

Hvordan blive en praktiker i ledelse? **- ledelsesudvikling med fokus på det eksperimenterende** Erfaringer fra et projekt under Vækstforum i Region Midtjylland

"The central issue in learning is becoming a practitioner not learning about practice"
Brown & Duguid 1991

Paperet præsenterer læringspunkter og udfordringer, som er blevet synlige ved at arbejde eksperimentelt med videobaserede ledelsesfortællinger i uddannelse og rådgivning af ledere. Projektets centrale teoretiske anskuelser udfoldes.

Indledning

Garry Hammel (2008) slår i bogen - "Fremtidens ledelse" – til lyd for en vedvarende genopfindelse af ledelse, ledelsespraksis og ledelsesundervisning. Vi opfordres til at rette kraftigt fokus på ledelsesinnovation og skjulte forhindringer for nytænkning.

Hammel stiller spørgsmål af typen: "Er de mange former for lederuddannelse på universiteter og lignende institutioner i virkeligheden en hæmsko for tidssvarende ledelsesinnovation? Er de, der nu står for uddannelsen, som selv har modtaget uddannelse i "de gamle mestres lære" – og ikke selv har været ude i det praktiske liv i større omfang – en alvorlig hindring - om end ubevidst, for nytænkning på ledelsesområdet?". Lignende fokuseringer har f.eks. Henry Mintzberg (2004), Duguid & Brown (1992) og på den hjemlige arena bl.a. Larsen (2005).

Samfundet og de herskende effektiviseringsparadigmer knytter et håb til, at pædagogik, undervisning og rådgivning kan sikre en gnidningsløs transformation, så viden og læring siver ud i alle kroge af samfundet og i den enkelte. Gerne glat og hurtigt. Dette håb er knyttet til vision om, at "alle potentialer skal forløses". Det er denne drøm om overførelse af viden og færdigheder fra situation til situation, fra teori til praksis, som må udfordres. Vi bør undersøge om de forståelser, vi har om effektivitet, ledelse, undervisning og rådgivning hjælper os med det vi vil, eller gør det stik modsatte. Kan vi overhøre denne invitation til at undersøge og eksperimentere med måden, som vi bedriver ledelsesudvikling, undervisning og rådgivning på? Næppe.

Udfordringen er taget op af Vækstforum i den midtjyske region, der vurderer, at globaliseringen stiller endda store krav om nytænkning i virksomheder. Vækstforums lederskab baserer sig derfor på at fremme innovation for at understøtte erhverv og vækst - og ledelsesudvikling/ledelsesinnovation er et centralt fokusområde i et mere generelt fokus på uddannelse og kompetenceudvikling.

I en strategi for ledelsesinnovation er det centralt, at ledelsesmarkedets aktører undersøger grænserne for hvad ledelse og ledelsesudvikling er og kan være. Vi må jage det komplekse samspil og problemdefineringen i vidensdiskursen (Schön 2001:27). Det essentielle for en strategi som denne er at holde fokus på, hvordan vi

kan skabe undervisning og rådgivning, der hele tiden holder en kilde åben for den differentierede strøm af passion og tænkning, som mennesker gennemstrømmes af, leder eller ej. Det handler om at give bud på, hvordan man skaber det bedste samspil mellem læringssituation og så den situation, hvor anvendelse finder sted. Vi kan også spørge: "hvordan bruge den erfaring ledere, eller ledelsesstuderende har til at skabe læring i en undervisnings- eller rådgivningssituation?".

Intentionen med Vækstforums projekt er ikke at plædere for, at al praksislæring er godt, eller at teoriarbejde er noget skidt. Intentionen er at forsøge at finde veje til, hvordan transformationsmulighederne kan øges, og hvordan samspillet mellem praksis og teori kan gøre ledere gode til at lede, undervisere gode til at undervise og rådgivere gode til at rådgive. Men at sætte denne dagsorden kræver, at fokus rettes mod en praksisorienteret undervisning og rådgivning i ledelse, hvorved forstås, at der må fokus på styring og udvikling af virksomheden og *ikke* på ledelsesdisciplinen i sig selv. Ledelse foregår som en praksis *i* praksis. Derfor må et projekt som dette teoretisk have fokus på, hvordan teori- praksis mødet kan forbedres for at sikre, at ledere *er* og *forbliver* praktikere. Ledelsesinnovation vil derfor sigte mod at gøre ledere i stand til at ændre den måde tingene tænkes og gøres på, så det styrker organisationens performance (se evt. Hammel 2008: 35f; 211f). Vejen går gennem undervisere, rådgivere og det institutionelle mod og vilje til at ville sætte en ny dagsorden og standard for ledelsesinnovationens højde, adræthed og diversitet.

I artiklen er der lagt et dannelsesmæssigt perspektiv på lederudvikling og på de erfaringer, der er indkredset gennem Vækstforums eksperimenterende ledelsesprojekt, med det mål at pege på en next practice for at understøtte ledelsesinnovation. Vi spørger: "Hvordan er det ledende i ledelse mulig?"

Kort om projektets opdrag og Vækstforums opgave

Vækstforum i Region Midtjylland har ansvar for erhvervsudvikling. God ledelse ses som et nødvendigt råstof for, at virksomheder proaktivt kan handle på nye udfordringer og virkeligheder med det mål at øge deres konkurrencekraft, vækstmulighed og indtjening. Vækst kræver, at ledere opsporer og udnytter markedets tendenser, sam-

fundets såvel som virksomhedens potentialer.

