

Ledelse af multiparadigmatiske organisationer

Anders Peder Lysholm Hansen

Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet

Forskningsbaseret Paper

Det Danske Ledelsesakademi, Konference 2011

Behov for ny ledelse?

Copenhagen Business School, København d. 5.-6. december 2011

Abstract

Formålet med dette paper er at levere en primært teoretisk argumentation for, at organisationer består af mange, samtidigt eksisterende paradigmer, som rækker ud over den enkelte organisations grænser. Disse paradigmer styrer rationalitet, handlinger og normer hos grupper i organisationen. Paradigmerne er under konstant forandring og påvirkes af både udefrakommende informationer og organisationens medlemmer. Forandringer i den omkringliggende verden kan således have stor indflydelse på organisationens paradigmer, og ledelse må nødvendigvis kunne håndtere forskellighed og gerne udnytte forskelligheden til at skabe udvikling og eventuelt forøget indtjening i organisationen. Ensretning – eksempelvis i forhold til værdier og normer – er hverken mulig eller ønskværdig på tværs af en organisation. Et alternativt syn på ledelse er yderst relevant i en verden, som er præget af usikkerhed, kompleksitet og forandring, og hvor organisationen må reagere hurtigt og smidigt på forandringer i det omkringliggende samfund og internt i organisationen. Der gives afslutningsvis et bud på en ledelsesteori/metode, der i højere grad end de fleste andre tillader og udnytter en organisation bestående af multiple paradigmer.

Indledning

Der er ingen tvivl om, at den moderne verden er præget af en stor – og stigende - grad af usikkerhed og kompleksitet. Moderne teknologi som IKT og moderne transportformer gør, at mange organisationer i dag i højere grad end tidligere konfronteres med en global og informationsrig virkelighed (Jacobsen og Thorsvik 2008). Den danske økonomi er mere end nogensinde afhængig af udviklingen i andre lande, og danske virksomheder skal forholde sig til eksempelvis konkurrenter, arbejdskraft, afsætningsmuligheder og den økonomiske udvikling i lande, som ligger fjernt fra Danmark. Den offentlige sektor i Danmark har desuden været udsat for omfattende forandringer i de seneste år – eksempelvis strukturreformen, politireformen og universitetsreformen. Dertil kommer den øgede digitalisering af kommunikation internt samt ind og ud ad private og offentlige organisationer. Denne udvikling stiller høje krav til ledelsen af disse organisationer og ledernes samt medarbejdernes evne til at håndtere denne udvikling.

Første del af dette paper indledes med en generel diskussion af paradigmer og paradigmer i organisationer. Derefter følger et afsnit, der præsenterer den multiparadigmatisk organisation og et afsnit om udvikling i og af organisationer. Paperet trækker hér på tanker fra 1970'erne om organisationer og forandring. Nogle gange kan inspiration til at løse nutidige problemer i høj grad findes i tekster af lidt ældre dato – forfattere som Adam Smith, John Maynard Keynes, Immanuel Kant og Friedrich Nietzsche (blot for at nævne nogle få) er stadig yderst relevante, selv om det er en del år siden, de var aktive. I anden del af paperet indrages en ledelsesmodel af nyere dato, som giver gode bud på, hvordan ledelse med fordel kan bedrives i nutidens samfund.

Hvad er et paradigme?

Begrebet paradigme kan have mange forskellige betydninger afhængigt af den pågældende kontekst, begrebet anvendes i. I dette afsnit vil jeg derfor kort redegøre for den definition af paradigme, som der vil arbejdes ud fra i paperet. Et væsentligt bidrag til definitionen hentes fra Thomas Kuhn. Kuhn kalder den tilgang, en forsker eller forskerskole har til verden og videnskabeligt arbejde, for et paradigme. Kuhn tager i sin beskrivelse af paradigmer udgangspunkt i udviklingen inden for naturvidenskaberne og mener, at en videnskab vil være domineret af et enkelt paradigme - at videnskaben er monoparadigmatisk. Samtidig har han en revolutionær tilgang til paradigmebegrebet, idet han mener, at paradigmer afløser hinanden ved en revolutionær proces (Arbnor & Bjerke, 1997: 12-13).

Et andet syn på videnskabens paradigmer ses hos Håkan Töhnebohm. Töhnebohm opfatter videnskab som multiparadigmatisk, hvorfor der findes en række samtidigt eksisterende paradigmer i videnskaben. Samtidig har Töhnebohm en evolutionær tilgang til paradigmer, da de ifølge ham udvikler sig løbende inden for og mellem forskerskoler (Arbnor & Bjerke, 1997: 12-13). Det, at videnskaben er multiparadigmatisk, kan ses ved, at paradigmer som eksempelvis funktionalisme og konstruktionisme eksisterer sideløbende inden for organisationsteorien. Et paradigme indeholder ifølge Töhnebohm en række udtalte og uudtalte kriterier for, hvad der er god videnskab, og hvad idealet er for videnskaben.

Töhnebohm opstiller fire dimensioner, som et paradigme består af. Disse er:

- Virkelighedsopfattelse
- Videnskabsideal og -opfattelse
- Ethiske aspekter
- Æstetiske aspekter (Arbnor & Bjerke, 1997:13-16; Fast, 1996: 34-35).

