

Ansvarlighed og Styring – et eksperimentelt perspektiv

Claus Have*

Ledelsesmæssig ansvarlighed og god styring er vigtige aspekter af enhver leders dagligdag. Begge aspekter har i daglig tale og adfærd typisk karakter af kontrol og korrekthed. Men tænk nu, hvis det at have styr på tingene og det at være ansvarlig er en langt mere kompleks affære, end man lige går og antager! Tænk nu, hvis dine medarbejdere, lederkollegaer, politikere og borgere potentielt tilfører helt nye aspekter til din forståelse af, hvad ansvarlighed og styring er! Ja – det at bringe »stemmerne« i spil og lytte til dem eksponerer givetvis én mere for at lade sig påvirke. Artiklens hovedpointe er, at denne sårbarhed kan danne afsæt for nogle langt mere kvalificerede valg. En anden hovedpointe i artiklen er, at man som leder skal udvide sin »båndbredde« for at komme så vidt, og det kræver særlig fokusering og særlige iscenesættelser at arbejde med dette sigte for øje. Laboratoriet som iscenesættelse af eksperimenter inden for offentlig styring er meget oppe i tiden. Imidlertid synes den gængse brug af metaforen »laboratorier« i udviklingen af nye styringsformer at understøtte ideen om, at man som leder i det ene øjeblik befinder sig på sidelinien og i det næste er en del af, hvad der sker i organisationen – i og med at laboratoriet i tid og rum ses som isoleret fra den virkelige verden. Denne skelnen synes ikke at være hjælpsom i vores stræben efter at forstå og udvikle os i en kompleks hverdag, hvilket er en tredje af artiklens hovedpointer.

A. Indledning

1. Scenen er sat ... – prælude til første og anden akt

Jeg befinder mig midt i en eksperimentel proces (anden akt) som konsulent og facilitator for ledere, tillidsfolk, elever, bestyrelsesmedlemmer, konkurrenter, samarbejdspartnere og mine skuespillerkollegaer. Målet med den eksperimentelle ramme er at få et meningsfuldt strategisk fokus for den nyfusionerede erhvervsskole til at materialisere sig på baggrund af den fælles hensigtserklæring, der er lagt til grund for fusionen.

Midt i orkanens øje

* Claus Have er chefkonsulent i Dacapo A/S og master by research in Complexity and Change Management fra University of Hertfordshire. I Dacapo arbejder han hele tiden eksperimentelt i spændingen mellem intention og det uforudsigelige.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

Strategisk værdiprocess

Mine tanker går tilbage til første akt med den sammenbragte leder – og tillidsrepræsentantgruppe, hvor de i en levende teater og improvisationsramme har undersøgt eksistensen af meningsfyldte modsætninger, der kan være strategiske pejlemærker (værdier) for den nye skole. Introduktionen af denne tankegang fjerner sig fra en klassisk måde at tænke værdier og strategi, hvor værdierne er pæne velmente ord på glittet papir – cult values i G.H. Meads forståelse (Mead, 1923) og strategien har afsæt i en ønsket fremtid uden respekt for de modsætninger og konfliktende intentioner (Stacey, 2007) den trods alt bygger på – vel at mærke både politiske, strukturelle og relationelle.

Teater – working live

2. Første akt – indledende narrativ

Direktion, ledere og tillidsrepræsentanter er samlet til 12 timers eksperimentelt arbejde. Jeg er til stede sammen med 3 skuespillerkollegaer. Det bliver hurtigt tydeligt, at langt de fleste i lokalet er noget betænkelige ved, at det er »et teater« (Vi har i gennem mange år opbygget vores brand som Dacapo Teatret, selvom vi er en top tunet konsulentvirksomhed), direktionen har hyret til at hjælpe dem igennem de første faser af fusionen. Foran os har vi en opgave i at få skabt legitimitet omkring vores forandringsarbejde, ligesom der også ligger en opgave i at understøtte direktionen i de skridt, de er på vej til at tage ud i det uforudsigelige. Der er ikke på forhånd lagt et konkret program for dagen, som er lagt an til at være en dag i den samskabende improvisations tegn, hvor vi fra Dacapo selvfølgelig vil facilitere processen ud fra vores begreb om at arbejde live (Shaw og Stacey, 2005).

Åbent interview

Jeg starter dagen med et interview med de to direktører. Hverken spørgsmål eller svar er forberedt i detaljen i et på forhånd fastlagt manuskript. Hvad, vi har gjort, er at diskutere og forhandle, hvilken retning og rød tråd interviewet skal have og hvilket formål det skal understøtte. Intentionen med denne dialog har også været at arbejde med de to direktører i forhold til, at de kan oparbejde en vis portion mental parathed til denne ikke specielt nemme opgave. Vi befinder os på rimeligt ukomfortabel grund. Ingen nok så grundig forberedelse er nok her. Det er den mentale parathed, som skal stå sin prøve. Den ene er fra handelsskolen og skal sidde for bordenden i den nyfusionerede skole, medens den anden er direktør på teknisk skole og bliver ny vicedirektør.

Det viser sig hurtigt, både for mig, dem selv og for de øvrige deltagere, at direktørerne nok har fået diskuteret fælles fodslag og har haft en grundlæggende intention om at fremstå enige, men deres forskellighed og nogle gange konfliktende intentioner viser sig under vejs i interviewet, hvilket tydeligvis overraskede dem begge to. Vi har også på forhånd forsøgt at finde en fælles forståelse af, hvad det vil sige at udvikle et strategisk værdisæt, hvor vi tager afsæt i en antagelse om, at vi alle er i og bevæger os i paradokser hele tiden. Denne tanke bygger på nogle af de universelle paradokser, vi alle sammen lever i og nogle gange konfronterer bevidst – andre gange mere ubevidst. Paradokserne kommer i disse konfrontationer i bevægelse på en uforudsigelig måde i en slags negativ dialektik. (Adorno, 1966)

Forskellige intentioner

Vi får startet ud med en rigtig god energi og får sagt alle de »rigtige« ting. Alligevel mærker jeg snart, at jeg er ved at tabe det momentum af ledelse med mening, som indledningsvis er skabt i interviewet. I det øjeblik, vi begynder at blive konkrete og forsøger at koble dagligdagen på, har begge direktører en tendens til at vende sig mod kendte paradigmer (når vi tænker værdier og strategi) og jeg er fristet til at gøre det samme (når vi tænker i ansvar og styring).

At være i kontrol

Det, der foregår, kan næsten karakteriseres som en magtkamp og den virker destruktiv. Vi kæmper om retten til at definere, hvad det er vi er i gang med. Processen står og vipper. Jeg kan mærke, at jeg skal tage en risiko og udfordre de to direktører såvel som de øvrige deltagere i processen, samtidig med at jeg må gøre det på en måde, som anerkender deres risikovillighed, hvis jeg vil nå noget, der bare ligner et acceptabelt resultat.

