ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Christensen, Lone

Doctoral Thesis

Strategiimplementering: Styringsbestræbelser, identitet og affekt

PhD Series, No. 18.2019

Provided in Cooperation with:
Copenhagen Business School (CBS)

Suggested Citation: Christensen, Lone (2019) : Strategiimplementering: Styringsbestræbelser, identitet og affekt, PhD Series, No. 18.2019, ISBN 978-87-93744-79-0, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg, https://hdl.handle.net/10398/9732

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/222892

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

WWW.ECONSTOR.EU

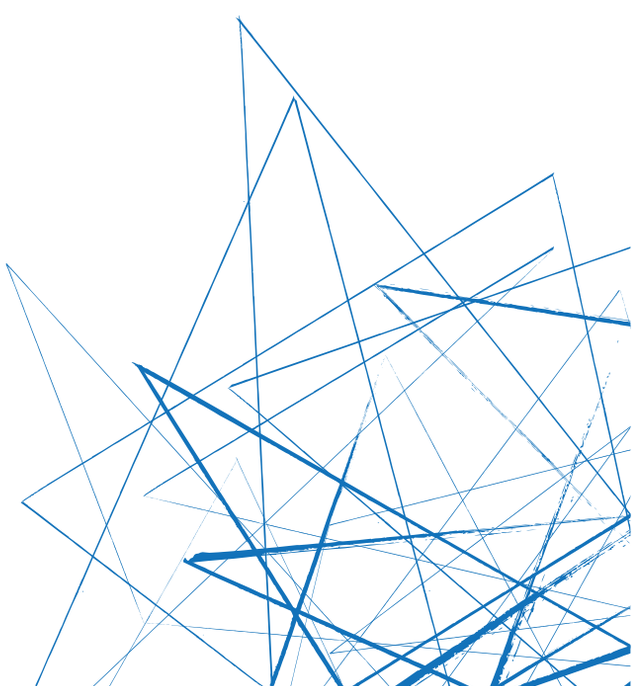
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

WWW.CBS.DK

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93744-78-3
Online ISBN: 978-87-93744-79-0



STRATEGIIMPLEMENTERING: STYRINGSBESTRÆBELSER, IDENTITET OG AFFEKT

PhD Series 18-2019

Lone Christensen

STRATEGIIMPLEMENTERING

STYRINGSBESTRÆBELSER, IDENTITET OG AFFEKT

Doctoral School of Organisation and Management Studies | **PhD Series 18.2019**

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

STRATEGIIMPLEMENTERING:

STYRINGSBESTRÆBELSER, IDENTITET OG AFFEKT

PhD. afhandling

v. Lone Christensen

Doctoral School of Organization and Management Studies,

Department of Management, Politics and Philosophy

Copenhagen Business School

Vejledere: Steen Vallentin, Copenhagen Business School, Ursula Plesner, Copenhagen Business School og Morten Nissen, Aarhus University.

Antal ord: 114.151

Lone Christensen
STRATEGIIMPLEMENTERING:
STYRINGSBESTRÆBELSER, IDENTITET OG AFFEKT

1st edition 2019
PhD Series 18.2019

© Lone Christensen

ISSN 0906-6934
Print ISBN: 978-87-93744-78-3
Online ISBN: 978-87-93744-79-0

The Doctoral School of Organisation and Management Studies is an active national and international research environment at CBS for research degree students who deal with economics and management at business, industry and country level in a theoretical and empirical manner.

All rights reserved.
No parts of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher.

INDHOLDSFORTEGNELSE

TAK 9

1. INDLEDNING 10

1.1. STRATEGIIMPLEMENTERINGSVÆRKTØJER SOM STYRINGSTEKNOLOGIER 12
1.2. STYRINGSNETVÆRK: ETABLERINGEN AF ALLIANCER OMKRING FÆLLES MÅL OG INTERESSER 14
1.3. IDENTITET OG AFFEKT: NÅR DER OPSTÅR MARKANTE HOLDNINGER OG STÆRKE FØLELSER 14
1.4. FORSKNINGSSPØRGSMÅL 16
1.5. AFHANDLINGENS BIDRAG 17
1.6. AFHANDLINGENS OVERORDNEDE STRUKTUR OG KAPITELOVERSIGT 18
1.6.1. FØRSTE DEL AF AFHANDLINGEN: TEORETISK OG METODISK RAMMESÆTNING 18
1.6.2. ANDEN DEL AF AFHANDLINGEN: ANALYSE 19
1.6.3. TREDJE DEL AF AFHANDLINGEN: KONKLUSION 22

2. DEN TEORETISKE RAMME FOR AFHANDLINGENS ANALYSER 23

2.1. INDKREDSNING AF FELTET 24
2.1.1. FRA STRATEGIIMPLEMENTERINGSFORSKNING TIL STRATEGIFORSKNING 24
2.1.2. PLANLÆGNING ELLER PROCES? MAINSTREAM FORSTÅELSE AF STRATEGISK LEDELSE 26
2.1.3. STRATEGY-AS-PRACTISE (S-A-P): ET EUROPÆISK MODTRÆK? 29
2.1.4. DEN KRITISKE STRATEGIFORSKNING 32
2.2. DENNE AFHANDLINGS ANALYTISKE RAMME 38
2.2.1. IMPLEMENTERINGSVÆRKTØJERNE: FORSKELLIGE TYPER AF STYRINGSTEKNOLOGIER 39
2.2.2. NÅR TEKNOLOGI FÅR SIN EFFEKT: ETABLERINGEN AF ALLIANCER OG KONSTRUKTIONEN AF STYRINGSNETVÆRK 44
2.2.3. NÅR FORESTILLINGER OM STYRINGSNETVÆRK OG MENNESKER MØDES OG IDENTITET OPSTÅR OG FORHANDLES 48
2.2.4. AFFEKTIV PRAKSIS: NÅR HÅB, BRYSKHED, IRRITATION, FORLEGENHED OG ANDRE UDTRYK OPSTÅR 58

3. AFHANDLINGENS METODE OG ANALYSESTRATEGI 67

3.1. PROJEKTETS UDVIKLING OVER TID 69
3.1.1. ERHVERVSFORSKNING – AT SKABE VÆRDI I FLERE KONTEKSTER SAMTIDIG 70
3.1.2. EN NY, INTEGRATIV KONSULENTMODEL? 72
3.1.3. INTERAKTIONEN MELLEM KONSULENTERNE OG MINISTERIETS DIREKTION KOMMER I FOKUS 74
3.2. UNDERSØGELSENS DESIGN OG METODER 77
3.2.1. DEN OVERORDNEDE RAMME FOR STUDIET – ET CASESTUDIE 78
3.2.2. KOMPONENTERNE I DET ETNOGRAFISKE ORGANISATIONSSTUDIE 79
3.2.3. DOKUMENTSTUDIET 80
3.2.3.1. Konsulentfællesskabets nøgletekster 80

3.2.3.2. Implementeringsdesignet 81
3.2.4. DET ETNOGRAFISKE FELTARBEJDE 81
3.2.4.1. At følge konsulenterne 82
3.2.4.2. Møderne som primær arena for skyggearbejdet 82
Planlægnings- og koordineringsmøder internt og eksternt 83
Interventionsmøder 83
3.2.4.3. Dokumenterne 84
3.2.4.4. De uformelle samtaler 84
3.2.4.5. Interne læringsmøder 85
3.2.4.6. De semi-strukturerede interviews 85
3.2.4.7. Deltagerobservationer i Bluemen Consulting 87
3.2.5. DEN FOKUSEREDE ANVENDELSE AF DATAMATERIALET 87
3.3. ANALYSESTRATEGI 88
3.3.1. MØDET SOM EN CENTRAL ARENA – MOD EN INTERAKTIONISTISK FORSTÅELSE AF DE CENTRALE BEGIVENHEDER 88
3.3.2. TEMATISK OG KONCEPTUEL LÆSNING AF DATAMATERIALET 91
3.3.3. ANALYSENS STRUKTUR OG ANALYSEKAPITLERNES OPBYGNING 92
3.3.4. DE TEORETISKE BEGREBER OG DET SPECIFIKKE ANALYSEARBEJDE 94
3.3.4.1. Begreberne styringsteknologi og styringsnetværk 95
3.3.4.2. Begreberne identitet og affekt 97
3.3.4.2.1. Udpegning og analyse af affektive episoder og praksisformer 100
3.3.4.2.2. At identificere og repræsentere affektive episoder og praksisformer 101
3.3.4.2.3. Fremstillingsformen 104
3.4. FORSKNINGENS STATUS, RESULTATERNES PRAGMATISKE GYLDIGHED, ETIK OG FORTROLIGHED 106
3.4.1. ETIK OG FORTROLIGHED 111

4. KONTEKSTEN FOR DE TRE ANALYSEKAPITLER 113

4.1. BLUEMEN CONSULTING SOM KONTEKST FOR STRATEGIIMPLEMENTERINGSOPGAVEN 115
4.2. BAGGRUNDEN FOR IMPLEMENTERINGSPROCESSEN 118
4.2.1. KONCERNORGANISERINGEN 118
4.2.2. KONCERNSTRATEGIEN 119
4.2.3. HVAD SKAL MUST WIN BATTLE 3? 120
4.3. REFLEXIONS KONSULENTERS TILGANG TIL ORGANISATIONSUDVIKLING 122
4.3.1. DEN SOCIALT KONSTRUEREDE ORGANISATION OG DEN PROFESSIONELLE PROCESKONSULENTS FORPLIGTELSER 123
4.4. DET SAMLEDE IMPLEMENTERINGSDESIGN: HVORDAN SKAL MUST WIN BATTLE 3 REALISERES? 128
4.4.1. DE TEKNISK-RATIONELLE IMPLEMENTERINGSVÆRKTØJER 130
4.4.1.1. Must Win Battle som implementeringsværktøj 130
4.4.1.2. Leadership Pipeline som implementeringsværktøj 132
4.4.1.3. 360 graders ledelsesevaluering 133
4.4.2. DE PROCESORIENTEREDE IMPLEMENTERINGSVÆRKTØJER 134
4.4.2.1. Netværksgrupper som ramme for Involverende Processer og aktionslæring 135

4.4.2.2. Involverende Processer som implementeringsværktøj 135
4.4.2.3. Appreciative Inquiry som implementeringsværktøj 139
4.4.2.4. Strategisk aktionslæring som implementeringsværktøj 142
4.4.2.5. Individuel coaching som implementeringsværktøj 145
4.4.2.6. Ledelsesakademiet som implementeringsværktøj 145
4.5. DET SAMLEDE FORLØB OMKRING STRATEGIIMPLEMENTERINGEN 146

5. EKSPERTISE 155

5.1. MUST WIN BATTLE SOM IMPLEMENTERINGSVÆRKTØJ 156
5.1.1. STRATEGIIMPLEMENTERINGSVÆRKTØJET MUST WIN BATTLE: AT RELATERE TIL SIG SELV MED KAMPGEJST 156
5.1.2. DIREKTIONEN: BÅDE HÆRFØRERE OG SUBJEKT FOR MOBILISERING PÅ SLAGMARKEN 158
5.1.3. TO FORSKELLIGE TYPER AF AUTORITETSRELATIONER: ORGANISATORISK OG VIDENSBASERET 160
5.1.4. MUST WIN BATTLES SPECIFIKKE FORDRINGER TIL SEMINARET – OG TIL MICHAELS EKSPERTOPLÆG 162
5.1.5. MICHAELS FORHANDLING AF EKSPERTPOSITIONEN – DEN PROCESORIENTEREDE EKSPERT 165
5.2. DEL 2: ET EKSPERTOPLÆG OM LEDELSE OG DETS EFTERDØNNINGER 168
5.2.1. JAN ER OGSÅ EKSPERT PÅ LEDELSE 168
5.2.2. ETABLERINGEN AF EN AKADEMISK KAMPZONE 170
5.2.3. STATUSRITUALET: ET SKRIDT MOD ET GRYENDE STYRINGSNETVÆRK? 174
5.2.4. MICHAEL TRÆKKER SIG FRA KAMPEN 176
5.2.5. PSYKOLOGISERING AF JANS ADFÆRD 178
5.2.6. KONSULENT OG KUNSTEN AT LEDE (SIG SELV I) EN GRUPPE 179
5.2.7. 'AT BLIVE SMIDT HJEM' SOM MULIGHED 182

6. AT GIVE STATUS 185

6.1. IMPLEMENTERINGSVÆRKTØJERNE SOM KONTEKST FOR MØDERNE 186
6.1.1. IMPLEMENTERINGSVÆRKTØJET MUST WIN BATTLE 186
6.1.2. IMPLEMENTERINGSVÆRKTØJET LEADERSHIP PIPELINE 187
6.1.2.1. Leadership Pipeline: Indkredsning af slagmarkens rationaler og midler 188
6.1.3. IMPLEMENTERINGSVÆRKTØJET INVOLVERENDE PROCESSER 192
6.2. FØR OG UNDER STATUSMØDET 194
6.2.1. BEKYMRING SOM KONTEKST FOR STATUSMØDET 194
6.2.2. ER BEKYMRING ET UDTRYK FOR, AT DE STYRINGSNETVÆRK, DER ETABLERER EN MAGTELITE, ER TRUEDE? 196
6.2.3. HVEM KAN ANSVARLIGGØRES FOR BEKYMRINGEN, OG HVORDAN KAN VI KOMME VIDERE 197
6.2.4. FØRSTE DEL AF MØDET: HAR MINISTERIETS LEDERE AGERET SOM KOMPETENTE AKTØRER? 200
6.2.4.1. Engagement møder skepsis 200
6.2.4.2. Flere detaljer fra felten – men engagementet opsluges af bekymring 204
6.2.4.3. Marianne revser, og bekymringen træder i baggrunden 205
6.2.4.4. Michael positionerer sig som professionel implementeringskonsulent 206
6.2.5. ANDEN DEL AF STATUSMØDET: OVERADMINISTRATION OG NULFEJLSKULTUR 208
6.2.5.1. Michael problematiserer ledelse i ministeriet og tilskriver samtidig direktionens underordnede ledere mandat 208

6.2.5.2. Fra skepsis og bekymring til diskvalificering 209
6.2.5.3. Battleteamet (og lederne i ministeriet) marginaliseres – dog ikke uden kamp 211
6.2.5.4. 'Nulfejlskultur?!' Anslag til et netværk om fælles mål og interesser 213
6.3. PARALLELPROCESSER - MICHAELS PROFESSIONALISERING AF SINE ERFARINGER FRA MØDET 217
6.4. AT FÅ FAGLIG BALLAST: HÅNDTERINGEN AF FORSKELLIGE TEMPERAMENTER SOM KONSULENTKOMPETENCE 219

7. HANDLING OG FÆLLESSKAB 224

7.1. DE PROCESORIENTEREDE IMPLEMENTERINGSVÆRKTØJER 225
7.1.1. INVOLVERENDE PROCESSER: DIREKTIONEN SOM ET SELVSTYRENDE HANDLINGSFÆLLESSKAB 225
7.1.1.1. Ministeriets ledere som selvansvarliggjort handlingsfællesskab 226
7.1.1.2. Den symmetriske relation til konsulenten 227
7.1.2. APPRECIATIVE INQUIRY: ET FÆLLESSKAB BASERET PÅ POSITIVE FØLELSER 228
7.1.3. DET PRODUKTIVE SPÆNDINGSFORHOLD MELLEM DE TEKNISK-RATIONELLE OG DE PROCESORIENTEREDE IMPLEMENTERINGSVÆRKTØJER 230
7.1.4. NETVÆRKSGRUPPEMØDET: ET KOMPLEKST FELT AF MAGTRELATIONER OG MULIGE PROFESSIONSIDENTITETER 233
7.2. DET FØRSTE NETVÆRKSGRUPPEMØDE I DIREKTIONEN 235
7.2.1. FORBEREDELSEN AF MØDET: AT SKABE EN ANDEN STEMNING 235
7.2.2. MICHAELS OPSTART AF MØDET 236
7.2.3. VÆRDSÆTTELSE AF DIREKTIONENS BEDSTE ERFARINGER MED LEDELSE 238
7.2.4. "SÆT JER SAMMEN PÅ KRYDS OG TVÆRS" 240
7.2.5. HVEM BESTEMMER, HVAD DER SKAL SKE NU? 241
7.2.6. MICHAEL BLIVER UPRÆCIS 244
7.2.7. DET AFFEKTIVE NIVEAU I INTERAKTIONEN MELLEM MICHAEL, JAN OG NIELS 245
7.2.8. DE ØVRIGE MEDLEMMER I DIREKTIONEN KOMMER TIL UNDSÆTNING – OG DE BEGYNDER ALLE AT FORHOLDE SIG TIL EMNET 249
7.2.9. NÆSTE SKRIDT – MERE UKLARHED 252
7.3. ER DET JANS ILLOYALITET, DER KØRER MØDET AF SPORET? 257
7.4. ELLER ER DET MICHAELS MANGLENDE PROCESKOMPETENCER, DER KØRER MØDET AF SPORET? 260

8. KONKLUSION 264

8.1. DET SAMLENDE IMPLEMENTERINGSDESIGNS KOMPLEKSE STYRINGSBESTRÆBELSER 264
8.2. DE MANGE SPÆNDINGSFORHOLD I INTERAKTIONERNE MELLEM KONSULENTERNE OG MINISTERIETS DIREKTION 267
8.3. PSYKOLOGISERINGEN AF DIREKTIONENS MÅDER AT VÆRE PÅ MØDERNE – HVEM HAR ANSVARET? 273
8.4. KONKLUDERENDE AFRUNDING 276
8.4.1. DE BLINDE VINKLER I AFHANDLINGENS ANALYSER 276
8.4.2. HVAD ER STRATEGIIMPLEMENTERING SET IGENNEM DENNE AFHANDLINGS ANALYSER 277
8.4.3. PEJLEMÆRKER FOR PRAKTIKERE 278

9. LITTERATUR 282

10. ENGLISH SUMMARY **294**

11. DANSK RESUMÉ **296**

12. BILAG **298**

12.1. BILAG 1: OVERSIGT OVER MØDER **298**
12.1. BILAG 2: OVERSIGT OVER INTERVIEWS **303**
12.2. BILAG 3: DET SAMLEDE IMPLEMENTERINGSDESIGN **305**

Tak

Følgende skal have stor tak for deres bidrag til arbejdet med denne afhandling:

Steen Vallentin (MPP/CBS), som har været min hovedvejleder, og som har udvist en grundlæggende tro på og interesse for mit projekt, krydret med kontant feedback. Ursula Plesner (IOA/CBS), som har været min bivejleder, og som især har bidraget med tillid, kreativitet og intelligent modspil i mine analyser af datamaterialet. Morten Nissen (AAU), som har været min bivejleder, og som har forbundet mig til min egen baggrund som psykolog samt stillet sparring såvel som et inspirerende fagligt fællesskab i SubStance til rådighed.

Mine kolleger på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS og på KU. Herunder i særdeleshed Kristian Bondo, Pernille Steen Pedersen, Thomas Preskorn, Marius Gudmand-Høyer og Ann-Christina Lange fra Filosofigruppen på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, samt Marie Ryberg, LPF/CBS, og Birgitte Gorm Hansen, KU, som alle har bidraget med feedback undervejs.

Virksomheden Bluemen Consulting, som har lagt case til mit forskningsprojekt og samfinancieret projektet, Innovationsfonden samt det ministerium, som har lukket mig ind og dermed gjort det muligt at studere eksterne konsulenters arbejde med strategiimplementering i deres kontekst.

Mine kolleger i Reflexion, som jeg gennem mange år har ført de faglige samtaler med og delt den praksis med, som denne afhandling udspringer af, og hvoraf flere også har læst med på afhandlingens analyser og bidraget med refleksioner undervejs.

Endelig mit netværk af venner og familie, som har støttet, opmuntret og givet praktisk hjælp i de år, hvor mit arbejde med forskningsprojektet er stået på.

1. Indledning

I efteråret 2012 vinder konsulenthuset Reflexion[1] en stor konsulentopgave: de skal bistå implementeringen af en ledelsesreform i et dansk ministerium. Ledelsesreformen er en del af ministeriets implementering af en ny koncernstrategi og skal omfatte ledelsesudvikling af ministeriets ledere, så de fremover er i stand til at løfte de ledelsesopgaver, som realiseringen af den nye koncernstrategi forudsætter.

Relativt kort tid inde i samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriet, i marts 2013, bryder samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets nye koncerndirektion imidlertid sammen. Dette sker umiddelbart efter to intense møder mellem konsulenterne og direktionen, som begge skal understøtte implementeringen af ledelsesreformen, og som bliver afholdt samme dag. Jeg er på det tidspunkt blevet koblet på projektet som erhvervsforsker[2], jeg har deltaget i de to møder og husker dagene omkring dem og op til sammenbruddet som meget intense. Blandt andet er jeg en morgen mødt op i et mødelokale i ministeriet, hvor Reflexions konsulenter skal deltage i et styregruppemøde omkring projektet. Det første, jeg møder, er et kridhvidt ansigt hos Thomas, den konsulent, der har været projektleder for implementeringsprojektet internt i Reflexion. Han har lige talt med Michael, den konsulent, som har deltaget på de to møder to dage før, og han er synligt rystet. Da Michael træder ind ad døren et par minutter senere og sætter sig ved bordet for at finde de papirer frem, som han skal bruge til mødet, ryster hans hænder. Han fortæller om, hvor nervøs han er for dette møde, fordi han har fået så meget kritik for de to møder forleden. Senere på dagen møder jeg Marianne, den HR-konsulent i ministeriet, som har det interne ansvar for implementeringsarbejdet. Hun fortæller med tårer i øjnene, at hun er bange for at miste sin stilling på det her, og om hvordan Jan, departementschefen, hvæsende har hevet hende til side efter det andet møde for to dage siden.

---

[1] Denne afhandling er anonymiseret og alle navne er synonymer

[2] Afhandlingen udspringer af et erhvervsforskningsprojekt, som er forankret i Bluemen Consulting. Forskningsprojektet er specifikt knyttet til den enhed i Bluemen Consulting, som hedder Reflexion. Reflexion arbejder med organisationsudvikling, ledelsesudvikling og strategiimplementering på et primært socialkonstruktionistisk, systemisk og sprogfilosofisk grundlag (jf. kapitel 4)

De intense følelsesladede udtryk synes at være overalt omkring strategiimplementeringen: Niels, en direktør for en af styrelserne, der bliver meget vred på en konsulent på et møde for ikke at have forstået de særlige vilkår i styrelsen som en central betingelse for implementeringsarbejdet. Møder mellem konsulenterne og Hans, koncerndirektøren, hvor konsulenterne pludselig er blevet tavse, stille, ikke har kunnet svare for sig, og hvor Hans har talt til dem i en bebrejdende og kritisk tone. Endnu et møde med Marianne på gaden, hvor hun grædende fortæller om en workshop, hvor hun også er blevet overfuset af en direktør. Og som vi skal se i de 3 analysekapitler i denne afhandling: følelsesladede interaktioner mellem direktionens medlemmer og konsulenterne under selve møderne, hvor både vrede, skyld, forlegenhed, men også håb og engagement dukker op.

Implikationerne af sammenbruddet er i første omgang, at direktionen ophører med at være målgruppe for implementeringen af ledelsesreformen, og at der sker en udskiftning i Reflexions team af konsulenter. På sigt sker der også en drastisk nedskalering af det implementeringsdesign, som Reflexion har udviklet til ministeriet, som er relateret til den mistillid til konsulenterne, som er opstået i kølvandet på sammenbruddet. Jeg selv måtte skifte fokus i mit forskningsprojekt. Jeg havde indtil sammenbruddet primært været optaget af det ambitiøse implementeringsdesign, som konsulenterne have udviklet, og som var interessant, fordi det integrerede to tilsyneladende uforenelige typer af implementeringsværktøjer, som trak på forskellige idéer om, hvad det vil sige at implementere noget.

Men nu begyndte jeg at blive optaget af et andet spørgsmål: Hvordan kunne så relativt få begivenheder (de to møder) få så stor betydning? Jeg havde svært ved at se sammenbruddet løsrevet fra de følelsesmæssige tilstande, der var omkring møderne mellem konsulenterne og direktionens medlemmer og omkring implementeringsarbejdet i det hele taget. Da jeg samtidig allerede var optaget af de forskellige idéer om strategiimplementering, der var integreret i det samlede implementeringsdesign, begyndte jeg at forstå, at disse to forhold måske ikke kunne ses løsrevet fra hinanden: Måske var der en sammenhæng mellem de ret massive følelsesmæssige udtryk, de forskellige og tilsyneladende modsatrettede idéer om strategiimplementering, der var integreret i det samlede implementeringsdesign, og dét at samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion brød sammen umiddelbart efter to møder, som både var rammesat og formet af elementer fra implementeringsdesignet.

Mine erfaringer fra foråret 2013 og de refleksioner, de efterfølgende gav anledning til, har udmøntet sig i følgende overordnede formål med denne afhandling: afhandlingen skal undersøge

hvordan samspillet mellem forskellige typer af implementeringsværktøjer, følelser og professionelle identiteter folder sig ud og bliver problematisk i samarbejdet mellem konsulenterne og en direktion i et ministerium, hvor det er konsulenternes opgave at bidrage til implementeringen af en ledelsesreform. I afhandlingens analyser zoomer jeg ind på samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion og går især i dybden med en analyse af de to møder, der er nævnt ovenfor, samt et tredje møde, der går forud[3]. I denne samarbejdsflade udkrystalliserer der sig en række centrale temaer, som er specifikt relateret til strategiimplementering. Afhandlingens udgangspunkt er, at en forskningsbaseret refleksion af disse nøgletemaer for det første muliggør en teoretisk diskussion og kvalificering af, hvordan vi kan forstå strategiimplementering, i dette tilfælde som det finder sted i samarbejdet mellem eksterne konsulenter og direktionen i et dansk ministerium. For det andet muliggør det også en mere praksisrettet diskussion af, hvordan eksterne konsulenter bedst kan bistå organisationer i strategiimplementering.

Jeg vil i de følgende afsnit skitsere hvordan jeg har afspejlet de nøgletemaer som viser sig i samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion i det teoretiske begrebsapparat jeg har udviklet, og som har struktureret afhandlingens analyser. På den baggrund vil jeg i afsnit 1.4 præsentere det forskningsspørgsmål, som afhandlingen søger at besvare. Afslutningsvist vil jeg i afsnit 1.5 kort skitsere afhandlings mulige bidrag og introducere de resterende kapitler i afhandlingen i afsnit 1.6.

1.1. Strategiimplementeringsværktøjer som styringsteknologier

Det første tema vedrører strategiimplementering som en potentielt magtfuld handling, der har til formål at disponere organisationens aktørers handlinger i en bestemt retning. Dette tema kaster lys over, hvordan det overordnede strategiimplementeringsdesign spiller ind på, hvilke processer, der skal og kan opstå på møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion.

[3] Afhandlingens analyser tager udgangspunkt i de to møder i marts, som er nævnt ovenfor, samt et møde mellem konsulenterne og ministeriets direktion, der gik forud, og som lå i januar 2013. Analysen af møderne er baseret på et omfattende mødeetnografisk feltarbejde, jeg har gennemført omkring konsulenternes arbejde med at implementere ledelsesreformen i ministeriet, og som er udførligt beskrevet i kapitel 3

Således er de tre møder på forskellige måder begrundet i eller tematiseret af det overordnede implementeringsdesign, som Reflexions konsulenter har udviklet med det formål at understøtte implementeringen af ledelsesreformen og dermed også implementeringen af ministeriets nye koncernstrategi. Det særlige ved dette implementeringsdesign er, at det består af to forskellige typer strategiimplementeringsværktøjer: Værktøjer, der trækker på et teknisk-rationelt grundlag, der forudsætter organisationen som en relativt stabil enhed, og dermed også, at det er muligt at implementere strategiske forandringer fra centralt hold: Must Win Battle, Leadership Pipeline og 360 graders ledelsesevaluering[4]. Samt værktøjer, der trækker på et procesorienteret grundlag, der forudsætter organisationen som noget, der opstår gennem interaktion og dialog, og dermed også, at implementering er noget, der foregår gennem lokal og løbende forhandling af ny mening, herunder involverende processer, Appreciative Inquiry, aktionslæring og coaching[5] . Umiddelbart åbner de to forskellige typer af værktøjer for en friktion mellem forskellige forståelser af, hvordan man implementerer en strategi, og hvilken rolle man som konsulent og som aktør i en organisation i den forbindelse skal spille. Imidlertid indebærer begge forståelser, når de integreres i et samlet strategiimplementeringsdesign, at det er muligt at forme menneskers handlinger i en bestemt ønsket retning.

Dette leder mig til det første teoretiske begreb: jeg betragter de forskellige typer af strategiimplementeringsværktøjer, der er integreret i implementeringsdesignet som forskellige typer af styringsteknologier (præstations- og handlingsteknologier, jf. Dean, 2010), der kombineres i praksis. Ved at betragte dem som styringsteknologier kan jeg analysere dem som magtformer, der ideelt set virker ved at tilbyde eller pålægge ministeriets aktører, herunder direktionen, såvel som Reflexions konsulenter, forskellige typer af relationer til hinanden,

[4]Som beskrevet i kapitel 4 er Must Win Battle en metode til at nedbryde strategiske mål i konkrete indsatsområder (Must Win Battles) og samtidig fordele roller som Battlemanager og Battleteam, der skal sikre realiseringen af disse battles (Killing & Malnight, 2005). Pipeline har til formål at aligne og dermed effektivisere ledelse på tværs af ledelsesniveauer. Det sker ved at kortlægge hvilke prioriteringer, kompetencer og værdier en leder skal være i besiddelse af for at lykkes på det givne niveau (Dahl & Molly-Søholm, 2012). I den strategiske implementering af ministeriets ledelsesreform skal de prioriteringer, kompetencer og værdier, der udpeges på hvert niveau, understøtte realiseringen af ministeriets nye koncernstrategi og dermed de fire Must Win Battles, som den er udmøntet i. 360 graders-evalueringen måler, hvor de enkelte ledere er i forhold til at lykkes med kompetencer, værdier og prioriteringer, der skal realiseres på deres niveau, hvis ministeriets strategi samlet set skal realiseres.

[5] Som beskrevet i kapitel 4 omfatter de procesorienterede værktøjer forskellige typer af involverende processer, blandt andet baseret på Appreciative Inquiry (jf. Dall & Hansen, 2001), forskellige former for aktionslæring samt coaching. Hensigten er samlet set, at lederne på basis af en udforskning af deres egen ledelsespraksis skal udvikle nye og mere effektive ledelsesformer lokalt.

forskellige subjekt-positioner og forskellige selvforpligtelser, der dermed samtidig gerne skal forme disse aktørers handlinger på måder, der realiserer strategien.

