

Masterprojekt

Ledelse i kompleksitet

Hvordan kan teorien om complex responsive processes bidrage til udvikling af navigationspunkter for ledere i en kompleks organisatorisk virkelighed, og hvilke navigationspunkter udspringer heraf?

Masteruddannelse i læreprocesser med specialisering i ledelses- og organisationspsykologi

Aalborg Universitet

Udarbejdet af: Karen Mølbæk

Studienummer: 20210265

Vejleder: Line Revsbæk

Afleveringsdato: 5. januar 2023

Tegn med mellemrum: 109.522 = 45,6 sider

ABSTRACT

Aim/research question

The aim of this master's thesis is to explore ways of navigating as a leader in a world of growing complexity. Using Stacey & Mowles' theory of *complex responsive processes* as my starting point, I ask the following research question: "How can the theory of complex responsive processes contribute to the development of navigation for leading in complexity, and what navigation points will arise from this investigation?"

Method

To explore the question in mind, I have facilitated a development process for a group of seven directors in BILKA. Due to my pragmatist approach in research, I have initiated an action research process during which participants have been reflecting on both oral and written narratives articulating their daily practice. My role as researcher has been to identify breakdown-of-understandings nuancing the theory of *complex responsive processes* by Stacey & Mowles, and also to facilitate leadership development through reflexive conversations among participants.

Findings

Throughout the process, three findings have occurred. First, participants have found it helpful articulating dilemmas as paradoxes using the *paradox* term as a lens to identify navigation points. Second, the process has uncovered the importance of psychological safety among team members for practicing reflexive conversations successfully. Third, the presence of psychological safety appears to enable feedback and tolerance of failure among a group of directors exploring navigation points for leading in complexity.

Implications for practice

As the participants have benefitted from engaging in reflexive conversations with each other throughout the project, the process has had implications for their future leadership practice. The management team has now experienced a complexity theory-informed way of dealing with daily challenges, just as they feel more confident in reaching out for feedback from colleagues.

In addition, the action research process has implications for the author's practice as a management consultant. The master's thesis addresses a question of how one might practice leadership development in the form of action research. Due to theory by Dewey, this thesis argues, that learning outcome is enhanced, when managers engage in reflexive conversations on their prevailing leadership practice. This is the case, because by reflecting on experiences, knowledge arise on-the-job, just as this practice enables the transference of knowledge from one context to another. In accordance with theory by Dewey, action research creates knowledge from practice in order to be knowledge for practice. Likewise, participants contribute to knowledge creation by collectively engaging in reflexive conversations.

Implications for research

The above findings add nuances to the theory of complex responsive processes by Stacey & Mowles. They point toward the importance of psychological safety for engaging in reflexive conversations. Furthermore, the project findings underline the paradox as a tool for opening up conversations. Findings are confirmed by research by Lotte Lüscher as well as Amy Edmondson.

Indholdsfortegnelse

1	Problemfelt og problemformulering	6
1.1	Problemformulering	6
1.2	Begrebsdefinitioner	7
1.2.1	Kompleks og kompleksitet	7
1.2.2	Paradoks	7
1.2.3	Navigationspunkter	7
1.3	Opgavens struktur	8
2	Teori	9
2.1	Organisationer er komplekse interaktioner	10
2.1.1	Lokal interaktion	10
2.1.2	Kommunikation og meningskabelse	10
2.1.3	Temporalt versus processuelt perspektiv	10
2.2	Selvet er radikalt socialt	11
2.2.1	Arven fra George Herbert Mead	11
2.3	Forandring er forhandling	11
2.3.1	Strategi som proces	11
2.3.2	Lederen som forhandler	12
2.3.3	Differens og konflikt	12
2.4	Paradokser skal udforskes, ikke løses	13
2.4.1	Uforudsigelighed og forudsigelighed som grundvilkår	13
2.4.2	Lederens rolle i paradokset	14
2.4.3	Andre paradokser	14
2.5	Selvet er et redskab i ledelse	15
2.5.1	Opgør med ledelse som position	15
2.5.2	Redskaber i ledelse	15
2.5.3	Praktisk dømmekraft	15
2.5.4	Responsivitet i åbne samtaler	16
2.5.5	Refleksivitet	17
2.6	Viden skabes ved reflektiv deltagelse	17
2.6.1	Validitet og videnskabelse	17
2.7	Delkonklusion	18
2.7.1	Teoriens implikationer for lederens praksis	18
2.7.2	Teoriens implikationer for projektets forskningsdesign	19

3	Videnskabsteori og metode	19
3.1	Pragmatisme	19
3.1.1	Ontologi	19
3.1.2	Databegreb	19
3.1.3	Abduktion	20
3.1.4	Epistemologi	20
3.1.5	Delkonklusion	20
3.2	Metode til datagenerering	21
3.2.1	Intervention	21
3.2.2	Aktionsforskning	21
3.2.3	Hjemmeetnografi – etnografi i egen praksis	22
3.3	Dataanalysestrategi	23
3.3.1	Ordning af data/selektionskriterier	23
3.3.2	Abduktiv lytning	23
3.3.3	Udvidet databegreb	23
3.3.4	Forskerens rolle	24
3.3.5	Paradoks temporalitet	24
3.3.6	Forholdet mellem teori og empiri	25
3.4	Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning	25
4	Empiri/datapræsentation	25
5	Teoretisk analyse af empiriske narrativer	29
5.1	Navigationspunkt 1: Omdefiner dilemmaer til paradokser	30
5.2	Navigationspunkt 2: Skab rammer for, at organisationens medlemmer kan tale frit	34
5.3	Navigationspunkt 3: Giv og modtag feedback og udvis fejltolerance	37
5.4	Delkonklusion	39
6	Konklusion	39
7	Diskussion	40
7.1	Metodekritiske refleksioner	40
7.1.1	Transparens i stedet for reliabilitet	40
7.1.2	Gyldighed i stedet for validitet	40
7.1.3	Genkendelighed i stedet for generaliserbarhed	41
7.1.4	Delkonklusion	41
7.2	Hvordan kan man gennemføre lederudvikling som aktionsforskning?	42
8	Litteratur	43

1 Problemfelt og problemformulering

Vi har i de senere år været vidne til store og hidtil usete forandringer i verdens udvikling. Det er åbenlyst, at historien ikke udfolder sig lineært, og at fremskridtsoptimismen er på retur. Ledere i små og store organisationer må forholde sig til nye udfordringer, idet de træffer beslutninger og lægger planer på et spinkelt grundlag og uden at kunne skue ind i fremtiden i samme grad som før i tiden. Corona-pandemien affødte en hurtig omstilling i mange brancher og resulterede bl.a. i nye arbejdsformer. Fortsatte nedlukninger og restriktioner nødvendiggjorde, at forsyningskæder blev omlagt, og produktionen igen placeret på nære markeder. Siden kom krigen i Ukraine, og en ny verdensorden så dagens lys. Globaliseringen blev igen sat under pres, og mange virksomheder afskar sig af etiske grunde fra det russiske marked.

Selv om Chris Mowles (2017, 21) skriver: "På ethvert tidspunkt i historien har folk ment, at de gennemgik hidtil usete forandringer," mener jeg alligevel, at kompleksitetsteorien set i lyset af ovennævnte kriser har fået fornyet aktualitet. Det har den, fordi den grundlæggende gør op med idéen om, at topledere er en ophøjet person, der kan skabe sig et overblik over markedets udvikling, og ved egen kraft dirigerer organisationen i en bestemt retning. I stedet for rationalitet er livet i organisationer præget af kompleksitet, krydspres og uforudsigelighed.

Jeg er grundlæggende optaget af spørgsmålet om, hvordan individer, dvs. ledere og medarbejdere, kan navigere hensigtsmæssigt i en kompleks organisatorisk virkelighed. Ved *navigation* forstår jeg både evnen til at være i og rumme kompleksitet samt det, at *handle* adækvat under komplekse forhold (Mølbæk, 2022, 3).

I teorien om *complex responsive processes* opererer Ralph Stacey og Chris Mowles med begreberne *dømmekraft*, *refleksivitet* og *responsivitet* som ledelsesredskaber. I denne opgave bruger jeg begreberne som afsæt for en udforskning af mulige navigationspunkter for ledere i en kompleks organisatorisk virkelighed.

1.1 Problemformulering

Ovenstående leder mig frem til følgende problemformulering:

Hvordan kan teorien om complex responsive processes bidrage til udvikling af navigationspunkter for ledere i en kompleks organisatorisk virkelighed, og hvilke navigationspunkter udspringer heraf?

Problemformuleringen indeholder følgende teoretiske problemstillinger:

1. Hvilken rolle spiller begreberne *dømmekraft*, *refleksivitet* og *responsivitet* for lederens praksis ifølge teorien om *complex responsive processes*?

2. Hvad er implikationerne af teorien for projektets forskningsdesign?

Jeg besvarer problemstillingerne på grundlag af en gennemgang af teorien, mens jeg forholder mig til selve problemformuleringen i analysen af mine data. Desuden vil jeg med udgangspunkt i undersøgelsens fund diskutere følgende generelle problemstilling:

3. Hvordan kan man gennemføre lederudvikling som aktionsforskning?

Jeg gennemfører undersøgelsen blandt en gruppe bestående af 7 sektionsledere i BILKA i Sønderborg. Lederne har personaleansvar for afdelingsledere og er således ledere af ledere. På opfordring fra mig har BILKA valgt at stille sig til rådighed for min undersøgelse. Jeg er selv ansat som chefkonsulent i et mindre konsulenthus og har ikke på forhånd noget kendskab til rekvirenten.

1.2 Begrebsdefinitioner

1.2.1 Komplex og kompleksitet

Begrebet *kompleksitet* omfatter som beskrevet den kompleksitet, som er opstået i samfundet i nyere tid som følge af bl.a. social acceleration, teknologisk innovation og globalisering. Men det handler i lige så høj grad om *”den almindelige kompleksitet, der ligger i at få tingene gjort sammen med andre (...) og (som) har mere at gøre med at være menneskelig, end med en fase, vi måtte gennemgå”* (Mowles, 2017, 21). Der er altså både tale om en ydre, samfundsmæssig kompleksitet og en indre, organisatorisk kompleksitet. Jeg argumenterer for, at de ydre og indre kræfter er forbundne, således at den tiltagende kompleksitet i verden kalder på nye organiseringsformer.

1.2.2 Paradoks

Paradokset er centralt i teorien om *complex responsive processes*, idet kompleksitet er kendetegnet ved at sætte lederen i et krydspres mellem tilsyneladende modstridende krav og interesser. Jeg adopterer Stacey's definition af paradokset, som lyder: *”The presence together (...) of essentially conflicting ideas, none of which can be eliminated or resolved”* (Thorup & Solsø, 2015, 32).

Lotte Lüscher, som jeg inddrager i analysen af mine data, betegner sin tilgang *paradoksledelse*. Hun definerer paradokser som bestående af to elementer, som tilsyneladende er gensidigt udelukkende, men samtidigt viser sig at være indbyrdes forbundne (Lüscher, 2012, 22).

1.2.3 Navigationspunkter

Ved *navigationspunkter* forstår jeg de opmærksomhedspunkter, som er forbundet med at handle på og i kompleksiteten. Teorien om *complex responsive processes* er ikke optaget af at være handlingsanvisende, men henleder derimod lederens opmærksomhed på sin egen praksis og

beder ham facilitere fælles refleksioner over organisationens udfordringer. Lederens opgave er altså ikke at handle autonomt, men at forhandle med organisationens øvrige medlemmer.

I opgavens sidste del inddrager jeg som nævnt teori af Lotte Lüscher. Hun er i højere grad optaget af at *”reducere kompleksiteten netop nok til at gøre den handlekraftig”* (2008, 74). Dette er ikke ensbetydende med, at paradokserne opløses, men blot at man for en stund handler, som om der var kausalitet. Herved opstår med Weick’s (1995) ord *”workable certainties”* (Lüscher, 2017, 74).

1.3 Opgavens struktur

Jeg indleder opgaven med en præsentation af teorien om *complex responsive processes*, som er formuleret af Ralph Stacey og Chris Mowles. Fremstillingens omdrejningspunkt er følgende 6 udsagn, som i nogen grad opsummerer teorien:

1. Organisationer er komplekse interaktioner
2. Selvet er radikalt socialt
3. Forandring er forhandling
4. Paradokser skal udforskes, ikke løses
5. Selvet er et redskab i ledelse
6. Viden skabes ved reflektiv deltagelse

Jeg har ligeledes benyttet disse 6 temaer som udgangspunkt for drøftelserne med ledergruppen, som har bidraget med empiri til projektet.

Jeg argumenterer for, at teorien ved ikke at være normativ og foreskrive en bestemt handlemåde inviterer til et forskningsdesign, der indeholder aktionsforskning. Det er tilfældet, fordi teorien skal praktiseres, idet man som leder reflekterer over sin egen praksis. Jeg redegør derfor i et efterfølgende afsnit for mit videnskabsteoretiske udgangspunkt, som er pragmatismen, ligesom jeg præsenterer mit forskningsdesign. Udover aktionsforskning er metoden kendetegnet ved *hjemmeetnografi*. Selv om jeg ikke observerer min egen organisation, er jeg ligesom i hjemmeetnografien (og pragmatismen) inspireret af tanken om, at data *bliver til* i mødet med forskeren. Blandt de mange udsagn, der er genereret i løbet af de to interventioner, fremstiller jeg altså i empiri-afsnittet et antal situationsbeskrivelser, som *bliver* undersøgelsens data.

I en teoretisk analyse af disse empiriske narrativer udfolder jeg dernæst tre navigationspunkter, som er fremkommet, idet lederne har praktiseret reflektiv deltagelse i deres egen organisation. De tre navigationspunkter udgør *forståelsesbrud*, der tilføjer nye nuancer til den eksisterende teori af Stacey & Mowles. Forståelsesbruddene gør ikke grundlæggende op med teorien, men identificerer blot nogle opmærksomhedspunkter.¹ I den teoretiske analyse inddrager jeg teori af Lotte Lüscher,

¹ Selv om der ikke er tale om forståelsesbrud i begrebets egentlige betydning, har jeg valgt at fastholde betegnelsen i teksten, da jeg gør brug af abduktiv metode, hvor begrebet spiller en særlig rolle.

som har præget begrebet *paradoksledelse*, og Amy Edmondson, som er ophavsmand til begrebet *psykologisk tryghed*. I analysen udfolder jeg navigationspunkterne, som finder belæg hos ovennævnte to teoretikere, ligesom jeg diskuterer mine fund i lyset af Stacey & Mowles' teori.

Det første navigationspunkt handler om, at det for lederne har været hjælpsomt at omdefinere dilemmaer til paradokser, idet det kaster nyt lys over de krydspres, de ofte oplever at befinde sig i. Det andet navigationspunkt handler om, at man som leder bør bestrebe sig på at skabe rammer for, at ledere og medarbejdere kan tale frit, selv om samtalerummet altid er politisk. Det tredje navigationspunkt omhandler psykologisk tryghed på arbejdspladsen, fordi det på én gang følger af og er en forudsætning for organisationens evne til at praktisere refleksive samtaler, ligesom det muliggør feedback og øger fejltolerancen i organisationen.

Svaret på min problemformulering er således, at lederne ved at reflektere sammen over individuelle og kollektive udfordringer skaber en fælles mening, som de handler på. Teorien om *complex responsive processes* tilskynder til udforskning af egen praksis, og herved opstår de tre nævnte navigationspunkter.

I diskussionsafsnittet vurderer jeg mine fund set i lyset af de tre kvalitetskriterier i kvalitativ forskning, som Brinkmann & Tanggaard (2020) fremhæver. Det drejer sig om "*transparens i stedet for reliabilitet, om gyldighed i stedet for validitet og om genkendelighed i stedet for generalisering*" (658). Desuden forholder jeg mig til spørgsmålet om, hvordan man kan gennemføre lederudvikling som aktionsforskning. I besvarelsen af dette spørgsmål inddrager jeg teori af Dewey.