Den 10. december 2007 besluttede Vækstforum, at 2008-2009 skulle bruges til at eksperimentere med, hvordan produktion og bearbejdning af videocases kan bruges i ledelsesudvikling. Målet var at samle forskningsdokumenterede erfaringer, så Vækstforum med større sikkerhed kan komme med bud på, hvad der virker i ledelsesudvikling, og i uddannelse af kommende ledere og rådgivere. Udgangspunktet var, at ledelse er en praksis, der skal virke i praksis. Sigtet for eksperimenterne var derfor at tage afsæt i de konkrete udfordringer ledere og ledelsesstuderende står med. Regionsrådet tilsluttede sig indstillingen, der var baseret på et forarbejde af en ledelsestænk tank under Vækstforum.

Der er gennemført seks eksperimenterende forløb med undervisning og rådgivning af ledere, hvor produktion og bearbejdning af ledelsesvideocases har været omdrejningspunktet. Fra følgende institutioner har ledere, ledelsesstuderende, rådgivere og undervisere deltaget: Væksthus Midtjylland; Århus Købmandsskole, Businesscentret; Center for Innovation og Forretningsudvikling, HIH, Århus Universitet; Learning Styles Lab, Århus Handelshøjskole, Århus Universitet; Viborg Kommune.

De fem institutionelle aktører har det overordnede formål og mål til fælles, men har i praksis arbejdet differentieret i forhold til målgrupper og de konkrete måder, som videocaseeksperimenterne har været planlagt, produceret, afprøvet og evalueret på.

Erfaringerne er undervejs dokumenteret og perspektiveret, dels af en forskergruppe fra Ålborg Universitet, og dels af forskere knyttet til de respektive involverede institutioner samt af deltagerne i forløbene. Materialerne bliver tilgængelige på www.xxxx, sammen med ældre beskrivelser af bl.a. de forventede gevinster, de forskellige aktører forventedes at opnå ved at indgå i projektet.

Metode

Konkret har en række uddannelsesinstitutioner og undervisningsenheder arbejdet og gjort sig erfaringer med, hvordan videobaserede ledelsescases/fortællinger kan

fremme læring og forståelser af, hvad ledelse er. Der er afprøvet adskillige kombinationer af videocaseproduktioner i en række forskellige læringsloop. Forløbene er dokumenteret i billeder, lyd og tekst. De konkrete erfaringer fra de enkelte projekter med deres forskellige læringsloops beskrives ikke i dette paper, der mere har karakter af en samlende fremstilling af Vækstforums ledelsesprojekt, dets filosofi og de overordnede resultater og konsekvenser.

I forskningsrapporterne fra bl.a. Ålborg Universitet kan man således læse om, f.eks. den teoretiske skelnen mellem narrativ og story i forhold til repræsentationen af virkeligheden, som udtrykkes via ledelsesfortælling.

Videomediet – hvorfor?

Begrundelsen for at bruge videomediet i den eksperimentelle fase er oprindelig meget pragmatisk. Tanken var, at mødet mellem praksis og teori netop kunne ske ved, at ledelsesstuderende skulle forberede, gennemføre og bearbejde interview med virksomhedsledere, og derigennem få praksis tættere på kroppen. Samtidig ville der blive produceret en lang række videoer, der altid ville være opdateret og dermed kunne blive det danske praksis svar på de Harvard Cases, der benyttes i uddannelsessystemet.

Ideen med at arbejde eksperimentelt med videomediet kan begrundes på flere niveauer. Der er en forventning om, at eksperimenterne kan give viden om:

- Udfordringerne med at arbejde med nye metoder i undervisning og rådgivning
- Værdien af at producere, bearbejde og bruge videobaserede cases i ledelsesrådgivning og i undervisning af ledere.

I overvindelsen af praksis-teoriproblematikken, er der indlejret en vision om at styrke dømmekraften. Sigtet er, at vi formår at læse situationer med alle dens nuancer og på den baggrund finde vej. Spørgsmålet er derfor: Hvordan frisætte og styrke dømmekraften? Ved at skabe noget, dømmekraften kan komme til at virke på. Ved at ændre mediet – her forstået som de koder, der kan komme til at virke i kontakten mellem underviser/rådgiver – ændrer vi i princippet også indholdet og relationen. Sagt anderledes, så har ideen med at arbejde eksperimentelt med video været at

skifte *genre* i undervisningen, for at fremkalde noget radikalt andet og fælles tredje, som både underviser/rådgiver og ledere har kunnet bruge deres dømmekraft på. Og dette "noget" er gabet, differensen eller afstanden mellem de klippede og de rå videoer, de potentielt mulige interviewstier og de mentale saksemaskiner, der indfører disse forskelle. At synliggøre "gabet", eller differensen er en måde at skabe ledelsesdetektiver på, idet fokus rettes mod de små detaljer, der får store konsekvenser. Hermed vises den sandhedens midlertidighed, vi alle har vished om, men har så svært ved at bearbejde. At dette potentiale i de konkrete eksperimenter langt fra blev udfoldet, ændrer ikke videomediets store potentiale i ledelses-udvikling. En yderligere dimension er, at de studerendes arbejde med videoproduktionen i sin udførelse kommer tættere på praksisledelsens udfordringer, end traditionel casebearbejdning. Videocasearbejdet bliver som ledelsesarbejdet.

Projektets teoretiske antrit

Dannelsesprocessen som leder er en livslang proces, idet der ikke kan sættes almenne og eviggyldige mål, der kan nås. Markeder ændrer sig, mennesker og kulturer ændrer stil, organisationer får nye former. Ledelsesudvikling som *ide*, handler om at kunne komme til at forstå og arbejde med nye muligheder og begrænsninger, og især være med til at skabe dem. Vejen går gennem begrebet, eller nye måder at tænke på, perceptionen, eller nye måder at se og høre på og affekten, eller nye måder at føle på (Deleuze 2004; 1987).