Jeg har valgt yderligere tre teoretiske begreber for at kunne begribe, hvordan de magtformer, der er knyttet til de forskellige typer af implementeringsværktøjer, der begrunder og tematiserer møderne mellem Reflexions konsulenter og ministeriets direktion, enten folder sig ud eller ikke folder sig ud i de specifikke interaktioner mellem deltagerne på møderne.

1.2. Styringsnetværk: etableringen af alliancer omkring fælles mål og interesser

Et begreb om styringsteknologier giver mig mulighed for at analysere de forskellige typer af magtformer, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer, og hvordan de ideelt set skal disponere de forskellige aktører, der berøres af implementeringsdesignets handlinger. Imidlertid kan begrebet ikke fange de forskellige tilsigtede såvel som utilsigtede effekter af, hvordan implementeringsværktøjerne anvendes i praksis på og omkring et enkelt møde. For at begribe disse processer har jeg valgt at supplere begrebet om styringsteknologier med et begreb om styringsnetværk, der er udviklet med inspiration fra Miller & Rose (1990). Begrebet henviser til, at de rationaler – eller de forestillinger om styringsnetværk - der er indskrevet i styringsteknologier, først får deres virkning, når de specifikke aktører etablerer alliancer omkring de fælles mål og interesser, som rationalerne henviser til. Imidlertid vil der i etableringen af alliancer kunne ske uforudsete forskydninger eller oversættelsesprocesser, der samtidig ændrer mere eller mindre på de oprindelige rationaler. Et begreb om styringsnetværk gør det muligt at følge de rationaler, der er indskrevet i værktøjerne på de specifikke møder, og hvordan og i hvilket omfang aktørerne tager de forpligtelser og relationer op, som rationalerne udpeger, og dermed etablerer alliancer omkring rationalerne, så de reelt får en virkning.

1.3. Identitet og affekt: når der opstår markante holdninger og stærke følelser

Som jeg allerede har beskrevet, stod det hurtigt klart for mig, at interaktionerne mellem konsulenterne og direktionens medlemmer før, under og efter møderne var præget af markante holdninger og stærke følelser og stemninger.

Disse fænomener synes at være knyttet til aktørernes forståelse af sig selv og andre som kompetente professionelle, og de synes samtidig at få betydning for, om og hvordan aktørerne lykkes med at alliere sig i de styringsnetværk, der gerne skulle aktualiseres på møderne. Med henblik på at begribe disse fænomener har jeg valgt at supplere det fokus på magt og styring som et centralt aspekt af strategimplementering, som begreberne om styringsteknologier og styringsnetværk åbner for med begreberne identitet og affektiv praksis fra diskurspsykologien (ex. Potter & Wetherell, 1989, Davies & Harré, 1991, Wetherell, 2012).

Fra et diskurspsykologisk perspektiv konstrueres professionel identitet igennem social interaktion, hvor deltagerne i interaktionen positionerer hinanden på, for den enkelte, mere eller mindre attraktive eller genkendelige måder. I disse positioneringsprocesser trækker deltagerne i interaktionen på forskellige fortolkningsrepertoirer, som de anvender til at udpege, begrunde og evaluere deres egne og andres handlinger. I mit analytiske arbejde viser jeg, hvordan de fortolkningsrepertoirer, som konsulenterne og direktionens medlemmer trækker på, er informeret af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer og af andre forestillinger om styringsnetværk. Når der opstår markante holdninger og handlinger på og omkring møderne, er det fra dette perspektiv, fordi de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer eller andre forestillinger om styringsnetværk, berører de forskellige aktørers professionelle identiteter med de inklusions- og eksklusionskriterier, som de implicit henviser til.

Jeg betragter i denne afhandling begrebet om professionel identitet som et aspekt af social interaktion som tæt forbundet med et begreb om affektiv praksis. Med begrebet om affektiv praksis bliver det muligt at sætte fokus på, hvordan de forskellige stemninger og følelsesudtryk som håb, forventningsfuldhed, afmagt, frustration, vrede, skuffelse og skam, som jeg har beskrevet ovenfor, opstår i interaktionen mellem mennesker, også når de forhandler professionel identitet. Da affektiv praksis er knyttet til de fortolkningsrepertoirer, som deltagerne i interaktionen trækker på, kan de følelsesladede udtryk, som jeg har identificeret i min empiriske case, ses som relaterede til de fortolkningsrepertoirer, som konsulenterne og ministeriets direktion trækker på i deres interaktioner, og dermed også til de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer. Fra dette perspektiv bliver det relevant at undersøge, hvordan de affektive praksisformer, der opstår på og omkring møderne på

forskellige måder bidrager til eller forstyrrer de alliancer, der skal etableres omkring de forestillinger om netværk, der er integreret i implementeringsværktøjerne.

Sammenstillingen af de fire begreber styringsteknologi, styringsnetværk, identitet og affekt udgør konteksten for den analysestrategi, som samlet set har struktureret mit arbejde med mit datamateriale.

1.4. Forskningsspørgsmål

Samlet set leder den empiriske kontekst såvel som den teoretiske ramme jeg har skitseret ovenfor, til følgende forskningsspørgsmål:

Denne afhandling undersøger, hvordan forskellige og modstridende idéer om god strategiimplementering bidrager til, at samarbejdet mellem en gruppe af eksterne konsulenter og direktionen i et dansk ministerium bryder sammen.

Afhandlingen vil specifikt belyse:

- *Hvordan kan de forskellige typer af strategiimplementeringsværktøjer, der er integreret i det samlende implementeringsdesign, ideelt set tænkes at virke, ved at anvise konsulenterne og direktionens medlemmer forskellige typer af relationer til hinanden, forskellige subjekt-positioner og forskellige selvforpligtelser?*
- *Hvordan indgår disse anvisninger i de fortolkningsrepertoirer, som konsulenterne og ministeriets direktion trækker på, og hvordan former de interaktionerne imellem dem på de tre møder, der udgør afhandlingens empiriske kerne?*
- *Hvornår og hvordan tager aktørerne på møderne anvisningerne op, så de styringsnetværk af alliancer, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer, etableres og får deres virkning?*
- *Hvornår og hvordan bidrager eller forstyrrer de identitetskonstruerende og affektive praksisformer, der opstår på og omkring møderne til etableringen af de styringsnetværk af alliancer, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer?*

1.5. Afhandlingens bidrag

Besvarelsen af mit forskningsspørgsmål muliggør, at afhandlingens analyser kan bidrage til følgende:

For det første åbner afhandlingens analyser for en diskussion af, hvordan vi på et mere overordnet plan kan forstå strategiimplementering. Sammenstillingen af de fire teoretiske begreber, der udgør rammen for min analyse af de tre møder mellem konsulenterne og ministeriets direktion, skitserer en forståelse af strategiimplementering som noget, der foregår i et skæringspunkt mellem de magtformer, der er indskrevet i forskellige typer af implementeringsværktøjer, og de identitetskonstruerende og affektive processer, der kan folde sig ud i de sammenhænge, hvor disse magtformer skal aktualiseres. Som jeg vil beskrive i første del af kapitel 2, relaterer denne forståelse primært til den kritiske strategiforsknings fokus på de styringsbestræbelser, der er integreret i forskellige typer af strategi(implementerings)modeller og deres performative effekter og til Strategy-as-Practise forståelse af strategi (og implementering) som noget, der *gøres* af strategiske praktikere fremfor at være noget, en organisation har. Ved at sammenkoble begreber, der formår at begribe strategiimplementering som en magtfuld praksis (styringsteknologi og styringsnetværk) såvel som noget, der trækker på og iværksætter forskellige typer af socialpsykologiske processer (identitet og affekt), bygger jeg samtidig bro mellem de to forskellige forskningstraditioners fokus på henholdsvis de mere overordnede magt- og styringsbestræbelser, der er indskrevet i de forskellige strategi(implementerings)modeller og tilgange, og de specifikke aktøres handlinger og interaktioner. I og med at mit fokus er på, hvordan de specifikke aktørers handlinger og interaktioner er baseret på et diskurspsykologisk grundlag, tilfører afhandlingens analyser samtidig et socialpsykologisk perspektiv på, hvordan vi kan forstå strategiimplementering, som ellers er underbelyst fra de to positioner og generelt i forskningen i strategiimplementering.

For det andet bidrager denne overordnede diskussion af, hvordan vi skal forstå strategiimplementering såvel som de specifikke analyser, også til en mulig kvalificering af konsulenters arbejde med strategiimplementering. Som nævnt er denne afhandling baseret på et erhvervs-ph.d.-projekt, som udspringer af Reflexions arbejde med strategiimplementering. Det betyder at der ud over den akademiske kontekst også er en praksisrettet kontekst, hvor afhandlingens resultater skal bidrage til at kvalificere bestemte aktørers arbejde. Det kan være Reflexions konsulenters arbejde, eller andre, der på tilsvarende vis arbejder med

strategiimplementering ved at kombinere forskellige typer af implementeringsværktøjer og ønsker et mere reflekteret grundlag for denne praksis. I denne kontekst kan afhandlingens teoretiske ramme såvel som analyserne bidrage til en refleksion over sammenhængen mellem de styringsbestræbelser og magtformer, der er indskrevet i disse forskellige typer af implementeringsværktøjer, de forestillinger om styringsnetværk, der i den forbindelse skal aktualiseres, såfremt værktøjerne skal have den ønskede effekt, og de identitetskonstituerende og affektive praksisser, der i den forbindelse opstår.

Jeg vil i kapitel 8 præcisere de to bidrag, i form at en kort opsummering af den forståelse af strategiimplementering, som afhandlingens analyser lægger op til, og en række praksisrettede anbefalinger til konsulenter, der arbejder med strategiimplementering.

1.6. Afhandlingens overordnede struktur og kapiteloversigt

1.6.1. Første del af afhandlingen: teoretisk og metodisk rammesætning

Kapitel 2: Den teoretiske og analytiske ramme for afhandlingens analyser

I første del af kapitlet introducerer jeg det eksisterende strategiforskningsfelt med henblik på at vise, hvordan der kan etableres sammenhænge mellem diskussioner i dette felt og denne afhandlings bidrag. Her berører jeg kort de to forskellige positioner inden for strategisk ledelse, som typisk betegnes som den teknisk-rationelle position og den procesorienterede position, da de afspejler distinktionen mellem de to forskellige typer af implementeringsværktøjer, som konsulenterne kombinerer i det samlede implementeringsdesign, der skal understøtte implementeringen af ministeriets ledelsesreform. Herefter introduceres Strategy-as-Practise (S-A-P), der som nævnt forudsætter, at strategi ikke er et objekt, noget organisationer har, men en praksisform, noget organisationer gør. Da S-A-P ikke formår at forklare, hvordan strategiimplementering også er et spørgsmål om at forme, styre eller lede menneskers handlinger over tid i en bestemt strategisk attraktiv retning, introducerer jeg den kritiske strategiforskning, der åbner for en analyse af de styringsbestræbelser, der er integreret i forskellige teorier og modeller for strategiudvikling og –implementering og dermed tilbyder ressourcer til analysen af de forskellige strategiimplementeringsværktøjers performative kræfter. På baggrund af denne fremskrivning introducerer jeg de fire begreber, som udgør den analytiske ramme for resten af

afhandlingen, og som også er introduceret ovenfor: styringsteknologi, styringsnetværk, identitet og affekt.

Kapitel 3: Metode og metodologi

I dette kapitel redegør jeg for de forskellige valg, jeg har truffet på det metodiske og metodologiske niveau undervejs i forskningsprojektet. Det metodologiske grundlag for denne afhandling er baseret på en konstruktivistisk og interaktionistisk tilgang til empiriske undersøgelser, og som sådan lægger dette grundlag sig i forlængelse af den teoretiske ramme for afhandlingens analyser, som jeg introducerede i kapitel 2. I dette kapitel redegør jeg for, hvad dette grundlag specifikt har betydet for, hvordan jeg har forstået min forskningsproces. I første del af kapitlet gennemgår jeg min egen fortælling om, hvordan projektet har udviklet sig over tid i takt med, at jeg har arbejdet med datagenereringen og samtidig har udviklet mig som (erhvervs-)forsker for dermed at fremskrive konteksten for de valg, jeg har truffet på det metodologiske niveau gennem forskningsprocessen. I anden del af kapitlet gennemgår jeg de konkrete aktiviteter, jeg har foretaget med henblik på at producere datamateriale i forskningsprocessen. Her definerer jeg disse aktiviteter som mødeetnografisk feltarbejde inden for en overordnet ramme af et casestudie. I tredje del af kapitlet præsenterer jeg min analysestrategi og relaterer den dels til en mødeetnografisk tilgang på et interaktionistisk grundlag, som begrunder, hvordan det er muligt at udlede valid viden af et nærstudie af de tre møder, der udgør den empiriske kerne i denne afhandlings analyser og dels til fremkomsten af de fire teoretiske begreber, jeg introducerede i kapitel 4, og de undersøgelsesspørgsmål, som de hver især har givet anledning til. Her går jeg især i dybden med de udfordringer, der er knyttet til at forske i affekter. I fjerde del af kapitlet skitserer jeg, hvilke implikationer begrebet om pragmatisk validering har haft for min forskningsproces.

1.6.2. Anden del af afhandlingen: Analyse

Kapitel 4: Konteksten for analyserne

I dette kapitel introduceres læseren for de forskellige kontekster, som bidrager til at tilskrive mening til de resterende tre analysekapitler, der som nævnt er baseret på tre specifikke møder mellem konsulenterne og ministeriets direktion. I første del af kapitlet introduceres den organisatoriske kontekst for Reflexions konsulenters arbejde generelt og for de begrundelser, der er internt i Bluemen Consulting for at byde på opgaven, vælge at tilknytte en erhvervsforsker til opgaven og at holde et læringsorienteret fokus på den generelt. I anden del af kapitlet beskriver

jeg ministeriets koncernorganisering og koncernstrategi som kontekst for implementeringen af ledelsesreformen. I tredje del af kapitlet beskriver jeg først Reflexions konsulenters socialkonstruktionistiske tilgang til organisationsudvikling og de implikationer, de har for, hvordan konsulenterne kan forstå deres egen rolle i arbejdet med strategiimplementering. I fjerde del af kapitlet beskriver jeg det specifikke implementeringsdesign, hvor konsulenterne kombinerer de teknisk-rationelle implementeringsværktøjer med de procesorienterede implementeringsværktøjer inden for en overordnet ramme af strategisk proceskonsultation. I den afsluttende del af kapitlet opsummerer jeg hele hændelsesforløbet før, under og efter det sammenbrud i samarbejdsrelationen mellem konsulenterne og ministeriets direktion, som viste sig at få væsentlig betydning for selve implementeringsarbejdet, såvel som min fokusering af projektet, som det er beskrevet indledningsvist. Dette med formålet at give læseren en fornemmelse af den kronologi, der også udgør en del af konteksten for de efterfølgende analyser.

Kapitel 5: Ekspertise

Det overordnede tema i kapitel 5 er spørgsmålet om, hvordan de forskellige typer af implementeringsværktøjer bringer konsulenterne i spil som eksperter i implementering og ledelse. Kapitlet tager udgangspunkt i det første møde mellem konsulenterne og direktionen: et seminar, hvor direktionen blandt andet skal introduceres for rammerne for ledelsesreformen. Da det teknisk-rationelle implementeringsværktøj Must Win Battle spiller en central rolle i rammesætningen og den overordnede tematisering af seminaret, består første del af kapitlet af en analyse af dette implementeringsværktøj. I forlængelsen af denne analyse tager anden del af kapitlet udgangspunkt i, hvordan relationen mellem konsulenten Michael og departementschefen Jan udvikler sig på og omkring selve seminaret, hvor der blandt andet etableres en akademisk kampzone, inden for hvilken Michael og Jan praktiserer et statusritual. Denne interaktion forstyrrer tilsyneladende aktualiseringen af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, som skal aktualiseres på seminaret, og åbner for, at en bestemt affektiv praksis kan brede sig som ringe i vandet i interaktionen mellem Michael og direktionens medlemmer.

Kapitel 6: At give status

Dette kapitel tager udgangspunkt i et møde mellem konsulenterne og direktionen, hvor konsulenterne er inviteret til at give en status fra en omfattende involvering af direktionens underordnede ledere, hvor de har formuleret konturerne til nye ledelsesgrundlag, der også vil få

implikationer for direktionen. Første del af kapitlet består af en analyse af, hvordan implementeringsværktøjerne Must Win Battle, Leadership Pipeline og Involverende Processer bidrager til at rammesætte og tematisere mødet. Analysen viser, hvordan de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i værktøjerne, på forskellige måder forpligter direktionen til dels at anerkende, at koncernrelevant ledelse er et legitimt strategisk objekt, og dels til at anerkende de fremgangsmåder, som konsulenterne vælger til at definere dette objekt. Anden del af kapitlet består af en analyse af centrale begivenheder før og under selve statusmødet. Denne analyse viser, at statusmødet er begrundet i et bekymringsnarrativ, som mødet skal intervenere i: direktionen er blevet bekymret for, hvordan det går med implementeringsarbejdet, og konsulenternes status skal berolige dem. I første del af mødet er fokus på, hvordan Michael som repræsentant for konsulenterne skal argumentere for validiteten i den status fra involveringen af direktionens underordnede ledere, som han skal give i anden del af mødet, og de affektive praksisser, der i den forbindelse udvikler sig. I anden del af mødet giver Michael status fra involveringen af direktionens underordnede ledere, og der udvikler sig en intens og følelsesladet diskussion om dele af indholdet i denne status, hvilket endnu engang forstyrrer aktualiseringen af de forestillinger om styringsnetværk, som er indskrevet i de implementeringsværktøjer, som rammesætter og tematiserer mødet.

Kapitel 7: Handling og fællesskab

Dette kapitel tager udgangspunkt i et netværksgruppemøde for ministeriets direktion, som konsulenten Michael skal facilitere samme eftermiddag, som statusmødet ligger om formiddagen. På netværksgruppemødet skal direktionen udvikle deres eget nye ledelsesgrundlag. Hvor kapitel 5 og 6 sætter fokus på de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de teknisk-rationelle implementeringsværktøjer, sætter dette kapitel desuden fokus på de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de procesorienterede implementeringsværktøjer i implementeringsdesignet, og som bidrager til at begrunde og tematisere netværksgruppemødet. Analysen viser, hvordan de i kombination med de teknisk-rationelle implementeringsværktøjer skaber en potentielt set meget kompleks situation for deltagerne på det efterfølgende netværksgruppemøde. I anden del af kapitlet analyserer jeg selve netværksgruppemødet. På netværksgruppemødet opstår der endnu engang en intens interaktion mellem Michael, departementschefen og en direktør, som blandt andet bidrager til, at formålet med mødet bliver uklart, og at Michael udgrænses.

1.6.3. Tredje del af afhandlingen: konklusion

Kapitel 8: Konklusion

I det sidste og konkluderende kapitel samler jeg op på tværs af de tre analysekapitler og besvarer dermed mit forskningsspørgsmål. Afslutningsvist giver jeg en række praksisrettede anbefalinger til konsulenter, der arbejder med strategiimplementering.

2. Den teoretiske ramme for afhandlingens analyser

I kapitel 1 beskrev jeg, at formålet med denne afhandling er at undersøge hvordan samspillet mellem forskellige typer af implementeringsværktøjer, følelser og professionelle identiteter folder sig ud og bliver problematisk i samarbejdet mellem konsulenterne og en direktion i et ministerium, hvor det er konsulenternes opgave at bidrage til implementeringen af en ledelsesreform. Som baggrund for mit forskningsspørgsmål beskrev jeg også, at afhandlingens udgangspunkt er, at en forskningsbaseret refleksion af disse temaer muliggør en teoretisk diskussion og kvalificering af, hvordan vi kan forstå strategiimplementering, såvel som en praksisrettet diskussion af, hvordan eksterne konsulenter bedst kan bistå organisationer i strategiimplementering. Jeg vil i dette kapitel præsentere den teoretiske ramme for afhandlingens analyser og herigennem vise, hvilket teoretisk felt analyserne kan bidrage til, såvel som kridte banen op for den analysestrategi, jeg præsenterer i kapitel 3.

I afsnit 2.1 vil jeg etablere et springbræt til udviklingen af den analytiske ramme som jeg præsenterer i afsnit 2.2, ved at trække hovedlinierne op i de dele af den eksisterende strategi(implementerings)forskning, som jeg især har forholdt mig til. Her peger jeg især på den grundlæggende distinktion mellem de teknisk-rationelle og de procesorienterede tilgange til strategi, som er kendetegnende for feltet strategisk ledelse, og som, som jeg nævnte i kapitel 1, som udgangspunkt også er tilstede i det implementeringsdesign, som konsulenterne udvikler til implementeringen af ledelsesreformen i ministeriet. Jeg forholder mig også til Strategy-as-Practise' fokus på, hvad aktører *gør*, når de arbejder med strategi. Og endelig forholder jeg mig til den kritiske strategiforsknings fokus på, hvordan de styringsbestræbelser, der er integreret i forskellige strategiteorier, modeller og værktøjer bidrager til at forme, hvad aktørerne gør sig selv og andre til. I afsnit 2.2 vil jeg give en grundigere introduktion til og diskussion af de fire teoretiske begreber, jeg præsenterede i indledningen i kapitel 1: *styringstekonologi, styringsnetværk, identitet* og *affektiv praksis* og deres mulige sammenhæng. I denne introduktion påbegynder jeg også en skitsering af, hvordan begreberne samlet set kan bidrage til en forståelse af dét der sker på møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion, såvel som til strategiimplementering generelt, hvilket vil blive foldet yderligere ud gennem afhandlingens analyser i kapitel 5,6 og 7, såvel som i afhandlingens konklusion i kapitel 8.

2.1. Indkredsning af feltet

2.1.1. Fra strategiimplementeringsforskning til strategiforskning

Der findes ikke en officielt accepteret definition af strategiimplementering (MacLennan, 2011), men inden for strategisk ledelse etableres der typisk en distinktion mellem strategisk planlægning og strategiimplementering eller -eksekvering (som i øvrigt typisk bruges synonymt, jf. Hrebniniak, 2012, Schaap, 2006): Strategisk planlægning er det arbejde, der går forud for implementeringen, hvor det besluttes *i hvilken retning*, organisationen skal bevæge sig. Her udpeges organisationens strategiske mål ofte på baggrund af en analyse af organisationens omverdenssituation, hvorefter de typisk operationaliseres i centrale indsatsområder. Den strategiske planlægning munder ud i en strategisk plan, som efterfølgende skal føres ud i livet – den skal implementeres - med henblik på at realisere de strategiske mål. Strategiimplementering bliver derfor spørgsmålet om, *hvordan* organisationen bevæger sig i den ønskede retning. Hvor strategisk planlægning er blevet behandlet i produktionen af såvel populærlitteratur, udviklingen af konsulentydelser, mainstreamforskning og kritisk forskning siden efterkrigsårene, er det først inden for de seneste 20-30 år, at strategiimplementering langsomt er begyndt at dukke op i populærlitteraturen, såvel som forskningen. Her er det især håndbøger om strategiimplementering med modeller og retningslinier for god implementeringspraksis, der dominerer, men som også suppleres af bestræbelser på at kvalificere feltet med forskningsbaseret viden (se Andersen og Lie 2013 for et overblik).

I denne afhandling forholder jeg mig til den eksisterende strategiimplementeringsforskning på to forskellige måder. Jeg betragter afhandlingens bidrag som en teoretisk kvalificering af strategiimplementering, der samtidig kan bidrage til, at strategiimplementering som professionel praksis kvalificeres og dermed konsolideres yderligere. Denne ambition skal ses i lyset af, at det specifikke implementeringsarbejde i virksomhederne ikke har meget fokus på trods af, at det for de fleste, der beskæftiger sig med strategiimplementering, er evident, at implementeringen af virksomhedens strategi er afgørende for, at den strategiske planlægning kan realiseres (Zook & Allen, 2001, MacLennan, 2011, Neilson, Martin & Powers, 2008). I litteraturen forklares dette typisk med, at strategiimplementering er en uhyre vanskelig disciplin givet de mange komplekse faktorer, der skal tages højde for i implementeringsarbejdet (Hrebiniak, 2006, Schaap, 2006), og at langt de fleste topledere stadig ved langt mere om strategisk planlægning end om

strategiimplementering (Moore, 2012, MacLennan, 2011)[6]. Strategiimplementering er, på trods af den afgørende betydning, den tillægges, med andre ord stadig på mange måder en perifær disciplin. Den teoretiske kvalificering og refleksion, som denne afhandling bidrager med, kan derfor understøtte en yderligere konsolidering af disciplinen i det akademiske såvel som i det praksisrettede felt.

Samtidig forholder jeg mig kun implicit til den eksisterende forskning i strategiimplementering i udviklingen af min teoretiske analyseramme, da strategiimplementeringsfeltet fortsat er teoretisk underbelyst i forhold til de fænomener, jeg gerne vil begribe. Således findes der kun enkelte eksempler på forskning, hvor der sættes fokus på de sociale og psykologiske dimensioner af strategiimplementeringsarbejdet (se f.eks. Flood, Dromgoole, Carroll & Gorman, 2000), og ingen med et refleksivt perspektiv på forholdet mellem magt og socialpsykologiske processer, som denne afhandlings teoretiske ramme og analyser lægger op til.

Med henblik på at kunne fremskrive det teoretiske udgangspunkt for udviklingen af min analyseramme tillader jeg mig derfor at starte et andet sted. Jeg starter i de diskussioner, der eksisterer i strategiforskningsfeltet generelt, og som på forskellige måder også tilbyder sig som ressourcer for forskning i strategiimplementering. Jeg tager udgangspunkt i den distinktion mellem et planlægnings- og et procesperspektiv på strategisk arbejde, som kendetegner feltet strategisk ledelse. Denne distinktion matcher den distinktion mellem teknisk-rationelle og procesorienterede implementeringsrationaler der ligger til grund for de forskellige typer af implementeringsværktøjer, der, som beskrevet i kapitel 1, indgår i det samlede implementeringsdesign, som konsulenterne udvikler til implementeringen af ledelsesreformen i ministeriet. I udviklingen af min analytiske ramme har jeg imidlertid ønsket at overskride det tilsyneladende friktionsfyldte forhold mellem de to positioner, og det med denne hensigt, jeg efterfølgende introducerer jeg Strategy-as-Practise (S-A-P) såvel som den kritiske strategiforskning. Begge traditioners forståelse af strategisk arbejde og strategiimplementering lægger på forskellige måder op til de begreber jeg introducerer i min analytiske ramme i afsnit 2.2.

---

[6] Således vil fleste lederuddannelser og kurser på universiteter og handelsskoler typisk bruge 95 af tiden på at undervise i strategisk teori og kun 5 procent af tiden på strategiimplementering (Moore, 2012), ligesom temaet strategiimplementering stadig er stærkt underrepræsenteret i litteratur om strategisk ledelse generelt (MacLennan, 2011).

2.1.2. *Planlægning eller proces? Mainstream forståelse af strategisk ledelse*

Feltet strategisk ledelse gengives som nævnt ofte i to forskellige og modsatrettede teoretiske figurer, der som nævnt matcher distinktionen mellem teknisk-rationelle implementeringsværktøjer og de procesorienterede implementeringsværktøjer: den analytiske eller rationelle strategitænkning over for den proces- eller emergensorienterede strategitænkning (Knights & Morgan, 1991, Mintzberg et al, 2009, Ezzamel og Willmott, 2008):

Den **analytiske eller rationelle strategitænkning** antager, at en god strategi er bygget på rationel viden, bevidste strategiske beslutninger og klare, entydige målsætninger. Især Chandler (1962), Ansoff (1965, 1990) og Porter (1985, 1987, 2008) er centrale teoretikere inden for dette felt, men metodiske bidrag fra internationale konsulenthuse som McKinsey og Boston Consulting Group har også fået stor betydning for udviklingen af feltet (f.eks. Raisel & Friga, 2002 og Stern & Deimler, 2006). Kernen i den analytiske strategitænkning er spørgsmålet om, hvordan en organisation skal respondere hensigtsmæssigt på omverdenen, dvs. den verden, der omgiver organisationen i form af eksempelvis konkurrerende virksomheder, regulativer på virksomhedens kerneområder eller trends i forhold til virksomhedens produkter på måder, der sikrer dens overlevelse eller vækst. Svaret ligger ofte i modeller og analytiske værktøjer, der gør det muligt for ledere at håndtere dette forhold og adressere de komplekse spørgsmål, som det rejser. Den viden, der udvikles, henter primært sin grundforståelse fra en teknisk-rationel, lineært funderet referenceramme, der tilbyder forskellige former for præskriptiv viden om, hvordan man arbejder med strategi på den mest succesfulde måde. Implicit i den viden, der produceres fra den teknisk-rationelle position, ligger en anbefaling om, at analyse og efterfølgende beslutning om retning går forud for, at selve strategien udformes, hvilket samtidig forudsætter, at denne analyse og beslutning, såfremt den er korrekt, vil determinere resultatet af strategien. Dette har også implikationer for, hvordan de strategiske aktører forstår deres rolle: det er i vid udstrækning muligt og nødvendigt at opnå et overblik over organisationens interne og eksterne virkelighed. Fra dette overblik vil de have mulighed for på forskellige måder at styre eller påvirke de øvrige organistionsmedlemmers handlinger gennem effektive implementeringsprocesser, der bidrager til realiseringen af den prædefinerede plan. Disse antagelser forudsætter dels, at organisation såvel som omverden kan betragtes som en stabil størrelse, som det er muligt at få et overblik over og derfra påvirke i den ønskede retning med den rette strategi. Og dels at det er muligt at påvirke eller styre andre menneskers handlinger i en bestemt, prædefineret retning.

Strategiimplementering bliver i denne optik en centralt styret aktivitet, der med størst mulig forudsigelighed skal sikre, at de strategiske planer føres ud i livet, og samtidig en disciplin, som ses adskilt fra selve strategiudviklingen, der altså primært vedrører analyse og planlægning.