2 Teori

De britiske forskere Ralph Stacey og Chris Mowles har både sammen og hver for sig udviklet en kompleksitetsteori, som afspejler en organisatorisk kontekst. I det følgende fremstiller jeg udvalgte aspekter af deres teori. Præsentationen er organiseret omkring følgende 6 udsagn:

1. Organisationer er komplekse interaktioner
2. Selvet er radikalt socialt
3. Forandring er forhandling
4. Paradokser skal udforskes, ikke løses
5. Selvet er et redskab i ledelse
6. Viden skabes ved refleksiv deltagelse

Selv om jeg primært beskæftiger mig med navigationspunkter i lederes praksis, har jeg fundet det nødvendigt at skitsere teorien i sin helhed. Det har jeg, fordi Stacey & Mowles ikke giver konkrete handlingsanvisninger for en normativ ledelsespraksis, men blot peger på begreberne *dømmekraft*, *refleksivitet* og *responsivitet* som navigationspunkter. Hvad der nærmere skal forstås ved disse, afhænger af den konkrete kontekst, hvor de bringes i anvendelse, ligesom de i sig selv

repræsenterer et redskab, som lederen skal lære at beherske. Præsentationen af teorien leder frem til en besvarelse af projektets første problemstilling, som er: *Hvilken rolle spiller begreberne dømmekraft, refleksivitet og responsivitet for lederens praksis ifølge teorien om complex responsive processes?* Desuden konkluderer jeg til sidst i teori-afsnittet på projektets anden problemstilling, som lyder: *Hvad er implikationerne af teorien for projektets forskningsdesign?*

2.1 Organisationer er komplekse interaktioner

2.1.1 Lokal interaktion

Stacey & Mowles definerer organisationer som komplekse interaktioner mellem mennesker. En organisation konstitueres altså af samspillet mellem dens medlemmer. De siger: *“Organisations are complex responsive processes of relating between interdependent people”* (Stacey & Mowles, 2016, 491). Individet er derfor ikke autonomt, men interdependent, idet det konstant stræber efter at stå i forhold til andre. På samme måde er ledelse en social praksis, der fordrer deltagelse i interaktionen. Lederen står altså ikke uden for eller over organisationen som en neutral observatør, men deltager aktivt i den lokale menings-skabelse. Både ledere og medarbejdere bidrager til interaktionen, men er på samme tid under indflydelse af de begrænsninger og muligheder, som det sociale samspil giver. Når fugle flyver i flok, er de i stand til at navigere uden en central lederskikkelse, der dikterer en retning, men kan ændre kurs som følge af, at en enkelt fugl afviger fra flokken. Ligeledes kan der også i organisationer skabes dominoeffekter, ved at enkelte agenter ændrer adfærd.

2.1.2 Kommunikation og menings-skabelse

Ifølge Stacey & Mowles er livet i organisationer *“conversational in nature.”* Det betyder, at mennesker kommunikerer, idet de interagerer (Stacey & Mowles, 2016, 488). Det gør de for til stadighed at skabe mening, og den opstår retrospektivt, når modtageren af en gestus efterfølgende responderer på den. I interaktionen skabes meningsfulde narrativer, der påvirker den fremtidige interaktion mellem organisationens medlemmer. Lederens rolle er derfor at facilitere og evt. påvirke samtalen. Stacey & Mowles siger: *“Conversation is a back and forth between gesture and response. Intentions form and are formed in the process of making sense”* (Stacey & Mowles, 2016, 516f.).

2.1.3 Temporalt versus processuelt perspektiv

Stacey & Mowles distancerer sig fra systemiske opfattelser af organisationer. Ved systemteori forstår de både kognitive, psykoanalytiske og konstruktivistiske tilgange samt teorien om den lærende organisation (Stacey & Mowles, 2016, 490ff.). Fælles for disse tilgange er opfattelsen af organisationer som noget statisk, der kan afgrænses i tid og rum. I modsætning til denne *spatiale* tilgang, anlægger Stacey & Mowles et *temporalt* perspektiv på organisationer. De mener derfor, at organisationer er dynamiske og kontinuerligt skabes og opretholdes, idet deres medlemmer interagerer med hinanden. Muligheden for forandring er således også til stede. Det sker, hvis ikke

en given handling reproduceres, men spontant eller intenderet erstattes af en anden. Omvendt kan der emergere stabile mønstre som et resultat af interaktionen i organisationen. Disse globale mønstre influerer igen på de enkelte agents fremtidige adfærd. Derved er systemets bevægelser paradoksalt forudsigelige og uforudsigelige på samme tid.

2.2 Selvet er radikalt socialt

Som det fremgår ovenfor, opfatter Stacey & Mowles selvet som radikalt socialt. Det indebærer, at man påvirkes af det, man oplever, og at denne oplevelse definerer ens fremtidige råderum. Individets frie valg er derfor begrænset. I modsætning til den kognitive tilgang til ledelse, der antager, at individet har intentioner og fører dem ud i livet ved at træffe rationelle beslutninger, vil Stacey & Mowles hævde, at intentioner bliver til i samspillet med andre. De siger: *“Intentions are formed by relating, but do not arise in the autonomous minds of isolated individuals”* (Stacey & Mowles, 2016, 516). Lederen har derfor heller ikke magt i kraft af sin formelle rolle, således som den kognitive tilgang til ledelse ville argumentere for, men ledelse er en relation, og den formelle magthaver må konstant legitimere sig, idet magten udøves gennem forhandlinger i samspillet med andre.

2.2.1 Arven fra George Herbert Mead

I opfattelsen af selvet som radikalt socialt skinner arven fra George Herbert Mead tydeligt igennem. Ifølge Mead opstår menneskets bevidsthed først, når jeg'et er i stand til at internalisere den *generelle andens* attitude. Herved bliver jeg'et bevidst om det socialt formede *mig* og kan handle i overensstemmelse med, hvad samfundsnormen foreskriver. Parallelt med den ydre dialog, vi kan have med andre, har vi derfor en indre dialog med os selv. Her reflekterer vi over vores samspil med de andre og planlægger på en gang vores næste gestus, idet vi foregriber modtagelsen af de andres respons på den. Identitetsdannelsen er derfor også en social proces. Stacey & Mowles skriver: *“We reiterate and potentially transform our identities as individuals and as members of groups”* (Stacey & Mowles, 2016, 517).

2.3 Forandring er forhandling

2.3.1 Strategi som proces

Stacey & Mowles gør op med opfattelsen af strategi som en plan, der bliver til ved objektiv analyse af organisationen, og dernæst implementeres på organisationen. I stedet fremhæver de værdien af strategi som en proces, hvilket indebærer, at strategien bliver til ved forhandling i lokale interaktioner. Det er derfor ikke strategien i sig selv, der skaber forandring, men lederens evne til at forhandle om den.

Thorup & Solsø (2015) argumenterer for, at Stacey & Mowles gør op med instrumentel rationalitet i den forstand, at de afviser tanken om, at organisationen kan styres og kontrolleres af topledelse, idet strategier kaskaderes ned i organisationen. Denne tankegang er særligt fremherskende inden

for performance management-kulturen, der antager, at organisationen kan ensrettes, idet ledere ved hjælp af målstyring balancerer individuelle og organisatoriske mål. Som modsætning til denne opfattelse fremhæver Stacey & Mowles derimod, at organisatorisk liv er lokalt. De skriver: *“Leaders and managers design procedures, plans, visions, maps and models aimed at making local interactions legible from the center. The activity is essentially one of simplification, and what happens depends just as much on how the simplifications are taken up in local interaction, which is illegible from the center”* (Stacey & Mowles, 2016, 514). I forlængelse heraf afviser de som nævnt også at give lederen generelle handlingsanvisninger, men opfordrer i stedet denne til at interagere med medarbejderne. Her handler det ikke om at skele til topledelsens planer, men om at udvise selvstændig dømmekraft. Ikke for at sætte sin egen forudfattede mening igennem, men for i fællesskab og på så oplyst et grundlag som muligt at træffe den bedste beslutning. De beskriver dømmekraft – *phronesis* – som *“know how-knowledge”* frem for *“know that-knowledge”* og bestemmer i den sammenhæng ledelse som en praktisk disciplin, hvor den slags viden er værdifuld (Stacey & Mowles, 2016, 513).

2.3.2 Lederen som forhandler

Ovenstående indebærer, at lederen ikke ifølge Stacey & Mowles formår at forandre medarbejdernes mentale modeller, idet han først designer en ønsket fremtid og dernæst implementerer den på organisationen. Tværtimod, mener Stacey & Mowles, for man kan ikke designe medarbejdernes respons på lederens initiativer, men må i interaktionen forsøge at påvirke den, idet man kontinuerligt reflekterer over og forsøger at foregribe sin egen og de andres adfærd.

Grundlæggende er det Stacey & Mowles' hensigt at decentrere lederrollen og at reducere lederen til medskaber af beslutninger. Lederen udøver altså magt gennem forhandling, men heri ligger også evnen til at overbevise andre om ens egen opfattelse eller at gå på kompromis med andres synspunkter. Stacey bruger begreberne *“direct, persuade, negotiate, compromise”* (Stacey, 2011, 118) om lederens opgave. Både Stacey & Mowles har dog blik for den asymmetriske magtrelation mellem lederen og de andre i gruppen. Mowles henviser til Habermass' ideal om herredømmefri kommunikation og anfører, at han er mindre idealistisk, idet nogle gruppemedlemmer – ikke nødvendigvis lederen – kan have mere magt end andre. Man vil aldrig vide med sikkerhed om gruppens fælles fortolkning af en hændelse faktisk er fælles, eller om enigheden blot er overfladisk (Mowles, 2011, 82). Under alle omstændigheder er det dog i lederens interesse ydmygt at gøre et forsøg på at iagttage, hvordan gruppen responderer på hans gestus, da dette vil være nyttigt, når han overvejer sit næste skridt.

2.3.3 Differens og konflikt

Det er en forudsætning for, at der kan opstå forandring, at man i forhandlingerne afprøver nye handlemåder. Det kan både ske spontant, idet man fejler i gentagelsen af en given adfærd, eller intenderet, ved at en part bevidst lykkes med at begrænse modparten handlerum og herved udøver magt, således at en ny norm opstår. Stacey & Mowles skriver: *“Change occurs in novel*

ways through the presence of sufficient diversity in organising themes, imperfect repetition and contextual constraints. This is expressed in fluid conversations in which shadow themes test the legitimate" (Stacey & Mowles, 2016, 491). Idet små forskelle eskalerer og breder sig fra lokale dele af organisationen, opstår forandring på globalt plan. For at forandring kan finde sted, er det derfor en forudsætning, at man er opmærksom på de ustabile "*shadow themes*," der kan forhandles om, og som kan bane vejen for en ændret praksis. Stacey & Mowles opfordrer således til, at man vender blikket mod og udforsker sin egen praksis, hvis man vil forandre den. Differens omfatter også konflikter i organisationen, som potentielt kan være produktive, hvis de forandrer organisationen til det bedre. Stacey & Mowles mener ikke, at man som leder skal opildne til konflikt, men udforske uenigheden, når den opstår, da den er udtryk for, at en forhandling om den dominerende diskurs er i gang.

2.4 Paradokser skal udforskes, ikke løses

Paradokset er centralt i Stacey & Mowles' beskrivelse af kompleksiteten i organisationer. Stacey definerer paradokset som "*the presence together, at the same time, of essentially conflicting ideas, none of which can be eliminated or resolved*" (Thorup & Solsø, 2015, 32). Med begrebet paradoks peger Stacey & Mowles på, at der i organisatorisk liv ofte vil være tilsyneladende selvmodsigende principper og hensyn, som lederen skal balancere på samme tid. Det er også udtryk for et opgør med tanken om kausalitet, som indebærer, at en bestemt reaktion nødvendigvis følger af en forudgående aktion. Paradokset kan og skal ikke løses, mener Stacey & Mowles, men bør udforskes, for at finde den rette handlemåde i situationen.

2.4.1 Uforudsigelighed og forudsigelighed som grundvilkår

Et af de centrale paradokser i Stacey & Mowles' tænkning er det grundvilkår, at livet i organisationer på en gang er forudsigeligt og uforudsigeligt. Det er uforudsigeligt, fordi organisationer konstitueres af menneskelig interaktion, og forholdet mellem mennesker følger ikke en lineær logik. Af og til er organisationer dog forudsigelige. Det er de, når der ud af interaktionen emergerer stabile mønstre af adfærd. Stabiliteten kan dog konstant udfordres og er derfor også i sig selv skrøbelig. Han siger: "*Unpredictability and uncertainty are at the heart of all organizational activity – responses can be influenced but never programmed*" (Stacey & Mowles, 2016, 517). Dialektikken mellem det forudsigelige og det uforudsigelige udgør ifølge Stacey & Mowles et paradoks, som grundlæggende ikke kan løses, og som organisationens medlemmer derfor må tage konsekvensen af. Det kunne fx være, ved at man ændrede sine succeskriterier. Fælles for de systemiske tilgange til ledelse er ifølge Stacey & Mowles, at de fremstiller kontrol som ønskværdigt, og hævder, at succeskriteriet er, at en given handling fører til det ønskede resultat. Herimod anfører Stacey & Mowles, at i en uforudsigelig verden kan vi ikke konsekvensberegne. Organisationers succeskriterium kan derfor ikke være, at ledelsen opnår, hvad den som udgangspunkt har sat sig for. Derimod er kvaliteten af de beslutninger, der træffes, bedst, hvis mulighederne holdes åbne så længe som muligt, og lederen i beslutningsfasen er

lydhør over for de input, der måtte opstå. De siger: *"Managers are simultaneously in control and not in control in the sense that they intend their next gestures, which are evoked by previous responses"* (Stacey & Mowles, 2016, 506). Stacey & Mowles gør som nævnt op med opfattelsen af, at individet er autonomt og frit kan træffe rationelle valg på et fuldt informeret grundlag. Derimod taler de om *"the messiness of actual decision-making in organisations"* og drager paralleller til beslutningsteori af March m.fl., der argumenterer for, at beslutninger i nogen grad er tilfældige, idet bl.a. timing spiller en væsentlig rolle for udfaldet (Stacey & Mowles, 2016, 505).

2.4.2 Lederens rolle i paradokset

Hvad er så lederens rolle i paradokset, når han formelt har beslutningskompetencen, men samtidig fratages den reelle indflydelse på udfaldet af en beslutning? Hertil svarer Stacey & Mowles, at kernekompetencen blandt ledere er mod til at handle på trods af ikke at vide eller at være i kontrol – og at leve med al den angst, det indebærer. De skriver: *"People can only engage in this when the pattern of their relationships provides good enough capacity for living with the anxiety of facing the unknown"* (Stacey & Mowles, 2016, 496). Lederens evne til at navigere i paradokset er altså vigtigere end evnen til at planlægge, ligesom det også er vigtigt at holde sig for øje, at kontrollen slet ikke er ønskelig, fordi uforudsigeligheden potentielt er produktiv. Det er den, netop fordi modtagelsen af en beslutning afgør, om den er levedygtig i organisationen, og det fordrer en fremgangsmåde, der ikke tromler hen over organisationen, men gradvist forhandler sig frem, idet alle interessenter får indflydelse på udfaldet af en given sag.

2.4.3 Andre paradokser

Thorup & Solsø (2015, 33ff.) peger på en række andre paradokser i organisationer, som lederen må kunne navigere i. Det drejer sig først og fremmest om det grundvilkår, at individer ikke er autonome, men på en gang ønsker at gøre deres mening gældende og samtidig er påvirket af det sociale samspil, de indgår i. Selvet både *former* og *er formet af* det sociale, for vi forsøger altid at foregribe modtagelsen af vores handlinger, idet vi internaliserer de andres perspektiver på os. Vi er dog ikke passivt underlagt gruppens påvirkning, men forholder os aktivt til vores egne deltagelse i det sociale samspil. I forlængelse heraf påpeger Thorup & Solsø desuden, at vi på en gang deltager *involveret* og *distanceret* i interaktionen med de andre. Vi er involverede, idet vi aktivt undersøger betydningen af de andres respons på vores gestus og sammen skaber mening. Og vi er på afstand af det sociale samspil, idet vi reflekterer over vores deltagelse heri og forholder os til en forestillet organisatorisk helhed. Med inspiration fra Norbert Elias hævder Stacey, at vi er involverede i den forstand, at vi er emotionelt berørt af samspillet med andre, og distancerede, fordi vi har reflektiv kapacitet. Paradokset opstår, idet *"neither form of participation is ever encountered in pure form,"* men er til stede samtidigt (Thorup & Solsø, 2015, 40).