I projektet har der været arbejdet med to centrale nøglebegreber til at indfange og forstå ledelse og læring, og læring i ledelse via en eksperimenterende tilgang. Disse er "Mødet" og "Produktion". Filosofisk og læringsmæssigt kan begreberne bl.a. findes i den franske filosof Gilles Deleuzes bøger, interviews og forelæsninger.

"Mødet" er et centralt nøglebegreb. Antagelsen er, at det er i mødet mellem det tværorganisatoriske, det tværkulturelle, det tværfaglige, det tværsanselige og sensible overraskende, at innovation og brydende perspektiver opstår og vores tænkning, sansning og handlinger får nyt liv. Mødet skal derfor arrangeres i en læringspraksis

og i en fortælling. Derfor er det ikke uden betydning, hvilke former for 'sammenstød', vi lader opstå for at skabe læring.

”Produktion” er et andet centralt begreb, fordi det antages, at ledelse og det at undervise og rådgive, må forstås som en produktiv praksis, der igen og igen dannes. Det vil sige, at lede, at undervise eller at rådgive ikke kan forstås som en viden, der findes i en mere eller mindre statisk form hos den enkelte, men derimod som en særlig form for praksis, kendetegnet ved en pågående eksperimenteren og udvikling af den praksis, der udfoldes. Gennem produktion – og ikke reproduktion, laver ledere, undervisere og rådgivere snit ind i verden, og udvælger og tilkobler sig selv til de uendelige brudstykker, som verden byder sig til med. Disse snit og kiler ind i kaos af potentialitet og virtualitet er en kilde til at forstå, at ledelse ikke kan sættes på ensidige formler, men opstår i et hav af dirrende indtryk netop i ”mødet”, hvor rationalitet blot er et ud af flere aspekter, der former det udtryk, ledelse får. Bevidstheden om og arbejdet med denne form for ledelsesanskuelse, kan medvirke til at skabe det ”ledende” i ledelse gennem det at kende til det implicite i ledelse.

Mødet – eller træffet

“Something in the world forces us to think. This something is an object not of recognition but of a fundamental encounter” (Deleuze 2004:176)

Den første tese i ideen med en eksperimenterende ledelsesudvikling, handler om at skabe *mødet*. Ledelse møder sig selv i *mødet*. Det gør undervisning og rådgivning også!

Mødet er valgt som et centralt nøglebegreb, fordi det forskningsmæssigt er dokumenteret, at det er i mødet mellem det tværorganisatoriske, det tværkulturelle og tværfaglige m.m., at innovation og læring finder sted. Det kan være mødet med andre og anderledes mennesker, mødet med andre måder at gribe problematikker og løsninger an på, mødet mellem fortid, nutid og fremtid, mødet mellem tradition og fornyelse, mellem praksis og teori, mellem det audiovisuelle og ikke kun det skriftlige. Mødet har praktisk såvel som filosofisk en anden betydning end blot det fysiske møde. Vi må vende os mod mødets fundamentale karakteristika, som er, at det kun kan

fornemmes, hvilket både skærper og forvirrer vores sanser og perceptioner. På den måde står det i modsætning til genkendelse. Først når vores tænkning begynder at stille spørgsmålene: "Hvad bliver der dog sagt ...?"; "Det hænger ikke sammen!"; eller "hvad gør, at han ser det på den måde?", har vi startet en læringsmaskine ved netop at vride vores sanser ud af dets sædvanlige hængsler.

"Do not count upon thought to ensure the relative necessity of what it thinks. Rather, count upon the contingency of an encounter with that which forces thought to raise up and educate the absolute necessity of an act of thought or a passion to think. The condition of a true critique and a true creation are the same: the destruction of an image of thought which presupposes itself and the genesis of the act of thinking in thought itself" (Deleuze 2004:176)

I etableringen af mødet jagter vi altså ikke genkendelsen, men muligheden for den modstridende perception. Din mund siger nej, nej, - dine øjne siger JA. Det, der får os til at reagere, til at tænke, er det vi kun fornemmer, som ikke er glat. I jagten på at skabe noget andet – må vi altså skabe modstridende perceptioner. Vi skal have vores sanser til indbyrdes at kæmpe – eller til at give op og reagere, hvis indtryk sætter aftryk, der gør, at den sanseafstemning, som megen undervisning træner vores sanser til efterkomme, forekommer paradoksal, eller for gnidningsløs. Munden siger ét, ørerne hører noget andet, tænkningen tænker sit. Det handler om at udfordre dogmet om sund fornuft, om sund sansning! De modstridende perceptioner kan i dette konkrete projektet blandt andet opleves i den sortering og forskel, der er mellem råbåndsoptagelser og redigerede klip.

For den reflekterende praktiker er praksissituationer enestående begivenheder og "ikke problemer, der kan løses, men problematiske situationer, der er karakteriseret ved usikkerhed, uorden og ubestemmelighed" (Schön 2001:24). Og med henvisning til, at verden ikke kan sættes på modeller henter Schön denne udtalelse ind:

"Ledere bliver ikke stillet over for problemer, der er uafhængige af hinanden, men over for dynamiske situationer, der består af komplekse systemer af skiftende problemer, som griber ind i hinanden. Jeg kalder sådanne situationer for rod. Problemer er abstraktioner, som er udtaget af rodet gennem analyse, på samme måde som atomer, der bliver katalogiseret i oversigter og tabeller ... ledere løser ikke problemer, de styrer rodet" (Schön 2001:25 med henvisning til Russel Ackoff)

Hvis vi undervisningsmæssigt skal forstå, hvad vi sætter i spil ved at skabe *mødet*, må vi tage et yderligere skridt, der sætter fokus på vores måde at indrette uddannel-

se på – eller mere specifikt på vores måde at skabe læring på. Hårdt trukket op bliver vi i dette blik på mødets centrale pædagogiske placering, nødt til at arbejde med differens, blikket og følsomheden for den lille mutation i vores tanke og i vores sansning, der kan vække os fra imitation og søvngængereri.

