

## Det Danske Ledelsesakademis 2011 konference: Behov for ny ledelse?

Erfaringsbaseret artikel om ledelsesteknologier knyttet an til læringskultur i organisationer.

Katrine Sejersen

Selvstændig konsulent indenfor organisations- og ledelsesudvikling

**KOBLINGbiz**

Web: [www.kobling.biz](http://www.kobling.biz)

Mail: [sejersen@kobling.biz](mailto:sejersen@kobling.biz)

Tlf.: 27207276

## **Ledelsesteknologier knyttet an til læringskultur - En forudsætning for at sikre konkurrencedygtighed**

### **Resumé**

Behov for ny ledelse? Jeg vil formulere det sådan, at der er behov for at sætte fokus på ledelse som en konkurrenceparameter.

Vi taler om konkurrencedygtighed indenfor blandt andet pris og viden, men jeg ser et behov for også at tale om ledelse i denne sammenhæng. Dette i relation til at ledelsesteknologier spiller en afgørende rolle i skabelse, genskabelse og ændring af organisationskultur.

Peter Drucker siger det meget billedligt: "Culture eats strategy for breakfast" ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)). Kultur er den parameter, der sikrer den rette implementering og forankring af forretningsstrategier. Kultur er altså afgørende for at skabe forretningsmæssig succes, og dermed en konkurrenceparameter, der i høj udstrækning påvirkes af de ledelsesteknologier, der sættes i spil, hvorfor også ledelse bliver en konkurrenceparameter.

Denne artikel handler om læringskultur i organisationer. Årsagen til jeg netop har sat fokus på læringsaspektet er, at en læringskultur skaber nytænkning og udforskning. Dette aspekt er således koblet sammen med vores evne til at skabe nye markeder, nye produkter, ny viden, nye teknologier etc. i en globaliserende verden, hvor konkurrencen som bekendt skærpes. Hvis vi formår at skabe læringskulturer i vores organisationer, betyder det således, at vi kan positionere os stærkere og sikre vækst på den globale scene. Samtidig vil jeg vove at påstå, at læringskulturer er mere inkluderende, hvorfor trivsel, engagementet og effektiviteten vil vokse i organisationer med en læringskultur.

Kort fortalt stiller denne artikel skarpt på hvilke ledelsesteknologier, der understøtter en læringskultur, og hvilke der gør det modsatte, med henblik på at sikre konkurrencedygtighed.

## Intro

Ordet kultur er latin og betyder "det dyrkede" i modsætning til ordet natur, som betyder "det fødte". Kultur kan defineres som den ikke-genetiske videreførelse af adfærd (www.wikipedia.com).

Når kultur betyder "det dyrkede", er en lærende kultur altså at dyrke læring. Når vi dyrker noget, gror det, eller det går til grunde. Så hvordan får vi læring til at gro og kaste nye frø til ny læring, så vi skaber organisationer, der er nytænkende og konkurrencedygtige?

Der er skrevet og forsket meget i læring og indlæring. Mit budskab er ikke at tage en teoretisk vinkel på læring, men derimod at tage et blik på, hvordan læring kan dyrkes som kultur i en organisatorisk kontekst, og hvilke ledelsesteknologier, der inviterer læring frem som et kulturelt element, og hvilke der gør det modsatte. Mit blik er således rettet mod det praksisnære og det erfaringsbaserede, koblet sammen med min tilgang til organisationer, kultur, narrativer og identitet, for at reflektere over emnet: Læringskultur i organisationer.

## Hvad er en organisation?

I min indkredsning af hvad en organisation er, vil jeg starte med at fremhæve noget af det, en organisation ikke er i henhold til min forståelse af begrebet. Det gør jeg, fordi enhver forståelse hviler på en implicit negation (Gergen, 2005; Foucault, 2003), hvorfor min organisationsforståelse også står frem i kraft af det, den ikke er.