Den **procesorienterede tænkning** ser strategien som en proces, der folder sig ud i det lokale møde mellem strategen og omverdenen, hvilket betyder, at den derfor ikke kan styres gennem analyse og planlægning. Mintzbergs (ex. Mintzberg, 1990, 1994, 2007), Pettigrew (1985) og Quinn (1980) betragtes typisk som de centrale bidragsydere i denne tradition (Mintzberg et al, 2009, Clegg et al, 2011). Her forstås den realiserede strategi som resultatet af kollektiv handling, der rækker langt ud over de strategiske planer og agendaer (Mintzberg et al, 2009), og som derfor ikke kan forklares som et produkt af rationelle beslutninger eller bevidst planlægning. Fra dette perspektiv emergerer strategi, når strategen engagerer sig i verden igennem hverdagens aktiviteter og derigennem identificerer og deltager i vigtige strategiske begivenheder. Strategien bliver resultatet af retrospektive meningsskabelsesprocesser og dermed et resultat af, at man har identificeret og lært fra de interaktionsmønstre, der emergerer gennem engagementet i disse praktiske situationer. Dermed smelter strategisk planlægning og implementering sammen og bliver to sider af samme sag: et aspekt af den enkelte aktørs tanke- såvel som handlingsmæssige engagement i en dynamisk omverden (ibid.). Perspektivet vokser frem som en kritik af det teknisk-rationelle perspektiv i løbet af 1980erne og -90erne, blandt andet med det eksplicitte formål at humanisere strategi-feltet ved at inkludere psykologiske og sociologiske teorier til at forstå strategi. Dette perspektiv henter dermed sit grundlag fra social- og adfærdsvidenskaberne. Argumentet for at integrere psykologiske og sociologiske teorier er, at de økonomiske teorier, der privilegeres med det teknisk-rationelle perspektiv ikke er tilstrækkelige til at forstå de menneskelige aspekter af organisering, som i stedet typisk 'blackboxes'. Den viden, der udvikler sig omkring procestænkningen, er typisk deskriptiv viden, der beskriver, hvordan de strategiske aktører *reelt* har arbejdet med strategi. Imidlertid har den samtidig også en implicit, præskriptiv dimension, da den ikke kun stiller spørgsmålstegn ved muligheden for, men også ved fordelene ved at kontrollere den strategiske udvikling af organisationen og ved at adskille strategisk planlægning og implementering (Mintzberg et. al, 2009).

Begge positioner må i dag betragtes som en del af mainstreamforståelsen af, hvad strategisk ledelse omfatter, og om end de typisk fremstilles som modstillinger, præsenteres de samtidig typisk side om side, når ledere og andre skal introduceres til strategisk ledelse i fagbøger og

undervisning[7]. I forhold til min tematisering af strategiimplementering som et spørgsmål om at styre menneskers handlinger gennem etableringen af styringsnetværk, relaterer distinktionen mellem de to forskellige positioner til den analytiske ramme for denne afhandling, som jeg præsenterer i afsnit 2.2, ved at slå to forskellige aspekter af strategiimplementering an. Med den teknisk-rationelle position bliver det muligt at pege på, at strategiimplementering typisk starter med planlægningen af en række aktiviteter, der har til formål at styre organisationen i en bestemt strategisk attraktiv retning, og som sådan udgør denne position grundlaget for de teknisk-rationelle implementeringsværktøjer i det implementeringsdesign, som konsulenterne udvikler til implementeringen af ministeriets ledelsesreform. Med det proces-orienterede perspektiv bliver det muligt at pege på, at realiseringen af disse aktiviteter altid sker som uforudsigelige og ufuldstændige processer, og som sådan relaterer denne position til grundlaget for de procesorienterede implementeringsværktøjer i implementeringsdesignet. Imidlertid fastholder et fokus på de to forskellige positioner samtidig en distinktion mellem det planlagte og det styrede og det emergente og lokale, som slører et vikår, som jeg ønsker at forholde mig til i udviklingen af den analyseramme, der blandt andet skal kunne begribe forholdet mellem de to typer af implementeringsværktøjer i det samlende implementeringsdesign: at der i det professionelle arbejde med at håndtere de styrede såvel som de mere emergerende processer gennem de forskellige værktøjstyper, nødvendigvis må være knyttet (forskellige typer af) styringsbestræbelser til begge typer af værktøjer.

Lad os nu se nærmere på, hvordan Strategy-as-Practise forholder sig til den klassiske strategiforskning, herunder til forholdet mellem den planlagte og styrede forandring over tid og det, der emergerer undervejs. Herfra bliver det muligt at vurdere, hvordan Strategy-as-Practise både lægger op til, men også adskiller sig fra den analytiske ramme, jeg introducerer i afsnit 2.2.

[7] Indholdsmæssigt synes de to positioner imidlertid at give næring til hinanden: procesperspektivet eksisterer ikke uafhængigt af sin indgående kritik af det rationelle perspektiv, og en del af den viden, der har udviklet sig under det rationelle perspektiv kan også ses som en respons på den kritik, procesperspektivet har leveret af det rationelles perspektivs manglende – eller naive – forståelse af 'de menneskelige faktorer' i det strategiske arbejde (f.eks. Shrivastava, 1986).

2.1.3. *Strategy-as-Practise (S-A-P): et europæisk modtræk?*

Strategy-as-Practise (herefter S-A-P) kan betragtes som en specifik europæisk vinkel på strategi, udviklet som modvægt til den nordamerikanske tradition omkring strategisk ledelse, som er beskrevet ovenfor (Jarzabkowski, 2008; Whittington, 2003; Jarzabkowski & Kaplan, 2010).

S-A-P's fokus på at 'humanisere' strategiforskningen ved at inkludere sociologiske, filosofiske og psykologiske teorier (Golsorkhi, Roulau, Seidl & Vaara, 2010) har dog stærke paralleller til den amerikanske procestilgang, og det er derfor svært at se fremkomsten af S-A-P helt uafhængigt af procesperspektivet på strategi[8]. Imidlertid adskiller S-A-P sig ved dels at have en mere eksplicit ambition om at ville udvikle et decideret praksisbegreb til at begribe, hvordan strategi *gøres*. Dels ved i højere grad end procesperspektivet at integrere sociologiske teorier, der ikke kun ser de sociale processer, der studeres, som unikke aspekter af en specifik organisatorisk praksis, men også som en udmøntning af roller, der er forankret i bredere samfundsmæssige og kulturelle kontekster (Whittington, 2006, 2007). Og endelig ved ikke at være optaget af et grundlæggende opgør med de eksisterende strategiforståelser i samme omfang som procesperspektivet, der med sin definition af strategi som restrospektivt definerede strategiske mønstre ønsker at erstatte det planlægningsorienterede perspektiv på strategi med et mere emergensorienteret[9]. I S-A-P's overordnede forskningsagenda adskilles strategiudvikling og strategiimplementering ikke, da strategisk praksis defineres bredt til også i princippet at kunne omfatte en undersøgelse af, hvad strategiske praktikere gør, når de arbejder med strategiimplementering[10]. Imidlertid er langt den meste forskning, der bliver bedrevet med S-A-P som referenceramme, forskning i strategi*udvikling*.

---

[8] Whittington prøver dog at lave en klar distinktion (2007), hvilket imidlertid kan udfordres og betragtes som et forsøg på at positionere S-A-P mere end som en reel distinktion (Carter et al., 2008).

[9] Det kan også forklare, at S-A-P gerne bidrager med forskning, der gennem præskriptive anvisninger kan forbedre strategiarbejde inden for rammerne af den analytiske strategiforståelse (f.eks. Jarzabkowski (2004), der kvalificerer en idé om, at årshjulet er et virksomt strategisk redskab, og Johnson et. al. (2003), der ønsker at bidrage til en kvalificering af det ressourcebaserede perspektiv med et fokus på mikroprocesser). Imidlertid er der i den nyere del af S-A-P anslag til et mere grundlæggende opgør med det epistemologiske grundlag for den rationelle strategiforskning. Således skitserer Golsorkhi et. al. i introduktionskapitlet til Cambridge Handbook of Stragey as Practice (2010), at et praksisperspektiv på strategi også må have ontologiske konsekvenser, således at strategisk praksis må betragtes som noget, der konstituerer en virkelighed i bevægelse. Dette udfordrer muligheden for at tænke S-A-P's bidrag som et (ukritisk) supplement til den rationelle strategiforskning.

[10] Dog er dette også af andre bevæggrunde, end vi ser i relation til procesperspektivet, hvor den manglende adskillelse af strategiudvikling og strategiimplementering er teoretisk begrundet i ønsket om at gøre op med den adskillelse af tanke og handling, som den rationelle strategitænkning fra denne position reproducerer.

Kernen i S-A-P er en forståelse af strategi som *social praksis* og dermed et fokus på, hvordan strategiens praktikere handler og agerer – og hvad det kræver af strategen for at være en effektiv 'strategi-praktiker' (hvilket åbner for at bidrage til den rationelle strategiforskning) (Whittington, 1996). Intentionen er at betragte strategi som en situeret, social aktivitet, båret af strategisering: dvs. de handlinger, interaktioner og forhandlinger, som forskellige aktører indgår i, og de forskellige praksisformer, som de trækker på i udførelsen af deres aktiviteter (Jarzabkowski, 2007). Whittington (2006) foreslår således, at S-A-Ps forskning må centreres omkring 3 parametre: *praxis, practices and practitioners* (herefter: praxis, praksisformer og praktikere), som tænkes at stå i et gensidigt forhold til hinanden. Intentionen er at vise, teoretisk såvel som empirisk, hvordan strategiske *praktikere* (ledere, konsulenter, andre) trækker på/producerer mere eller mindre institutionaliserede strategiske *praksisformer* (rutiner, procedurer, forskellige strategidiskurser, som er at finde på et organisatorisk niveau såvel som på et institutionelt niveau), på idiosynkratiske måder i deres strategi-*praxis*, det vil sige i deres konkrete handlinger og aktiviteter i hverdagen med henblik på at skabe dét, der opfattes som strategi. Samt hvordan denne proces både konstruerer dem selv som strategipraktikere og potentielt sår frøene til strategi (Whittington, 2006, Fenton & Langley, 2011)[11]. Implikationerne af denne centrering af praksis er, at organisationen – som ejer af strategien – samtidig sættes i baggrunden: strategi er ikke noget, organisationer *har*, det er noget, strategiske praktikere *gør*; det er en praxis, informeret af de samfundsmæssigt og kulturelt funderede praksisformer, som disse aktører har tilgængelige (Whittington. 2006, 2007). Med sin centrering af praksis relaterer S-A-P sig delvist til den praktiske vending i organisationsforskningen og i human- og socialvidenskaberne generelt (ex. Schatzki et. al. 2001, Reckwitz, 2002), hvor der trækkes på en mildest talt bred palet af sociologiske, psykologiske og filosofiske tænkere, der åbner for meget forskellige praksisbegreber (ex. Giddens, Bourdieu, Foucault, Heidegger, Dreyfus, Taylor, Vygotsky og Leontjev**).** Og samtidig indebærer dette fokus en opfordring til at sætte kvalitativt funderet forskning i forgrunden, hvor konkrete strategiske praktikeres arbejde med at udvikle og i princippet også implementere strategi undersøges empirisk (primært gennem interviews og i mindre grad etnografisk feltarbejde). I et omfattende litteratur-review fra 2008 kortlægger Jarzabkowski &

[11] Dette forsøg på at udvikle et teoretisk og metodologisk fundament for S-A-P er imidlertid blevet kritiseret for at være overfladisk og flertydigt (Carter et. al. 2009), for at åbne for metodologisk individualisme (Tsoukas, 2010), samt videreudviklet (se ex. Fenton & Langley, 2009) og suppleret med andre forslag til sammenhængende praksisforståelser (se eks. Chia & Holt, 2009).

Spee den forskning, der allerede er blevet produceret under overskriften S-A.P., hvilket blandt andet viser, at langt de fleste bidrag er empiriske, og kun ganske få er teoretiske[12].

Med et fokus på, hvad mennesker, der arbejder med strategi, *gør*, når de arbejder med strategi, lægger S-A-P op en integration af de to begreber om identitet og affekt, som jeg, i udviklingen af min analytiske ramme, henter fra diskurspsykologien, i strategiforskning. De to begreber forudsætter som beskrevet i indledningen, at social interaktion mellem mennesker formes af de diskursive ressourcer, der er tilgængelige i situationen (Potter & Wetherell, 1987, Davies & Harré, 1991, 1999 m.fl.). Som jeg vil folde ud i afsnit 2.2 er min antagelse, at identitet såvel som affekt kan betragtes som aspekter af de diskursivt informerede interaktions- eller praksisformer, der blandt andet vokser frem på møderne mellem konsulenterne og ministeriets aktører, og som de forskellige typer af implementeringsværktøjer rammesætter eller indgår i. Med dette fokus på den lokale interaktion mellem forskellige aktører deler jeg altså en interesse med S-A-P for, hvad strategiske praktikere gør, hvordan disse handlinger er informeret af bredere diskursive ressourcer og hvad, der i den forbindelse opstår.

Imidlertid er jeg, som beskrevet i indledningen, også optaget af, hvordan det er muligt at begribe, hvordan forskellige typer af implementeringsværktøjer kan tænkes at styre og forme menneskers handlinger i en bestemt ønsket retning over tid. Derfor integrerer jeg som nævnt indledningsvist også begreberne styringsteknologier og styringsnetværk i min analytiske ramme, hvilket gør det muligt at undersøge hvordan implementeringsværktøjer kan disponere eller forme aktørernes handlinger i en bestemt strategisk retning. Her adskiller min erkendelsesinteresse sig umiddelbart fra S-A-Ps forskningsagenda, hvor fokus primært er rettet mod specifikke strategiske episoder og dermed ikke mod styringen af handlinger over tid med henblik på at opnå bestemte resultater[13][14].

---

[12] Kortlægningen sker ud fra to overordnede parametre: Hvilket praksisniveau (mikro, meso eller makro) og hvilken slags praktiker forudsættes (individuel aktør internt, aggregeret aktør internt, aggregeret aktør eksternt)? I kortlægningen identificerer de hvor mange artikler, der er produceret på de to parametre, og hvor mange af dem, der har været hhv. empiriske og teoretiske (Jarzabkowski & Spee, 2008). Denne inddeling afspejler i øvrigt et af de problematiske aspekter af S-A-P's selvforståelse: at en praksis kan defineres og f.eks. inddeles i et mikro-, meso- og makroniveau uafhængigt af en teoretisk forforståelse. Som vi skal se i min efterfølgende præcisering af denne afhandlings praksisforståelse, mener jeg ikke, at det er tilfældet.

[13] Det kan begrundes i de relativt få S-A-P-bidrag, der decideret vedrører strategiimplementering. Som nævnt tidligere, så omfatter strategisk praksis fra S-A-P's perspektiv i princippet både strategisk planlægning og strategiimplementering, men et fokus på strategisk planlægning er reelt overrepræsenteret i den aktuelle forskning. Det betyder også, at spørgsmålet om hvorvidt og hvordan det kan lade sig gøre at forme og styre menneskelig handling over tid gennem f.eks. strategiimplementeringsaktiviteter træder i baggrunden

[14] Det manglende fokus på styring og kontrol af menneskelige handlinger over tid, har også betydning for, hvordan de teoretiske ressourcer som S-A-P trækker på, typisk sættes i spil. Om end de måske kunne bruges til at forklare

Denne agenda kan altså ikke begribe eller forklare hvordan det er muligt at styre eller forme menneskers handlinger over tid. I forlængelse heraf kommer den til at reproducere det ensidige fokus på det lokale og det unikke, som også ligger implicit i den procesorienterede tilgang til strategi såvel som de procesorienterede rationaler, der ligger til grund for det procesorienterede spor i det samlende implementeringsdesign, som jeg skitserede indledningsvist. Med mit ønske om at analysere hvordan de forskellige typer af implementeringsværktøjer spiller sammen og udspiller sig på møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion, på måder der samtidig kan tænkes at disponere de forskellige aktørers handlinger over tid, kan jeg derfor med fordel også forholde mig til den kritiske stategiforskning, som i højere grad end S-A-P har et fokus på magt og dermed den potentielle styring og kontrol af menneskers handling i centrum for deres forskningsagenda. Ved at forholde mig til den kritiske strategiforskning, lægger jeg samtidig op til de to begreber om styringsteknologier og styringsnetværk, som jeg har integreret i den analytiske ramme, som jeg præsenterer i afsnit 2.2.

2.1.4. Den kritiske strategiforskning

Den kritiske strategiforskning er relateret til Critical Management Studies (CMS), som tilbyder organisationsanalyser baseret på poststrukturalistisk og kritisk teori, hvor begreber om magt og frihed (til modstand) er nøglebegreber. Et kernetema i CMS er således, hvordan organisationer næres af modsigelser, kampe og konfliktuelle magtrelationer. Disse dynamikker er både forankrede i samfundsmæssige, kulturelle og historiske betingelser og har samtidig betydning for, hvordan disse betingelser udvikler sig. Forskerens opgave er typisk at søge at identificere og transformere disse modsigelser og kampe i en emanciperende retning[15]. Inden for rammerne af CMS sker det bl.a. ved at afnaturalisere dem, dvs. ved at vise, at det, vi betragter som en organisatorisk virkelighed eller sandhed, netop er konstrueret implicit eller eksplicit gennem disse modsigelser og kampe (Kärreman, 2014). Magt begrebsliggøres forskelligt indenfor den overordnede ramme af CMS, men som det vil fremgå, er den kritiske strategiforskning primært

styring og kontrol af menneskers handlinger over tid, benyttes de primært til at forstå den umiddelbare strategiske praksis, som aktørerne engagerer sig i. Med Fenton & Langley (2009) som et eksempel på en undtagelse, da de udvikler et teoretisk forslag til en narrativ baseret metodologi, der også skal kunne fange, hvordan lokale strategiske processer skaber globale mønstre over tid. Imidlertid udmønter de den ikke i empirisk forskning

[15] Hvilket samtidig indebærer en eksplicit afstandtagen til at producere viden, der kan anvendes til at optimere organisatorisk performance (Kärreman, 2014).

inspireret af Foucault og trækker derfor på et magtbegreb, der lægger sig et sted mellem en forståelse af magt som ideologi og tradition og magt som produktiv kraft[16].

Med sin relation til CMS vil den kritiske strategiforskning blandt andet denaturalisere strategi og strategisk ledelse ved at vise, hvordan strategisk ledelse virker ved, at de teorier, modeller og værktøjer, der udvikles, samtidig skaber eller udpeger de problemer, som de efterfølgende skal anvendes til at løse. Fra dette perspektiv bliver strategisk ledelse en konstituerende eller performativ praksis (Knights & Morgan, 1991, Ezzamel og Willmott, 2008, Allard-Poesi, 2010, Kornberger & Clegg, 2011, Carter, Clegg & Kornberger, 2008, 2009, McKinlay, Carter, Pezet & Clegg, 2009, Carter & McKinlay, 2013). Det specifikke strategiarbejde kan ses som etableringen af praksisensembler (Allard-Poesi, 2010, 169), dvs. som måder, hvorpå mennesker gør ting, som både former relationen mellem dem og omverdenen og samtidig former dem som subjekter. Disse performative processer vil altid finde sted inden for rammerne af diskursive praksisser (den viden, der anvendes eller produceres i den givne sammenhæng, og dermed etableres som sandhed), de organisatoriske praksisser (den etablering af magtfulde relationer, som de diskursive praksisser legitimerer og virker igennem) og selvteknologiske praksisser (de forpligtelser til at forme sig selv som subjekt, der distribueres gennem de diskursive og organisatoriske praksisser), der er knyttet til det specifikke strategiarbejde (Allard-Poesi, 2010, Knights & Morgan, 1991). Dermed bliver strategiarbejdet ikke blot noget, der gøres af strategiske praktikere, som er antagelsen hos S-A-P, men noget, der i denne gøren både gør den enkelte og andre til noget bestemt, og det er netop herigennem, at det strategiske arbejde får sine virkninger. Det sker i og med, at de kontrol- eller styringsbestræbelser, der er integreret i forskellige konstellationer af videnspraksisser, organisatoriske praksisser og selvteknologiske praksisser, også definerer, hvordan man skal relatere til sig selv og andre og dermed bidrager til at disponere den enkeltes handlinger.

[16] Kärreman identificerer følgende forskellige forståelser af magt inden for CMS: magt som (direkte) hæmmende kraft (at få folk til at gøre noget, de ellers ikke ville have gjort, så de samtidig forhindres i at gøre det, de ville have gjort), magt som ideologi og tradition (som kræfter, der får folk til at bøje sig for den eksisterende orden), og magt som produktiv kraft (der er koblet til specifikke interesser og dermed i højere grad er en ressource end en hæmsko) (Kärreman, 2014). Inden for det enkelte magtbegreb vil der eksistere et tilsvarende begreb om frigørelse, som dels får betydning for de analysestrategier, der kan udvikles under overskriften CMS, og i forlængelse heraf dels får betydning for, hvilken rolle den kritiske forskning tilskriver sin vidensproduktion. Således åbner magt som direkte hæmmende kraft samtidig for et begreb om frigørelse som åbent oprør; magt som ideologi og tradition åbner for et begreb om frigørelse som bevidstgørelse; og magt som produktiv kraft åbner for en forståelse af frigørelse som et grundlæggende set umuligt projekt, da det blot vil være en anden form for produktiv interessevaretagelse.

Knights & Morgans artikel fra 1991, der var den første artikel, der behandlede strategisk ledelse fra en kritisk-teoretisk vinkel, illustrerer denne dynamik. Inspireret af Foucault argumenterer forfatterne for, at strategi kan ses som en diskurs, der har og skaber sine egne, specifikke mulighedsbetingelser. Det gør de ved dels at give eksempel på, hvordan en genealogisk-inspireret analyse af den strategiske videnspraksis' fremkomst viser, at strategidiskursen har inkorporeret bestemte måder at se organisationer, subjekter og samfund på, der udspringer af en historisk specifik problematisering af forholdet mellem organisationen og omverdenen. Og ved dels at argumentere for, at strategidiskursen specifikt har en række forskellige magteffekter, som bidrager til at opretholde bestemte former for organisering ved at forme individer til en bestemt slags subjekter. Herunder ved at den 1) tilbyder topledere en måde, hvorpå de kan rationalisere deres successer og fiaskoer, 2) den opretholder en privilegering af topledelse og toplederes fortrinsret og negerer alternative perspektiver på organisation og organisering, og 3) den skaber en oplevelse af personlig og organisatorisk sikkerhed for topledere: Så længe der er brug for strategi, er der også brug for topledere. I forlængelse heraf konkluderer forfatterne, at når der opstår konflikter omkring strategi, handler det om langt mere end f.eks. divergerende forståelser af, hvordan man skal håndtere omverdensforholdet: *'it touches at the very sense of what it is to be human as well as having effect that readily legitimizes prevailing relations of inequality and privelege in contemporary organizations and institutions'* (Knights & Morgan, 1991, p. 251).

Implikationerne af et kritisk perspektiv på strategisk ledelse er altså, at strategisk ledelse kan forstås som en diskurs, der skaber sine egne mulighedsbetingelser ved at etablere relationer mellem magt, viden og subjektvitet. Og at det i forlængelse heraf bliver relevant at undersøge magt-effekterne af denne diskurs, herunder hvordan den legitimerer bestemte forståelser af organisering og subjektivitetsformer og udgrænser andre. Og endeligt at forskellige specifikke konstellationer af magt, viden og subjektivitet på forskellige måder disponerer menneskers handlinger over tid i en bestemt retning. Denne forståelse gør det muligt at undersøge, hvordan de forskellige typer af implementeringsværktøjer som indgår i det samlende implementeringsdesign, som jeg skitserede i indledningen, integrerer specifikke konstellationer af magt, viden og subjektivitet, som de kan tænkes at få deres virkning igennem. Med denne mulighed baner den kritiske strategiforskning vej for den del af min analytiske ramme, der skal kunne begribe strategiimplementering som et spørgsmål om styring og kontrol af menneskers handlinger over tid i en bestemt, strategisk retning.

Grundlaget for dette fokus skærpes yderligere af den kritik, Ezzamel og Willmott (2008) retter mod den dikotomisering mellem den rationelle og den procesorienterede strategiforståelse, som jeg har nævnt tidligere. Deres argument er, at denne dikotomisering betyder, at de filosofiske antagelser, som de to positioner rent faktisk deler, overses. Med henblik på at genåbne de mere grundlæggende diskussioner om, hvordan man skal forstå strategis ontologiske status, trækker forfatterne på Foucaults arbejde. Herfra viser de, hvordan de to forskellige positioner kan ses som forskellige diskursive praksisser, der ikke afspejler, men konstruerer de fænomener, som de forsøger at beskrive (ibid.). Således antager både det rationelle og det procesorienterede perspektiv på strategi, at der findes noget, der kan kaldes 'strategi', 'strategiske situationer, 'strategiske mønstre' og 'strateger' som fænomener forud for, at de beskrives teoretisk eller udpeges i organisationen[17]. Fra dette perspektiv bliver det muligt at undersøge, hvordan de vidensformer, der er forbundet med de to positioner på lige fod, men med forskellige effekter, tjener som diskursive ressourcer for praktikere såvel som forskere. Dermed bliver det mere interessant, hvordan de gennem forskellige konstellationer af magt, viden og subjektivitet konstruerer forskellige erfaringsfelter, der disponerer forskellige typer af handlinger, end det bliver hvilken af positionerne, der bedst begriber strategisk ledelse. Ezzamel & Willmotts analyse af de to forskellige positioner åbner for en tilsvarende analyse af de to forskellige typer af strategiimplementeringsværktøjer, der som beskrevet i indledningen, indgår i det samlede implementeringsdesignet.

Som det vil fremgå i afsnit 2.2 i dette kapitel, og i mine analyser i kapitel 5-7, er jeg specifikt optaget af, hvordan værktøjerne ikke bare disponerer menneskers handlinger over tid, men også gør det i en strategisk retning. I en artikel fra 2013 argumenterer Kornberger for, at strategisk arbejde er en særlig performativ organisatorisk praksisform, der arbejder for en disciplinering af den organisatoriske fremtid. Denne disciplinering finder sted ved, at det strategiske arbejde på én og samme tid virker som en diskursiv praksis, der arbejder på at producere sandheden (om omverdenen, om organisationens fremtid og/eller om organisationens nuværende beskaffenhed), og som en politisk mekanisme, der arbejder på at forandre tingenes tilstand (bevæge

[17] Det betyder, at selv om procespositionen kritiserer den rationelle position for at tilskrive de rationelle processer for stor betydning i strategiarbejdet, påstår fortalerne stadig, at deres forskningsbidrag tjener som et korrektiv til billedet af, hvordan strategiarbejde fungerer *i virkeligheden*. Og dermed udskiftes det rationelle perspektiv reelt bare af en anden vidanspraksis, der også tilbyder sig som diskursiv ressource for forskere og praktikere: en procesorienteret, relationel, kollektivistisk og handlingsorienteret vidanspraksis.

organisationen i den retning, som denne viden har udpeget som attraktiv). Dermed placerer det strategiske arbejde sig i et produktivt og transformativt spændingsfelt mellem på den ene side at være (semi)videnskabelig praksis, der gennem teorier, anbefalinger, modeller og rammeforståelser giver løfter om, at fremtiden kan mestres. Og på den anden side at være en æstetisk praksis, der gennem produktionen af 'store' sammenhængende billeder af fremtiden, som fanger og former aktørernes blikke, samtidig gør fremtiden (repræsenteret i tekster i rapporter, men også i illustrative og fængende slides og andet materiale) til et forståeligt udgangspunkt for rationaliseringen af handlinger i nutiden (Kornberger, 2013). Når de forskellige implementeringsværktøjer kan tænkes at få deres styrende virkning over tid, er det fra det perspektiv således, fordi de formår at placere sig i spændingsfeltet mellem vidensproduktion og æstetik og derfra tilbyde sig som ressource til rationalisering af aktørernes handlinger i nutiden, så de disponeres i en bestemt strategisk retning.

Som det fremgår, kan min intention om at begribe, hvordan forskellige de forskellige typer af strategiimplementeringsværktøjer der indgår i det samlende implementeringsdesign, arbejder for at styre, forme eller disponere aktørers handlinger i en strategisk attraktiv retning, altså hente inspiration fra den kritiske strategiforsknings begreber og analyser. Det betyder også en udfordring af S-A-P. Fra et kritisk perspektiv kan S-A-P på lige fod med andre strategi-teorier kritiseres for at mangle refleksivitet over sin egen performativitet (Chia & Holt, 2006). Således kan bestræbelserne på at identificere strategisk praktiker, strategisk praxis og strategiske praksisformer som grundkategorier i S-A-Ps forskningsagenda indikere, at disse komponenter allerede findes 'derude', uafhængigt af hvordan forskellige strategiteorier og modeller udpeger og forpligter forskellige aktører[18]. Som vi skal se i afsnit 2.2, er det netop en væsentlig pointe i mine analyser af de forskellige typer af strategiimplementeringsværktøjer: De 'strategiske praktikere' eksisterer ikke forud for værktøjernes udpegninger af relationer, positioner og forpligtelser. Det

[18] I de seneste bidrag til S-A-P, som de blandt andet fremstilles i Cambridge Handbook of Strategy as Practise (2010) udfordres denne ambition dog blandt andet ved, at der som nævnt sættes fokus på de ontologiske konsekvenser af at betragte strategi, som noget mennesker gør, og ikke noget de har. Ud over at forfatterne i det indledende kapitel konkluderer, at strategisk arbejde må betragtes som noget, der konstituerer en virkelighed i bevægelse (Golsorkhi et. al. 2010), åbner Orlinowksi i et senere kapitel for en mere filosofisk bearbejdning af praksisbegrebet, der trækker tråde til den kritiske strategiforskning. Dels ved at hævde, at praksis også altid er et perspektiv, der anlægges på verden, som muliggør, at vi får øje på noget og ikke andet, hvilket samtidigt nødvendiggør en refleksivitet over det praksisbegreb, som man som forsker vælger at bruge. Og dels ved at pege på, at forskning i sig selv er en praksis, en social ontologi, der bidrager til at forme verden (Orlinowski, 2010).

er netop gennem udpegningerne, at de mobiliseres til at tage nye handleformer på sig og dermed bidrager til realiseringen af strategien.

