocedurer, hvilket der blev ramaskrig over. Endvidere indebar denne omstrukturering af grupperne et stort videnstab. For det som seksten personer før vidste og arbejdede med blev skåret ned til tre personer. Ledelsesmæssigt var medarbejderne vant til at være selvkørende med Ditte som leder, hvor de blot holdte statusmøder hver uge, fordi Dittes dag var fyldt op med diverse andet ansvar og andre opgaver. Før gjorde medarbejderne derfor mere eller mindre som det passede dem, og har bare givet besked og ageret på det, de

har fået. Så da Helle bliver udpeget ny leder, får de et kulturchok, fordi hun til at begynde med må dykke ned i mange detaljer og sige 'hvorfor skriver du det her i det her felt', 'hvorfor sender du den mail', 'i øvrigt, når du sender den fremover, så skal du skrive sådan der, og det skal alle gøre'. (B1, l. 814-896)

Cirka samtidig med gruppesammenlægningen fik afdelingen desuden det projekt, at alt fra tre forskellige systemer skulle over i ét system, Dimension. Et system, som medarbejderen Mette har en spidskompetence i, og som hun derfor blev ansat til at styrke gruppens evner inden for. Imidlertid var de på det tidspunkt ved at drukne i ren drift, hvorfor Mette i første omgang arbejdede med 100% drift, men målet nu er at få hende mere over på nogle systemudviklingsopgaver. Medarbejderne bruger nu Dimension systemet dagligt. Men det har været en lang og udfordrende proces med konvertering af data, oplæring af medarbejdere og udvikling af nye arbejdsprocedurer. Og der har været modstand, fordi medarbejderne ikke har haft teknik mindsettet og heller ikke har troet på systemet. De har været vant til at ringe til IT, hvis de havde et problem med systemerne. Men Helle fortsætter med at gentage, at hun forventer, at alle løfter niveauet og bliver rimelig selvkørende på mange IT opgaver. Der er dog stadig et manglende drive hos medarbejderne på den måde, at de ikke byder ind systemmæssigt. (B1, l. 814-896) Opsummerende har der altså været:

- 1) En omstrukturering, hvor tre grupper er lagt sammen til én, hvilket har givet videnstab, nye arbejdsprocedurer og dermed modstand.
- 2) Ledelsesmæssige forandringer for den nye gruppe, hvor en ny leder er tiltrådt, og medarbejderne er gået fra at være selvkørende til at få overvåget arbejdsprocesser og udstukket retningslinjer.
- 3) En systemsammenlægning, der medfører, at medarbejderne pådattes at tilegne sig et IT mindset, de ikke har været vant til. Dette skaber et lavt engagement i dele af arbejdet.
- 4) Stort pres på driften, hvilket formindsker tiden til udviklingsopgaver.

Disse hændelser illustrerer således en normativitet i banken, der indebærer produktionspres og omsiggribende forandringer på kort tid. Hvilket for medarbejderne betyder nye kolleger, opgaver, procedurer og systemer, ny leder, ”overvågning” og retningslinjer samt krav om IT-kompetenceudvikling. Alt sammen forandringer, som medarbejderne ikke selv har taget initiativ til, til dels ikke forstår, og til dels ikke engagerer sig i. Tværtimod udøver de en vis

modstand, der kan siges at indebære et fokus på det, der ikke virker og er utilfredsstillende. På den måde spiller praksistraditionerne ikke sammen med at praktisere lederuddannelsens metoder med fokus på drømme og ønsker. Derimod 'naturliggør' denne hændelsesrække at fortsætte med at udøve "micromanagement" med overvågning, detaljeorientering og irettesættelser. Særligt med henblik på at rette op på individuelle 'udsving', så de kan ensarte processer i overensstemmelse med den strategiske praksis. Men også for løbende at kunne håndtere modstand, systemudfordringer og drift.

Der er således et socialpolitisk arrangement på spil i sitet. Dels i form af nogle fælles forståelser om systemer, rettelser, procedurer og driftspres. Dels i form af en rollefordeling, hvor Helle fra gruppens start har normaliseret en særlig adfærd, der betinger, hvordan det giver mening at fortsætte aktiviteterne. Endvidere betinger sayings som eksempelvis *system*, *-viden*, *-niveau*, *-udfordringer*, *-modstand*, *drift*, *ramaskrig*, *teknik mindset* og *detaljer* hvordan det kultureldiskursivt giver mening at fortsætte samtalen om, og inden for, Helles praksis. Her er der, i min fortolkning, langt til at tale om 'hvad drømmer du virkelig om at gøre', eller 'hvad vil du gerne være endnu bedre til', som er gode spørgsmål på lederuddannelsen. Endelig præfigurer systemerne som et materieløkonomisk arrangement et driftspres og dagligdagsopgaver, som kræver øjeblikkelig håndtering, hvilket ikke spiller så godt sammen med at afsætte tid til refleksion over personlige mål, ønsker eller drømme.

Praksisarkitekturen, i form af strategier, traditioner samt socialpolitiske, kultureldiskursive og materieløkonomiske arrangementer, påvirker dermed Helle til dagligt, på en særlig måde, at prøve sig frem med, hvad der fungerer for at opfylde sit (og virksomhedens) projekt om 'ensartning'. Helle erfarer eksempelvis under en medarbejderudviklingssamtale, at hendes hidtidige måde at motivere og hjælpe medarbejderne på med bl.a. systembeskrivelser og tips og tricks ikke har været struktureret nok. Det er et problem. Hun vil derfor have lavet et decideret uddannelsesforløb (B1, l. 877-878), hvormed hun tager action på det, hun forstår, der ikke fungerer. Og det er lige præcis hvad den strategiske praksis handler om. På samme måde håndterer hun et problem med, at medarbejderne kun fokuserer på egne opgaver ved at tale med en medarbejder om, hvordan de kan gøre det anderledes end nu (B1, l. 577). Hertil kommer hun selv med et bud på en løsning:

L: Kunne det være et tænkt eksempel, at den måde vi tænker på lige nu vil fortsætte lige indtil den dag, vi tager alle opgaver....putter det i en stor pulje og så splitter det op igen

M: Det tror jeg du har meget ret i  
(B1, l. 581-583)

Ligesom Helle vælger at indføre en-til-en møder med hver enkelt medarbejder hver fjortendes dag. Dels fordi der er for meget fnidder blandt medarbejderne, når de er samlet, hvor de styrker hinanden i alt det, der ikke virker. Dels fordi de havde et 'rabalder' over en misforståelse i kommunikationen, der gjorde, at medarbejderne ikke fik leveret som forventet (B1, l. 989-1000). Igen er udgangspunktet for Helles aktiviteter, at der er noget, der ikke fungerer, som må ordnes. Hvilket i dette tilfælde er, at medarbejderne hidser hinanden op, og at kommunikationen går skæv, så der ikke leveres, som der skal. Dette indikerer igen, at det, der driver Helles sayings, doings og relatings, er de daglige interaktioner, hun har, og de udfordringer, der skal løses. Helle fortsætter altså på den måde Novobanks aktiviteter med at udvikle nye projekter og løsninger ud fra det, der ikke virker, i hvilken forbindelse lederuddannelsen ikke spiller ind på ledelsen i virksomheden.

### **Praktiske forståelser**

Den måde, som aktiviteterne ordnes på inden for den strategiske praksis kan endvidere anskueliggøres ud fra Helles dispositioner. Helle er nemlig blevet oplært i Novobank på en særlig måde, der bidrager til, at hun operationaliserer en strategisk praksis på daglig basis, som hun gør. Det vil sige løser de daglige problemer med nye og anderledes løsninger for at få driften til at glide, og for at holde medarbejderne på 'sporet'.

Helle blev ansat i 2010 hos Novobank, og har siden 2011 været leder (B1, l. 1543-1544). Med seks års ledererfaring i forskellige afdelinger i banken er hun derfor godt kendt med mange af sine kolleger og de kulturelle normer i banken. Og som hun siger, kunne hun ikke stå i den stilling, hun gør nu, hvis ikke hun havde fået al den læring igennem årene:

(...) det er meget forskellige mindset nede i gruppen, og det har i dén grad også været en udfordring for mig at komme til en gruppe, hvor. Altså da jeg var nede i den anden gruppe, da havde de brug for én, der gik forrest. Vis os vejen, vis os hvad vi skal, til at komme ned i en gruppe, hvor 'kan du ikke lige flytte dig', 'hvad laver du der', altså jeg skal stå ude i siden og lede dem. Så det er nogle helt andre færdigheder, jeg skal have fat i og har, hold da fast for en læring, det har været. Og jeg kunne ikke stå i den stilling, jeg gør nu, med de udfordringer, der har været, hvis jeg ikke havde haft al den læring, jeg har fået nede i den anden gruppe gennem årene (...) Da havde jeg

både en fyring, jeg havde performance problemer, jeg havde syg ægtefælle, nyansættelser, hvad gør man, når én er gravid og så den næste er gravid og ansættelser og alt hvad der var af HR parametre wroom dem tog vi (B1, l. 889-902).

Helle har altså over tid erfaret, hvordan de håndterer eksempelvis fyringer, performance problemer, nyansættelser og barselsorlov i Novobank. Ligesom hun har erfaringer med medarbejdere, der efterspørger henholdsvis synlighed og afstand i ledelse. Mens hendes første team sagde *'vis os vejen, vis os hvad vi skal'*, siger det nuværende *'kan du ikke lige flytte dig'*, *'hvad laver du der'*. På den måde kan Helles detaljeorienterede og retningsangivende relating være et *'levn'* fra tidligere erfaringer med medarbejdere, der ønsker at få vist vejen frem, og som stadig præger hendes *'modus'*. Interessant er det i den forbindelse, at Helle egentlig ikke ønsker at skulle ned og navlepille alle detaljer i, hvad der skal ske. I stedet ønsker hun frihed under ansvar (B1, l. 762). Hvor kommer det ønske mon fra? Et bud er lederuddannelsen, men dette er der ikke belæg for at udlede.

Endvidere har Helle haft en af virksomhedens sælgere som sin mentor, siden hun begyndte som leder i 2011. En mentor, som på grund af sin sælgerrolle har fået meget træning fra Acutezza, og som introducerede den *'verden'* af begreber og metoder for hende. Helle har derfor tidligere øvet rollespil med sin mentor og brugt ham til casen. F.eks. når hun skulle finde ud af at håndtere en svær samtale. Eller når hun skulle *'sælge en idé'* på teammøder og til sin tidligere chef (B1, l. 1547-1557). Disse erfaringer ser ud til at påvirke Helles sayings og doings i nogle tilfælde. Som f.eks. når hun beslutter at indføre en-til-en møder, fordi medarbejderne styrker hinanden i det, der ikke virker. Fordi heri ligger en karakteristisk forståelse om, at dette ikke er gavnligt. En forståelse, jeg genkender fra lederuddannelsen.

## **Delkonklusion på episode 2**

Opsummerende er Novobanks strategi at ensarte processer og fokusere mindst muligt på det, der fungerer. Denne strategi har de sidste par år givet anledning til driftspres, omstruktureringer, systemsammenlægninger og ledelsesudskiftning. Hvilket har givet tradition for modstand, fokus på problemer og manglende engagement fra medarbejderne. Disse forhold betinger aktiviteter, hvor Helle fortsætter med at udvikle nye projekter og løsninger ud fra det, der ikke virker. F.eks. i relation til opgavefordeling, kompetenceudvikling og kommunikation med medarbejdere. Dermed reproducerer hun normativiteten om at løse problemer ud fra et projekt om at ensarte processer, i hvilken



forbindelse lederuddannelsen ikke spiller ind på ledelsen i virksomheden. Endvidere udøver hun detaljeorienteret og retningsangivende ledelse overfor medarbejderne, selvom de giver udtryk for et ønske om at være selvkørende. Ud over at praksisarkitekturen betinger en sådan relating, kan en forklaring på det også være, at tidligere erfaringer med medarbejdere, der ønskede synlighed og retning, stadig præger hendes modus. I det hele taget kommer det til udtryk, at Helles praksiserfaring hos Novobank har været afgørende for hendes evne til, og måde på, at lede nu.

## **Episode 3: Medarbejderudviklingssamtale**

### **Praksislandskab**

De årlige medarbejderudviklingssamtaler hos Novobank hedder Performance Appraisals (PA), og der afsættes to timer til samtalen (B1, l. 148-149), i hvilken forbindelse der bookes et mødelokale. Helle har den dag, jeg besøger hende, PA med sin medarbejder, Mette, som hun ansatte for ca. et år siden. Mødelokalet er relativt stort og har et langt konferencebord stående i midten med stole omkring. Mette og Helle sætter sig nede i den ene ende overfor hinanden og lægger deres PA papirer, telefoner og keycards på bordet foran sig. De starter præcis kl. 9.30 som aftalt og bruger de afsatte to timer på nær syv minutter. I dette tidsrum bruger de ikke nogle af de medbragte effekter, men orienterer sig kun kortvarigt i PA papirerne ved mødets afslutning (B1, 125-174). Vi har altså nogle materieløkonomiske arrangementer på spil i form af afsat tid, bookedede mødelokaler, brug af borde, stole og PA papirer. Disse materielle vilkår bidrager til at skabe en særlig praksis i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler; nemlig at personerne trækker sig væk fra deres 'pladser' og indtager et lukket rum, hvor der er ro til at sidde og snakke og reflektere over udvalgte emner. Dette arrangement spiller godt sammen med at bringe metoder i spil fra lederuddannelsen. Fordi disse rammer minder mere om de situationer, som skabes på uddannelsen, end f.eks. storrumskontoret hos Novobank gør. Det samme gælder den tid, der på PA afsættes til 'at samtale', som muliggør eksempelvis at bruge spørgeteknikker og observere kropssprog på en måde, som afbrydelser og lyde fra telefoner, snak og kolleger, der arbejder, ikke gør oplagt på samme måde.