Forhandlingen om mening er også et magtspil, ligesom man ifølge Stacey & Mowles ikke kan tale meningsfuldt om ledelse uden også at tale om gruppedynamik (Thorup & Solsø, 2015, 46). Her kommer paradokserne om *samarbejde* og *konkurrence* samt *inklusion* og *eksklusion* til syne. I

enhver organisation er der interessekonflikter, og ofte tilskyndes afdelinger til suboptimering, fordi deres præstationsmål ikke tjener helhedens interesser. Selv om man officielt arbejder i samme retning, bruges der altså mange ressourcer på intern positionering. Den dominerende diskurs bliver derfor til, idet nogle temaer inkluderes, mens andre ekskluderes. Stacey & Mowles siger: *“In the game of strategy, people negotiate (...) constraining and enabling each other in differing conceptions of the good”* (Stacey & Mowles, 2016, 517).

2.5 Selvet er et redskab i ledelse

2.5.1 Opgør med ledelse som position

Ligesom individet ikke er autonomt, således er ledelse heller ikke noget, der er knyttet til en formel rolle, eller kan tilskrives en enkelt person, men magt udøves af mange i den daglige interaktion mellem mennesker. Den formelle, hierarkisk opbyggede organisation er dog fortsat fremherskende i dag, og det indebærer, at lederen i kraft af sin position har en platform, hvorfra han kan kommunikere til mange mennesker ad gangen. Men budskabet ændrer ikke noget i sig selv, da han ikke er herre over, hvordan det lokalt udmønter sig. Stacey & Mowles siger om ledere: *“They gesture to very large numbers of others (...) What they cannot do, however, is programme the responses those others will make”* (Stacey & Mowles, 2016, 514). De fortsætter, at selv om *“leaders are influential players in the game, they cannot dictate the way the game unfolds”* (Stacey & Mowles, 2016, 517).

2.5.2 Redskaber i ledelse

Stacey & Mowles gør som nævnt op med idéen om, at lederen er en person, der indtager en særlig ophøjet position – både hvad angår magt og indsigt. Lederen er således ikke i stand til at forudsige fremtiden og diktere en bestemt retning, ligesom han heller ikke evner ved egen kraft at føre denne beslutning ud i livet. Derimod, hævder Stacey & Mowles, bliver lederen til, idet andre anerkender ham som sådan og vælger at gøre ham følgeskab. De siger: *“The leader is actually constructed in the recognition of others (...) Leaders therefore emerge in the complex responsive processes of mutual recognition”* (Stacey & Mowles, 2016, 515). Det forudsætter for det første, at man som leder er synlig og deltager aktivt i den fælles udforskning af handlemuligheder i en given situation og/eller i forhold til en bestemt problemstilling. For det andet fordrer det situationsfornemmelse, lydhørhed over for andres synspunkter og på grundlag heraf praktisk dømmekraft. I denne sammenhæng har begreberne *refleksivitet* og *responsivitet* deres berettigelse. Responsivitet er evnen til at forstå flere aspekter af det sociale, idet lederen er åben over for og lader sig påvirke af samspillet omkring ham. Ved refleksivitet forstår Stacey & Mowles det at forholde sig til sin egen forståelse af det sociale.

2.5.3 Praktisk dømmekraft

I bogen *“Tools and Techniques of Leadership and Management”* udfolder Stacey begreberne responsivitet og refleksivitet, som er forudsætningen for at kunne udøve situationsbestemt

dømmekraft. Sidstnævnte udgør et alternativ til regler, procedurer og modeller, og ved som leder blindt at følge dem fremstår man som handlekraftig. Men ved at diktere en bestemt retning foregiver de, at verden er forudsigelig og fungerer derfor som et værn mod angsten, der kan opstå af rådvildheden. Den instrumentelle rationalitets teknikker kommer dog til kort i en verden, der er præget af usikkerhed, uforudsigelighed, tvetydighed og kompleksitet, mener Stacey. Han siger: *“The tools and techniques of instrumental rationality, by promising a known future, do operate as social defences against anxiety. (...) The covering over (...) blocks reflexive inquiry”* (Stacey, 2012, 120). Som leder drejer det sig derfor om at kunne handle agilt, idet man gør sig fri af forskrifterne for god ledelse, men bevarer lydigheden over for, hvad der foregår *“at the margins of what is being taken as the focus”* (Stacey, 2012, 108). Hvor traditionelle ledelsesværktøjer tilstræber at reducere kompleksiteten, er det derimod Stacey’s hensigt at fastholde kompleksiteten med henblik på at udforske den reflektivt.

2.5.4 Responsivitet i åbne samtaler

For at kunne udøve responsivitet må lederen invitere til eksplorative samtaler, hvor organisationens medlemmer trygt deltager i en fælles udforskning af handlemuligheder. Målet er at forstå fortiden i lyset af nutidens hændelser og på grundlag heraf foregribe fremtiden i udforskningen af, hvad der er den rigtige handling i den aktuelle situation (Stacey, 2012, 109). En åben gruppesamtale kan foregå ved at gruppemedlemmer på skift byder ind med egne narrativer om, *“hvad der sker i dem og mellem dem og andre, når de befinder sig i udfordrende situationer”* (Thorup & Solsø, 2015, 54) og inviterer de øvrige medlemmer til en fælles udforskning af dem. Herved reflekterer gruppen sammen over, hvad den enkelte tænker om sin adfærd i den konkrete sag.

For at fremme gruppens refleksivitet kan lederen benytte sig af teknikker til at gøre kommunikationen både bred og dyb. Da målet med gruppeprocesser i sidste instans er at belyse en sag fra flere vinkler, så der kan træffes kvalitativt bedre beslutninger, er der derfor vigtigt ikke at lukke dialogen ned for hurtigt. Stacey skriver: *“A key technique (...) is that of opening up conversation rather than closing down by a hasty jump straight to what is thought of as a “solution””* (Stacey, 2012, 113). Det kan ske, ved at facilitator stiller uddybende spørgsmål, inviterer til at kommentere på idéer, eller ved at man i fællesskab forholder sig til narrativer, der beskriver tidligere fremgangsmåder. Lederen kan i den forbindelse kaste et kritisk blik på organisationens mødeform og -kultur. Ofte er idealet korte, strukturerede møder med stramme dagsordener, der kun levner plads til mødelederens monolog. I modsætning til dette fremhæver Stacey værdien af mere *“formløse”* møder, hvor hastighed ikke er et succeskriterium, men som derimod indbyder til dialog og fælles refleksivitet. Han siger: *“The usual consequence is that issues which are complex are covered over (...) Meetings which have very loose agendas may well be conducive to reflexive inquiry”* (Stacey, 2012, 115).

2.5.5 Refleksivitet

Stacey & Mowles skelner mellem 1. og 2. ordens refleksivitet. Hvor førstnævnte er udtryk for selvbevidsthed, idet den enkelte forholder sig til sin deltagelse i det sociale, er refleksivitet af 2. orden en social aktivitet, som opstår, idet gruppen forholder sig til narrativer, der repræsenterer den enkeltes fortolkning. Stacey skelner mellem *"reflective"* og *"reflexive"* og siger om sidstnævnte: *"Reflexivity is thinking about how we are thinking"* (Stacey, 2012, 112). Stacey opererer altså med 3 abstraktionsniveauer: 1) Den direkte erfaring, 2) narrativet om den og 3) gruppens fælles refleksion over narrativet (Thorup & Solsø, 2015, 55).

I kapitlet *"Using the Self as an Instrument of Research"* udfolder Mowles, hvad det er ved refleksivitet, der virker. Han fremhæver her, at gruppen ved at nå til enighed om en fælles fortolkning af en hændelse, efterfølgende tilpasser deres adfærd til fortolkningen. Det, at engagere sig i refleksiv udforskning, påvirker altså gruppemedlemmernes tanker og handlinger og muliggør derfor forandring. Han siger: *"We interpret the world (...) and adapt to our interpretations"* (Mowles, 2011, 80). Refleksivitet som redskab kan måske vurderes at være for *"letkøbt,"* men det afviser Mowles med følgende betragtninger: *"Drawing attention to processes of interaction and making them objects of discussion in themselves will affect these interactions because of the reflexive capacity of human beings"* (Mowles, 2011, 86). Han appellerer altså til tankens kraft og peger på, at det, at henlede opmærksomheden på et tema, i sig selv vil skabe forandring. Patricia Shaw har fokus på kommunikative handlinger og argumenterer for, at samtalen transformerer den individuelle og sociale virkelighed. Hun siger: *"Conversation as communicative action in the living present is transformational of personal and social realities"* (Thorup & Solsø, 2015, 35).

2.6 Viden skabes ved refleksiv deltagelse

2.6.1 Validitet og videnskabelse

Da lederen deltager i en fælles udforskning (*"inquiry"*) og betegnes som *"researcher,"* er det vigtigt at forstå, hvad Stacey & Mowles forstår ved viden og måden, hvorpå viden skabes. Lederen står som nævnt ikke over eller uden for organisationen, men er på en gang deltager i og iagttager af den. Objektivitet er derfor ikke et ideal for Stacey & Mowles, men de hævder i stedet, at forskning er fortolkning, idet forskeren subjektivt reflekterer over personlige erfaringer. Mowles gør dog krav på, at den subjektive iagttagelse har en vis genkendelighed for andre. Han siger således: *"It must make sense to other."* Selv om en erkendelse udspringer af det partikulære, kan den altså godt være valid i en større sammenhæng, idet andre genkender indsigten fra deres egen partikulære praksis. Mowles skriver: *"It is the extent of this recognition by the reader (...) which will test whether this method is convincing or not."* Han slutter, at det er et spørgsmål om, hvorvidt fundene er *"interesting and relevant, rather than valid and scientific"* (Mowles, 2011, 77).

Stacey & Mowles argumenterer konstant for det nonlineære. Både når det gælder menneskelig interaktion, og organisatorisk liv i øvrigt. Tanken om kausalitet er dem derfor fremmed, ligesom en enkeltstående hændelse i en sammenhæng, kan vise sig at få uproportionalt store konsekvenser i en anden kontekst. Derimod er viden historisk, og man må altid tage konteksten i betragtning, når man skaber viden. Hændelser er som udgangspunkt unikke, med mindre de opretholdes over tid, men det er ikke givet på forhånd, da det afhænger af det lokale samspil mellem aktørerne. Man kan derfor kun tage udgangspunkt i sin egen konkrete praksis, når man skaber viden, men det er også hensigtsmæssigt, for så sikrer man, at den viden, der skabes, også er anvendelig her. Stacey & Mowles siger: *“Theoria is not only knowledge for practice. It is knowledge from practice, and necessarily so in order to be knowledge for practice”* (Stacey & Mowles, 2016, 513). Her kommer Stacey & Mowles’ bekendelse til et pragmatisk videnskabsteoretisk ståsted tydeligt til udtryk. Ligesom forskeren bør tage udgangspunkt i sin egen erfaring, således skal lederen også beskrive og reflektere over konkrete hændelser – og gerne tilskynde gruppen til at gøre det samme. Idealet er altså, at både ledere og medarbejdere optræder som *reflekterende praktikere*. Når man ekspliciterer, hvad man tænker om det, man gør, opstår muligheden for at ændre praksis. Stacey & Mowles henleder altså opmærksomheden på *er frem for på bør* og hævder, at nøglen til forandring ligger her. De siger, at lederens opgave er: *“Taking one’s own experience seriously with the aim of reflexively exploring the complex responsive process of human relating”* og fortsætter, at genstandsfeltet for videnskabelse er: *“Ordinary lived experience – telling the story of what I think and feel that I and other are doing in our interaction”* (Stacey & Mowles, 2016, 509).

2.7 Delkonklusion

2.7.1 Teoriens implikationer for lederens praksis

Efter at have præsenteret Stacey & Mowles’ teori i hovedtræk kan jeg nu opsummerende besvare projektets første problemstilling, som lyder: *Hvilken rolle spiller begreberne dømmekraft, refleksivitet og responsivitet for lederens praksis ifølge teorien om complex responsive processes?* Som vist, afviser Stacey & Mowles at give generelle handleanvisninger til lederen, og er således skeptiske over for at tale præsriptivt på bekostning af det deskriptive. De henleder i stedet lederens opmærksomhed på sin egen praksis med henblik på sammen med organisationens øvrige medlemmer at reflektere over den. De eneste *“tools and techniques,”* som står tilbage for lederen, er *dømmekraft, refleksivitet og responsivitet*. Begreberne foreskriver en generel metode og tilgang til ledelse, men er *“indholdsløse,”* idet de ikke anviser en konkret vej. Dømmekraften skal bringes i anvendelse i konkrete situationer, hvor man har rammesat eksplorative samtaler og her ydmygt forholder sig til hinandens input og ved fælles hjælp reflekterer sig frem til det normative indhold. Lederen skal således opøve færdigheder i at bringe redskaberne i anvendelse i konkrete sammenhænge. Thorup & Solsø skriver om praksisformerne for god ledelse, at *“de må fremkomme i den form, hvori de kan give mening i en unik kontekst”* (Thorup & Solsø, 2015, 58).

2.7.2 Teoriens implikationer for projektets forskningsdesign

Da begreberne ikke foreskriver en bestemt ledelsespraksis og derfor ikke er normative, kan man ikke deduktivt afprøve teorien i en given kontekst. Man kan altså ikke lære teorien i et klasseværelse for dernæst at gå ud i sin organisation og anvende den, men må praktisere begreberne i virkeligheden, således at man opøver færdigheder i at anvende dem, samtidig med at man udvikler løsninger på konkrete organisatoriske problemstillinger. Ledergruppen, der deltager i projektet, praktiserer altså eksplorative samtaler med hinanden og opøver herved færdigheder i at bruge metoderne, ligesom de afsøger svar på konkrete, komplekse problemstillinger. Herved engagerer ledergruppen sig i en videreudvikling af Stacey & Mowles' teori, så projektet får karakter af aktionsforskning. Ovennævnte betyder også, at jeg som forsker ikke ved bedre end eller er på afstand af aktørerne, men bidrager til samskabelse af løsninger. Det gør jeg ved at facilitere en proces, der i mindre grad er forskerstyret, men bliver til undervejs i samspil med deltagerne. Undersøgelsen af kompleksitetsteori lægger således op til valget af aktionsforskning som metode, hvor forskningsdesignet i nogen grad emergerer. Hermed har jeg besvaret projektets anden problemstilling, som lyder: *Hvad er implikationerne af teorien for projektets forskningsdesign?*

3 Videnskabsteori og metode

3.1 Pragmatisme

3.1.1 Ontologi

Mit videnskabsteoretiske ståsted er pragmatisk, ligesom også Stacey & Mowles bekender sig til pragmatismen. I det følgende redegør jeg for denne tilgang til videnskabsteori, og hvordan den kommer til udtryk i mit forskningsdesign. Egholm (2014) beskriver pragmatismen som et *"opgør med dualismen i den vestlige videnskabelighed"* (172). Det kommer bl.a. til udtryk i pragmatismens ontologi, som både er realistisk og konstruktivistisk. Der er på den ene side "noget" i verden, som har realitet og kan erkendes, men *"erkendelsen flytter sig alt efter, hvilke erfaringer man bringer ind i situationen"* (Egholm, 2014, 184). Viden er altså ikke værdifri, men knytter sig til en specifik situation. Det er tilfældet, fordi al erkendelse begynder med et sanseindtryk, der er forankret i en konkret krop. Her ses et opgør med en anden dualisme, nemlig den mellem krop og sjæl.