Alfred Schutz er også relevant i denne sammenhæng. Han anvender ikke begrebet "paradigme", men han beskriver samfundet som bestående af relevanssystemer. Relevanssystemer er socialt konstruerede systemer af rationalitet, som styrer handlinger, normer og adfærd for individer. Rationalitet er således ikke objektivt tilgængeligt eller universelt men i stedet indlejret i de nævnte relevanssystemer (Schutz, 2005).

Et andet eksempel på teoretikere, der har beskæftiget sig med objektivitet og rationalitet som konstruerede fænomener, er Peter Berger og Thomas Luckmann (1966). De beskriver i værket "*Den sociale konstruktion af virkeligheden – en videnssociologisk afhandling*", hvordan virkeligheden konstrueres gennem en dialektisk proces, hvor individer eksternaliserer deres livsverden gennem sproget. Disse eksternaliseringer kan derefter objektiveres, således at de forekommer objektivt sande for den enkelte. Endelig internaliseres de objektiverede sandheder i det enkelte individ. Internaliseringen kaldes også socialisering. Processen gentager sig i det uendelige, idet at individerne igen udtaler sig om den virkelighed, de oplever, og dermed eksternaliserer deres livsverden på ny. (Berger & Luckmann, 1966: 99, 169). Det dialektiske i processen skal forstås sådan, at de forskellige individers bevidsthedshorisonter mødes gennem sproget. Individerne udvikler derefter en ny, fælles konstruktion, som Berger & Luckmann kalder intersubjektivitet. Denne intersubjektivitet er anderledes end de enkelte individers egne forståelser (Berger & Luckmann, 1966: 58).

Paradigmer i organisationer

De ovennævnte teoretikere beskæftiger sig hovedsageligt med paradigmer i videnskaben eller i samfundet generelt. I 1977 skriver Allan Imershein dog et interessant bidrag til organisationsteorien, da han trækker idéerne om paradigmer ned på et organisationsniveau. I artiklen "*Organizational Change as a Paradigm Shift*" sammenligner Imershein en organisationsforandring med et paradigmeskift. Imershein mener – i tråd med de ovennævnte teoretikere ikke, at normer i videnskab og organisationer hviler på et rationelt, objektive grundlag. Det er i stedet konstruerede og foranderlige paradigmer, der leverer procedurer, modeller og metaforer for videnskaben og organisationer (Imershein, 1977:35-37). Han skelner dog mellem videnskabelige paradigmer og organisationsparadigmer. Videnskabelige paradigmer definerer eksempelvis, hvilke procedurer og metoder der skal anvendes. Et organisationsparadigme skal ud over disse også give svar på, hvordan roller skal udspilles i forskellige kontekster. En organisations tilsyneladende ordnede struktur hviler i høj grad på individernes delte baggrundsviden, som udmønter sig i et paradigme i organisationen (Imershein, 1977:39). Teknologi og principper kan kun anvendes, når der eksisterer en praksiskontekst. Den enkelte medarbejder eller leder har altså en ide om, hvordan principper og teknologi skal anvendes. Enhver ide om anvendelse kan principielt set være tilfældig og variere fra person til person eller fra gruppe til gruppe. Samtidig findes dog såkaldte "exemplars" – historier, der deles af organisationens medlemmer, og som er eksempler på, hvordan teknologi og principper anvendes (Imershein, 1977:37-38). Individet overfører altså viden fra tidligere erfaringer eller fra disse "exemplars" til nye situationer. Forandringer forekommer ifølge Imershein, når et paradigme ikke længere kan forklare de fænomener eller løse de problemer, som individerne i organisationen oplever. Et nyt paradigme vil træde i stedet, hvis det er bedre til at forklare verden og kan håndtere problemerne (Imershein, 1977:35). Han ser altså en klar analogi mellem de paradigmer og paradigmeskift, som Kuhn beskriver i videnskaben og organisationer samt forandringer i disse.

Nogle af de væsentlige implikationer for virksomheder af, at de ifølge de to afsnit ovenfor består af paradigmer, er, at det ikke er muligt at finde frem til et "sandt" eller "objektivt" billede af en organisation. Sandhed og objektivitet er indlejret i paradigmer, som kontinuerligt udvikles og forandres. Dette har store konsekvenser for mange Business Intelligence systemer, som forsøger at kvantificere dele af det komplekse sociale fænomen, som en organisation er, for at træffe tilsyneladende rationelle beslutninger – dette er altså ikke muligt. Det er heller ikke muligt at træffe objektive, analysebaserede beslutninger om eksempelvis kundesegmenter, markeder eller produktudvikling, da enhver analyse afhænger af det pågældende paradigme, som analysen laves inden for. Selve de spørgsmål, der stilles i en analyse, er styret af paradigmer.