Endvidere gælder der særlige regler for PA. Disse regler betinger at producere nye personlige mål samt at evaluere og fremme performance på møderne. Dette spiller umiddelbart godt sammen med lederuddannelsens begreber og metoder, da disse bl.a. knytter sig til sådanne formål (B3, l. 1664-1669). F.eks. skal såvel medarbejderen og lederen forud for samtalen

udfylde et skema med nogle faste punkter om bl.a. performance vurdering og mål for det kommende år. Dette skema betinger dermed hvilke temaer, der skal tales om. Endvidere betinger reglerne, hvornår samtalerne skal afholdes. Her viser det sig, at Helle er ude i sidste øjeblik med at få de sidste PA samtaler i hus, hvilket presser hendes kalender (B1, l. 1283-1289). At reglerne for PA- konceptet spiller ind på Helles sayings, doings og relatings viser empirien flere eksempler på. Dels orienterer Helle sig efter, hvad Mette har skrevet i forberedelsesskemaet (B1, l. 223-226). Dels sørger hun for, at de kommer hele vejen rundt om de emner, de skal (B1, l. 747). Dels giver hun feedback på performance vurdering, som skemaet lægger op til (B1, l. 754-755). Dels sørger hun for at definere nogle klare mål for Mette, som skemaet ligeledes lægger op til (B1, l. 741-745). Og dels sørger hun for at få opdateret og sendt skemaet med de aftaler, de har lavet på mødet (B1, l. 774-775).

## Projekt

Helles gruppe mangler stadig konkret oplæring i det nye system, Dimension, selvom de bruger det dagligt. Da Mette har særlige færdigheder i at forstå og håndtere dette system, er hun en væsentlig brik i det projekt. Helles mål med Mettes PA ses derfor at være to ting. Dels at fastholde Mettes arbejdskraft ved at motivere hende til det videre arbejde igennem personlig målsætning. Dels at motivere Mette til at videndele og samarbejde med resten af gruppen, så den kan blive styrket systemmæssigt. Disse mål igangsætter, at Helle gentagende gange, og på flere måder, forsøger at centrere samtalen om, hvad Mette både har bidraget med og kan bidrage med. Blandt andet ved at spørge ind til, hvad Mette synes er sjovt at lave (B1, l. 205, 219). Og ved at relatere sig solidarisk med hende ved at påpege, at det er '*dig og mig sammen*'. Men det fungerer ikke helt efter hensigten:

L: Din rolle i gruppen og komme som senior og som, hvad hedder det, den tunge dimension specialist, har jo også været den sidste ende af hvordan løfter vi sammen gruppen. Og det er jo ikke dig alene. Det er jo dig og mig sammen (...) Så hvad for nogle parametre, hvis du tænker over det, har du været inde over for at rykke på.

M: Jamen det ved jeg ikke, fordi mange af tingene er jo noget, som de jo ikke har kunnet slippe udenom

L: mm. Men hvad har du gjort?

M: Men det ved jeg ikke. Jeg har jo bare været mig. Jamen det ved jeg ikke

L: Kan du så tage et helt konkret eksempel, hvor du kom igennem med noget, hvor at, yes vi rykkede retningen på den forandring, vi er

igennem med? En helt konkret situation, hvor du tænkte yes, det var fedt, det her?

M: mm nej det tror jeg faktisk ikke jeg kan. Altså jeg har rigtig svært ved at kigge på mig selv og sige hvad er det, jeg har gjort, eller. Fordi jeg ved ikke hvad det er (B1, l. 259-283).

Som det fremgår, lader Mette Helles spørgsmål stå ubesvaret, eller i hvert fald med et '*det ved jeg ikke*', hvilket er noget, der gentager sig under deres samtale (B1). Men egentlig vil Mette også bare gerne have at vide, hvad hun skal gøre på kort sigt. Hun vil have en handleplan, et overblik og en struktur af Helle (B1, l. 554-559). Disse sayings minder således om dem, vi så under *Daglig drift*.

Selvom Mette kender til PA konceptet, og Helle indledningsvis har italesat for Mette, at det er hendes personlige samtale (B1, l. 232-235, 415), så bliver det for visionært i Mettes verden at sige:

(...) uj det kunne jeg godt tænke mig at have klart om et år, og så sidder vi om et år og kigger på den her og siger, jamen det var også på grund af alt mulig, som er uden for min rækkevidde, uden for min indflydelse. Det er noget andet, hvis vi havde et projekt nede hos os. Et eller andet konkret, det her skal vi. Men fordi vi er så afhængige af alle mulige andre, så kan vi ikke rigtig løbe med boldene alene (B1, l. 445-449).

Et materieløkonomisk og socialpolitisk arrangement i virksomheden, hvor grupperne er fysisk afhængige af hinanden tidsmæssigt, økonomisk, kollegialt og materielt, udfordrer altså det meningsfulde i for Mette at tale om personlige ønsker og mål på sin PA. Samtalen når derfor aldrig rigtig til det afklarende og specifikke stadie, som Helle ønsker, ud fra de spørgsmål, hun stiller (B1, l. 1036). Helle afslutter derfor samtalen med selv tydeligt at præcisere Mettes mål: Superbruger på Generel Recon, Swift, kaptajn på skoleskibet og være medigangsætter på One Pagers og SOP'er, og siger: "*jeg tænker, at det er der, du både kan og vil være med til at gøre en forskel. Og det er de ting, jeg tænker, at vi skal have skrevet ind som dine mål*" (B1, l. 741-745). Hermed nedtones Helles solidariske relating igen, hvilket dog ikke ser ud til at genere Mette, idet hun blot bekræfter med et 'ja' (B1, l. 746).

At afslutte samtalen med Mette på denne måde styres af Helles projekter med at få sat mål for Mette og få hende til at videndele og samarbejde. Ligesom afslutningen præfigureres af

socialpolitiske og kultureldiskursive arrangementer. Det vil sige, at Mette efterspørger klare rammer (B1, l. 657-658), at det er Helles rolle som teamleder at få medarbejderne til at bidrage til opfyldelse af virksomhedens strategi om at ensarte processer, at der er regler om at opfylde særlige KPI'er<sup>1</sup> for afdelingen, og at et særligt PA setup fordrer individuelle årsmålsætninger (B1, l. 177-185). Endvidere er der nogle materieløkonomiske arrangementer på spil i form af PA skemaet, lovkrav, der skal opfyldes til brug for certificering i 2018/19, og et afgrænset tidsrum til at holde samtalen i bag lukkede døre (B1, l. 148, 161, 731-734).

## Praksistraditioner

Under *Strategisk praksis* så vi, hvordan Helle reproducerer traditionen i Novobank med at tage udgangspunkt i problemer. Under PA'en med Mette viser der sig derimod nogle karakteristiske sayings og doings i retning af at ville transformere en bestemt tradition. Helle siger her til Mette:

For meget af det, vi får optimeret i dag, det er faktisk lidt tilfældigt. Enten er det kundebehov, der gør det, eller også er det lovkrav eller også er det bare hey, jeg har fået en god idé. (...) jo mere vi kan præge og presse retningen af, at det er lysten, der driver værket, jo bedre er det" (B1, l. 454-457).

'Lyst' er her et karakteristisk saying, fordi det gentages i forskellige sammenhænge hos Acutezza. F.eks. i forbindelse med præsentationen af en øvelse: "*Hvis lederen kunne finde ud af at kommunikere på en måde, så medarbejderne fik lyst til at komme med på rejsen, så var der jo ikke nogen, der ikke ville med, og så havde vi ikke alt det der ballade med at folk vil ikke forandring og ting og sager*" (B3, l. 1975-1978). Forståelsen om at det er medarbejdernes *lyst*, der skal drive en virksomhed igennem forandringer, går altså igen i begge udsagn. Dermed spiller Helles erfaringer fra lederuddannelsen potentielt ind på, at hun forsøger at bryde traditionen i Novobank med at optimere på baggrund af kundebehov og lovkrav, til i stedet at ville skabe lyst hos medarbejderne til at '*komme med på rejsen*'.

---

<sup>1</sup> KPI står for "Key Performance Indicator" og er en betegnelse for en styringsmekanisme, der kan hjælpe afdelingen med at vurdere, hvor godt det går med at nå deres mål (kilde: centerforlean.dk, 2017).

Helles udsagn kan imidlertid også være et udtryk for en generel forståelse formet af historiske begivenheder på arbejdspladsen. En forståelse om, at det er *nødvendigt* at skabe lyst for på sigt overhovedet at 'eksistere' i virksomheden. For som hun også siger til Mette under PA'en:

Så det er jo bare om at tage fat der, hvor vi kan præge positivt og præge den retning, vi skal. Fordi der er jo kun én vej. Det er udvikling eller afvikling, vi er nødt til at have vores kompetencer udviklet, for vi kan ikke stå stille. Slet ikke i den her verden, og det ved vi jo også godt. Vi sidder jo et sted, hvor vi ikke ved, hvor vi havner om fem år, om ti år. Og den viden, vi er nødt til at have for at sikre vores egen eksistens, og hvis konsekvensen bliver, at vi er outsourcet af en eller anden årsag, jamen så er det jo dem af os, der har formået at følge med forandringen, som følger med et andet sted, og det tror jeg sådan set alle er ret bevidste om (B1, l. 598-605).

Ifølge Helle er der altså kun én vej frem: Kompetenceudvikling. Ellers 'afvikler' man sig selv. Så de kan lige så godt præge retningen positivt der, hvor de kan. På den ene side er det således muligt, at Helles erfaringer fra lederuddannelsen spiller ind på hendes aktiviteter under PA'en med fokus på 'lyst'. På den anden side er det også sandsynligt, at den tradition, der er med at håndtere forandringer på i virksomheden, har udviklet en generel forståelse hos Helle om, hvordan 'verden hænger sammen' i Novobank; som er enten '*udvikling eller afvikling*', hvorfor det bedste - og *nødvendige* er, at '*lysten driver værket*'.

### **Praktiske forståelser**

Helle ser ud til at have en del erfaring med at holde medarbejderudviklingssamtaler. Det tolker jeg ud fra den måde hun guider os ind i lokalerne på, orienterer sig tidsmæssigt på, stiller spørgsmål på - frigjort fra PA papiret, og ud fra det, hun fortæller om hendes tidligere PA samtaler. Der kommer dog en karakteristisk adfærd til udtryk i dette site på den måde, at jeg kan genkende elementer fra lederuddannelsen i Helles modus. I den forbindelse er det interessant, hvordan denne modus møder modstand i sitet.

Helle kæmper eksempelvis med at balancere imellem at lade Mette tale ud om sine frustrationer, og at stoppe hende for at få hende over i en mere positiv retning (B1, l. 954-958). En aktivitet, der lyder til at gentage sig i flere af Helles PA'er med sine medarbejdere (B1, l. 1058-1067). Helle vidste godt, at Mette ville stikke af rigtig mange gange, fordi "(...) *hun er meget på at gøre tingene anderledes, men (...) hun stikker af i en retning på det, der ikke virker, så okay, vi skal lige have dig tilbage til det, der virker. Og det er en øvelse at få*

*hende retur, hele tiden, altid*” (B1, l. 943-946). Alligevel vedbliver Helle at spørge ind til det, der fungerer godt og det, Mette ønsker at opnå. Men det lykkes ikke at få tydeligt frem. Det interessante er i den forbindelse, at Helle finder, at årsagen til dette er, at hun ikke er kontant nok. Som hun siger, ville Jesper (fra Acutezza) ” (...) *slet ikke give så lang line, som jeg har gjort. Stop, det er ikke det, jeg spørger om. Det er det her, jeg spørger om*” (B1, l. 1045-1046). Helle refererer altså overordnet til at ville skifte Mettes fokus fra det negative til det, der virker, hvilket er den grundlæggende præmis for samtlige øvelser på lederuddannelsen (B3, l. 2530-2534). Ligeledes refererer Helle til nogle sayings og doings på lederuddannelsen som en mere ideel måde at håndtere den aktuelle situation på. Lederuddannelsen spiller derfor ind på Helles praktiske forståelse om afvikling af medarbejderudviklingssamtaler. Men under samtalen giver Helle alligevel Mette lov til at komme ud med sine frustrationer. Dels fordi hun fornemmer, at det er vejen hen til at tale om Mettes personlige resultater og ønsker. Dels fordi Helle grundlæggende er enig med Mettes sayings (B1, l. 719, 1068-1071). På den måde spiller deres solidariske relation og fælles forståelse om ’virkeligheden’ hos Novobank, det vil sige et socialpolitisk arrangement, også ind på Helles praktiske forståelse. For der er andre af Helles medarbejdere, som hun afbryder meget hurtigere, fordi det for hende bliver for negativt for hurtigt, og det gider hun slet ikke (B1, l. 1065-1067).

Disse relationers betydning viser sig også i forhold til, hvordan Helle formulerer sine spørgsmål under medarbejderudviklingssamtalerne, så de virker passende i situationen. Som udgangspunkt ser erfaringer fra lederuddannelsen igen ud til at spille ind på, hvad Helle spørger om. Men mange af medarbejderne er ikke gearet til at svare på de spørgsmål, som Helle har erfaret er de ’rigtige’ at stille hos Acutezza. Spørgsmål lignende ’den gode følelse i maven’ og ’hvilken farve den har’, er således nogle, der undervises i på lederuddannelsen (B3, ll. 424, 623-631, 2320-2322). Men Helle ville aldrig stille disse spørgsmål til Mette, for som hun siger: ”*der er hun overhovedet ikke*” (B1, l. 1071-1089). Og Mette er ikke den eneste hos Novobank, der ifølge Helle har det sådan under PA. Helle fortæller således:

I går havde jeg en (...) der havde jeg lavet en masse forebyggere undervejs til hvad er det, hun er god til, og hvad var det, hun synes, der var sjovt, og hvad er det du gerne vil have med at gøre, hvor hun er i en hel anden verden. Altså det her “Acutezza”, det. Til månen. Altså der er rigtig mange, der ikke forstår det, og den måde, der bliver spurgt ind til hvad du vil. Fordi folk kan ikke mærke sig selv eller ved

ikke hvad de vil. Det er næsten skræmmende, og det er virkelig svært at komme igennem til nogen (B1, l. 1152-1166).