3.1.2 Databegreb

Opgøret med den ontologiske dualisme kommer også til udtryk i pragmatismens databegreb. Brinkmann (2014) afviser, at forskerens data har selvstændig realitet forud for undersøgelsen af dem, men skriver i stedet: *"Nothing is simply given. What we call data are always produced, constructed, mediated by human activities, or "taken" as John Dewey wanted us to understand through his pragmatism"* (721). Data og situationen, hvori de optræder, bliver data, fordi de forårsager et sammenbrud i forskerens eksisterende viden (Revsbæk & Tanggaard, 2015, 378). Dette *breakdown* driver den videre undersøgelse, som har til formål at genfinde en foreløbig

forståelse af situationen, hvorved ny viden er skabt. Brinkmann (2014) beskriver sammenbruddet som *"an experience of stumbling (...) where inquiry is meant to result in a regaining of one's balance"* (724). Forståelsen indfinder sig ved hjælp af *sensemaking*, hvor forskeren baseret på sin eksisterende viden foretager kvalitative gæt på, hvordan situationen skal fortolkes. Der er tale om hypoteser, som efterfølgende testes. Som det fremgår, er viden situeret og derfor relativ. Det indebærer, at forskeren må forholde sig fallibilistisk og konstant gøre sin viden til genstand for tvivl (Egholm, 2014, 178).

3.1.3 Abduktion

Pragmatismens undersøgelsesmetode, som betegnes abduktion, kan beskrives som et opgør med en tredje dualisme. Fremgangsmåden er både karakteriseret ved induktion, idet forskeren tager udgangspunkt i et møde med virkeligheden, og deduktion, idet hans hypoteser testes (Egholm, 2014, 177). Brinkmann (2014) beskriver metoden som *"neither data-driven nor theory-driven, but breakdown-driven"* og fortsætter: *"As an alternative to the inductive "collector" and the deductive "framer," I shall introduce the image of the abductive tool-user"* (722). Som nævnt, indsamler forskeren ikke blot på forhånd givne data, men tillægger data betydning med tilbagevirkende kraft, idet de i situationen bliver anledning til en reorientering. For pragmatismen opstår fænomenets essens således først i konsekvenserne af det. En handling får eksempelvis først betydning, idet den besvares af en modtager, ligesom menneskers intentioner bliver til gennem meningskabelse i samspillet med andre (Egholm, 2014, 179).

3.1.4 Epistemologi

Da viden er kontekstuel, er målet ikke i sig selv at nå frem til almenlydig viden, men at kunne handle adækvat i situationen. Sandhedskriteriet er derfor brugbarhed i praksis (Brinkmann, 2014, 722). På samme måde er viden heller ikke et spørgsmål om at gengive virkeligheden, men om at forandre den. Brinkmann (2014) skriver: *"Knowing is not just about passively representing the world but about intervening in it. Knowing is (...) intimately connected to doing"* (722).

3.1.5 Delkonklusion

Det pragmatiske aspekt i mit undersøgelsesdesign kommer bl.a. til udtryk, ved at jeg undersøger en praksisform, nemlig ledelse i kompleksitet, i en specifik kontekst, nemlig BILKA. Min case er således udtryk for et ideografisk tilfælde, der analyseres på et mikroplan (Egholm, 2014, 171ff.). Det er derfor ikke min intention at afdække generelle lovmæssigheder, men at tilvejebringe viden, der kan anvendes i den specifikke kontekst. Desuden studerer jeg min case i lyset af teori af Stacey & Mowles, der tilbyder en foreløbig forståelsesfigur. Mine data opstår undervejs i undersøgelsesprocessen, idet jeg iagttager deltagernes arbejde med at identificere navigationspunkter for ledere i en kompleks organisatorisk virkelighed. Data udgøres af situationer og hændelser i processen, som giver anledning til, at gamle erkendelser bryder sammen, og nye opstår (Mølbæk, 2021, 5f.).

3.2 Metode til datagenerering

I det følgende skitserer jeg mit konkrete undersøgelsesdesign og begrundet, hvorfor jeg gør brug af aktionsforskning som metode. Desuden argumenterer jeg for, at min tilgang kan karakteriseres som etnografi i egen praksis, selv om BILKA er en ekstern organisation, der har rekvireret opgaven.

3.2.1 Intervention

Min undersøgelse udgøres af to interventioner i en ledergruppe bestående af 7 personer i BILKA i Sønderborg. Ledergruppen har deltaget i to workshops med 14 dages mellemrum, som er faciliteret af mig som forsker. På den indledende workshop gennemgik jeg undersøgelsens formål og problemformulering samt vores fælles forståelsesramme, som er teori om ledelse i kompleksitet af Stacey & Mowles. Som det fremgår af opgavens teori-afsnit, tog fremstillingen udgangspunkt i 6 udsagn om ledelse og organisationer. Den første workshop blev afsluttet med, at jeg præsenterede en hjemmeopgave for deltagerne, som gik ud på, at de i perioden frem til næste workshop skulle identificere narrativer. Jeg definerede narrativer som situationer fra hverdagen, hvor deltagerne på grund af den oplevede kompleksitet blev handlingslammede og/eller tvivlende som ledere. I overensstemmelse med Stacey & Mowles' teori er narrativer udtryk for refleksivitet af første orden, fordi lederne ved at fortælle historier om konkrete situationer forholder sig refleksivt til oplevelserne.

Lederne blev bedt om at medbringe deres narrativer, enten i erindringen eller i skriftlig form, til den anden workshop. Opgaven for denne workshop var i fællesskab at udforske de medbragte narrativer for at identificere navigationspunkter for lederen. Da lederne her engagerer sig i en fælles refleksion over narrativerne, er der ifølge Stacey & Mowles tale om refleksion af anden orden.

3.2.2 Aktionsforskning

Som det fremgår af opgavens teori-afsnit, argumenterer jeg for, at teorien om *complex responsive processes* lægger op til valget af aktionsforskning som metode. Det er tilfældet, fordi teorien ikke giver egentlige handlingsanvisninger, men henleder lederens opmærksomhed på sin egen praksis. Teorien er med andre ord ufærdig, men skal praktiseres. Herved opstår der konkrete handlingsanvisninger i kølvandet på nye erkendelser.

Kurt Lewin er ophavsmand til aktionsforskningen, der opstod i 1940'erne som en form for handlingsforskning (Nielsen & Nielsen, 2020, 137). Det indebærer, at forskeren intervenserer i en praksis, idet han involverer deltagerne i at udvikle løsninger på deres oplevede udfordringer. Der er derfor et emancipatorisk sigte med interventionen, men idet deltagerne skaber forandring, bliver de også medskabere af forskning, der har almengyldig karakter (Nielsen & Nielsen, 2020, 138). Sandhedskriteriet er således pragmatisk, idet viden er sand, når den er grundlag for lokal forandring (Nielsen & Nielsen, 2020, 141).

Nielsen & Nielsen (2020) diskuterer forholdet mellem det almene og det lokale i videnskabelsen. De stiller spørgsmålet: "Hvad bliver forbindelsen til og betydningen af almene begreber og teorier, når videnskabelsen konsekvent kontekstualiseres og knyttes til læreprocesser i feltet?" (141) og svarer bl.a., at det almengyldige opstår, idet forskeren og deltagerne reflekterer over deres egen forskningspraksis. Metodologisk refleksion er altså et afgørende kvalitetskriterium for aktionsforskningen. Den viden, der skabes, er som udgangspunkt erfaringsbaseret og kontekstspecifik, men ikke blot lokal (Nielsen & Nielsen, 2020, 155). På samme måde forholder det sig med social læring, hævder de, da den også på én gang er orienteret imod udvikling af det fælles livsanliggende og mod individuel dannelse af den enkelte (Nielsen & Nielsen, 2020, 157).

Aktionsforskning indebærer, at forskeren ikke indsamler data gennem sine informanter, men i bedste fald genererer data OG skaber viden sammen med dem i en og samme proces. Stegeager m.fl. (2013) beskriver således aktionsforskning som "en videnskabelig tilgang, der aktivt og i samarbejde med det system/de mennesker, der undersøges, udvikler viden, der både handler om systemet, udspringer fra systemet og er direkte anvendeligt for og i systemet" (442).

Aktionsforskning er altså åben over for, at praktikerne besidder relevant viden og derfor også kan indgå i videnskabelsen på lige fod med forskeren. Både forskeren og systemet opnår derfor viden, ligesom den viden, der skabes, som nævnt er både lokal og almengyldig (Mølbæk, 2021, 6). Denne undersøgelse har ligeledes karakter af en samskabelsesproces, hvor ledere og forsker sammen besvarer problemformuleringen, idet de på grundlag af teorien identificerer navigationspunkter for ledere i en kompleks organisatorisk virkelighed.

3.2.3 Hjemmeetnografi – etnografi i egen praksis

Udover aktionsforskning, benytter jeg en form for hjemmeetnografisk metode. Ifølge Alvesson (2009) er hjemmeetnografi karakteriseret ved, at forskeren er en del af den praksis, han undersøger. Sådan er det ikke i mit tilfælde, hvor BILKA som nævnt er en ekstern rekvirent. I lighed med hjemmeetnografien betragter jeg dog mig selv som *observing participant* (Alvesson, 2009, 159). Jeg benytter også Alvessons fremgangsmåde, idet mine data udgør *mysteries*, som opstår, når BILKAs gamle erkendelser bryder sammen, og nye indsigter bliver til.

Ifølge Alvesson må den hjemmeetnografiske forsker mestre balancen mellem *closeness*, som følger af, at man er en del af den praksis, man observerer, og *closure*, som opstår, når forskeren har et lukket mindset og undlader at stille kritiske spørgsmål, fordi han er fortrolig med organisationens mange selvfølgeligheder. "The trick is to get away from frozen positions," siger Alvesson (2009, 167). I mit tilfælde er *closeness* ikke en udfordring, som er til hinder for, at jeg er i stand til at iagttage de erkendelsesmæssige brudflader, som måtte opstå i processen.

Ligesom hos hjemmeetnografien bærer min forskningsproces også præg af at være "emergent-spontaneous" snarere end "planned-systematic" (Alvesson, 2009, 164). Jeg skitserer en ramme for processen, men ved ikke på forhånd, hvilke narrativer deltagerne identificerer og medbringer til

den fælles refleksion i session 2. Derfor ved jeg heller ikke på forhånd, at det bliver relevant at inddrage teori af Lüscher og Edmondson i analysen af mine data. I lighed med Alvessons hjemmeetnografiske metode er der også tale om, at empirien finder mig – ikke omvendt, idet ”mysterier” opstår (Alvesson, 2009, 165). De etnografiske hændelser, som jeg producerer i processen, etableres ved observation og abduktiv lytning af lydoptagelser af de to workshops. Dette emne udfoldes i det følgende afsnit.

3.3 Dataanalysestrategi

3.3.1 Ordning af data/selektionskriterier

Parallelt med det formelle forløb bestående af to workshops og en hjemmeopgave i den mellemliggende periode, bliver mine data til i refleksionen over mine iagttagelser. Jeg laver lydoptagelser af samspillet mellem deltagerne på de to sessioner og skriver logbog umiddelbart efter hver workshop. På grundlag heraf er jeg i stand til at producere tre etnografiske narrativer, der udgør mine data. De tre etnografiske narrativer indeholder i alt 6 situationsbeskrivelser.

Kriteriet for at udvælge en situation er, at den tillægges *betydning* af respondenterne. Dette kommer til udtryk, ved at ledergruppen bruger relativt lang *tid* på tale om emnet. Et andet selektionskriterium er *virkning*. Det handler om, at emnet opleves af respondenterne som et umiddelbart svar på deres udfordringer, og tilskynder dem til straks at ændre praksis.

3.3.2 Abduktiv lytning

Som nævnt, benytter jeg mig af abduktiv lytning af mine lydoptagelser af de to workshops. Ifølge Revsbæk & Tanggaard (2018) betegner abduktion ”*oplevelsen af et forståelsesbrud*” (50). Det indebærer, at gamle erkendelser bryder sammen, og at nye (eventuelt) opstår. Bruddet identificeres af forskeren og opstår derfor i mødet med de data, der er indsamlet gennem informanterne.

Som udgangspunkt peger teorien om *complex responsive processes* på de tre navigationspunkter *refleksivitet, responsivitet og dømmekraft*. De er kun formelle begreber, men indeholder ikke et handlingsanvisende indhold. Ved at praktisere refleksiv deltagelse, således som teorien foreskriver, udvikler lederne yderligere tre navigationspunkter. De tre nye navigationspunkter udgør forståelsesbrud i forhold til den eksisterende teori. Der er i mit tilfælde ikke tale om grundlæggende opgør med teorien, men blot om identifikation af nogle opmærksomhedspunkter.

3.3.3 Udvidet databegreb

Den abduktive praksis lægger op til en udvidelse af databegrebet, idet forskeren som følge af mødet genererer nye data, som inkluderer (forskerens) egne levede erfaringer (Revsbæk & Tanggaard, 2018, 51). Revsbæk & Tanggaard (2018) betegner dette som ”*overskridende data*” (52). De tillægger disse data så stor betydning, at de andetsteds argumenterer for, at ”*the most*

interesting aspect of our empirical material is not in our material, but in our encounter with the material” (Revsbæk & Tanggaard, 2015, 384). Synspunktet har to konsekvenser. Det ene er, at forskeren tildeles en ny rolle i forskningsprocessen, idet han medtænkes som bidragyder. Det andet er, at forskningsprocessen ikke længere er lineær, idet dataindsamlingen efterfølges af en analyse, men at disse processer foregår simultant.

3.3.4 Forskerens rolle

Da forskerens møde med data tillægges betydning, får forskeren en ny status i forskningen. I mødet genererer han overskridende data, idet han inddrager sin egen erfaring. Idealet er således ikke, at forskeren er på afstand af sit materiale, men at han bruger sig selv i forskningen, idet hans egne erfaringer og de associationer, de fremkalder i analysesituationen, selv bliver værdifulde data (63). Revsbæk & Tanggaard (2015) skriver således: *“We sought to understand the value of repeated listening to interview recordings (...) taking the researcher into account as a participant in the process of inquiry”* (378).

Revsbæk & Tanggaard (2018) argumenterer for forskerens berettigelse som medskaber af viden. De mener, at vi har brug for viden udviklet indefra, fordi *“repræsentativ viden om fænomener ikke er tilstrækkelig praksisfaciliterende i betydningen af at åbne nye handleveje”* (64). I tråd med pragmatismens epistemologi mener de altså, at viden er det, der kan bruges, idet det skaber lokal forandring.

3.3.5 Paradoks temporalitet

Af ovenstående følger også, at forskningsprocessen ikke længere kan betragtes som faser, der successivt følger efter hinanden, men at data kan ændre karakter, ligesom der også kan genereres nye data i analysefasen, idet forskeren tillægger dem ny betydning set i lyset af de associationer, de vækker i ham.

Revsbæk & Tanggaard (2015) taler om *“the analyzing present”* og beskriver dette som *“that which happens between you as a listening researcher and the interview listened to”* (384).

Analyseprocessen består således både i at analysere materialet og situationen, hvori analysen finder sted (Revsbæk & Tanggaard, 2015, 381). Dette sker simultant, idet forskerens refleksivitet konstant er til stede.

Synspunktet er i tråd med pragmatismens procesontologiske opfattelse af tiden som paradoksal. De hævder, at fortiden på én gang er uigenkaldeligt forbi, men til stadighed kan genkaldes i erindringen, hvori den tillægges ny betydning i lyset af nutiden (Revsbæk & Tanggaard, 2015, 381). På samme måde kan der ske en reorganisering af data i analysefasen, som indebærer, at de nyselekteres (Revsbæk & Tanggaard, 2018, 56).

