

Den sidste ledelsesteori

Af Klaus Bakdal

Introduktion

Den sidste ledelsesteori handler om hvad teorier om organisation og ledelse gør, skal kunne og hvad de ikke kan. Artiklens påstand er, at det er en absurd og falsk forestilling, at man kan implementere teorier. Man kan ikke installere en teori, som et program installeres på en computer. Men teorier kan dog noget. De kan bruges som spejle, filtre eller refleksive flader, så man bedre kan forstå ledelse. De er briller på egen praksis, og dét er noget andet.

Lad mig indlede med en bekendelse: Denne artikel er blevet til i trods. Jeg blev inviteret til at give et bud på "den næste bedste ledelsesteori" (hvilket jo dog er en ambition!), og det var vanskeligt midt i eget hovmod ikke at takke ja. Så der sad jeg, og skulle i gang med at regne den ud, den næste ledelsesteori. Så slog det mig ikke alene at jeg ikke kunne, men også at det i princippet var en opgave på absurde præmisser. Et interessant fagligt udviklende benspænd, men absurd at skulle kunne komme i mål med. Hvem troede jeg at jeg var? Hvem tror man egentlig man er, når man giver sig i kast med sådan noget, endsige udråber sådan noget? Derfra kom artiklens titel af sig selv "Den sidste ledelsesteori". Et opråb eller et kampskrift iklædt artiklens forklædning, for nu må det høre op! Titlen "Den sidste ledelsesteori" som en paradoksal kommentar i sig selv på, at teorier kan ophøjes til særlige organisatoriske fænomener, hævet over organisationen selv. Titlen som en ledetråd til forfatteren om, at opråbet skal gælde klart og højt: Nu gider vi ikke længere være slaver af organisationsteoriernes tyranni!

Så er vi i gang!

Denne artikel er skrevet rundt om denne pointe i tre tempi. Artiklens version 1.0 er en argumenteret afvisning af implementeringsforestillingen. Fra et lederperspektiv er konklusionen den, at en leder ikke må gemme sig bag en teori. Det er i bedste fald betydningsløst, og i værste fald en blindhed for organisationens egen nødvendighed. Version 2.0 forsøger at påvise, at den mest ædruelige anvendelse af teorier om ledelse anvendt i ledelse er, at anvende den som refleksiv flade. Hvordan kan vi forstå os selv, givet eksempelvis Adizes ledelsesroller versus brændende platforme? Hvilken flade (altså ledelsesteori) lader til at være mest hjælpsom for os, i alle vore kvaler og muligheder, og i al vor mangfoldighed og kompleksitet? Version 3.0 giver nogle bud på hvorledes man i praksis kan arbejde ud fra denne alternative forestilling om ledelsesteoriens forhold til ledelsespraksis.

Så hæng på! Og husk nu på, at artiklen er opdelt i versioner, ikke i dele. Betragt versionerne som tre russiske dukker inden i hinanden. De tre versioner har hver deres konklusion, og man kan stille sig enig og uenig på tværs, og man kan lade sig inspirere forskelligt. De tre versioner er forbundne (samme type dukke, samme udsmykning) gennem en fortløbende fortælling i spørgsmål-svar kæder: Version 1.0 svarer, at implementeringsforestillingen er falsk, og spørger hvad man så skal

med teori. Version 2.0 svarer, at teorien er en refleksiv flade på den komplekse organisation, og spørger hvordan man så skal gøre det. Version 3.0 svarer med syv konkrete bud, og spørger hvordan det ellers kunne se ud. Men hop gerne ind og ud af versionerne. Erstat gerne en dukke med en anden. Brug og misbrug gerne pointerne. Flå sætninger og afsnit ud af denne konktest, og sæt dem i en andens ærinde. Artiklen kan i sidste instans ikke have andet ærinde, end at skabe fornyet eller forbedret fokus på organisatoriske gerninger. Den kan jo trods alt ikke skabe dem!

Og lige så lidt som denne artikel, der trods alt bærer titlen "Den sidste ledelsesteori", kan skabe en organisation, lige så lidt kan en hvilken som helst tekst eller idé, uanset hvilken titel den bærer. Banalt? Ja, men så ofte forekommende. At organisationer forestilles at kunne lade sig skabe og forandre i en konkret teoretisk idé's billede.

Kunsten at kunne skelne

Kunsten har, som vi skal se det senere, snart 100 års jubilæum på den erkendelse, at der er væsens forskel (bogstaveligt talt) på *tegnet* (et maleri eller en teori) og *det betegnede* (motiv eller organisation). Videnskaben ligeså. Men tilsyneladende ikke organisationstænkningen.

Niels Bohr har blandt sine mange visdomsord dette: "*Naturvidenskab handler ikke om hvad naturen er, men om hvad vi kan sige om naturen*". Der er stor forskel på *naturen*, og på hvad vi kan *sige om naturen*. Forskel på teori og hvad den er teori om. Darwins teori om naturlig udvælgelse findes ikke derude i naturen som objekt, det er en sætning at begribe det derude med. En stor forskel. Freud fandt på selv'et deling i et overjeg, jeg og id, med henblik på at få mere ud af sine terapeutiske samtaler. Men de er jo ikke derude som sådan, det er en måde at forstå på. En stor og meget væsentlig forskel.

Darwins henholdsvis Freuds lære, er begge idéer udsprunget af konkrete menneskers konkrete overvejelser. Tanker og forestillinger baseret på erfaringer, med henblik på at gøre fremtidige erfaringer en smule mere relevante. Man forestiller dig Freud sidde med en blok og slå lidt streger, efter en lang dags konsultationer. Det kan også være han sidder med vældige strukturer af iagttagelser og data. Det er i princippet ligegyldigt. Hvad der betyder noget er, at den tredeling af jeg'et han når frem til, har en hensigt. Den skal kunne sige noget om det menneskelige sind, så det bliver muligt for Freud at udøve sin praksis mere relevant. Så længe den lader til at gøre noget godt er det fint, så kan vi godt kalde teorien sand. Når den ikke længere lader til at sætte relevante og betydningsfulde skel, så glemmer vi den (i modsætning til at kalde den falsk). Falskheden indtræffer, når vi leder efter id'et i pandelappen, i solar plexus eller neurologiske baner. Det er vås! For det er ikke derude eller derinde, det der id, det er et forsøg på forklaring. Et forsøg på forbedring af klinisk praksis. Det er et tegn, ikke det betegnede.

Det er en hovedpointe i denne artikel, at den tilsvarende skelnen mellem teorier om ledelse og organisationer på den ene side, og faktisk ledelse og organisation på den anden side, er lige så åbenbar som at Darwins teori ikke er i naturen. Men det har vi ikke rigtig opdaget. Vi tror til stadighed at vi kan mase teorier ind i ledelse, men det kan vi ikke.