Endvidere reagerer firs procent af medarbejderne i hendes team med *'Hvad snakker du om'*. *Altså kan jeg ikke bare arbejde. altså. Hvad. Hallo. (...) Skal jeg vide hvad jeg vil. Jeg har brug for at du bare siger det, og så må jeg jo bare gøre det, og så brokke mig, hvis jeg ikke vil gøre det"* (B1, l. 1181-1187). Som det fremgår heraf, bringer Helle altså erfaringer fra lederuddannelsen i spil under medarbejderudviklingssamtalerne. Det gør hun ved bevidst at spørge ind til *'hvad medarbejderne er gode til, hvad de synes, der er sjovt, og hvad de gerne vil have med at gøre'*. Disse sayings, doings og relatings skaber imidlertid grundlag for erfaringer som, at *'folk kan ikke mærke sig selv eller ved ikke hvad de vil'*, og *'det er virkelig svært at komme igennem til nogen'*, hvilket kan påvirke deres relationer negativt. Endvidere stiller majoriteten af medarbejderne sig undrende overfor Helles *'coachende relating'* og vil bare have instrukser. Disse forhold illustrerer således, at Helles erfaringer fra lederuddannelsen ikke rigtig spiller sammen med de socialpolitiske arrangementer i sitet.

Hertil kommer der nogle diskursive kampe om ansvar til udtryk i sitet, som efterlader Helle med en fornemmelse af, at samtalen var *"top ukonkret"* (B1, l. 1036). Også selvom Helle bruger Acutezza redskabet *'at chuncke'*. Det vil sige at spørge uddybende ind til det, Mette fortæller (B1, l. 1129-1131). Mens Mette vil have Helle til at tage ansvar for at få de andre medarbejdere i gruppen mere *'med'* ved at sætte minimumskrav til dem, italesætte rammerne for dem og få dem til at opsøge mere viden (B1, l. 622-629). Så vil Helle have Mette til at tage ansvar for det, hun selv er i stand til at opnå, *"fordi du har en drøm om noget, du gerne vil* (B1, l. 632-633). Fordi *"du kan jo ikke ændre dem. Du kan ændre dig"* (B1, l. 636). Helles erfaringer fra lederuddannelsen ses her at spille ind på hendes sayings, doings og relatings ved at hun bruger begrebet *'drøm'* og prøver at fastholde et ansvar hos Mette. Således fortæller Jesper hos Acutezza i forbindelse med et oplæg:

Det er federe at få deres drøm frem for hvad de tror er forventningen. For eksempel i forbindelse med en medarbejderudviklingssamtale. (...) Der må man som leder se, hvis medarbejderen bare sidder og væver i det og siger det, som vedkommende tror er muligt og forventningen. Der skal du være i stand til som leder at sige hvad ønsker du virkelig (B3, l. 2097-2100).

Jeg ser her en tydelig sammenhæng mellem det, Helle siger til Mette, og det Helle har erfaret er 'rigtigt' at gøre som leder under lederuddannelsen; nemlig at fastholde fokus på drømmen. Men Mette taler ikke ind i Helles sayings om drømme. I stedet bruger hun ord som *sætte minimumskrav, dit ansvar, ikke mit ansvar* og "*jeg har behov for rammerne, sat af dig. Det her er rammerne for, hvad du skal kunne som medarbejder*" (B1, l. 657-658). På den måde spiller Helles erfaringer fra lederuddannelsen ikke rigtig sammen med de kultureldiskursive arrangementer i sitet.

### **Delkonklusion på episode 3**

Opsummerende skaber praksislandskabet og de materieløkonomiske arrangementer i sitet en fysisk og tidsmæssig ramme, der giver ro til 'at samtale' og reflektere. Ligesom reglerne for medarbejderudviklingssamtaler præfigurer samtaleemner som personlige mål og performance. I den forbindelse er Helles projekt under Mettes medarbejderudviklingssamtale at få Mette til at sætte personlige mål, samarbejde og videndele. Såvel erfaringer fra lederuddannelsen som traditioner for håndtering af forandringer i Novobank bidrager endvidere til en generel forståelse hos Helle om, at lysten skal drive forandringer og performance. Denne praksisarkitektur igangsætter og betinger, at Helle finder det 'rigtigt' på medarbejderudviklingssamtaler at tale (kun) om det, der fungerer og sætte personlige mål ud fra drømme og ønsker. Derfor afbryder hun hurtigst muligt medarbejderne, såfremt de begynder at tale om frustrationer, ansvar, forventninger og problemer, for at få dem tilbage til deres ønsker. Denne handling har tydelig reference til Helles erfaringer fra lederuddannelsen, da hun eksplicit henviser til den. Et socialpolitisk arrangement i form af fælles forståelser og Helles relationer til medarbejderne betinger dog, hvor lang taletid medarbejderne får, hvis de taler om frustrationer. Og relationerne har også betydning for, hvordan Helle formulerer sine spørgsmål til medarbejderne. Helles erfaringer fra lederuddannelsen ser her ud til at påvirke, hvad Helle spørger om. Men majoriteten af medarbejderne stiller sig uforstående overfor disse spørgsmål. Dette medvirker til, at Helle udvikler erkendelser om, at folk ikke kan mærke sig selv og ikke ved, hvad de vil. Endvidere responderer medarbejderen Mette Helles sayings om drømme med sayings som *sætte minimumskrav, dit ansvar, ikke mit ansvar* og *jeg har behov for rammerne*, hvorved et kultureldiskursivt arrangement i sitet giver diskursive kampe. Dette resulterer i to ting. Dels at Helle ikke oplever samtalerne så konkrete, som hun ønsker det, og dels at hun selv må definere nogle personlige mål for Mette. Dermed ændrer Helles relating sig fra 'coachende' til mere autoritær og retningsangivende, hvilket møder accept fra Mette. Helles erfaringer fra lederuddannelsen spiller således ikke rigtig sammen



med praksis i forhold til at opfylde Helles projekter og skabe 'lyst' hos medarbejderne på deres PA.

## **Analysedel 2: Fysioline**

Denne analysedel indeholder episoderne *drift og samarbejde*, *touchpoints* og *afdelingsmøde*.

### **Episode 1: Drift og samarbejde**

#### **Praksislandskab**

Kim har sit eget kontor, der ligger i nogle baglokaler til Fysioline's reception, men som ikke umiddelbart kan ses fra receptionen. Inde på kontoret står der to skriveborde op langs den ene væg med computere, skærme, mus, tastatur og papirer mv. (B2, l. 30-45) Det var her, Kim den morgen, jeg besøgte ham, fik læst og svaret på mails. Eksempelvis skrev han til Fysioline's diætist, at hun ikke bliver promoveret særlig godt via deres AdWord annoncering, og til psykoterapeuten hvad der kunne være en god idé at smide ind i Google AdWords, så reklamen kommer til at køre bedre (B2, l. 513-517). Endvidere fik Kim lavet tre one-til-one samtaler med nogle i et forretningsnetværk, han er med i, hvor de hjælper hinanden til at sælge bedre (B2, l. 518-522). Ligesom han fik sendt statusredegørelser på patienter, lavet dosmerseddel på et projekt, han er i gang med sammen med en kollega, fik kontakten forskellige reklamefolk til brug for fremadrettet markedsføring, og fik skrevet punkter på dagsordenen til den følgende arbejdsuge (B2, l. 501-509). Det vil altså sige opgaver, som er knyttet til driftsmæssig ledelse af forretningen. Kontorets rammer, materialiteter og teknologi igangsætter i den forbindelse, at Kim trækker sig tilbage, lukker døren og løser de nødvendige opgaver i fred. Dette fysiske arrangement medfører også karakteristiske doings som at skrive et såkaldt 'yes set' (B5) ind i nogle af sine mails og forberede en historie som en måde at overbevise medarbejderne på. Som han siger:

Så fortæller jeg, prøver jeg at starte det op som jeg nu har lært på kurset med at skrive yes settet ind allerede i den mail, som altså nu skal vi til at holde møde igen, ja det skal vi jo, så jeg har lavet dagsorden, nogle af jer har måske fået den læst frem til mødet, nogle af jer måske ikke, men vi starter lige med at gennemgå den, når I møder ind, okay, ja så, som Jesper ville sige, så er vi klar igen ikk altså (dyb indånding) (...), og hvis jeg så synes, der er et eller andet, som jeg godt vil have skal promoveres, så har jeg prøvet ligesom at lave en lille historie omkring det eller noget, som ikke nødvendigvis direkte handler om det, men kan skabe en tanke hen imod, så fortæller

jeg de der anekdoter på et eller andet og så lige runder det af og samler op og hører hvem kunne så lige tænke sig at samle op på det. Så ja. Så har jeg dem med (B2, l. 169-178).

Kim henviser altså her direkte til den måde, han har 'lært' at skrive et yes set på lederkurset, ligesom han henviser til '*de der anekdoter*', som jeg også selv kan genkende fra lederkurset. Jesper hos Acutezza fortæller mange historier, ligesom øvelserne på kurset ofte indebærer enten at fortælle eller lytte til hinandens historier. Formålet med det er at træne kursisterne i at lytte efter andre personers dominerende repræsentationssystemer. Det vil sige, om personerne er primær auditive, visuelle eller kinæstetiske. Dette er nemlig et kommunikationsværktøj på den måde, at med en sådan bevidsthed kan man tale til de 'typer', der sidder i et rum, og dermed være mere overbevisende (B3, l. 937-948).

## Projekt

Som det fremgår af ovenstående, er det Kims overordnede projekt at drive forretningen med alt hvad det indebærer af forskellige driftsopgaver. Der kommer dog også et andet projekt til udtryk. Et projekt, som han lyder til at have arbejdet på de sidste mange år. I 2008 trængte Kim til at få noget ro, fordi hans private front var væltet op og ned et par gange, og firmaet kørte op og ned, "*og det påvirker en utrolig meget, når ens energiniveau, det kører sådan her (laver bølger med hånden), det gør det i hvert fald for mig, så helt ærlig, så var det mest selv for at finde roen*" (B2, l. 207-211). Kim fortæller her om baggrunden for sit valg af lederuddannelse tilbage i 2008. Kims saying om at ville finde ro finder jeg karakteristisk i denne sammenhæng. Det skyldes, at ro ofte bliver gentaget på lederuddannelsen hos Acutezza allerede fra første kursusaften. Da bliver alle kursister spurgt om, hvad formålet er med deres deltagelse på uddannelsen (B3, l. 142-143). I den proces bliver ro tillagt særlige betydninger for det at kunne præstere noget i sidste ende. For eksempel ledes en kursist til at sige, at hun skal have indre ro for at kunne aflæse helheden i kropssproget hos 'den anden' og dermed se med et blødt blik (B3, l. 412-417). En anden kursist fortæller, at ro i kroppen betyder, at hun kan styre sine tanker til et sted, hvor det giver hende energi, og hun har adgang til det, hun kan (B3, l. 442-443). Endvidere giver følgende dialog mellem en kursist (K) og Jesper Hviid (J) en forståelse for, hvor 'naturligt' det er at tale om ro allerede på lederkursets første aften:

K: Ja, jeg vil også gerne opnå ro

J: Ja. Hvor meget?

K: Helt ro. Helt ned i maven. Selv når jeg har sådan en dag, hvor der er to akutanbringelser og alt går agurk og Jyllandsposten ringer, og

man bliver hængt ud (...)

J: Det er det. Hvordan ville det være, hvis jeg kunne lære dig at have roen med på arbejdet?

(B3, l. 681-690).

Ordet ro kædes altså på lederuddannelsen sammen med muligheder for at kunne præstere noget, selvom alt 'går agurk'. Ligesom det gjorde for Kim i 2008. Lederuddannelsen har derfor potentielt spillet ind på Kims teleoaffektive struktur om at få ro, og hvad den ro kan bidrage med til ledelse af virksomheden. For at opnå den ønskede ro relaterer Kim sig til sine kolleger på en særlig måde. Kim fortæller, hvordan han ved uoverensstemmelser med sine kolleger eller samarbejdspartnere bliver gal nogen gange. Men i stedet for ukontrolleret at skælde ud, så prøver han at holde sig fattet (B2, l. 117-120). Og lykkes det ikke helt, så drøfter han enten med et par stykker af kollegerne, hvad der er rigtigt at gøre; om der f.eks. skal siges undskyld (B2, l. 140-143). Eller også prøver han at blive "(...) *bedre til at håndtere det og sige, prøv og hør her, skal vi to ikke lige snakke sammen bagefter, på mødet eller et eller andet. Sådan at folk forstår, jamen okay, så er der lige håndteret der*" (B2, l. 148-150). Kims projekt med at holde ro på sig selv og i forretningen igangsætter således en form for solidarisk relating til kollegerne. Ligesom det former en samarbejdspraksis, hvor han tager ansvar for at løse, eller opbløde, de konflikter, han selv har været en del af.

## **Praksistraditioner**

Ifølge Kim går folk i proces alt for hurtigt, når de skal indgå et nyt samarbejde. Det erfarer han f.eks. i nogle af de netværksgrupper, han er med i. Den tradition vil han gerne bryde med, og han henviser i den forbindelse til Acutezzas PLS model (B3, l. 2694-2704). PLS, der er en forkortelse af *Personal Leadership Spiral*, er en dynamisk og systemisk model. En model, der guider systemer (som personer) til at finde ud af, hvad der allerede virker, hvad der ønskes opnået, hvordan målet kan nås, og hvad det første er, der skal gøres for at nå målet (B5). Kim fortæller:

man snakker om alt det, man gerne vil opnå, men hvad med at snakke om alt det, som fungerer, som han bruger rigtig meget energi på i starten af PS+ ikk. Hvor jeg siger, tag nu lige og få det på banen først. Og sig, alt det her fungerer hos mig. Nå, okay, det fungerer så ikke lige så godtovre hos mig. Hvad er det, du gør her, og så får man ligesom den på plads, og så lærer man faktisk noget af hinanden i stedet for det andet fis der med, at vi har siddet og snakket om, så skal vi lige have dem her i tale, og dem her, altså hvem skal gøre det, og

hvordan skal det gøres. Det er slet ikke der, vi er endnu som gruppe, fordi vi kender ikke hinandens forcer og styrker. Altså, folk går i proces meget hurtigere end hvad godt er (B2, l. 425-433).