3.3.6 Forholdet mellem teori og empiri

I analysefasen fremstiller jeg som nævnt tre etnografiske narrativer, der beskriver situationer, hvor nye erkendelser opstår hos deltagerne i lederudviklingsforløbet og/eller hos forskeren i analysefasen. De tre narrativer gør jeg herefter til genstand for analyse.

Stacey & Mowles' teori om *complex responsive processes* er udgangspunkt og udgør en ramme om forløbet. Teorien anviser som sagt ikke en normativ ledelsespraksis, men inviterer derimod til udforskning af egen praksis. Analysens sigte er altså at identificere navigationspunkter for ledere i en kompleks organisatorisk virkelighed.

3.4 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

Jeg afslutter dette metodeafsnit med en præsentation af nogle bud på kvalitetskriterier i kvalitativ forskning. Tanggaard & Brinkmann (2020) behandler emnet, idet de henviser til Thagaard (2004), der *"advokerer for, at vi taler om transparens i stedet for reliabilitet, om gyldighed i stedet for validitet og om genkendelighed i stedet for generalisering"* (658).

Da viden fremkommet ved kvalitativ forskning er situeret, er det utopi at forestille sig, at et studie kan gentages 1:1 af en anden forsker. Derimod handler det om at redegøre eksakt for sin fremgangsmåde, så den er transparent, og fagfæller kan bedømme kvaliteten af forskningen på grundlag heraf. Metodologisk refleksion er således afgørende.

Desuden argumenterer Brinkmann & Tanggaard (2020) for, at gyldighedskriteriet handler om troværdighed. Revsbæk & Tanggaard (2015) peger ligeledes på, at *"validity (is) a matter of resonating experience"* (384). Forskning er altså gyldig, når den vækker genklang hos modtageren. I pragmatisk optik afhænger teoriens gyldighed som nævnt af dens forklaringskraft her og nu. Man kan derfor argumentere for, at modtagere af forskningen både kan være fagfæller blandt forskere og praksisfælleskabet, som udgør forskerens empiri.

Endelig hævder Brinkmann & Tanggaard (2020), at eftersom kvalitativ forskning er kontekstuel, er det slet ikke noget mål for forskeren at kunne generalisere sin viden, når blot den vækker genkendelighed hos praktikere og fagfæller.

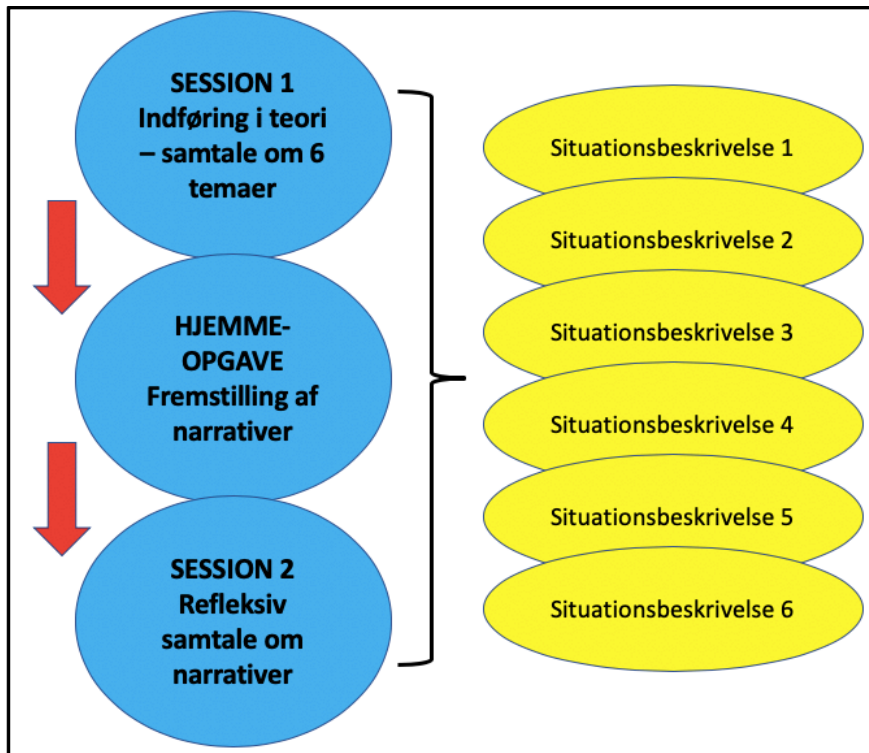
I opgavens diskussionsafsnit vil jeg diskutere kvaliteten af min undersøgelse set i lyset af ovennævnte kvalitetskriterier.

4 Empiri/datapresentation

I det følgende præsenterer jeg mine data, der udgøres af i alt 6 udvalgte situationsbeskrivelser. Jeg har valgt at gruppere de 6 situationer under tre overordnede temaer, som jeg efterfølgende analyserer. Den grafiske fremstilling nedenfor illustrerer min metode til datagenerering, som

tidligere er beskrevet. Det fremgår, at jeg har gennemført to interventioner, og at de 6 situationer har fundet sted undervejs i processen. Nogle situationer er altså opstået på session 1, mens andre udgøres af narrativer, der er blevet drøftet i gruppen på session 2. De 6 situationer er adskilte i tid og udgør derfor selvstændige hændelser. Da situation 1, 2 og 3 imidlertid omhandler det samme tema, er disse tre situationer grupperet sammen. Det samme gør sig gældende for situation 5 og 6, som også omhandler det samme overordnede navigationspunkt.

Figur 1: Procesbeskrivelse – fra interventioner til data



I overensstemmelse med mit pragmatiske udgangspunkt og den abduktive metode repræsenterer situationsbeskrivelserne *forståelsesbrud* i forhold til teorien om *complex responsive processes*. Som nævnt er der ikke tale om grundlæggende opgør med den eksisterende teori, men respondenterne problematiserer blot nogle af teoriens elementer og bidrager derved til at nuancere teorien på nogle punkter. Som forsker er jeg altså optaget af at mobilisere det empiriske materiale til udvikling af ny teori.

Situationsbeskrivelse 1, 2 og 3

Allerede på session 1 under teori-gennemgangen opstår der i gruppen en interessant samtale om paradoksernes karakter og de mulige konsekvenser af at italesætte paradokser som netop paradokser og ikke dilemmaer. Jeg bringer emnet paradokser på bane som det 4. ud af i alt 6 temaer. Overskriften for mit oplæg om emnet hedder "*paradokser skal udforskes, ikke løses.*"

Varehuschefen Karsten² udbryder spontant: *"Vi har kun paradokser i huset, for det giver ikke konflikt."* Han uddyber, at når man betragter et problem som dilemma, lægger det op til, at man skal vælge mellem at tilgodese *enten* den ene *eller* den anden part, og det skaber spild. Han peger som eksempel på varehusets brede midtergang, og siger, at dette areal altid skal udnyttes af den afdeling, hvor det aktuelt skaber størst værdi for huset som helhed. Pladsen skal altså ikke permanent tilhøre en bestemt afdeling, blot fordi det altid har været sådan. Chefen for HR og Kundeservice istemmer, at hun genkender konflikten fra bageriudsalget og kundeservice, og forklarer henvendt til mig, at det er to afdelinger, der fysisk ligger i forlængelse af hinanden. Hun fortæller, at kulturen i huset har været sådan, at man passer sin egen butik, og det resulterer i, at kundeservice ikke træder til og sælger varer fra bageriudsalget, når dette ikke er bemandet – fx om aftenen. En anden sektionschef bruger ved samme lejlighed vippebrædtet som metafor for paradokset og fremhæver evnen til at balancere mellem forskellige hensyn som afgørende for lederen. Jeg bruger selv begrebet *"nulsumsspil"* om dilemmaet, fordi det lægger op til en enten-eller-tankegang, og derfor ofte kun har én vinder.

Ovenstående positive framing af paradokset kommer til at præge den efterfølgende intervention, hvor man bestræber sig på at få øje på de elementer i et krydspres, der betinger hinanden – ikke dem, der tilsyneladende er gensidigt udelukkende. Herved omdefineres dilemmaer til paradokser. På session 2 er der en timelang snak om et narrativ, som sektionschefen Dorthe medbringer. I narrativet problematiserer Dorthe, hvordan hun kan passe på sine (underordnede) afdelingsledere uden at overtage deres arbejdsopgaver. Dorthe italesætter selv problemet som et dilemma, der handler om ENTEN at uddelegere (og derved undlade at passe på medarbejderne), ELLER at passe på dem ved at overtage deres arbejde. I samtalens løb bliver hun af kollegerne hjulpet til at betragte dilemmaet som et paradoks, der handler om, at hun passer på sine ledere ved at kompetenceudvikle dem til selv at kunne løfte arbejdsopgaverne. Ligeledes hjælpes hun til at finde frem til, hvordan det i praksis kan ske. I den forbindelse siger en sektionschef: *"Du skal blive på afdelingsledernes banehalvdel, når du coacher dem – de skal præsentere løsninger, ikke problemer, for dig."* Planlægningen af julen bliver ligeledes nævnt som et konkret eksempel på, hvordan Dorthe både kan uddelegere til og kompetenceudvikle sine afdelingsledere. Her siger en sektionschef henvendt til Dorthe: *"I stedet for at du læser julebogen, så vend den om: Indkald Michael til møde og bed ham komme med et bud på, hvordan han vil eksekvere på julen i år."* Hertil indvender Dorthe selv: *"Men vi skal virkelig være parate til det – turde og have tillid til, at det, de gør, er OK – og hvis det går galt, så lade være med at hive dem ind på kontoret og skille dem ad, men spørge: "Hvordan vurderer du selv resultatet?""* Endelig konkluderer gruppen, at Dorthe også skal arbejde med kulturen i sektionen, så afdelingslederne vænnes til at påtage sig ansvar. En sektionschef siger i den forbindelse: *"På mødet siger du bare til Malene, at hun gør det. Bagefter kan du gribe hende ved at følge op. Det er også et spørgsmål om tilvænning."*

² Navne, der optræder i teksten, er pseudonymer.

Varehuschefen Karsten fremlægger i session 2 endnu et narrativ, der understreger gevinsten ved at betragte tilsyneladende gensidigt udelukkende elementer som betingere af hinanden. Narrativet tager udgangspunkt i en nyligt gennemført medarbejdertilfredshedsundersøgelse, hvoraf det fremgår, at varehuset i Sønderborg performer ringere end kæden som helhed på nogle punkter. Han problematiserer, hvordan man kan vægte trivsel og stadig tilgodese krav og forventninger fra de øvrige stakeholders – fx kædens krav om indtjening og kundens forventning om konkurrencedygtige priser. I samtalens løb bliver deltagerkredsen enige om, at medarbejdere der trives, samtidig performer optimalt, hvilket måske øger husets indtjening. Der er ligeledes konsensus om, at man må prioritere kravene fra de forskellige interessenter i erkendelse af, at man ikke kan honorere dem alle. I den forbindelse bruger en sektionschef metaforen "fiskenet" og henviser til, at fiskenet kan have masker af forskellig størrelse. Det bliver et billede på, at det, der i sektionen har højest prioritet – fx fødevarer sikkerhed – er indeholdt i det mest fintmaskede net. Her må der altså ikke gås på kompromis, og alle kravene skal honoreres, mens andre krav kan nedprioriteres. En sektionschef siger: *"Hvis jeg skal løbe med alle krav – det kan jeg ikke, men der er opgaver, der med tiden kan flyttes ind i de inderste cirkler. Det er fedt at have et fælles sprog for det og at sætte ord på både det fælles fiskenet og sektionens eget fiskenet."*

Situationsbeskrivelse 4

I session 1 vender deltagerkredsen gentagne gange tilbage til begrebet reflektiv deltagelse og forsøger at indkredse betydningen af det i praksis. Man diskuterer, hvordan man får folk til at tale frit og erkender, at det kræver tilvænnning. Sektionschefen Jette siger i den forbindelse: *"Man skal som medarbejder opleve reelt at blive lyttet til – ellers holder man op med at sige noget."* Varehuschefen Karsten fremhæver på mødet "smalltalk" eller "det, der siges på gangen i forlængelse af et møde, men som ikke blev drøftet på mødet." Gruppen taler om, at korridor-snak opstår, fordi man som leder er for dårlig til at informere sine medarbejdere, så der opstår utryghed. Jeg introducerer begrebet *sensemaking* og understreger vigtigheden af, at det finder sted, fordi vi som gruppe handler på vores fælles *sensemaking*. En sektionschef henviser til mødekulturen i huset, og Karsten refererer til en erfaring fra et tidligere job i Norge, hvor hans daværende chef altid indledte møder med punktet "eventuelt," så mødet kom til at omhandle det, folk var optaget af, og risikoen for, at der efterfølgende opstod korridor-snak blev minimeret. Mange deltagere bruger uafhængigt af hinanden begrebet psykologisk tryghed, og fremhæver, at mødet til at tale frit forudsætter høj grad af psykologisk tryghed i betydningen tillid til, at det, der bliver sagt, kan rummes og bruges konstruktivt af modtageren.

Situationsbeskrivelse 5 og 6

På session 2 fortsætter brugen af begrebet psykologisk tryghed med udgangspunkt i to narrativer, som sektionscheferne Jette og Thomas hver især præsenterer. Thomas problematiserer, at chefkollegerne ikke overholder de deadlines, han har fastsat, for selv at kunne rapportere opad i

huset. Han er især optaget af, hvordan man skal forholde sig og italesætte dette over for kollegerne. Dette afføder en lang snak om, at afdelingerne er gensidigt afhængige af hinanden, og at dette bør resultere i, at deadlines respekteres. Igen bliver det påpeget, at manglende tillid til kollegerne måske er medvirkende til, at man ikke har modet til at tale åbent om, at deadlines ikke overholdes. Det erkendes dog samtidigt, at det er konfliktoptrappende at forholde sig tavs. Der udspiller sig en samtale om forskellige former for feedback. En sektionschef siger: *"Det kan være dejligt ansvarsfralæggende bare at skrive en mail, hvor der står: "Deadline overskredet - fremsend ASAP" i stedet for at gå hen ad gangen. Hvis jeg kan se, at du sidder med bagermesteren, og han tuder, så er der måske en grund til, at du ikke har svaret."*

Også Jettes narrativ kredser om tilliden internt i chefgruppen. Hun beskriver en situation, hvor hun på en indkøbstur på en fridag kunne konstatere, at der var fejl og mangler i butikken, men uden for hendes eget ansvarsområde. Hun kom ved den lejlighed i tvivl om, hvorvidt hun skulle reagere og konfrontere sin cheffkollega med manglerne eller se bort fra sin viden. Dette resulterer i en samtale i gruppen om feedbackkultur og fejltolerance. En sektionschef siger: *"Vores feedback til hinanden - den er så sindsygt vigtig, hvis vi skal holde sammen. Hvis bageren har siddet og røget en hel søndag - så skal jeg da vide det."* Hertil svarer Jette: *"Det vil jeg bare have det svært med at sige, for jeg går ud fra, at alle chefer er lige så kompetente som mig."* I forlængelse heraf siger Palle: *"Det er ikke et spørgsmål om kompetence, men om fokus."* Der opstår enighed om, at feedback af enhver slags er ønskeligt, og at den, der giver feedback, nøje må overveje måden, man kommunikerer på og evt. bruge formuleringer som *"jeg oplever,"* når et prekært emne skal drøftes. En sektionschef afslutter med at betegne ledelse som en *kontaktsport*, hvor det ikke kan undgås at træde nogen over tæerne. En sektionschef siger: *"Jeg fylder meget - jeg reagerer, men til gengæld kan jeg godt finde på at sige undskyld, når Jette siger: "Nu bliver du spids!" Men hvis ikke du siger det til mig, så har jeg ikke en chance."*