Magt i spil

3. Baggrund – den styringsmæssige udfordring

Når man som leder eller konsulent i dagligdagen står i situationer, hvor der skal træffes valg, er man paradoksalt nok ikke alene om at træffe valgene. Der er mange diskurser og interesser, der spiller ind her og nu – *på samme tid*. Disse forskellige diskurser er sjældent i fuldstændig overensstemmelse med hinanden, men kan opleves som konfliktende intentioner.

Diskurser fra dybet

Én diskurs kan udtrykke synspunktet om, at du har ansvaret, så det er dig alene, der skal stå til regnskab.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

En anden diskurs kan repræsentere et perspektiv om, at alt er i spil og konstrueres i de involverede relationer bl.a. via sproget, hvorfor lederens eller konsulentens subjektive valg vanskeligt lader sig spore. Magtrelationer og konflikt ses i denne optik som noget, der skal opløses og løses.

En tredje diskurs

En tredje diskurs – plæderer for ansvarlighed – ikke blot som noget vi kan tage, give eller have, men som emergerende mønstre i social interaktion. Oftest er dette perspektiv i spil på det ubevidste plan (Stacey, 2001, 2003, Mead, 1934, Have, 2007). Gensidig afhængighed og spænding (Elias, 1970) – set som magtrelationer og konfliktende intentioner – er kernebegreber i denne forståelse – både socialt og konceptuelt. Idéen om ansvarlighed og styring bliver risikofyldte for den enkelte leder, når illusionen om at have kontrol i gængs forstand brydes med en refleksiv bevidsthed om, at nok er man sat i verden til at lede og styre, men det man »måles« på er i virkeligheden evnen til at bidrage til at skabe mening.

Stillet op på denne måde kunne man jo godt tænke, at der er fuldstændig frit valg på alle hylder mellem, hvilke diskurser man kan træffe sine valg ud fra. Men det synes ikke at være så enkelt. Tværtimod er det meget komplekst at identificere de faktorer, som har bidraget til de valg man træffer i konkrete situationer.

Se de tre diskurser i skematisk opstilling i figur 1.

Ny indsigt

Der er ny indsigt at hente, når vi inviterer disse perspektiver med flere ind i en eksperimentel kontekst, hvor et af hovedformålene er, at vi arbejder på at blive bevidste om deres indflydelse på vores valg. Det klassiske laboratoriets grænser mod omverdenen udviskes, og begreber som indenfor og udenfor synes ikke længere at give mening.

Midgley (2002) og Engestrøm (1999) argumenterer dog begge for, at man som researcher eller interventionist kan designe et eksperimentelt mikrokosmos, som ganske vist afspejler virkeligheden, men de ser et lukket system med klare grænser til omverdenen og de ser i lighed med det klinisk/naturvidenskabelige laboratorium designeren, som en der står på sidelinien i det ene øjeblik og i det andet øjeblik er en del af processen.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

<p>Mainstream Ansvarlighed og styring som ledelsesprincipper går i den »gængse« forståelse fint hånd i hånd. Lederen spiller op ad missioner, visioner, strategier, med klare håndfaste mål at pejle efter og ansvarligheden måles efter om målene er blevet nået – ikke så meget efter hvordan og med henvisning til et mere overordnet rationale! Den enkelte leder har således påtaget sig et ansvar, som han måles på i lyset af succes eller fiasko. Han har handlet enten »ansvarligt« eller »uansvarligt«. Ansvarligheden gøres op i kvantitative værdier.</p>	<p>Taylor Kotter</p>
<p>Systemisk/Socialkonstruktionistisk Det er et grundlæggende udgangspunkt inden for systemisk tænkning, at der ikke findes en objektiv virkelighed udenfor systemet. Virkeligheden ses som en social konstruktion, skabt af mennesker, der interagerer og kommunikerer med hinanden gennem sproget. Det er i denne optik vanskeligt at identificere og forklare, hvordan den enkelte leder og andre bidrager med egne subjektive valg på trods af en idé om at intentioner opstår i de indbyrdes relationer man er del af. (Gergen, 1994, McNamee & Gergen, 1999, Shotter, 1993). Magtrelationer og konflikt ses i denne optik som noget, der skal opløses og løses. Stacey (2007) vil indvende, at i denne optik synes man at gøre tingene for systemets skyld og ikke med afsæt i egne personlige præferencer.</p>	<p>Gergen McNamee Shotter</p>
<p>Complex Responsive Processes of Relating En tredje optik på ansvarlighed og styring er at se ansvarlighed – ikke blot som noget vi kan tage, give eller have, men som emergerende mønstre i social interaktion (Stacey, 2001, 2003, Mead, 1934, Have, 2007). Gensidig afhængighed og spænding (Elias, 1970) – set som magtrelationer og konfliktende intentioner – er kernebegreber i denne forståelse – både socialt og konceptuelt. Idéen om ansvarlighed og styring bliver risikofyldte for den enkelte leder, når illusionen om at have kontrol i gængs forstand brydes med en refleksiv bevidsthed om, at nok er man sat i verden til at lede og styre, men det man »måles« på er i virkeligheden evnen til at bidrage til at skabe mening.</p>	<p>Stacey Mead Elias Have</p>

Figur 1. Ansvarlighed og styring

Ud fra mine erfaringer med bevidst iscenesatte eksperimenter og de eksperimenter, som opstår hele tiden i vores almindelige dagligdag, vil jeg med Mead (1934) i tankerne argumentere for, at det individuelle og det sociale er i spil på samme tid – både fysisk og konceptuelt (Have, 2007). Denne idé har konsekvenser for, hvordan vi som ledere, konsulenter og for den sags skyld som almindeligt individ forstår vores rolle og andel i de sociale interaktioner, som udgør vores eksperimenter.

To me, individual and social have come to be aspects of the same process. The individual's mind is paradoxically both forming and being formed by the social at the same time. A notion of power relations (Elias, 1970) is intrinsic to the particularization of this paradox. Agency may be socially produced, but we are still individually accountable for our own actions (Mead, 1934). I don't think that we can pre-design how and to whom we wish to be responsible, because we can't know in advance the gestures and responses from the other, so cannot predict the responses from our self. Of course individual intentions exist, but they

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

will always emerge and potentially change in relationships between people rather than arising within the individual alone.

Have, 2007, p.106

Elias (1970) henleder opmærksomheden, at skift i lokale interaktioner samtidig påvirker mere overordnede sammenhænge, når indbyrdes afhængige mennesker er i spil med hinanden.