Ifølge Kims sayings her, oversætter han særligt ét område af PLS modellen, når han indgår nye samarbejder. Han bringer nemlig på banen, hvad det er, der allerede fungerer hos de enkelte aktører. For så kan samtalen tage udgangspunkt i det, hvilket er en reproduktion af en øvelsestradition i undervisningen hos Acutezza (B3, l. 2529-2534). Kim finder det altså meningsfuldt først at få afklaret parterne imellem, hvad status er, og hvad *'hinandens forcer og styrker'* er. For som han siger, *'så lærer man faktisk noget af hinanden'*. Kims erfaringer fra lederuddannelsen ser således ud til at have udviklet en generel forståelse om, at det ved samarbejde er vigtigt altid først at tage udgangspunkt i det, der fungerer.

Imidlertid har Kim udfordringer med at bryde samarbejdsstraditionerne på arbejdet og i den forbindelse bruge PLS modellen på hans måde. Kim har én medarbejder, Tine, som agerer lige som, han ønsker det. *"Hun ser muligheder hele tiden og løber afsted, altså så hun er lidt svær at stoppe på idéer. Så for ikke at stoppe hende på idéer, bliver jeg nødt til at fodre hende med nogen, som måske kan gøre, at hun kan rumme de idéer, hun så også får"* (B2, l. 187-189). Derimod er det sværere med de medarbejdere, som har været hos Fysioline siden 2006. Selvom Kim forsøger at lede dem til også at få - og løbe afsted med nye idéer, så forbliver de i det gamle mønster, som er, at Kim selv sætter retningen og gør alt forarbejdet (B2, l. 191-196). Sittets socialpolitiske arrangement i form af gamle rollefordelinger mellem Kim og medarbejderne udfordrer altså, at Kim transformerer samarbejdspraksissen på den måde, han ønsker det.

Interessant er det så, at Kim fortæller, hvordan han særligt har udfordringer med at bruge sin PLS model på personer, der får mange idéer. Som f.eks. hans medarbejder Marcus (B2, l. 438). Dette er jo selvmodsigende i forhold til ovenstående, hvor han netop ønsker, at medarbejderne er proaktive og løber afsted med nye idéer. Noget tyder derfor på, at der ligger et skjult ønske om en helt særlig adfærd ved idéudvikling. Kim fortæller om Marcus:

Jeg lover dig for, jeg kan nærmest ikke køre en PLS med ham. (...) han kommer hele tiden med noget nyt. Så har vi siddet og aftalt i PLS, at der og der og der, så er det det, der skal ske. Okay jeg går i gang med det her. Så kommer han og siger, så har jeg lige tænkt på, kunne vi ikke gøre sådan her arggggh nej. Vi er i det her. Jamen jeg synes

det ville være meget federe, hvis. (...) Det kan vi da bare lige smide ind her. Nej det kan vi ikke. Det ødelægger hele budgettet. Det ville ødelægge tidsplanen og budgettet, for helvede. (...) Og jeg var gal i går. Hold nu kæft. Da gik jeg op og sagde det her holder simpelthen ikke. Jeg bliver nødt til at sige, at vi skal have de her tre ting, og det er det, vi skal sælge, og jeg skal bruge det her fra dig, og det der fra dig, før kan vi ikke komme videre herfra. (...) Den model, han arbejder med er måske kun trebenet ikke, så den jeg gerne vil arbejde ud fra, den bliver ikke nødvendigvis altid tilgodeset, fordi han arbejder med en anden model eller en anden tilgang til tingene end jeg gør (B2, l. 439-464).

Ifølge eksemplet er Kim altså udfordret med at bryde traditionen for hans og Marcus' samarbejde, fordi de så arbejder ud fra forskellige tilgange til tingene. Ifølge Kims sayings er der nærmest tale om en kamp om modeller. For som han siger, er Marcus' model *'måske kun trebenet'*, hvorfor hans PLS model *'ikke nødvendigvis altid tilgodeses'*. De har så at sige forskellige fornemmelser for 'spillet'. Der bliver derfor kæmpet om, hvordan de skal fortsætte, i hvilken forbindelse sayings som *'ødelægge hele budgettet'* og *'ødelægge tidsplanen'* bliver gjort relevante for Kim. Der er på den måde nogle materieløkonomiske og diskursive arrangementer på spil, som betinger, hvad det i samarbejdet er muligt at gøre og aftale. Disse forhold refererer Kim til for at overbevise Marcus om, hvad den rigtige beslutning er. Samtidig gør et socialpolitisk arrangement i form af Kims formelle rolle som virksomhedsejer det muligt på en autoritær måde at instruere Marcus i, hvad Kim skal bruge fra ham, og hvad de skal sælge.

Det er interessant, at Kim fremhæver Marcus som særligt udfordrende i samarbejdet og i brugen af PLS, fordi han får mange idéer. Fordi Kim har også beskrevet Tine som en person, der får mange idéer. Mens Kim således gør det til et personligt anliggende at kunne bruge PLS modellen, tyder Kims sayings og doings altså på, at der også er nogle forskellige relationer og fælles forståelser på spil i sitet. Og de spiller ind på, hvad Kim opfatter som henholdsvis muligt og umuligt at gøre i relation til samarbejde, og herunder brug af PLS modellen.

### **Praktiske forståelser**

Kim har været tilknyttet Acutezzas lederuddannelser on/off i perioden 2008-2015, hvilket skyldes, at værktøjerne hos Acutezza appellerer til ham som person (B2, l. 544-545). Kim har

tidligere været på kommunikationskurser, der ikke tiltalte ham, fordi han følte, at han skulle snyde andre:

(...) derfor appellerer det her til mig, for det handler ikke om, at jeg skal forstå dig nødvendigvis. Det handler om at jeg skal lytte til dig og så stille de rigtige spørgsmål. Jeg skal ikke nødvendigvis forstå alle dine bagvedliggende grunde for at handle på en eller anden given måde (B2, l. 551 – 554).

Kim har således hos Acutezza udviklet nogle praktiske forståelser om, at god kommunikation ikke indebærer at skulle forstå andres grunde til at handle på en bestemt måde. Men at det er et spørgsmål om ganske enkelt at *'lytte'* og *'så stille de rigtige spørgsmål'*. Disse aktiviteter har analysen dog endnu ikke vist eksempler på. Bortset fra en generel forståelse om, hvad der er rigtigt først at spørge om ved indgåelse af nye samarbejder; nemlig *'hvad fungerer hos dig?'*

### **Delkonklusion på episode 1**

Opsummerende igangsætter placeringen af Kims kontor, rummets beskaffenhed og den elektronik, der her er til rådighed, at Kim kommunikerer med medarbejdere og samarbejdspartnere igennem mails, telefonsamtaler eller aftalte møder. I den forbindelse bruger Kim nogen gange metoder fra lederuddannelsen i form af yes set og storytelling i mails og på møder. Kim ses desuden at være styret af et projekt om at opnå ro, såvel følelsesmæssigt og relationelt i samarbejdet med andre, som i forretningen. Dette får ham til at håndtere konflikter på en særlig aktiv måde. Kim har haft en tilknytning til Acutezza igennem syv år, fordi deres værktøjer tiltaler ham som person. I den tid har Kim udviklet nogle praktiske forståelser om, at god kommunikation indebærer at lytte og stille de rigtige spørgsmål. Ligesom han har udviklet en generel forståelse om, at det er *'rigtigt'* at tage udgangspunkt i det, der fungerer ved nye samarbejder. I den forbindelse bruger han gerne en særlig model fra lederuddannelsen kaldet PLS (Personal Leadership Spiral). Men han udfordres med at kunne gennemføre brugen af denne model på sine medarbejdere på grund af sitets socialpolitiske arrangement. Det vil sige forskellige praktiske forståelser, interpersonelle relationer og gamle rollefordelinger. Dette medfører en samarbejdspraksis og en driftspraksis, hvor Kim reproducerer traditionen med, at han selv sætter retningen, gør alt forarbejdet og bruger sin formelle position som virksomhedsejer til at opnå det, han ønsker.

## Episode 2: Touchpoints

### Praksislandskab

Mens Kims kontorfaciliteter igangsætter udførelsen af administrativt arbejde og kommunikation igennem mails, telefonsamtaler eller møder, så igangsætter de øvrige lokaler i Fysioline's bygning kommunikation – og dermed ledelse igennem 'touchpoints'.

På en rundtur i virksomheden går vi fra Kims kontor i baglokalerne, igennem en reception og ud i en hall. Her fortsætter vi videre ind på en lang gang, hvor træningslokaler og -faciliteter kan beskues igennem et stort glasparti på begge sider af gangen. Kim nikker og siger hej til de kolleger, der træner eller arbejder med patienter derinde. Vi fortsætter videre og går igennem endnu en lang gang, hvor der er nogle semiåbne behandlerrum på venstre side. Der er matteret glasvinduer ind til disse rum, som alene er adskilt af en halvvæg eller et forhæng. Kim fortæller, at der er larm derinde. Især hvis han sidder i det lokale i midten, for så kommer der lyd fra begge sider. En mand kommer gående hastigt imod os. *"Det er Britta, bare rolig, hun er ikke endnu en nyansat. Hun er her for at skrive opgave"*, siger Kim. Manden smiler og fortsætter hurtigt videre. Kim forklarer, at de har fået så mange nye den seneste tid. Så det er ikke alle, der lige kan finde op og ned på det. (B2, l. 69-82) Vi går derefter forbi to lukkede behandlerrum og videre ind af en dør til en bagtrappe. Trappen runder opad som en spiral, og vi kommer ind i en ny gang, hvor der er flere behandlerrum med navneskilte ude foran. Det er også her, Kim har sit eget behandlerrum. Vi fortsætter til fælleskøkkenet. Her møder vi medarbejderen Tine, der er alene i rummet. Tine ligger henslængt på en lille sofa i hjørnet med sin computer på maven og skriver. (B2, l. 82-99) Kim siger med et smil: *"Ja det er så min makker Tine, der ligger der dejlig afslappet. (...) det er skønt, at du ligger der, mens jeg så ordner alt det andet"* (B2, l. 96-98). Som det fremgår heraf, er der altså mange gangarealer og forskellige behandlerrum; åbne og lukkede, fælles og personlige, der betinger at sprede aktiviteterne i huset. Det medfører en 'naturlig' kortvarig mundtlig kommunikation i form af små kommentarer, et nik eller et 'hej'.

### Projekt

Kim ønsker at få medarbejderne 'med' på de forskellige ting, han gerne vil opnå i virksomheden. En måde han gør det på er: *"i stedet for at lave de der halve timers møder med folk, så laver jeg to minutters tale med dem på gangen eller et eller andet, og jeg behøver faktisk ikke andet end lige komme ind og kommentere, at hun sidder der igen og arbejder."*

*Hun knokler*” (B2, l. 180-183). Det vil sige, hvor Kim f.eks. anerkender Tine ved kort at bemærke hendes tilstedeværelse i køkkenet. Ligesom han kort bemærker overfor en kollega på gangen, at jeg altså ikke er endnu en nyansat. I disse tilfælde bruger Kim ikke ordsprog eller metoder fra lederuddannelsen. For det bliver for presset tidsmæssigt, og så kan han ikke gøre det ordentligt (B2, l. 644-645). Når han på vej ned gennem gangen snakker med en medarbejder eller kollega, og han skal aflevere en besked, *”så starter jeg ikke nødvendigvis ud med et yes set eller noget andet. Det kan være svært at lave en swish på én, uden at forberede dem først*” (B2, l. 648-651). De materieløkonomiske arrangementer som tid og lokaliteterne påvirker altså Kims sayings, doings og relatings på en måde, hvor ledelse igennem touchpoints bliver meningsfuld.

### **Praksistraditioner**

Ovennævnte illustrerer endvidere, at der dagligt er en aktivitet i huset, hvor medarbejderne enten er i gang med eksempelvis at træne, undervise, behandle, er 'på vej' til noget, eller finder fred til administrativt arbejde i fælleskøkkenet. Aktørerne opholder sig således meget hver for sig. Ligesom de møder og går, som det passer dem, selvom de overordnet er afhængige af hinandens samarbejde (B2, l. 112-114). Denne normativitet betinger dermed en kortvarig mundtlig kommunikation. For det kan være vanskeligt at træffe hinanden personligt, i hvert fald i længere tid ad gangen. På den måde kan der siges at være tradition for kommunikation igennem 'touchpoints' hos Fysioline, hvilken Kim reproducerer ved at holde to minutters samtaler på gangen.

### **Praktiske forståelser**

Kim har været medejer af Fysioline siden 2000 og er derfor særdeles hjemmevandt i lokalerne. Ligesom han er bekendt med samtlige medarbejdere. Disse dispositioner bidrager potentielt til Kims praktiske forståelse om, at de spredte aktiviteter og hurtige kommunikationsformer er helt 'rigtig'.

### **Delkonklusion på episode 2**

Opsummerende spiller praksisarkitekturen i form af såvel fysiske omgivelser, tid og traditioner for spredte aktiviteter ikke sammen med brugen af ord og metoder fra lederuddannelsen. Det skyldes, at megen kommunikation sker igennem touchpoints. Praksisarkitekturen, tillige med Kims praktiske forståelser, igangsætter og betinger i stedet at holde to minutters samtaler på gangen frem for halve timers møder. Og i den forbindelse finder Kim det ikke passende at bruge lederuddannelsens metoder.



## Episode 3: Afdelingsmøde

### Praksislandskab

Hos Fysioline booker de tid til møder i kalenderen for at kunne drøfte arbejdsopgaver og samarbejdsforhold. Dette er nødvendigt for at kunne mødes alle mand og have tid til at snakke. Et materieløkonomisk arrangement betinger derved måden at holde eksempelvis afdelingsmøder på. Dette giver da også tid til refleksion, hvilket passer godt til den mødestruktur, som vi skal se, at Kim arbejder på at skabe.