5 Teoretisk analyse af empiriske narrativer

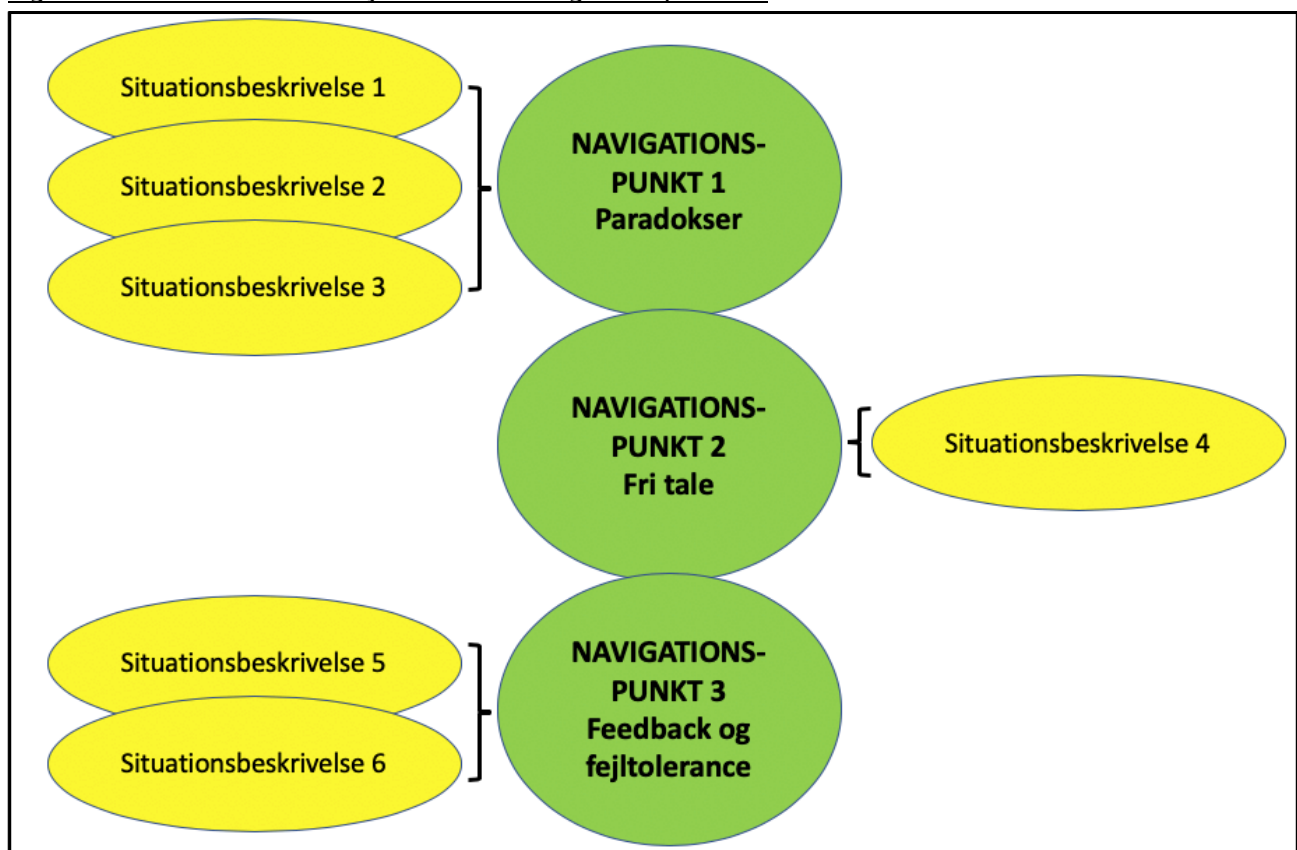
I løbet af de to interventioner har respondenterne i mit aktionsforskningsprojekt praktiseret refleksiv deltagelse. I den forstand har de udforsket de formelle navigationspunkter, som Stacey & Mowles har formuleret, nemlig *refleksivitet, responsivitet og dømmekraft*.

Situationsbeskrivelserne giver således eksempler på, hvad refleksivitet, responsivitet og dømmekraft kunne være i praksis. I undersøgelsesprocessen har jeg imidlertid også identificeret forståelsesbrud i forhold til teorien om *complex responsive processes*. I den forstand har respondenterne handlet på de teoretiske indsigter og herved udviklet nye navigationspunkter, som nuancerer teorien på nogle punkter.

Mit anliggende var at besvare spørgsmålet om, *hvordan teorien om complex responsive processes kan bidrage til udvikling af navigationspunkter for ledere i en kompleks organisatorisk virkelighed, og hvilke navigationspunkter der udspringer heraf.*

I det følgende argumenterer jeg for tre (nye) navigationspunkter, som opstår gennem respondenternes refleksive praksis. Da fundene understøttes af forskning af hhv. Lotte Lüscher og Amy Edmondson inddrager jeg som nævnt disse teoretiske indsigter i analysen. Af figuren nedenfor fremgår det, at de tre navigationspunkter for det første omhandler selve det at italesætte konflikter som paradokser. Dette navigationspunkt er blevet til på grundlag af en analyse af situationsbeskrivelse 1, 2 og 3. Det andet navigationspunkt har at gøre med, hvordan man som leder kan få sine medarbejdere til at tale frit, hvilket på én gang er en forudsætning for og følger af det, at kunne engagere sig i en refleksiv samtale. Dette navigationspunkt tager udgangspunkt i situationsbeskrivelse 4. Det tredje navigationspunkt handler om evnen til at give og modtage feedback samt det at have en kultur i organisationen, der tolererer fejl.

Figur 2: Procesbeskrivelse – fra data til navigationspunkter



5.1 Navigationspunkt 1: Omdefiner dilemmaer til paradokser

Allerede på session 1, der har til formål at introducere til og samtale om teorien om *complex responsive processes* vækker temaet paradokser i særlig grad genklang hos respondenterne. Varehuschef Karsten italesætter paradokser som en løsning på de krydspres og dilemmaer, lederne er enige om til stadighed at befinde sig i. Han proklamerer: *"Vi vil kun have paradokser i huset, for det giver ikke konflikt."* Ledergruppen er hurtige til at acceptere varehuschefens positive

framing af paradokset, og gruppen er tilbøjelig til i den efterfølgende intervention at underkaste narrativerne en analyse, hvorved de ved fælles hjælp anstrenger sig for at få øje på de elementer, der er forudsætninger for hinanden. Herved omdefineres de oprindelige narrativer til paradokser, og nye handlingsmuligheder tales frem.

Ovenstående vidner om et forståelsesbrud i forhold til den eksisterende teori. Her udgør paradokset et grundvilkår ved livet i organisationer, men er ikke tænkt som et "redskab," hvormed kompleksiteten i fx krydspres kan reduceres. Opfattelsen af paradokset som et grundvilkår kommer fx til udtryk, ved at handlinger betragtes som på én gang forudsigelige, idet en aktør tager en beslutning, og uforudsigelige, fordi aktøren ikke kender udfaldet af beslutningen, før en modtager har responderet på den. På tilsvarende vis hævder Stacey & Mowles, at organisationens medlemmer på én gang er involveret i interaktionen med andre og distanceret, idet man forholder sig reflektivt og/eller forsøger at foregribe udfaldet af interaktionen. Opfattelsen af paradokset som et organisatorisk grundvilkår strider ikke imod ledergruppens praksis, men man er i højere grad end Stacey & Mowles tilbøjelig til at handle på paradokset, idet gruppen ved fælles hjælp skaber mening i det. I modsætning hertil forsøger Stacey & Mowles at fastholde kompleksiteten som paradokset er udtryk for og ønsker at blive i uvisheden.

Både hvad angår opfattelsen af paradokset og i sammenhæng hermed brugen af det, er der altså små forskelle mellem Stacey & Mowles og ledergruppens praksis. Stacey & Mowles appellerer således til, at paradokset udforskes, ved at gruppen sammen reflekterer over en løsning i den konkrete situation. Samtidig hævder man, at mennesket (nødvendigvis) handler på den mening, man skaber sammen med andre. Selv om det strider imod menneskets tilbøjelighed til at handle på den fælles meningsskabelse, ønsker Stacey & Mowles altså at fastholde uvisheden, som muliggør udforskning af kompleksiteten.

Ledergruppens tilbøjelighed til at bruge paradokset som et analyseredskab, der kan være handlingsanvisende, kommer bl.a. til udtryk i drøftelserne af Dorthes narrativ. Her indleder Dorthe med at præsentere uddelegering af opgaver som et dilemma, der handler om, at hun enten passer på sine ledere ved at undlade at uddelegere opgaver til dem, eller uddelegerer opgaver med risiko for, at de bliver stressede. Sammen reflekterer gruppen sig frem til, at man kan drage omsorg for sine medarbejdere ved at kompetenceudvikle dem, ligesom lederen kun kan udfylde sin egen rolle ved at håndhæve en arbejdsdeling med medarbejderne, som i dette tilfælde er afdelingsledere. Dette stiller dog krav til chefen om at acceptere medarbejdernes løsningsforslag og tolerere deres fejl.

Også Karstens narrativ udforskes på lignende vis, hvorved ledergruppen når frem til et handlingsgrundlag. Karsten fremstiller indledningsvist krydspres mellem medarbejdernes trivsel, kundernes forventning om konkurrencedygtige priser og kædens krav om indtjening. Gruppen når frem til, at trivsel og produktivitet er hinandens forudsætninger. Som en konkret

handling i situationen opnår gruppen enighed om at arbejde med at prioritere kravene fra de mange interessenter i erkendelse af, at man ikke kan indfri dem alle. Man bruger metaforen "fiskenet" med masker af forskellig størrelse, hvilket henviser til, at kun det mest fintmaskede net indeholder ufravigelige krav. I den forbindelse er det afgørende, at medarbejderne involveres i og har forståelse for prioriteterne, ligesom de skal harmoniseres på tværs af sektionerne i organisationen.

Paradoksledelse

Ovennævnte fund bekræftes på nogle punkter af Lotte Lüscher's teori om paradoksledelse. Lüscher har lige som Stacey & Mowles kompleksitetsteori som afsæt for sin teori. Hun nævner selv eksplicit Stacey & Mowles i en af sine tekster, og distancerer sig fra dem, idet hun præciserer sit anliggende med ordene: "*Lederens opgave er at hjælpe organisationen til at reducere kompleksiteten netop nok til at gøre den handlekraftig*" (Lüscher, 2017, 74). I modsætning til dette fremstiller hun Stacey & Mowles opfattelse af lederens rolle, som den at være "*katalysator for organisationens responsive refleksioner over dens egne handlinger*" (Lüscher, 2017, 73). Lüscher er altså i højere grad end Stacey & Mowles optaget af at handle på og i kompleksiteten. Det er dog ikke ensbetydende med, at man kan ophæve paradokset som grundvilkår, men blot at man har brug for at overkomme den handlingslammelse, der måtte opstå i mødet med paradokserne, ved at handle som om der var kausalitet. Med henvisning til Weick skriver Lüscher: "*Vi har brug for at handle, som om der var en lineær sammenhæng mellem det, vi gør, og de resultater, vi skaber*" (2017, 74).

Lüscher udvikler i sin forskning en metode til at navigere i kompleksitet. Omdrejningspunktet er her at bruge paradokset som en optik, hvorved kompleksiteten ses i et nyt lys, der muliggør, at man kan tale sig frem til passende handlemuligheder. Ifølge Lüscher er det altså hjælpsomt at omdefinere dilemmaer til paradokser, idet elementer, der hidtil blev opfattet som gensidigt udelukkende, herved træder frem som indbyrdes forbundne og i nogen grad bliver integrerbare. Paradokset er således et perspektiv på krydspres, som muliggør handling. Hun siger om metoden, at den handler om, at "*transform paradox from a label to a lens, contributing a process for working through paradox*" (2008, 221). Lüscher understreger, at "*working through*" ikke indebærer, at kompleksiteten elimineres, men at man taler sig frem til en sådan grad af vished, at der kan handles på den. Hun skriver: "*Working through does not imply eliminating or resolving paradox, but constructing a more workable certainty that enables change*" (2008, 234).

For Lüscher er målet således at skabe såkaldte "*workable certainties*" eller "*sikker-nok handlegrund*" (2012, 20) ud af kompleksiteten. Med henvisning til Weick (1995), der er ophavsmand til begrebet, definerer hun *workable certainties* som "*a negotiated understanding, sometimes even more complex than the former understanding, but eventually more meaningful and actionable*" (2008, 235).

Sensemaking

Midlet til at opnå så megen fast grund under fødderne, at der kan handles, er *sensemaking*. Begrebet bruges både af Stacey & Mowles og Lüscher, men har som tidligere nævnt sin oprindelse hos Weick. I begge teorier er sensemaking udtryk for "*negotiated understanding*," men metoden til at opnå fælles meningsskabelse adskiller sig i de to teorier.

Lüscher peger således på, at man gennem spørgeteknik kan hjælpe gruppen med at skabe mening ud af kompleksitet, idet man omdefinerer problemer til paradokser, hvoraf der kan skabes "*sikker-nok handlegrund*." Hun redegør for, at man ved at stille lineære spørgsmål, kan indkredse konkrete problemstillinger på baggrund af noget, der fremstår som rod. Ved dernæst at stille cirkulære spørgsmål, idet man tager højde for andres perspektiv på problemerne, opstår dilemmaer, der tydeliggør forskellige positioners interesser. Dilemmaer er ifølge Lüscher udtryk for et krydspres og befordre ikke handling. Ved endelig at forholde sig reflektivt til dilemmaets enten-eller kan man tale sig frem til at betragte dilemmaet som paradoks, idet man har blik for, at elementerne gensidigt betinger hinanden (2008, 228). Lüscher argumenterer for, at det ofte kræver medvirken af en facilitator, for at en ledergruppe kan tale sig frem til en "*sikker-nok handlegrund*." Lüscher betegner denne ledelsespraksis for *integrativ tænkning* (2012, 171ff.).

Hos Stacey & Mowles består metoden til sensemaking i refleksivitet af 1. og 2. grad. Som nævnt er der tale om refleksivitet af 1. grad, når lederen forholder sig til en situation, idet han skaber et narrativ om den. Når ledergruppen ved fælles hjælp taler sig frem til nye perspektiver på problemstillingerne, er der tale om refleksivitet af 2. grad.

Mine fund understreger værdien af at bruge paradokset som optik. Varehuschefen i BILKA indleder session 1 med at fremhæve paradokser som noget, der ikke som dilemmaet er konfliktfyldt, og denne positive framing præger som nævnt den efterfølgende drøftelse af ledergruppens narrativer. Her bliver opgaven derfor i mange tilfælde at opløse narrativernes dilemmaer og integrere alternativerne i paradokset med henblik på at kunne handle. Det er som sagt udtryk for et forståelsesbrud i forhold til Stacey & Mowles teori, men understøttes af Lüschers metode. Man kan argumentere for, at lederne kunne have været hjulpet til at omdefinere dilemmaer til paradokser ved at kende til Lüschers spørgeteknik.

Tvivl og handlekraft

Lüschers kredser i en af sine tekster (2017) om forholdet mellem tvivl og handlekraft. Hun fremhæver at "*lederens opgave på en gang er (tvivlende) at åbne op og (handlekraftigt) at lukke ned for kompleksiteten*" (2017, 181). Selv om hun ovenfor fremstår handlingsorienteret, understreger hun altså værdien af at være famlende og ikke forfalde til for simple svar (2020, 16). Ligesom Stacey & Mowles afviser hun myten om den heroiske leder, og hævder, at den kan være medvirkende til, at ledere undgår eller føler ubehag ved at tvivle. Derimod peger hun på tvivlens ledelsesmæssige styrker (2017, 186ff.). Hun fremhæver i den forbindelse, at tvivlen er en kompleksitetsdetektor, idet den afdækker, at lederen står over for en udfordring, hvor løsningen

ikke er entydig. Desuden vil tvivlen være et værn mod tunnelsyn og disciplinere lederens vilje til vished. Endelig argumenterer hun for, at tvivlen indbyder til tillid, eftersom tvivl forudsætter tillidsfulde relationer. Her er Lüscher på sporet af en erkendelse, som mine fund også understreger, nemlig at det at vise sårbarhed forudsætter, at man har tillid til de mennesker, man omgås. I organisationer er tilstedeværelsen af psykologisk tryghed derfor afgørende, hvis man skal kunne engagere sig i refleksiv deltagelse, således som Stacey & Mowles foreskriver, eller udvise tvivl som i Lüschers teori. Dette aspekt udfoldes yderligere i analysen af navigationspunkt 2 og 3.