It is simple enough: plans and actions, the emotional and rational impulses of individual people, constantly interweave in a friendly or hostile way ... It is the order of interweaving human impulses and strivings, the social order, which determines the course of historical change; it underlies the civilizing process.

Elias, [1939] 2000, p.366

Inspirationen fra Mead og Elias er i høj grad fundamentet i Stacey et al's (2000) udvikling af en særlig forståelse af menneskelige relationer, som de kalder Complex Responsive Processes of Relating. Se figur 1.

4. Formålet

Med inspiration fra citatet fra Elias er formålet med denne artikel at undersøge nogle af de barrierer og drivkræfter, der konkret har medvirket til, at en fusionerende erhvervsskole – i en blandet gruppe af alle ledere, tillidsfolk, samarbejdspartnere, elever, konkurrenter, bestyrelsesmedlemmer og virksomhedsrepræsentanter – gennem en eksperimenterende proces er nået til et helt andet strategisk fundament end før set på de kanter.

Kort sagt, hvad har medvirket til at paradokserne er blevet sluppet løs og at ledere og tillidsfolk har valgt at lade de spændinger og modsætninger, de lever med, blive de strategiske omdrejningspunkter, som den ny skole løbende skal definere sig ud fra?

Majgaard (2008) gør i sin artikel op med vores klassiske »enten eller tænkning« og plæderer for, at vi udvider båndbredden i vores styringsforståelse til at rumme den spænding, der er forbundet med i samme moment at slippe paradokserne løs og gå ind i dem. Hvad betyder det at praktisere denne forståelse for kvaliteten af den respons, der måtte komme fra omgivelserne?

Disse to spørgsmål vil artiklen forsøge at svare på. I figur 2 kan noget af resultatet af den eksperimentelle proces ses. I figur 3 kan skolens nye vision ses. Hvordan den fusionerede erhvervsskole er nået frem til netop dette usædvanlige værdisæt vil fremgå af resten af artiklen.

Barrierer og drivkræfter for innovativ fusionsproces

Strategiske værdier for X-købing Uddannelsescenter

- Sætte retning og tage den andens perspektiv
- Agere i spændingen mellem det lokale og det globale
- Agere i spændingen mellem procedurer og fleksibilitet
- At praktisere gensidig anerkendelse i spændingen mellem forskellige intentioner
- At praktisere loyalitet og ansvarlighed i spændingen mellem forskellige gensidige forpligtelser

Figur 2

Vision for X-købing Uddannelsescenter

Vi vil være nyskabende i et konstant samspil med hinanden og vores omgivelser.

Vi vil til stadighed have fokus på at skabe rammerne for, at alle aspekter af mangfoldighed kan spille så optimalt sammen, at det bliver til gavn for den enkelte og for helheden.

Udvikling opstår i mødet mellem forskellige intentioner. Vi vil arbejde på sammen at søge og udvikle styrkerne i forskellighederne – ikke med henblik på konsensus og ensretning – men for at tilgodese helhed og nærhed på samme tid.

Som ledere og medarbejdere vil vi hele tiden arbejde på at styrke vores praksis ved at have bevidst fokus på, hvad der sker i de relationer, vi indgår i. Vi vil søge og kommunikere tydelig retning for, at andre kan have mulighed for at udfolde sig konstruktivt og kreativt.

Figur 3

5. Artiklens opbygning

Vi følger forfatterens narrative refleksioner i to centrale akter fra fragmenter af strategiprocesen. Fortællingerne og dermed også refleksionerne udvikler sig i takt med, at de bliver skrevet og omskrevet i en iterativ proces uden ende og er udelukkende et udtryk for forfatterens egne oplevelser – krydret med udsagn fra nogle af procesdeltagerne.

**Narrative
refleksioner**

B. Det empiriske felt: Strategi – og værdiprocess i fusionerende erhvervsskolekontekst

1. Konteksten

Denne artikels empiri stammer fra forfatterens narrative refleksioner over, hvilke udfordringer og potentialer der ligger i at stille ansvarlighed til rådighed i en eksperimenterende kontekst, hvor virkelig-

**Working Live –
improvisation
og spontanitet**

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

hedens rationaler hele tiden er i spil og dermed udfordrer og påvirker den enkelte deltagers opfattelse af ansvar og styring. Man kan også kalde konteksten en live teaterproces, hvor en af grundpillerne i teatret (Johnstone, 1981) improvisationen – bliver det arbejdsmoder, vi efterstræber at være i. Denne fokusering på improvisation og spontanitet er også en af grundpillerne i den working live – tankegang (Shaw and Stacey, 2005), som Dacapo baserer sin konsulentpraksis på.

På besøg i X-købing

Geografisk og fysisk er vi på besøg hos X-købing Handelsskole og X-købing Tekniske Skole, som har forpligtet sig på at skabe en ny stor skole – Uddannelsescenter X-købing. Den nye uddannelsesinstitution er en realitet 1.1.2010. Skolernes ledelse og bestyrelser har sat en undersøgende strategiproces i gang, som i de indledende faser involverer ledere og tillidsvalgte fra de to skoler. Man har valgt Dacapo som konsulent på processen.

Uforudsigelighed og improvisation

Jeg tager afsæt i to konkrete oplevelser – to konkrete konsulentindsatser, hvor eksperimentet har haft en meget høj grad af uforudsigelighed og improvisation fra alle parter.

Dacapo som konsulent

Direktørerne for de to skoler har på et tidligt tidspunkt i fusionsprocessen tillidsfuldt lagt deres lodder hos Dacapo – med den konsekvens for øje, at ingen – heller ikke Dacapo's konsulent – har kontrol over, hvor processens elementer bærer hen og hvad resultatet måtte blive. Relationen blev skabt via en emergent forståelse af, at forandringer får kvalitet, hvis man har stærke intentioner og samtidig er parat til at tage den andens perspektiv. Med andre ord gik vores kontrakt på, at der skulle etableres en eksperimentel kontekst, som løbende var under revision og udvikling og som kunne understøtte, at værdi – og strategiprocesen blev samskabende og at de to perspektiver gik hånd i hånd.

2. 1. akt fortsætter ...

Erfaringshistorier som medspiller

Samtidig med denne magtkamp oplever jeg undervejs i interviewet adskillige »stemmer«, som kæmper om min ansvarlige opmærksomhed. Direktørerne kæmper givetvis på samme tid med tilsvarende »stemmer«, som alle opleves mere eller mindre bevidst i situationen. Dog har de alle indflydelse på de udspil, der kommer fra den enkelte deltager i interviewet. Shotter (1994) og Stacey (2003) er begge optaget af at forstå, hvad den enkelte bringer med sig ind i den kommunikative situation. Shotter snakker om forbindelser om-

kring den kommunikative situation, som skal pakkes ud. Stacey snakker om kommunikationen, hvad enten det er en indre eller udadvendt samtale, som havende en erfaringshistorie. Denne erfaringshistorie er medvirkende til at skabe den enkeltes indre og ydre samtaler – i en paradoksal spænding mellem samtidig mulighed og begrænsning.