### Projekt

Kim har et særligt ønske som leder, nemlig at komme derhen, hvor medarbejderne selv tager alle initiativerne og han skal gøre nærmest ingenting (B2, l. 289-191). Som han siger:

Jeg synes jo det er meget federe, at du får lov til at lave det, der er sjovt, det du synes, der er sjovt, og jeg kan læne mig tilbage og egentlig bare følge op og sige, nå hvor langt er du så nået og hvad er næste trin, og hvad tænker du så nu og bla bla, er der andre ting, der skal være med osv, hvordan vil du gøre det, og hvornår går du i gang igen, sådan så det får hele det der møllehjul, som de kalder PLS'en (B2, l. 199-203).

Dette saying finder jeg karakteristisk, da det direkte kobler Kims ønskede retning som leder med en tankemåde og en model fra Acutezza, nemlig '*PLS'en*'. Der er derfor en klar sammenhæng mellem Kims teleoaffektive strukturer og hans erfaringer fra lederuddannelsen.

### Praksistraditioner

Kims teleoaffektive strukturer gør det meningsfuldt for ham at transformere måden, de holder møder på i virksomheden. Han fortæller, at nogle af de bedste møder, han har haft, er tilbage i 2013. Det var der, hvor de blev adskilt i virksomheden, og hvor hans nye lille gruppe skulle til at finde ud af, hvordan de skulle fortsætte samarbejdet fremover. Ligesom det var der, hvor han satte sig ned og "*virkelig brugte modellen PLS*" (B2, l. 158):

(...) så bygger jeg det op over de ting og tanker, man har om yes set, og så bygger jeg det op omkring story telling, og det første lille økonomimøde, jeg havde med min lille gruppe, hvor det ikke var fælles, så var der en, der sagde, jamen vi snakkede jo slet ikke om penge. Så sagde jeg, 'jamen du har da ikke snakket om andet i to timer', og alligevel sidder du og siger det, jamen så har det været en succes for mig. Her havde vi bare kørt to minutters samtaler med

hinanden om, jamen hvor ser du, at du kan bruge ham, hende, og så skulle folk selv sidde og fortælle hvor de kunne se den anden bruge (...) og inden vi var færdige med den her session, så var der næsten fyre patienter, der var blevet omfordelt og havde fået andre retninger (B2, l. 158-167).

Vi kan altså forstå, at Kim i 2013 besluttede sig for at transformere deres mødestruktur i hans nye gruppe til en form, hvor Kim sprogligt opbygger visioner og en 'ja'-tilgang. Ligesom han inddrager medarbejderne mere i beslutningsprocessen ved at oversætte Acutezza metoder som *yes set*, *story telling* og *to minutters samtaler* (B3, 723-724, 1818-1822, 1181-1185) til sin ledelsespraksis. Tidligere var der tradition for, at Kim både selv satte retningen og gjorde det hele klar til overtagelse, hvor han sagde: "*Skal vi ikke gøre sådan, og så begyndte jeg at løfte. Og så flyttede jeg rundt på alle tingene, og så. Nu er det sådan her. Nårh ja, sagde de så, for de har jo ikke skullet lave noget. I bund og grund skulle de bare hen og overtage*" (B2, l. 195-197). For Kim er denne transformation af mødestruktur en succes, fordi processen har ledt mødedeltagernes opmærksomhed hen på at skabe fælles løsninger med omfordeling af patienter, selvom der var tale om et økonomimøde. Et møde, som underforstået – ifølge min fortolkning kunne have betydet en mindre positiv deltagelse, fordi spørgsmål om penge ofte skaber konfliktpotentialer. Kim lykkedes på den måde med at transformere det kultureldiskursive arrangement 'økonomi' til 'samarbejde'. Hvorvidt dette så efterlader relevante spørgsmål om økonomi ubesvaret, står uafklaret. Selvom Kim ikke siger det, tolker jeg også, at Kim finder denne transformation for en succes, fordi det er et skridt i den retning, han ønsker at komme ledelsesmæssigt. Nemlig at medarbejderne agerer proaktivt, jf. *Projekt*. Interessant er det dog, at Kim fremhæver møder fra 2013 som de bedste, i stedet for at fremhæve møder, han har nu. Der er derfor noget usagt, der tyder på, at mødestrukturen har ændret sig igen.

### **Praktiske forståelser**

Det er min vurdering, at nogle kontekstuelle forhold dengang i 2013 bidrog til, at transformationen af mødestrukturen blev succesfuld på det givne tidspunkt. Disse forhold indebærer et samspil mellem projekter, praktiske forståelser og det socialpolitiske arrangement i sitet i form af Kims rolle som medejer, de andres roller som ansatte, og den fælles forståelse om, at der var behov for nye veje i samarbejdet. Dette bidrog således til, at Kim kunne udøve de 'coachende' handlinger, som han ønsker.

### **Delkonklusion på episode 3:**

Opsummerende igangsætter og muliggør Kims projekt med at blive en mere coachende leder, den afsatte mødetid, rollefordelinger samt fælles projekter og praktiske forståelser, at Kim transformerer et økonomimøde til et samarbejds- og 'kundefordelingsmøde'. Og at han i den forbindelse bruger PLS modellen og metoder som yes set, story telling og to minutters samtaler fra lederuddannelsen.

# Kapitel 6 - Diskussion

Denne diskussion indeholder først en indholdsdiskussion og dernæst en kildekritik.

## Indholdsdiskussion

På baggrund af analysen finder jeg anledning til at diskutere, hvad der styrer forandringer i relation til ledelse. Fordi det bidrager til at anskueliggøre, hvordan lederes erfaringer fra en ekstern lederuddannelse potentielt kan komme til at spille sammen med ledelse i praksis.

Analysen har vist, hvordan lederens erfaringer fra lederuddannelsen spiller ind på nogle praksisser som medarbejderudviklingssamtaler, samarbejde og afdelingsmøder, mens de ikke rigtig kommer i spil i forbindelse med daglig drift, strategisk praksis og touchpoints. Denne diskrepans er ikke et problem i sig selv. Men det kan siges at være et problem, at lederne ikke kan gennemføre ønskede forandringer af praksistraditioner, *fordi* der er denne diskrepans i aktiviteterne på tværs af de forskellige praksisser, der konstituerer ledelse i virksomhederne. I den forbindelse er det relevant i et praksisteoretisk perspektiv at se på, hvordan praksisserne lever indbyrdes for at diskutere, hvad mulighedsbetingelserne er for forandring.

For eksempel er det Kims ønske at coache sine medarbejdere til at være mere proaktive i arbejdsøjemed, sådan at han selv bare skal følge op på deres ønsker og idéer. Et ønske, som en særlig model, kaldet PLS, fra lederuddannelsen ses at have bidraget til at udvikle (jf. *Episode 3: Afdelingsmøde*). Mens Kim lykkedes med at gennemføre et afdelingsmøde i 2013 ud fra denne PLS model, og herunder skabe den ønskede coachende 'relating' til medarbejderne, så udfordres han i at gøre noget lignende i forbindelse med det daglige samarbejde og den daglige drift. Kim reproducerer derfor traditionen med, at han selv sætter retningen for medarbejderne, gør alt forarbejdet og bruger sin formelle position som virksomhedsejer til at opnå det, han ønsker.

Analysen viser ikke, at denne traditionelle adfærd er problematisk for virksomhedens retning eller sammenhæng. Tværtimod viser analysen, at dette er normativ adfærd. Det problematiske opstår i forlængelse af de erfaringer, som Kim gør sig i forbindelse med lederuddannelsen. Fordi de påvirker hans generelle forståelser omkring, hvad godt samarbejde og god ledelse indebærer; hvilket indbefatter en kombination af coaching og proaktive medarbejdere.

Problematikken opstår således, fordi udøvelse af handlinger i overensstemmelse med denne generelle forståelse konflikter med nogle af de praksisser, han indgår i på arbejdet. Dette gør det således oplagt at diskutere, hvorvidt det overhovedet giver mening at ændre på praksistraditionerne, såfremt de ikke konflikter med virksomhedens mål og strategier, skaber samarbejdsproblemer eller lignende i organisationen. Fordi det væsentlige for ledelse er vel i sidste instans at kunne henholdsvis stabilisere eller forandre praksisser ud fra virksomhedens mål. Imidlertid er ambitionen med et praksisteoretisk perspektiv på ledelse ikke at diskutere, hvad der er henholdsvis godt eller skidt at stabilisere eller forandre i den enkelte virksomhed. Det er mere at anskueliggøre hvilke forhold, der er relevante at adressere, *når* der ønskes skabt ledelsesmæssige forandringer i en organisation. Så i forhold til Kims førnævnte ønske om at coache sine medarbejdere til at være mere proaktive i arbejdsøjemed, hvad må der så gøres for, at Kim kan skabe ledelsesmæssige forandringer i overensstemmelse med dette ønske?

Ud fra teorien om praksisøkologier (Kemmis et al., 2014) er det et spørgsmål om at analysere, hvordan sayings, doings og relatings i den daglige drift og samarbejde former, og bliver formet af, sayings, doings og relatings i forbindelse med afdelingsmøder. Jeg vil derfor tage udgangspunkt i, hvad Kim sagde og gjorde på afdelingsmødet i 2013, hvor der skete det, han fandt succesfuldt. Her opbyggede han visioner og en 'ja'-tilgang via metoder som yes set og story telling. Ligesom han på demokratisk vis inddragede medarbejderne i beslutningsprocessen via to minutters samtaler om det, de kunne se ville fungere godt samarbejds-mæssigt. Disse sayings, doings og relatings er dermed modsat flere af Kims øvrige aktiviteter. Her informerer han, administrerer, sætter retning, laver 'forarbejde' og skaber 'touchpoints' med to minutters samtaler på gangen. Denne diskrepans i aktiviteterne begrænser dermed, i et praksisøkologisk perspektiv, at praksisserne med drift og samarbejde – og måske også nuværende afdelingsmøder udfolder sig som ønsket. Fordi aktiviteterne i drifts- og samarbejdspraksissen er med til at præfigurere, hvad der findes 'rigtigt' og 'normalt' at gøre på afdelingsmøderne – og omvendt. Praksisserne bliver så at sige hinandens 'arkitekter' (Ibid). For at skabe forandringer i overensstemmelse med Kims ønske om mere proaktive medarbejdere, vil det derfor være nødvendigt, at han, ud over på afdelingsmøder, også i det daglige (sam-)arbejde opbygger visioner og en 'ja'-tilgang. Ligesom han må inddrage medarbejderne i beslutningsprocesserne, så der skabes kongruens imellem praksisserne. Men er det så bare det, der skal til? Næppe. For som analysen har vist, spiller praksisarkitekturen også ind på, hvad der situeret giver mening at gøre. Det er derfor også

nødvendigt at forholde sig til, hvordan eksempelvis regler, materielle arrangementer, tid, traditioner, praktiske forståelser, interpersonelle relationer og rollefordelinger er med til at forme rammerne for at kunne opbygge visioner, 'ja'-tilgange og skabe medinddragelse i det daglige arbejde. Det kunne eksempelvis for Kim være en begyndelse, som en del af den daglige drift, at ændre sine to minutters samtaler til halve timers møder, da disse i højere grad muliggør at lave yes set og story telling samt lytte til, hvad medarbejderne ønsker og har af idéer.

På samme måde som hos Fysioline er der hos Novobank diskrepans mellem de aktiviteter, som Helle udøver i de forskellige praksisser, og den praksisarkitektur, der betinger disse aktiviteter. Eksempelvis indeholder Helles aktiviteter under medarbejderudviklingssamtaler en særlig solidarisk og coachende relating, hvor hun spørger ind til medarbejdernes drømme og ønsker. Mens daglig drift derimod indebærer aktiviteter som f.eks. at skubbe og presse medarbejderne, undersøge arbejdsprocesser, strukturere opgaver og skabe overblik. Ligesom aktiviteter i forbindelse med strategiske praksisser indebærer at reproducere traditionerne for problemløsning. I den forbindelse er Helles fokus på driften, og hendes relating er mere autoritær og retningsgivende. Praksisserne udspiller sig altså vidt forskelligt. Men er det et problem? Ja, det er det. Fordi de aktiviteter, som Helle udøver under medarbejderudviklingssamtaler, og som skal bidrage til at opfylde virksomhedens strategi om ensartning af processer, stabiliserer ikke praksisserne for daglig drift og strategi. Derimod indebærer samtalerne diskursive kampe, hvor medarbejderne lufter frustrationer og gentager '*det ved jeg ikke*', mens Helle forsøger at holde dem i 'kort snor' og afbryde, når de taler uden om, hvad de personligt ønsker, evner og vil opnå. Endvidere kan det betragtes som et problem, at disse samtaler resulterer i erkendelser om, for Helle, at det er svært at komme igennem til medarbejderne, fordi de ikke kan mærke sig selv eller ikke ved, hvad de vil. For det kan påvirke deres relationer negativt.

På den ene side er det derfor oplagt bare at 'droppe' de mange coachende spørgsmål om drømme og personlige ønsker. På den anden side, går udviklingen i stå, hvis vi altid bare dropper de initiativer, der møder modstand. Så hvis Helle skal skabe forandringer i kommunikationen på medarbejderudviklingssamtalerne, hvad må der så gøres for at lykkes med det? Et sted at begynde kunne være at tage udgangspunkt i de forhold, som analysen har vist medvirker til, at kommunikationen bliver, som den gør. Det gælder f.eks. de prædefinerede spørgsmål i forberedelseskemaet, reglerne for (tidspunktet for) samtalerne

afholdelse, medarbejdernes efterspørgsel af klare rammer, fælles forståelser om 'virkeligheden' hos Novobank, team KPI'er, lovkrav om certificering og tværorganisatoriske projekter, der udfordrer det meningsfulde i for medarbejderne at tale om personlige mål.