Imidlertid er der også en række begrænsninger knyttet til den kritiske strategiforskning, som jeg ønsker at overskride i udviklingen af mit analytiske ståsted. Således er langt de fleste analyser af strategisk ledelse inden for den kritiske strategiforskning baseret på, hvordan strategitilgange og metoder gengives i strategibøger og strategidokumenter. Der findes meget få bidrag, der på et empirisk grundlag undersøger, hvordan forskellige strategiteorier og modeller er med til at organisere relationer, positioner og forpligtelser, som de udfolder sig i en specifik organisatorisk kontekst over tid (se dog ex. Kornberger & Clegg, 2011). Det betyder, at de kritiske analyser af strategisk ledelse har en tendens til at undervurdere, hvor mange andre faktorer, der bidrager til at disponere aktørers handlinger i en specifik organisatorisk kontekst ud over strategidiskurser og modeller. Denne tendens betyder, at den kritiske strategiforskning nemt kan komme til at forudsætte andre og måske mere omfattende virkninger af strategidiskurser, modeller og værktøjer, end dem, der kan identificeres i en specifik empirisk kontekst. Dermed kan de kritiske analyser uintenderet komme til at reproducere den tiltro til strategiværktøjernes betydning for hvordan praksis udvikler sig, som kendetegner den rationelle strategiforståelse. Det er hér, S-A-P's ønske om at zoome ind på, hvad aktører gør – eller måske rettere – hvad der sker med dem og andre, når de 'gør' strategisk arbejde og derigennem blandt andet møder teorier, modeller og værktøjers styringsbestræbelser, bliver en helt central ressource. Når jeg udvider min analyse af, hvordan forskellige implementeringsværktøjer ideelt set kan tænkes at virke gennem udpegningen af bestemte relationer, positioner og forpligtelser med et mere empirisk fokus, kan det samtidig ses i forlængelse af denne kritik.

Samlet set bliver formålet med den analytiske ramme, jeg har udviklet, hvor jeg både fokuserer på de forskellige typer af implementeringsværktøjers styringspotentialer, og på hvordan interaktionen mellem de forskellige aktører, der udpeges i anvendelsen af implementeringsværktøjer, at den skal overskride eller omkode det forhold mellem teknisk-rationelle implementeringsrationaler og procesorienterede implementeringsrationaler, der som beskrevet i indledningen både tages for givet af de konsulenter, der arbejder med strategiimplementering i casen, og som også reproduceres i strategiforskningsfeltet, som det fremgår af dette afsnit.

I det efterfølgende afsnit vil jeg gå i dybden med de teoretiske begreber, der tilsammen udgør mit analytiske ståsted i analyserne af konsulenternes arbejde med strategiimplementering i et ministerium, som er omdrejningspunktet i denne afhandling. Sammenstillingen af de teoretiske begreber vil dels bidrage til en konkretisering af, hvordan strategiimplementering kan forstås som en magtfuld praksis, der samtidig sætter forskellige typer af socialpsykologiske processer i gang og dermed forbinde sig med strategiforskningsfeltet, som det er skitseret ovenfor. Dels vil den fungere som ramme for de konkrete analyser af møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion, som udgør kapitel 5, 6 og 7. Samspillet mellem de to niveauer: den teoretiske konkretisering af, hvordan vi kan forstå strategiimplementering og de empiriske analyser vil samlet set bidrage til en nuanceret og kompleks fortælling om, hvad det vil sige at arbejde med strategiimplementering.

2.2. Denne afhandlings analytiske ramme

I indledningen til denne afhandling argumenterede jeg for, at konsulenternes arbejde med at implementere ledelsesreformen i ministeriet kunne forstås som en magtfuld praksis, der samtidig sætter bestemte socialpsykologiske processer i gang, hvis man ser på deres arbejde gennem de fire forskellige begreber, jeg vil folde ud i dette afsnit: et begreb om *styringsteknologier* og et begreb om *styringsnetværk*. Disse to begreber gør det muligt at fremskrive implementeringsarbejdet fra henholdsvis et programmatisk niveau, hvor værktøjernes idéelle virkninger kan beskrives og sættes i forhold til de overordnede styringsbestræbelser i det samlede implementeringsdesign, og fra et empirisk niveau, hvor værktøjernes reelle virkninger kan beskrives. De to perspektiver suppleres af et begreb om *identitet* og et begreb om *affekt*, der sætter fokus på de forskellige socialpsykologiske processer, der både former og formes af bestræbelserne på at etablere styringsnetværk gennem anvendelsen af de forskellige implementeringsværktøjer. I dette afsnit vil jeg folde de fire begreber yderligere ud, argumentere for deres mulige sammenhæng og for, hvordan de samlet set kan bidrage til en forståelse af konsulenternes arbejde med at implementere ledelsesreformen i ministeriet. I kapitel 3, hvor jeg præsenterer min metode, vil jeg dertil vise, hvordan jeg har operationaliseret begreberne i en række spørgsmål, som jeg har brugt i min bearbejdning af det empiriske materiale.

2.2.1. *Implementeringsværktøjerne: Forskellige typer af styringsteknologier*

Med begrebet om styringsteknologi ønsker jeg at fange, hvordan der i et implementeringsværktøj *i sig selv* er installeret forskellige forestillinger om, hvordan det sociale kan etableres, dvs. forskellige fordringer, forpligtelser eller kalkulationer, hvis realiseringer samtidig er forudsætningen for, at værktøjet får sin virkning i praksis. Som jeg allerede har beskrevet i forrige afsnit, lægger jeg mig dermed i forlængelse af den kritiske strategiforskning, der forudsætter, at strategidiskurser- og modeller er performative, i og med at de bidrager til at disponere den enkeltes forhold til sig selv og andre og dermed også den enkeltes handlinger. Specifikt er begrebet styringsteknologi især beskrevet og udviklet i Governmentality-studier[19], hvorfra jeg også henter min forståelse af begrebet.

En styringsteknologi kan defineres som en særlig sammenstilling af elementer, der gør det muligt at handle strategisk på og dermed styre eller forme egne eller andres handlinger ud fra nogle overordnede betragtninger eller forestillinger om, hvordan verden kan, skal eller bør se ud (Rose, 1999, Miller & Rose, 1990). I stedet for at styre udefra, ved brug af forskellige former for magtmidler og tvangsforanstaltninger, bidrager moderne styringsteknologier til at styre indefra ved at sætte den enkeltes forhold til sig selv i spil. Det sker ved, at de aktører, der anvender eller på andre måder omgås teknologien tilbydes særlige subjekt-positioner, som har bestemte rettigheder, kompetencer, handlemuligheder og selvforståelser knyttet til sig (Olesen, 2011). Teknologierne er typisk hybrider af viden, instrumenter, genstande, personer, evalueringsmetoder, bygninger, rum og forskellige standarder, som handlinger og mennesker kan bedømmes ud fra. Samlet set indebærer styringsteknologier forskellige metoder til at koble mennesker sammen og forme dem med henblik på at opnå bestemte mål (ibid., Dean, 2010).

Der findes forskellige typer af værktøjer eller styringsteknologier, der gør os i stand til at handle på andres handlinger på forskellige måder. Mitchell Dean skelner således mellem to forskellige

[19] Governmentality-studier er en samlebetegnelse for studiet af, hvordan det enkelte individs forhold til sig selv sættes i spil igennem et komplekst felt af magtrelationer og praksisser, der konstruerer, definerer, organiserer og disciplinerer de strategier, der gør adfærd og selvforståelse til genstand for ledelse (Foucault 1994: 300; Foucault 2008: 116-117; se også Raffnsøe et al. 2008: 286-87, Miller & Rose 2008: 20-21). Et governmentality-studie kan altså betragtes som et studie på "program- eller reformniveau" af forskellige ledelses- og styringsteknologier, deres normative mønstre, skemaer og teknikker, men også deres implementering i praksis, og hvordan de virker socialiserende som norm for, hvad det for eksempel vil sige at være en god leder i et specifikt ministerium i 2013 (Christensen og Dam Hede, 2014).

typer: *præstationsteknologier (technologies of performance)*, som omfatter de teknologier, der skal måle, monitorere, kontrollere og disciplinere. Og *handlingsteknologier (tecnologies of agency)*, som omfatter sociale teknologier, intimteknologier eller selvskabelsesteknologier, som har det til fælles, at de arbejder igennem en maksimering af individuel frihed, produktive potentialer og menneskelige ressourcer (Dean, 2007, 2010, Staunæs, 2007). Betragter vi de forskellige implementeringsværktøjer, der er integreret i implementeringsdesignet som to forskellige typer af styringsteknologier, kan de teknisk-rationelle værktøjer, som omfatter Must Win Battle, Leadership Pipeline og 360 graders evaluering (se indledningen for en kort intro til værktøjerne og kapitel 4 for en uddybning), forstås som præstationsteknologier, der styrer på målgruppen for implementeringsarbejdets handlinger gennem måling, monitorering og kontrol. De procesorienterede implementeringsværktøjer, såsom Involverende Processer og Appreciative Inquiry (ibid.), kan tilsvarende betragtes som handlingsteknologier, der styrer målgruppens handlinger ved at realisere (og dermed konstituere) deres frihed og produktive potentialer gennem bemyndigelse, involvering og dialog.

Da styringsteknologier som nævnt kan betragtes som hybrider af viden, instrumenter, genstande, personer, evalueringsmetoder, bygninger, rum og standarder, bliver det relevant at undersøge, hvordan disse komponenter er sammenstillet i det enkelte implementeringsværktøj. Altså hvilke former for viden, der skal aktiveres og produceres, for at det er virksomt, hvilke instrumenter og genstande, der i den forbindelse er involverede, samt hvad de kræver af de personer, der skal anvende og udsættes for dem: hvordan disse personer skal forme deres handlinger i forhold til sig selv og andre, dvs. hvordan de forventes at lade sig subjektivere gennem anvendelsen af teknologierne, og hvordan disse forpligtelser samtidig bidrager til at forme deres relationer til hinanden.

I det strategiimplementeringsdesign, som udgør en del af den empiriske case, der er kernen i denne afhandling, anvendes de to forskellige typer af værktøjer der er beskrevet i indledningen ikke 'tilfældigt', men skal spille sammen med det fælles overordnede formål at implementere ledelsesreformen. I og med at begge typer af værktøjer er integreret i det samme implementeringsdesign, skal de så at sige arbejde for det samme overordnede formål: at reformere ministeriets ledelsespraksis, så den understøtter implementeringen af ministeriets strategi i øvrigt.

På det programmatiske niveau kan anvendelsen af begge typer af styringsteknologier dermed ses som et led i en bredere strategisk bestræbelse på at disciplinere den organisatoriske fremtid i en

bestemt retning, der er konstrueret som strategisk attraktiv gennem forskellige koblinger af magt og viden, som har fundet sted uden for valget af implementeringsværktøjer. Det er disse konstruktioner af det strategisk attraktive, der udgør det overordnede styringsrationale, som guider det specifikke strategiske arbejde, som værktøjerne skal realisere. Og det er netop herigennem, at værktøjerne kan tænkes at få deres specifikke virkninger som strategiimplementeringsværktøjer. De bidrager til, at ministeriets aktører kan rationalisere deres handlinger i nutiden i lyset af de billeder af fremtiden, som er integreret i disse styringsrationaler (jf. Kornberger, 2013).

Betragter vi dem samtidig som styringsteknologier, vil det blive tydeligt, at de anvender forskellige midler, og også med forskellige konsekvenser for, hvordan ministeriets aktører og konsulenter kan relatere til sig selv og til hinanden. Ved at betragte værktøjerne som forskellige typer af styringsteknologier, der arbejder for det samme overordnede formål, bliver det på det analysestrategiske niveau samtidig muligt at antage en symmetrisk relation[20] mellem de to typer af værktøjstyper, der ellers kan synes uforenelige, hvis vi alene kigger på de epistemologier, der ligger bag værktøjerne (se indledning og kapitel 4).

Den symmetriske relation mellem værktøjerne eller styringsteknologierne og deres koblinger til de fælles styringsrationaler gør det muligt at stille de samme analytiske spørgsmål til værktøjerne. Spørgsmålene gør det muligt at komme nærmere en forståelse af, hvordan det specifikke værktøj kan tænkes at positionere ministeriets aktører og forpligte dem på (nye typer af) relationer til sig selv og andre. Og hvordan det samtidig gerne skal bidrage til, at ministeriets aktører kan rationalisere deres handlinger i nutiden i lyset af de billeder af den strategisk attraktive ledelsespraksis, som er det overordnede styringsrationale for anvendelsen af de specifikke teknologier. Ved at antage den symmetriske relation mellem værktøjerne og samtidig betragte dem som henholdsvis kontrol- og handlingsteknologier bliver det muligt at undersøge, hvordan de producerer, eller kan tænkes at producere, effekter eller resultater gennem forskellige, men sideordnede produktive magtformer.

Kigger vi eksempelvis på det teknisk-rationelle implementeringsværktøj Must Win Battle (som beskrives uddybende i kapitel 4, og analyseres i kapitel 5), forudsætter det blandt andet, at hvert

[20] Symmetribegrebet, som det anvendes hér, er dels inspireret af Callons anvendelse af begrebet med henblik på at kunne forklare konfliktuerende synspunkter med de samme termer (1986). Og dels af Latours bestræbelser på at udfordre den adskillelse af politik og videnskab, som er grundlæggende for modernismen (1988).

strategisk indsatsområde organiseres som et 'battle', og at der i den forbindelse udpeges en battlemanager og et battleteam, som har ansvaret for at realisere det enkelte battle ved at bruge forskellige metoder til at engagere resten af organisationens medlemmer på måder, der udmønter strategien (Killing & Malnight, 2005). Betragter vi dette værktøj eller denne metode som en styringsteknologi, kan vi se, at den virker gennem en sammenstilling af mål, midler, subjekter og objekter (Nissen, 2000). Målet (f.eks. at der fremover praktiseres koncernrelevant ledelse) kan rationaliseres i et større billede af en strategisk relevant fremtid (koncernstrategien) og udmøntes samtidig gennem en række midler (herunder anvendelsen af en krigsmetaforik og etableringen af et battleteam og en battlemanager samt udviklingen af ministeriets Leadership Pipeline med dertil hørende møder, oplæg, processer, evalueringer, osv.). I udmøntningen sker der samtidig en udpegning af subjekter: en specifik battlemanager, et specifikt battleteam og en specifik målgruppe for implementeringsarbejdet, som i samme bevægelse forpligtes til at gøre bestemte aspekter af sig selv og andre til genstand for (til objekter) for regulering og evaluering gennem anvendelsen af de forskellige midler. Eksempelvis skal battlemanager og battleteam påtage sig forpligtelsen til at 'kæmpe for, at slaget vindes' og i den forbindelse til at regulere de af egne handlinger og selvforhold, som midlerne udpeger som relevante, såfremt slaget skal vindes. I arbejdet med de forskellige midler udpeges samtidig handlinger og selvforhold hos målgruppen, som de forpligtes til at regulere og evaluere i lyset af det mål, der er udpeget. Igennem disse processer skal der også etableres forskellige typer af relationer mellem subjekterne, som legitimerer den specifikke udpegning af handlinger og selvforhold, der skal reguleres[21]. Relationerne giver eksempelvis battleteamets medlemmer mandat til at udpege aspekter af målgruppens handlinger og selvforhold som genstand for regulering og evaluering. Som sådan er der altså indskrevet forskellige positioner, relationer og forpligtelser i det enkelte implementeringsværktøj, som de forskellige aktører skal lade sig rekruttere til, såfremt at implementeringsværktøjet skal virke efter hensigten. Da begge typer af værktøjer kan analyseres med fokus på denne sammenstilling af mål, midler, subjekter og objekter, bliver det evident, at begge typer af værktøjer virker gennem (forskellige typer af) forsøg på at mobilisere ministeriets aktører til bestemte relationer, positioner og forpligtelser. Den ene type af værktøj er ikke

[21] Et klassisk eksempel er f.eks. den pastorale relation (Foucault, 1992), men også relationen mellem læge og patient eller mellem terapeut og klient, er relationstyper, den ene part bidrager til at udpege udpege selvforhold og handlinger der skal reguleres, hos den anden part.

privilegeret over den anden type af værktøj, når det kommer til disse bestræbelser, og som sådan er det altså muligt at antage et symmetrisk forhold mellem de to typer af værktøjer.

Ved at udvikle en analytik, der forudsætter et symmetrisk forhold mellem de to forskellige typer af implementeringsværktøjer, og dermed også at begge typer former subjekter og relationer, overskrides den asymmetri, som praksisfeltet ellers som nævnt ofte etablerer mellem de to forskellige typer af værktøjer, hvor de procesorienterede typisk defineres som mere egnet til at mobilisere mennesker end de teknisk-rationelle implementeringsværktøjer (se indledningen og ex. Haslebo, 2004).

At betragte implementeringsværktøjerne som styringsteknologier gør det muligt at analysere implementeringsdesignet på det programmatiske niveau, hvor de forskellige typer af værktøjer kan analyseres med henblik på at fremskrive, hvordan de forskellige sammenstillinger af mål, midler, subjekter og objekter, der er indskrevet i værktøjerne, ideelt set gerne skal rekruttere konsulenterne og ministeriets aktører. Og hvordan disse processer kan tænkes at spille sammen med de overordnede bestræbelser på at styre eller reformere ledelsespraksis i ministeriet og de forestillinger om den strategisk attraktive fremtid, som de er en del af.

Imidlertid fortæller en sådan analyse ikke noget om, om og hvordan aktørerne allierer sig med hinanden om de forskellige typer af relationer, positioner og forpligtelser i det specifikke arbejde med at udmønte implementeringsdesignet, og hvilken betydning det reelt får for effekterne af implementeringsarbejdet. En analyse af, hvordan aktørerne anvender teknologierne, og med hvilke effekter, kræver materiale fra et feltstudie, hvor aktørernes praksis med teknologierne følges (se kapitel 3). Derudover kræver det, at der integreres teoretiske perspektiver og begreber, der gør det muligt at observere, om og hvordan de forslag til relationer, positioner og forpligtelser, der er integreret i værktøjerne, omsættes til handling eller aktualiseres af konsulenterne og aktørerne i ministeriet (Czarniawska-Joerges & Sevon, 1996), og hvad der sker i disse processer.

I denne afhandling er det især mit mødeetnografiske feltarbejde, der gør det muligt for mig at observere om og hvordan de relationer, positioner og forpligtelser, der er integreret i værktøjerne, aktualiseres. Som jeg uddyber i kapitel 3, har jeg specifikt fulgt konsulenternes arbejde med at implementere ministeriets ledelsesreform ved at deltage på alle de møder, som konsulenterne afholdt med ministeriets aktører i en periode på ¾ år. Herfra har jeg kunnet udlede, hvordan de forskellige implementeringsværktøjern i større eller mindre grad har bidraget til den orden, der blev konstitueret på møderne, og dermed til de muligheder, deltagerne har fået for at forstå sig

selv og de andre, som de er knyttet til værktøjernes anvendelse på og omkring møderne. Ikke overraskende blev det herigennem klart, at de ikke nødvendigvis spiller de roller, som de er tiltænkt, men snarere giver anledning til forskellige uforudsigelige processer, som ikke nødvendigvis bidrager til implementeringen af ledelsesreformen. Som beskrevet indledningsvist og i kapitel 3 har mit arbejde med det mødeetnografiske materiale derfor givet anledning til, at jeg har valgt at supplere begrebet styringsteknologi med yderligere tre begreber, der på forskellige måder gør det muligt at begribe de uforudsigelige ordenskonstituerende processer, som implementeringsværktøjerne indgår i på møderne mellem konsulenterne og ministeriets aktører: begreberne om *styringsnetværk*, *identitet* og *affektiv praksis*.

2.2.2. *Når teknologi får sin effekt: Etableringen af alliancer og konstruktionen af styringsnetværk*

Med henblik på at kunne fange, hvordan de forskellige relationer, positioner og forpligtelser, der er integreret i implementeringsværktøjerne, aktualiseres af konsulenterne og ministeriets aktører, har jeg valgt at lade mig inspirere af Miller & Roses idé om, at 'governance at a distance' finder sted gennem etableringen af netværk af alliancer mellem forskellige aktører omkring styringsteknologier (Miller & Rose, 1990). Jeg vil efterfølgende kalde denne type netværk for *styringsnetværk*. Miller & Rose sammenkobler et begreb om styringsteknologier med et begreb om netværk, med inspiration fra Latour og Callons idé om, at udviklingen af alliancer mellem mange forskellige aktører er forudsætningen for etableringen eller kollageringen af et fungerende netværk (Callon & Latour, 1981; Callon, 1986; Latour, 1986). Begrebet åbner for, at undersøgelse hvilken effekt det har at sætte de forskellige implementeringsværktøjer (eller styringsteknologier) i spil i praksis. Denne undersøgelse vil samtidig være en. undersøgelse af de mekanismer, hvormed de mere overordnede styringsrationaler eller kalkulationer, der er integreret i de forskellige værktøjer og dermed udviklet ét sted, får (eller ikke får) deres specifikke virkninger ved at skabe handlinger et andet sted (Miller & Rose, 1990). Sagt med andre ord: Det begreb om styringsteknologier, som jeg indkredsede i forrige afsnit, kalkulerer med, at den enkelte styringsteknologi etablerer et netværk mellem forskellige aktører, der organiserer mål, midler, subjekter og objekter. Som sådan er der indskrevet forestillinger om netværk i den enkelte teknologi, og det er i det omfang, at disse netværk realiseres i handling, at teknologierne får deres styrende effekter. Imidlertid er det ikke givet, at disse styringsnetværk realiseres gennem handling – at de aktualiseres ved, at aktørerne allierer sig med hinanden på de måder, som

styringsteknologien forudsætter. Og det er dermed heller ikke givet, at de styringsrationaler, som teknologierne er forbundet med, dermed realiseres og får deres effekt.

Følger vi Miller & Rose (og deres inspiration fra ANT), er en af de mekanismer, som forbinder de overordnede styringsrationaler, styringsteknologierne og de specifikke handlinger, translationsprocesser. Idéen om translation trækker på en forståelse af, at fakta eller sandheder (videnskabelige, teknologiske, organisatoriske) konstrueres gennem etableringen af netværk af relationer mellem aktører og som noget, der dermed kræver et kontinuerligt og komplekst stykke arbejde at realisere og opretholde. Dette 'faktabyggeri' sker således gennem kontinuerlige translationsprocesser, hvor aktører fortolker, udlægger og relaterer sig til andre aktørers interesser for derigennem at udbrede idéer, ting, rationaler, påstande eller andet, som er centralt i netop dette faktabyggeri (Blok og Jensen, 2009). Igennem translationsprocesserne vil der på én og samme tid ske en viderebringelse og en forstyrrelse af de komponenter, som faktabyggeriet finder sted igennem, hvilket gør translationsprocessen kompleks og uforudsigelig (ibid.)[22]:

Ved at anvende Rose & Millers kobling af et begreb om styringsteknologier med et begreb om translationsprocesser som forudsætning for etableringen af de alliancer mellem aktører, der konstituerer et netværk, bliver det muligt at forklare, hvordan de rationaler, kalkuler og forestillinger om styringsnetværk, som er indskrevet i implementeringsværktøjerne i én sammenhæng, kan tænkes at skabe handlinger, dvs. at blive aktualiserede, et andet sted. Det sker ved, at der opstår alliancer blandt forskellige aktører omkring de rationaler og kalkuler, der er integreret i værktøjerne. Her omfatter aktører blandt andet: de idéer, der er integreret i ministeriets nye strategi, de idéer om implementering, som er integreret i de forskellige typer af værktøjer, de specifikke konsulenter fra Reflexion, de interne konsulenter i ministeriet, øvrige aktører i ministeriet (herunder direktørerne), de forskellige typer af materiale, der er forbundet med implementeringsarbejdet, lokaler, bordopstillinger og elektronik, der indgår på møderne mellem konsulenter og aktører i ministeriet, osv. I disse processer er de forskellige implementeringsværktøjer på én og samme tid midler til at producere disse alliancer eller

[22] En kompleksitet og uforudsigelighed, som Latour illustrerer hér: 'the spread in time and space of anything - claims, orders, artifacts, goods - is in the hands of people; each of these people may act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it' (Latour, 1986, p. 267).

styringsnetværk mellem aktørerne, og de er aktører i sig selv, som de andre aktører skal kunne alliere sig med.

Det er gennem de alliancer, der opstår i translationsprocesserne, at implementeringsarbejdet får sine (potentielt) styrende effekter. Det er herigennem, at der opbygges nye sandheder om 'god ledelse' og 'godt ministerium'. Imidlertid gør det også implementeringsarbejdet til en skrøbelig proces: Det er kun i det omfang, at aktørerne allierer sig med hinanden omkring oversættelser af de rationaler, som er indskrevet i værktøjerne, at styringsnetværket opstår, og de nye sandheder aktualiseres.

Tager vi igen implementeringsværktøjet Must Win Battle som eksempel, viste jeg i forrige afsnit, hvordan værktøjet forudsætter, at der etableres alliancer mellem forskellige aktører (mål, midler, subjekter og objekter) på måder, der samlet set skal bidrage til at realisere det overordnede rationale for anvendelsen af værktøjet: implementeringen af ministeriets strategi. Som beskrevet i min indledning i kapitel 1, viste mit mødeetnografiske feltarbejde imidlertid, at det ikke er en selvfølge, at de forskellige aktører allierer sig med hinanden og dermed organiserer sig i de netværk, som de enkelte implementeringsværktøjer forudsætter. Det er derfor heller ikke er en selvfølge, at værktøjerne får deres tilsigtede virkninger: at bidrage til konstruktionen af nye sandheder om god ledelse eller det gode ministerium. I anvendelsen af værktøjerne sker der således translationsprocesser og dermed forskydninger af de kalkuler, der er integreret i værktøjerne – der godt nok fører til alliancer mellem centrale aktører i strategiens navn og dermed bidrager til etableringen af styringsnetværk, men på lidt andre måder, end det oprindeligt var foreskrevet i værktøjerne. Der kan imidlertid også ske sammenbrud i bestræbelserne på at etablere alliancer og styringsnetværk blandt aktørerne, som betyder, at værktøjernes kalkuler, såvel som de styringsrationaler, de er forbundet til, ikke omsættes til handling eller aktualiseres overhovedet. Ved at sætte fokus på, om og hvordan der etableres alliancer mellem de forskellige aktører i det empiriske materiale, bliver det således muligt at nærstudere, hvordan det specifikke styringsnetværk, som implementeringsprocessen skal virke igennem, udvikler sig eller bryder sammen over tid. Det kan ske på det enkelte møde mellem konsulenterne og ministeriets aktører såvel som på tværs af disse møder. Og det bliver muligt at undersøge, hvilke alliancer mellem hvilke aktører, der især er kritiske for netværkets etablering eller sammenbrud, og hvilke translationer af værktøjernes rationaler, disse alliancer indebærer.

I den forbindelse er en væsentlig opmærksomhed, at de styringsnetværk omkring nye former for ledelse i ministeriet, som implementeringsdesignet skal bidrage til at realisere, ikke etableres i jomfruelig jord. De skal realiseres i relation til eksisterende netværk af alliancer mellem aktører, som bidrager til at opretholde ministeriet såvel som Bluemen og Reflexion som ordnede steder. De translationsprocesser, der gerne skal munde ud i alliancer omkring de rationaler og forestillinger om netværk, der er indskrevet i værktøjerne, kan altså ikke ses løsrevet fra allerede eksisterende netværk. Denne opmærksomhed åbner for at undersøge spændingsforholdet mellem den orden, som implementeringsdesignet skal realisere gennem etableringen af styringsnetværk, og de netværk af alliancer mellem aktører, der allerede dominerer i ministeriet. Og derfra for at undersøge, hvordan dette specifikke spændingsforhold bidrager til, at styringsnetværkene omkring implementeringen af ledelsesreformen munder ud i lokale former eller sedimenteringer eller slet ikke etableres.

Med et begreb om styringsteknologier og et begreb om styringsnetværk som alliancer mellem aktører, der etableres gennem translationsprocesser, har jeg muliggjort et empirisk fokus på forholdet mellem de forestillinger om netværk, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer, og de måder, hvorpå disse styringsnetværk over tid får (eller ikke får) aktualiseres og dermed bidrager til at realisere ledelsesreformen.

Dette fokus mobiliserer også mit datamateriale på en bestemt måde, hvor jeg nu kan pendulere (jf. Staunæs, 2007) mellem desktop-analyser af implementeringsværktøjernes kalkuler, rationaler og forestillinger om netværk, som de er beskrevet i tekster og af konsulenterne, og analyser af det mødeetnografiske materiale, der omfatter de specifikke møder mellem konsulenterne og ministeriets aktører og deres beskrivelser af, hvad der går forud og efterfølger disse møder. Når jeg antager at der på det enkelte møde skal etableres bestemte alliancer mellem forskellige aktører som foreskrevet af de implementeringsværktøjer, der indgår på mødet, som forudsætning for, at implementeringsarbejdet kommer til at virke, får jeg samtidig også et fokus for analyserne af det specifikke møde. Men det giver også en ramme for en mere overordnet analyse af sammenhængen mellem møderne og dermed af det samlede billede af, hvorvidt det over tid lykkes at etablere styringsnetværk gennem de forskellige translationsprocesser, som ministeriets aktører deltager i omkring implementeringsarbejdet.

Som jeg skitserede i min indledning i kapitel 1, og som jeg vil uddybe i kapitel 3, efterlod min produktion og bearbejdning af det mødeetnografiske materiale imidlertid det indtryk, at det ikke

var nok med begreber om etablering af alliancer og translationsprocesser, som det er defineret ovenfor, til at begribe, hvad der foregik i den specifikke interaktion på møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion. Jeg fik brug for begreber, der kunne sætte lidt mere kød og blod på disse interaktioner, og i højere grad legitimere, at jeg kunne beskrive og analysere, hvordan der tilsyneladende var noget på spil for de forskellige aktører, noget, som 'satte sindene i kog', noget, som gjorde holdninger og handlinger markante - på måder, der tilsyneladende engagerede deltagerne følelsesmæssigt. Jeg fik den erfaring, at fokus på, hvad der sker i den komplekse og uforudsigelige udvikling af styringsnetværk omkring implementeringsværktøjerne samtidig uundgåeligt åbner for et fokus på, hvad der sker med de aktører, der omgås værktøjerne og møder de forestillinger om alliancer og netværk, som er indskrevet i værktøjerne. Med henblik på at kunne begribe dette aspekt af møderne og de forsøg på at etablere alliancer mellem forskellige aktører, som finder sted på møderne, vil jeg i det efterfølgende introducere begreberne **identitet** og **affekt**, som i denne sammenhæng begge relaterer til en diskurspsykologisk ramme.