“That is why learning may be defined in two complementary ways, both of which are opposites to representation in knowledge: learning is either a matter of penetrating the Idea, its varieties and distinctive points, or a matter of raising a faculty to its disjoint transcendent exercise, raising it to that encounter and that violence which are communicated to the others ... [...]. The intensive or difference in intensity is at once both the object of the encounter and the object to which the encounter raises sensibility “ (DR243)

Disse anskuelser på læring kan være afsæt for en praksisorienteret didaktik, der arbejder med 'rodet'.

Produktion

Et markant slogan i viden eller læringssamfundet lyder: ”Den, der arbejder, lærer”, hvilket lige såvel kunne lyde: ”Den, der lærer, arbejder”. Slogans er og bliver slogans. Men det *at frembringe* noget – står i ledelsesprojektets perspektiv centralt, hvis bevægelse og læring skal ske. Disse slogans eller betragtninger er i ledelsesprojektet oversat til en ledelseskontekst.

Vi forstår ledelse som produktion snarere end som konsumtion. Dermed adresserer vi forestillingen om det mulige i at viden og indsigt, kan overføres mellem forskellige kontekster og situationer.

Denne forståelse indebærer en overskridelse af en række dikotomier, som alt for ofte fremstår som selvfølgelige. Væsentligst er skellet mellem *teori og praksis*, samt skellet mellem *ledelse og ledelsesudvikling*. Med forestillingen om ledelse som konsumtion mener vi således den forestilling, at man ved at indoptage teoretisk viden om ledelse kan opnå større evne til at udøve ledelse i praksis, samt den forestilling, at ledelsesudvikling er noget man kan lave adskilt fra den aktivt udførte ledelse.

Modsat denne forestilling - om ledelse som konsumtion - vil vi gerne sætte forestillingen om, at ledelse må forstås, som *produktion*. Ledelse er således ikke noget man

kan indoptage ved at gå på ledelseskursus. Ledelse bliver først til ledelse, når det skabes i praksis. Men selve det, at *ledelse på denne måde altid er noget, man skaber*, betyder samtidig, at der ikke kan forefindes ledelse uden ledelsesudvikling. Selve praksissen omkring ledelse er nødvendigvis ledelsesudviklende. Dette skal ikke forstås som en påstand om, at alting allerede er i skønneste orden på ledelsesområdet, at ledelsesudviklingen løber af sig selv, og at alt hvad der foregår på ledelseskurser osv. er omsonst. Den modsatrettede dom gør sig nemlig også gældende: Hvor der ikke forefindes ledelsesudvikling, kan der heller ikke forefindes ledelse.

Det er med andre ord vores påstand, at når der er problemer med ledelse i virksomheder, da er det ikke dårlig ledelse, der er problemet. Problemet er derimod, at der ganske enkelt ikke findes ledelse i egentlig forstand: det vil sige som produktiv praksis. Ledelse som produktiv praksis er noget, man kun kan have, når man bevidst arbejder med ledelse. Det vil sige, når man eksperimenterer med ledelsesformer og hele tiden arbejder på at udvikle den ledelse, man udfører. Denne tilgang kræver en vedvarende insisteren på at læse sig selv, sin tid og de bevægelser der former, et muligt levet liv, som virksomhed, som fællesskab og som person.

I første omgang kan man sige, at *produktion* er det, der foregår i en produktiv praksis. Produktion skulle således kendetegne en særlig form for aktivitet, eller rettere det, at aktiviteten er af en bestemt slags (den producerer noget), hvorimod en produktiv praksis mere er kendetegnet ved at angive og sikre de nødvendige rammer omkring denne aktivitet. Med andre ord: "produktion" er det, at noget skabes, forstået i så bred en forstand som muligt, "produktiv praksis" er det, at der blandt mennesker findes nogle handle-mønstre, regler, institutionelle rammer osv., som gør, at "produktion" kan finde sted.

Dette vil imidlertid åbne for en forkert måde at forstå begreberne på. Vi risikerer at havne i en faldgrube, som strider imod det, vi får ud af at forstå ledelse som *produktion*.

Problemet er, at man meget let kommer til udelukkende at forbinde ledelse med den produktive praksis. Det vil sige, at ledelsen bliver det, der fastlægger rammerne, ud-kaster strategierne, præciserer strukturerne for den "produktion", der i øvrigt foregår i virksomheden (igen skal produktion forstås så bredt som muligt, ikke bare som det der sker på samlebåndet i en produktionsvirksomhed). Men så forstås ledelse netop heller ikke som noget, der i sig selv er "produktion". Med andre ord vil forestillingen her være, at den gode ledelse er det, der sikrer rammerne for at "produktion" kan finde sted. Ledelsen forstås således som det, der blot sikrer, at den egentlige aktivitet i virksomheden kan forløbe gnidningsfrit. Derved driver man en kile ind mellem be- greberne om ledelse og "produktion", ledelse og ledelsesudvikling. Pointen med at forstå ledelse som produktion, er netop at holde fast i, at det, der sker, når der bedri- ves ledelse, er, at der produceres noget. Ledelse skaber noget, som ikke var der før. Hvad er det så der produceres i ledelse?

Ledelse vil altid producere "afklaring, igangsætning, beslutning, forbedring, perspek- tivering, kommunikation, motivation, m.m.," i større eller mindre målestok. Men ledel- se bliver først aktivt, når grænserne for det mulige og det nødvendige udfordres i sel- ve ledelsesudøvelsen. Derfor er det centralt, at en strategi for udvikling af ledelse, skal få ledelsesmarkedets aktører til at undersøge hvad ledelse og ledelsesudvikling er og kan være. En analog logik kan sættes for undervisere eller rådgivere i ledelse.