Min erfaringshistorie er således på arbejde, når en »stemme« (min første umiddelbare mavefølelse) fortæller, at det er mit ansvar at få processen sikkert i hus uden, at nogen (direktørerne) lider overlast og ved at alle umiddelbart er glade og tilfredse. En »stemme« kan her både forstås som indskydelse, intention, præference, diskurs og interesse.

Direktørernes kropssignaler taler deres eget tydelige sprog. »Du har bragt os ud i dette – det er dig, der kommer til at stå til ansvar, hvis det ikke lykkes«. På samme måde oplever jeg, at den kropslige respons fra procesdeltagerne peger mod mig som den udefra, der har påtaget sig opgaven med at facilitere deres proces. Disse signaler taler umiddelbart til den del af mig, som forsøger at have kontrol over begivenhederne, medens en anden del af mig udmærket godt ved, at kontrol er en illusion, når det handler om menneskelige relationer, Streatfield (2001). En lang række andre »stemmer« spiller på samme tid ind på de valg, jeg træffer i situationen. Jeg kan her blot pege på nogle stykker:

- Ideologi
- Deltagerne i salen
- Mit firma
- Det lokale og globale
- Mine skuespillerkollegaer
- Tidligere tilsvarende erfaringer
- M.fl.

Det bliver det helt afgørende, hvordan jeg som facilitator og interviewer enten går ind i dette komplekse paradoks eller forsøger at lade som om, at det enten ikke eksisterer eller er helt simpelt. I den aktuelle situation vælger jeg således bevidst at snakke om denne spænding som en invitation til at genintroducere idéen om mangfoldighed og paradokser. Samtidig masserer jeg løbende deres bevidsthed om alle de stemmer, der er i spil for os alle. Der bliver således i vores samtale stille og roligt skabt legitimitet omkring, at der

**Spændingerne
stiger**

**Konflikter
og »nye
begyndelser«**

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

er forskellige intentioner på bordet og denne legitimitet bliver åbningen til at tage »konflikterne« som »nye begyndelser«.

Sense making nu og her

Dette arbejde handler dybest set om at skubbe til en genforhandling af kendte tanke- og handlemønstre hos aktørerne med potentialet for at nye mønstre opstår. Inden samtalerne kan jeg ikke vide, hvad der opstår, hvordan det potentielt nye måtte se ud. Men jeg har på forhånd en klar intention og må dog alligevel leve med usikkerheden over, hvad der måtte eller ikke måtte opstå i processen.

Den andens perspektiv

Shaw (2002, 149) taler om, at konversationen rekonstruerer fortiden og konstruerer fremtiden i sense making nu og her – som spontane skift i etablering af identitet og forskel. Det er netop i disse potentielle skift, at kimen til nye begyndelser ligger. Men det fratager naturligvis ikke direktørerne forpligtelsen til at være ansvarlige og stå på mål for det, de skal forfægte. Stacey (2001) argumenterer for, at den ansvarlige leder arbejder med sin bevidsthed omkring sine kommunikative interaktioner for derigennem at have et bedre grundlag til at leve op til en fordring om etisk ansvarlighed.

In charge but not in control

Jeg slutter første del af interviewet med at anerkende den rejse, de begge har begivet sig ud på. De har begge en præference for kontrol og vil gerne have styr på den mindste detalje. Lige præcis her bliver det svært at være i spil som leder eller konsulent. Hvis du har tendens til gerne at ville kunne forudsige selv den mindste detalje og samtidig befinder dig i en mere eller mindre selvvalgt diskurs af improvisation, ja så er du i modsætningsfyldt farvand, hvor der ingen nemme udveje findes. Du er nødt til at gå videre end blot at svømme med strømmen – du må arbejde med din bevidsthed for, at hverken du selv eller dine medspillere drukner eller mister meningen. De to direktører havde en konsulent med som redningsbælte – men alligevel må deres identitet siges at være i spil – ligesom konsulentens i en intens søgen efter mening.

3. Refleksioner over 1. akt

Jeg vil her identificere og kort reflektere over nogle af de hovedtemaer og spørgsmål, som synes relevante for en diskussion af ansvarlighed og styring i et eksperimentelt perspektiv. Efter anden akt vil jeg vende tilbage til temaerne og diskutere dem sammen med de nye temaer, der er opstået.

Nogen vil sige, at de to direktører ikke har styr på noget som helst og slet ikke lever op til deres ansvar. Altså handler uansvarligt i situationen. I deltagernes åbne refleksion efter interviewet bliver der spillet på flere heste på samme tid – også af de samme personer. Nogen siger, at det er befriende at høre to direktører give tydeligt udtryk for deres personlige holdninger til den igangværende fusion og bifalde dens åbenlyse rationaler, samtidig med en undren over, at de bestemt ikke er klare i spyttet på, hvordan denne proces skal køres i hus, og på, hvor faldgruberne måtte ligge.

Reaktioner fra deltagere

Samtidig fornemmer jeg en klar anerkendelse af det mod, de to direktører har udvist ved at gå ud i noget, der umiddelbart kunne ligne kviksand, uden at have klare strategier for, hvordan de håndterer situationen – men med en stærk vilje til, at fusionen skal lykkes, som en væsentlig del af deres mentale parathed.

Ansvarlighed og uansvarlighed på samme tid

Her kunne det være relevant at diskutere spørgsmålet om, hvad ansvarlighedens paradoks betyder for styring, og hvordan det eksperimentelle perspektiv kan sætte dette paradoks i bevægelse. Til diskussionen af dette spørgsmål hører også min tese om, at der, når man skal træffe et valg, er mange »stemmer« eller diskurser i spil på samme tid og alle kæmper om at rende med opmærksomheden.

Netop direktørenes risikovillighed kombineret med en god portion mental parathed bryder nogle af de kendte mønstre og er klart med til at bane vejen for, at de øvrige aktører i den resterende del af dagen kan forlade deres sikre og trygge udgangspunkter og lade sig involvere i en nyskabende proces, hvor improvisationsteater spillede en central rolle i forhold til at udforske de modsætningsforhold, skolens strategiske fundament skulle bygges på.

Risikovillighed og improvisation

Min kollega Henry Larsen (2005) er meget optaget af at undersøge koblingen mellem risikovillighed, spontanitet og improvisation. I forhold til fortællingen i 1. akt spiller magtrelationerne mellem aktørerne og forståelsen af samme ind på graden af risiko og dermed også på graden af spontanitet og improvisation.