Jeg havde en leder i coaching, der selv mente han udøvede anerkendende ledelse. Han havde taget de rigtige kurser, læst de rigtige bøger, havde sprogbruget helt på plads. Blot forstod han ikke, hvorfor medarbejderne misforstod ham så meget. Det skulle coachingen handle om; hvordan kunne han få medarbejderne til at forstå og acceptere, at han netop var en anerkendende leder? Han kom altså med antagelsen om, at først stod teori og metode, dernæst den konkrete og nærværende relation mellem ham og medarbejderne. At misforholdet mellem ham og medarbejderne skyldtes deres manglende forståelse for det rigtige og sande, at han jo var anerkendende. Vores samtaler handlede eksplicit om, hvorvidt denne indstilling fra hans side kunne være et udtryk for manglende anerkendelse af medarbejderne. At de blev læst som dem der ikke havde forstået. Og denne historie er ikke enestående!

Den norske terapeut og leder af Diakonhjemmet Per Jensen, har sagt (efter bedste hukommelse) at ”*metode er en måde at forstå det man har gjort*”¹. Bemærk faktorernes orden: først gør man, så forstår man med metoden. Det bryder med hverdagsforestillingen om ledelsesmetode; først lærer og forstår man en ny ledelsesmetode, så gør man den. Metoden indgår i et hierarki, hvor den er teoriens praksismanifestation. Per Jensen lader til at mene, at faktorerne står i omvendt rækkefølge. Først gør jeg, i al sin mangfoldighed af idéer, tanker, tilstedeværelse, akuthed, fornemmelser, følelser og det hele. Dernæst – først dernæst – forsøger jeg at forstå hvad jeg har gjort, ved at tage metodiske (og dermed i en vis forstand teoretiske) termer og begreber i brug.

Organisations- og ledelsesteori er ikke derude. Det skal bruges til at beskrive og til at begribe med. I den offentlige debat, i videnskaben, i organisationerne selv. Og vi snyder på vægten og fordrejer og forplumrer, hvis vi tror vi kan mase teorierne ind.

Version 1.0

Ledelsesteorier kommer, ledelsesteorier går. Vi ved det godt. Feltet omkring ledelsesteori opfører sig som om, det ingen historie har, og som om det ikke er fæstnet i et større narrativ.

Eller også så har denne kommen og gåen en historie som en føljeton, og vi bliver kaldet til at finde dramaturgien. Vi kalder eksempelvis dramaet for ”pendulsving mellem poler”, og så sætter vi titler på polerne, såsom ”decentral-central”, ”procesorientering-produktorientering”, ”leder først – menneske først”, ”Topdown – buttomup” og så fremdeles. Vi lægger *beslutningskraften ud hvor den skal virke (decentralisering)*, indtil vi opdager det ikke løser alt, hvorefter vi må *samle ekspertisen, så vi får mest mulig synergi (centralisering)*. Frem og tilbage med pendulet. Hvorfor accepterer vi at ligge under for de, der profiterer af eller profeterer om disse udsving?

Pendulets placering er flygtig, og er kun trendy og smart i korte perioder. Dets placering har heddet alt muligt, blot de seneste årtier: Værdbaseret ledelse, den lærende organisation, matrixorganisering, projektorganisering, teamledelse, bestiller-udfører organisering, situationsbestemt ledelse, anerkendende ledelse, positiv psykologi, U-teori.

Vi læser ikke bagud, for speederen er hele tiden i bund. Stiltiende, om end sukkende, har vi nærmest accepteret det som en regel, at en ny chef må markere sig med en organisationsomlægning, et forandringsprojekt, og en klar udmelding om en ny ledelsesforståelse, baseret på nyere amerikansk forskning. Ikke baseret på en analyse af nødvendighed i stringent lokale forhold, men fordi det gør nye chefer nu engang. Om ikke andet så for at markere, at chefen er ny. Den ny chef laver det hele om for at vise, at han er ny! Vi lader den stå et øjeblik.

Om hvem er de så, de der påstås at profiterer og profeterer? Der kan anlægges mange perspektiver, og først og fremmest kunne der henvises til en overordnet diskursiv bevægelse. Og så alligevel: Konsulenter, forfattere og andre professionelle meningsdannere, der lever af at deltage i kapløbet om det næste sort indenfor ledelse og organisation. De der gerne at være dem der producerer det, men i det mindste være de første der opdager det. Chefer og topledere, der har større loyalitet parkeret i opbygningen af eget CV, end i den organisation der lønner dem.

Men først og fremmest bliver selve dette dramaturgiske fænomen med dets udsving, ikke sjældent betragtet som en naturlov vi er nødt til at underlægge os, og følge udsvingene så godt som muligt. Den er bedst, klogest og dygtigst, som akkurat før de andre kan se og formulere pendulets næste placering. Professionelle meningsdanner og karrierestyrede chefer indtager i en vis forstand blot deres rette og legitime position i det samlede spil. Det er spillet som sådan der er synderen.

Påstanden er, at nødvendigheden af disse skift i forandrings- og ledelsestilgange, ikke udspringer af organisationens nødvendighed (hvad det så er for en størrelse), men af noget andets nødvendighed. Det idéfabrikerende universitetsinstitut, det abonnementssælgende tidsskrift, det omrejsende konsulentcirkus. Tænk over det! Hvem har virkelig brug for- , og hvem profiterer af den næste store ledelsesteori?

Så derfor kære ledere; løsriv jer fra ledelsesteoriene åg, såfremt disse teorier fortsat alene skal opfattes som (midlertidige og skiftende) hellige tavler. Smid dem endelig ikke ud, men sæt dem i anden (jeres egen) anvendelse. Gør oprør mod at være medier for disse teorier og deres pendulsving. Den sidste ledelsesteori er naturligvis ikke en teori. Det er et opråb! Træd ud af dramaturgien, og basér jeres ledelsesudøvelse på noget, der udspringer fra jer selv! Der udspringer af relationer, kulturer og sprogbrug, således som de udfolder sig i de mangfoldige organisatoriske meningssystemer I allerede er indlejret i. .

En forudsætning herfor er fuldt, helt og endegyldigt, at gøre op med implementeringsforestillingen. Selve forestillingen om implementering hviler på et falsk grundlag. Så snart vi ønsker at implementere, står vi med en forsimplet virkelighed i form af en model, et kort eller en teori, som vi ønsker indarbejdet i organisationen, eller endog gjort til selve organisationen. Heri ligger falsummet. Organisationer i al sin mangfoldighed, vil altid være større, mere kompleks og ikke mindst mere gyldig, end en hvilken som helst forsimples vi måtte gøre os. Hvor sofistikeret, velunderbygget eller trolig den end måtte være. Det er et logisk faktum, der ikke er til at komme uden om. Lad os kalde det *kort* (det der skal implementeres) og *terræn* (der hvor det skal implementeres), for det er mere sandfærdige termer at bringe i anvendelse. Kort og terræn skal vi vende tilbage til.