"Learning is the appropriate name for the subjective acts carried out when one is confronted with the objectivity of a problem (Idea), whereas knowledge designates only the generality of concepts or the calm possession of a rule enabling solutions [...] To learn is to enter into the universal of the relations which constitute the Idea, and into their corresponding singularities." (Deleuze 2004:204)

Med fare for at vi kommer til at formulere os i dårlige tautologier, mener vi, at det, der produceres i ledelsen, er ledelse – det er så at sige ledelsens egenproduktion og fungerer som det 'ledende' i ledelse. Projektet hviler dermed på forståelsen, at god ledelse er den, der i og med at der udøves ledelse, samtidig reflekterer over og eks- perimenterer med, hvad det overhovedet vil sige at bedrive ledelse, og hvad det vil sige at bedrive god ledelse både som idé og praksis. Her lægges der især vægt på en forestilling om det eksperimenterende og prototypens relevans. Pointen er, at der i forestillingen om god ledelse ikke bare er en indgroet og selvfølgelig forestilling om

best practice, men også om en next practice. God ledelse er således altid allerede orienteret imod next practice, tvivlen og det, der er på vej, de underliggende strømme. Denne form for budskab er også at finde hos Hildebrandt m. fl. (Se lederne, okt 2009:38; Hildebrandt 2008 (jubilæumskrift)); Kirkeby 2001:197ff; Hammel, Interview med Ditlev Engel – se Weise 2009:15). Udfordringen er at komme fra ord til handling i undervisning og rådgivning, selv om vi måske godt ved, hvad handlingerne skal indeholde. Og det er ikke kun et spørgsmål om at vælge en ud af otte læringsstile, for at reproducere det allerede vedtagne, men om at tage mere radikalt fat. Gilles Deleuze giver os færtten af, hvad vi måske med fordel kan jagte i vores bestræbelse for bedre læring, undervisning og ledelse.

“Learning takes place not in the relation between a representation and an action (reproduction of the Same) but in the relation between a sign and a response (encounter with the Other).” That’s why it is so difficult to say how someone learns: there is an innate acquired familiarity with signs, which means that there is something amorous – but also something fatal – about all education. We learn nothing from those who say: Do as I do. Our only teachers are those who tell us “do with me” and are able to emit signs to be developed in heterogeneity rather than propose gestures for us to reproduce” (Deleuze 2004: 25/26)

“To solve a problem is always to give rise to discontinuities on the basis of a continuity which functions as Idea. Once we “forget” the problem, we have before us no more than an abstract general solution, and since there is no longer anything to support that generality, there is nothing to prevent the solution from fragmenting into the particular propositions which constitute its case” (Deleuze 2004:202)

Kort sagt, vi tror på, at ledelse skal sænke alle sine ideer ned i syrebadet for at se dets bestanddele for at kunne konstatere, at disse bestanddele altid kan sættes sammen på andre måder – præcis som at fag og fagområder er konstruktioner, der kan snittes anderledes. Denne nedsænkning og opløsning vil kunne skabe en fornyet følsomhed overfor det pågående og skabe den adræthed, vi efterspørger som det der er det ”ledende” i ledelse. Udgangspunktet er altså, at det, der tvinger os til at tænke, det der styrker tænkning er, at vi opdager sameksistensen af modsætninger, der principielt rummer en ubegrænset kilde til nye forståelser (se evt. Deleuze 2004:178). Måske banalt, men centralt.

Sammenfatning

Eksperimenterne og følgeforskningen har vist, at de involverede virksomhedsledere, og ledelsesstuderende gennem deres deltagelse i eksperimenterne, bliver opmuntret til at tænke mere radikalt om eget lederskab og virksomhed, med heraf følgende nye

initiativer i virksomheden.ⁱⁱ

I eksperimenterne har der været arbejdet specifikt med produktion og bearbejdning af ledelsesvideocases. Tendensen er, at de klippede versioner siger det, der skal siges. Pæne små historier. Og ledelse kan næppe formidles via små enkeltstående klip, men vil altid kræve en mellemkomst i form af dialog/drøftelse eller tekst. Derimod ligger der et ubrugt potentiale og en kraftfuldhed for undervisning og rådgivning i gabet mellem de rå og de klippede versioner, mellem jagten på det narrative, entydige og rationelle og så story med dets emergerende, irrationelle og flertydige bevægelse.

Selvom videomediet har været i centrum, vurderes erfaringerne at kunne sige noget centralt og generelt om udfordringen for ledelsesinnovation på uddannelses- og rådgivningsinstitutioner. Erfaringerne kan almengøres og vil få størst effekt i et bredere samarbejde og fællesskab, der sætter ledelsesinnovation centralt på dagsorden.

Læringspunkter fra eksperimenterne

En række kræfter er centrale i den samlede værdikæde som ledelse-uddannelses-system kan betragtes som. Læringen ved at gennemføre ledelsesinnovation retter sig mod følgende:

- Studerende
- Undervisningsinstitutioner
- Undervisere
- Ledere i virksomheder og institutioner
- Rådgivere
- Forskere

For disse aktører har eksperimenterne afdækket følgende læringspunkter, som udfordringer eller potentialer, der bør danne det første grundlag for innovationsprocessen, og dermed være udgangspunktet for møder med de hovedinteressenter, der vil skabe ledelsesinnovation.