Hvad betyder magtrelationer for risikovillighed, spontanitet og improvisation og dermed også for den eksperimentelle kontekst?

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

4. Anden akt

Anden akt i min fortælling fra den eksperimentelle strategiproces er i gang. Ledere, tillidsfolk, elever, bestyrelsesmedlemmer, konkurrenter, samarbejdspartnere og mine skuespillerkollegaer er i fuld gang med at finde den fælles røde tråd vi sammen skal forfølge. Vi forsøger at genskabe det momentum af åbenhed og mangfoldighed, vi oplevede i første akt gennem en åben interviewproces – først med direktørerne – siden med bestyrelsesformanden for Teknisk Skole. Man fornemmer klart spændingerne i lokalet undervejs i interviewene og i de refleksionsrunder, der følger efter.

Mønstrer gentager sig

Direktørerne falder umiddelbart tilbage til at snakke værdier i den klassiske forståelse, og bestyrelsesformanden, som er selvstændig erhvervsdrivende, bliver i det manuskript, han har forberedt på forhånd. Med andre ord alle tre forsøger at være i kontrol og synes ikke at anerkende, at vi er i en emergent proces. De udtrykker alle deres begejstring over og stolthed for det projekt, de har gang i. Jeg har meget vanskeligt ved at bryde mønsteret. I situationen tænker jeg, at det betyder meget for dem alle tre, hvordan de fremstår i konkurrenternes, elevernes og samarbejdspartnernes øjne, og jeg overvejer om den ultimative provokation skal komme fra mig. Jeg spørger de eksterne og eleverne, hvilke tanker de umiddelbart gør sig i kølvandet på interviewene. Der kommer kun små pip. De øvrige ledere og tillidsrepræsentanter sympatiserer med og understøtter tilsyneladende direktørernes og bestyrelsesformandens linje.

Benarbejdet!!!

Fra starten af dagen er det klart, at der er noget benarbejde, direktørerne ikke har fået gjort i forhold til at få det helt brede felt af interessenter til at møde op. Eleverne er ikke mødt op. Der mangler bestyrelsesmedlemmer. Eleverne ender dog med at dukke op ½ time forsinkede.

Uforløst spænding

Der er meget uforløst spænding i rummet. Tiden synes at være gået i stå. Papiret blafrer i stilhedens vind. Mine skuespillerkolleger er tomme i øjnene. Min is i maven er gået fra at være den normale soft ice til at være tøris, jeg er mere end almindeligt i tvivl om næste skridt. Der har ingen invitationer været, da rektor for det almene gymnasium (en af konkurrenterne) pludselig bryder det »pæne« mønster ved at udbryde: Hvad er det I har gang i her? Har i overhovedet tænkt på omkostningerne ved sådan en fusionsproces? Er der regnet på rationaliseringspotentialet? Og skuespillerne sidder bare

der og laver ingenting – hvad med dem? Alt sammen henvendt til mig.

Min første nanosekund reaktion er overrumpning. Tusind tanker farer igennem mit hoved. En forsvarstale er ved at forme sig i mit hoved. De 15 sekunder, der går fra rektor har fremsat sine betragtninger til, at jeg reagerer verbalt, virker som 15 minutter. Jeg siger noget andet, end jeg har tænkt. Jeg siger: »Spændende perspektiv. Lad os se dette som en invitation fra vores gæster til at reflektere over, hvor vi er lige nu.« Herefter snakker deltagerne i deres blandede summe grupper – tilsyneladende lettede over, at jeg ikke sætter direkte spot på deres reaktion, men giver dem mulighed for at vende tankerne i et mindre forum. Masser af energi. Jeg fornemmer, at direktøren for Handelsskolen er helt klar med sine refleksioner.

Tusind tanker

Direktøren går nu på banen. Følelserne er i spil. Han er tydeligt berørt over udfaldet fra konkurrenten. I stedet for at forsvare sig tager han i stedet fat på at skabe mening med den proces, han og resten af forsamlingen befinder sig midt i. Det, han siger, er ikke planlagt, men kommer som en spontan respons på det han lige har oplevet. Han tager en risiko ved ikke at trække på kendte fraser – meningen opstår i og med, at han taler og reflekterer. Han starter med at anerkende gæsternes stemme i denne proces. Han kan mærke, at det, der kommer fra den kant er en ansporing og inspiration til processen både for ham selv og for kollegerne. Vi er jo netop ikke ude efter ren konsensus, men efter at lade os udfordre og udvikles af mangfoldigheden. Og selvfølgelig kan han godt se et perspektiv i at have et samtidigt fokus på udfordringerne og gevinsterne ved fusionen, selvom det kan opleves rimeligt modsætningsfyldt. Men er det ikke netop, hvad vi er i gang med. At undersøge de modsætninger vi alle er en del af, hver dag!

Spontan respons fra direktøren

Hans budskab går rent ind hos alle. Han viser sine følelser samtidig med, at han konstruktivt reflekterer over, hvad det egentlig er for en proces, vi er midt i og hvad den skal skubbe til.

»Hvor kommer det dog fra«, tænker jeg i situationen. Han har jo en højt udviklet forståelse af, hvad vi er i gang med. Samtidig tænker jeg, at hvis ikke han havde gjort dette arbejde, ville en af mine skuespillerkollegaer spontant have understøttet den bevægelse, der var behov for her, ved at påtage sig en meningsskabende karakter. Selv-

Hvor fik han det fra?

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

følgelig ville et sådant indspil ikke have haft en tilsvarende autenticitet, men kunne dog have bragt os et stykke vej.

Jeg er taknemmelig for den åbning eller invitation, der opstår her. Samtidig får jeg en dyb fornemmelse af, at vi er på rette spor. Den respons kunne han ikke være kommet med en måned tidligere. Der er nogle brikker, der er faldet på plads i den aktuelle kontekst. Ansporet af det momentum, der er blevet skabt her, bliver mit næste skridt at interviewe de to elever – én fra HHX og en fra HTX. Det viser sig senere, at de begge er elevrådsformænd.

Elever i spil

De to piger er i et rum udelukkende med voksne, hvoraf de er i et afhængighedsforhold til flere. Både rektorer, uddannelseschefer og lærere. Kort sagt de er i mindretal. Jeg har fulgt deres mimik undervejs i direktørens respons og de er tydeligvis ansporet til at komme på banen – fra at have været tilbagelænedes sidder de begge nu helt ude på kanten af stolen. Jeg beslutter mig for at interviewe dem der, hvor de sidder.