Jeg betragter ikke en organisation som en genstand, der kan benævnes eller beskrives på en éntydig og objektiv måde, og jeg beskriver derfor ikke en organisation ud fra modeller, kategoriseringer eller klassifikationer såsom at en organisation er som en maskine, en organisme, en krop eller andet. Jeg betragter heller ikke organisationer som lukkede systemer, der er autopoietiske og dermed selvrefererende og autonome (Maturana og Varela, 1987), eftersom jeg ikke betragter organisationer som værende monolitiske, som værende støbt i ét helt stykke (Weick, 2001). Endvidere betragter jeg ikke organisationer som systemer, fordi systemer ofte illustreres og betragtes ud fra, at dele i systemet er forbundet med en konstant styrke (Weick, 2001). Dette er ikke i overensstemmelse med mit blik på, at organisationer består af relationer, positioner, logikker, sprog m.v., og at disse elementer skabes, genskabes, forhandles og løbende ændres og tilpasses i den konkrete organisation.

Med dette som baggrund vil jeg bevæge mig over i yderligere at eksplicite, hvordan jeg forstår en organisation. Jeg betragter en organisation som noget, der skabes i en konstant løbende proces. *"An organization is something that is being constructed continuously on a daily, even momentary, basis through individual interactions with others. The organization never settles into an entity or a thing that can be labelled and described, because it is constantly changing, or reinventing itself, through the interactions going on within it... we do not exactly know what we are talking about when we claim to be talking about "an organization" (Campbell, 2000: 28).*

Denne skabende proces opretholdes af organisationens medlemmer, som jeg betragter som en samling af mennesker, der forsøger at give mening til det, der foregår omkring dem i organisationen (Weick, 2001), hvor denne mening skabes via sproget, kommunikationer (Morgan 1988; Gergen og Gergen, 2005; Gergen 2005; Weick, 2001), samt via den betydning materialiteter tillægges forstået som organisationens fysiske forhold (Søndergaard og Staunæs, 2005). David Campbell uddyber denne form for meningssskabelse, hvor mange elementer bringes i spil, ved at sige: *"The concept of seeing an organization as a social construction is itself a social construction. It is dangerous to take a one-sided view of organizations – that is, that they are only social constructions – and lose sight of everything*

*else that an organization "is". An organization is also real people, policies and rules, desks and computers, and budgets that create realities and constraints that become the substance of socially constructed conversations – but the "constructed" world and the "material" world cannot and must not be separated from each other" (Campbell, 2000: 29).*

Når ønsket er at kigge ind i en organisation, inviterer denne organisationsforståelse til, at analysen breder sig ud og forholder sig til metoder, værktøjer, sprog, materialiteter og andre fysiske og ikke fysiske ting, der er- og eller fremkommer i organisationen. Dette blik er gennemgående i artiklen, og er koblet sammen med en analyseform hvor blikket er rettet mod at få øje på hvilke meaning-making processer (Bruner, 2002) der er i spil. Således til at få øje på og beskrive de diskurser, normaliteter og selvfølgeligheder der ageres ud fra, eller som Barbara Czarniawska siger det: *"how does it say what it says?"* (Czarniawska, 2004: 92).

I denne artikel er min valgte optik rettet mod at koble organisationer med indlejrede former for ageren, sprog og materialiteter sammen med meaning-making processer for at stille skarpt på mulighederne for at skabe en læringskultur i organisationer. Jeg vil holde et særligt fokus på ledelsesteknologier, og hvordan det som leder er normalt at handle, for at reflektere over hvordan disse teknologier kan eller ikke kan være medskabende af en læringskultur.

### **Hvad er kultur?**

Meaning-making processerne lever på en bestemt måde i kraft af, at organisationen har en kultur, hvor kultur forstås som en konstruktion af virkeligheden, der guider mennesker til at opleve og forstå ting på bestemte måder (Morgan, 1988). Kultur har ingen essens og er ikke determinerende, men kultur er derimod et begreb, der giver mulighed for at diskutere normalitet (Hasse, 2002).

At anvende kulturbegrebet giver således en mulighed for at få øje på det, der betragtes som værende normalt, det der betragtes som værende selvfølgeligt. De handlinger der udføres som selvfølgeligheder og uden yderligere refleksion, eller for at benytte Søndergaards terminologi rummer kultur, *"rutinerne for de handleformer et givent samfund eksisterer igennem"* (Søndergaard, 1996: 40). Jeg bringer denne forståelse af kultur i spil for at understrege, at mennesker handler på et intentionelt plan, og at mennesker skaber mening på et intentionelt plan både i forhold til materialiteter og ikke-materialiteter, men at denne intentionalitet er indlejret i og bliver realiseret gennem deltagelse i en kultur (Bruner, 2002; Hastrup, 1989).