For at kunne tale om drømme og ønsker på medarbejderudviklingssamtaler kræver det således følgende. Dels må Helle analysere hvilke spørgsmål, der er relevante at stille i forberedelseskemaet til dette formål – hvis altså det overhovedet er gavnligt at have et skema med prædefinerede spørgsmål. Dels må hun overveje, hvornår det er hensigtsmæssigt at holde samtalerne. Ligger de f.eks. lige op til sommerferien, rapportering eller andet, som er 'pressede' tidspunkter. Dels må hun overveje, hvordan italesættelsen af klare rammer for medarbejderne spiller sammen med at få dem til at tale om ønsker og drømme? Kan det mon skabe den 'tryghed' eller fælles forståelse, som er nødvendig for at igangsætte en visionær samtale, eller konflikter disse forhold? Endvidere må Helle overveje, hvilken rolle det spiller for den fælles virkelighedsopfattelse i Novobank, at den overordnede strategi er at ensarte processer ud fra en problemorienteret tilgang. Hvordan kan det spille sammen med at tale om ønsker og drømme? Ligesom hun må overveje, hvordan team KPI'erne og lovkravene om certificering spiller sammen med at tale om personlige ønsker? Er det overhovedet muligt at opfylde personlige ønsker inden for disse rammer? Endelig er det relevant at overveje, hvad medarbejdernes drømme og personlige ønsker skal bidrage med i forhold til de øvrige praksisser, når meget af deres arbejde er tværorganisatoriske projekter. Ved at forholde sig til disse spørgsmål, forholder Helle sig til dele af den praksisarkitektur, som vi har set spiller ind på praksissen med medarbejderudviklingssamtaler.

I den forbindelse er det relevant, ligesom hos Fysioline, også at analysere sayings, doings og relatings i de omkringliggende praksisser som daglig drift og strategisk arbejde. Dette med henblik på at skabe kongruens i aktiviteterne på en sådan måde, at de understøtter og igangsætter hinanden, frem for at kvæle hinanden. Autoritære relatings og sayings som minimumskrav, rammer og ansvar i forbindelse med daglig drift og strategisk arbejde kan således begrænse coachende relatings og sayings som drømme under medarbejderudviklingssamtaler. Fordi det skaber forvirring og forskellige projekter og praktiske forståelser i sitet. Helle er dog også på en måde i gang med at skabe kongruens mellem praksisserne. Hun har således indført en-til-en møder hver fjortendes dag, hvor formålet er at tale om status og give feedback, hvilket medarbejderne opfatter som en praksis lig medarbejderudviklingssamtaler. At disse samtalepraksisser opfattes som kongruerende kan

dog i dette tilfælde både bidrage til, at de støtter hinanden og kvæler hinanden. Mette giver eksempelvis udtryk for, at de allerede har talt om meget af det på en-til-en samtalerne, som Helle spørger ind til på medarbejderudviklingssamtalen (B1, l. 779-786).

At skabe forandringer i ledelsesmæssige praksisser afhænger således ikke – i dette perspektiv af individuel træning i nogle bestemte ledelsesværktøjer. Fordi enhver ny handling er alligevel usikker og styret af, dels hvad der er passende at gøre i situation, og dels de kontekstuelle rammer. Det er derfor i stedet et spørgsmål om at analysere de praksisser, som lever indbyrdes i et site, for at se, hvordan praksisarkitektur og aktiviteter som sayings, doings og relatings hænger sammen – eller begrænser hinanden.

## **Kildekritik**

### **Det analytiske objekt**

Jeg har i specialet anvendt primære kilder som Theodore Schatzki (2002, 2012) og Stephen Kemmis et al. (2014) til at afgrænse og analysere forskellige ledelsespraksisser. Selvom Kemmis et al. refererer til Schatzki, bygger de samtidig videre på Schatzki's begreber og udvikler deres egne analysemodel samt begreber og teorier som 'relatings', 'praksisøkologier' m.fl. Disse kilder har været egnet til at anskueliggøre ledelse på den ønskede komplekse måde. Ligesom de støtter specialets overordnede argumentation om forholdet mellem ledelse og forandringer i organisationer. Endvidere finder jeg ingen fordomme om ledelse hos disse kilder, der har præget specialet. Men Kemmis (2015) har taget stilling til ledelse forud for dette speciale på baggrund af egen forskning, jf. *kapitel 2, Ledelse og forandring*.

Kildernes begreber og modeller har været anvendelig til at foretage analytiske snit af de mange aktiviteter, som indgår i ledelsesmæssige praksisser. De analytiske begreber som eksempelvis traditioner, praktiske forståelser, materielle vilkår, sigen og gøren har dog brede betydninger. Derfor rammer de ind i stort set hvad som helst, der måtte være på spil i en situation. Hvilket også er hensigten. En konsekvens af deres anvendelse er dog, at en analyse hurtigt bliver omsiggribende. Hvilket efterlader forskeren med den særlig store opgave at foretage empiriske og analytiske afgrænsninger så tidligt som muligt i processen.



## Det empiriske objekt

Under Kapitel 4, 'Konstruktion af genstandsfeltet' redegør jeg for, hvordan det empiriske analysegrundlag er blevet skabt. Som det deraf fremgår, undersøger jeg praksisser hos ledere, som før mig har deltaget i det lederkursus, som også indgår i specialets empiriske grundlag. Dette valg tog jeg af hensyn til projektstyringen og fordi, der først åbnede sig muligheder for den ønskede empiriske adgang hos lederne. Derudover var jeg oprindeligt interesseret i at følge nogen, som havde afsluttet uddannelsen for noget tid siden. Formålet med det var at se, om det tidsmæssige aspekt spiller ind på oversættelsen af ledernes erfaringer fra uddannelsen til praksis. En fejkilde ved denne konstruktion er imidlertid, at jeg ikke kan vide, om lederne har været igennem samme kursusforløb som mig. Den uddannelsesansvarlige hos Acutezza fortæller dog, at tidligere kursister har været igennem de samme modeller og øvelser, som jeg har været igennem, og at det kun er historierne, der fortælles, som varierer lidt (B3, l. 2753-2756). Alligevel udspiller hvert kursus sig på en unik måde. Det bedste ville derfor have været at kunne følge lederne igennem flere af deres praksisser, og som minimum fra lederuddannelsen og ind i arbejdsdagen. Specialets empiriske grundlag hviler derfor på den næstbedste konstruktion. Nemlig den, at jeg har været i nogle lignende kontekster, hvor situationen har været nogenlunde den samme. Dermed kan jeg sige, at den uddannelsesmæssige praksis er på en speciel måde. Desuden ville jeg ikke, uanset den ene eller anden metode, kunne skabe en kausal forbindelse mellem uddannelsesforløbet og arbejdslivet. Fordi det praksisteoretiske perspektiv ikke betragter læring som kausal overførbart.

# Kapitel 7 - Konklusion

## Overordnet konklusion

Nærværende undersøgelse viser på ingen måde et entydigt billede af ledelse, hvilket heller ikke var hensigten. Derimod viser undersøgelsen, at ledelse, når det studeres empirisk og situeret, udspiller sig i form af forskellige praksisser som eksempelvis daglig drift og samarbejde, strategier, medarbejderudviklingssamtaler, touchpoints og afdelingsmøder. Ledernes aktiviteter inden for hver af disse praksisser igangsættes og betinges af forskellige projekter, praktiske og generelle forståelser, traditioner, regler og materielle vilkår i virksomheden. Dette giver i flere tilfælde enten ikke anledning til at inddrage erfaringer fra en lederuddannelse, eller mulighed for at gennemføre praksisser fra lederuddannelsen. Der er derfor ikke grundlag for at sige, at ledernes erfaringer fra lederuddannelsen spiller sammen med ledelse i praksis. Men de har bidraget til, at lederne danner nogle karakteristiske projekter samt generelle og praktiske forståelser. Og at disse periodisk giver anledning til forsøg på forandring af traditioner i virksomheden igennem udøvelse af særlige metoder og modeller fra lederuddannelsen. Men kun når situationen gør handlingerne 'naturlige'. Undersøgelsen eksemplificerer således, at beslutninger og handlinger styres situeret af interaktioner og kontekstuelle forhold. Forhold, der på en 'naturlig' måde strukturerer, hvornår det er relevant og 'rigtigt' eksempelvis at holde medarbejderudviklingssamtale, hjælpe til på driften, lave et yes set, tale om ansvar og rammer osv.

## Uddybende konklusion

Disse selvfølgeliggjorte og udtalte forhold i konteksten, der påvirker ledernes aktiviteter, er eksempelvis interpersonelle relationer, rollefordelinger, mentorordninger, medarbejderudviklingskoncepter og -skemaer, KPI'er, lovkrav, traditioner for modstand, praktiske erfaringer med performance problemer, samarbejdskonstellationer, budgetter og tidsplaner. Disse forhold bidrager til en særlig facon at håndtere kommunikation og opgaver på. Ligesom "private" områder som egne kontorer og mødelokaler igangsætter aktiviteter, som storrumskontorer og gangarealer ikke gør – og omvendt. Disse fysiske omgivelser påvirker således, om ledelse udøves gennem touchpoints, mailkorrespondance eller længere samtaler. Materialiteter som computere, computersystemer, laptops, computerskærme, borde,

stole, papirer, kontorartikler osv. er hertil nødvendige for gennemførelsen af mange ledelsesopgaver og bidrager derfor også til at forme en særlig adfærd.

Ledelse formes eksempelvis i praksis ved, at en fysisk placering i et storrumskontor tæt på medarbejderne betinger en synlig ledelse og gør det oplagt at snakke meget, at hjælpe til på driftsopgaver og at overvåge og intervenere i medarbejdernes aktiviteter. Altså overordnet at være orienteret efter driftsmæssig vedligeholdelse. Ligeledes gør traditioner med at måle på opnåede driftsresultater, en finansuddannelse som faglig baggrund, høj anciennitet i virksomheden og en formel position som teamleder det naturligt at fokusere på driften i en finansvirksomhed. Regler som virksomhedsstrategier, der betinger at ensarte processer og løse problemer, samt historiske hændelser som driftspres, omstruktureringer, systemsammenlægninger og ledelsesudskiftning, i overensstemmelse med sådanne strategier, påvirker desuden stemningen i et site. Ligesom det 'naturliggør', at ledelse indebærer overvågning, detaljeorientering og irettesættelser samt udsagn som eksempelvis *system*, *-viden*, *-niveau*, *-udfordringer*, *-modstand*, *drift* osv. Endvidere betinger systemerne i en virksomhed et driftspres og dagligdagsopgaver, som kræver øjeblikkelig håndtering. Samlet set spiller disse forhold altså ikke rigtig sammen med praksisser fra lederuddannelsen, der bl.a. indebærer at fokusere på og reflektere over personlige mål, ønsker og drømme med udgangspunkt i det, der allerede virker.

Der, hvor lederuddannelsen ses at spille ind på ledelse i praksis er som sagt i forhold til udviklingen af nogle projekter samt generelle og praktiske forståelser hos lederne. Projekter som at ville være mere coachende. Og forståelser som, at forandringsprocesser skal styres af lyst og personligt engagement; og at det er nødvendigt at tage udgangspunkt i det, der virker i særlige situationer som for eksempel ved indgåelse af nye samarbejder eller medarbejderudviklingssamtaler. Disse forståelser giver anledning til, at lederne handler på en for lederuddannelsen karakteristisk måde, når det virker passende at gøre i situationen og spiller sammen med arbejdspladsens 'arkitektur'. Dette kan være at forberede strategisk kommunikation, når der arbejdes på eget kontor, ved hjælp af metoder som yes set og storytelling, der sigter mod at overbevise andre om sine idéer. Eller det kan være i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler eller afdelingsmøder, hvor der er booket tid og lokaler til længerevarende samtaler. I disse situationer performer lederne en særlig coachende relation til medarbejderne. Det vil sige, hvor de spørger ind, til hvad der er muligt at gøre, hvad der allerede fungerer godt, samt hvordan og hvornår de vil nå målet. Disse handlinger kan ses

som oversættelser af lederuddannelsens PS+ begreb (fokus på det, der virker) og PLS model (Personal Leadership Spiral). Handlinger, som bidrager til forsøg på ændringer af mødestruktur og –fokus, og som påvirker magtrelationerne. Lederne afviser nemlig overordnet at tale uden for diskursen om det, der er muligt, og det, der ønskes opnået. Hvilket medfører, at ansvaret for præstationer og resultater lægges over på medarbejderen. Endelig kommer der en særlig praktisk forståelse om kroppens funktion til udtryk. For eksempel at indre ro kan fremme præstationsmuligheder og skabe god kontakt til andre.

Men som nævnt før får lederne langt fra altid mulighed for at gennemføre praksisser fra lederuddannelsen på grund af særlige kontekstuelle forhold. Disse forhold er bl.a. problemorienterede virksomhedsstrategier og historiske hændelser som omstruktureringer, systemsammenlægninger og ledelsesudskiftning, der giver tradition for modstand og fokus på problemer. Ligesom forskellige praktiske forståelser for måden at gøre noget på, og forskellige generelle forståelser om 'virkeligheden' i virksomheden, mellem ledere og medarbejdere medvirker til, at majoriteten af medarbejderne stiller sig uforstående overfor lederens metoder og spørgsmål. Endvidere betinger udøvelsen af forskellige magtrelationer i forskellige kontekster, tradition for spredte aktiviteter, dominerende diskurser om drift og ansvar i virksomheden, teammålinger, gamle rollefordelinger, tid og fællesarealer, at det enten ikke giver mening at inddrage erfaringer fra lederuddannelsen, eller mulighed for at gennemføre praksisser fra den.

Afslutningsvis har det praksisteoretiske perspektiv således givet det ønskede komplekse billede af de ofte selvfølgeliggjorte, men meget virkningsfulde dynamikker, der skaber ledelse i organisationer. Ligesom det er anskueliggjort, hvad lederuddannelser bidrager med til ledelse i praksis. Imidlertid er lederes hverdage særdeles nuancerede og fulde af forskellige aktiviteter og praksisser. At skabe viden om ledelse i dette perspektiv fortjener således mere bevågenhed end dette speciale tilbyder alene. Såfremt der ønskes skabt bæredygtige organisatoriske forandringer igennem ledelse, må der være en forståelse for hvilke praksisser, der produceres, hvad der konstituerer dem, og hvordan de griber ind i og påvirker hinanden. Der bør således nås en erkendelse om, at såvel ledelse og forandring indebærer og kræver mere end individuelle kompetencer. Vi kunne derfor med fordel nedtone behovet for lederuddannelser som løsningen på praktiske udfordringer i praksis, og i stedet vende blikket mod selve arbejdspladserne og de muligheder, der her er for både læring og forandring.