Piben og termometret

Enhver abstraktion over en organisation er ikke en organisation, men en abstraktion. Præcis som et billede af en pibe ikke er en pibe (hvilket kunsten har vidst siden 1928). Der er udelukkende en symbolsk korrespondance mellem en faktisk pibe og Magrittes billede af en pibe. Den ene er af træ eller merskum, den anden er olie på lærred. Den ene kan der ryges tobak på, den anden kan man se på og sætte en ramme om.

Naturvidenskaben har siden cirka samme tid i øvrigt fastslået, at det er fysisk umuligt at undersøge et fænomen, uden samtidig at påvirke det. Populært er den tyske fysiker Werner Heisenberg blevet krediteret udsagnet, at når man sænker et lunken termometer i et glas koldt vand, vil termometeret afgive varme til vandet, hvorfor målingen ikke bliver helt korrekt. Man kunne også hævde, at det at måle vandets temperatur, giver en anden korrekthed. Vand+termometer.

Disse to erkendelser – 1) forskellen på abstraktionen og artefaktet og 2) at undersøgelse ikke kan undgå at påvirke det undersøgte, er altså tussegamle (eller etablerede) erkendelser. Men det har man ikke alle steder opdaget indenfor ledelses- og organisationstænkningen.

Vi kunne holde fast i, at Magrittes billede af piben er en abstraktion. At der findes en rigtig og sand pibe – måske den model han har anvendt – og dermed er billedet en abstraktion, på grænsen af en reduktion af den rigtige pibe. Men som antydnet ovenfor kunne vi også betragte det på en anden måde. At pibe og billede er lige ægte, lige sande, men at de beskriver væsens forskellige sandheder. Den ene er sand som pibe, den anden er sand som billede. De er begge lige sande, men efter væsens forskellige kriterier. Der er alene en symbolsk relation mellem disse to, men den relation har intet med billede henholdsvis pibes sandhed at gøre. Symbolikken er dog ikke uden virkning. Én ser Magrittes billede, og får lyst til at ryge. Én anden ser billedet, og kommer til at funderer over nationens livsstilsrelaterede sundhedsudgifter. Men altså, hvad vi i al fald ikke kan er, at ryge Magrittes billede (det kan man så principielt godt, men det er nok en speciel oplevelse).



På helt samme vis skal vi undgå at forveksle ledelsesteorier med ledelse, og organisationsteorier med organisationer. De er billeder. Gør vi ledelsesteori til ledelse (som at gøre Magrittes motiv til en pibe) begår vi en fejl. Så ryger vi et maleri. Vi får aflæst teorien alene ud fra organisationens perspektiv, og da ser vi teorien i et misvisende lys. Vi må i stedet undersøge korrespondancen mellem ledelsesteori og ledelse. Hvor er de begge sande, og på hvilken måde kan de da bidrage fornuftigt i hinandens liv?

Mødet mellem en teori og en organisation er netop et møde, og dét skal vi holde fast i. De har selvstændige sandhedsværdier, som måles uafhængigt af hinanden. Organisationen er sand i dens oplevede liv, i dens opnåelse af mål, i dens opfyldelse af ambitioner og så videre. En teori trækker på et videnskabeligt sandhedsbegreb, hvor den videnskabsmetodisk skal godtgøre sin sandhed. Organisationens tekstur er mennesker, borde, computere, kaffemaskiner og masser af papir. Teoriens tekstur er ord!

Tillad mig lige at stande en smule her. Det er trods alt en radikal påstand at hævde, at udøvet ledelse og teori om ledelse er væsens forskellige ting, alene forbundet af en symbolsk forbindelse. Denne påstand skal læses i et konkret perspektiv, et perspektiv af anvendelse. Husk nu på, at denne artikel ikke har som højeste ærinde at sige noget sandt om virkeligheden, men at gøre noget virkningsfuldt i virkeligheden. Fra en videnskabelig position kan det være svært at kapere denne påstand, alene ud fra den præmis, at organisationsvidenskaben lever af, at teori og praksis er konkret forbundne. Præmissen og perspektivet for påstanden om adskillelsen mellem teori og praksis, kan nok bedst anskueliggøres ved brug af begreberne sandhed og erfaring.

Hvornår er en påstand sand? Se, vi er aldeles vant til, at det er op til videnskaben (i almindelighed og det naturvidenskabelige paradigme i særdeleshed). At videnskaben må sætte objektive kriterier op, at påstanden kan efterprøves og gentages, at påstanden teoretisk og eksperimentelt kan efterprøves med henblik på verificering eller falsificering.

Den amerikanske filosof og pragmatiker John Dewey leverer et fantastisk alternativt sandhedsbegreb. Han beskriver en dreng, der er lagt til at sove på hans værelse, da han forskrækkes af en lyd på ruden. Forskrækkelsen er sand! Han går bævende hen mod vinduet og erfarer, at en gren i vinden kradser mod hans rude. Han lettes, og denne lettelse er ikke blot sand, den er *sandere* end forskrækkelsen. Sandheden bor ikke inde i objektiviteten, men er forbundet til den. Drengens opdagelse af grenen mod ruden (som en sand objektiv opdagelse) gjorde ikke forskrækkelsen fra før falsk. Forskrækkelsen var fortsat sand, men opdagelsen og lettelsen var sandere. Den var sandere fordi, den kunne sætte forskrækkelsen i et andet perspektiv, men den kunne ikke bagud eliminere den. En raffineret og inciterende anvendelse af begrebet sandhed. Bemærk at både den sande og den sandere oplevelse netop var oplevelse, en gjort erfaring. Sandhed kan på ingen måde nogen steder løsrives fra erfaringen. I en vis forstand er de et og samme. Sandheden bor ikke hos teoretikeren eller i teorien, mere end den bor hos lederen og i udøvet ledelse. Teoretikeren og lederen gør sig forskellige typer af erfaringer i forskellige kontekster, og de må begge søge så sande erfaringer som muligt. Måske teoretikeren ser lederen og ledelse som objekter for sin forskning, sine idéer og påstande, men hvorfor i alverden skulle lederen se på ledelse med teoretikerens perspektiv? Dét er præcis den intenderede frisættelse i denne artikel: Hvad er sandt for lederen? Hvis ledelsesteori og –metode kan hjælpe lederen til dette, så er det godt. Hvis teorien kan hjælpe lederen til at rejse sig fra sengen, og sætte briller på hende, så hun kan se grenen, så er det godt. Hvis teorien kan hjælpe hende til at forstå både forskrækkelsen og lettelsen, så hun kan lære af det, så er det godt. Men det er hele tiden med egen ledelsespraksis som højeste kontekst. Sandheden om ledelse (for lederen) kan ikke stå i en bog.