Sagt med andre ord er kultur det, vi dyrker, fordi det giver mening i den diskurs, vi er indlejret i. Vi dyrker kulturen ved at skabe rutiner - ved at vi gør det samme gentagne gange og på samme måde. I en organisatorisk sammenhæng er det derfor relevant at rette blikket mod årshjulet, som definerer de processer og leverancer, der går igen år efter år på bestemte tidspunkter, og som initierer forskellige ledelsesteknologier. Strategiproces, budgetproces, målsætningsproces, trivselsmåling og opfølgingsproces, bonusproces m.v.

### **Læringskultur og organisatoriske processer**

Lad os se nærmere på trivselsmåling og opfølgingsprocessen, og sætte dette initiativ ind i en ramme der har overskriften læringskultur.

Når vi gennemfører trivselsmålinger, har vi på forhånd defineret nogle spørgsmål, der viser, hvad vi mener, trivsel er. Vi giver altså et svar på trivsel og får en status på dette, men vi stiller ikke spørgsmål ved hvad trivsel er for den enkelte og for organisationen som helhed. Godt nok stiller vi spørgsmål i en trivselsmåling, men spørgsmålene udspringer af, hvad vi

mener, trivsel er. Vi starter således processen med et endegyldigt svar. Svaret på hvad trivsel er.

Når vi herefter skal følge op på trivselsmålingen, er processen designet sådan, at vi skal definere konkrete handlinger, der vil gøre trivslen bedre. Da handlingerne skal linke op til målingens resultater, bliver vi i vores initiativrigdom og vores handlingsmønster låst fast. Vi bliver låst fast i en på forhånd beskrevet definition af, hvad trivsel er. De handlinger, vi definerer som værende de rigtige for at forbedre trivslen, bliver altså forventelige, fordi vi starter processen med at give et svar, der låser processen fast i den på forhånd definerede logik. I en kobling til den beskrevne organisationsforståelse, er materialet defineret ved at udarbejde et generisk spørgeskema til alle i organisationen, og sproget er låst fast til dette materiale, som definerer trivsel. Vi dyrker således det givne, det vi kender, hvilket er i modsætning til læring, som blandt andet handler om at udforske det ukendte. Vi fravælger "double loop learning", hvor vi stiller spørgsmålstejn ved vores egne værdier, formodninger og politikker (Argyris og Schön, 1978), for netop at udfordre os selv og åbne op for muligheden for at lære nyt. Til gengæld positionerer vi os selv i en "single loop learning" proces, hvor vi gentager det, vi kender (Argyris og Schön, 1978). Processen bliver, at vi har svar, der definerer et snævert rum til at stille spørgsmål, og som igen definerer et snævert rum til at beskrive gode versus dårlige handlinger, der kan henholdsvis øge eller reducere trivslen. Dem der ikke passer ind i denne definition ekskluderes. De passer ikke ind. Og når vi ikke passer ind og ekskluderes, trives vi ikke. Jeg fristes derfor til at påpege, at der er en risiko for, at selve processen omkring trivselsmålinger skaber dårligere trivsel, fordi selve processen ekskluderer dem, der ikke kan se sig selv i det snævre rum processen, materialet og sproget skaber.

Det modsatte, til at have defineret et svar, er at skabe dialog. Når vi skaber dialog, bygger processen på nysgerrighed, undersøgelse, spørgsmål, at bygge videre på tanker, at åbne op fremfor at lukke ned. Lige så snart vi giver autoritative svar, lukker vi ned for yderligere dialog. Det kan meget vel være hovedårsagen til, at der ofte ikke bliver sagt ret meget, når der afholdes opfølgingsmøder omkring trivselsmålingerne, hvor formålet er, at medarbejderne skal komme med forslag til konkrete handlinger. Jeg har et utal af gange deltaget på disse møder, hvor der til stor frustration for lederen ikke bliver sagt ret meget fra medarbejdernes side. Logikken er ofte, at når man har besvaret et spørgeskema, bør man også have bud på hvad der kan forbedres. Men hvis det skal lykkes at få disse bud frem, skal vi sikre, at vi inviterer til dialog som et indbygget element i vores processer, materialer, sprog etc. Når vi fører dialoger, åbner vi nemlig op. Vi åbner op for at dyrke det ukendte. Vi åbner altså op for en læringskultur, med heraf følgende nye erkendelser. Mange vil sige, det lyder besværligt, måske endda for besværligt, fordi dialoger tager tid og fordi dialoger ofte knytter an til personlig tillid, som også kræver en indsats at skabe og opretholde. Men det er uden at fokusere på den værdi læring ofte skaber. En forudsætning for at skabe den tillidsfulde dialog er at sætte fokus på relationer.