Projektets overordnede læringspunkter er:

- 1 At ledernes hverdag og praksisproblematikker med fordel og i langt højere grad kan anvendes i læringsforløb for ledere og ledelsesstuderende.
- 2 At god ledelse opnås ved at styrke *ledernes dømmekraft*. Det handler ikke om at vælge mellem alternativer, men om at kunne se og skabe nye valgmuligheder. Ledere udvikler denne sans for ledelse ved at fortælle om og bearbejde de daglige ledelsesopgaver og -situationer.
- 3 At ledere på uddannelses- og rådgivningsinstitutioner, studienævn og undervisere m.fl. skal forholde sig offensivt til de generationsproblematikker, der altid opstår i forhold til adoption eller vægring, når nye læringsmedier, arbejdsformer og metoder anvendes. Eksperimenterne med video produktion og dokumentation har tydeliggjort dette.
- 4 At videomediet og de tilknyttede arbejdsformer specielt appellerer til de studerende og ledelsespraktikerne. Måden at arbejde og kommunikere falder naturligt. Underviserne derimod er generelt mere forbeholdne over for metoden og de ændringer, som det indebærer i planlægning og gennemførelse af undervisningen.
- 5 At nogle af de studerende er arbejdsmæssigt strategiske og forbeholdne over for at bruge kræfter på videocaseopgaven, så længe opgaveløsningen ikke indgår i en eksamensbedømmelse.
- 6 At underviserne til gengæld vurderer videoeksperimenterne som en mulighed for at anskueliggøre praksisrelaterede eksempler på ledelsesudfordringer mere håndgribeligt.
- 7 At udfordringen for underviserne er at kunne magte 'uforudsigeligheden' eller improvisationen i drøftelserne af videoerne.

- 8 At ledere og ledelsesstuderende, der har 'hands on', og selv er med til at udvikle eget undervisningsmateriale får entusiasme, nærvær, ejerskab og udbytte af forløbet. Dette engagement skærper effektivt deres dømmekraft og refleksion.
- 9 At produktion og formidling af videoerne rummer et potentiale til at udforske forskellige aspekter af ledelse. Forskere såvel som ledere, forandringsagenter, medarbejdere m.fl. kan blive klogere af at udforske de enkelte fortællinger, ved bl.a. at lære at se imellem ordene og den kontekst, som lederne er en del af.
- 10 At undervisere og rådgivere overvejende fokuserer på at formidle velbeskrevne teori og viden samt færdigheder.
- 11 At eksamens form og indhold og curriculum hænger sammen, således at eksamens kriterier betinger med hvad og hvordan, der arbejdes i løbet af et studieforløb. Således vil ovennævnte fokus lede frem til en eksamen, der afspejler og tester de studerendes teoretiske niveau og indsigt. De studerendes niveau bedømmes på deres evne til at anvende et teoretisk fundament, samt forstå cases til at træffe meningsfulde valg mellem alternativer og ikke til selv at se og skabe nye valgmuligheder.
- 12 At den organisatoriske udfordring er at formidle visioner, formål og effekt på tværs af organisatoriske enheder, der skal arbejde sammen om nye undervisningstiltag og metoder. Ledelsens hovedudfordring er at skabe ejerskab og engagement til en fornyelse, der kræver opbrud i tankegang og handlinger.
- 13 At kompetencen til at interviewe og føre åbne og refleksive samtaler med ledere, i høj grad bør gøres til genstand for træning, blandt studerende, undervisere, ledere og rådgivere. Interview i form af en explorativ tilgang til dialog, er et vigtigt værktøj til at afdække 'ikke erkendte' perspektiver. Testforlø-

bet afspejler på en lang række områder, at der ligger en begrænsning her.

14 At interview og samtaler skal afspejle lederens sprogbrug og måde at reflektere på, hvilket handler om at være ydmyg og skarp i forhold til, om det er læringsmæssigt befordrende at tale i teoretiske ledelsesterminologier eller i praktiske dagligdags udtryk.

15 At ledelsesforståelser bliver synliggjort og kan gøres til genstand for drøftelse blandt forskere, undervisere og ledere.

Perspektiv - Temaer for indsats

Ud af læringspunkterne springer en række temaer, der skal arbejdes videre med for at give ledelsesinnovationen større intensitet. Konkret anbefales det, at der fokuseres på følgende:

- 1) Eliminere eksamensform som barriere for at ændre undervisningspraksis
- 2) Inddrage praktiske ledererfaringer i undervisning, både som eksempler og som praktisk case-materiale
- 3) Udvikle videoproduktion og -bearbejdning som metode i undervisningen
- 4) Undersøge innovationshøjden på nye metoder op imod internationale referencer
- 5) Udbrede nye metoder og værktøjer i værdikæden for ledelsesinnovation.

1) Eksamensform

Eksamensformer definerer den måde undervisningen vægtes og tilrettelægges på, den måde opgaver bliver prioriteret og løst på, samt hvordan de bliver bedømt. Dette gør det særdeles vanskeligt at få institutioner, undervisere og studerende til at engagere sig, og bruge kræfter på at arbejde med nye perspektiver og processer, som ikke umiddelbart kan omsættes til eksamensformatet. Ved at eliminere etablerede eksamensformer og nytænke målet og måden at måle på, frigøres mulighederne til at udvikle, formidle og dokumentere uddannelsen i nye formater.

For *ledelsesstuderende* betyder det, at de motiveres til at lægge energi og motivation i at arbejde med nye opgaver og medier, idet det er vejen til at opnå meritgivende resultater. For *undervisningsinstitutionerne* betyder det, at bedømmelsesformer og kriterier (sensorering) skal nytænkes og tilpasses til nye opgaveformater. For *underviserne* betyder det, at deres rolle som undervisere ændrer karakter, og at undervisningen skal tilrettelægges på nye måder og med større fleksibilitet og andre fokuseringer. For *ledere* bliver selve eksamen endnu en læringsituation i forlængelse af det ledelsesarbejde, man i forvejen var i gang med.