2.2.3. Når forestillinger om styringsnetværk og mennesker mødes og identitet opstår og forhandles

Ved at introducere et begreb om identitet er det min intention at fange et aspekt af konsulenternes arbejde med at implementere ledelsesreformen i ministeriet, som jeg ret tidligt blev optaget af: At etableringen af styringsnetværk omkring implementeringsværktøjerne tilsyneladende på forskellige måder er knyttet til, hvad konsulenterne og de forskellige aktører i ministeriet forstår som professionelt, og hvilke krav og forpligtelser, de pålægger sig selv og andre i den forbindelse. Hvorvidt der etableres alliancer mellem forskellige aktører på måder, der realiserer de rationaler, som implementeringsværktøjerne er forbundet til, synes med andre ord at være relateret til de forskellige aktørers professionsidentiteter, som de eksempelvis bringes i spil på møderne mellem konsulenterne og direktionen i ministeriet.

Med henblik på at kunne begribe, hvordan etableringen af styringsnetværk på forskellige måder er knyttet til de forskellige aktørers identiteter, er det tredje begreb, jeg vil introducere, derfor idéen om *identitet som et aspekt af diskursiv praksis*. Fra et diskurspsykologisk perspektiv ses identitet som et konstrueret fænomen, der forhandles frem igennem samtale og social interaktion i specifikke situationer og kontekster (Davies & Harré, 1991, 1999, Potter & Wetherell, 1989, mfl.). Det er derfor muligt at lave en teoretisk kobling mellem en diskurspsykologisk forståelse af identitet og Miller & Roses idé om, at styringsnetværk etableres gennem alliancer mellem

forskellige aktører, der oversætter rationaler, da Miller & Rose argumenterer for, at især sproget spiller en stor rolle i etableringen og udviklingen af netværk. Det er igennem aktørernes tilegnelse af delte vokabularier, teorier og forklaringer, at der etableres fleksible alliancer imellem dem på tværs af tid og sted (Miller & Rose, 1990), og at forskellige styringsrationaler aktualiseres.

I et diskurspsykologisk perspektiv er den enkeltes oplevelse af (professionel) identitet et aspekt af at have tilegnet sig et vokabularium, som deles med andre aktører. Og da tilegnelsen og anvendelsen af dette vokabularium og dermed af professionel identitet samtidig finder sted i social interaktion i specifikke situationer og kontekster, er det muligt at antage en forbindelse mellem, hvordan forskellige aktører udvikler og udlever professionel identitet, og hvordan de forskellige implementeringsværktøjer indgår i etableringen af alliancer mellem aktørerne i interaktionerne på de specifikke møder, som jeg har studeret.

I de forestillinger om styringsnetværk, som er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer, er der samtidig indskrevet forestillinger om, hvad det vil sige at være professionel, som de forskellige aktører skal alliere sig omkring og tage på sig, såfremt, at forestillingerne skal gøres til handling og aktualiseres. Det er disse forestillinger, jeg tidligere har henvist til, som at aktørerne skal påtage sig at regulere og evaluere deres handlinger og selvforhold i lyset af de rationaler, som implementeringsværktøjet er forbundet til og skal have sine virkninger igennem. I forbindelse med anvendelsen af Must Win Battle-værktøjet skal de aktører, der udpeges som medlemmer af battleteamet eksempelvis alliere sig med de forestillinger om professionel identitet, som er integreret i værktøjet, hvis det skal have sin virkning. De skal regulere og evaluere deres handlinger, selvforhold og relationer til andre i lyset af, om de bidrager til, at slaget vindes, såfremt at værktøjet skal have magt. Samtidig er min pointe, at de forestillinger om styringsnetværk og i den forbindelse om professionel identitet, som er indskrevet i værktøjerne, først aktualiseres, når aktørerne realiserer netværkene gennem etableringen af alliancer på de specifikke møder, hvor implementeringsværktøjerne på forskellige måder indgår. Det er i interaktionerne på disse møder, at de anslag til professionelle identiteter, der er indskrevet i værktøjerne, tages op, forhandles, afvises, overses eller glemmes af aktørerne. Hvor der reelt etableres alliancer omkring anslagene, hvorved implementeringsværktøjerne får deres magt. Eller hvor andre alliancer omkring andre anslag til professionelle identiteter fastholdes eller udvikles, som umuliggør eller udgrænser de anslag, som implementeringsværktøjerne lægger op til. Ved at studere interaktionerne på møderne i denne optik vil det med andre ord være muligt at undersøge, hvordan aktørerne på møderne etablerer alliancer om bestemte forståelser af, hvad det vil sige at

være professionel, som nogle gange betyder at de rationaler, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne aktualiseres, og som andre gange forstyrrer dem eller umuliggør etableringen af styringsnetværk omkring de rationaler, som de foreslår.

For at komme nærmere en forståelse af, hvordan disse processer foregår, er det relevant at introducere de begreber fra diskurspsykologien, der kan forklare, hvordan tilegnelsen af disse delte vokabularier, teorier og forklaringer sker i den specifikke interaktion på måder, der samtidig virker identitetskonstituerende: fortolkningsrepertoire, storyline, subjekt-positioner og positionering.

Overordnet set zoomer diskurspsykologien ind på specifikke sociale interaktioner, som de finder sted i samtaler eller andre former for udvekslinger mellem mennesker, og undersøger, hvordan disse interaktioner både er organiseret af bredere diskursive formationer og organiserer den enkeltes selvforståelsesmuligheder, og hvordan de samtidig potentielt set sparker tilbage og påvirker det mere overordnede diskursive mulighedsrum. Udgangspunktet er, at det ikke er givet på forhånd, hvad meningen med den specifikke situation er eller hvem den enkelte aktør er og kan blive i situationen, men at det forhandles frem gennem de forskellige meningstilskrivelsesprocesser, der finder sted. Som sådan er diskurspsykologien inspireret af og trækker begrebsmæssige ressourcer fra både symbolsk interaktionisme (Mead, Goffman), narrativ teori (Bruner) og diskursanalyse (Foucault) til at vise og forklare, hvordan menneskers identitet formes gennem social interaktion. Begreberne fortolkningsrepertoire, storyline, subjekt-positioner og positionering giver samlet set et billede af, hvordan disse identitetskonstituerende processer finder sted (Potter & Wetherell, 1989, Davies & Harré, 1991, 1999). Jeg vil først vise deres interne sammenhæng på det teoretiske niveau og dernæst komme med et eksempel på, hvordan en sådan identitetskonstituerende proces folder sig ud på et fiktivt møde omkring et Must Win Battle.

Et fortolkningsrepertoire er således et register af termer eller metaforer, som en enkelt eller en gruppe af aktører anvender til at karakterisere og evaluere begivenheder og handlinger. Repertoiret udvikles altid i specifikke situationer, men er samtidig knyttet til de bredere narrative og diskursive ressourcer, der er tilgængelige i den specifikke sociale eller kulturelle kontekst. Ved at undersøge, hvilke fortolkningsrepertoirer aktører trækker på, når de karakteriserer og evaluerer begivenheder og egne og andres handlinger i den specifikke samtale, får man dermed samtidig et indblik i, hvilke bredere narrative og diskursive ressourcer, der er tilgængelige i den specifikke

kontekst. De fortolkningsrepertoirer, der anvendes til at karakterisere og evaluere begivenheder og handlinger i den specifikke situation, plotter dem samtidig ind i en sammenhængende levet fortælling – i en storyline. Denne storyline positionerer aktører i og uden for den sociale situation på bestemte måder med dertilhørende rettigheder og pligter. Igennem disse positioneringsprocesser opstår der forskellige typer af subjekt-positioner. Subjekt-positioner skal i denne sammenhæng forstås som specifikke lokaliteter i samtalen, som altså fordeles af de aktuelle storylines. Deltagerne i samtalen indtager lokaliteterne ved for eksempel at tale fra dem eller på andre måder at bidrage til samtalen og kommer dermed til at se verden gennem de billeder, metaforer og begreber, som knyttes til disse lokaliteter (Davies & Harré, 1999). Subjekt-positionering kan således betragtes som en proces, hvor den enkelte på en og samme tid tager de diskursive kategorier på sig, som det anvendte fortolkningsrepertoire gør tilgængelige for vedkommende og derigennem samtidig konstitueres som subjekt med hvad, det indebærer af selvforhold, rettigheder og pligter (Davies & Harré, 1991). Den enkeltes oplevelse og udvikling af identitet er tæt forbundet med de subjekt-positioneringsmuligheder, der opstår i de specifikke samtaler og situationer, som de organiseres af de storylines, der udvikler sig gennem anvendelsen af de fortolkningsrepertoirer og de narrative og diskursive ressourcer, der er tilgængelige (ibid.). De diskursive ressourcer virker gennem en kategorisering af verden, der samtidig producerer kriterier for inklusion og eksklusion. Når de indgår i de repertoirer, som aktørerne har til rådighed i deres karakterisering og evaluering af begivenheder og egne og andres handlinger og dermed i deres konstruktion af f.eks. professionel identitet, betyder det, at de samtidig vurderer, om disse begivenheder og handlinger kan genkendes som det, der i den specifikke sociale og kulturelle kontekst kan defineres som legitimt, værdigt, genkendeligt eller forståeligt i lyset af de koder, som de diskursive ressourcer slår an. I denne proces produceres der samtidig en 'yderside' af illegitime, uværdige, uigenkendelige eller uforståelige begivenheder og handlinger, som det handler om ikke at blive associeret med, hvis man ønsker at opretholde en social og kulturelt genkendelig identitet eller subjekt-status (jf. Butler 1998, 2000). Truslen om eksklusion fra det socialt og kulturelt genkendelige er fra dette perspektiv dermed en væsentlig drivkraft i den enkeltes subjekt-positionering.

Indtil nu kan man få det indtryk, at fordelingen af subjekt-positioner med dertilhørende oplevelser af identitet og social og kulturel inklusion, er en relativt instrumentel proces, der finder sted ved, at forskellige fortolkningsrepertoirer og storylines kaster positioner ud over den specifikke interaktion, som deltagerne så tilfældigvis knyttes til. Imidlertid finder det fra et

diskurspsykologisk perspektiv sted på en langt mere dynamisk måde, hvor positionerne forhandles frem gennem den interaktionelle dynamik mellem samtalens eller situationens deltagere, i takt med at de trækker på de tilgængelige repertoirer eller gør nye repertoirer tilgængelige. Davies & Harré (1999) skelner i den forbindelse mellem to forskellige typer af positioneringer: refleksiv positionering, hvor den enkelte positionerer sig selv ved at bringe fragmenter af sin egen (autobiografiske[23]) historie, selvforståelse eller eksisterende identitet ind i samtalen. Dermed lokaliserer personen sig selv i den storyline, som deltagerne i samtalen aktuelt er i gang med at producere, men på en måde, der samtidig muliggør en udvikling. I positioneringen af sig selv kan personen både direkte tilskrive andre personer roller og karakterer gennem den specifikke episode som vedkommende refererer til, og indirekte, i og med at episoden giver dem, der deltager i samtalen, bestemte lytte-positioner. Dermed opstår der en tæt forbindelse mellem personens refleksive positionering af sig selv og hendes interaktive positionering af andre. Interaktiv positionering dækker netop det fænomen, at den enkelte ikke udelukkende selv bestemmer, hvilken position vedkommende taler fra, men også kan tildeles positioner af andre, som man oplever sig forpligtet til at indtage for at kunne fortsætte samtalen med dem. Vælger man at tage positionen op og tale fra den, bidrager man til, at den storyline, den anden har slået an, kan fortsætte eller afsluttes (ibid.)[24]. Imidlertid kan det så også have betydning for, hvilken slags episode, man efterfølgende kan integrere som en del af sin egen autobiografiske storyline og dermed som en del af sin forståelse af sig selv som professionel, dvs. som en del af sin professionelle identitet.

[23] Autobiografisk materiale skal hér forstås bredt: Det er ikke nødvendigvis et spørgsmål om, at den enkelte refererer direkte til sin egen personlige historie, men oftere et spørgsmål om, at vedkommende engagerer sig i samtalen med udgangspunkt i den måde, som personen forstår sig selv på, og som er formet af de forskellige diskursive praksisser og positioner, som vedkommende har været i hidtil. Personens introduktion af fragmenter fra det autobiografiske materiale kan således blot omfatte enkelte sætninger eller ord, som på forskellige måder henviser til den storyline, der er indlejret i vedkommendes autobiografiske materiale.

[24] I den enkelte samtale kan der udvikle sig en overordnet storyline, som er specifik for netop denne samtale, og som også formes af de rationaler, som det emne, der drøftes i samtalen, slår an, og som har indflydelse på, hvilke fragmenter af det (autobiografiske materiale), deltagerne finder det relevant at bringe op (Davies & Harré, 1999). Den overordnede storyline for en specifik sammenhæng kan bedst forstås som det plot, man retrospektivt kan se, har manifesteret sig, indholdsmæssigt såvel som igennem en fordeling af forskellige subjektpositioner. Samtidig vil den overordnede storyline udvikle sig gennem en sammenfletning af flere forskellige underordnede storylines, hvor samtalens deltagere byder ind med fragmenter af deres forskellige autobiografiske materiale og dermed samtidig positionerer og positioneres af andre i samtalen.

Konkret betyder et diskurspsykologisk perspektiv på identitet, at møderne mellem konsulenterne og aktørerne i ministeriet kan betragtes som arenaer, hvor de forskellige deltagere konstant indgår i sociale interaktioner, hvor de indtager, tilbydes, anerkender eller afviser subjekt-positioner, i og med at de hver især bringer erfaringer med sig ind i den nuværende samtale fra tidligere samtaler. Over tid vil disse processer forme den måde, deltagerne forstår sig selv og deres forpligtelser på, og dermed deres identitet[25]. I møderne mellem konsulenterne og ministeriets aktører spiller de rationaler, kalkuler og forestillinger om styringsnetværk, som er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer og som de formidles verbalt, på slides, i rapporter, i litteratur eller i de måder det fysiske rum organiseres på, en særlig rolle i disse processer. Som nævnt er der indskrevet forestillinger om sammenhænge eller netværk mellem mål, midler, subjekter og objekter i det enkelte værktøj, som samtidig rationaliseres i lyset af de overordnede strategiske målsætninger. Forudsætningen for, at værktøjerne opnår deres virkning, er, at forskellige aktører allierer sig omkring disse forestillinger og oversætter dem til fælles målsætninger og interesser. Herunder at de tager de forslag til subjekt-positioner, der er indskrevet i værktøjerne, op og realiserer dem ved at gøre deres egne og andres handlinger til genstand for bearbejdning og evaluering fra disse positioner. Med andre ord kan de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne betragtes som diskursive ressourcer, med dertilhørerende kriterier for inklusion og eksklusion, som kan informere eller indgå i de fortolkningsrepertoirer som deltagerne har adgang til, og som først aktualiseres, hvis de tages op af deltagerne i den specifikke interaktion. Anslagene til de subjekt-positioner der indgår i disse fortolkningsrepertoirer kan bidrage til den interaktive positionering af de forskellige aktører, men det er kun i det omfang, at deltagerne tager dem op og herfra samtidig allierer sig omkring de mål, som værktøjet skal realisere. Hvis det sker, sker der samtidig en etablering af et styringsnetværk, der bidrager til realiseringen af de strategiske målsætninger. Fra dette perspektiv bliver etablering, forhandling og udvikling af identiteter en integreret del af aktualiseringen af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af værktøjer. Deltagernes refleksive og interaktive positionering af sig selv og hinanden med kontekstspecifikke referencer til implementeringsværktøjernes rationaler såvel som andre rationaler, herunder deres eget (og

[25] Deltagernes forståelse af og erfaring med deres egen og andres identitet og i den forbindelse den sociale verden, de har en plads i, er med andre ord diskursivt og interaktivt konstrueret. Den er ikke forankret i deres indre, men er en del af en 'offentlig' proces, hvorigennem deres forståelse af, hvem de er, opnås progressivt og dynamisk i takt med, at de tager subjektpositioner på sig, som udpeges eller forhandles frem gennem den diskursive praksis (Davies & Harré, 1999).

andres) autobiografiske materiale, får betydning for, om der kan etableres netværk omkring fælles mål og interesser, og hvilke der i givet fald etableres.

Et eksempel kunne være, at der på et afrapporteringsmøde på tværs af battleteams udvikler sig en overordnet storyline gennem deltagernes afrapporteringer og responser om, at *'det går meget godt med vores battle 1 og 2, men det sejler i battle 3. Vi har, fordi vi sammen er ansvarlige for den samlede realisering af de tre battles, en forpligtelse til sammen at rette op på battle 3, hvis vi skal vinde alle 3 slag, men hvad vi skal gøre ved det, og hvordan vi kommer videre, ved vi endnu ikke, hvilket gør os afmægtige og bekymrede.* Undervejs i konstruktionen af denne overordnede storyline er der samtidig blevet fordelt forskellige subjekt-positioner, der er knyttet til deltagernes professionelle identiteter. Således står battlemanagerne af battle 1 og 2 måske tilbage med styrkede billeder af sig selv som kompetente hærførere for deres slag, hvilket er baseret på de måder, hvor der gennem deres afrapportering er blevet bragt elementer af deres forståelser af dem selv som professionelle i spil af dem selv og andre på mødet. Tilsvarende står battle 3's battlemanager måske tilbage med et svækket billede af sig selv som battlemanager, der er knyttet til positionen som den, der nu har brug for hjælp fra de andre battlemanagers. I denne positionering positioneres de øvrige battlemanagers samtidig som potentielle hjælpere. Den overordnede storyline for mødet konstrueres i takt med, at deltagerne bringer forskellige fortolkningsrepertoirer i spil og dermed udvikler forskellige underordnede storylines, der flettes sammen eller udgrænser hinanden undervejs. Det betyder, at den enkelte deltager kan komme til at stå i flere forskellige eller modsatrettede positioner, eller der kan blive forhandlet nye positioner frem, ved at deltagerne for eksempel nægter de positioner, der tilbydes dem. Hvis battlemanageren for battle 3 f.eks. nægter at påtage sig den hjælpekrævende position ved i stedet at love, at han selv retter op på situationen inden næste møde, ændrer det ikke blot ved de øvrige deltageres muligheder for at indtage positionerne som hjælpere, men også ved den diskurs om kollektivt ansvar på tværs af de tre battles, der i første omgang har muliggjort disse positioner.

Eksemplet antager, at de forskellige positioner på mødet delvist muliggøres og legitimeres af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, og at deltagerne, når de tager disse forestillinger op som diskursive ressourcer og fortolkningsrepertoirer i forhold til egne og andres handlinger, alliererer sig omkring disse forestillinger på måder, der bidrager til, at de aktualiseres.

Samtidig viser eksemplet også, at den enkelte deltager på mødet har mulighed for at yde modstand mod de positioner, han tilbydes af de andre gennem en refleksiv positionering af sig selv. Afhængigt af, om denne nye positionering anerkendes af de øvrige deltagere, vil deltagerne stå tilbage med et mere eller mindre fælles billede af, hvad der nu kommer til at ske efter mødet. Det betyder, at den specifikke samtale eller det specifikke møde skal ses som en åben og forholdsvis uforudsigelig proces, hvor deltagerne ikke kan forventes at nå til enighed om, hvad samtalen drejer sig om eller at kunne fremstille samtalens specifikke emner og overordnede tema enstemmigt (Davies & Harré, 1999). Det er netop derfor, at aktualiseringen af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i forskellige typer af implementeringsværktøjer, grundlæggende set på én og samme tid er en styrende og uforudsigelig proces.

Hvis der opstår markante holdninger eller handlinger på møderne, kan det ses i lyset af, at disse legitimeres af de forskellige fortolkningsrepertoirer, der er tilgængelige for deltagerne, og som samtidig udpeger, hvad der eksempelvis er legitim og forsvarlig professionel praksis, og hvad deltagerne derfor er forpligtet til at evaluere deres egne og andres handlinger op imod. Bestræbelserne på at realisere de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer, er dermed ikke en uskyldig affære. Med Knights og Morgans ord fra første del af dette kapitel handler konflikter om strategi(implementering) om langt mere end divergerende forståelser af den situation, som det strategiske arbejde skal bidrage til: *'it touches at the very sense of what it is to be human'* (Knights & Morgan, 1991, p. 251). Dette er en oplevelse, som samtidig er tæt knyttet til hvilke identitetsformer, der legitimeres og udgrænses i den specifikke situation (f.eks. identitetsformer, der legitimerer eller ikke legitimerer dét at have brug for hjælp, som i eksemplet ovenfor), og hvordan disse inklusions- og eksklusionsprocesser erfares af den enkelte person, som de vedrører.

Ved at forstå identitet som en integreret del af de positionerings- og translationsprocesser, der finder sted på møderne mellem konsulenterne og ministeriets aktører, kan jeg undersøge, hvordan disse aktørers identiteter konstrueres og forhandles i de specifikke sociale interaktioner, der folder sig ud omkring implementeringsværktøjerne. Herfra bliver det muligt at undersøge, hvordan eventuelle kontroverser omkring disse konstruktionsprocesser kan relateres til de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne såvel som andre netværk omkring mål og interesser, som konsulenterne og ministeriets aktører indgår i. Og det bliver muligt at diskutere, hvordan disse identitetskonstituerende processer og de kontroverser, der er

forbundet med dem, samtidig har betydning for, i hvilket omfang det er muligt at etablere styringsnetværk.

Imidlertid kræver sammenkoblingen af begreber fra en diskurspsykologisk ramme med et begreb om, at styringsnetværk etableres gennem translationsprocesser et par ord med på vejen. Sammenkoblingen åbner således for en mere grundlæggende diskussion om relationen mellem det humane og det nonhumane og dermed også om, hvordan vi kan forstå agens, beslutningskraft og ansvar. Det bliver for det første relevant at tage stilling til den privilegering af 'den humane aktør', som er eksplicit i diskurspsykologien, men som også ligger implicit i et begreb om styringsteknologier. En central præmis i Aktør Netværks Teori, som begrebet om translation er forankret i, er, at forskeren som udgangspunkt må forholde sig neutralt til hvilke (humane såvel som nonhumane) aktører, der skal følges. Denne præmis sidestiller de to forskellige typer af aktører og tilskriver dem potentielt set lige så meget (eller lidt) agens i forhold til etableringen af netværk. Når humane og nonhumane aktører sidestilles, bliver selvforholdet ligegyldigt og dermed også umiddelbart spørgsmålet om identitet. Ved at integrere begreber om subjektpositioner, subjektivering og identitet vil jeg være tilbøjelig til at privilegere de humane aktørers betydning og de meningsskabelsesprocesser, der finder sted imellem dem, når jeg skal undersøge, i hvilket omfang det lykkes at etablere styringsnetværk. Dog blødes denne privilegering op, da jeg forudsætter, at både humane og nonhumane aktører bidrager til, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer, kommer til at indgå i de fortolkningsrepertoirer, som de humane aktører trækker på i deres interaktion med hinanden. Dette åbner for at bevare en vis symmetri mellem nonhumane og humane aktører i analysen.

For det andet bliver det relevant at forholde sig til idéen om, at en aktør kan yde modstand mod den overordnede storyline, der er ved at udvikle sig i en given sammenhæng og dermed eksempelvis den etablering af styringsnetværk omkring et bestemt implementeringsværktøjs rationaler, den implikerer. Fra et styringsteknologisk og diskurspsykologisk perspektiv kan en manglende etablering af styringsnetværk ses som et udtryk for modstandsformer, der viser, at de rationaler, der er integreret i styringsnetværket, truer med at underminere eksisterende subjektivitets- og identitetsformer, som foranlediger aktørerne til at kæmpe *for* disse former (Allard-Poesi 2011). Imidlertid udfordrer translationsbegrebet (og dets relation til aktør-netværksteori generelt) denne forståelse af modstand: De forskellige rationaler og kalkulationer, der rejser rundt blandt aktørerne, vil altid blive vakt til live af aktørerne på uforudsigelige måder.

Disse måder kan umiddelbart ligne modstand, men med Latours ord er det, vi ser, netop: "a process of translation - not one of reception, rejection, resistance or acceptance" (Latour, 1992b, p. 116). De uforudsigelige effekter af anvendelsen af implementeringsværktøjerne kan dermed ikke som udgangspunkt betragtes som et udtryk for, at deltagerne kæmper for interesser eller subjektivitetsformer, der ellers udgrænses af de styringsbestræbelser, der er indskrevet i de forskellige forestillinger om styringsneværk, der aktualiseres. I stedet må jeg i analysen holde mig åben overfor, at de kontroverser, der opstår omkring etableringen af styringsnetværk, i stedet kan ses som et grundlæggende udtryk for, at de rationaler, der rejser rundt mellem aktørerne, i og på tværs af sammenhænge bliver vakt til live på uforudsigelige måder, der kan få udtryk af modstand og kamp for eksisterende identitetsformer, men ikke nødvendigvis er det.

Under de to diskussioner, der er skitseret ovenfor, ligger en mere grundlæggende diskussion om, hvordan man kan forstå agens og herunder evnen til at planlægge, vælge, begrunde og stå til ansvar for handlinger (Jensen, 2015). Som nævnt forudsætter jeg, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer, realiserer deres styringspotentiale ved at indgå som diskursive ressourcer i de forskellige fortolkningsrepertoirer, som aktørerne trækker på i interaktionen med hinanden. Dette åbner for et spørgsmål om, hvorvidt det er implementeringsværktøjernes rationaler og de fortolkningsrepertoirer, de informerer, der primært former interaktionerne, det er de forskellige subjekter eller humane aktører, der indgår i interaktionerne, der former dem ved at anvende de tilgængelige repertoirer. I forlængelse heraf opstår der også et spørgsmål om, hvorvidt den enkelte person så kan tilskrives et ansvar for at have valgt og forvaltet et tilgængeligt fortolkningsrepertoire på et uhensigtsmæssigt tidspunkt eller på en uhensigtsmæssig måde, når styringsbestræbelserne ikke lykkes. Som udgangspunkt lægger jeg mig i denne afhandling i forlængelse af Barthes pointe om, at mennesker både er 'sprogets herrer og slaver' (Barthes, 1982). Samtidig har jeg, som jeg uddyber i kapitel 3, også taget et valg om at fremskrive analysen, så interaktionerne mellem konsulenterne og ministeriets direktion kommer til at fremstå som situationer, der er styret af de fortolkningsrepertoirer, som de forskellige typer af implementeringsværktøjer informerer og gør tilgængelige for de forskellige aktører, og som forpligter dem på forskellige måder, frem for f.eks. aktørernes kreative og hybride anvendelse af disse og andre diskursive ressourcer. Mit formål med denne bevidste slagside mod et mere determinerende forhold mellem de fortolkningsrepertoirer, der er informeret og gjort tilgængelige af de forskellige typer af implementeringsværktøjer og de forskellige aktørers handlemuligheder

har været at udfordre de måder at forstå og tilskrive aktørerer agens og ansvar på, som allerede hersker i det praksisfelt, jeg henvender mig til, og dermed også i den specifikke case, der er genstanden for min analyse, såvel som man kunne hævde, at den hersker i mainstreamlitteratur om strategisk ledelse og strategiimplementering.

2.2.4. *Affektiv praksis: når håb, bryskhed, irritation, forlegenhed og andre udtryk opstår*

Som nævnt tidligere er mit valg af begreber fra en diskurspsykologisk ramme betinget af, at det, der foregik på møderne, tilsyneladende 'satte tingene i kog'. Ved at introducere et begreb om identitet som konstrueret gennem social interaktion har jeg argumenteret for, at når der opstår markante holdninger og handlinger på og omkring møderne, er det, fordi implementeringsarbejdet berører de forskellige aktørers professionelle identiteter med de inklusions- og eksklusionskriterier, som de er organiseret omkring. Det kan delvist begrunde de stemninger på møderne, som jeg blev optaget af. Imidlertid var reaktionerne på og omkring møderne af en særlig følelsesladet kvalitet, og jeg blev hurtigt optaget af, hvilken rolle følelser kan tænkes at spille i arbejdet med at aktualisere de forestillinger om netværk, som er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer. De følelsesladede reaktioner syntes både at være knyttet til deltagernes positionering af sig selv og andre som kompetente professionelle, såvel som om og hvordan de lykkedes med at alliere sig omkring de fælles mål og interesser, der var indskrevet i implementeringsværktøjerne. For at kunne begribe og teoretisere over disse følelsesmæssige reaktioner i datamaterialet har jeg derfor valgt at anvende begrebet affekt som det fjerde og sidste begreb i analysen af konsulenternes arbejde med at implementere ledelsesreformen i ministeriet. I min anvendelse af begrebet affekt, har jeg ladet mig inspirere af Margaret Wethrells bearbejdning af begrebet indenfor en diskurspsykologisk ramme (Wetherell, 2012) og i forlængelse heraf hendes perspektivering af Ahmeds begreb om negative, affektive figurer (Ahmed, 2004a). Dertil supplerer jeg den forståelse af affekt som en social praksis der herigennem udvikler sig, med Randall Collins begreber om status- og magtritualer, som han har udviklet med inspiration fra symbolsk interaktionisme (Collins, 2004).

Socialpsykologen Margaret Wetherell introducerer begrebet affektiv praksis[26] med henblik på at fremskrive et begreb, som på en og samme tid fanger affekt som et aspekt af, hvordan sociale formationer griber mennesker emotionelt, og som et aspekt af en mere grundlæggende forståelse af, hvordan bevægelse er konstituerende for den sociale virkelighed (Wetherell, 2012). Begrebet skal således kunne begribe den dobbelthed, at affektive udtryk både er indlejret i en bestemt orden, de indgår i en (hverdags)praksis, som er organiseret af handlinger, mønstre, rutiner og diskurser, og at de samtidig 'affekter', de er påvirkende: De etablerer identiteter, relationer og netværk, de konstruerer eller skaber med andre ord den sociale virkelighed (ibid.). Og dertil skal begrebet kunne begribe, at affekt er noget, vi gør *sammen* – det er en integreret del af den praksis- eller interaktionsform, der udvikler sig mellem mennesker i de specifikke situationer, som affekt er en del af, og tilhører altså dermed ikke enkeltpersoner eller grupper (ibid.).

Med begrebet om affektiv praksis bliver det muligt at undersøge, hvordan aktørers etablering af alliancer omkring fælles interesser og mål på en og samme tid *åbner for* og *virker gennem* produktionen af affektive udtryk og affektive episoder og dermed gennem affektive praksisser. Det bliver dermed også muligt at forstå, hvordan affekt spiller ind i aktørernes mere generelle arbejde med at konstruere legitime professionelle identiteter såvel som de specifikke positioneringsprocesser, der opstår på foranledning af de forestillinger om netværk, som er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer.