### **Hvordan kan vi sætte fokus på relationer i organisationer - og hvad er et narrativ?**

At dyrke det relationelle perspektiv i relation til dialog, trivsel og læring indebærer, at vi skaber en ligeværdighed, hvor der bliver skabt værdi i det relationelle rum. En værdi der bygger på, at vi er nysgerrige på hinandens forståelser, holdninger og værdier, og at vi inviterer det vigtige frem i et åbent rum for vurderinger. Vurderingerne er ikke lederens konklusioner på, hvad der er rigtig og forkert eller godt og dårligt. Vurderingerne bygger på en refleksion over ens egen forholden sig til det, der bliver sagt, følt og tænkt, for igen at vurdere hvad der egentlig er det vigtige for mig og for relationerne.

Når vi lever det, der er vigtigt for os – når vi lever vores værdier– får vi tilført energi, og vi oplever at trives i arbejdet og i relationerne. Derimod strækker vi os, hvis vi føler vi skal gå meget på kompromis med vores værdier, når vi går på arbejde, hvilket bevirker, at vi bruger enormt meget energi, og i sidste ende vil vi opleve mistrivsel. Sagt med andre ord vil der komme underskud på energi-kontoen.

At arbejde med trivsel i dette perspektiv er en åben tilgang, der bygger på tanken om at stille spørgsmål, for at skabe refleksion for igen at skabe ny indsigt/erkendelse og ageren. Fremfor et snævert rum skaber vi et åbent rum, der giver plads til de forskelligheder, der er forudsætningen for evolution. Vi trækker altså ikke en definition ned over virkeligheden, men lader virkeligheden skabe og genskabe sig selv via dialoger i relationer. Det værdiskabende er, at alles trivsel inkluderes. Ingen ekskluderes, fordi de ikke passer ind i en definition. Det er en ledelse af individet ved hjælp af dets egen sandhed (Foucault, 2002). Med et blik tilbage på forståelsen af organisationer tager vi her udgangspunkt i sproget. Vi lader organisationen skabe sig ved at åbne sproget op i relationerne. Dette uden at sætte et værktøj ind som en materialitet (eksempelvis et spørgeskema), der definerer en snæver ramme, og som definerer et begrænset indhold i dialogen. I denne mere åbne tilgang til at arbejde med trivsel er ledelsesteknologien således ikke et konkret værktøj, der definerer en klar ramme og et defineret sprogbrug, som et spørgeskema er. Ledelsesteknologien er at stille sig selv til rådighed i skabelsen af relationer, der bygger på dialoger, der igen bygger på at skabe læring ved at skabe nye erkendelser sammen og hver for sig.

Output er, at der via dialog bliver skabt et nuanceret billede af, hvad trivsel er. *"Words and worlds go together"* (Law, 2004: 33). Det er egne ord og fortællinger, der tegner et billede af den verden, vi trives i, og ikke et defineret spørgeskema eller en defineret skabelon der sætter rammen for at definerer handlinger, der kan forbedre trivlsen.

Det billede, der via dialogerne bliver talt frem, bliver det fælles, og ud fra det kan vi skabe dialog om måder at agere på, som passer til billedet. Hvad skal vi gøre, for at udleve vores fælles billede, og dermed sikre trivlsen? Og hvad skal vi nedprioritere at gøre? Narrativer bliver således talt frem som det retningsgivende, og det interessante ved narrativer er, at de udvikler og udfolder sig, hvorimod definitioner næsten altid forbliver tekst på papir.

Men hvad er et narrativ, og hvordan kan vi facilitere, at narrativer bliver talt frem i de dialoger vi skaber i organisationerne? Hvordan kan denne facilitering blive en ledelsesteknologi?