Derfor er teori på den ene side og organisation og ledelse på den anden side, aldeles og helt adskilte størrelser. De opstår i forskellige meningssystemer, de refererer til forskellige sandhedsbegreber, de bliver til i vidt forskellige erfaringsdannelse. Deres respektive liv er ganske enkelt forskellige. De har en symbolsk forbindelse, en form for gensidig genkendelse. Eller er den nu også helt gensidig? At forestille sig en ledelsesteori uden samtidig at forestille sig organisationer med ledelse i, er en absurd forestilling. At forestille sig ledelse uden teori er nok muligt. En verden uden malerier af piber, er i al fald mulig at forestille sig, samtidig med det er muligt at stoppe sin pibe med tobak. Teorien har brug for noget at være teori om, præcis som kunstmaleren har brug for et motiv. Men ikke nødvendigvis det omvendte forhold. Man kan så hævde, at enhver udøvet ledelse vil hvile på nogle præmisser og forestillinger, og at det er sådanne præmisser, forskellige teorier gør brug af, udfordrer og gør til ledelsesmetodik. Men selvom vi køber denne forestilling, gør det jo ikke lederen afhængig af en eksternt formuleret teori. Han kunne lige så vel blive gjort opmærksom på, at forholde sig til sine egne antagelser og præmisser, og afprøve andre antagelser og præmisser, for at undersøge disses virkning. Fokus på egne ledelsesmæssige antagelser og præmisser, og undersøgelser af andres virkning. Udvidelse af praksishorisonter uden brug af ekstern ledelsesteori som en nødvendighed (men dog som en mulighed).

Det er altså muligt at forstå og praktisere ledelse uden brug af ekspliciteret teori. Man må gerne, men man behøver ikke! Senere i artiklen vil vi give en beskrivelse af, hvad den Sidste Ledelsesteori tilbyder af muligheder for god anvendelse af teori.

Den amerikanske filosof og videnskabsmand Charles Saunders Peirce er citeret for at have skrevet, at *en teori der ikke virker i praksis, ikke er en teori*ⁱⁱ. Det kunne fremstå som en kontramelding i forhold til denne artikel så langt, men det mener jeg ikke er tilfældet. Jeg læser ikke Peirce således, at en teori skal kunne virke, men som at en teori også er (behæftet med) praksis. At der kun og udelukkende findes praksis, og at en teori er en praksis fra en teoretiker der skriver, fra en elev der læser, fra en leder der forsøger at lade sig inspirere. Rundt om en teori er der en masse der faktisk gør noget. Og gør noget forskelligt, med forskellige udbytter. Hvis der kun findes praksis (at tale, at lytte, at skrive, at drikke, at tænke), og hvis intet er udenfor eller over en praksis, så mister begrebet sin evne til at kunne sætte skel. Vi kan derfor ikke tale om praksis, uden at hæfte en præcisering på. En skrivende praksis, en funderende praksis, en talende praksis.

Her kommer Heisenbergs vand og termometer ind i billedet. Vi kunne anvende Heisenberg som et selvstændigt argument for, at afvise implementeringsforestillingen, men vi kan også anvende ham i denne fortsatte argumentation.

Hvis alt er en praksis, og hvis disse praksisser ikke er aldeles adskilte verdener, så må praksis møde praksis, og forme sig til ny praksis. Der er mulige forbindelser mellem de forskellige praksisformer. Lige som der er forbindelse mellem Magrittes billede og eksempelvis en faktisk pibe. Således er der også forbindelse praksisformen *ledelsesteori* (som læsning, som undervisningsmateriale, som organisationsdiagrammer m.v.) og praksisformen *udøvet ledelse* (instruktioner, samtaler, ytringer, godkendelser m.v.). Men der er forskel på at tale om *forbindelser*, og at tale om det *samme som*. Hvis vi anerkender at en teori kan implementeres, så må denne kunne optræde i en form, hvor den er af samme art og karakter, som det den skal erstatte. At det er muligt at lave søg og erstat med en teori ind i en organisation. Det kan enhver se er umuligt.

Men denne lidt spekulative fremstilling er ikke det værste. Det værste er forestillingen om, at man kan måle vandets temperatur, uden at temperaturen ændrer sig. At man kan undersøge organisationens behov eller en ny ledelsesteoris virkning, uden at organisationen eller oplevelsen af ledelse der med flytter sig. Har man først sænket termometret i vandet, er udvekslingen af varme mellem vandet og det isænkede legeme begyndt, og man kan ikke længere skille dem ad. Og man kan ikke med rimelig præcision vide hvad der sker, hvis man sænker termometret, førend man faktisk har gjort det. Det er væsentligt. Holder man fast i enhver variant af forestilling om implementering, gør man det modsatte: Man forudsætter man kan undersøge uden at påvirke. At



man kan foretage en medarbejdertilfredshedsundersøgelse, der i sin praksisform i egen ret ikke påvirker medarbejdernes forestilling om ledelsen. At man kan annoncere en ny ledelsesstrategi, men at ingen agerer anderledes, da strategien jo ikke er implementeret, men kun annonceret. At man kan isolere det implementerede fra det man implementerer i. At U-teori er det samme i Holstebro og Hundested, i børnehaven og på forvaltningen, i praksis og i teorien. Ellers kan man hverken benchmarke eller evaluere. Er der nogen, overhovedet, der tror

på det? Alt dette følger med, det sekund man anvender termen implementering.

Man kan indvende, at organisationer og ledelse trods alt ikke er kunst eller naturvidenskab. At Magrittes pibe og Heisenbergs termometer ikke er andet end allegorier, som i denne artikel forsøges – ja undskyld – implementeret i kontekst af organisations- og ledelsesforståelse.

Det er faktisk sandt, men måske på en lidt overraskende måde. Termen allegori kommer af græsk og betyder: sige noget andet. Typisk at noget eller nogen, er symbolsk for noget andet. På denne vis er det oplagt, at alt det frembragte er allegorier. Og hvordan skulle det egentlig kunne være anderledes? Denne artikel kan aldrig *blive* ledelse. Den vil kun kunne være *om* noget. Det allegoriske element er derfor uundgåeligt. Valget af allegoriske elementer er så til gengæld velvalgte og velovervejede. De handler begge meget eksplicit om nogets forbindelse med noget andet. Det handler begge om, noget aldrig kan blive det samme som noget andet. De adskiller sig – umiddelbart ved, at Magritte handler om den minimale forbindelse mellem maleriet og piben som symbolsk, og alene kan bæres af en mellemmand, et menneske, mens Heisenberg (jo) faktisk får blandet tingene sammen.

Denne modsigelse er dog kun tilsyneladende. Her skal man komme i hu, at dette ikke er en artikel om Magritte og Heisenberg, men at disse anvendes til noget andet. De skal ikke komme i mål, men skal anvendes til noget. Præcis som en teori om ledelse ikke i sig selv kan komme i mål som andet end en teori, men som dog kan anvendes til noget. Anvendelsen af Magritte og Heisenberg er delte, og skal ikke kunne det samme. Magritte anvendes til at illustrere, at teori om ledelse ikke er det samme som ledelse. Heisenberg anvendes til at illustrere, at når teori møder ledelse, kan de ikke skilles ad. De anvendes til dette, og ikke til andet. Jeg trækker ikke alt muligt om Magritte og malerier, og alt muligt om Heisenberg og kvantemekanik ned over feltet ledelsesteori. Det er alene disse specifikke elementer, der har inspireret mig til at illustrere min pointe.