# Kapitel 8 - Perspektivering

For forfattere af ledelseslitteratur, forskere, der undersøger og skriver artikler om ledelse, ledere i erhvervslivet, HR medarbejdere, der tilrettelægger lederudviklingsprogrammer og uddannelsesvirksomheder, der gennemfører lederkurser, inviterer specialet til at skærpe opmærksomheden på, hvordan synligheden af kontekstuelle forhold ved ledelse kan fremmes, og et individorienteret fokus på ledelse nedtones. Det skyldes, at ledelse handler om langt mere end det enkelte menneske, hvorfor det er på tide at gøre op med Druckers moderne ledelsesbeskrivelse (Drucker, 2007).

I en større sammenhæng kunne et sted at begynde derfor være at overveje kompetencebegrebets funktion. Dette begreb bruges nemlig ofte i diskussioner om ledere og ledelse (Illeris 2012, Carroll, Levy and Richmond 2008). Og det er uhensigtsmæssigt ifølge de tre new zealandske professorer Carroll, B., Levy, L. og Richmond, D. (2008). Fordi det skaber en standardiseret og reduktionistisk ledelsesmodel, der langt fra stemmer overens med virkelighedens krav til ledelse:

Competencies do not address or facilitate what gives music (or leadership) its vitality, life, originality and distinctiveness. Bolden and Gosling (2006:158) conclude that competencies do not provide a sufficiently rich vocabulary for the subtle, textured complex, embodied and highly situated mindset that is required for leadership (Carroll, Levy and Richmond, 2008, s. 365).

Ligeledes går professorernes kritik på, at kompetencebegrebet bidrager til at reproducere en individorienteret og funktionalistisk forståelse af ledelse. Det skyldes, at vi knytter begrebet til forestillinger om individuelle aktører, der er upåvirket af andre og kontekst. Ligesom det opfordrer til tilegnelsen af en bred vifte af kompetencer snarere end at være opmærksom og kompenserende i forhold til ens stærke og svage sider. Endvidere antager vi fejlagtigt, at kompetencer passer ind i en hvilken som helst fremtid, uanset dennes karakter. Og endelig, bliver kompetencer et magtmiddel og konstituerende for identitetsforståelse, da de skaber en målstok for ledere, som dermed kan måles, evalueres, legitimeres og diskuteres ud fra deres repertoire af kompetencer (Ibid). Der er således grund til at forny diskussionen om kompetencebegrebets egnethed, når det gælder ledelse. En mulighed er i stedet at anvende dannelsesbegrebet, der henviser til en mere overordnet helhed med hensyn til formåen og

orientering (Illeris, 2012). Dermed kan vi opløde den reduktionistiske forståelse af ledelse, som Carroll et al. her gøre rede for, at kompetencebegrebet bidrager til. Og samtidig artikulere den kompleksitetsforståelse i ledelse, der søges frembragt.

Specialet inviterer endvidere til at diskutere, hvordan vi fremover 'gør' god ledelse. Som Chia (2016) redegør for, og som nærværende undersøgelse viser, må vi acceptere usikkerheder og overraskelser som dagligdags vilkår for ledelse. Dette taler for at betragte god ledelse som en løbende læreproces i praksis, hvor den udøves, med eksperimenteren, færdighedsopbygning, opmærksomhed og refleksion (Raelin, 2004). I stedet for at ophøje et målrettet, rationelt og strategisk lederskab, der indebærer beslutsomhed, sikkerhed og handleklarhed (Chia, 2016). Ledelse kan nemlig ifølge professor Joseph Raelin alligevel ikke designes, fordi det grundlæggende handler om at kunne respondere på sine omgivelser og håndtere ledelse pragmatisk i situationen, som er unik (Raelin, 2011).

Dette leder videre til også en bredere diskussion om lederuddannelser og deres bidrag til arbejdslivet. Fordi en erkendelse og accept af, at enhver ny handling er usikker, gør det mindre oplagt at sende ledere på kursus for at tilegne sig en række faste modeller og specifikke kompetencer. For det er usikkert, om disse bliver bragt i spil i arbejdet. Det kan derfor være værdifuldt ikke at gøre lederuddannelser for specifikke, når vi alligevel ikke ved hvilken fremtid, vi skal forberede os på. I stedet kan der arbejdes med at skabe et bredt dannelsesgrundlag, der gør, at personer begynder at indgå i forskellige praksisser med en speciel modus og forholder sig til opgaver, kommunikation osv. på en bestemt måde. I den forbindelse kan der indøves nogle metoder, der er dynamiske og fleksible, så de kan bruges i forskellige sammenhænge. For hvordan og hvornår de bliver brugt, ved vi ikke. Men de kan være et slags beredskab. Et beredskab, som nærværende undersøgelse viser eksempler på, at der trækkes på i særlige situationer, og hvor metoder og modeller formes på en særlig måde. Pågældende lederuddannelse indeholder således et bredt dannelsesgrundlag i form af flere fleksible begreber, modeller og metoder, der skaber en særlig modus hos lederne – i nogle tilfælde. Det ses på den måde, at de i særlige situationer orienterer sig efter kun at tale om muligheder og ønsker frem for problemer. Hvorvidt dette så gavner de professionelle praksisser er en anden diskussion. Særligt fordi undersøgelsen har vist eksempler på modstand og konflikt i forhold til denne modus. På grund af menneskers sensitivitet overfor normativiteter vil en væsentlig faktor for valg af lederuddannelser derfor også være, hvordan de passer ind i de enkelte ledelsespraksisser i de enkelte virksomheder, da mennesker

sædvanligvis opretholder de aktiviteter, som er accepterede og 'rigtige' i de praksisser, de indgår i (Schatzki, 2012).

# Litteraturliste

- Andersen, S.C. (2005). *Smid ikke metoderne ud med badevandet – epistemologisk konstruktivisme og dens metodiske konsekvenser*. Dansk Sociologi, s. 54
- Buch, A. (2017). Materialitet, krop og læring – et praksisteoretisk perspektiv. I Larsen, K. & Martinussen, M. (red.). *Materialitet og læring*. Frydenlund Academic.
- Buch, A. og Andersen, V. (2015). Hvad handler ledelse af videnarbejde om? Et praksisteoretisk bidrag. *Tidsskrift for professionsstudier. Ledelse, magt og styring*. Nr. 21 (2015). Risskov: Gjallehorn, s. 28-37
- Brandi, U. (2016). *Transfer dybt afhængig af arbejdspladsen*. Socialstyrelsen. Efter- og videreuddannelse udsatte børn og unge. s. 5  
[http://pure.au.dk/portal/files/110167982/uddannelsesavis\\_udsatte\\_boorn\\_og\\_unge.pdf](http://pure.au.dk/portal/files/110167982/uddannelsesavis_udsatte_boorn_og_unge.pdf)  
(lokaliseret 24. april 2017)
- Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder. En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag
- Carroll, B., Levy, L. and Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Sage Publications, Vol. 4(4)*, pp. 363-379
- Chia, R. (2016). A Process-Philosophical Understanding of Organizational Learning as 'Wayfinding': Process, Practices and Sensitivity to Environmental Affordances. *The Learning Organization*. ResearchGate
- Christensen, G. og Buch, A. (2016). Arkitektur og læring i akademiske forskningspraksisser. I *Kognition og Pædagogik. Tidsskrift om gode læringsmiljøer*. Nr. 102. København: Dansk Psykologisk Forlag
- Drucker, P. (2000). *50 år med ledelse*. Kolding: Forlaget Birmar, s. 11
- Drucker, P. (2007). *The Essential Drucker. 2nd revised edition*: Routledge, London, p. 8-9.
- Gadamer, H-G. (1999). Forståelsens historicitet som det hermeneutiske princip. I Gulddal, J. og Møller, M. *Hermeneutik. En antologi om forståelse*. København: Gyldendal, s. 133.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. (2000). To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge. *Organization articles Vol. 7(2)*, pp. 329-348. Sage Publications
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), pp. 78-90



Gulddal, J. og Møller, M. (1999). Fra filologi til filosofi – introduktion til den moderne hermeneutik. I Gulddal, J. og Møller, M. *Hermeneutik. En antologi om forståelse*. København: Gyldendal, s. 37, 64-79.

Halkier, B. (2002). *Fokusgrupper*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Halkier, B. & Jensen, I. (2008). Det sociale som performativitet – et praksisteoretisk perspektiv på analyse og metode. *Dansk Sociologi*, 3(19), s. 49-68

Haslebo, G. og Schnoor, M. (2007). Fra lederudvikling til ledelsesudvikling. *PersonaleChefen*, 4-2007, Udgivet af pid.dk (DanskHR)  
<http://michalasnnoor.dk/wp-content/uploads/2016/07/Fra-lederudvikling-til-ledelsesudvikling.pdf> (lokaliseret 12. april 2007)

Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson Prentice Hall

Illeris, K. (2012). *Kompetence. Hvad, hvorfor, hvordan?* Frederiksberg: Samfundslitteratur

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisationer fungerer. En indføring i organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag

Jensen, I. (2016) Et praksisteoretisk perspektiv på kulturbegrebet. Bidrag til studier af social eksklusion. I Bilfeldt, A.; Jensen, I.; Hansen, J. (red.) *Social eksklusion, læring og forandring. Vol. 1, 1. udg.* Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 2016. s. 183-201  
[http://vbn.aau.dk/files/244658839/Social\\_eksklusion\\_1\\_ring\\_og\\_forandring\\_online.pdf](http://vbn.aau.dk/files/244658839/Social_eksklusion_1_ring_og_forandring_online.pdf) (lokaliseret 29. april 2017)

Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2008). *Psykologi i organisation og ledelse*. København: Akademisk Forlag

Kemmis, S.; Wilkinson, J.; Edwards-Groves, C.; Hardy, I.; Grootenboer, P. and Bristol, L. (2014) *Changing practices, Changing education*. Springer

Kristiansen, S. og Krogstrup, H.K. (2009). *Deltagende observation. Introduktion til en forskningsmetodik*. København: Hans Reitzels Forlag

Kudal, S. (2017). Hver femte leder har ingen lederuddannelse. *Jyllands-Posten, sektion 3 (Erhverv Weekend)*, s. 20, (lokaliseret 25. februar 2017)

- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Interview. Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag, kap. 12
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social. An introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: University Press
- Lüscher, L. og Stærk, A. (2008). *Ledelse i det postmoderne – hvordan gør man?* Clavis Erhvervspsykologi
- Mintzberg, H. (1976). *Lederen og hans job*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Nicolini, D. (2009). Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*. Vol. 40(2), Sage Publication, pp. 195-212
- Nicolini, D. & Monteiro, P. (2016). The Practice Approach: For a Praxiology of Organizational and Management Studies, I Tsoukas, H. & Langley, A. *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*, London: SAGE
- Pedersen, K. (1997). *Saglig Faglighed og det problemorienterede projektarbejde*. Forskningsrapportserien, nr. 30. TEK-SAM Forlaget, Roskilde Universitet
- Pedersen, K. (2015). Problemstilling og problemformulering. I Olsen, P.B. og Pedersen, K. (2015) *Problemorienteret Projektarbejde. En værktøjsbog*. 4. udg. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Raelin, J. A. (2004). Don't Bother Putting Leadership into People. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, Vol. 18, No. 3, pp. 131-135
- Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Sage*, 7(2) pp. 195-211
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 2 (5), pp. 243-263
- Schatzki, Theodore (2002). *The Site of the Social. A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*. University Park: Pennsylvania State University Press.
- Schatzki, T. R. (2012). A Primer on Practices. Theory and Research. In Higgs, J.; Barnett, R.; Billett, S.; Hutchings, M. and Trede, F. *Practice-Based Education. Perspectives and Strategies*, SensePublishers, vol. 6 (2012). pp. 13-26
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkley: University of California Press

Sonne-Ragans, V. (2012). *Anvendt videnskabsteori. Reflekteret teoribrug i videnskabelige opgaver*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Thomassen, A.O. (2011). Den tredje kontekst: Integration af uddannelse og arbejde i virksomheder. I Stegeager, N. (2011). *Organisationer i bevægelse – læring, udvikling, intervention*. København: Samfundslitteratur, s. 119-131.

Vestergaard, B. (2016). *Transfer i praksis. Et feltstudie om kompetenceudvikling hos Beredskabsstyrelsen*. Aalborg Universitet København.

Wilkinson, J. & Kemmis, S. (2015). Practice Theory: Viewing leadership as leading. *Educational Philosophy and Theory*, Vol. 47, No. 4, pp. 342-358

Aarkrog, V. (2010). *Fra Teori til Praksis – undervisning med fokus på transfer*. København: Munksgaard Danmark

# Akademisk formidlingsartikel

## Hvor blev kompleksitetsforståelsen af? - et praksisteoretisk perspektiv på ledelse

**Britta Lolk Vestergaard**

Stud.mag. i Læring og Forandringsprocesser  
Institut for Læring og Filosofi  
Aalborg Universitet København

### **Abstract**

Denne artikel tematiserer ledelse i et praksisteoretisk perspektiv. Artiklen bygger på en undersøgelse af, hvordan ledelse udspiller sig som forskellige praksisser i en behandler- og finansvirksomhed. Endvidere omhandler artiklen, hvordan lederes erfaringer fra en lederuddannelse spiller sammen med deres ledelse på arbejdet. Artiklen kritiserer i den forbindelse den individorienterede tilgang til ledelse. Endvidere åbner artiklen op for en diskussion om, hvad der skaber og betinger ledelsesmæssige forandringer, samt hvordan vi bør forholde os til ledelse og lederuddannelser i en større sammenhæng.