Jerome Bruner skriver: *"a narrative is composed of a unique sequence of events, mental states, happenings involving human beings... These are its constituents. But these constituents do not... have a life or meaning of their own. Their meaning is given by their place in the overall configuration of the sequence as a whole – its plot or fabula"* (Bruner, 2002: 43). Ved at fokusere på en histories plot, er det således muligt at få øje på den mening, historien skaber. Men hvad er et plot? Én forståelse er, at et plot betyder at introducere strukturer, som tillader at skabe betydning i den begivenhed, der rapporteres omkring (Czarniawska, 1997).

Strukturerne kan være mange og forskellige. Én struktur er at tale trivsel ud fra værdier, der bliver talt frem i dialoger via narrativer, og som noget konkret der kommer til udtryk i vores fælles verden i kraft af vores ageren, vores sprog og vores materialiteter.

### **Læringskultur og flere organisatoriske processer**

En anden struktur kan være at sætte dette åbne læringsperspektiv ind i en innovativ, strategisk, visionær forretningsproces. Når vi skaber ligeværdig dialog, inviterer vi til, at alle bidrager. Det er ikke længere chefens logik, der alene er herskende. Det er logikken om, at

forskellige logikker er værdiskabende. Det nye og ukendte bliver inviteret frem i dagens lys, og vi får hermed en mulighed for at skabe ny forretning, nye interne processer og altså ny forretningsmæssig værdiskabelse. Det er særlig vigtigt i en globaliserende verden, hvor konkurrencen vokser. Det er både konkurrence på pris men også på viden og på at være "first movers". Og ikke mindst på at skabe organisationer, der fremelsker de kulturer, der fungerer som løftestang i relation til de forretningsmæssige strategier, muligheder og udfordringer. Denne fremelskethed af kulturer sker blandt andet via ledelsesteknologier, hvorfor jeg ser det som relevant også at tale om at være konkurrencedygtig i forhold til ledelse.

For at dykke ned her vil jeg trække mine egne erfaringer frem, og beskrive en af de meaning-making processer jeg har set være dominerende i mit virke i organisationer, som en del af det dyrkede – som en del af kulturen.

Den meaning-making proces jeg vil fokusere på, er processen omkring at bryde forretningsstrategi ned til konkrete mål. Her bruger mange virksomheder Balanced Scorecard som værktøj, men uanset værktøjet, er metoden mere eller mindre ens. Metoden bygger på, at man én gang årligt sætter mål, der linker op til strategien. Processen er en kaskaderingsproces, hvor målene brydes ned fra toppen af organisationen til at gælde for hver afdeling og dernæst for hver medarbejder. Når denne proces er færdig, og når målene er defineret for den enkelte, synliggøres det løbende, om målene er nået eller om de ikke er nået. Hvis de er nået, er man "i grøn", og hvis de ikke er nået, er man "i rød". Denne evaluering sker for at sikre, at alle målene er i grøn ved udgangen af året. Ofte er målene synliggjort på et performance board, og der holdes ofte tavlemøder ved performance boarded, hvor målene går igennem.

Processen er i høj udstrækning topstyret. Det er ledelsen der definerer strategien og målene, og kommunikerer dem derefter videre til medarbejderne. Hvis man går "i rød" på et mål, er det typisk lederen der ved tavlemødet spørger den ansvarlige medarbejder, hvad der er gået galt, og hvad der kan forbedres fremadrettet. Ligesom ved trivselsmålinger er der på forhånd defineret en sandhed omkring, hvad der får organisationen til at lykkes med strategien. Materialet og metodikken bygger på en proces og ikke mindst på et sprog, der er fastfrosset i denne sandhed. Vores muligheder for at tænke nyt er altså begrænset, med mindre vi går mod rutinerne og handleformerne og dermed mod kulturen og det materiale og det sprog, der er indlejret i denne.

At få succes med at gå mod en kultur handler om at ekspliciterer de eksisterende diskurser, som vi agerer indenfor (Davies, 2000), og netop ekspliciterer dem som diskurser og ikke som konstante, iboende sandheder i vores organisation. Med et fokus på diskurser kan vi skabe en optik på det, der betragtes som værende normalt, unormalt, rigtigt, forkert, godt og dårligt i forhold til en kontekst (Staunæs, 2004). Når vi bliver opmærksomme på, at vi agerer i en diskursiv praksis, kan vi vælge andre eller flere diskurser til og fra, og dermed skabe en anden praksis og en anden kultur.