Mit første spørgsmål er, hvad de hver især synes er vigtige perspektiver at holde fast i i denne fusion. Begge piger tager fat i det faglige perspektiv. Begge udfordrer de kasser og faglige kontekster, som de to forskellige skoler opererer i. HTX har tilsyneladende højst status, hvilket jeg i en tavs sidebemærkning til mig selv også ser afspejlet i de nye lederkonstellationer. Pigen fra HTX giver imidlertid udtryk for stor glæde ved udsigten til, at der kan blive blødt op og skabt nogle synergier mellem de to meget forskellige uddannelsesretninger. Hun oplever nemlig HTX for alt for ensidigt i én retning. Og uden at de to piger overhovedet har talt sammen på forhånd kommer der en fuldstændig tilsvarende reaktion fra HHX – pigen. De ser fusionen som en gave til dem selv og deres elevkolleger. Deres budskab står klokkeklart i rummet. Det giver næsten sig selv, at det vil rokke ved de professionelles faglige selvforståelse. Alligevel er jeg i situationen mere end almindeligt spændt på deres reaktion. Måske specielt reaktionen fra rektor for HTX, som i den nye organisation vil være chef for begge gymnasieskoler.

Og reaktionen kommer prompte fra begge rektorer. Det kan jo ikke lade sig gøre inden for de studieordninger, vi har i dag. Desuden er lærerne slet ikke gearede til noget sådant. Det kan der ikke være tale om.

Jeg kigger rundt på resten af forsamlingen. Det er tydeligt, at de er et andet sted end rektorerne. Jeg inviterer til en refleksionsrunde, hvor alle giver udtryk for, at her ligger guldets måske netop i forhold til den forestående fusion, og ingen forstår deres indvendinger.

Der er her opstået en dyb konflikt, hvor rektorerne er i umiddelbar fare for at blive kørt ud på et sidespor og miste legitimitet. Kan de to rektorer bringes i en situation, hvor de kan tage de andre interessenters perspektiv eller insisterer de hårdnakket på at holde fast i deres egne intentioner?

5. Refleksioner over 2. akt

Det, der springer rigtig meget i øjnene her i anden akt, er betydningen af direktørens spontanitet og risikovillighed og spørgsmålet om, hvilke faktorer der fik denne vulkan til at folde sig ud. Var det selve iscenesættelsen eller var han bare moden? Eller noget helt tredje? Og hvad betyder denne udladning i et styringsperspektiv?

Når jeg står midt i sådan en proces, får jeg en tydelig fornemmelse af, at vi selvfølgelig arbejder meget lokalt i vores lille eksperimentarium, men samtidig bliver det også meget klart for mig, at det, som vi traditionelt forestiller os er uden for, paradoksalt nok former det, som sker her og nu og vice versa. Direktøren taler ikke kun ud fra sit eget snævre perspektiv, og eleverne har en langt større repræsentationsflade – end blot deres egen næsetip – med ind i lokalet.

Spørgsmålet til diskussion her kunne være, hvordan og om en øget bevidsthed om dette paradoks kan kvalificere de eksperimenter, der pågår.

Et tredje tema, som bliver helt tydeligt for mig i slutningen af fortællingen er betydningen af at være synkroniseret med dem, man eksperimenterer sammen med. De to rektorer er i overhængende fare for at blive ekskluderet af de meningsmønstre, der er opstået, og dermed miste legitimitet og anerkendelse, fordi de stædigt forfægter deres eget perspektiv uden samtidig at anerkende de andres.

C. Diskussion

Idet foregående har jeg identificeret nogle temaer, som er centrale for artiklens videre undersøgelse. Temaerne er alle i spil på samme

Spontanitet

Lokal – Global

Øget bevidsthed

Synkronicitet og diversitet

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

tid i vores dagligdag. Derfor vil jeg også flette dem sammen i min diskussion nedenfor.

Laboratorie- metaforen

1. Eksperimentelle iscenesættelser

Laboratoriemetaforen synes i nogen grad at have vundet indpas f.eks. i change management sammenhænge, som change laboratories (Engestrøm, 1999), hvor researchere og vigtige interessenter arbejder sammen i et mikrokosmos om at skabe noget innovativt. Men det er researcherne, der bringer det eksperimentelle forskningsperspektiv i spil.

»A microcosm is a social testbench and a spearhead of the coming culturally more advanced form of the activity system. ... the microcosm is supposed to reach within itself and propagate outwards reflective communication while at the same time expanding and therefore eventually dissolving into the whole community of the activity.«

(Engestrøm, 1987)

Forandringer – hvornår?

Engestrøm sonderer i tid og rum mellem det forandringsarbejde, der foregår i laboratoriet og de forandringer, som sker i den »virkelige verden« bagefter. Denne sondring vil jeg ikke stille spørgsmålstejn ved, hvad angår hans tese om, at forandringerne sker både i mikrokosmos og i den pulserende verden efter eksperimentet. Jeg vil dog foreslå en anden optik på det forandringsarbejde, der foregår i det såkaldte mikrokosmos.

Spatial sondring eller temporal tilgang

I min gryende forståelse af laboratorietankegangen er der ikke nogen spatial sondring mellem uden for og inden for. Når forskellige interessenter er samlet om at eksperimentere i forhold til en given opgave (et givet objekt i Engestrøms terminologi) bringer de hver især mange forskellige ideologiske, relationelle og strukturelle aspekter fra deres professionelle liv med ind i processen. Det er netop alle disse aspekter, der tilsammen udgør den enkelte deltagers identitet, som er forskellig fra alle andre deltageres identitet. Det er i denne mangfoldighedernes arena, at potentialet for, at noget nyt kan opstå, er til stede og det nye kan spores i transformation af individuel og kollektiv identitet.

Aktivitetssystemer

Engestrøm taler om aktivitetssystemer, som kan spille sammen og lære på nye måder – han skiller det individuelle og det sociale ad. Jeg vil argumentere for, at det er mennesker af kød og blod, der spiller sammen, og at det individuelle og det sociale er aspekter af samme sag. Stacey (2003) skelner mellem to forskellige måder at

tænke om individet og gruppen. I den ene optik eksisterer det individuelle og gruppen på to forskellige niveauer – han kalder dette dualistisk og refererer det som systemtænkning – her må Engestrøms tilgang ligge.

En anden optik, som Stacey er fortaler for, arbejder med en paradokstænkning, hvor det individuelle og det sociale er aspekter af samme mellem menneskelige interaktionsprocesser. Hans tænkning refererer til Mead (1934) og Elias (1939), hvor Mead ser mind, self og society som samtidige i deres emergens, og Elias ser på tilsvarende vis det individuelle som det singulære og det sociale som det plurale i forhold til indbyrdes afhængige mennesker. Stacey argumenterer for, at der ikke findes spatiale niveauer – kun paradoksale temporale processer, hvor det individuelle former det sociale og vice versa. Altså konkluderer han, at læring kan tænkes som en aktivitet blandt indbyrdes afhængige mennesker.