Således tager Wetherell blandt andet udgangspunkt i de begreber fra diskurspsykologien, som blev introduceret ovenfor: fortolkningsrepertoirer og storylines. Hendes pointe er, at bestemte fortolkningsrepertoirer og storylines skaber og intensiverer følelser, som så igen forstærker det fortolkningsmæssige og narrative spor, som er slået an. Hermed etableres der, hvad Wetherell kalder affektivt-diskursive loops (Wetherell, 2012, s. 7), som på en og samme tid griber mennesker emotionelt og konstruerer den sociale virkelighed. De affektivt-diskursive loops, der

[26] Wetherells begreb om affektiv praksis er udviklet i konteksten af 'den affektive vending', hvis hovedtræk hun samtidig ønsker at udfordre: I denne tradition tilskrives affekt typisk status som noget, der indikerer en verden, der rækker ud over bevidste repræsentationer og kognitioner (ex. Massumi, 1996, eller Thrift, 2008), og som har en særlig generativ kraft, der kan blive tæmmet eller kodificeret af repræsentationer. Wetherell ønsker imidlertid at udfordre et ydre forhold mellem affekt og repræsentation ved at argumentere for, at det netop er det diskursive, der giver affekt magt og midler til at bevæge sig mellem mennesker og situationer. Det betyder ikke, at den affektive praksis ikke kan skabe uorden og kaos i den etablerede orden, men den konstruerer også samtidig en (ny) ordning af kropslige muligheder, narrativer, meningskabelser og lokale, sociale relationer (Wetherell, 2012).

vokser frem i den specifikke situation, kan fanges ved først at identificere særligt følelsesmæssigt ladede episoder og udtryk i situationen. Det kan være episoder på møderne mellem konsulenterne og ministeriets aktører, hvor udvekslingen er særlig intens, hvor stemmerne bliver hævet eller på andre måder i særlig grad er præget af følelser, hvor ting bliver sagt på en måde, der fremstår som irriterede, glade, håbefulde, eller det kan være øjne, der ruller, hænder, der ryster, ben, der vipper, ansigter, der bliver hvide, tårer, der triller, osv. Det kan også være episoder, hvor jeg som deltagende observatør på møderne bliver grebet af bestemte stemninger eller følelser, som jeg relaterer til det, der foregår [27]. Ved at undersøge og identificere, hvilke fortolkningsrepertoirer og storylines, disse udtryk og episoder er en del af og bidrager til at forme, bliver det muligt at få et indblik i, hvad det er, deltagerne i den specifikke affektive episode forsøger at formulere, vedligeholde eller skabe igennem den affektive praksis (Wetherell, 2012). Herunder hvilke subjekt-positioner, de forsøger at etablere, fastholde, fordele eller afvise, og hvordan disse er knyttet til bredere fortolkningsrepertoirer, der for eksempel indikerer, hvad det vil sige at være professionel i den givne kontekst.

Lad os eksempelvis sige, at battlemanageren for Must Win Battle 2 på det møde, jeg tidligere har brugt som eksempel, under afrapporteringen med irritation i stemmen beder battlemanageren for Must Win Battle 3 om at få styr på sit battle. Betragter vi dette udtryk af irritation som integreret i et affektivt-diskursivt loop, bidrager den irritable stemme både til konstruktionen af den overordnede storyline på mødet, hvor den vil få betydning igennem, og samtidig til at påvirke udviklingen af denne storyline, afhængigt af hvordan de andre deltagere responderer på den. Det er herigennem, at det affektive udtryk (den irritable stemme) både kan bidrage til at opretholde den orden, der reproduceres gennem etableringen af den overordnede storyline, og kan forstyrre den. Samtidig er eller gøres irritationen også til en komponent i den enkeltes forståelse af sig selv som: den er knyttet til mulige identitetskonstruktioner, som den enkelte enten selv viser, eller som vedkommende knyttes til gennem andres positioneringer. Det kan være, at det irriterede udtryk integreres i et autobiografisk affektivt-diskursivt loop, hvor den, der udtrykker irritationen, gør det i forbindelse med en fortælling om sig selv, der er konstrueret i interaktionen med andre over tid, som 'den, der altid må tage ansvar for tema X', selv om vedkommende egentlig ikke opfatter, at det er hans område. Som sådan kan irritationen være knyttet til den enkeltes egen konstruktion

[27] I metodeafsnittet diskuterer jeg mulighederne for og vanskelighederne ved at identificere 'følelsesladede episoder' i det empiriske materiale, og hvordan jeg specifikt har grebet det an.

af en identitet som professionel, der afviser at påtage sig ansvaret for dét, der ikke er hans. Eller det kan være, at det affektive udtryk læses ind i et fortolkningsrepertoire, der er specifikt for denne person, af de andre på mødet, f.eks: 'Det er typisk for Kaj at blive irriteret nu, det er, fordi han er så opsat på, at der skal være styr på Must Win Battle 3, fordi det rækker langt ind i det område, han er direktør for og meget ærekær omkring'. Deres respons på denne irritation ('Jeg ignorerer det også denne gang' eller 'Så må vi hellere lytte nu') vil dermed forstærke en bestemt positionering af Kaj i situationen og dermed hans fremtidige muligheder for at forstå sig selv.

Samlet set kan de affektive-diskursive loops, der opstår på mødet på én og samme tid, ses som relaterede til de diskursive ressourcer og fortolkningsrepertoirer, der muliggøres af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, den specifikke storyline for mødet, som i den forbindelse udvikler sig, og til de forskellige aktørers blikke på sig selv og andre som professsionelle, der aktualiseres eller forstærkes på mødet. I dette tilfælde kan den irritable stemme tænkes at bidrage til at forstærke positioneringen af battlemanageren for Must Win Battle 3s som en, der selv er ansvarlig for at vinde sit slag, og dermed en storyline, der individualiserer ansvaret for de 4 Battles, og som dermed går imod den storyline, der oprindeligt var slået an. Denne positionering kan både forstærke bestemte aspekter af battlemanager 2 og battlemanager 3's professsionelle identiteter og samtidig understøtte, at der etableres alliancer mellem deltagerne på mødet omkring bestemte aspekter af de forestillinger om styringsnetværk, der er inskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle 3: den individuelle forpligtelse til at 'kæmpe for, at slaget vindes' og i forlængelse heraf forpligtelsen til at regulere de af egne handlinger og selvforhold, som i den forbindelse er relevante, samtidig med at andre aspekter (f.eks. forestillingen om, at de forskellige battlemanagers tilsammen er ansvarlige for, at alle slag vindes) udgrænses og ikke aktualiseres i situationen.

Udviklingen af et begreb om affektiv praksis er koblet til et af de fænomener, som diskurspsykologien hidtil har haft svært ved at forklare: Hvordan subjekter tilsyneladende også er følelsesmæssigt investeret, når de taler, og dermed også i de subjekt-positioner, de indtager, og de identiteter, de udvikler. At indtage en subjekt-position er ikke kun et spørgsmål om at påtage sig de rettigheder og pligter, som den foreskriver. Denne proces er forbundet med en følelsesmæssig

intensitet for den enkelte (Scharff, 2011, Frosh, 2010)[28]. En inspirationskilde, som jeg i den forbindelse også trækker på i mine analyser i denne afhandling, er Ahmeds affektteori (2004 a & b, se også Scharff, 2011, Wetherell, 2012). På linje med Wetherell argumenterer Ahmed for, at emotioner eller affekt ikke udspringer af den enkelte, men i stedet *skaber* 'kroppe og verdeners overflader og grænser' (2004a, s.117): de er performative i og med, at de skaber de grænser (for f.eks. identitet), som de synes at forudantage.

Når battlemanageren for Must Win Battle 2 som beskrevet ovenfor udtrykker irritation, så skal det altså hverken forstås som en følelse, der i særlig grad udspringer af hans kropslige tilstedeværelse eller som noget, der grundlæggende set er knyttet til hans personlighed eller selvidentitet og dermed eksisterer forud for den specifikke situation[29]. Om end det kan se sådan ud, så er der noget andet på spil: det er netop det affektive udtryk og de øvrige deltageres respons, der bidrager til at konstruere ham som en afgrænset enhed, som værende i besiddelse af et bestemt affektivt udtryk, der er knyttet til en identitet som professionel. Ahmeds pointe er, at i og med at affektive udtryk konstruerer grænser (for kroppe og identiteter), så fordeles de også i sociale situationer ved, at der på bestemte kroppe eller genstande 'klæbes' bestemte affektive tegn. Affekter klæber imidlertid ikke lige godt til alle kroppe eller genstande: de affektive tegn klæber fast gennem gentagelse, og nogle kroppe eller genstande bliver dermed mere klæbrige end andre på grund af gentagen kontakt, der over tid gør dem til affektive figurer, som kan tilskrives forskellige slags følelser[30]. Lad os sige, at konteksten for battlemanageren for Must Win Battle 2's irritation faktisk er en kærlighed til hans eget faglige område, og når han udviser irritation over for andre, som han oplever, krænker dette område, så performer han samtidig en affektiv

---

[28] Denne kritik rejses især af kulturel psykoanalyse, der derfor også tilbyder sig som teoretisk ressource i kvalificeringen af diskurspsykologien (Gough, 2004). Imidlertid rejser det en række metodologiske, epistemologiske og etiske problematikker at forsøge at kompensere for diskurspsykologiens mangler vha. et psykoanalytisk perspektiv, hvorfor det kan argumenteres for, at der er mere at hente i affektteori (Scharff, 2011)

[29] Her ligger også et opgør med en mere 'traditionel' individpsykologisk forståelse af identitet som noget stabilt, der tilhører den enkelte, og som er knyttet til dennes selvopfattelse (og dermed ikke som en proces, der i højere grad er knyttet til en offentlig sammenhæng), såvel som et billede af kroppen som et afgrænset kar af følelser, der eksisterer forud for den specifikke situation og dermed primært tilhører individet.

[30] Ahmed er i sin forskning især optaget af, hvordan bestemte følelser tjener det formål at forene nogle subjekter med hinanden og imod andre. I den forbindelse har hun især analyseret tekster produceret af ny-nazister (ex. Aryan Nation (Ahmed, 2004a)). I sin analyse viser hun, hvordan cirkuleringen af følelser af kærlighed til fædrelandet blandt ny-nazisterne samtidig etablerer en diskurs om smerte som noget, der foranlediges af 'de fremmede', der med deres tilstedeværelse og livsførelser angriber fædrelandets værdier. Denne diskurs transformerer de fremmedes kroppe til at være 'de hadede kroppe', hvilket så igen kan legitimere bestemte handlinger over for disse kroppe. Jo flere gange disse cirkuleringsprocesser gentages, jo lettere bliver det at etablere de fremmedes kroppe som 'de hadede kroppe' (Ahmed, 2004a), og 'de fremmede' etableres dermed som en særlig affektiv figur.

tilknytning til sit eget faglige område. Over tid viser det sig måske, at denne irritation gentagne gange er rettet mod battlemanageren for Must Win Battle 3, og at hver gang han udviser denne irritation, så responderer nogle af de andre deltagere på mødet med en tilsvarende irritation rettet mod battlemanageren for Must Win Battle 3. Det betyder for det første, at den affektive praksis 'irritation' i dette tilfælde forener Kaj med de andre deltagere omkring en kærlighed til deres eget faglige område, som samtidig styrker deres identitet som professionelle. Og at de samtidig konstruerer battlemanageren for Must Win Battle 3 som en person, en affektiv figur, som krænker denne kærlighed, og som de dermed med rette kan udvise irritation overfor. Fortsætter dette over tid, vil battlemanageren for Must Win Battle 3 blive 'ham, den irriterende' (som krænker 'vores' kærlighed til 'vores' eget faglige område), og som det er legitimt at udvise denne irritation overfor.

Wetherell forholder sig skeptisk til Ahmeds idé om, at de forskellige affekter bare cirkulerer rundt som et nærmest sfærisk fænomen. Hun ønsker derfor at 'grounde' denne cirkulationsproces i sit begreb om affektiv praksis, som hun mener, kan forklare, hvordan affekter cirkuleres i social interaktion. Det er igennem den komplekse sammenfletning af ord, bevægelser, turn-taking-mønstre, intonationsmønstre, osv., som finder sted i specifikke situationer, at affekter cirkuleres. Fra dette perspektiv er cirkuleringen af affekter en fælles koordineret, intersubjektiv aktivitet, som alle kroppe, også dem, som de mere problematiske følelser klæber til, i princippet deltager i (Wetherell, 2012). Det betyder dels, at battlemanageren for Must Win Battle 3 i eksemplet ovenfor, også delvist selv er med til at etablere sig selv som affektiv figur ved eksempelvis at foretage de samme handlinger gentagne gange over tid. Og dels at konstruktionen af ham som affektiv figur på en paradoksal måde samtidig er et forsøg på at integrere ham i den diskursive orden, som legitimerer kærlighed til ens egen profession og irritation over for dem, der truer den.

Med Ahmeds begreb om affektive figurer og Wetherells kvalificering af det, bliver det samlet set muligt at antage, at aktualiseringen af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i f.eks. implementeringsværktøjet Must Win Battle, og dermed i det komplekse samspil mellem de fortolkningsrepertoirer deltagerne trækker på, de storylines, der udvikler sig, og de affektive udtryk der opstår på møderne, kan finde en form for affektiv subjektivering sted, der både bidrager til etableringen af netværk af alliancer mellem deltagerne, og til at bestemte distinktioner og værdier, forstærkes. I det tænkte eksempel ovenfor, bliver battlemanageren for Must Win Battle 3 på én og samme tid ansvarliggjort for Must Win Battle 3's realisering og etableret som 'ham den irriterende', en positioneringsproces, der på én og samme tid bidrager til at give liv til de distinktioner og værdier der er knyttet til de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i

implementeringsværktøjet, såvel som til distinktioner og værdier, der er knyttet til de andre deltageres professionsfællesskaber generelt, og som samtidig legitimerer, forstærker og forstærkes af cirkulationen af bestemte affektive stemninger mellem deltagerne.

Endelig er jeg som beskrevet også inspireret af den amerikanske sociolog Randall Collins begreber om magt- og statusritualer (Collins, 2004). Som udgangspunkt er det begrebsapparat, Collins udvikler, baseret på Goffmans teori om symbolsk interaktionisme, som han videreudvikler ved at vise, hvordan forskellige typer af interaktionsritualer opbygger emotionel energi, der tjener det formål at holde en gruppe af mennesker sammen (og ekskludere andre). Gruppens sammenhængskraft, dvs. den enkeltes moralske forpligtelse over for gruppen, etableres omkring de symboler (ting, begreber, idéer), der lades med den emotionelle energi gennem interaktionsritualerne. Det betyder også, at interaktionsritualerne og dermed opbygningen af gruppetilhørsforhold (og identitet, kunne man tilføje) kun virker, hvis det reelt lykkes deltagerne at opbygge emotionel intensitet gennem interaktionen. I forlængelse heraf definerer han to forskellige overordnede typer af ritualer: magt og statusritualer.

Magtritualer er ritualer i interaktioner omkring sociale objekter, der forudsætter, at en eller flere af deltagerne i interaktionen har mulighed for at kontrollere andre deltagere i interaktionen gennem ritualet. Som sådan konsoliderer magtritualet, hvem der må afgive ordrer, og hvem der er forpligtede til at efterleve disse ordrer. Denne fordeling af positioner i ritualet betyder, at dem, der har mulighed for at kontrollere ved at give ordrer, tilsyneladende deltager mere aktivt end dem, der kontrolleres og skal modtage ordren, som tilsyneladende deltager passivt eller måske ligefrem modvilligt. Samtidig forudsætter den emotionelle dynamik i ritualet, at dem, der dominerer i ritualet, opretholder deres egen positivt definerede emotionelle energi gennem ritualet, mens dem, der domineres, typisk oplever mere blandede eller ambivalente følelser.

Hvor magtritualet konsoliderer, hvem der må afgive ordrer, og hvem der må modtage dem, så konsoliderer statusritualet, hvem der er inde, og hvem der er ude. I statusritualet indtager et eller flere mennesker en central status i interaktionen ved at være eller blive i centrum for de andres opmærksomhed, hvorved andre andre automatisk tilbydes en mere marginal eller måske tilmed ekskluderet position. I det omfang det lykkes at opbygge intens emotionel energi omkring denne form for interaktion, vil det være den eller de personer, der er mest i centrum for interaktionen, der vil opleve det største emotionelle udbytte af interkationen og dermed også det største

gruppetilhørsforhold omkring det sociale objekt, som interaktionen bidrager til at opretholde eller konstruere.

På trods af, at både Collins og Wetherell qua diskurspsykologien trækker på inspiration fra symbolsk interaktionisme, er der flere grundlæggende forskelle mellem Collins begreber om status- og magtritualer og Wetherells begreb om affektiv praksis. Collins synes således at være funderet i en realisme, hvorfra det er muligt definitivt at udpege (forskellige typer af) interaktionsritualer, følelsesmæssige intensiteter og gruppetilhørsforhold som noget, der kan og skal identificeres på tværs af kontekster. Til forskel herfra synes Wetherell med sin forankring i diskurspsykologien at betragte interaktioner som noget, der kun kan identificeres, udforskes og tilskrives mening i den lokale og kulturelle kontekst, som de udfolder sig i, og dermed i forhold til de diskursive ressourcer, de trækker på og reproducerer. I forlængelse heraf undgår Wetherell også bevidst at tale om følelser som et kategorisk og individuelt oplevet fænomen og benytter i stedet begreberne emotioner og affekt, der i højere grad refererer til noget udefineret og preverbalt (Wetherell, 2012).

I min analyse af konsulenternes samarbejde med direktionens medlemmer har en meningsfuld måde at sammenkoble de tilgange imidlertid været at antage, at det er de diskursive ressourcer, som deltagerne har adgang til i den specifikke situation, der legitimerer bestemte typer af ritualer. Fra dette perspektiv er der to forskellige typer af ritualer knyttet til de fortolkningsrepertoirer, deltagerne trækker på, og de storylines, der udvikler sig undervejs i interaktionen. At zoome ind på ritualerne bliver en måde at vise, hvordan de positioneringsprocesser, der udspiller sig omkring dem, samtidig opbygger en særlig form for emotionel eller affektiv intensitet. Da de intense følelser er knyttet til de positioner, som ritualet fordeler, og da disse positioner samtidig er indskrevet de fortolkningsrepertoirer, som deltagerne trækker på, er der god grund til at tro, at det at deltage i ritualerne ikke kun opbygger deltagernes tilknytning til et bestemt socialt eller diskursivt objekt, men også forstærker deltagernes tilknytning til de positioner, der lades med følelsesmæssig intensitet.

Ser vi for en sidste gang på det tænkte eksempel ovenfor, vil Collins to begreber hjælpe til at forstå interaktionen mellem battlemanagerne for Must Win Battle 2 og Must Win Battle 3 som et muligt magtritual, hvor battlemanageren for Must Win Battle 2 udviser dominans over for battlemanageren for Must Win Battle 3. Magtritualet åbner samtidig for en investering af følelsesmæssig energi i Must Win Battle 3 som diskursivt objekt, da det er dette Battle, der 'skal

styr på', og som det altså dermed er vigtigt at investere tid i. Samtidig indikerer eksemplet også, at der er aspekter af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i Must Win Battle, som legitimerer et magtritual, hvor nogle deltagere i interaktionen kan indtage en dominerende position i relation til andre deltagere i interaktionen, positioner, som kan tænkes at blive forstærket af andre fortolkningsrepertoirer, som er gældende i den specifikke kontekst.

Samlet set gør et fokus på affekt, eller mere specifikt på affektive praksisser og ritualer, og deres forbindelse til de fortolkningsrepertoirer, storylines og subjekt-positioneringer, der udvikles og forstærkes på det enkelte møde, det muligt for mig at undersøge, hvordan de affektive udtryk og episoder, der opstår på og omkring møderne på forskellige måder bidrager til eller forstyrrer de alliancer, der skal etableres omkring de forestillinger om netværk, der er integreret i implementeringsværktøjerne. Disse udtryk og episoder kan både skabe uorden og kaos i den orden eller de styringsnetværk, som det netværk af mål, midler, subjekter og objekter, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne, gerne skulle etablere. Og samtidig kan de bidrage til at konstituere en (ny) ordning af (kropslige) muligheder, narrativer, meningsskabelser og lokale, sociale relationer og dermed til at skabe nye associationer mellem aktørerne, som paradoksalt nok kan bidrage til udviklingen af de ønskede styringsnetværk. I disse processer vil der både blive konstrueret nye subjekt-positioner, og eksisterende vil blive forstærket, og der kan blive konstrueret forskellige affektive figurer, som opretholdes gennem cirkulationen af positive såvel som negative følelser. Samlet set bliver det derfor relevant at undersøge, hvordan de affektive udtryk, episoder og praksisser, der vokser frem, samtidig er knyttet til og forstærker bestemte storylines, fortolkningsrepertoirer og positioneringsmuligheder, der både kan være knyttet til implementeringsværktøjernes rationaler såvel som konsulenternes og ministeriets aktørers professionelle fællesskaber i øvrigt.

I det næste kapitel vil jeg redegøre for de valg, jeg har truffet undervejs i forskningsprojektet, med henblik på at præcisere den empiriske case, vælge metoder til datagenerering og analyse samt mine overvejelser omkring projektets metodologiske ståsted.

3. Afhandlingens metode og analysestrategi

Det overordnede formål med dette kapitel er at redegøre for de forskellige valg, jeg har truffet undervejs i forskningsprojektet. Herunder hvilke konkrete metoder til datagenerering og analyse jeg har valgt og udviklet, forholdet mellem udviklingen af den analytiske ramme og arbejdet med det empiriske materiale samt hvilken betydning, disse valg har fået for, hvad det har været muligt for mig at begribe og bidrage til i min forskningsproces.

Det metodologiske grundlag for denne afhandling er baseret på en konstruktivistisk og interaktionistisk tilgang til empiriske undersøgelser (jf. Järvinen & Mik-Meyer, 2005), og som sådan lægger dette grundlag sig i forlængelse af den teoretiske ramme for afhandlingens analyser, som jeg introducerede i forrige kapitel. Kort fortalt indebærer dette, at det, vi opfatter som virkeligt, altid skal forstås som formidlet gennem socialt og historisk specifikke interaktions- og konstruktionsprocesser. Dette perspektiv har, som jeg viste i forrige kapitel, betydning for, hvordan vi kan forstå strategi og strategiimplementering, identitet og affekt. Det har imidlertid også betydning for, hvordan vi kan forstå, hvad det vil sige at forske i noget, hvad det vil sige at udpege en genstand for sin forskning og hvilke implikationer det har, hvordan vi kan forstå forholdet mellem en forskningsmetode og den viden, der bliver frembragt, hvordan vi kan forstå denne videns status og dermed også, hvordan vi kan forstå forskerens rolle og forpligtelser. Specifikt indebærer det en grundlæggende antagelse om, at forskeren ikke har mulighed for at opnå adgang til en uformidlet virkelighed, hvis objektive karakteristikker forskningen skal afdække og bidrage til en forståelse af. I og med at forskeren på lige fod med alle andre aktører i og omkring forskningsprocessen er nedsunket i specifikke interaktionsprocesser, der f.eks. definerer, hvad der kan tilskrives værdi og hvordan, kan forskeren hverken producere eller videreformidle sine fund på måder, der ikke samtidig reflekterer hendes partielle tilknytning til praksis. Det betyder, at det er selve forskningsprocessen, datamaterialets såvel som de endelige resultaters *relationelle* status, der afgør disses indhold og kvalitet.

At forskeren uværgeligt vil reflektere sin partielle tilknytning til praksis, har derudover en særlig tone i dette forskningsprojekt. I forskningsprojektet har jeg som bekendt fulgt konsulenter fra konsulentfirmaet Reflexion i deres arbejde med at implementere en ledelsesreform i et dansk ministerium, og som det vil fremgå i afsnit 3.1 har jeg også selv arbejdet som konsulent i Reflexion

i en årrække. I kapitel 4 beskriver jeg hvordan de konsulentydelser Reflexions konsulenter genrelt tilbyder, er forankret i socialkonstruktionismen, systemisk teori og sprogfilosofi. Det betyder, at konsulenterne allerede har en tilknytning til en praksis, der er gennemsyret af teoretiske begreber, som både former hvad der kan tilskrives værdi og hvordan, og de måder som de kommunikerer med hinanden og med mig om deres praksis. Denne praksis hviler samtidig på det samme videnskabsteoretiske grundlag, som denne afhandlings teoretiske ramme, analyseramme og metodologi hviler på, hvilket ikke er tilfældigt. For det første er det som nævnt også en del af min habitus: jeg har selv haft en præference for at arbejde på dette grundlag som psykolog og som konsulent i Reflexion, og det har været en del af min rejse mod at blive forsker både at fastholde det jeg dermed kommer fra, og samtidig finde et sted, hvorfra jeg kunne udfordre det (se afsnit 3.2). For det andet har det været min ambition at udvikle et grundlag for afhandlingens analyser, der på én og samme tid tilbyder konsulenterne en genlæsning af deres egen praksis med begreber, som de kan relatere til, men som samtidig vil give dem mulighed for at få øje på noget nyt i deres praksis. Denne præmis vil jeg vende tilbage til i afsnit 3.4.

Samlet set vil jeg i dette kapitel altså uddybe hvad det metodologiske grundlag jeg har beskrevet ovenfor, specifikt har betydet for, hvordan jeg har forstået og håndteret min forskningsproces. I afsnit 3.1 gennemgår jeg således min egen fortælling om, hvordan projektet har udviklet sig over tid, i takt med at jeg dels har arbejdet med datagenereringen og dels har udviklet mig som (erhvervs-)forsker (jf. Svenningsen, 2004). Formålet med denne gennemgang er at fremskrive konteksten for de valg, jeg har truffet på det metodologiske niveau igennem forskningsprocessen og dermed at vise, at disse valg generelt altid (også) er forankret i en praktisk kontekst, som har betydning for, hvad der tilskrives værdi i forskellige sammenhænge. Gennemgangen viser også, at forholdet mellem mit forskningsspørgsmål som jeg præsenterede i min indledning i kapitel 1, mit teoretiske begrebsapparat og de konkrete handlinger, jeg har udført (de metoder, jeg har anvendt) for at kunne svare på dette spørgsmål, ikke skal ses som forbundet med hinanden i en lineær eller kausal form, men snarere som komponenter, der har interageret med og formet hinanden undervejs i forskningsprocessen (jf. ibid.). På trods af dette ikke-lineære forhold mellem de forskellige komponenter i min metodologi gennemgår jeg alligevel de konkrete aktiviteter, jeg har foretaget med henblik på at producere datamateriale i forskningsprocessen i afsnit 3.2. Her definerer jeg disse aktiviteter som mødeetnografisk feltarbejde inden for en overordnet ramme af et casestudie. I afsnit 3.3 præsenterer jeg min analysestrategi og relaterer den til hvordan jeg udvalgt de fire teoretiske begreber, jeg introducerede i kapitel 2, og de undersøgelsesspørgsmål,

som de hver især har givet anledning til. Her går jeg især i dybden med de udfordringer der er knyttet til at forske i affekter. Disse udfordringer åbner op for en mere generel diskussion af repræsentationsproblematikken, som igen tages videre i afsnit 3.4., hvor begrebet om pragmatisk validering introduceres som kvalitetskriterium for en endelig vurdering af afhandlingens resultater, og hvor jeg kort berører etiske overvejelser og fortrolighed.

3.1. Projektets udvikling over tid

Formålet med dette afsnit er at fremskrive en samlet fortælling om konteksten for de metodiske, teoretiske og metodologiske valg, jeg har taget i dette forskningsprojekt. En helt central del af konteksten for projektet er balanceringen af projektets status som erhvervs-ph.d. og den betydning, denne status har haft for, hvordan min egen rolle og position som forsker har udviklet sig undervejs i processen. Herunder også for min afklaring af, hvor og hvordan projektets resultater skal kunne bidrage. Som det vil fremgå i det følgende, har jeg bevæget mig fra en ambition om at ville bidrage til udviklingen af en ny konsulentmodel, der forener forskellige typer af implementeringsværktøjer til i stedet at ville bidrage til en teoretisk velkvalificeret beskrivelse og analyse af, hvordan strategiimplementering også er et identitetsarbejde med affektive aspekter. Som det vil fremgå i det følgende, har denne udvikling også haft betydning for, hvilke teoretiske, metodologiske og metodiske valg, der i den forbindelse har været meningsfulde at træffe. Jeg har allerede antydet i kapitel 1 og 2 hvordan mit valg af teoretiske begreber er udsprunget af mit arbejde med empirien. Således er selve indkredsningen af, hvilke møder, der var relevante for mig at deltage på, hvem jeg skulle interviewe, osv., såvel som hvilken status disse forskellige typer af empiri skulle have i projektet, også sket i takt med, at det overordnede formål med projektet har udviklet sig.

Med henblik på at uddybe denne udviklingsproces vil jeg i første del af dette afsnit gå i dybden med, hvordan jeg lagde ud med at forstå forskningsprojektets mulige bidrag og dermed også hvad, der kunne være en relevant case at beskrive og analysere. På den baggrund vil jeg beskrive, hvad der foranledigede, at mit forhold til casen udviklede sig undervejs i forskningsarbejdet, og hvordan denne udvikling har fået afgørende betydning for, at forskningsprocessen i dag er resulteret i en afhandling, hvis empiriske kerne udgøres af samarbejdet mellem eksterne konsulenter og en direktions medlemmer i forbindelse med strategiimplementering.

3.1.1. *Erhvervsforskning – at skabe værdi i flere kontekster samtidig*

Som nævnt i min indledning i kapitel 1, er denne afhandling resultatet af et erhvervs-ph.d.-projekt, som har været forankret i Bluemen Consulting og i filosofigruppen på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS. Forskningsprojektet startede i 2013, og forskningsprojektets idé er udsprunget af min egen ansættelse som konsulent i den afdeling i Bluemen Consulting, der hedder Reflexion, sammen med de konsulenter, der er i fokus i min empiriske case. Reflexion leverer konsulentydelser til primært offentlige virksomheder, herunder forskellige former for (strategisk) organisationsudvikling, ledelsesudvikling, udvikling af projektorganisering og projektledere, individuel og teamcoaching samt kurser og uddannelser i coaching, ledelse, proceskonsultation og projektledelse. Ud over konsulentvirksomheden, hvor Reflexion skræddersyer forløb til kundevirksomhederne, har Reflexion også en åben kursusvirksomhed, hvor de nævnte uddannelser udbydes.