At tilbyde andre diskurser handler om at argumentere for, at der vil være en værdi i, at tage disse diskurser til sig. Det er altså en form for en forhandlingsproces (Davies, 2000). Samtidig er det ikke altid muligt at gennemtænke hvilke argumenter, andre i organisationen vil opleve som værende gældende, eftersom det ikke altid er forudsigeligt, hvordan andre positionerer sig i bestemte situationer, hvilket har betydning for de sandheder og normaliteter, de konstruerer og ser verden igennem (Søndergaard, 2002). At gå imod kulturen og tilbyde andre diskurser, kan derfor være en ensom vej at gå og med stor risiko for ikke at lykkes med det, hvis det vel at mærke ikke er en del af kulturen at udforske nye diskurser.

Men det kan være en del af kulturen. At sætte fokus på gennemtænkt til- og fravalg af diskurser som en forretningsmæssig konkurrenceparameter, og dermed som en ledelsesteknologi, inviterer i sig selv til en læringskultur, fordi vi herved bliver inviteret til at tænke nyt og overveje nye tilgange, metoder, materialer og sprogbrug. Ligesom ved trivselsmålinger er dialog en forudsætning, fordi det netop er i dialoger, vi åbner op for nysgerrighed, undersøgelse og spørgsmål.

At åbne op for dette i organisationer skaber både refleksioner omkring metoder, men også omkring indhold i eksempelvis forretningsstrategien og målene. En strategi er ikke en sandhed, men en fortolkning af en situation. Fortolkningen sker ud fra ens indlejring i diskurser, hvorfra man stiller skarpt på markedet, konkurrenterne, produkterne etc., hvorfor fortolkningen bliver anderledes ved at indlejre sig anderledes i andre diskurser. At udforske indlejringmuligheder, er linket sammen med en læringskultur, da man i denne proces i høj grad skaber double loop learning, som netop bygger på, at vi udforsker os selv (Argyris og Schön, 1978).

### **Hvad er ledelsesidentitet?**

Identitet forstår jeg ikke som noget stationært eller iboende et menneske men som noget konstrueret i en konkret kontekst i relationer med andre (Søndergaard, 1996; Søndergaard, 2002; Staunæs, 2004; Davies, 2000). I skabelsen og opretholdelsen af identitet har noget førstehedsstatus og noget har andethedsstatus, forstået som at noget opfattes og italesættes som normalt, mens andet opfattes og italesættes som unormalt eller anderledes (Søndergaard, 2002; Staunæs, 2004). Således kan man sige, at man ikke skaber sig selv som leder i enerum, men at man derimod skaber sig som leder for nogen og sammen med nogen med henblik på noget (Kirkeby, 2004).

I denne skabelse indgår forskellige teknologier, der kommer til udtryk i relationer. Eksempelvis kommer målnedbrydningsteknologien til udtryk i relationen mellem leder og medarbejder med henblik på at skabe forretningsmæssig succes – og sandsynligvis også personlig succes. Det er i mange organisationskulturer en normal ageren, og altså en ageren og en skabelse af identitet med førstehedsstatus.

En læringskultur bygger på, at vi ind imellem søger det, der har andethedsstatus, fordi det er her, vi udfordres på vores normalitetsforståelse, og begynder at tænke nyt. Hvis vi bliver introduceret til noget, vi mener er helt værdi- og meningsløst, afviser vi det. Derfor er det afgørende, at det der har andethedsstatus destabiliserer eller forstyrrer os tilpas meget til at vi bliver nysgerrige og ikke afvisende. I en læringskultur er det lederens fornemmeste opgave at destabilisere eller forstyrre tilpas meget. Her er ledelsesteknologierne tilstedevær for at fornemme hvad der er tilpas meget, skabelse og opretholdelse af dialoger og relationer hvor alle har lyst til at åbne op og bidrage med deres perspektiver, en narrativ praksis og et fokus på sprogbruget og materialiteterne. Disse teknologier skal ledes og udleveres, så de understøtter og er koblet sammen med de tilvalgte diskurser og dermed de ønskede praksisser, der skaber den ønskede kultur, der igen er forudsætningen for at skabe de ønskede forretningsmæssige resultater.