### **Den manglende kompleksitetsforståelse af ledelse**

Ledelse diskuteres ofte ud fra en stillingtagen til den individuelle leders rolle, stil, egenskaber, sociale intelligens og lignende. I den forbindelse bliver lederen som person gjort til en afgørende faktor for en organisations resultater. (Jacobsen og Thorsvik, 2008) Eksempelvis i forhold til produktionsoptimering og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft. Dette får os videre til at betragte formel uddannelse af ledere som en særlig nødvendighed. (Kudal, Jyllands-Posten, 2017) Men der er grund til at betvivle, hvad ledere som enkeltpersoner kan skabe af forandringer i en organisation som følge af lederuddannelser. Foreliggende undersøgelser viser, at en individuel tilgang til ledelse reducerer den kompleksitet, som ledelse udgør i praksis (Carroll, Levy and Richmond 2008, Raelin 2004 og 2011, Chia 2016). Ligesom lederudskiftning og effektivitet ikke altid hænger sammen (Jacobsen og Thorsvik 2008). Men vi mangler mere konkret viden om, hvilke andre forhold end lederen, der må adresseres, for at kunne skabe ønskede forandringer i organisationer. Ligesom vi mangler viden om, hvad lederuddannelser egentlig bidrager med til ledelse i praksis.

For at henlede opmærksomheden på, og delvis dække, dette videnshul i ledelsesforskningen, har jeg undersøgt, hvordan ledelse udspiller sig i forskellige situationer på en arbejdsplads. Ligesom jeg har undersøgt, hvordan lederes erfaringer fra en ekstern lederuddannelse spiller sammen med denne ledelse i praksis. Denne undersøgelse anskueliggør på den måde de underbelyste – og umiddelbart 'naturlige' fænomener i forskellige kontekster, der rammesætter, konstruerer og udvikler ledelse i praksis. Ligesom undersøgelsen bidrager til en

relevant diskussion om, hvordan vi bør forholde os til ledelse og forandring, og herunder lederuddannelser. Undersøgelsens fokus på ledelse adskiller sig dermed fra mange tidligere videnskabelige studier af ledelse. Disse søger nemlig ofte at klarlægge lederes opgaver, forventninger til ledere, eller hvad der kendetegner god og effektiv ledelse (Ibid). Men denne undersøgelse kritiserer netop den personificering, der ligger i disse undersøgelser, for at være reduktionistisk.

## **Et praksisteoretisk perspektiv på ledelse**

Til at anskueliggøre kompleksiteten ved ledelse anvender undersøgelsen et praksisteoretisk perspektiv, inspireret af filosofen Theodore Schatzki (2002, 2012) og den australske professor, Stephen Kemmis m.fl. (2014). Det praksisteoretiske perspektiv er kommet frem inden for de seneste årtier (Schatzki, 2012). Det blev valgt til undersøgelsen, fordi det er velegnet til at fremhæve kontekstuelle elementer, som er betydningsfulde for daglige aktiviteter. Dette sker ved at spørge til det naturaliserede, til det ikkebevidste og rutinerede (Jensen, 2016). I undersøgelsen indbefatter det at belyse aktiviteter. Det vil sige det, der siges og gøres, og hvordan personer relaterer sig til andre og andet, i retningen af at opfylde et særegent projekt, eller mål. Ligeledes indebærer det at undersøge, hvordan traditioner, diskurser, magtrelationer, tid, materialiteter, regler og fysiske omgivelser igangsætter og betinger aktiviteterne.

I undersøgelsen forstås ledelse således som praksisser, som udøves situeret af mennesker igennem interaktioner med omgivelserne inden for rammerne af et praksisfællesskab, og ofte med det formål at påvirke andre menneskers tænkning, holdninger og adfærd. Disse praksisser er mangeartede og lever indbyrdes i en organisation, hvor de henholdsvis igangsætter og begrænser hinanden. De er så at sige økologisk forbundne (Kemmis et al., 2014). Denne definition er udviklet i forbindelse med undersøgelsen, da der ikke fandtes en brugbar i litteraturen. Definitionen er udviklet efter inspiration fra Schatzki 2012, Kemmis et al. 2014, Wilkinson & Kemmis 2015, Gherardi & Nicolini 2000 samt Jacobsen og Thorsvik, 2008.

Da undersøgelsen også viser, hvordan en lederuddannelse spiller sammen med ledelse i praksis, gives den et transferrelateret udtryk. Undersøgelsen tager imidlertid ikke afsæt i transferteoriene. Tværtimod kritiserer undersøgelsen transfertilgangen for at reducere læreprocessers kompleksitet til psykologisk kognitive vilkår. I et praksisteoretisk perspektiv ses viden og færdigheder nemlig ikke som kontekstafhængig og bunden til den enkelte person. Derimod undersøges samspelet mellem erfaringer fra en lederuddannelse og ledelse i praksis som en transformation, eller oversættelse. Et begreb, der er inspireret af de to italienske professorer Silvia Gherardi og Davide Nicolini (2000). Dette indebærer en forståelse om, at der grundlæggende findes usikkerheder i forhold til måden at oversætte viden på, hvorfor transfer er en umulighed (Gherardi & Nicolini, 2000). Og det lægger op til at undersøge problemstillingen ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv. Det vil sige, hvordan relationer, traditioner, konkurrerende diskurser osv. former bestemte aktiviteter (Ibid).

## **Metodisk tilgang**

Undersøgelsen tager udgangspunkt i to lederes aktiviteter hos henholdsvis en behandler- og finansvirksomhed. Ligesom den tager udgangspunkt i aktiviteter på den lederuddannelse, som de begge har deltaget i. Perspektivet på ledelse er således de praksisser, som lederne (re)producerer i arbejdet og bærer med sig fra lederuddannelsen. For at få viden om disse praksisser er etnografiske metoder som deltagende observation og interview blevet anvendt.

For ifølge Schatzki, *"There is no alternative to hanging out with, joining in with, talking to and watching, and getting together the people concerned"* (Schatzki, 2012, s. 25). Og ifølge Nicolini (2009) er det optimalt at kombinere deltagende observation og interview. Det skyldes, at deltagende observation giver en 'ubearbejdet' viden om kontekstens betydning for menneskers handlinger. Desuden giver det mulighed for at studere, hvordan personer handler i forhold til de materielle arrangementer og fysiske rum, som de arbejder i. I forhold til interview anvendes en særlig form inspireret af Nicolini (2009). Denne sigter mod at skabe mange og lange monologer af informanterne, f.eks. igennem beskrivelser af, hvordan en opgave udføres. Denne interviewform afdækker ifølge Nicolini væsentlige aktiviteter af historisk karakter. Ligesom den indfanger de aktuelle bekymringer, som styrer ledernes adfærd. Dette viser dermed den normative og moralske dimension af praksis, som er interessant i det praksisteoretiske perspektiv.

## Undersøgelsens resultater

Undersøgelsen viser, at ledelse, når det studeres empirisk og situeret, udspiller sig i form af forskellige praksisser som eksempelvis daglig drift og samarbejde, strategier, medarbejderudviklingssamtaler, touchpoints og afdelingsmøder. Lederne aktiviteter inden for hver af disse praksisser igangsættes og betinges af forskellige projekter, praktiske og generelle forståelser, traditioner, regler og materielle vilkår i virksomheden. Dette giver i flere tilfælde enten ikke anledning til at inddrage erfaringer fra en lederuddannelse, eller mulighed for at gennemføre praksisser fra lederuddannelsen. Der er derfor ikke grundlag for at sige, at lederne erfaringer fra lederuddannelsen spiller sammen med ledelse i praksis. Men uddannelsen har bidraget til, at lederne danner nogle karakteristiske projekter samt generelle og praktiske forståelser. Projekter som at ville være mere coachende. Og forståelser som, at forandringsprocesser skal styres af lyst og personligt engagement; og at det er nødvendigt at tage udgangspunkt i det, der virker i særlige situationer. Som f.eks. ved indgåelse af nye samarbejder eller ved medarbejderudviklingssamtaler.

Disse projekter og forståelser giver periodisk anledning til forsøg på forandring af traditioner i virksomheden. Det sker igennem udøvelse af særlige metoder og modeller fra lederuddannelsen. Men kun når situationen gør handlingerne 'naturlige'. Undersøgelsen eksemplificerer således, at beslutninger og handlinger styres situeret af interaktioner og kontekstuelle forhold. Forhold, der på en 'naturlig' måde strukturerer, hvornår det er relevant og 'rigtigt' eksempelvis at holde medarbejderudviklingssamtale, hjælpe til på driften, lave et yes set, tale om ansvar og rammer osv.

Disse selvfølgeliggjorte og uudtalte forhold i konteksten, der påvirker lederne aktiviteter, er eksempelvis interpersonelle relationer, rollefordelinger, mentorordninger, medarbejderudviklingskoncepter og -skemaer, KPI'er, lovkrav, traditioner for modstand, praktiske erfaringer med performance problemer, samarbejdskonstellationer, budgetter og tidsplaner. Disse forhold bidrager til en særlig facon at håndtere kommunikation og opgaver på. Ligesom "private" områder som egne kontorer og mødelokaler igangsætter aktiviteter, som storrumskontorer og gangarealer ikke gør – og omvendt. Disse fysiske omgivelser påvirker således, om ledelse udøves gennem touchpoints, mailkorrespondance eller længere samtaler. Materialiteter som computere, computersystemer, laptops, computerskærme, borde, stole, papirer, kontorartikler osv. er hertil nødvendige for gennemførelsen af mange ledelsesopgaver og bidrager derfor også til at forme en særlig adfærd.

## Afrunding

Samlet set lægger undersøgelsen op til at skærpe opmærksomheden på flere forhold ved ledelse. Dels at individualiseringen af ledelse, og herunder anvendelsen af kompetencebegrebet, reducerer den kompleksitetsforståelse, der skal lede til bæredygtige forandringer i en organisation. Dels at usikkerheder og overraskelser er dagligdags vilkår for ledelse. Derfor vil en nedtoning af behovet for lederuddannelser til fordel for mere accept af at handle ud fra løbende situationsfornemmelser og improvisation i praksis, kunne fremme organisatorisk læring og udvikling. Dels at ledelsesmæssige forandringer nødvendigvis må indeholde en analyse af hvilke praksisser, ledelse indebærer i den pågældende organisation. Og hvad en ændring inden for én af disse praksisser må indebære af ændringer i også de øvrige praksisser.

Afslutningsvis har det praksisteoretiske perspektiv givet det ønskede komplekse billede af de ofte selvfølgeliggjorte, men meget virkningsfulde dynamikker, der skaber ledelse i organisationer. Ligesom det har anskueliggjort, hvad lederuddannelser bidrager med til ledelse i praksis. Imidlertid er lederes hverdage særdeles nuancerede og fulde af forskellige aktiviteter og praksisser. At skabe viden om ledelse i dette perspektiv fortjener således mere bevågenhed end denne undersøgelse tilbyder alene. Såfremt der ønskes skabt bæredygtige organisatoriske forandringer igennem ledelse, må der være en forståelse for hvilke praksisser, der produceres, hvad der konstituerer dem, og hvordan de griber ind i og påvirker hinanden. Der bør således nås en erkendelse om, at såvel ledelse og forandring indebærer og kræver mere end individuelle kompetencer. Vi kunne derfor med fordel nedtone behovet for lederuddannelser som løsningen på praktiske udfordringer i organisationer, og i stedet vende blikket mod selve arbejdspladserne og de muligheder, der her er for både læring og forandring.

## Referencer

- Carroll, B., Levy, L. and Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Sage Publications, Vol. 4(4)*, pp. 363-379
- Chia, R. (2016). A Process-Philosophical Understanding of Organizational Learning as 'Wayfinding': Process, Practices and Sensitivity to Environmental Affordances. *The Learning Organization*. ResearchGate
- Gherardi, S. & Nicolini, D. (2000). To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge. *Organization articles Vol. 7(2)*, pp. 329-348. Sage Publications
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisationer fungerer. En indføring i organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag
- Jensen, I. (2016) Et praksisteoretisk perspektiv på kulturbegrebet. Bidrag til studier af social eksklusion. I Bilfeldt, A.; Jensen, I.; Hansen, J. (red.) *Social eksklusion, læring og forandring. Vol. 1, 1. udg.* Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 2016. s. 183-201  
[http://vbn.aau.dk/files/244658839/Social\\_eksklusion\\_1\\_ring\\_og\\_forandring\\_online.pdf](http://vbn.aau.dk/files/244658839/Social_eksklusion_1_ring_og_forandring_online.pdf)

- Kemmis, S.; Wilkinson, J.; Edwards-Groves, C.; Hardy, I.; Grootenboer, P. and Bristol, L. (2014) *Changing practices, Changing education*. Springer
- Kudal, S. (2017). Hver femte leder har ingen lederuddannelse. *Jyllands-Posten, sektion 3 (Erhverv Weekend)*, s. 20, (lokaliseret 25. februar 2017)
- Nicolini, D. (2009). Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*. Vol. 40(2), Sage Publication, pp. 195-212
- Raelin, J. A. (2004). Don't Bother Putting Leadership into People. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, Vol. 18, No. 3, pp. 131-135
- Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Sage*, 7(2) pp. 195-211
- Schatzki, Theodore (2002). *The Site of the Social. A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*. University Park: Pennsylvania State University Press.
- Schatzki, T. R. (2012). A Primer on Practices. Theory and Research. In Higgs, J.; Barnett, R.; Billett, S.; Hutchings, M. and Trede, F. *Practice-Based Education. Perspectives and Strategies*, SensePublishers, vol. 6 (2012). pp. 13-26
- Wilkinson, J. & Kemmis, S. (2015). Practice Theory: Viewing leadership as leading. *Educational Philosophy and Theory*, Vol. 47, No. 4, pp. 342-358

København, den 1. august 2017

**Anslag: 11.959 / 5 normalsider**



# Bilagsoversigt

Bilag 1: Feltnoter fra ”Novobank”

Bilag 2: Feltnoter fra ”Fysioline”

Bilag 3: Feltnoter fra ”Acutezza”

Bilag 4: Interviewguide

Bilag 5: Oversigt over (nogle) modeller og begreber fra ”Acutezza”