Når jeg indleder med at ridse denne kontekst op, er det, fordi den spiller en særlig rolle for projektets fokusering og udvikling, i og med at projektet er et erhvervsforskningsprojekt. Et erhvervsforskningsprojekt har det eksplicitte krav, at det – ud over at leve op til de akademiske standarder, der hersker for andre ph.d.-projekter – skal levere værdi til den virksomhed, som financierer en del af den ph.d.-studerendes løn (jf. Forsknings- og innovationsstyrelsens vejledning[31])[32]. En erhvervs-ph.d. kan dermed forstås som relateret til fremkomsten af dét, der i nogle sammenhænge er blevet kaldt Modus 2-vidensproduktion (Gibbons et al, 1994). Modu 2-videnproduktion ses af nogle som et udtryk for, at det, vi traditionelt set har betragtet som samfundsmæssig videns-produktion (modus 1) baseret på en stringent videnskabelig tilgang, er under radikal forandring: hvor modus 1 vidensproduktion er organiseret i videnskabelige fagdiscipliner og på universitetet og underlagt de fagdisciplinære og institutionelle normer, der kendetegner dette miljø, er modus 2 vidensproduktion integreret i bredere samfundsmæssige og

[31]http://ufm.dk/forskning-og-innovation/tilskud-til-forskning-og-innovation/find-danske-tilskudsprogrammer/hojtuddannede-i-virksomheder/erhvervsphd#

[32] Hvilken form for værdi er som udgangspunkt uspecificeret, men ifølge FI forventes den ph.d.-studerende at lave en aftale med virksomheden om værdiens karakter som en del af kontrakten. Den påtænkte værditilførsel kan konkret omfatte, at den producerede viden på forskellige måder integreres i virksomhedens produkter med henblik på at skabe direkte profit eller konkurrencefordele for virksomheden, men kan også være mere symbolsk, således at virksomheden f.eks. brander sig positivt ved at have ph.d.-studerende knyttet til virksomheden. Dette ved at forskningsprojektet beskrives på virksomhedens hjemmeside, gennem nyhedsbreve eller ved, at den ph.d.-studerende skriver blogindlæg, korte ikke-akademiske artikler eller kronikker.

faglige sammenhænge, hvilket betyder, at der er langt flere interesser i spil i vurderingen af videns-produktionens værdi og anvendelighed (ibid.)[33].

Fra dette perspektiv, placerer en erhvervs-ph.d. sig i krydsfeltet mellem modus 1 og modus 2 forskning: I og med at ph.d.-projektet er forankret i et klassisk universitetsmiljø, og at afhandlingen vurderes på lige vilkår med andre afhandlinger, skal vidensproduktionen leve op til de kvalitetskrav, der stilles hér. Samtidig er der en forventning om, at vidensproduktionen leverer værdi til virksomheden, hvilket aktiverer det anvendelsesorienterede, refleksive og flertydige perspektiv på kvalitet i vidensproduktionen, som er skitseret ovenfor, som ikke kun får betydning for valg af tema for forskningen, men som også kan få betydning for, hvordan selve forskningsprocessen forventes gennemført, hvilke metoder og teorier, der kan anvendes, og hvordan resultaterne forventes formidlet – med andre ord: på forskningens metodologiske setup (Staunæs & Søndergaard, 2005). Som erhvervs-ph.d.-studerende har jeg med andre ord haft den opgave at afbalancere de forskellige kriterier og standarder for god forskning, som er gældende i det specifikke akademiske miljø, som jeg har været tilknyttet og det mere mere generelle felt, som jeg skriver mig ind i (MPP og IOA, samt Strategy-as-Practise and critical strategy research), med de forventninger og standarder, som min virksomhedsrettede kontekst sætter. I mit forskningsprojekt har dette skisma fået den betydning, at min fokusering af projektets genstandsfelt, det overordnede formål med projektet, de konkrete forskningsspørgsmål, mit valg af case og mine analytiske valg er sket i dialog med og mellem den virksomhedsrettede såvel som den akademiske verden. Nærmere bestemt, har fokuseringsprocessen haft en progression, hvor jeg startede med at formulere mit fokus i tæt dialog med den virksomhedrettede kontekst, for herefter gradvist at bevæge mig længere og længere væk fra den virksomhedsrettede kontekst (praktisk såvel som forståelsesmæssigt), hvilket samtidig fik betydning for den gradvise udvikling af mit fokus i forskningsprojektet.

Konkret kommer denne bevægelse til udtryk i, at jeg, da jeg startede på forskningsprojektet, især var optaget af, hvordan en række faglige tematikker og udfordringer i Reflexion (som jeg vil skitsere i næste afsnit, og som er yderligere præciseret i kapitel 4) kunne belyses gennem

[33] Denne distinktion kritiseres dog af andre, for at sløre det vilkår, at også den forskning, der umiddelbart er forankret på universitet, er integreret i bredere samfundsmæssige og faglige sammenhænge, hvor der er mange interesser i spil, i vurderingen af hvad der er værdifuld og anvendelig viden, hvis man kigger nærmere efter (Gorm Hansen, 2011)

forskningsprojektet. Min forståelse af disse faglige tematikker og udfordringer var formet af min egen baggrund som konsulent i virksomheden og blev spidsformuleret og præciseret i dialog med min virksomhedsvejleder i løbet af de første måneder af forskningsprojektet. Min forståelse af den case, jeg gerne ville studere, udviklede sig imidlertid markant, dels i takt med, at 'casen' - det vil sige det samarbejde mellem konsulenterne og ministeriet, som var mit genstandsfelt - udviklede sig, og dels i takt med, at jeg selv læste mig mere ind på området og dermed bevægede mig mere ind i den akademiske kontekst. Denne bevægelse spejles i Alvessons argumenter i artiklen "Methodology for close up studies" (2003). Her beskriver han, hvordan der kan være en række fordele ved at lave etnografiske studier i sin egen organisation, som jeg altså har gjort, men at det samtidig kræver, at forskeren er i stand til gradvist at 'bryde ud' af sin organisationskultur, og i takt med denne bevægelse bevæge sig mere og mere ind i den akademiske verden (modsat forestillingerne om den klassiske etnografs gradvise bestræbelse på at 'bryde ind' i den kultur, der skal studeres). Fra dette perspektiv kan jeg se, at jeg i den første halvdel af projektperioden primært havde fokus på at eksplicitere de problemstillinger, der har givet anledning til forskningsprojektet, og dermed forankre projektet i den virksomhedsrettede kontekst. Først gradvist herefter kom den akademiske kontekst mere og mere i centrum og begyndte at udkrystallisere sig i den form, som den er beskrevet i kapitel 2, og som i produktionen af denne afhandling er i forgrunden for mit arbejde med at fremskrive og positionere projektets mulige bidrag qua det overordnede krav om, at det er i den akademiske kontekst, at afhandlingens resultater skal stå sin prøve.

Bevægelsen har især været faciliteret af mit arbejde med den empiriske case, som udgør kernen i denne afhandling. I det følgende vil jeg beskrive min rejse med casen, for dermed at vise den udvikling, der har fundet sted i min forståelse af casen, såvel som min rolle som erhvervsforsker, og den betydning, som denne udvikling har haft for min forståelse af, hvad denne afhandlings mulige bidrag kunne være praktikere såvel som akademikere.

3.1.2. En ny, integrativ konsulentmodel?

I kapitel 4 går jeg i dybden med de måder, hvorpå Reflexions konsulenter går til den strategiimplementeringsopgave, som deres samarbejde med direktionen i ministeriet er en del af, og i den forbindelse også med den organisatoriske såvel som teoretiske kontekst for deres arbejde. For nu vil jeg blot give en overordnet skitsering af, hvordan en af de udfordringer, Reflexion stod

overfor, da jeg påbegyndte forskningsprojektet, kom til at udgøre den første praksisrettede kontekst for forskningsprojektet, og hvordan denne udfordring blev suppleret med endnu en i takt med, at samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion udviklede sig.

Reflexion arbejder med organisationsudvikling i praksis på en måde, der er teoretisk forankret i socialkonstruktionismen, sprogfilosofien og systemisk teori. Som jeg beskriver i kapitel 4, betyder det, at Reflexions konsulenter grundlæggende set forstår organisationer og organisering som et resultat af lokale, dialogbaserede meningsskabelsesprocesser og dermed som et fænomen, der ikke kan styres udefra eller fra centralt hold. På det tidspunkt, hvor jeg påbegyndte mit forskningsprojekt, kunne jeg imidlertid se en tendens til, at konsulenterne i højere og højere grad kombinerer denne forståelse med, hvad jeg i kapitel 4 kalder de teknisk-rationelle tilgange til organisationsudvikling, som forudsætter, at organisationer kan styres i bestemte, ønskværdige retninger, såfremt man finder frem til de rette metoder[34].

Fra mit perspektiv var udfordringen ved denne kombination af tilgange imidlertid, at vi som konsulenter kan komme til at se bort fra, at de to positioner umiddelbart forudsætter vidt forskellige og tilsyneladende uforenelige forståelser af, hvad der er muligt og hensigtsmæssigt at gøre, når man arbejder med organisationer. De virker derfor også meget forskellige i praksis, og jeg kunne se, at kombinationen af de to tilgange åbnede for en række dilemmaer og paradokser i kommunikationen med kunderne om det mulige fokus og udbytte af konsulentarbejdet, og det praktiske arbejde med at udføre de løsninger, der var baseret på en kombination af tilgange.

Med udgangspunkt i denne problemstilling valgte jeg i efteråret 2012 sammen med en repræsentant for Reflexion (min virksomhedsvejleder) en empirisk case, som skulle udgøre kernen i forskningsprojektet. På dette tidspunkt definerede vi den empiriske case som den konsulentbistand, Reflexions konsulenter skulle yde til den strategiske implementering af en ledelsesreform i ministeriet. Den samlede konsulentopgave løb fra november 2012 til januar 2015.

---

[34] Som jeg også beskriver i kapitel 4, kan denne bevægelse dels ses i lyset af, hvordan Reflexion over tid har fået flere opgaver, der omfatter alle niveauer i organisationen og dermed også en forventning om, at konsulenterne i højere grad kan skabe en samlet bevægelse over tid. Dels i lyset af, at Reflexion i 2007 blev opkøbt af Bluemen Consulting og i den forbindelse kom ind i en sammenhæng, hvor der var en forventning om, at konsulenterne kunne udvikle nye ydelser på tværs af fagligheder og dermed også på tværs af organisationsforståelser.

Konsulentopgavens fokus på *implementering* kvalificerede den umiddelbart som case i forhold til den problemstilling, jeg var optaget af, da den gav mig mulighed for at undersøge, hvordan konsulenterne arbejdede i praksis med at omsætte deres procesorienterede grundlag i en opgaveløsning, der på mange måder var defineret inden for en mere teknisk-rationel forståelse af organisationer, som idéen om strategiimplementering typisk repræsenterer. Som jeg nævnte i kapitel 1 og 2 og uddyber i kapitel 4, udvikler konsulenterne et implementeringsdesign, der kombinerer forskellige typer af tilgange: Således er den teknisk-rationelle tilgang repræsenteret ved, at den overordnede ramme for implementeringen er implementeringsmetoden Must Win Battles, og specifikt anvendes Leadership Pipeline og en 360 graders ledelsesevaluering i specificeringen af den strategiske udvikling, som den enkelte leder skal påtage sig. Den procesorienterede tilgang er repræsenteret ved, at de ledelsesgrundlag, som ministeriets Leadership Pipeline skal bygges op omkring, udvikles gennem involvering af ministeriets ledere, og ved at den enkelte leders udvikling skal foregå gennem aktionslæring og coaching.

Som sådan blander konsulenterne altså idéer om ensartethed, styring, reduktion af kompleksitet og individualisering med de procesorienterede rationaler, der i højere grad forudsætter uforudsigelighed, lokalt og relationelt forankret meningsskabelse. Denne sammenblanding gjorde, at jeg i første omgang antog, at casen kunne give et dybere indblik i, hvordan den dertilhørende sammenblanding af organisations- og forandringsforståelse kunne se ud i praksis. Hvad mere var, så forestillede jeg mig, at en analyse af dette fænomen kunne give input til udviklingen af nye konsulentmodeller og tilgange til strategiimplementering og strategisk organisationsudvikling, der overskred distinktionen mellem de procesorienterede og de teknisk-rationelle tilgange. Jeg startede altså med et forholdsvist instrumentelt perspektiv på, hvad resultatet af forskningsprojektet skulle være, hvor det især var den umiddelbare anvendelighed og omsættelighed i den virksomhedsrettede kontekst, der var pejlemærke for forskningens formål.

3.1.3. Interaktionen mellem konsulenterne og ministeriets direktion kommer i fokus

I takt med, at jeg fulgte konsulenternes arbejde med strategiimplementeringsopgaven, udviklede mit perspektiv på casen sig imidlertid og dermed også mit perspektiv på, hvad en god case er, på, hvad forskningens mulige bidrag kunne være og på min egen position som erhvervsforsker, hvilket jeg vil konkretisere i det følgende.

Allerede tidligt i konsulenternes samarbejde med ministeriet om implementeringen af ledelsesreformen blev det tydeligt, at samarbejdet mellem de to parter ikke udformede sig, som de havde forventet og ønsket sig. Konkret manifesterede det sig ved, at der opstod udfordringer i samarbejdsrelationen mellem konsulenterne og ministeriets direktion, som uundgåeligt tiltrak både min, men også konsulenterne og de interne tovholdere i ministeriets store opmærksomhed. Specifikt opstod der en mistillid mellem direktionen og konsulenterne, hvor især direktionens medlemmer udtrykte mistillid til konsulenternes kompetencer. Mistilliden opstod på baggrund af konsulenternes deltagelse på tre forskellige møder med direktionen og blev forstærket af, at konsulenterne ikke fulgte op på møderne, som det blev forventet af koncerndirektøren, som var deres rekvirent. Hertil kom, at konsulenterne havde udfordringer med at levere de produkter, som ministeriet forventede, i det tempo de forventede, og at der var et uklart billede af, hvem der havde det endelige ansvar for kvaliteten i det, der skulle leveres. Mistilliden fik både praktiske og 'stemningsmæssige' konsekvenser for samarbejdsrelationen mellem konsulenterne, koncerndirektøren og Koncern-HR i ministeriet, hvilket slog igennem i de efterfølgende aktiviteter: På det overordnede plan mundede det først ud i, at selve projektet blev lagt ind under en direktør fra en anden afdeling i Bluemen Consulting og senere i, at en af de mest prestigefyldte delopgaver – udviklingen af et ledelsesakademi til alle ministeriets ledere – blev taget ud af projektet. På det mere konkrete plan skiftede stemningen på møderne mellem Reflexions konsulenter, koncerndirektøren og koncern-HR betydeligt. Fra min position så det ud til, at det blev sværere for konsulenterne at komme på banen med faglige argumenter for at gøre det ene eller det andet i arbejdet med ledelsesreformen. Konsulenterne – hvoraf jeg havde kendt de fleste i mange år, blev pludselig tilbageholdende og tavse, og vi undrede os sammen bagefter, når det skete.

Det var svært for mig ikke også at blive påvirket af denne udvikling og stemningen af, at konsulenterne var en del af en fiasko. Min egen baggrund som konsulent gjorde det let for mig at leve mig ind i, hvordan det måtte være for konsulenterne at være i det problematiske forhold til kunden. Jeg ærgrede mig på mit fags vegne over, at 'projektet' ikke bare lykkedes, da jeg synes, at den faglige standard var på plads, og at implementeringsdesignet var godt skruet sammen. Samtidig ærgrede jeg mig også som forsker over, at casen nu ikke længere alene kunne fungere som en 'eksemplarisk' case, der kunne understøtte udviklingen af nye tilgange til strategiimplementering. Endelig ærgrede det mig, at ledelsesakademiet blev pillet ud af designet. Ledelsesakademiet var en vigtig komponent i implementeringsdesignet og samtidig en meget

central arena for mig at undersøge, i og med at konsulenterne hér ville have et intensivt og fokuseret møde med målgruppen for interventionen, hvor mange forskellige rationaler ville blive bragt i spil. Jeg frygtede, at konsulenternes fiasko med at implementere i det ministerielle miljø ville komme til at blive min fiasko som forsker også. Set i bakspejlet betragter jeg min egen respons - mine egne frustrerede håb på konsulenternes og på feltets vegne - som en lige så stor del af det empiriske materiale som konsulenternes reaktioner, hvilket jeg vil vende tilbage til i afsnit 3.4 i dette kapitel.

Samlet set betød det, at jeg nu blev mere optaget af de udfordringer, der var opstået i samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion, og som altså ikke umiddelbart vedrørte implementeringsdesignet, og den sammensætning af teknisk-rationelle og procesorienterede komponenter, som jeg indledningsvist var optaget af. Jeg var dog ikke klar til helt at droppe mit fokus på den sammensætning af forskellige typer af implementeringsværktøjer, som også var en del af konsulenternes samarbejde og dermed deres interaktion med direktionens medlemmer. Mit fokus begyndte derfor gradvist at ændre sig til at være et fokus på, hvilke virkninger, tilsigtede såvel som utilsigtede, det implementeringsdesign, som Reflexions konsulenter havde udviklet til implementeringen af ledelsesreformen i ministeriet, fik i deres interaktion med ministeriets direktion.

Det betød, at det instrumentelle formål med at udvikle en ny konsulentmodel til Reflexion og dermed også det overordnede studie af de forskellige typer af implementeringsværktøjers virkninger i den ministerielle kontekst, gled i baggrunden. Til gengæld kom de tre møder og den interaktion, der her foldede sig ud mellem direktionens medlemmer og Reflexions konsulenter, helt i forgrunden, og den formålserklæring, jeg præsenterede i min indledning i kapitel 1, skal ses i lyset af denne refokusering af forskningsprojektet.

Mit skifte i fokus og formuleringen af formålet med min afhandling blev bakket op af, at det viste sig, at der også internt i Bluemen Consulting var et ønske om at lære så meget som muligt af konsulenternes samarbejde med ministeriets direktion. Implementeringsopgaven havde fra starten af haft stor bevågenhed internt i Bluemen Consulting, hvor den blev betragtet som en 'læringscase'. Opgaven krævede, at konsulenterne var i stand til at manøvrere på direktionsniveau i ministeriet for derved at etablere et samarbejde med ministeriets direktion omkring et stort, ambitiøst og strategisk forankret organisationsudviklingsprojekt. Bluemen Consulting havde generelt ikke omfattende erfaring med dette, men forestillingen var, at denne specifikke case ville

give mulighed for at få erfaring med dette felt. Mit forskningsprojekt kunne lægge sig i forlængelse af denne interesse.

Dette skifte betød for det første en afgrænsning af casen til at have data fra de tre møder i centrum og data fra alle de øvrige begivenheder i forbindelse med implementeringen af ledelsesreformen i periferien. For det andet betød det også, at mit blik på mig selv som erhvervsforsker udviklede sig længere væk fra min gamle konsulentposition og nærmere på en position som en slags kvalificeret refleksionspartner: Min rolle var ikke længere at udvikle nye modeller til Bluemen Consulting, men i højere grad at finde en måde at beskrive og analysere disse møder på, der kunne give anledning til en anden, mere refleksiv form for læring hos Bluemen Consultings konsulenter.

I det følgende vil jeg beskrive mit undersøgelsesdesign og de specifikke metoder, jeg har valgt at benytte mig af. Som min projektfortælling indikerer, er det overordnede design for min undersøgelse vokset frem i takt med, at det, jeg først troede var min case, udviklede sig og ændrede form. Som sådan har min overordnede tilgang til studiet hele vejen igennem været baseret på den etnografiske fordring om at lade mig føre af det, der fylder hos de mennesker, som jeg har fulgt i det etnografiske feltarbejde: de temaer, udfordringer, håb og bekymringer, der dukkede op hos konsulenterne og hos samarbejdspartnerne internt i ministeriet som respons på arbejdet med at udvikle og anvende det implementeringsdesign, som konsulenterne udvikler til implementeringen af ministeriets ledelsesreform. I det næste afsnit beskriver jeg den form og de rationaler, som designet endte med at have, for dermed at give læseren et overblik. Dette overblik skal dog, som det fremgår, ses i lyset af, at designet har udviklet sig i takt med, at jeg er blevet mere og mere afklaret omkring forskningsprojektets overordnede fokus og formål igennem mit følgeskab med Reflexions konsulenter.

3.2. Undersøgelsens design og metoder

Metodisk definerer jeg den empiriske del af forskningsprojektet som et mødeetnografisk feltarbejde (især inspireret af Schwartzman, 1989) i en overordnet ramme af et casestudie (Stake, 2008). Lad os starte med den overordnede ramme for studiet.

3.2.1. *Den overordnede ramme for studiet – et casestudie*

Det overordnede formål med et casestudie er at udvinde interessant ny viden ved at undersøge det specifikke – det er den partikulære begivenhed, der er genstand for forskningsprocessen i et casestudie (Stake, 2008). Forskerens opgave er at designe forskningsprocessen, så der skabes de optimale betingelser for at komme til at forstå denne specifikke case. Stake skelner i den forbindelse mellem to typer af casestudier (ibid.):

- I det 'rene' casestudie gennemfører forskeren casestudiet med henblik på at opnå så dyb en forståelse af netop denne specifikke case som muligt. Ikke fordi casen repræsenterer andre cases eller et bestemt træk eller en bestemt problemstilling, men på grund af denne case's partikularitet. Formålet er således ikke at forstå abstrakte kategorier, et mere generisk fænomen eller at bygge teori. Her efterstræbes 'tykke beskrivelser', og undersøgelsen designes så åbent som muligt med henblik på at kunne indfange kompleksiteten i casen.
- I det instrumentelle casestudie ønsker forskeren at få indsigt i et tema eller i højere grad at skabe en generalisering. Her er casen sekundær og spiller i stedet en støttende rolle, hvor den faciliterer en forståelse af noget andet. Forskerens arbejde er stadig drevet af en grundig udforskning – men med det formål at forfølge en ekstern interesse, og casen er valgt for at styrke forståelsen af denne 'anden' interesse. Som udgangspunkt vil de kritiske temaer, som optager forskeren og dét felt, hun skriver sig ind i, være kendt på forhånd, og forskningsprocessen designes for at undersøge, hvordan og på hvilke måder de er manifesteret i den partikulære case.

I praksis er der ofte overlap mellem de to typer af casestudier, i og med at forskeren typisk både har deskriptive og instrumentelle interesser. Mit studie af møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion kan fra et overordnet perspektiv betragtes som et casestudie, i og med at det overordnede formål med studiet er at holde fokus på og komme til en dybere forståelse af en bestemt, partikulær begivenhed, som i dette tilfælde er, hvordan et implementeringsdesign udviklet af Reflexions konsulenter på et bestemt tidspunkt i tid og rum, former det specifikke møde mellem konsulenterne og ministeriets direktion.

Imidlertid ønsker jeg samtidig, at denne udforskning kan sige noget mere generelt om temaet strategiimplementering, og hvordan forskellige grundlæggende antagelser i dette felt spiller ind i

den konkrete implementeringsproces og dermed også på møderne mellem Reflexions konsulenter og ministeriets direktion. Set fra dette perspektiv spiller casen en støttende rolle ind i en mere teoribaseret analyse og diskussion af de forskellige grundlagsantagelser, der kendetegner strategiimplementeringsfeltet, herunder hvad der sker, når man kombinerer teknisk-rationelle implementeringsværktøjer og de procesorienterede implementeringsværktøjer i praksis, og hvordan identitet og affekt i den forbindelse kan komme til at spille en rolle. Som sådan placerer casestudiet sig i et kontinuum mellem et rent eksplorativt casestudie og et mere instrumentelt casestudie.

I og med at et casestudie ikke er en bestemt metode, men snarere et metodologisk argument for at studere det partikulære på måder, der også kan sige noget om det generelle (ibid.), skal selve studiet gennemføres med hjælp fra forskellige konkrete metoder og tilgange. Da jeg påbegyndte mit studie af konsulenternes arbejde med at implementere ledelsesreformen i ministeriet, var min primære metode deltagerobservationer, indhentning af centrale dokumenter og opfølgende interviews. Det vil sige, at det lagde sig inden for rammerne af det, man kan kalde et etnografisk organisationsstudie (Ybema, Yanow, Wels & Kamsteeg, 2009). I takt med, at jeg blev mere og mere fokuseret på de møder, konsulenterne specifikt holdt med direktionen, fandt jeg stor inspiration i Schwartzmans udvikling af begreber om mødeetnografi, som samtidig har implikationer for, hvordan jeg også kan forstå mødet som analytisk enhed. Dertil har jeg ladet mig inspirere af Millers udvikling af en analytisk ramme, der integrerer elementer fra etnografisk feltarbejde, konversationsanalyse og et Foucaudiansk inspireret fokus på, hvordan viden formuleres, spredes og bruges inden for og på tværs af sociale sammenhænge (Miller, 1994).

Jeg vil i det følgende beskrive hvordan jeg har grebet feltarbejdet an som et etnografisk organisationsstudie, og herunder hvilken betydning det har haft på praktiske såvel som det analytiske niveau, at anskue det specifikt som et mødeetnografisk studie. Dette vil lede op til den specifikke betydning, udviklingen af den teoretiske referenceramme, jeg har beskrevet i kapitel 2, har haft for udviklingen af og arbejdet med det empiriske materiale, som er temaet for den tredje del af dette kapitel.

3.2.2. Komponenterne i det etnografiske organisationsstudie

Ifølge Van Maanen (2011) består det etnografiske arbejde af tre forskellige, men overlappende opgaver: feltarbejde, hovedarbejde og tekstarbejde. Feltarbejdet foregår i sagens natur i den

organisatoriske sammenhæng, man ønsker at undersøge. Hovedarbejdet og tekstarbejdet foregår 'ved skrivebordet', hvor etnografen bearbejder observationer og erfaringer fra feltarbejdet og studerer tekster, der er relevante for at komme til en dybere forståelse af det eller de fænomener, som er genstanden for forskningsprocessen. De tre opgaver overlapper hinanden, i og med at de spørgsmål, som etnografen lader sig guide af, ikke er defineret på forhånd, men vokser frem af arbejdet i felten og ved skrivebordet.

Med Van Maanens begreber består mit organisationsstudie dermed også af tre forskellige opgaver: et tekststudie, hvor jeg har studeret beskrivelserne af de forskellige komponenter, som implementeringsdesignet består af, samt de teoretiske tekster, som Reflexions konsulenter har været inspireret af i deres udvikling af designet. Et feltarbejde, hvor jeg har deltaget i og studeret konsulenternes specifikke arbejde med at udmønte implementeringsdesignet i praksis og på møder i ministeriet, herunder de tre møder med ministeriets direktion, som udgør den empiriske kerne i denne afhandling. Og et hovedarbejde, hvor jeg har bearbejdet tekster og empirisk materiale fra feltarbejdet i en teoretisk analyse baseret på de teoretiske begreber, jeg introducerede i kapitel 2. Jeg vil i det følgende afsnit beskrive de konkrete aktiviteter i tekst- og feltarbejdet, og hvordan jeg specifikt har grebet dem an.

3.2.3. Dokumentstudiet

Konsulentfællesskabets nøgletekster

Med henblik på at fremskrive den teoretiske kontekst for Reflexions konsulenters arbejde med strategiimplementering og med organisationsudvikling generelt har jeg i første del af dokumentstudiet læst den baggrundslitteratur, som konsulenterne typisk trækker på, som udgør en del af den teoretiske og fagprofessionelle kontekst, der former konsulenternes præferencer i samarbejdet med kunderne. Konkret har læsningen bestået af 3 forskellige grupperinger af litteratur:

- Primærlitteratur fra det socialkonstruktionistiske og systemiske bagkatalog
- Praksisrettet litteratur, hvor de teoretiske pointer er omsat i konkrete anvisninger til, hvordan man arbejder proceskonsultativt med organisationer

- Praksisrettet litteratur, der repræsenterer en nyere bølge inden for feltet, hvor de proceskonsultative idéer og anvisninger kobles til teknisk-rationelle idéer og anvisninger til, hvordan man arbejder med organisationer.

Implementeringsdesignet

I anden del af dokumentstudiet har jeg dannet mig et overblik over de forskellige værktøjer, som konsulenterne sætter sammen i det samlede implementeringsdesign, der skal understøtte implementeringen af ministeriets ledelsesreform. Konkret er det sket ved, at jeg har indhentet dokumenter (konsulenternes tilbud til ministeriet, konsulenternes interne beskrivelser samt de notater, der er udviklet til internt brug i ministeret), der beskriver de forskellige typer af værktøjer, ved at jeg har haft samtaler med konsulenterne om indholdet i de forskellige værktøjer, ved at jeg selv har deltaget på møder, hvor værktøjerne har været beskrevet eller anvendt, og ved at jeg har læst supplerende litteratur om værktøjet.

Min læsning af de forskellige typer af tekster har bidraget til min forståelse og fremskrivning af konteksten for konsulenternes arbejde, som det fremgår i kapitel 4. Derudover danner den grundlag for den analyse af de forskellige typer af implementeringsværktøjer, som jeg beskriver senere i dette kapitel.

3.2.4. Det etnografiske feltarbejde

I det andet spor har jeg gennemført et decideret etnografisk feltstudie, som har pågået i en stor del af den tidsperiode, som arbejdet med implementeringen af ledelsesreformen har stået på (november 2012 – januar 2015). Jeg har primært fulgt eller skygget (jf. Czarniawska-Joerges, 1998) Reflexions konsulenter i deres samarbejde med forskellige nøglepersoner i ministeriet, hvor implementeringsarbejdet har været omdrejningspunktet. Jeg har i enkelte tilfælde selv haft en mere aktiv rolle som udøvende konsulent - aktiviteter, der altså har båret mere præg af deltagerobservationer - og derudover har jeg gennemført ca. 10 semistrukturerede interviews. Endelig har jeg også lavet enkelte deltagerobservationer internt i Reflexion. Jeg vil i det følgende beskrive de forskellige aktiviteter, og hvad jeg som udgangspunkt havde fokus på undervejs (se i øvrigt bilag 1 for den fulde oversigt over hvilke møder jeg har haft adgang til eller har deltaget i, samt deres status i afhandlingen, og bilag 2 for en bruttoliste over de interviews jeg har foretaget, samt deres status i afhandlingen).