Denne tankegang får mig til at overveje, om ikke vi alle eksperimenterer – prøver forskellige tilgange af – i dagligdagen – ofte i det små – af og til i det lidt større set-up, og mange gange er vi ganske ubevidste omkring, hvad vi har gang i, og mange gange er eksperimentet ikke bevidst iscenesat.

Hvis man vil overleve som leder eller konsulent i vores komplekse samfund, kan man ikke køre med fast manuskript uden samtidig at tilpasse sin kommunikation til omgivelserne i den levende proces. Jeg vil dog påstå, at når vi skal beskrive og forklare, hvad vi gør, benytter vi os ofte af en kodeks, der fortæller om vores evne til at have kontrol over og styr på begivenhederne, snarere end vores evne til at improvisere. Nogle gange også det modsatte. Måske er vi slet ikke særlig bevidste om, hvad der sker. (Have, 2007)

Jo mere fokus vi har på, at det, der sker i bevidst iscenesatte eksperimenter, er ligeså ukontrollabelt, som det der bare sker i den dagligdag, der hele tiden er, jo mere kan vi komme i kontakt med forandringens potentiale. Hvis vi kommer bort fra vores forestilling om, at vi det ene øjeblik er inde i processen og det andet øjeblik er ude og kan justere på rammerne efter behag.

Deltagelse bliver, hvis vi ser det i et procesperspektiv, frem for et systemperspektiv, til et spørgsmål om selvorganisering af sociale

Læring i relationer

Small scale og large scale eksperimenter

Adfærdskodeks

Inde i og ude af processen

Deltagelse

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

interaktionsprocesser i stedet for spørgsmålet om indenfor og udenfor eller før, under og efter.

Deltagelse og tid

Ideen om deltagelse bliver transformeret i den temporale sociale proces, som er kendetegnet ved meningsskabelse i nuet. Mead (1934) argumenterer for, at forventninger om fremtiden ændrer forståelsen af fortiden og samtidig ændrer den ændrede forståelse af fortiden ved forventningen om fremtiden – alt sammen her og nu.

Uanset om vi taler om bevidst eller ubevidst iscenesættelse af eksperimenter er et fokus på deltagelse i processen ud fra et temporalt perspektiv frem for et spatialt perspektiv en kvalificering af forsøget.

Ansvarlighed og uansvarlighed i spil på samme tid

2. Ansvarlighedens paradoks som styringsoptik

Den franske filosof Derrida (1995) taler om, at ethvert forsøg på at være ansvarlig bærer antipolerne – ansvarlighed og uansvarlighed – i sig. Derfor rummer forsøget også potentielt ideen om »betrayal« eller »sacrifice«, hvilket kan opleves mere eller mindre bevidst. Hver gang, vi er i interaktion med andre, opstår konfliktende answersdiskurser, og vi er sjældent bevidst opmærksomme på konflikter og spændinger, hverken i et her og nu – perspektiv eller retrospektivt. På andre tidspunkter er »sacrifices« kalkulerede på forhånd og kan retfærdiggøres.

Skamfølelse

F.eks. har direktørens spontane respons på konkurrentens udfald givetvis stor betydning for alles oplevelse af hans ansvarlighed eller det modsatte. I situationen var min fornemmelse, at hans reaktion havde stor tilslutning i forsamlingen og dermed blev oplevet som dybt ansvarlig. Men når jeg her efterfølgende reflekterer over rektorernes reaktion på elevernes ideer, kan jeg komme meget i tvivl om netop deres perspektiv. I samme moment melder der sig en skamfølelse hos mig i forhold til, at jeg som konsulent var ansvarlig for, at den samlede proces kom godt i hus uden at tabe enkelt individer undervejs.

Var jeg medvirkende til, at de to rektorer blev kørt ud på et sidespor?

Det enkle og det generelle på samme tid

Når jeg ser tilbage på interaktionen og reflekterer med Mead's (1934, p.158) idé om »the particular other« og »the generalized other«¹ i tankerne, synes jeg at have responderet ud fra begge per-

spektiver samtidig. At tage disse to perspektiver samtidig er forbundet med en vis spænding – specielt når vi retrospektivt bliver meget bevidste om, at en eller flere af »the particular others« har haft en defensiv eller tilbagetrukket attitude.

Særligt interessant bliver det, hvis vi ser på, hvad der skete i et inklusions/eksklusionsperspektiv, som beskrevet hos Elias og Scotson ([1965] 1994) i deres interesse for magtrelationer og gruppedannelse. Dalal (1998, 2002) argumenterer for, at grupper får deres »vi« – identitet fra sådanne gruppedannelser, og at magtbalancen understøttes af den herskende ideologi. Mennesker er i det store og hele ubevidste om disse processer. De, som er etablerede i en gruppe, er ifølge Dalal parate til at tilskrive karisma til sig selv og stigma til outsiderne.

Jeg er overbevist om, at det indtryk, jeg gjorde, som enten insider eller outsider, bidrog til individuelle fortolkninger af min succes eller fiasko som konsulent. For dem, som betragtede mig som insider, var jeg utvivlsomt ansvarlig i og med, at jeg understøttede deres ideologi. Men i et lille hjørne af outsidernes bevidsthed må jeg have optrådt rimeligt uansvarligt (Have, 2007)

På samme måde kan vi reflektere over reaktionerne på direktørens meningsskabelse efter konkurrentens udfald. Vi kan stille spørgsmålet, om direktøren i virkeligheden handlede ansvarligt, hvis nogen fra hans lederkollegium synes at mene det modsatte!

Svaret er ligesom i konsulentens tilfælde ikke helt enkelt. Jeg og læseren kan selvfølgelig forsøge at forholde os til spørgsmålet ud fra den viden, vi har. Men langt mere interessant vil det være, hvis direktøren selv får iscenesat sine refleksioner over, hvad der var/er i spil i situationen. D.v.s. arbejder med sin bevidsthed og dermed også med sin identitet.

Arbejdet med vores bevidsthed kan ske med afsæt i en idé om,

- at forandring opstår i social interaktion blandt indbyrdes afhængige mennesker
- at konflikt og magtrelationer er hoveddrivere i processen, eftersom mennesker har forskellige intentioner og ambitioner (Griffin, 2002)

Magtrelationer

Succes eller fiasko

Iscenesættelse

Bevidstheden i bevægelse

Ideologi

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9 Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

- at selvom vi er sat i spidsen til at styre, så kan vi som individer ikke kontrollere udfaldet af interaktionen.