Den multiparadigmatiske organisation

I artiklen "*Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations*" fra 1978 diskuterer Richard Harvey Brown rationalitet og organisatorisk praksis. Brown stiller spørgsmålstejn ved opfattelsen af mennesker og organisationer som rationelle og opfatter i stedet rationalitet som strukturer i bevidstheden (Brown, 1978: 365). Ifølge Brown beskriver Karl Marx en grundlæggende irrationalitet i organisationer, som ligger under den tilsyneladende rationalitet. Organisationers rationalitet fører på den ene side til, at arbejdere

fremmedgøres, og på den anden side skaber den også et fysisk, psykisk og politisk sammenhold hos arbejderne (Brown, 1978: 365). Max Weber ser i stedet på den indbyggede rationalitet i organisationer. Ideelt set er alle handlinger i en organisation orienteret mod at løse problemer. Bureaukrater opstiller mål, og organisationer arbejder hen imod disse. Ifølge Weber er bureaukrati godt på kort sigt men dårligt på lang sigt – blandt andet fordi bureaukrati undertrykker følelsesmæssige menneskelige relationer. Han finder ikke en løsning på dette problem men finder midlertidige karismatiske kræfter i organisationer, som kan forstyrre bureaukratiet og forandre interaktionen mellem mennesker (Brown, 1978: 365-366). Emile Durkheim sætter ifølge Brown fokus på, at instrumentel fornuft og anomi er kendetegnende for alle industrielle samfund, som indeholder kompleks arbejdsdeling. Ved at ordne menneskelige relationer efter en mål-middel rationalitet opstår der forhold, som tillader irrationalitet, nedbrydelse af normer og anomi. Disse "sygdomme" kan løses gennem skjulte, uofficielle relationer. Durkheims løsning er derfor at organisationer skal "humaniseres" gennem opbygningen af følelsesmæssige relationer mellem individer i organisationer (Brown, 1978: 366).

Især amerikanske organisationsteoretikere har ifølge Brown set teorierne som opskrifter, der skal indføres i praksis, hvor de i stedet var ikke-normative idealtyper. Brown kritiserer disse amerikanere for ikke at ville beskæftige sig med de "indvendige" aspekter af individer; intentioner og interesser. Derfor har amerikanske studier hovedsageligt beskæftiget sig med organisationer som rationelle systemer frem for at fokusere på de bevidsthedsstrukturer, der ligger til grund for rationelle aktiviteter (Brown, 1978: 366). Brown stiller i artiklen spørgsmålstegn ved, om teorier om formelle, rationelle organisationer overhovedet har noget at gøre med de individer, som er en del af, og som skaber organisationer, samt om formelle organisationer eksisterer uafhængigt af eksempelvis politiske og økonomiske kontekster. For at besvare det første spørgsmål om organisationer kan adskilles fra de mennesker, der udgør organisationen trækker Brown på blandt andet førnævnte Alfred Schutz samt George Herbert Mead. Ved at følge deres tanker finder Brown frem til, at bevidsthedsstrukturer er grundlaget for rationel handling både som en kontinuerlig aktivitet og som en retorisk legitimering af fremtidige og fortidige handlinger. For at besvare det andet spørgsmål trækker Brown på nyere marxistisk teori – og når frem til den konklusion, at organisationer ikke kan studeres adskilt fra det omkringliggende samfund. Individer trækker også på paradigmer, som rækker ud over organisationens formelle grænser (Brown, 1978: 376).

Ifølge Brown har teori omhandlende rationalitet i organisationer haft to udtryk. Det første udtryk er, at individer i sig selv er rationelle, samt at hver enkelt person altid foretager mål-middel analyser og vælger den mest effektive metode til at opnå et mål. Det andet udtryk er, at organisationer i sig selv er rationelle, at handlinger, der opstår på baggrund af formulerede mål for organisationen, er ønskede eller manifesterede, og at handlinger, der ikke opstår på baggrund af de formulerede mål, er uventede og uønskede samt latente. Organisationer har ud fra denne tankegang både en "rationel" side og en "irrationel" side. Rationalitet afhænger imidlertid ifølge Brown af, hvem der anskuer organisationen og organisationens omgivelser (Brown, 1978: 368). Brown lægger sig her i høj grad op ad Schutz' (2005) tanker om, at rationalitet er socialt konstrueret og indlejret i paradigmer / relevanssystemer. Det giver derfor ikke mening at skelne mellem rationelt og irrationelt, da rationalitet er defineret af et paradigme.

Et problem, der ofte har mødt forskere i denne sammenhæng, er, hvis synspunkt de skal godtage som "sandt". Hvis eksempelvis ledelsens ord tages for gode varer, og de forholder sig til de officielle mål for organisationen og derefter beskriver enhver handling, der går imod målene som "dysfunktionel" eller "afvigende", bliver deres analyser en videnskabeliggjort

legitimering af ledelsens dagsorden. Brown referer i artiklen til et studie af sociologen Harold Garfinkel, hvor Garfinkel påviser, at rationalitet er en retrospektiv legitimering af handlinger, som finder sted i interaktion mellem individer. Rationalitet kan dermed ikke anvendes til at afgøre, hvilken handling der skal udføres. Rationalitet er heller ikke en egenskab ved handling eller sociale systemer som sådan. En organisationsplan er dermed ikke en instruktion for, hvordan handlinger skal udføres men i stedet et udtryk for ledelsens definition af virkeligheden (et paradigme) og et forsøg på at udbrede denne fortolkning til resten af organisationen (andre paradigmer). Opdelingen i "rationel" og "irrationel" er en måde at legitimere handlinger på, men på mikroniveau har såkaldt rationel og irrationel handling samme karakter (Brown, 1978: 368-374).