### **At gøre leder og at gøre ledelse**

I vores daglige talesprog siger vi: jeg, han eller hun *er* leder. Men dette *er* kan associere til en essentiel væren (Staunæs, 2004). Hermed at leder er noget essentielt i et menneske, så når man først har fået titlen leder, så er det en baggrundsvariabel, der forklarer, hvorfor denne person agerer, som han/hun gør. Eksempelvis at jeg sikrer målnedbrydning fordi jeg er leder. Denne italesættelse kan opfattes som en fastfrysning af subjektet, hvor subjektet bliver lig sin variabel (Staunæs, 2004), og hvor lederen herved ikke overvejer, hvad det gør ved kulturen og organisationen, at han eller hun *gør* som han eller hun *gør*, men at det blot

gøres, fordi det er den teknologi der introduceres, og som har førstehedsstatus, når man får titlen leder.

For sprogligt at vise man rykker sig væk fra en tankegang om en essentiel væren og over i en tankegang om et konstrueret bliven til, kan man bruge betegnelsen "at gøre" (Søndergaard, 1996; Staunæs, 2004; Stormhøj, 2006). I dette tilfælde at gøre leder og at gøre ledelse. Med denne betegnelse opfattes "leder" som en diskursiv struktur, der både indeholder kommunikationer, materialiteter, sociale relationer etc., som mennesker bliver til igennem (Staunæs, 2004), hvorfor "leder" kan opfattes som en kategori, hvor kategori forstås som noget socialt skabt, og som noget man kan være medlem af. Ikke ved at dele et specifikt sæt af egenskaber men ved at man har noget til fælles (Potter og Wetherell, 1990). En organisation er indlejret i en diskurs, der blandt andet skaber strukturer i organisationen. Det er diskursivt betinget, at vi designer vores organisationer med ledelseslag, tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter m.v. Alle disse titler er kategorier vi forhandler omkring, tager til os og får tilbudt. Ledere har det til fælles, at de har valgt og fået tilbudt kategorien leder. De har altså kategorien til fælles, men kategorien kan gøres på mange måder. Sagt med andre ord kan lederne positionere sig og gøre deres positioner på mange forskellige måder indenfor kategorien leder.

At ændre sproget til at gøre leder, inviterer således til, at man i højere grad overvejer, hvordan kategorien varetages, og hvilken ageren, der skaber mest værdi, i stedet for blot at tage allerede definerede egenskaber og teknologier til sig, fordi de har førstehedsstatus i den konkrete kontekst.

At sige jeg gør leder og ledelse er også et mere åbent sprog. At sige "jeg er leder" er et definitivt sprogbrug, der konkluderer, at sådan er det. Det er indiskutabelt. Det lukker således dialogen ned. At sige "jeg *gør* leder" er åbent, fordi det åbner op for nysgerrighed, og for at der kan stilles spørgsmål. Andre kan spørge ind til, hvad personen gør, når han eller hun gør leder, og det er derfor i højere grad muligt at skabe dialog omkring ledelse i praksis og omkring forskellige ledelsesteknologier, der kan tages i brug, når ledelse gøres. Vi kan i højere grad drøfte, hvad vi gør, og hvad denne gøren betyder for organisationen og for vores forretningsmæssige succes. Det der har førstehedsstatus er her at reflektere over sin ledelsespraksis, og at være opmærksom på hvordan ens praksis påvirker i konteksten og kulturen.

Man kan sige, at det der har førstehedsstatus er at lede efter det, der har andethedsstatus for at skabe læringskulturer, hvor vi udforsker os selv, for at skabe nytænkning. Ledelse via disse mere åbne ledelsesteknologier bliver derved mere skabende, og mere afgørende for vores evne til at være konkurrencedygtige.

### **Afrunding**

Det, der opleves som rigtig og forkert, skal ses i lyset af det perspektiv, man vælger at have (Bruner, 2002). Læringsperspektivet inviterer til, at vi via dialoger i vores relationer får øje på de diskurser, vi er indlejret i, og at vi dermed får øje på det, der fremhæves som værende sandt, og samtidig får øje på det, der bliver til baggrund. Herved udforsker vi os selv og logikkerne i vores kontekst, så vi skaber muligheder for at tænke og skabe nyt.

Som artiklen beskriver, er læringskultur et strategisk værktøj, hvor ledelsesteknologierne baserer sig på åbenhed og dialog, fremfor på definerede værktøjer og processer. Samtidig bygger de på at søge det, der har andethedsstatus, og ikke mindst bygger de på at betragte ledelse som noget skabende – noget der gøres – og ikke som noget man er via sin titel og via de værktøjer, man får tilbudt som havende førstehedsstatus.