Det kan jeg godt gøre allegorisk, for hvilken sproglig forholden sig til ledelse og ledelsesteori vil ikke være allegorisk? Det kan jeg godt fordi, rækkevidden af adskillelsen af maleri og motivets ophav er langt mindre end de implikationer vi skal forholde os til, når vi adskiller teori og ledelse. Ligesom et termometers udveksling af varme med vand, er en langt mere snæver og overskueligt pointe, end at gøre anvendelse af idéer i sin udøvede ledelse.

Man kan også sige det enklere: Når det umulige i forestillingen om implementeringen kan påvises med så simple og velafgrænsede billeder, så bliver umuligheden i den langt mere komplicerede organisation desto mere tydelig.

Vi må derfor uigenkaldeligt droppe forestillingen om implementering. Ikke som en spekulativ teoretisk baseret pointe, men som en organisatorisk og ledelsesmæssig praksis. Man kan ikke implementere noget. Man kan lade noget møde noget andet. Man kan lade en idé møde sine eksisterende idéer eller gerninger. Og det er alt rigeligt.

Version 2: Kort og terræn er lige virkelige

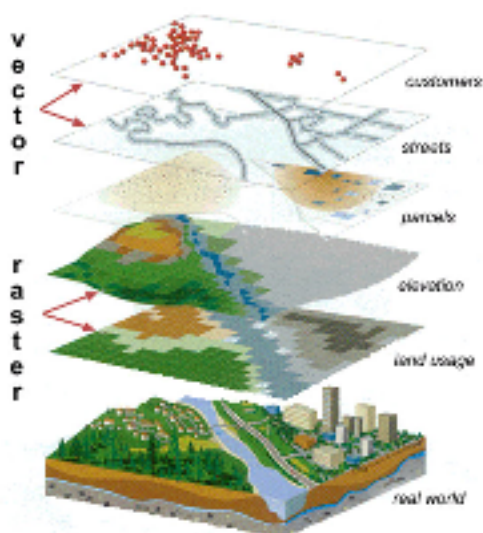
Indtil videre har vi haft meget fokus på at afmontere noget, nemlig forestillingen om implementering, og meget lidt fokus på at sætte noget i stedet. I en vis forstand kunne vi erklære

artiklens version 1.0 for afsluttet, eftersom det er en selvstændig hæderlig pointe, at bidrage til aflivningen af implementeringsmyten.

Det foregående og det kommende i denne tekst, er derfor tilsammen artiklen version 2.0. Det kommende er et bud på at sætte noget i stedet, men noget andet kunne med lige så god ret sættes i stedet.

Jeg vil starte med en anden allegori, udvalgt efter at acceptere konklusionerne trukket af Magritte og Heisenberg, og som tillægger en begyndende anvendelse. Kort og terræn.

Kort og terræn minder meget om forholdet mellem maleriet og motivet. Et kort *af* virkeligheden. Men, kortet findes jo, og hverken hinsides eller i uvirkeligheden. Kortet findes i virkeligheden, og følgelig er verden blevet (lidt) anderledes, allerede da kortet er frembragt. Kortet er ikke kun en udvalgt gengivelse af verden, kortet er lige så meget i verden. Hertil kommer den forandring af virkeligheden, som anvendelsen af kortet vil bevirke. Der vil blive kørt mere på indtegnede veje, end på de der ikke er indtegnet. Og så videre. Dermed er Heisenberg pointen inkluderet. Vi kan principielt ikke iagttage, analysere, gengive eller illustrere noget, uden også at påvirke det gennem interaktionen mellem eksempelvis analysen og det analyserede. Altså, hvilken arbejdsplads forbliver eksakt som før, efter dens trivsel er blevet undersøgt via interviews og spørgeskemaer?



Et kort er en abstraktion over et terræn. Forskellen er så, at kortet har til hensigt at skabe en gengivelse af det aktuelle terræn, og vil derfor altid være ukorrekt, eftersom terrænet ændrer sig mens kortet skabes (denne pointe som tid og foranderlighed kunne være et selvstændigt angreb på implementeringstanken, som vi af pladshensyn ikke inddrog ovenfor). Og med mindre kortet er i størrelsesforhold 1:1, vil kortmageren skulle foretage forsimplinger og fravalg, skabe et symbolsprog med videre. Alt sammen med henblik på, at kortanvenderen kan navigere i terrænet. Ledelses- og organisationsteorier har samme forhold til organisationer og udøvet ledelse, som kortet har til terrænet, blot med den forskel, at kortet her udtrykker den ønskelige organisation. Kortet er ikke en afspejling (i forsimplet form), men en projicering af en forestilling. Kortets relation til terrænet er

derfor ikke en gengivelse med forsinkelse, men en gengivelse på forventet efterbevilling.

Problemet opstår, når forventningen skal indfries. Anvenderen af kortet ønsker nemlig med implementeringsforestillingen i hånden, at ændre terrænet i henhold til kortet. Det forsimplede kort skal omdannes til (eller i) det pr. definition mere komplekse terræn, og det kan det ikke tåle. Præcis som når vi zoomer ind i Google Earth, dukker der flere og flere aktive elementer op på kortet, efterhånden som størrelsesforholdet mindsket. På bekostning af det store overblik (og det er endda alt sammen kortudsnit, den affotograferede, behandlede og genskabte version af virkeligheden; ikke terrænet selv).

At tro man på nogen måde kan implementere en ledelsesteori, er det samme som at sige, at man kan have det fulde overblik og have alle aktive elementer i spil på samme tid. Eller det er at hænge sin loyalitetskappe på kortet og ikke på terrænet. Eller at man kan fryse tiden. Eller at

abstraktioner er mere konkrete eller vigtige end mennesker og relationer. Uanset hvad, sludder og vrøvl.

Implementering er, at forveksle kort med terræn eller ikke være i stand til eller opmærksom på, at der overhovedet optræder en forskel.

Se på sætningen tidligere i dette afsnit: *Et kort er en abstraktion over et terræn.* Se på billedet endnu længere oppe, hvor der dannes adskillige kort over det samme terræn. Det kan lade sig gøre fordi der naturligvis kan abstraheres på mange måder over terrænet. Kortet er ikke en gengivelse og heller ikke en reduktion. En gengivelse forsøger at være det samme som, og en reduktion er principielt det samme, men i mindre format. Et kort over et bjergmassiv indeholder dog intet bjergmateriale. Det er papir og farve, eller det er 1 og 0 i et digitalt kort. Kortet er ingen reduktion, det er en abstraktion.