Konsekvensen af dette er ifølge Brown, at organisationsteori skal omformuleres og i stedet for at beskæftige sig med organisationer som rationelle, er det nødvendigt at se organisationer som organiseringsprocesser udført af personer. Den organisatoriske virkelighed skabes af individer og skal studeres som et udtryk for magt og rationaliteter indlejret i konstruerede paradigmer, hvor rationalitet kan anvendes som en metode til at sætte sin egen dagsorden igennem i en organisation. Magt skal ikke forstås i en traditionel forstand, hvor en eller flere person(er) bevidst udøver magt over for en eller flere andre, men i stedet som grænser og normer, som er indlejrede i paradigmerne. Paradigmer består ifølge Brown af antagelser omkring verdens beskaffenhed, som oftest implicite. Paradigmer kan både have en kontrolfunktion og fungere som en ressource for individer, der gør oprør mod kontrollen. I modsætning til Imersheins opfattelse af, at der findes ét organisationsparadigme (i tråd med Kuhns opfattelse af paradigmer i videnskaben), skriver Brown i stedet, at der eksisterer flere forskellige paradigmer samtidig i organisationer (i tråd med Töhnebohms opfattelse af paradigmer i videnskaben). Dog vil der ofte være ét midlertidigt dominerende paradigme i den enkelte organisation, som dog er under konstant forandring. Paradigmer er tavse, intersubjektive konstruktioner, som både leverer problemer og løsninger samt opfattelser af ledelse med videre (Brown, 1978: 368-374).

Forandring er i Browns optik igen defineret som paradigmeskift, hvor et dominerende paradigme kan udskiftes af et nyt eller absorbere dette "oprørske" paradigme i sig. Det påpeges samtidig, at organisationer har historier og er underlagt konstante interne og eksterne forandringer. Det at træffe formelle beslutninger er dermed ikke det vigtigste aspekt af magt i organisationer. Det er i stedet i designet og opretholdelsen af paradigmer, som leverer rammerne for meningsdannelse omkring beslutninger, at den virkelige magt ligger. Magt kan således ikke udelukkende være koncentreret hos topledelsen men forekommer på forskellige niveauer i organisationen. Ledelsen definerer muligvis en del af de officielle retningslinjer (artefakter), men samtidig sker der konstante forandringer i paradigmer i organisationen, hvilket skaber de uofficielle retningslinjer for, hvordan handlinger på baggrund af de officielle retningslinjer skal udføres i praksis. Ledelsen kan dermed godt – gennem ord og handling – påvirke en del af de officielle retningslinjer for handling, men de uofficielle retningslinjer for handling, som blandt andet styrer, hvad organisationens medlemmer finder irrelevant for deres arbejde, kan ikke uden videre kontrolleres af ledelsen (Brown, 1978: 375-376).

Hvis organisationer på ovenfor beskrevne måde består af mange, samtidige paradigmer, har det store konsekvenser for mange organisationsteorier. Konsensus eller en fælles forståelse i en organisation er umulig at opnå. Strategic Management (Fitzroy & Hulbert, 2005) og traditionel værdibaseret ledelse, som blandt andet er beskrevet af Phillip Selznick (Jacobsen & Thorsvik, 2008), samt visse teorier om forandring af organisationer (eksempelvis Kotter, 1995) hvor der søges konsensus i organisationer om mål, værdier og normer, er ikke reali-

stisk, da alle mål, værdier og normer vil blive fortolket på forskellig vis i paradigmerne for at gøres anvendelige. Det betyder, at ledelsen må acceptere, at opfattelsen af organisationens mål og værdier samt normer og praksis kan variere betragteligt fra afdeling til afdeling og fra land til land (hvis det er en multinational organisation). Det betyder også, at en produktionsafdeling i Danmark og en produktionsafdeling i Kina ikke vil udføre arbejdet på samme måde, eller at sælgere har en anden opfattelse af en værdi som "kundeorienteret" end en ingeniør.

Paradigmer og dialektik

I tråd med Berger og Luckmanns idéer om dialektiske processer som udgangspunkt for udvikling af fænomener i samfundet giver J. Kenneth Benson i artiklen "*Organizations: A Dialectic View*" fra 1977 et bud på, hvad der kendetegner en organisation og dennes forandring. Benson opstiller i artiklen fire principper for dialektisk analyse af organisationer. Disse er social konstruktion, totalitet, modsætninger og praksis. Organisationer er ifølge ham under konstant udvikling, mønstre i organisationer er tilfældige og midlertidige, og fokus er på, hvordan et sæt mønstre erstatter et andet (Benson, 1977: 2-3).

Social konstruktion – Organisationer konstrueres, sådan at de eksisterer uden for mennesker og begrænser deres handlinger, samtidig med at de løbende udvikles af mennesker. Konstruktionen er ikke altid planlagt og sammenhængende (Benson, 1977: 3).

Totalitet – Sociale strukturer konstrueres altid i en kontekst. De forskellige dele af en social struktur hænger sammen i en kompleks helhed. Afdelinger i en organisation er ikke skarpt adskilte men interagerer med hinanden. Den sociale konstruktion af organisationer kan kontinuerligt underminere de strukturer, som er accepterede, og selv magtfulde aktører kan ikke fastholde bestemte billeder af organisationer. Der sker et konstant sammenspil mellem struktur og proces, hvilket påvirker billedet af organisationen. Hændelser i det omkringliggende samfund spiller ofte ind i forhold til de udviklinger, der sker i organisationen, og organisationer kan ikke ses adskilt fra dette samfund (Benson 1977: 4-12).