Ledelse forpligter. Det har vi hørt før. Med fokus på læringskulturer forpligter man sig som leder til at give slip på det autoritative, på det velkendte, på de veldefinerede processer og værktøjer, for i højere grad at søge det ukendte, det ytrygge, det involverende og det medskabende, for her igennem at skabe nyt – for her igennem at skabe konkurrencedygtige organisationer på vores globale scene.

Min afsluttende pointe er, at vi nøje skal overveje, hvornår vi vil lede vores organisationer ved hjælp af spørgeskemaer, topstyrede processer og envejskommunikation, og hvornår vi vil det lærende. Der er naturligvis en lang række forretningsmæssige og organisatoriske emner, der alene skal besluttes i ledelsen, men implementeringen kan foregå på mange måder. En af dem er ved hjælp af læringskulturen, og de ledelsesteknologi der knytter an hertil. Det er god forretning.

## Litteraturliste

### Bøger

- Argyris, C, Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning*, Pearson Education, US
- Bruner, J. (2002): *Acts of meaning*. USA, The President and Fellows of Harvard College, tenth printing.
- Campbell, D. (2000): *The socially constructed organization*. London, H. Karnac (Books) Ltd.
- Czarniawska, B. (1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago, London, The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2004): *Narratives in social science research*. London, SAGE Publications Ltd.
- Davies, B. (2000): *A body of writing, 1990-1999*. Oxford, AltaMira Press.
- Foucault, M. (2003): *Overvågning og straf. Fængslets fødsel*. Frederiksberg, Det lille Forlag, 2. oplag.
- Foucault, M. (2002): *Forelesninger om regjering og styringskunst*. Oslo, Cappelen akademisk.
- Gergen, K. og Gergen, M. (2005): *Social konstruktion. Ind i samtalen*. Dansk Psykologisk Forlag, 1. udgave, 1. oplag.
- Gergen, K. (2005): *Virkeligheder og relationer*. Dansk Psykologisk Forlag, 2. udgave, 1. oplag.
- Hasse, C. (2002): *Kultur i bevægelse, fra deltagerobservation til kulturanalyse – i det fysiske rum*. Frederiksberg, Samfundslitteratur 1. udgave.
- Kirkeby, O. F. (2004): *Det nye lederskab*. København, Børsens Forlag, 1. udgave, 2. oplag.
- Law, J. (2004): *After Method – mess en social science research*, Abingdon, Oxon, Routledge.
- Maturana, H., Varela, F. (1987): *Kundskabens træ. Den menneskelige erkendelses biologiske rødder*, Åbyhøj, Forlaget ASK, 1. udgave.
- Morgan, G. (1988): *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Potter, J. og Wetherell, M. (1990): *Discourse and social psychology – Beyond attitudes and behaviour*. SAGA Publications Inc, California, reprinted.
- Staubæs, D. (2004): *Køn, Etnisitet og skoleliv*. Frederiksberg, Forlaget Samfundslitteratur, 1. udgave.

Stormhøj, C. (2006): *Poststrukturalismer – videnskabsteori, analysestrategi, kritik*. Frederiksberg, Forlaget Samfundslitteratur, 1. udgave.

Søndergaard, D. M. (1996): *Tegnet på kroppen. Køn: Koder og konstruktioner blandt unge voksne i akademia*. København, Museum Tusulanums Forlag.

Weick, K. E. (2001): *Making sense of the organization*. Malden, Bæackwell Publishers.

#### **Artikler fra bøger**

Hastrup, K. (1989): "Kultur som analytisk begreb" i Hastrup, K. og Ramløv, K. (red): *Kulturanalyse. Fortolkningens forløb i antropologien*. København, Akademisk Forlag.

Staubæs, D. og Søndergaard, D. M. (2005): "Interview i en tangotid" i Järvinen, M. og Mik-Meyer, N. (red.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 1. oplag.

#### **Artikler fra tidsskrifter**

Søndergaard, D. M. (2002): "Subjektivering og desire. Begreber på empirisk arbejde i akademia" i *Psyke og logos*, nr. 1, s. 38-64.

#### **Internetressourcer**

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)