Opsummerende kan man altså argumentere for, at mine fund understøttes af Lüschers teori om paradoksledelse, hvad angår det at bruge paradokset som optik til at identificere handlemuligheder. Både fundene og Lüscher bidrager herved til at nuancere Stacey & Mowles' teori. Også hvad angår det, at tillidsfulde relationer er afgørende for, at man kan udvise tvivl og undgå at forfalde til handling peger mine fund og Lüschers teori i samme retning og supplerer igen Stacey & Mowles' idé om refleksiv deltagelse. Man kan hævde, at mine fund understreger en menneskelig tilbøjelighed til at handle, eftersom det ofte vil være påkrævet i hverdagen. Her er Lüschers teori mere anvendelig i praksis end Stacey & Mowles. Ikke desto mindre erklærer Lüscher sig enig med Stacey & Mowles i, at kompleksiteten skal mødes med kompleksitet, og at lederens opgave ofte består i at kommunikere kompleksiteten, således at man undgår at møde medarbejdernes forventning om, at lederen skal forenkle udfordringerne. Lüscher citerer Harlan Cleveland, som understreger dette. Han siger: *"Leadership is above all a taste for paradox, a talent for ambiguity, the capacity to hold contradictory positions comfortably in a mind that relishes complexity"* (2017, 71).

5.2 Navigationspunkt 2: Skab rammer for, at organisationens medlemmer kan tale frit

Lederne kredser i situationsbeskrivelse 4, 5 og 6 om det interpersonelle samspil i gruppen. De taler om, hvordan man kan skabe et fortroligt rum, hvor alle tør ytre sig. Desuden udfolder de begrebet responsivitet og peger på vanskeligheder ved at give og modtage feedback fra andre. Dette leder frem til to navigationspunkter, som analyseres i det følgende.

I diskussionen af begge navigationspunkter bringes begrebet *psykologisk tryghed* på bane. Amy Edmondson er ophavsmand til begrebet, der nu er blevet en del af hverdags sproget. Hun definerer psykologisk tryghed således: *"Psykologisk tryghed findes, når folk oplever, at deres arbejdsplads er et miljø, hvor de kan sige deres mening, forelægge ideer, og stille spørgsmål, uden frygt for at blive straffet eller ydmyget"* (Edmondson, 2020, 45).

Ledergruppen peger med begrebet psykologisk tryghed på, at bestræbelserne på at skabe et miljø præget af psykologisk tryghed og tilskyndelsen til refleksiv deltagelse gensidigt betinger hinanden. Man kan altså kun engagere sig i refleksiv deltagelse, hvis man har tillid til hinanden, ligesom selve

denne praksis befordrer tilstedeværelsen af psykologisk tryghed. Jeg diskuterer mine fund set i lyset af Amy Edmondsons teori i den teoretiske analyse af både navigationspunkt 2 og 3.

Tavshed og tale

Ifølge teorien om *complex responsive processes* konstitueres interaktionen mellem organisationens medlemmer af kommunikation i bred forstand. Gennem samarbejde skaber vi mening sammen, og denne mening og fælles forståelse er grundlaget for vores handlinger. Det er derfor afgørende at organisationens medlemmer bidrager til samtalen, men, som ledergruppen i denne undersøgelse påpeger, sker det ikke altid og helt af sig selv. Ledergruppen problematiserer altså teorien og peger på, at det at kunne og turde tale frit er en grundlæggende forudsætning for, at refleksiv deltagelse kan finde sted. Ledergruppen kredser om korridor-snak som eksempel på meningsskabelse, der finder sted i det forkerte forum, men som bør flyttes ind i mødelokalet. De reflekterer over mødekulturen i organisationen og leger med tanken om at ændre på formen for møderne, så medarbejderne vænnes til at tale frit. Gruppen erkender også, at det stiller krav til lederne om at være lydhøre og bruge de input, de får fra medarbejderne, i den videre beslutningsproces.

Amy Edmondson understøtter ledergruppens nuancering af teorien om *complex responsive processes* på dette punkt. Hun taler om tavshedens kultur, og argumenterer for, at tavsheden ofte vinder i en afvejning af fordele og ulemper for den enkelte ved at tale frit. Det gør den, fordi den gavner den enkeltes selvbeskyttelse (Edmondson, 2020, 67). Når man undlader at ytre sig, løber man ingen risiko, og opnår med sikkerhed en fordel her og nu. Hvis man derimod vælger at give sin mening til kende, gavner det i bedste fald organisationen, at et medlem bidrager med indsigt, men individet løber samtidig en risiko for at blamere sig. Edmondson skriver: "*Vi kan ikke undslippe den grundlæggende asymmetri i de psykologiske og sociale kræfter, som favoriserer tavshed frem for ytring eller selvbeskyttelse frem for selvudfoldelse*" (Edmondson, 2020, 244). Den mekanisme, som afholder os fra at tale, er frygten for at fremstå uvidende, inkompetent eller besværlig. Dette betegner hun *interpersonelle risici*, og hun kæder begrebet sammen med tilstedeværelsen af psykologisk tryghed, idet hun hævder, at kun i et psykologisk trygt miljø tør folk løbe risikoen ved at tale frit (Edmondson, 2020, 36). Når tavshedens kultur råder, spiller man imidlertid for ikke at tabe i stedet for at spille for at vinde, mener Edmondson (Edmondson, 2020, 244). Det er derfor vigtigt at bryde tavsheden, og det kan ske ved at arbejde med måden at mødes på. Her må organisationens invitere til deltagelse ved at skabe strukturer, der fremkalder input fra medarbejderne. Det kan fx være ved at "*folk sidder i rundkreds for at nedtone hierarkiet og bliver opmuntret til at optræde som en leder i hver stol,*" idet de giver deres mening til kende (Edmondson, 2020, 158).

Det er netop en pointe hos Edmondson, at man ved at arbejde med rammerne for at ytre sig sandsynligvis skaber psykologisk tryghed. Man kan altså ikke sige, at det ene forudsætter det andet, men at elementerne gensidigt betinger hinanden. Med henvisning til teorien om *complex*

responsive processes kan man på samme måde argumentere for, at psykologisk tryghed ikke er en forudsætning for refleksiv deltagelse, men følger af det. Med henvisning til Stacey & Mowles' procesontologi kan man også hævde, at psykologisk tryghed ikke er noget, der statisk er til stede, men derimod noget, der er dynamisk, og derfor kontinuerligt må opretholdes over tid.

Stacey & Mowles har også blik for kommunikationens *bredde* og *dybde* og argumenterer for, at samtalen både kan have en karakter, så den åbner op for refleksion og modsat virke, så den lukker ned for fælles udforskning, idet der for hurtigt træffes en beslutning (Stacey, 2012, 113ff.). Stacey har ligesom Edmondson blik for værdien af at invitere til dialog og fælles refleksivitet og peger på, at man er tilbøjelig til at undgå at dagsordensætte komplekse emner uden en umiddelbar løsning (Edmondson, 2020, 115).

Ledergruppen fremhæver imidlertid, at det er afgørende, at organisationens medlemmer er trygge og har tillid til hinanden, hvis man skal praktisere refleksive samtaler. Selv om der ikke er tale om et grundlæggende brud med den eksisterende teori om *complex responsive processes*, bidrager lederne her til at nuancere teorien, idet de peger på nogle opmærksomhedspunkter.

Lederens rolle

I drøftelserne af værdien af at kunne tale frit italesætter ledergruppen ligeledes deres egen rolle i at skabe betingelser for dette. De fremhæver i den forbindelse ledernes ydmyghed og oprigtige vilje til at lytte og værdsætte de input, de får fra medarbejderne.

Edmondson taler ligeledes som *ledelses-inkludering* (Edmondson, 2020, 221), som indebærer, at lederne udviser situationsbestemt ydmyghed og proaktiv spørgelyst. Desuden argumenterer hun for, at lederen bør være tilgængelig, fejlbarlig og opfordre til at komme med input, idet han understreger nødvendigheden af medarbejdernes indsigt som bidrag til, at beslutninger kan træffes bedst muligt. Det at betragte medarbejderne som bidragsydere og ikke blot underordnede er en ny standard, hævder Edmondson. På samme måde må lederen italesætte sin rolle, som den at skabe betingelser for, at fælles læring kan finde sted, og ikke som den, der giver ordrer og på forhånd sidder inde med svarene. Endelig antyder Edmondson, at ledelsen er distribueret, idet alle, der bidrager til at fremme en psykologisk tryk kultur, udøver ledelse (Edmondson, 2020, 259).

Stacey & Mowles' teori er ikke normativ og identificerer derfor ikke en ideel adfærd, som lederen bør udvise. De ønsker dog at gøre op med forestillingen om, at lederen er en ophøjet person, der står uden for organisationen og kan dirigere den fra denne position. I stedet argumenterer man for at decentrere lederrollen, og påpeger, at responsivitet fordrer gensidighed, idet lederen lytter til sine medarbejdere. De peger ligeledes på, at ledelse er social praksis, hvor lederens primære opgave er at rammesætte samtaler, og herigennem påvirke beslutningsprocessen. Endelig har de blik for den asymmetriske magtrelation mellem lederen og hans medarbejdere, ligesom nogle gruppe-medlemmer kan have mere uformel magt end andre (Mowles, 2011, 82). Ledergruppen gør

den samme erkendelse, men argumenterer for, at disse forskelle kan minimeres, hvis samtaleparterne alle tør ytre sig, idet de har tillid til, at det, der bliver sagt, bruges konstruktivt af modtageren.

5.3 Navigationspunkt 3: Giv og modtag feedback og udvis fejltolerance

To af narrativerne omhandler feedbackkultur og fejltolerance, og at tilstedeværelsen af dette fordrer tillid mellem organisationens medlemmer. Igen har ledergruppen blik for det interpersonelle samspil, som skal fungere, men i bedste fald udvikles, samtidig med at man praktiserer reflektiv deltagelse. I den forstand udgør ledergruppens refleksioner endnu en nuancering af den eksisterende teori. Thomas problematiserer i sit narrativ både det, at interne deadlines mellem sektionerne ikke respekteres og selve det at italesætte problemet over for lederkollegerne. Også Jette oplever mangler på en kollegas ansvarsområde og har vanskeligt ved at give negativ feedback til denne.

Ontologisk usikkerhed, tvivl og sårbarhed

For Stacey & Mowles er interdependens et grundvilkår ved livet i organisationer (Stacey & Mowles, 2016, 491). Det kommer bl.a. til udtryk ved, at lederen ikke kender udfaldet af en given beslutning, før budskabet er modtaget af dem, beslutningen omfatter. En given gestus medfører en respons fra modtageren, og først da kan handlingen som nævnt tillægges betydning. Det er derfor afgørende for lederen at være lydhør og modtagelig for feedback. Stacey & Mowles peger ligeledes på, at reflektiv deltagelse fordrer responsivitet, som er at lytte til de signaler, gruppen udsender. På samme måde forudsætter dømmekraft, der er lederens fornemste værktøj, også situationsfornemmelse (Stacey & Mowles, 2016, 515ff.). For ledergruppen i BILKA er det imidlertid grænseoverskridende både at give og modtage feedback, og det hindrer den enkeltes responsivitet. Ved drøftelse af narrativerne opnår man enighed om, at gruppens medlemmer hver især må lære at følge op på, hvordan deres budskaber modtages, men tilbage står, at dette kræver mod og tillid til hinanden. Ligeledes bliver begrebet psykologisk tryghed bragt på bane som et aspekt, der i bedste fald udvikles samtidigt med, at man praktiserer reflektiv deltagelse.

Ledergruppens iagttagelser understøttes af Edmondson, der hævder, at *"en lyttende kultur er en forudsætning, hvis en stemme skal have gennemslagskraft"* (Edmondson, 2020, 126). Ligeledes beskriver hun organisationens medlemmer som *"sensorer, som opfanger signaler om, at forandring er nødvendig"* (Edmondson, 2020, 223). Edmondson har altså ligesom Stacey & Mowles blik for, at lederne må udvise responsivitet for at få indsigt i organisationens liv og på grundlag heraf kunne navigere i kompleksiteten.

Organisatorisk usikkerhed og uforudsigelighed er et grundvilkår i teorien om *complex responsive processes* (Stacey & Mowles, 2016, 517). Der er tale om en ontologisk usikkerhed, som bevirker, at det er svært at konsekvensberegne. Det indebærer, at individet til stadighed står i konsekvenserne

af den virkning som dets egne handlinger er medskabere af. Selv om det opleves som utrygt, hvilket ledergruppens adfærd vidner om, er det altså ifølge Stacey & Mowles nødvendigt at lytte til og lære af de andre for at kunne agere i kompleksiteten. Stacey argumenterer for, at usikkerheden er så angstprovokerende, at organisationen lader som om, de kan konsekvensberegne som forsvar mod angsten. Han skriver: *"The tools and techniques of instrumental rationality, by promising a known future, do operate as social defences against anxiety. (...) The covering over (...) blocks reflexive inquiry"* (Stacey, 2012, 120).

Som tidligere nævnt peger Lüscher på tvivlens ledelsesmæssige styrker, idet tvivl indbyder til tillid (2017, 186ff.). Man kan argumentere for, at hun - ligesom Edmondson og BILKAs ledergruppe - har blik for samtidigheden af tvivl og tillid, således at tilliden ikke er en forudsætning for, at man kan udvise tvivl, men netop opstår, idet man viser sin sårbarhed ved at tvivle.

Fejl og fejltolerance

På foranledning af Jettes narrativ bliver gruppens fejkultur genstand for diskussion. Det handler både om at give og modtage negativ feedback, idet man påpeger andres mangler og selv begår fejl. Man enes om, at al form for feedback er i helhedens interesse, og igen peges der på, at tillid er afgørende for, at man er i stand til at vise sårbarhed og erkende egne fejl.

I Edmondsons udfoldelse af begrebet psykologisk tryghed spiller fejkultur og fejltolerance ligeledes en afgørende rolle. Budskabet er, at psykologisk trykke medarbejdere tør tale om fejl, og det befordrer læringskulturen, så teamets præstationer optimeres. Som led i et forskningsprojekt gør hun den iagttagelse, at gode teams tilsyneladende begår flere fejl end dårlige teams, men ender med at konkludere, at disse data er udtryk for, at *"gode teams begår ikke flere fejl, de rapporterer om flere fejl"* (Edmondson, 2020, 40). Edmondson skelner mellem tre fejltyper og erkender, at fejl sjældent er ønskelige, men fælles for dem er, at netop afstigmatiseringen af det at fejle fører til fælles læring, hvorved fejlene enten forebygges eller bidrager til ny udvikling ((Edmondson, 2020, 229).

Med henvisning til Stacey & Mowles kan man argumentere for, at det at navigere i kompleksitet indebærer så stor en usikkerhed, at enhver handling har karakter af eksperiment. I den forstand må fejltolerancen nødvendigvis være stor.

BILKAs ledergruppe italesætter dog i drøftelse af Thomas' narrativ mere bevidste forsømmelser såsom at undlade at levere data til en lederkollega inden deadline, og her er problemstillingen at give og modtage negativ feedback. Edmondson siger om dette, at *"selv om det ikke er sjovt at skulle give folk denne form for feedback, er det bedre at vide, at nogen har brug for det, end at forblive uvidende om situationen"* (Edmondson, 2020, 264). Hun understreger altså ledergruppens iagttagelser og bekræfter, at psykologisk tryghed hænger sammen med evnen til at give og modtage feedback.