Modsætninger – I organisationer forekommer der løbende modsætninger, inkonsekvens og inkonsistens i hverdagslivet. Radikale forandringer i organisationer er netop mulige på grund af modsætninger. Nogle modsætninger er en indbygget del af strukturen – eksempelvis konflikt mellem arbejdsgivere og arbejdstagere - mens andre kan nedbryde strukturer. I forskellige dele af organisationen - eksempelvis på tværs af afdelinger - kan der være stor forskel på, hvordan en opgave udføres (Benson, 1977: 4-5). Disse modsætninger i organisationen vil hele tiden udvikle alternative strukturer og billeder af organisationen. Derudover kan modsætninger opstå i det omkringliggende samfund og indvirke på organisationen. Modsætningerne spiller en væsentlig rolle i forandring af organisationer. De skaber konflikter og spændinger, som kan føre til ændringer af strukturen og de kan producere kriser, som kan forbedre mulighederne for rekonstruktion af organisationen (Benson, 1977: 14-16).

Praksis – Praksis omhandler den frie og kreative rekonstruktion af den sociale verden (Benson, 1977: 5). Teorier reflekterer den sociale kontekst, de er skabt i, og de praktiske overvejelser, teoretikeren har mødt. Teorierne guider aktører i deres stræben mod at forstå og kontrollere organisationer. Der er derfor en dialektisk relation mellem organisatorisk virkelighed og teori. Organisationsteori er formaliserede løsninger udformet af og til bestemte aktører - eksempelvis ledelsen - for at løse de problemer, som organisationers dialektiske natur skaber. Der skabes en måde, hvorpå den modsætningsfyldte og komplekse organisation kan kontrolleres eller tilpasses. Teorierne skaber et sæt af procedurer og rutiner, som kan bruges til at udnytte modsætninger og kompleksitet. En dialektisk analyse skal derfor ikke forkaste

teorien, da den udspringer af den dialektiske organisation, men den skal heller ikke tro ukritisk på teorier, da de er konstruerede. I stedet må man forstå sammenhængen mellem teori og virkelighed ud fra den sociale kontekst (Benson, 1977: 16-18).

Benson konkluderer afslutningsvis, at det er vigtigt at skabe en organisation, hvor individerne er frie til at dele deres viden og kollektivt styre organisationens udvikling. De skal have mulighed for at rekonstruere organisationen løbende (Benson, 1977: 18).

En vigtig pointe i Bensons tekst er, at konflikt og modsætninger i en organisation ikke er af det onde. Tværtimod er konflikt og modsætning grundlæggende forudsætninger for at skabe udvikling. Ledelsen i en organisation skal således ikke undertrykke konflikt, men i stedet finde en interaktionsform, hvorigennem konflikt kan udnyttes til at forandre organisationen. I denne sammenhæng tænkes der ikke på personkonflikter mellem to individer men snarere konflikt mellem forskellige opfattelser af organisationens mål, formål, kunder, produkter, værdier og lignende.

Hvis Bensons idéer sammenholdes med Browns billede af den multiparadigmatiske organisation står det klart, at konflikt og modsætninger mellem paradigmer i og omkring organisationen kan være interessant(e) at udnytte. Det er samtidig vigtigt at fremhæve, at det dialektiske i processen medfører, at det ikke er det ene paradigme der "overtager" det andet efter en konflikt. I stedet vil en konflikt mellem paradigmer føre til, at der opstår et nyt tredje paradigme, der indeholder elementer fra begge de to oprindelige.

Ledelse i en multiparadigmatisk organisation

Konsekvensen af den skitserede opfattelse af organisationer som bestående af mange, samtidigt eksisterende paradigmer, der rækker ud over organisationens grænse, er, at konsekvent ensretning af organisationer i forhold til en bestemt – herunder ledelsens - opfattelse af værdier, strategiske mål og lignende hverken er ønskværdig eller mulig. Det betyder også, at ledelsen i stedet for at forsøge at styre og kontrollere alle aspekter af en organisation skal skabe rum for, at medarbejdere skal udforske organisationen og dens omgivelser og gøres i stand til at diskutere og dele erfaringer på tværs af organisationen. På den måde kan nye paradigmer eller allerede eksisterende paradigmer komme til udtryk og medføre udvikling af organisationen. Der kunne være tale om nye kundegrupper, nye måder at tilrettelægge produktion på, nye kommunikationsformer eller nye muligheder i det politiske landskab på den nationale eller internationale scene.

Der er som sådan ikke noget i vejen for at lægge planer for organisationen eller udstikke overordnede strategiske mål, så længe at ledelsen er opmærksom på, at mål og planer udelukkende er et udtryk for ledelsens version/fortolkning af virkeligheden – og ikke sandheden om virkeligheden i sig selv. Mål og planer skal fortolkes og gøres anvendelige gennem paradigmer. Samtidig er det væsentligt, at disse planer og mål ikke må stå i vejen for nye fortolkninger og ny praksis lokalt i organisationer.