Hvis vi tager denne ideologi alvorligt og ser ansvarlighed som emergerende mønstre af sociale interaktionsprocesser, der hele tiden og på samme tid er til forhandling i de nære relationer og i det mere generelle perspektiv, vil vi få en helt anden fornemmelse af ansvarlighed i vores her og nu – interaktion. Dog vil denne helt anden fornemmelse ikke være rensset for den spænding, der er forbundet med gensidig afhængighed og konfliktende ansvarlighedskurser.

Ansvarlighedens kvalitet

Det skifte, som vi måtte opleve i ansvarlighedens natur, fratager os ikke vores forpligtelse til at vælge, hvilke interesser vi vil tilgodese eller afskrive – bevidst eller ubevidst. Dette på trods af, at selv det at vælge også er en emergent social proces. Hvis det at træffe valg foregår meget på det ubevidste plan, gør det nok livet nemmere, men kvaliteten af ansvarligheden og dermed også styringen bliver ringere.

En øget bevidsthed omkring vores erfaringer i detaljen i sociale interaktioner kan måske nok føles lidt ukomfortabelt, men båndbredden i vores ansvarlighed og dermed kvaliteten af vores styring vil øges betydeligt.

D. Konklusion – »to be responsible but not in control«

Laboratorier og eksperimenterier som metaforer for small eller large scale iscenesættelser af dagligdagens styringsudfordringer giver i høj grad mening.

Ikke så meget i den klassiske forståelse af begreberne, men som »forstyrrende« metaforer, der kan sætte skub i vores bestræbelser på at skabe nye styringsformer, hvor selvrefleksiviteten kommer i fokus og vi kommer tættere på at forstå og mærke, hvad der er i spil, når vi er »responsible but not in control«.

At arbejde med fokus på ansvarlighed og styring i et eksperimentelt perspektiv, som det er beskrevet og diskuteret i denne artikel, er ikke lutter lagkage og konsensus. Der er tale om hårde, konfliktfyldte, mønsterbrydende og risikofyldte processer, hvor forestillingen om, hvem man er, sættes i spil. Det gør den for så vidt altid, men en af

grundtankerne i denne form for eksperimenteren er, at når vi »leger« – leger vi for alvor.

På trods af, at vi på forhånd er tildelt formelle roller, er vores legitimitet og autencitet hele tiden til forhandling. Når et forum af interesserter med forskellige præferencer er samlet om en konkret opgave, som f.eks. at bidrage konstruktivt til en erhvervsskoles strategiudvikling, bidrager hver part ud fra sit helt legitime perspektiv og med hver sin intention. Der er altid formelle og uformelle magtrelationer i spil. Hver for sig kan aktørerne givetvis tænke kloge tanker, men når de bringes sammen, kan det måske umiddelbart opleves som en begrænsning for den enkelte, men der er også potentialet for, at der opstår noget unikt, som ikke ellers kunne være opstået, i de magtrelatationelle forhandlinger.

Der er et direkte link til alle de ikke iscenesatte eksperimentarier, vi hele tiden deltager i i det daglige. Den ekstra »båndbredde« den enkelte aktør udvikler i de iscenesatte eksperimenter via sin refleksivitet, vil uvilkårligt sprede sig til mange af de daglige interaktioner, man er en del af. Ligesom i det iscenesatte eksperiment vil man være mere klar på sin egen intention og dermed blive mere klar til at tage den andens perspektiv.

Resultatet er uforudsigeligt. Men prøv – det kan anbefales!

Note

1. »I have pointed out, then, that there are two general stages in the full development of the self. At the first of these stages, the individual's self is constituted simply by an organization of the particular attitudes of other individuals toward himself and toward one another in the specific social acts in which he participates with them. But at the second stage in the full development of the individual's self that self is constituted not only by an organization of these particular individual attitudes, but also by an organization of the social attitudes of the generalized other or the social group as a whole to which he belongs.« (Mead, 1934, p.158)

Litteratur

- Adorno, Th. (1966) *Negative Dialektik*. Suhrkamp. Frankfurt a.M.
- Dalal, F. (2002) *Race, Colour and the Process of Racialization*. New York: Brunner-Routledge.
- Derrida, J. (1995) *The Gift of Death*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Elias, N. & Scotson, J.L. ([1965] 1994) *The Established and the Outsiders: A Sociological Enquiry into Community Problems*. London: Sage.
- Elias, N. (1970) *What Is Sociology?* New York: Columbia University Press.
- Elias, N. ([1939] 2000) *The Civilizing Process*. Oxford; Blackwell.
- Engeström, Y. (1987) *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (1999) »Expansive Visibilization of Work: An activity – theoretical perspective.« *Computer Supported Cooperative Work*, 8., 63-93
- Gergen, K.J. (1994) *An Invitation to Social Construction*. London: Sage.
- Griffin, D. (2002) *The Emergence of Leadership: Linking Self-Organisation and Ethics*. London: Routledge.
- Have, C. (2007) *Responsibility in Consultancy – From a Perspective of Emergent Social Interaction*. Unpublished thesis. University of Hertfordshire.
- Johnstone, K. (1981) *IMPRO, Improvisation and the Theatre*. London: Methuen.
- Larsen, H. (2005a) »Risk and »acting« into the unknown«, in R. Stacey & P. Shaw (eds) *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvisation in Organizational Change*. London: Routledge.
- Majgaard, K (2008) *Slip Paradoxerne Løs*. Økonomistyring & Informatik – 24. årgang 2008/2009 nr. 3
- McNamee, S. & Gergen, K. (1999) *Relational Responsibility, Resources for Sustainable Dialogue*. London: Sage.
- Mead, G.H. (1923) »Scientific method and the moral sciences«, *International Journal of Ethics* vol. 33, pp. 229-47
- Mead, G.H. (1934) *Mind, Self & Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Shaw, P. (2002) *Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change*. London: Routledge.
- Shaw, P and Stacey, R. (2005) *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvisation in Organizational Change: Working Live*. London: Routledge
- Shotter, J. (1993) *Conversational Realities*. London: Sage.
- Shotter, J. (1994) »Conversational realities: From within persons to within relationships.« Presentation, The Discursive Construction of Knowledge Conference, University of Adelaide, February 21-25.
- Stacey, R.D., Griffin, J.D., Shaw, P. (2000) *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?* London: Routledge.
- Stacey, R.D. (2001) *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. London: Routledge.
- Stacey, R.D. (2003) »Learning as an activity of interdependent people« in *The Learning Organisation* vol. 10, pp.325-31.
- Stacey, R.D. (2003b) *Complexity and Group Processes: A Radically Social Understanding of Individuals*. New York, NY: Brunner-Routledge.
- Stacey, Ralph (2007) *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity*. N.Y. Prentice Hall.
- Streatfield, P.J. (2001) *The Paradox of Control in Organizations*. London: Routledge.