5.4 Delkonklusion

Af analysen fremgår det, at der opstår tre forståelsesbrud i løbet af de to interventioner. Det første brud fremkommer, idet ledergruppen demonstrerer, at det kan være hjælpsomt at italesætte dilemmaer som paradokser. Herved opnår man nemlig en forståelse for, at elementer, der tilsyneladende opfattes som modsatrettede, kan være indbyrdes forbundne, hvilket kan anvise en ny vej til håndtering af situationen. Denne praksis bryder med teorien, idet Stacey & Mowles ikke ønsker at reducere kompleksiteten med henblik på at handle på den.

Det andet og tredje forståelsesbrud omhandler psykologisk tryghed og nuancerer den eksisterende teori idet ledergruppen her peger på, at reflektiv deltagelse befordres af, at organisationens medlemmer har tillid til hinanden og tør vise sårbarhed. Det er nødvendigt, for at man har mod til tale frit og i nogen grad kan ophæve det asymmetriske magtforhold mellem ledere og medarbejdere. Desuden er det afgørende for at kunne give og modtage feedback og erkende egne fejl.

6 Konklusion

I undersøgelsen har ledergruppen ved at engagere sig i reflektive samtaler om egne narrativer praktiseret teorien om *complex responsive processes*. Respondenterne har således anvendt de formelle navigationspunkter *refleksivitet*, *responsivitet* og *dømmekraft* i praksis. Som led i denne praksis er der fremkommet yderligere tre navigationspunkter, som udgør mindre forståelsesbrud og derfor har bidraget til at nuancere den eksisterende teori. *Det afgørende er BÅDE, hvilke nye navigationspunkter der er udviklet OG processen, hvorved de er blevet til.*

I undersøgelsen er det demonstreret, at teorien om *complex responsive processes* ved at henvise respondenterne til deres egen praksis og bede dem reflektere sammen over denne hjælper dem til selv at udvikle navigationspunkter for deres ledelsespraksis.

Teorien henleder opmærksomheden på egen praksis af tre grunde. For det første antager den i overensstemmelse med pragmatisk teori, at svaret bør opstå i den konkrete praksis, netop fordi det skal bruges her. Generelle anvisninger virker altså ikke, men kun svar, der er udviklet i den kontekst, hvori de skal anvendes. For det andet argumenterer teorien om *complex responsive processes* for, at ledelse er social praksis. Det er derfor lederens opgave at rammesætte samtaler, hvor meningsskabelse mellem mennesker kan finde sted. Meningsskabelse er afgørende, for det er det, det enkelte medlem af organisationen handler på. For det tredje er det en grundlæggende antagelse i teorien, at organisationer udgøres af interaktion, og at kernen i denne interaktion er kommunikation. Jeg har dermed besvaret første del af problemformuleringen, som er: *Hvordan kan teorien om complex responsive processes bidrage til udvikling af navigationspunkter for ledere i en kompleks organisatorisk virkelighed?*

Som led i udforskningen af deres egen praksis har lederne udviklet tre konkrete navigationspunkter. De drejer sig om, 1) at det er hjælpsomt at omtale krydspres som paradokser, 2) at refleksiv samtale befordres af, at der skabes rammer for, at ledere og medarbejdere kan tale frit og uden frygt, og 3) at en kultur med feedback og fejltolerance ligeledes fremmer refleksiv deltagelse. Dette er svaret på anden halvdel af problemformuleringen, som omhandler, *hvilke navigationspunkter der udspringer af processen.*

7 Diskussion

I det følgende diskuterer jeg kvaliteten af mine fund set i lyset af Brinkmann & Tanggaards (2020) kvalitetskriterier for kvalitativ forskning. Det drejer sig som nævnt om hhv. *transparens*, *gyldighed* og *genkendelighed*. Desuden besvarer jeg med udgangspunkt i mine fund min sidste problemstilling, som er det generelle spørgsmål om, *hvordan man kan gennemføre lederudvikling som aktionsforskning.*

7.1 Metodekritiske refleksioner

7.1.1 Transparens i stedet for reliabilitet

Brinkmann & Tanggaard (2020) argumenterer for, at man i kvalitativ forskning bør erstatte kvalitetskriteriet *reliabilitet*, som karakteriserer forskning med udspring i et naturvidenskabeligt paradigme, med kvalitetskriteriet *transparens*. Reliabilitet handler om, hvorvidt en undersøgelses fund er uafhængige af den forsker, der har gennemført undersøgelsen, idet en vilkårlig forsker ville kunne opnå det samme resultat ved at gentage undersøgelsen (Kvale & Brinkmann, 2009, 271). Man kan hævde, at dette kriterium er en svaghed i kvalitativ forskning, hvor forskeren ofte interagerer med sine respondenter og derfor risikerer at påvirke dem. Jeg foregiver dog heller ikke, at min undersøgelse af forskeruafhængig, men lægger stor vægt på, at data bliver data i mødet med netop mig som forsker. Kritikere vil derfor kunne argumentere for, at der heri ligger et subjektivt element. For at imødegå kritikken er det derfor nødvendigt at være transparent som forsker og eksplicite, hvilke metoder der er anvendt til datagenerering og analyse. Jeg har i den forbindelse bl.a. peget på, at jeg bekender mig til hjemmeetnografiens antagelse om, at data bliver data i mødet med forskeren, men nøje redegjort for de selektionskriterier, jeg har benyttet i udvælgelsen af mine data. De er således primært udvalgt, fordi de udgør *forståelsesbrud*, der nuancerer den eksisterende teori. Desuden tillægges disse situationer *betydning* af respondenterne. Dette indikeres af, at ledergruppen bruger *tid* på at behandle emnet, ligesom situationerne har *effekt*, idet de bevirker, at respondenterne ændrer deres praksis.

7.1.2 Gyldighed i stedet for validitet

Fundenes *validitet* har at gøre med deres sandhedsværdi i forhold til det emne, de hævder at udtale sig om. Validitet defineres således ofte ved at stille spørgsmålet: *"Måler vi det, vi tror, vi måler?"* (Kvale & Brinkmann, 2009, 272). Kvalitativ forskning er generelt set stærk, hvad angår validitet, idet forskeren som nævnt interagerer med sine respondenter og bruger sproget som

redskab i udforskningen af emnet. Man er derfor konstant i dialog og kan afklare eventuelle misforståelser i kommunikationen. I mit tilfælde kan man spørge, om fundene giver et gyldigt svar på, hvordan ledere kan handle i kompleksitet. Mit videnskabsteoretiske ståsted er pragmatismen, og her er sandhedskriteriet netop brugbarhed her og nu. En teori er altså gyldig, hvis den har forklaringskraft og skaber værdi for respondenterne i deres konkrete praksis. Man kan derfor argumentere for, at kvalitetskriteriet gyldighed både har at gøre med lokal meningskabelse og emnet ledelse i kompleksitet som helhed. Respondenterne har selv givet udtryk for, at de har haft et udbytte af interventionerne, ligesom jeg vurderer, at de har givet nogle svar i form af de tre navigationspunkter, som har værdi i andre kontekster.

7.1.3 Genkendelighed i stedet for generaliserbarhed

Som erstatning for kvalitetskriteriet *generaliserbarhed* foreslår Brinkmann & Tanggaard (2020), at man i stedet argumenterer for fundenes *genkendelighed*. Da kvalitativ forskning for det meste forholder sig til et begrænset antal respondenter, som ikke nødvendigvis er repræsentativt udvalgt, er det vanskeligt at generalisere fundene til en hel population. Man kan i stedet spørge, om fundene er genkendelige blandt andre end respondenterne – fx i andre praksisfællesskaber eller blandt fagfæller i forskningen. Jeg har ikke inden deadline for aflevering af opgaven konfronteret respondenterne med mine fund med henblik på, at de selv kunne validere dem, men har dog til hensigt at gøre dette. Indtil videre er det absolut en svaghed ved undersøgelsen. Imidlertid er jeg efter at have gennemført interventionerne i BILKA blevet opmærksom på Lotte Lüscher's teori om paradoksledelse, som i høj grad bekræfter mine fund, hvad angår det at bruge paradokset som redskab til at tale sig frem til handlemuligheder i kompleksiteten. Ligeledes er der fund, som peger på, at tilstedeværelsen af psykologisk tryghed i organisationen er afgørende for, at reflektiv deltagelse kan finde sted. Som nævnt, er psykologisk tryghed genstandsfelt for bl.a. Amy Edmondson's forskning og vækker derfor genklang blandt hende som fagfælle. Man kan diskutere, om respondenterne af sig selv har blik for betydningen af psykologisk tryghed, eller om de er præget af samfundsdebatten om emnet, således at de blot deduktivt anvender teorien i deres udforskning af emnet. Under alle omstændigheder kaster koblingen af de to teorier nogle interessante refleksioner af sig.

7.1.4 Delkonklusion

Opsummerende kan det siges, at undersøgelsens fund bidrager til at nuancere den eksisterende teori om ledelse i kompleksitet. Der er ikke tale om grundlæggende forståelsesbrud, men udelukkende om nye perspektiver på teorien. Ikke desto mindre skaber interventionen stor værdi for respondenterne, idet den bidrager til at udvikle deres praksis. Fundene har således lokal gyldighed, men bidrager kun i mindre grad til at nuancere problemfeltet som helhed. Som nævnt, er målet dog heller ikke at fundene kan generaliseres til en hel population af ledere. Endelig har jeg tilstræbt en høj grad af transparens i undersøgelsen for ikke at foregive, at fundene har større sandhedsværdi, end de har. Transparens muliggør derfor også, at den enkelte fagfælle selv vurderer kvaliteten af fundene.

7.2 Hvordan kan man gennemføre lederudvikling som aktionsforskning?

Undersøgelsen demonstrerer, at respondenterne udvikler deres ledelsespraksis ved at deltage i aktionsforskning. I det følgende vil jeg med henvisning til læringsteori af Dewey argumentere for, at denne metode til lederudvikling har værdi, fordi læringsudbyttet øges, når deltagerne udforsker deres egen praksis frem for at få blive undervist i normativ ledelsesteori.

Aktionsforskning er som tidligere nævnt kendetegnet ved, at respondenterne er aktive, idet de deltager i udforskning af emnet. Desuden igangsættes en gruppeproces, hvorved respondenterne engagerer sig i samspil med andre. For Dewey opstår læring ligeledes gennem udforskning af egen praksis, og her spiller det kollegiale samspil i praksisfællesskabet også en afgørende rolle. I overensstemmelse med den pragmatiske epistemologi er viden for Dewey ikke en repræsentation af virkeligheden, men erfaringen er afsæt for videnskabelse. Dewey integrerer således ontologi og epistemologi ved at argumentere for, at vi opnår *viden* om verden ved at *være* i den (Thomassen, 2011, 123). Stacey & Mowles argumenterer ligeledes for, at viden bør udspringe af praksis, netop fordi den skal bruges her (2016, 513). Det er tilfældet, fordi det som forsker eller leder ikke er muligt at stå over for eller uden for organisationen, men vi er som medlemmer af en organisation allerede en del af den. Ligesom Stacey & Mowles argumenterer for, at refleksiv deltagelse er vejen til udvikling af viden, således hævder Dewey også, at refleksion er refleksion over handlinger. For Dewey er læring derfor at skabe mening ud af erfaringer, idet man udforsker dem. Man *gør* med andre ord erfaringer til viden, og refleksionerne kan både være fremadrettede, idet man anticiperer konsekvenserne af en given handling og bagudrettede, idet man reflekterer over udfaldet af en beslutning eller modtagelsen af en handling (Thomassen, 2011, 123ff.).

I min egen praksis som ledelseskonsulent er jeg ofte blevet mødt med skepsis, når jeg har initieret refleksionsprocesser i ledergrupper. Man har fra rekvirenternes side efterspurgt klare svar og handlingsanvisninger og fx indvendt "*sådan er vores ledere ikke*" og "*hvad nu, hvis de (lederne) ikke siger det rigtige?*" Som regel har refleksionsprocesserne dog demonstreret deres værdi i praksis, ligesom også denne undersøgelse gør. Jeg er derfor bekræftet i opfattelsen af, at læringsudbyttet er stort, når man skaber rammer for, at lederne ved fælles hjælp kan reflektere over og skabe mening ud af deres egen praksis. Ligesom Stacey & Mowles ikke giver normative handlingsanvisninger, men henleder opmærksomheden på det, der er, således er det altså hensigtsmæssigt at gennemføre lederudvikling, der betoner den enkeltes aktive deltagelse og sociale samspil med kollegerne. Ledelseskonsulentens rolle bliver derfor at understøtte lederne i at praktisere refleksiv tænkning for herved at opnå viden. Læringsudbyttet skal derfor heller ikke evalueres på, om lederen kan reproducere ny teori, men på om han har opnået ny erkendelse om sin egen praksis (Thomassen, 2011, 131). Da videnskabelsen finder sted i lederens eget miljø, skal den ny erhvervede viden heller ikke overføres til og bruges i en anden kontekst, og manglende *transfer* af viden udgør derfor heller ikke et problem i denne form for lederudvikling.

8 Litteratur

- Alvesson, M. (2009). At-home Ethnography: Struggling with closeness and closure. I Ybema, S., Yanow, D. Wels, H. & Kamsteeg, F. (eds.). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. SAGE
- Brinkmann, S. (2014). Doing without data. *Qualitative Inquiry*, 20(6), p. 720-725
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2020). Kvalitet i kvalitative studier. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.). *Kvalitative metoder. En grundbog*. 3. udgave. Hans Reitzels Forlag
- Edmondson, A. (2020). *Den frygtløse organisation – skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst*. Djøf Forlag
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori. Perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interview. Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag
- Lüscher, L. & Lewis, M. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox. I *The Academy of Management Journal*, 51(2), p. 221-240
- Lüscher, L. (2012). *Ledelse gennem paradokset. Om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. Dansk Psykologisk Forlag
- Lüscher, L. (2017). *Lederen mellem tvivl og handlekraft. Paradokser og personligt lederskab*. Dansk Psykologisk Forlag
- Lüscher, L. (2020). *Kort & godt om PARADOKSER I LEDELSE*. Dansk Psykologisk Forlag
- Mowles, C. (2011). Leaders, Managers and Consultants as Researchers: Using the Self as an Instrument of Research. I Mowles, C. *Rethinking Management: Radical Insights from the Complexity Science*. Grower
- Mowles, C. (2017). *Ledelse i usikkerhed*. Dansk Psykologisk Forlag
- Mølbæk, K. (2021). *Læring i praksis. Onboarding som individuel og organisatorisk læreproces*. Ikke publiceret
- Mølbæk, K. (2022). *Videnskabsteori og metode II*. Ikke publiceret
- Nielsen, B. S. & Nielsen, K. A. (2020). Aktionsforskning. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.). *Kvalitative metoder. En grundbog*. Hans Reitzels Forlag
- Revsbæk, L. & Tanggaard, L. (2015). Analyzing in the Present. *Qualitative Inquiry*, 21(15), p. 376-387
- Revsbæk, L. & Tanggaard, L. (2018). Abduktiv lytning af kvalitative interviews. I Gildberg, F. A. & Hounsgaard, L. (red.). *Kvalitative analysemetoder i sundhedsforskning*. Klim
- Stegeager, N., Ziethen, M. & Molly-Søholm, T. (2013). Anerkendelse. Om anerkendelse, genkendelse og værdsættelse. I Jacobsen, M. H., Laursen, E. & Olsen, J. B. (red.). *Socialpsykologi. En grundbog til et fag*. Hans Reitzels Forlag
- Stacey, R. (2012). Tools and techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity. Routledge
- Stacey, R. & Mowles, C. (2016). Complex responsive processes. Implications for thinking about organisational dynamics and strategy. I Stacey, R. & Mowles, C. *Strategic management*

and organisational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organisations. Pearson

- Thomassen, A. O. (2011). Den tredje kontekst: Integrationen af uddannelse og arbejde i virksomheder. I Stegeager, N. & Laursen, E. (red.). *Organisationer i bevægelse. Læring – udvikling - intervention.* Samfundslitteratur
- Thorup, P. & Solsø, K. (2015). *Ledelse i kompleksitet. En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse.* Dansk Psykologisk Forlag