Et eksempel kan være, hvis ledelsen har en bestemt opfattelse af produktionsgangen. Det kan være, at ledelsen gerne vil anvende LEAN som grundlæggende princip. Men produktionsmedarbejderne udfører arbejdet på en måde, som ifølge ledelsens opfattelse indeholder

spild (aktiviteter som umiddelbart ikke er værdiskabende). I stedet for at beordre produktionsmedarbejderne at gøre tingene anderledes, kan det i stedet være en fordel at forsøge at udforske, hvorfor de gør, som de gør. Der kunne være en årsag, som har konsekvenser for kvaliteten af produktet, videndeling mellem produktionsmedarbejdere eller med andre medarbejdere i organisationen osv. Pointen er, at der findes mange sandheder og virkeligheder i organisationen, som kan udvikles ved, at disse sandheder og virkeligheder møder hinanden i stedet for, at de undertrykkes. De gældende normer og værdier kan udfordres, og der åbnes for en udvikling af nye paradigmer.

I det følgende skitseres en tilgang til ledelse, som i en vis grad tager højde for, at organisationer består af mange paradigmer, og som har til hensigt at udnytte og fremme forskellighed samt skabe udvikling.

Aktørbaseret ledelse

En anden tilgang til ledelse, der er interessant i forhold til at udføre ledelse af organisationer, som er multiparadigmatiske, er aktørbaseret ledelse. Tilgangen er blandt andet beskrevet i bogen *"Dimensions of Change – Conceptualising Reality in Organizational Research"* af Henriksen og Nørreklit et al fra 2004 samt i artiklen *"Innovation gennem Aktørbaseret ledelse"* af Kenneth Mølbjerg Jørgensen fra 2007. I sidstnævnte artikel beskrives en model for virkelighedskonstruktion, som tager udgangspunkt i en integration af fakta, logik, værdier og kommunikation.

Virkelighed dækker over vores opfattelse af verden, vores viden om verden og vores følelser om verden. Virkeligheden og dennes relation til verden konstrueres gennem interaktion og **kommunikation** med andre aktører. Der kommunikeres gennem sprogspil, som er afhængige af konstruerede, kulturelle spilleregler (se desuden Wittgenstein (2005) for en detaljeret beskrivelse af og argumentation for disse sprogspil). Virkeligheden konstrueres gennem en integration af fakta, logik, værdier og kommunikation. Integrationen foregår narrativt – altså gennem en fortælling, hvorigennem vi skaber mening og sammenhæng. **Fakta** dækker over omverden/omgivelser – altså de historiske og geografiske betingelser for aktørens konstruktion af virkeligheden. **Logik** dækker over den proces, hvorigennem verden transformeres til fremtidige muligheder. Der kan skelnes mellem formel logik, som er indlejret i matematiske og videnskabelige teorier, og subjektiv logik, som omfatter tillærte måder at skabe muligheder på i specifikke situationer. **Værdier** dækker over den værdi, vi tillægger handlinger. De omfatter, hvad vi opfatter som væsentligt, og dækker således over intentioner og interesser (Jørgensen, 2007).

Nørreklit og Jørgensen har opstillet en række principper for aktørbaseret ledelse, som netop tager udgangspunkt i, at virkeligheden konstrueres i en integration af de fire ovenstående elementer. Principperne tager desuden udgangspunkt i, at organisationer består af individer. Principperne er:

Omsorg – forholdet mellem ledelse og medarbejdere skal være baseret på tillid og respekt for den enkelte. Lederen og medarbejderen skal udvise interesse for hinanden og anerkende hinanden. Dette princip står i kontrast til den traditionelle ledelse, som tager udgangspunkt i

kontrol og dokumentation. Arbejdet skal tilrettelægges med respekt for den enkeltes værdier og gøre det muligt at skabe et meningsfuldt arbejdsliv inden for organisationens rammer.

Strukturer – de teknologiske og organisatoriske strukturer skal være hensigtsmæssige i forhold til den enkeltes mulighed for at udføre sit arbejde. Medarbejderen skal have de rette systemer til rådighed, organisation af samarbejde skal matche den enkeltes behov, og incitamentsstrukturer skal være hensigtsmæssige i forhold til den enkeltes arbejde.

Organisationens kernekompetencer - strukturen skal tilrettelægges i forhold til organisationens kernekompetencer, og den enkeltes fortælling skal kunne være en del af organisationens fortælling. Teams og kommunikationsveje skal indrettes, så de understøtter organisationens kernekompetencer.

Kommunikation – kommunikationen i organisationen skal organiseres således, at der både er sammenhæng og plads til udvikling. Det skal være muligt at integrere individuelle fortællinger i den organisatoriske fortælling.

Reflekterende praksis – der skal være et rum for systematisk evaluering og eventuel forbedring af organisatoriske problemstillinger. Reflekterende praksis kræver en fælles metode og et fælles sprog, hvorigennem organisationens medlemmer kan udforske og løse organisatoriske problemstillinger. Reflekterende praksis retter sig mod forandring og forbedring inden for de etablerede organisatoriske rammer.

Refleksiv praksis - refleksiv praksis går skridtet videre, og er et sjældnere forekommende rum, hvor der sættes spørgsmålstejn ved selve organisationens identitet, kernekompetencer og lignende – altså de helt grundlæggende forestillinger om organisationen. Formålet er at skabe nye fortællinger om organisationen.

(Jørgensen, 2007).

Refleksiv praksis kan være et dialektisk rum, hvor nye paradigmer i organisationen kan komme i forgrunden, eller hvor andre paradigmer kan udvikles gennem fusion af eksisterende paradigmer eller ændringer i paradigmer.