Det var samme pointe som med Magrittes billede; forskel på reduktion og abstraktion. Der nåede vi frem til, at både billede og pibe havde hver deres sandhedskriterium. Det gælder også for kort og terræn. Det vil dog sige, at terrænets sandhed dårligt kan være andet end dets væren. Det vil vi overlade til filosofien. Men kortet står jo allerede i relation til terrænet, ved at være en abstraktion over det. Hvilken sandhed repræsenterer det så? Svaret er anvendelighed. Et kort er ligeså sandt, som det er anvendeligt. Det er altså ikke kortmageren, men kortanvenderen, der har retten til bedømmelse af kortets sandhed. Den form for abstraktion kortet repræsenterer og inkarnerer, står i et direkte forhold til forestillingen om anvendelse. Et kort over vejnettet skal guide os fra A til B, et kort over søer og vandløbs forbindelser kan hjælpe os til at finde det gode fiskested. Kortets sandhed ligger ikke i gengivelsens troværdighed i forhold til terrænet (det ville være at trække på reduktionen som metafor), men i kortets realiserede evne i anvendelsen.

Det kan virke mere end almindelig banalt, men flyt så metaforen over i forholdet mellem ledelsesteori og ledelse. *Teoriens sandhed ligger ikke i, om den siger noget rigtigt om ledelse, men i om den kan bruges til ledelse.* Sæt dette filter på stort set al ledelsesteori og erfar, at teoriens egne præmisser har fået dette sandhedsfilter galt i halsen. Fordi der ikke kan tales om en teoris sandhed, førend nogen prøver at gøre noget med den. Førend nogen prøver, om den duer som et kort, at navigere efter; et kort blandt mange instrumentelle og sanselige adgange til, at støtte den faktiske navigation. Det svarer nøje til sætningen fra tidligere i artiklen; *En teori der ikke virker i praksis, er ikke en teori!* Om teorien er sand er et spørgsmål om, hvorvidt den kan anvendes relevant i praksis. Hvordan den virker er ikke et spørgsmål om omsættelighed 1:1, men om dens konkret oplevede anvendelighed til at sige noget meningsfuldt, som et refleksivt redskab på udøvet ledelse.

Videnskabsteoretisk peger en sådanne tankegang på amerikansk pragmatisme.

William James havde tilsyneladende tid og vid til at beskrive det kort og præcist i den lille artikel "Hvad pragmatisme betyder":

"Det empiriske sindelags regens og den oprigtige opgivelse af det rationalistiske sindelag. Det betyder den åbne himmel og naturens muligheder, frem for dogmer, kunstighed og prætentionen om sandhedens endeligt"ⁱⁱⁱ

William James om sandheder og sandheds-begreber i form af sandheden som noget endeligt:

”Hvis man følger den pragmatiske metode, kan man ikke se på nogen af disse ord som en afslutning af sin søgen. Man kan bringe den praktiske kontantværdi frem af hvert ord, sætte det til at arbejde i ens erfaringsstrøm. Det forekommer altså mindre som en løsning end som et program for mere arbejde, og særligt som en indikation af måderne hvorpå eksisterende realiteter kan forandres. Teorier bliver således instrumenter, ikke svar på gåder, vi kan hvile os på^{iv}”

Teorier bliver instrumenter for det væsentlige, nemlig erfaringsstrømmen. Det er findes foran næsetippen i organisationen, og som teorien som et instrument må hjælpe til at få lidt styr på. Det er noget væsentligt andet end teorien, som en implementerbar størrelse.

Sandheden om eksempelvis værdibaseret ledelse findes i alt det den bruges til, og i alt det den kunne bruges til. I al den meningsdannelse den har tilført ledelsespraksis. Også når forskellige anvendelser står i modsætningsforhold til hinanden.

Derfor er dette den sidste ledelsesteori. Dette er et manifest, en erklæring der lyder:

Der findes ikke teorier om ledelse, såfremt termen *teori* refererer til det naturvidenskabeligt baserede videnshierarki (fra hypotese over teori til lov). I så fald ville vi principielt kunne opnå en lov om ledelse, og forestillingen om sandhed ville kunne forstås indenfor videnskabens iagttagelse, analyse og konklusionsdannelse af virkeligheden, som om denne proces ikke påvirkede virkeligheden.

Der findes teorier om ledelse, såfremt vi tager termen *teori* etymologisk for pålydende: ”Teori kommer af græsk - *theoriein* - at se/at beskue og oversættes normalt som ”betragtning” (fra wikipedia). Hvis teori er *betragtning*, så lad os kalde teoretikeren *leverandør af betragtninger*, lad os kalde lederen *betragter* og lad os kalde ledelse *det betragtede*.

Således bliver ledelsesteori til lederens mulighed for at betragte (virkning af egen) ledelse, med brug af (andres) teorier.

Dette er konklusionen for artiklen Den sidste Ledelsesteori 2.0. Den slutter med et manifest, som samtidig er begyndelsepunktet for det uundgåelige spørgsmål: Hvad så?

Version 3.0 Hvad så?

Så langt så godt. Implementeringsforestillingen er afvist (artiklens version 1.0), og ledelsesteori er blevet indrammet som instrument til ledelsesrefleksion (artiklens version 2.0). Hvad der mangler er – fortsat – at fylde et efterladt tomrum ud. På dette faldt skal tungen holdes mere en almindeligt lige i munden, så artiklens nøglepointer ikke bliver en boomerang lige i nakken. Lad os dvæle en kort stund ved de frembragte påstande i denne artikels første to versioner:

- Forandringer i ledelsestilgange og –teorier, skyldes ikke givet en nødvendighed udsprunget af organisationen.
- Selve forestillingen om implementering hviler på et falsk grundlag.
- At skrive/læse/tale om organisation og ledelse, er at abstrahere over og fra samme, og vil således også være løsrevet fra samme.
- Man kan ikke have selv den mindst indgribende iagttagende relation til noget, uden samtidig at påvirke det.
- Begrebet sandhed refererer til hvad noget gør, ikke til hvad noget er.
- Teorier er sande for lederen, når hun kan anvende dem til at reflektere over virkningen af egen ledelse.

Vi har i en vis forstand inddæmmet rækkevidden af teorier til, at bidrage til refleksion over udvirket ledelse. Men ledelsesgerningen skal vel trods alt være tilstede, inden der er noget at reflektere over? Det må artiklens version 3.0 handle om.

I en vis forstand burde den slet ikke være medtaget, eftersom risikoen for at skabe endnu en teori i den forkastede forstand, er alt for stor. Hvad jeg dog finder muligt og tilgængeligt er, at give et bud på en håndfuld anvisninger, som nærmest af sig selv falder ud af konklusionerne fra artiklens forrige to versioner. De er – og bliver ikke andet end – anvisninger. De viser noget an, som i ”Se, sådan kunne man også se på det”.