2) Inddragelse af praksisledere

Lederes praksis er, på det tilgængelige viden-grundlag, at træffe valg, der fører til handling og resultater i virksomheden. Denne praksis skal inddrages i undervisningen ved, at ledere indgår i undervisningsforløbet, som case- undersøgelses- og dialogpartnere. Og ved, at de i den ekstreme udgave direkte selv producerer deres eget undervisningsmateriale.

For *ledelsesstuderende* betyder det, at ledelse som praksis bliver perspektiveret i forhold til ledelse som disciplin, og at viden og færdigheder sættes ind i en ledelses-sammenhæng, hvor dømmekraften fører til valg og handling. Samtidig skærpes de studerendes opmærksomhed på at kunne omsætte teoretisk fundament til et praksis-perspektiv, og vægte betydningen i en helhedsbetragtning. For *undervisningsinstitutionerne* betyder det, at der skal etableres netværk og motivation for lederes deltagelse i læringsforløb. For *underviserne* betyder det, at de må slippe kontrol med en fasttømret undervisningsplan og spontant bevæge sig i den retning, praksistemaet bevæger sig. Dette kan lede til situationer, hvor den enkelte ikke føler sig rustet med de nødvendige kompetencer. For *ledere* betyder det, at de skal sættet ord på deres refleksioner over specifikke valg, og afse tid til at indgå i undervisningssammenhænge, som ikke umiddelbart synes produktive.

Dette perspektiv vil endvidere kunne skabe en række andre effekter. For *ledelsesstuderende* vil det give en indsigt og forståelse af de mange delelementer og hensyn, der indgår i ledelsespraksis. For *undervisningsinstitutionerne* vil det give nye impul-

ser og inspiration til at forske og udvikle ledelsesværktøjer, som er i harmoni med de behov virksomhederne har. Samtidig vil den praksisdefinerede tilgang gøre institutionen mere attraktiv for studerende der søger lederudfordringen. Dialogen og fokus på at kommunikere på modtagerens præmisser, vil samtidig medvirke til, at undervisningsinstitutionerne fremstår mere tilgængelige for eksterne interessenter. For *undervisere* vil det medføre, at 'autoriteten' i undervisningen skal deles, samt at det praktiske perspektiv kan føre undervisningen ud i områder, hvor underviserens viden er begrænset. Dette 'pres' vil føre til fortsat kompetenceudvikling. For *ledere* betyder det, at deres dispositioner bliver udfordret og perspektiveret af ny viden, som kan styrke deres dømmekraft og dermed påvirke fremtidige valg og handlinger. Dette kan give inspiration til ny udvikling af virksomheden. For *rådgivere* betyder det, at dokumentation fra undervisningsinstitutioner kan danne grundlag for egen udvikling og tillige anvendes som case og læringsmateriale over for virksomhedsledere/klienter.

3) Udvikle videoproduktion og bearbejdning som metode

Videoproduktion og -bearbejdning har gennem eksperimenterne demonstreret værdi som proces og formidlingsværktøj. Processen involverer valg af emner, aktører, undersøgelsesdesign, interviewgennemførelse, redigering og klipning. Opgaven er en produktion i sig selv, med de mange delopgaver med indbyrdes sammenhæng. Dermed fungerer processen som anskuelsesundervisning i ledelse, samtidig med at produktet afspejler en konkret ledelsesudfordring. Især valg af interviewform, genre, og valg og fravalg i redigeringen, har vist sig som kritiske faktorer for det færdige produkt. Dette bringer fokus på væsentlige praksisdiscipliner i ledelse: informationssøgning, genre (Story eller Narrativ) og valg/fravalg.

For *ledelsesstuderende* betyder det, at de skal arbejde konkret med det teoretiske videnfundament, og demonstrere egne evner til at uddrage centrale sammenhænge og formidle disse. For *undervisningsinstitutioner* indebærer det, at rammer for undervisere og undervisningsformatet skal tilpasses. Som en mindre detalje skal det sikres, at det nødvendige produktions- og redigerings-udstyr er til stede. For *undervisere* indebærer det ændringer i undervisningsplaner, vejledning, sparring og bedømmelseskriterier. For *ledere* betyder det, at der skal afsættes tid til involvering i produk-

tionsforløb, og accept af at blive 'redigeret ind i en iscenesættelse', der altid kan problematiseres. For *ledelsesrådgivere* betyder det, at der bliver udviklet værktøjer, der sætter nyt fokus på en del af deres kerneydelser.

Projektet har desuden afdækket følgende potentialer. For *ledelsesstuderende* imødekommer det et stadigt oftere udtalt ønske om at kunne arbejde med konkrete problemstillinger i studieforløbet. Hermed kan det bidrage til at hæve interessen for ledelse som fag. For *undervisningsinstitutioner* giver det mulighed for at profilere sig på en kommunikationsform, der imødekommer de næste generationer, som er vokset op med audiovisuel kommunikation og interaktion. For *undervisere* rummer det mulighed for at udfolde rollerne som aktionsforsker, coach og sparringspartner samtidig med, at der opbygges en førstehåndsviden om, hvad der aktuelt rører sig i virksomhederne. For *ledelsesrådgivere* giver det mulighed for at inddrage nye værktøjer i virksomhedsrådgivningen, og udvikle egne produktioner som referencecases.