Aktørbaseret ledelse anerkender således, at virkelighed, sandhed og rationalitet er konstruerede størrelser. Nogle væsentlige aspekter ved aktørbaseret ledelse er modellens fokus på, at arbejdet skal være meningsfuldt for den enkelte, at organisationens medlemmer skal være interesserede i og omsorgsfulde overfor hinanden, samt at der skal skabes rum for refleksion. Der skal reflekteres over problemstillinger inden for det organisatoriske setup men også reflekteres over helt grundlæggende spørgsmål vedrørende organisationens formål og identitet.

Aktørbaseret ledelse og multiparadigmatiske organisationer

Aktørbaseret ledelse står i kontrast til en del traditionel ledelsesteori - eksempelvis Strategic Management - som sætter fokus på konsensus og rationelle beslutninger. I dette paper har jeg argumenteret for, at konsensus ikke er mulig, og at rationalitet er konstrueret samt indlejret i paradigmer.

Konsensustænkning og ensretning kan resultere i, at organisationer ikke opfanger udvikling i og omkring organisationen. Eksempelvis at medarbejdere anvender nye produktionsformer

eller interagerer med kunder på en ny måde. Det kunne være at der opstod nye afsætningsmuligheder på nye markeder eller til nye segmenter. Det kunne være, at der var mulighed for at udvikle helt nye produkter i et tværgående samarbejde. I stedet for at undertrykke disse tiltag ud fra en konsensustænkning, skal der i stedet skabes et rum for interaktion, hvor disse nye udviklinger diskuteres og eventuelt udbredes i organisationen. Risikoen ved at undertrykke modsætning og konflikt er, at væsentlige udviklings- og indtjeningsmuligheder i organisationen aldrig kommer til udtryk. Selve organisationens formål, mål og værdier må også af og til, være til diskussion for at sikre, at fortællingen om organisationen stadig stemmer overens med den oplevede virkelighed og den enkeltes fortælling. Brown kritiserer ledelsesteori for ikke at have noget at gøre med de individer, som udgør organisationen. Aktørbaseret ledelse tager netop udgangspunkt i individer og den enkeltes konstruktion af virkeligheden.

Et eksempel som kan ses som en udmøntning af nogle af de beskrevne principper for aktørbaseret ledelse i praksis¹, kan findes i Københavns Kommune. Administrerende direktør for Kultur- og Fritidsforvaltningen, Carsten Haurum, belønner sine medarbejdere, når de begår fejl. Med fejl mener han et godt initiativ eller projekt, der ikke blev til noget. De ansatte skal således redegøre for mindst to fejl, de har begået i løbet af året for at opnå fuld bonus. Initiativet skal blandt andet ses som et opgør med nulfejlskultur og kontrol. (Dansk Magisterforening, 2011) Nogle af principperne i aktørbaseret ledelse kan genkendes i dette eksempel. Direktøren nærer omsorg for sine medarbejdere i kraft af, at han tolererer fejl og initiativer. Incitamentsstrukturen er indrettet på en måde, hvor fejl/initiativ belønnes, og medarbejdernes opfordres således til at undersøge deres omgivelser og forsøge nye tiltag. Kommunikation fra chefen signalerer, at der er plads til udvikling, og at den enkelte skal eksperimentere i dagligdagen. Denne tilgang til medarbejdernes fejl er med til at sikre, at de ikke er bange for at reagere, når der sker forandringer i og omkring organisationen. Samtidig behøver et projekt ikke at hvile på en "sikker" viden om, at projektet lykkes – der er således en anerkendelse af, at man ikke altid kan vide på forhånd, om et projekt lykkes.

En anden situation, hvor aktørbaseret ledelse med fordel kan anvendes, er MUS-samtaler. Traditionelle MUS-samtaler har som oftest form af en leders vurdering af en medarbejder, hvor der (ofte) forsøges at finde frem til en kvantificerbar sandhed om medarbejderens præstation i den forgangne periode. Ansvar for udvikling påhviler den enkelte ansatte, og lederen peger på de områder, hvor medarbejderen kan forbedre sig. Resultatet vil ofte være et forringet humør og en ringere samarbejdslyst hos medarbejderen samt beskadigede relationer mellem leder og medarbejder. En MUS-samtale efter en aktørbaseret model vil i stedet tage udgangspunkt i en oprigtig interesse og omsorg for den enkelte medarbejder. MUS-samtalerne kunne være et alment accepteret rum, hvor lederen og medarbejderen i fællesskab vil arbejde for at gøre arbejdet meningsfuldt for medarbejderen og hvor de sammen kan reflektere over praksis. Det er derfor vigtigt, at lederen går ind til MUS-samtalen med nysgerrighed og åbent sind samt undgår at forsøge at finde frem til en "sandhed".