Vi kunne forsøge at indramme anvisninger som ”*at danne sig og at danne sin ledelse gennem refleksion over egen praksis*”. Ledelsesteoriens placering i denne forestilling er så, at danne medie for selve refleksionen. Man får ikke øje på sine blinde pletter, uanset hvor meget man ser efter, uden at der sker en form for forskydning eller brud med sædvanlig praksis. Uden en andethed, vil der blot blive mere af det samme.

Praksis er først og sidst det væsentligste. Du står som leder foran dine medarbejdere, og det er dig de møder. Du kan vel være inspireret af en bestemt ledelsesteori, men det er dig og ikke teorien de møder. Din loyalitet vil alligevel skulle være overfor dem, overfor opgaven, overfor organisationen. Du kan ikke sætte ledelsesteorien mellem dig og dem, men du kan have den i baglommen. (her får I med mig at bestille). Din faktiske ledelsespraksis må du danne ud fra din ledelsespraksis. Det bider sig selv aldeles i halen. Du kan være inspireret af din tidligere leder, af en professor fra studiet og i interessante idéer, men du står foran dem, og de bedømmer dig som dig. For ikke at gå i selvsving i denne selvreference (danne praksis af praksis), må en forskydning finde sted. Det refleksive element. Det er væsentligt at påpege, at denne refleksivitet går begge veje i tid. Refleksionen er forskydning, der muliggør, at lære af de erfaringer, som allerede er gjort (hvordan kan jeg forstå dét møde?), og refleksionen er at lære af kommende erfaringer, ved at iscenesætte dem specifikt efter at kunne danne sig efter dem (hvad nu hvis vi holdt mødet på denne anden måde næste gang?).

Hermed er de syv handlingsorienterede anvisninger:

- 1) *Ud med (en andens) teori, ind med (vores) etik!*

Organisationen og ledelsen i den er alle os, alle vore relationer, al vort sprog, følelser og forståelser. Det er i allerbredeste forstand alt det vi gør.

Ledelsesarbejdet i organisationen skal tage udgangspunkt i organisationens mangfoldige liv, og ikke i ledelsesteorien. Eller man kan sige de skal referere til- og være loyal overfor organisationen, og ikke overfor teorien. Dermed bliver ledelsesteorien et værktøj, et hjælperedskab, en forståelsesramme, og ikke noget der skal virkeliggøres. Lige så lidt som et sæt briller skal virkeliggøre hvad det ses gennem det. Referencepunktet bliver i stedet organisationens egen etik. Etik forstået aldeles konkret.

Undersøg, undersøg, undersøg. Undersøg hvad vi (allerede) implicit tillægger det gode arbejde og den gode ledelse, reflektér over det mulige og ønskelige avancement, og arbejd med det!

2) *Dan din praksis af din praksis*

Din praksis er din praksis, og ikke en andens. Men du råder ikke aldeles over din praksis. Virkningsfeltet af din praksis er spundet helt ind i dem, som involveres i din praksis. Din praksis kan ikke forstås løsrevet fra dine ledelsesrelationer. Du trækker først og fremmest den relevante viden om (din) gode ledelsespraksis ud af dine egne praktiske erfaringer med ledelse. At anvende begrebet praksis i denne sammenhæng er derfor dobbelttydig: For det første en forståelse af praksis som udøvet og relationel ledelse; din konkrete og faktiske ledelsesgerning og –ædfærd. For det andet en forståelse af praksis som refleksion og progression over ledelsesgerningen. Ledelsespraksis er at gøre sin ledelse i relationer, og ledelsespraksis en personlig forholden sig til denne praksis i relationer, og viljen til hele tiden at gøre det bedre. For begge typer af praksis er der hjælp (og kun hjælp) at hente i ledelsesteorien.

3) *Verbumisér!*

Gør de bærende organisatoriske ledelses-navneord til verber. Fra organisation til organisering. Fra strategi til strategisering. Fra leder til ledelse. Fra konference til konferencering. Fra plan til planlægning. Disse bærende verber skal flyttes fra en forestilling om objekter, til processuelle tilstande. Dermed tvinges organisationen til konstant at forholde sig til relevansen af den aktuelle praksis. Giver vores aktuelle organisering mening? Hvis ikke, hvilken form for strategisering tror vi da skal til, og med hvilken slags reflektering vil vi undersøge strategiseringen? Den mulige hastighed af, at forandre sin strategisering i stedet for sin strategi er hurtig, mere effektiv, og ikke mindst nærværende og oplevelsespræget for alle involverede parter.

4) *Vend de vigtige fortegn om!*

Kaos og kompleksitet indeholder større relevant forandringspotentialer end orden. Tvivl indeholder større relevant forandringspotentialer end afklaring. Kaos og kompleksitet er ofte termer der bringes i anvendelse, når der ikke kan findes en orden, eller når overblikket mangler. Impulsen er lige så ofte at *skabe* orden. Det kan let være en fejl. Iscenesættes en konstrueret orden, misligholdes eller fjernes det meningsoverskud, der lå i det kaotiske. Tilsvarende med tvivlen. Tvivlen indeholder en merværdi eller et meningsoverskud, som det er værd at bevare og undersøge, i stedet for at antage, at tvivlen kalder på afklaring.

At vende de vigtige fortegn om, er at forholde sig til sandheden, forstået som *alt hvad det gør*. Sandheden er, set fra oven, at organisation og udøvet ledelse er uhyre komplekst, og alligevel aldrig kan indfanges, gribes eller fastfryses. Organisation er allerede kompleks eller kaotisk, fuld af

tvivl og undren. Sådan er det, og se det lige ind i øjnene. Se det ind i øjnene med verbumiseringen, og alt det farlige forsvinder, og effektiviteten dukker frem, eftersom det er organisationens sandhed vi ser i øjnene, og ikke vores forestillede monopoliserede billede af organisationen vi ser.

5) Brug kort som kort (ikke som om de er terræn)!^v

Brug kort, brug masser af kort. Og brug dem som kort. Det er enkelt og banalt, men vi har vænnet os til noget andet. Vi har vænnet os til, at spørges der til organisationen eller ledelsen, kan vi fremvise organisationsdiagrammer og ledelsesprincipper. Det er hverken organisation eller ledelse, men billeder af det ("dette er ikke en pibe"). Brug kort af organisation og ledelse, når de er hjælpsomme. Skift dem ud når de ikke er det. Husk konstant hinanden på, at de alene er hjælpeobjekter, og at terrænet altid er mere kompliceret. Og pris jer lykkelige derfor!

6) Bring ledelse i spil – bring ledelsesresponsen i spil!

Ledelse er ikke en klippe. Ledelse flyder, forandrer sig og er akkurat lige så kompleks en del af organisationens samlede komplekse liv, som alle andre aspekter eller vinkler af organisationen, vi kunne trække ud. Ledelse er – som alle de øvrige aspekter – hvad det gør. Ledelse er derfor at gøre noget i tiltro til det er relevant, undersøge relevansen, og justere ledelse hertil. Gøre-reflektere-gøre, og huske på at også refleksion er at gøre.