4) Undersøge innovationshøjden på nye metoder op imod internationale referencer

Undervisningen på de lange videregående uddannelser er inspireret af internationale kontakter og netværk. Samtidig har landets store globale virksomheder erfaringer med at rekruttere ledere og lederaspiranter med en anden uddannelsesbaggrund end den danske. Den praksis, der udvikles på de lange videregående uddannelser, vil naturligt inspirere til udvikling på de mellemlange og kortere uddannelser. Den tilstræbte udvikling i lederuddannelser, skal vurderes i et internationalt perspektiv på, hvordan *næste bedste praksis* udvikles for at sikre tilstrækkelig innovationshøjde.

De erfaringer uddannelsesinstitutioner og internationale virksomheder allerede har om praksis og tendenser i internationale uddannelsesmiljøer, skal opsamles for at styrke platformen for et fremadrettet arbejde. Denne proces skal gøres permanent for at holde fokus på konstante forbedringer, og for at give inspiration til undervisere og de ledere, der ser nødvendigheden i at sætte ledelsesinnovation højt på dagsorden. For *ledelsesstuderende* betyder det, at de kan forvente et internationalt konkurrence-dygtigt niveau på den uddannelse, de vælger. For *undervisningsinstitutionerne* inde-

bærer det, at det internationale netværk skal styrkes, og at de herigennem kan blive mere attraktive for udenlandske studerende, undervisere og forskere. For *virksomhederne* betyder det sikkerhed for et rekrutteringsgrundlag på højt niveau. For *ledelsesrådgivere* betyder det, at de løbende bliver inspireret og udfordret på et højere niveau, hvilket kan styrke deres konkurrenceevne både nationalt og internationalt.

5) Udbrede nye metoder og værktøjer i værdikæden for ledelsesinnovation

Videoklip om ledelse rummer viden, der i en eller anden form kan gøres til læring for andre. Udvalgte lederes refleksion, handling og erfaring i givne sammenhænge, skal derfor stilles til rådighed for andre gennem etablering af et digitalt opslagsværk. Da der vil blive produceret et stort videobaseret dokumentationsmateriale, der omhandler ledelse i praksis, vil det være naturligt at etablere en portal, som med professionel organisering kan nå ud til mange for små omkostninger.

Det indebærer, at der skal etableres en operatør med et bredt kontaktnet til virksomhedsledere. Portalen skal indeholde en række services i form af f.eks. tilgængelighed, deklaration, anmeldelser, ratings, tags og krydshenvisninger.

For *ledelsesstuderende* betyder det, at de kan hente inspiration, få deres produktioner eksponeret og 'konkurrere' på visninger og ratings. For *undervisningsinstitutioner* betyder det, at de kan eksponere deres kompetencer, og indgå i et større netværk. Endvidere vil materialet i sig selv blive en interessant empirisk kilde til forskning i ledelse. For *undervisere* betyder det, at de kan holde sig ajour, og finde 'huller' som de med deres kompetencer, kan udfylde via undervisningen. For *ledere* betyder det, at de får let adgang til opdateret viden og erfaringer fra andres praksis. For *ledelsesrådgivere* betyder det, at de kan holde sig ajour, og eksponere egne kompetencer over for virksomheder/klienter. For *operatøren* betyder det, at man i samarbejde med de producerende institutioner skal sikre at korte, redigerede klip fremstiller budskabet i tråd med kildens holdning og hensigt, og i øvrigt varetage IPR-hensyn ved publicering.

Konklusion

Det ledende i ledelse er netop det vedvarende undersøgende, som kan sikre, at ledere er og forbliver praktikere. En central læringspointe er, at selve det *at eksperimentere*, at producere og bearbejde, er den mest involverende og afgørende drivkraft til at bryde doxa, og skabe energi med det resultat, at de involverede får øje på en next practice i praksis.

Litteratur

Andersen, Dan. 2005. Mintzberg vs. Grundtvig. I: Ledelse i Dag. Nr. 62, okt. 2005.

Asterisk november – december 2009. nr. 49. Danmarks Pædagogiske Universitets-skole. Aarhus Universitet.

Brown, J.S & Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. This paper was first published in Organization Science, Vol. 2, No. 1 (February 1991) pp. 40-57.

Deleuze, G. 2004. Difference and Repetition. Continuum International Publishing Group Ltd.

Deleuze, G. & Guattari, F. 1987. A thousand Plateaus. Capitalism and schizophrenia. University of Minnesota Press. London.

Fuglsang, Martin & Sørensen, Bent M (ed.). 2006. Deleuze and the Social. Edinburgh University Press.

Hammel, Gary. 2008. Fremtidens ledelse. Sådan skabes langtidsholdbar succes. Børsens Forlag, København.

Hedeman, Lars & Søndergaard, Helle. 2009. Video interview som læringskilde – et casestudie fra Handelshøjskolen, Århus Universitet. Handelshøjskolen, Aarhus Universitet.

Hegedahl, Paul 2008. Fremtidens ledelse – af Garry Hammel. www.lederne.dk .

Jensen, Ole Michael. 1995. Vægge – kundskabens projection/ Walls – projections of Knowledge. Scandinavian University Press.

Larsen, Henrik Holt. 2005. Lederudvikling tjener tre herrer. Ledelse i Dag. Nr. 61. Maj 2005.

Mintzberg, Henry. 2004. Managers not MBAS – a hard look at the soft practice of managing and development. Prentice Hall. London.

Schön, D. 2001. Den reflekterende praktiker – hvordan professionelle tænker, når de arbejder. Klim – pædagogiske linjer. Århus.

Ulhøi, John P. 2008. Lederjobbet før og nu – 10 års udviklingstendenser. www.lederne.dk.

Weise, T. 2009. Detaljen, Detaljen, Detaljen. Interview med CEO Ditlev Engel. I: Lederne, okt. 2009.

ⁱ Denne del af teksten er skrevet i et samarbejde med Rasmus Ugilt.

ⁱⁱ Denne sammenfatning er sket i et samarbejde med min kollega Jan Dalskov