En yderligere implikation for praksis af den multiparadigmatiske opfattelse af organisationer er, at det ikke er hensigtsmæssigt at hævde én opfattelse frem for en anden. I stedet skal man i en dialektisk proces nå frem til en ny, tredje opfattelse, der indeholder dele af begge de oprindelige opfattelser. Ideelt set skal ledelsen og medarbejderne således være i stand til at udvise den omsorg, som aktørbaseret ledelse indeholder, hvor ledere og medarbejdere

¹ Den pågældende leder har ikke bevidst lagt principperne for aktørbaseret ledelse til grund for sit tiltag.

respekterer hinandens synspunkter. I refleksionsrummet og det refleksive rum er det ligeledes vigtigt, at man er i stand til at justere og revurdere sin egen opfattelse af verden. Derudover er det vigtigt, at udvikling ikke kun sker i udviklingsafdelinger. Det er essentielt, at personale mødes på tværs af afdelinger, så de møder andre paradigmer. Eksempelvis kan ingeniører mødes med produktionsarbejdere og sælgere, så de sammen kan udtænke nye produkter, produktionsgange eller salgsmetoder.

Konklusion

I dette paper er der blevet argumenteret for, at selve organisationers grundlæggende karakter – at den består af en række konkurrerende paradigmer, som rækker ud over organisationens formelle rammer - medfører, at mål, planer og værdier fortolkes og forandres, når de skal omsættes til konkret handling. Udvikling af organisationen sker ikke efter et på forhånd fastsat mønster men gennem forandringer og forskydninger af paradigmerne i organisationen. Det er ikke muligt at forudse, hvordan dette vil ske. Nye paradigmer giver mulighed for, at organisationen kan opfindes på ny og tilpasse sig de skiftende omgivelser, som organisationen befinder sig i. Dette er ikke blevet mindre relevant i en verden præget af stigende kompleksitet og globalisering.

Aktørbaseret ledelse er en model, som giver ledelsen værktøjer til at håndtere multiparadigmatiske organisationer samt at skabe rammerne for, at paradigmer kan udvikles og afløse hinanden i takt med, at samfundet omkring organisationen udvikler sig. Organisationer bliver således i stand til bedre at kunne tilpasse sig til samfundet omkring organisationen og påvirke dette samfund. Dette medfører, at ledelsen accepterer, at organisationen ikke kan og skal ensrettes, men i stedet skal der skabes forskellige rum, hvor konflikt og modsætninger mellem paradigmer kommer til udtryk og i en dialektisk proces skaber nye billeder af organisationen.

En yderligere konkretisering af principperne for aktørbaseret ledelse i multiparadigmatiske organisationer kunne være et oplagt tema for yderligere forskning, hvor der opstilles nye bud på organisationsstruktur, ledelse, incitamentsstrukturer og reflekterende samt refleksive rum på baggrund af principperne. Et interessant konkret projekt kunne være at undersøge, hvordan principperne i aktørbaseret ledelse kan anvendes til at opstille ledelseskoncepter eller strukturer, som understøtter en dialektisk udvikling og sammensmeltning af paradigmer i organisationer.

Litteratur:

Arbnor, Ingeman og Bjørn Bjerke: *Methodology for Creating Business Knowledge*, 2. udgave, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA 1997.

Benson, J. Kenneth: *Organizations: A Dialectic View*, s. 1-21, *Administrative Science Quarterly* Volume 22, Ithaca, NY, USA 1977.

Berger, Peter L. & Thomas Luckmann: *Den sociale konstruktion af virkeligheden – en videnssociologisk afhandling*, Akademisk Forlag, København 1966.

Brown, Richard Harvey: *Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations*, s. 365-382, *Administrative Science Quarterly* Volume 23, Ithaca, NY, USA 1978.

Cooperrider, David; Peter F. Sorensen, Therese F. Yaeger & Diana Whitney: *Appreciative Inquiry – Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*, Stipes Publishing L.L.C., Champaign, IL, USA 2000.

Cooperrider, David; Diana Whitney & Jaqueline M. Stavros: *Appreciative Inquiry Handbook – For Leaders of Change*, 2. udgave, Crown Custom Publishing, Ohio, USA 2008.

Dansk Magisterforening: *DM Fagligt nyt*, Marts 2011

Elster, Jon, Dagfinn Føllesdal og Lars Walløe: *Politikens bog om moderne videnskabsteori*, Politikens Forlag, København 1992.

Fast, Michael: *Videnskabsteori & Metodologi i Studier af Livsverden*, Revideret udgave, AUC, Aalborg 1996.

Fitzroy, Peter & James M. Hulbert: *Strategic Management – Creating Value in Turbulent Times*, John Wiley & Sons, West Sussex, Storbritannien, 2005.

Henriksen, Lars Bo, Lennart Nørreklit et al: *Dimensions of Change - Conceptualizing Reality in Organizational Research*, Copenhagen Business School Press, København 2004.

Imershein, Allen W.: *Organization Change as a Paradigm Shift*, s. 33-43, *Sociological Quarterly* Volume 18. Oxford, Storbritannien, 1977.

Jacobsen, Dag Ingvar & Jacob Thorsvik: *Hvordan organisationer fungerer – Indføring i organisation og ledelse*, Hans Reitzels Forlag, København 2008.

Jørgensen, Kenneth Mølberg: *Innovation gennem aktørbaseret ledelse*, *Ledelse og Filosofi* nr. 20, Danish Centre for Philosophy and Science Studies, Aalborg 2007.

Kotter, John: *I spidsen for forandringer*, Peter Asschenfeldts Nye Forlag, København 1998.

Schutz, Alfred: *Hverdagslivets sociologi*, Hans Reitzels Forlag, København 2005.

Wittgenstein, Ludwig: *Filosofiske undersøgelser*, 2. udgave, Munksgaard, København 1995.