Lederen må forskyde sin gerning til sin ledelse. Med ledelse som praksisformen foran lederen selv, er ledelse eksternalisering af lederen. Hermed bliver det muligt og effektivt, at lederen kan lade ledelsesgerningen undersøge. Med medarbejdernes og andres respons. For hvad er ledelse uden en leder og uden en medarbejder? God ledelse er ikke lig en god leder. God ledelse er den gode relation mellem leder og medarbejder i den større organisatoriske kontekst. Derfor må ledelse bringes i spil, og derfor kan det kun ske ved at sætte ledelsesresponsen i spil.

7) Teori muliggør fokus – kun du muliggør tilstedeværelse

Den sidste anvisning er betragtelig mere diffus, i sagens natur. Det handler om forskellen på fokus og tilstedeværelse. Når man fokuserer, snævrer man horisonten ind, men ser til gengæld skarpere. Dét er hvad man gør, når man anvender teori og metode som direkte praksisoverførsel. Man gør sproget bestemt, incitamentstrukturerne bestemte, eller noget tredje bestemt. Man danner et indenfor og et udenfor, og mister således adgang til anvendeligheden af alt det, der er udenfor. Det kan på det bestemteste anbefales, blot ikke hele tiden. Fokus med den indsnævrede horisont, må veksles med tilstedeværelse, hvor hele horisonten optræder, på bekostning af præcision. Fokus kan læres, det kan instrumentaliseres og sættes i system, forskellige fokuseringer kan afløse hinanden, men tilstedeværelse; det er dig der står åben og nøgen i det totale landskab. Jeg kan ikke få øje på én succesfuld leder jeg selv kender, der ikke er blevet respekteret for sin tilstedeværelse, om end det til tider navngives som en fokuseret leder.

Perspektiv?

Man kan ikke ryge et maleri. Man kan male et maleri og man kan ryge på en pibe. Det er forholdet mellem tegnet og det betegnede. Mellem det vi gængs betragter som forholdet mellem teori og praksis.

Med fænomenet "organisations- og ledelsesteori" har jeg taget den præmis til mig, at sådanne teorier opstår i en hel- eller halvregulær videnskabelig sammenhæng. Men hertil kommer al den managementlitteratur, der i konceptlignende form går direkte på med ureflekterede formler for god ledelsesudøvelse. Koncepter, titler og bøger, der ikke lader de mange hurtige selvhjælpsbøger til personlig udvikling meget tilbage at ønske.

Uanset om vi hylder principper fra Hegel, Dewey, Toyota, Scharmer eller Steve Jobs, og uanset om vi kalder konceptet for story telling, TQM eller LEAN, så er det vel simpel logik, at ingen nogensinde er kommet foran ved at gå i andres spor.

Artiklen og dens afsluttende anbefalinger tager det udgangspunkt, at fremdriften i ledelses- og organisationsudviklingen må tage sin begyndelse og slutning indefra. Fra sig selv. At avancementet ligger i evnen til at danne responser mellem *det vi gør* og *det vi vil*. Responser mellem vores praksis og vore forestillinger, og at netop disse to fænomener betinger hinanden. Vi handler bedst efter vore forestillinger, og vore forestillinger dannes af vore erfaringer. Men vore erfaringer og vore forestillinger er jo ikke fasttømrede og vel forankrede størrelser. Og responsiviteten mellem dem slet ikke. Teori og metode, fra videnskabelig kilde eller mere hurtig managementlitteratur, har deres berettigelse i netop disse punkter. I tolkningen og læsningen af vores erfaringer og vores forestillinger, og i frembringelsen af så relevant en respons og dialog disse to fænomener imellem. Teoriens berettigelse i organisationers udøvede liv bliver derfor instrumentel. Noget vi har med i baglommen, ikke noget vi har iklædt os.

Og det er op ad bakke. Det individualiserede menneske i projektsamfundets tidsalder kalder på alt det modsatte. På hurtige løsninger, fordi organisationens og mit eget projekt ikke har meget mere end et enkelt år at gøre godt med. Fordi synlige resultater er en nødvendighed, hvilket kalder på kvikkere og mere målbare løsninger, end anbefaling om responsivitet. Fordi mit personlige ledelsesprojekt er større end organisationens projekt, og følgelig kapitaliseringen af forandringsprojekter aflæst på CV'et.

Præcis derfor er den største boomerang denne artikels forfatter får i nakken denne:

Hele denne artikel har været alt det den advarer imod, netop en iklædning. Dette er ikke en artikel, dette er et meningsbaseret opråb, klædt ud som en artikel. Fordi så mange incitamentstrukturer taler for den implementeringskultur, som hele dette opråb er oppe imod. Derfor må det netop være det: Et opråb. En kalden efter en kærlig revolution: Nu vil vi altså ikke længere sprinte efter karrierecheferne og de hurtige managementkonsulenter! Nu vil vi hellere lade de kreative dialoger folde sig ud lige her hvor vi er, med sigte på det vi gerne vil. Gøre os erfaringer, granske disse erfaringer, og gøre de næste erfaringer en tand mere relevante. Det er for resten også sjovere!

Anvendt litteratur m.v.

Rene Magritte: *La trahison des images, 1927-28*

John Dewey: *Erfaring og opdragelse (Hans Reitzels forlag, 2008)*

Tidsskriftet *Philosophia*, årgang 26, nummer 3-4

Claus Madsen og Per Munch (red.): *Med Dewey in mente (KLIM, 2008)*

Finn Thorbjørn Hansen: *At stå i det åbne (Hans Reitzels forlag, 2008)*

Tor Nørretranders: *Det udelelige (Gyldendal, 1995)*

Abraham Pais: *Niels Bohr og hans tid (Spektrum, 1996)*

Bente Elkjær: *Når læring går på arbejde (Forlaget Samfundslitteratur, 2005)*

Hanne Feldthus: *Den stemsikre vej til fiasko (Gyldendal Business, 2008)*

Wikipedia

ⁱ Sagt på lukket seminar i Villa Venire, sommeren 2009

ⁱⁱ Om end slagkraftigt, må jeg erkende ikke at kunne finde en rimelig kilde. Men med måske endda endnu mere radikal betydning dette citat af Peirce: "For at vurdere betydningen af et teoretisk begreb, bør man inddrage de praktiske konsekvenser, man kan forudse ved forskellige bestemmelser af begrebets sande betydning. Det er summen af disse konsekvenser, der konstituerer den fuldstændige betydning af begrebet". Fra Bente Elkjær: "Når læring går på arbejde", p. 74

ⁱⁱⁱ William James: "Hvad pragmatisme betyder". Tidsskriftet *Philosophia*, årgang 26, nummer 3-4 p. 18

^{iv} William James: "Hvad pragmatisme betyder". Tidsskriftet *Philosophia*, årgang 26, nummer 3-4 p. 19

^v En kollega fortalte mig, at en lærer engang havde sagt til hende: "Hvis kortet og terrænet ikke passer sammen, så stol på terrænet".