At følge konsulenterne

Hovedparten af den tid, jeg har brugt på det etnografiske studie, har været i følgeskab med konsulenterne. Mit valg af konsulenterne som de primære nøglepersoner relaterer til projektets oprindelige fokus på, hvordan Reflexions rationaler for arbejdet med strategiimplementering folder sig ud i praksis. Jeg var i den forbindelse interesseret i at få et indblik i, hvordan konsulenterne præsenterede, opererede, forhandlede og ændrede på de forskellige implementeringsværktøjer, når de stod med dem i de konkrete sammenhænge sammen med ministeriets aktører. Men samtidig har der også været adgangsmæssige såvel som praktiske overvejelser i spil i denne afgræsning af, hvem jeg primært har fulgt: Ministeriet har sagt ja til, at jeg måtte bruge arbejdet med ledelsesreformen som case forudsat, at det primært var konsulenternes arbejde og ikke f.eks. ministeriets egne lederes arbejde, der var i fokus. Dertil kommer, at det har været forholdsvis let for mig at få adgang til Reflexions konsulenters arbejde (konkret kan jeg f.eks. tjekke, hvornår de har møder i vores fælles kalender), hvor det ville have været væsentligt vanskeligere i ministeriet.

Konsulenterne, som jeg har fulgt, har fungeret som et team omkring arbejdet med implementeringsprocessen med forskellige delopgaver og roller. Teamet har bestået af i alt 5 forskellige konsulenter: Michael, Peter, Thomas, Jesper og Carl. Ud over de 5 konsulenter fra Reflexion har der enkelte gange været andre konsulenter fra Bluemen Consulting involveret, som har stået for specifikke underopgaver, ligesom jeg også selv er indgået i enkelte opgaver som udøvende konsulent.

Møderne som primær arena for skyggearbejdet

Det blev hurtigt klart, at det at følge konsulenternes arbejde med at implementere ledelsesreformen samtidig betød at følge dem til de forskellige møder, de deltog i – og dermed også, at en stor del af arbejdet med at implementere ledelsesreformen faktisk bestod af mødeaktivitet.

Overordnet set har jeg fulgt 2 typer af møder, som jeg har dokumenteret med lydoptagelser og noter. Noterne har primært omhandlet tematiseringer af det, der bliver talt om, samt mine egne refleksioner undervejs. Nogle møder har jeg ikke fået lov til at optage, og her har jeg lavet grundige noter til, hvad deltagerne har talt om. Som sådan har jeg primært haft fokus på det talte ord – og stemningsindtryk, folks placering i rummet, nonverbal kommunikation og kropssprog er

trådt i baggrunden (med enkelte undtagelser) (se i øvrigt bilag 1 for et samlet overblik over alle møder, jeg har deltaget i). De to typer af møder er:

Planlægnings- og koordineringsmøder internt og eksternt

- Konsulenternes interne møder i Reflexion, hvor de har planlagt og drøftet de forskellige typer af implementeringsværktøjer, det samlede implementeringsdesign, deres egen indsats og responsen fra ministeriet.
- Konsulenternes møder med de ansvarlige nøglepersoner i ministeriet (HR, koncerndirektøren og direktionen), hvor de har drøftet implementeringsprocessens fremgangsmåder, fremdrift og udfordringer og på den baggrund løbende har tilpasset implementeringsdesignet på baggrund af feedback fra organisationen eller ønsket om at skabe andre effekter end dem, der hidtil er skabt.

  På disse møder har jeg primært deltaget som observatør, men er enkelte gange blevet inviteret til at give mit besyv med fra en delt konsulent/forskerposition.

Interventionsmøder

- Konsulenternes møder med selve målgruppen for ledelsesreformen, dvs. ministeriets ledere (herunder også direktionen), i form af seminarer, netværksgruppemøder, aktionslæringsprojekter og andre typer af møder. På disse møder er de forskellige typer af implementeringsværktøjer på forskellige måder sat i spil med henblik på at forme eller styre ministeriets ledelse i bestemte retninger.

  Jeg har selv fungeret som udøvende konsulent i et begrænset omfang på interventionsmøderne, og herunder har jeg haft ansvaret for faciliteringen af to netværksgrupper samt et aktionslæringsforløb.

Efter møderne har jeg skrevet mine feltnoter rent og sorteret dem, og jeg har transskriberet de møder, der viste sig at være de væsentlige, i takt med at formålet med forskningsprojektet blev klarere. Væsentlighedskriteriet blev således, i hvilket omfang møderne var en del af samarbejdet mellem konsulenterne og direktionen, hvilket specifikt drejede sig om de tre møder, der udgør det empiriske udgangspunkt for analyserne af samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets

direktion i kapitel 5, 6 og 7: en workshop, hvor direktionens medlemmer skal udvikle rammerne for implementeringen af ministeriets nye ledelsesreform sammen med konsulenterne (kapitel 5), et afrapporteringsmøde, hvor konsulenterne skal afrapportere fra implementeringsarbejdet til direktionens medlemmer (kapitel 6) og et netværksgruppemøde, hvor direktionen skal udvikle deres eget, nye ledelsesgrundlag sammen med konsulenterne (kapitel 7). Dertil de møder, hvor dette samarbejde implicit eller eksplicit blev behandlet, efter at samarbejdet mellem direktionen og konsulenterne blev afbrudt, og hvor det derfor var muligt at følge, hvordan konsulenterne, HR og koncerndirektøren forholdt sig til de tre møder mellem konsulenterne og direktionen, og hvilke stemninger og følelser, der i den forbindelse opstod (dvs. fire forskellige projektmøder mellem konsulenterne, HR og koncerndirektøren).

Dokumenterne

Som oftest er der indgået forskellige skriftlige produkter på møderne. For planlægnings- og koordineringsmødernes vedkommende drejer det sig typisk om mødets dagorden, udkast til notater, der skal sendes ud efter mødet, udkast til slidepakker, der skal bruges på den næste samling med målgruppen for ledelsesreformen, projektplaner og regnskaber. For interventionsmøderne drejer det sig typisk om dagsordner, slides, refleksionsguide og opgavebeskrivelser og referater. Ud over at jeg har deltaget i de konkrete møder, har jeg også indsamlet disse produkter med det formål dels at kunne lave en så grundig beskrivelse som muligt af, hvordan de forskellige typer af implementeringsværktøjer er blevet anvendt på møderne, og dels at beskrive hvordan møderne f.eks. resulterer i ændringer i det overordnede implementeringsdesign og hvordan disse ændringer begrundes. Dokumenterne er også indgået i mit dokumentstudie af implementeringsværktøjerne, som er beskrevet ovenfor.

De uformelle samtaler

Derudover har jeg løbende deltaget i mere uformelle samtaler med konsulenterne om opgaven, på gangene, i toget og især på gaden ude foran ministeriet, før og efter møderne derinde. I disse kortere samtaler har konsulenterne talt om den overordnede fremdrift i arbejdet med ledelsesreformen, hvordan konkrete møder og begivenheder med fordel kunne gribes an samt konkrete udfordringer, dilemmaer og konflikter, der er dukket op undervejs, såvel som sejre og milepæle. De har udvekslet historier og rygter fra ministeriet om deres egen indsats og om dynamikkerne internt i ministeret, som de i større eller mindre grad har brugt til at justere deres

egen adfærd og til at tage stilling til, hvordan de bedst kom videre. I disse samtaler har jeg deltaget som forsker – dvs. at jeg primært har været tavs og lyttende og måske efterfølgende har spurgt uddybende ind til noget, men jeg har også af og til i højere grad deltaget som konsulent, dvs. givet mit perspektiv på situationen samt kommet med konkrete forslag til, hvordan 'vi' kom videre. Jeg har lavet feltnoter på baggrund af disse samtaler og har især noteret mig de overordnede temaer fra samtalerne. Jeg har primært brugt samtalerne til at få dybere forståelse af den sammenhæng, som implementeringsprocessen gennemføres i, og de forskellige rationaler, der er på spil, som kunne give mig en pejling i forhold til, hvad der vil være interessant at undersøge yderligere gennem uddybende interviews med nøgleinformanter (se afsnit 3.2.4.6).

Interne læringsmøder

Endelig har jeg – efter ønske fra konsulenterne – holdt et par interne læringsmøder med dem, hvor jeg har fremlagt mine iagttagelser for dem, og vi har sammen reflekteret over, hvad de kunne betyde for samarbejdet med ministeriet fremover, og for lignende typer af opgaver. Disse møder har jeg optaget, da jeg forestillede mig, at især konsulenternes efterrefleksioner over det fremlagte materiale ville give yderligere indblik i de rationaler, som konsulenterne trækker på, og hvordan de spiller ind i deres udvikling af 'implementeringsmaskinen' og deres håndtering af den kontekst, som maskinen skal virke i.

De semi-strukturerede interviews

Jeg har som nævnt indtil videre suppleret deltagerobservationerne med ca. 15 perspektiverende, semistrukturerede interviews med konsulenter og nøglepersoner i ministeriet af en varighed på mellem 20 minutter og 1 time (se bilag 2 for et samlet overblik).

Jeg har gennemført interviewene i relation til tematikker, der er dukket op undervejs i deltagerobservationerne, og som jeg har haft brug for at få belyst yderligere. Det har især været i relation til udfordringerne i samarbejdsrelationen mellem ministeriet og konsulenterne med henblik på at få et indblik i, hvordan de blev efterrationaliseret, og hvilke rationaler der i den forbindelse er i spil. Eksempelvis:

- Interviewede jeg Michael, som er direktør for Reflexion og samtidig udøvende konsulent, umiddelbart efter den serie af møder mellem direktionen og konsulenterne, som førte til den første krise i samarbejdet mellem konsulenterne og direktionen, for at få hans første 'varme'

refleksioner og fortolkninger af, hvad der var sket. Tilsvarende interviewede jeg Peter, som var den faglige leder af Reflexions indsats, samt Hans, som er koncerndirektør i ministeriet og ansvarlig for ledelsesreformen. Dels for at få et tidsligt indblik i mødernes efterspil, som jeg – på grund af situationens følsomhed – ikke havde været involveret i. Og dels for at få et indblik i, hvordan deres retrospektive forståelse af, hvad der var sket, blev konstrueret, og hvilke rationaler, der var i spil i den konstruktionsproces. Endelig interviewede jeg Michael igen et stykke tid efter det første sammenbrud for at få hans uddybede og samtidig 'afdampede' version af hændelsesforløbet.

- Interviewede jeg også Peter, Michael og Thomas umiddelbart efter det første møde efter, at projektet var blevet 'genstartet', og hvor der var en usædvanlig dårlig stemning, med det formål at få perspektiveret og nuanceret mit eget billede af, hvad der var foregået på mødet.
- Interviewede jeg Thomas og Carl efter, at de hver især havde gennemført et netværksgruppemøde, med henblik på at få belyst, hvad de tænkte, der var sket undervejs, hvordan det knyttede an til deres faglige overvejelser, og hvordan det havde påvirket deres forståelse af situationen.
- Interviewede jeg den interne projektleder i ministeriet, Marianne, primært med henblik på at få belyst konteksten for arbejdet med ledelsesreformen samt for at få hendes perspektiv på samarbejdet med konsulenterne, og jeg har interviewet 3 forskellige ledere i ministeriet med henblik på at få belyst, hvordan de lokalt greb arbejdet med ledelsesevalueringen an.
- Endelig har jeg interviewet direktøren for hele Bluemen Consulting, Christian, som havde en aktiv rolle i opsamlingen efter det første sammenbrud. Interviewet gav et indblik i de rationaler, der havde formet hans rolle i opsamlingsprocessen, og samtidig et indblik i, hvilken rolle arbejdet med ledelsesreformen spiller fra et strategisk perspektiv i Bluemen Consulting. Begge dele kastede nyt lys over nogle af de interne dynamikker og kræfter, som også har formet konsulenternes ambitioner såvel som deres mulighed for at lykkes med opgaven.

Jeg har transkriberet de interviews, som, i takt med at jeg blev mere og mere klar over, hvad formålet med studiet skulle være, viste sig at være de mest relevante, fordi de på forskellige måder var relateret til eller beskrev hændelsesforløbet omkring de tre møder mellem konsulenterne og ministeriets direktion, som kom til at udgøre kernen i min analyse. Specifikt drejer det sig om interviews med Peter, Thomas, Marianne, Michael og Hans.

Deltagerobservationer i Bluemen Consulting

Som nævnt har det vist sig, at konsulenternes arbejde med ledelsesreformen i ministeriet også har stor strategisk bevågenhed internt i Bluemen Consulting, hvor den bliver betragtet som en 'læringscase', i og med at den repræsenterer en af den slags opgaver, som Bluemen Consulting gerne vil blive bedre til at løse fremover. Opgavens status som læringscase internt i Bluemen Consulting har blandt andet haft betydning for, hvordan nogle af de udfordringer, der er opstået for konsulenterne undervejs, er blevet håndteret. Ud over mit følgeskab med konsulenterne i den specifikke opgaveløsning har jeg derfor også deltaget i vigtige møder internt i Reflexion, hvor Reflexions faglighed og tilgange til konsulentopgaven er blevet drøftet, eller hvor Reflexions forankring i Bluemen Consulting har været på dagsordenen.

Disse møder har altså ikke eksplicit vedrørt arbejdet med ledelsesreformen i ministeriet, men har givet vigtige informationer om konteksten for konsulenternes arbejde og for den værdiskabelse, som forskningsprojektet samlet set skal bidrage til. På enkelte møder har jeg sammen med konsulenterne desuden fremlagt arbejdet med ledelsesreformen i ministeriet som eksempel på, hvordan udfordringer omkring arbejdet med implementering og mødet mellem forskellige rationaler dukker op i praksis. I den forbindelse har vi også relateret det til de fremtidige forventninger til samarbejdet med andre enheder i Bluemen Consulting og de udfordringer, der kunne opstå her. Jeg har optaget disse møder samt taget noter undervejs til, hvordan tematiseringerne på møderne på forskellige måder forbinder sig til den konkrete case, jeg studerer.

Det samlende casestudie er præsenteret i bilag 1 og 2, hvor det også fremgår hvilken status de forskellige datokilder har i denne afhandling. I de analytiske kapitler anvender jeg feltnoter og transkiptioner fra tre møder møder mellem konsulenterne og ministeriets direktion, samt interviews med Michael og Hans direkte. Disse datakilder er fremhævet med gråt i bilag 1 og 2. De forskellige datakilder er ikke vedlagt som bilag i denne afhandling, men rekvireres per efterspørgsel.

3.2.5. Den fokuserede anvendelse af datamaterialet

Som det fremgår af min gennemgang af det etnografiske organisationsstudie, som udgør det empiriske grundlag for denne afhandling, har jeg altså indsamlet og produceret en forholdsvis stor mængde data. Som jeg allerede har beskrevet, har jeg undervejs i denne datagenerering samtidig skærpet mit fokus, hvilket blandt andet har betydet, at jeg relativt tidligt besluttede mig for at

zoome ind på møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion og disse møders eftervirkninger. Det betød for det første, at jeg herefter begyndte at blive mere optaget af de aspekter af dokumentstudiet og det etnografiske feltarbejde, der direkte eller indirekte relaterede til samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion. I praksis fik de forskellige typer af data herefter forskellige funktioner i det analytiske arbejde: jeg satte mit materiale fra møderme mellem konsulenterne og ministeriets direktion, i form at feltnoter, lydoptagelser og transkriptioner i centrum. I takt med, at jeg udviklede min analysestrategi (se næste afsnit) zoomede jeg også ind på andre dele af materialet: de tekster, der beskrev de forskellige typer af implementeringsværktøjer, der var i spil på og omkring møderne, de dele af de interviews jeg havde gennemført, hvor der blev kommenteret på dét, der skete på måderne, og de dele af de efterfølgende møder mellem konsulenterne og aktørerne i ministeret, hvor samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion, eller direktionens rolle i implementeringsarbejdet i det hele taget, blev drøftet. I takt med, at jeg blev mere og mere fokuseret på, hvad jeg ville undersøge, blev den pendullering, som jeg beskrev i forrige kapitel, mellem desk-top analyser af implementeringsværktøjerne og analyser af det mødeetnografiske materiale, mulig og kvalificeret (se som nævnt bilag 1 og 2 for et samlet overblik over de forskellige datakilders status i denne afhandling)

Det betød også, at jeg nu kunne begyndte at lede efter forståelser og begreber, der ville kunne hjælpe mig med at kaste nyt lys over dette forløb, og dermed også, at den efterfølgende datagenerering ikke kunne ses løsrevet fra den analytiske proces, der dermed var påbegyndt. Jeg vil i det følgende afsnit beskrive min analysestrategi ved først at introducere Schwartzmans begreb om mødeetnografi og dernæst vise, hvordan mit arbejde med datamateriale gav anledning til, at jeg udviklede de fire teoretiske begreber, som er introduceret i kapitel 2, og dermed samtidig udviklede min egen forståelse af, hvordan strategiimplementeringsmøder kan forstås og analyseres teoretisk.

3.3. Analysestrategi

3.3.1. Mødet som en central arena – mod en interaktionistisk forståelse af de centrale begivenheder

Som jeg allerede har beskrevet, stod det gennem mit følgeskab med konsulenterne i deres arbejde med at implementere ledelsesreformen, ret hurtigt klart for mig, at størstedelen af konsulenternes

aktiviteter i og omkring ministeriet bestod af møder. Overordnet set blev det tydeligt, at de nye praksisformer, men også de kontroverser, der kunne opstå som respons på anvendelsen og kombinationen af de forskellige typer af implementeringsværktøjer, både opstod og blev bearbejdet på møderne mellem konsulenterne og ministeriets aktører. Som sådan kom mødet hurtigt til at fremstå som en helt central arena for strategiimplementeringsarbejdet i ministeriet generelt. Dette fokus på mødet som en central arena blev forstærket i og med, at de udfordringer der opstod i samarbejdet mellem konsulenterne og direktionens medlemmer opstod over tre forskellige slags møder mellem de to parter. Det blev aktuelt at udvikle en ramme, der gjorde det muligt for mig at behandle mødet som en særlig organisatorisk begivenhed, der kunne bidrage til både at kaste lys over møders betydning generelt i strategiimplementering og specifikt over den udvikling, der fandt sted mellem konsulenterne og ministeriets direktion. I den forbindelse fandt jeg inspiration i Schwartzmans begreb om en mødeetnografi, som hun introducerer i bogen *The Meeting* (1989). Her opbygger hun et argument for, at mødet kan betragtes som den primære organiserende form i organisationer. Med udgangspunkt i en teoretisk ramme, der er funderet i symbolsk interaktionisme, argumenterer hun for, at det er mødet som arena, der både konstituerer og opretholder organisationen, i og med at det er her, organisationen 'gør sig selv synlig for sine medlemmer': Det er på møderne, at man har mulighed for at skabe mening om, hvad man laver, hvad man siger, hvem man relaterer til, og hvad der kendetegner disse relationer, herunder hvor man er placeret i hierakiet. Hendes argument er, at det på intet tidspunkt ellers viser sig så tydeligt i organisationens medlemmers hverdag, hvad de er en del af. Fra dette perspektiv er mødets primære organisatoriske funktion altså ikke at træffe beslutninger eller at løse problemer, men at organisere relationer, hvorfor mødet også er en oplagt genstand for etnografiske organisationsstudier. Hendes pointe er, at vi, ved at 'se' organisationen gennem møderne, samtidig får et grundigt indblik i ideologiske forestillinger, magtforhold og konflikter, der er forbundet med at skabe mening i den specifikke kontekst (ibid). Til formålet introducerer hun en konkret metodologi for studiet af møder, der omfatter en identifikation af de forskellige komponenter, der på et møde samlet set bidrager til at konstituere det som en kommunikativ begivenhed med organiserende kvaliteter[35]. Schwartzman viser, hvordan de forskellige komponenter tilsammen

[35] Samlet set indebærer metodologien, at man først danner sig et overblik over den kommunikative adfærd i det fællesskab, som man beskæftiger sig med, dvs. et overblik over hvilke kommunikative begivenheder, der optræder i hvilke kontekster. På baggrund af denne kontekstualisering af de forskellige kommunikative begivenheder er det mødeetnografens opgave at identificere de konkrete begivenheders komponenter samt at analysere relationen mellem disse komponenter med henblik på at kunne beskrive det specifikke mødes form og betydning for den

bidrager til at konstruere mødet som en kommunikativ begivenhed, der får betydning for, hvordan den enkelte kan forstå sig selv i en sammenhæng og for forståelse af den organisation/organisering, man er en del af. Om end jeg ikke har valgt at følge Schwartzmans metodologi slavisk, har hendes detaljerede blik på mødet som en grundlæggende organiserende begivenhed dannet baggrundstæppe for udviklingen af den specifikke analysestrategi, jeg har udviklet til analysen af de møder, som konsulenterne holder med ministeriets aktører. På linje med Schwartzman forstår jeg konsulenternes møder med ministeriets aktører som kommunikative begivenheder, der på en særlig måde får betydning for, hvordan konsulenterne og ministeriets aktører kan forstå sig selv og den sammenhæng, de er en del af nu, og den sammenhæng, som de forventes at se sig selv som værende en del af i fremtiden. Det er netop, fordi møder generelt har så afgørende betydning for, hvordan den enkelte aktør kan forstå organisationen, sig selv og sine relationer til andre, at de specifikke møder mellem konsulenterne og ministeriets direktion også får så afgørende betydning for, hvordan samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets aktører efterfølgende kan udvikle sig. De måder, som relationerne mellem konsulenterne og ministeriets direktion får mulighed for at udforme sig på møderne, er fra dette perspektiv både formet af, hvordan relationer og billeder af organisationen typisk organiseres på møderne i ministeriet og dermed bidrager til at opretholde ministeriet som organiseringsform. Og samtidig er de formet af de specifikke bestræbelser på at reformere ministeriets ledelsespraksis gennem implementeringen af den nye ledelsesreform, og dermed den nye koncernstrategi, som anvendelsen af de specifikke implementeringsværktøjer i rammesætningen og faciliteringen af møderne og konsulenternes deltagelse på møderne skal ses som en del af. Fra dette perspektiv bliver møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion og mellem konsulenterne og ministeriets aktører i øvrigt på mange måder de arenaer, hvori selve implementeringen gerne skal finde sted og aktualiseres, i og med at der udformer sig nye billeder af organisationen, nye relationer mellem deltagerne og dermed nye perspektiver på, hvem man er i den organisatoriske kontekst.

Overordnet set danner dette perspektiv på mødet som kommunikativ og samtidig helt central organiserende begivenhed ramme for min konkretisering af, hvordan jeg har anvendt de teoretiske begreber, som jeg har introduceret i kapitel 2, som analytiske kategorier i mit specifikke arbejde

---

sociale organisering. Schwartzman trækker på følgende komponenter i sine analyser: deltagere, kommunikationskanaler, rammesætning, mødesnak (mødeemne og resultater, normer for samtale og interaktion, orale genrer og stilarter, interesse og deltagelsesform), fortolkningsnormer, mål og udfald af mødet, mødecyklus og mønstre (Schwartzman, 1989)

med at analysere de tre møder mellem konsulenterne og ministeriets direktion, som præsenteres i kapitel 5, 6 og 7. I det næste afsnit vil jeg først præcisere, hvordan jeg er nået frem til de teoretiske begreber, som jeg anvender i min analyse af datamaterialet, og som jeg har præsenteret i kapitel 2, og dernæst præcisere, hvordan de spørgsmål, som begreberne tillader mig at stille til datamaterialet, har organiseret min analyse af det empiriske materiale fra de tre møder mellem konsulenterne og ministeriets direktion.

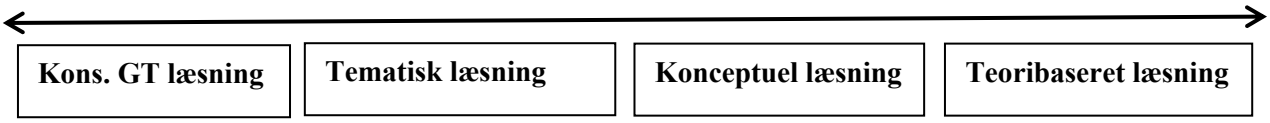
3.3.2. Tematisk og konceptuel læsning af datamaterialet

I kapitel 2 definerede jeg fire teoretiske begreber, som har struktureret min pendullering mellem desk-topanalyser af beskrivelserne af de relevante implementeringsværktøjer, og det mødeetnografiske materiale fra de tre møder mellem direktionens medlemmer og Reflexions konsulenter: *styringsteknologi, styringsnetværk, identitet og affekt*. I kapitlet fremgik det også, at det var gennem datagenereringen og mit arbejde med empirien, at jeg gradvist blev sporet ind på, hvilke teoretiske begreber, det kunne være relevant at arbejde med i min analyse af datamaterialet, hvilket samtidig indikerer, hvordan jeg har brugt de fire begreber i min analyse af datamaterialet. Jeg vil i det følgende afsnit beskrive denne proces.

I overensstemmelse med mit metodologiske udgangspunkt er min analysemetode overordnet set placeret inden for en konstruktivistisk ramme, hvor jeg på én og samme tid har betragtet det, der foregår i datamaterialet som konstruktionsprocesser (blandt andet ved hjælp af de teoretiske begreber, jeg har udvalgt) og samtidig har betragtet min egen analyseproces som en konstruktionsproces. I den analytiske konstruktionsproces kan man fra et konstruktivistisk perspektiv placere sig på et kontinuum mellem to yderpunkter[36]: I det ene yderpunkt ligger en **konstruktivistisk 'grounded' kodning**, der fordrer en detaljeret læsning af datamaterialet og dermed en udvikling af koder inde fra datamaterialet – hvilke koder foreslår datamaterialet selv. Dette er en meget systematisk bearbejdning af datamaterialet, som opstiller spilleregler for, hvordan man skal arbejde med sit data, og som samtidig kan kombineres med teoretiske indsigter fra f.eks. diskursanalyse og konversationsanalyse. I det andet yderpunkt ligger en **teoretisk læsning** af datamaterialet, hvor man på forhånd ekspliciterer, hvad man er optaget af ('Jeg vil lave

[36] Denne beskrivelse af dette kontinuum blev fremlagt af Nanna Mik-Meyer på et kursus i konstruktionistisk analysemetode v. Nanna Mik-Meyer og David Silverman (Qualitative research Methods and Analysis in a constructionist perspective. Doctoral School of Organisation and Management Studies, CBS, d. 21-24/10, 2014)

en Foucauldiansk læsning af konsulenternes arbejde i ministeriet – hvilke spørgsmål skal jeg derfor stille til mit data?'), og hvor denne teoretiske ramme ikke forhandles undervejs i mødet med data. Dette åbner for en mindre systematisk bearbejdning af data, hvor det er den teoretiske ramme med de forskellige begreber den indebærer, der strukturerer læsningen af data. Imellem de to yderpositioner ligger muligheden for at lave en **konceptuel læsning** af data, hvor man udvælger et eller flere begreber fra en teori og evt. supplerer med begreber fra en anden teori og derfra lægger forskellige snit ned igennem sit datamateriale. Samt muligheden for at lave en **tematisk læsning**, hvor de analytiske kategorier ikke på forhånd er bundet op på bestemte teorier, men i første omgang på mere 'hverdagsagtige' begreber, som man så læser datamaterialet igennem ud fra/'genkender' i datamaterialet. Både konceptuel læsning og tematisk læsning er en mindre systematisk fremgangsmåde end en decideret kodning.



Mit valg af teoretiske begreber og dermed samtidig min gryende analytiske læsning af datamaterialet har foregået som en slags pendulering i feltet mellem tematisk læsning og konceptuel læsning af datamaterialet. En stringent beskrivelse af min analysemetode må derfor nødvendigvis være en retrospektiv rekonstruktion, da analysen har pågået fra den første tematiske gennemlæsning af det første datamateriale og derfra i forskellige iterative loops frem og tilbage mellem de forskellige typer af datamateriale, i takt med at det blev produceret og imellem en mere eller mindre konceptuel læsning af materialet.

3.3.3. Analysens struktur og analysekapitlernes opbygning

Igennem mit analytiske arbejde opstod der, som beskrevet ovenfor, en prioritering af datamaterialet, og dermed også en struktur for analysen, som til dels også afspejles i analysekapitlernes opbygning: I alle 3 analysekapitler præsenterer jeg i første del af kapitlet en analyse af de implementeringsværktøjer, der er i spil på det møde, som kapitlet omhandler. I anden del af kapitlet præsenterer jeg min analyse af enten sekvenser fra det møde, kapitlet omhandler (kapitel 5) eller af hele mødet (kapitel 6 og 7). I kapitel 5 har jeg dertil flettet en analyse af to af nøgleaktørerne (Hans og Michael) fra de tre møders efterrefleksioner, som de er fremkommet i de interviews, jeg har lavet med dem, ind undervejs, i kapitel 6 og 7 ligger de til sidst (se bilag 1 og 2 for et overblik over de forskellige datakilder, der indgår i kapitlerne).

Denne struktur er fremkommet ved, at jeg som nævnt i forrige afsnit startede med at sætte det mødeetnografiske materiale i centrum og zoome ind på den interaktion, der fandt sted mellem konsulenterne og ministeriets direktion på og omkring møder, herunder hvordan konsulenterne og især koncerndirektøren Hans efterrationaliserede møderne. Parallelt hermed udledte jeg, hvilke specifikke værktøjer der var relateret til mødet, enten fordi det bidrog til at begrunde, rammesætte, tematisere eller levere input til mødet, eller fordi det decideret indgik på mødet som f.eks. et værktøj til facilitering af mødet. Herfra kunne jeg begynde at præcisere, hvilke teoretiske begreber, der ville kunne begribe den rolle, som implementeringsværktøjerne kunne tænkes at have på møderne. På den baggrund genlæste jeg transskriptionerne fra de specifikke møder og genhørte optagelserne og kunne herfra begynde at fastlægge, hvilke teoretiske koncepter der ville kunne kaste et nyt og interessant lys over, hvad der foregik på møderne. Da jeg først havde lagt mig endeligt fast på, hvordan jeg forstod og definerede de fire forskellige teoretiske begreber og deres indbyrdes forhold, kunne jeg begynde at gå endnu mere stringent til værks i min undersøgelse af, hvordan de forskellige forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i værktøjerne, aktualiseres på det specifikke møde. Denne proces afspejles blandt andet i kapitlernes struktur, som samtidig kan indikere, at der ikke bare er et kronologisk, men også et delvist determinerende forhold mellem 1) de implementeringsværktøjer, der indgår i det implementeringsdesign, der er udviklet forud for møderne, og som blandt andet begrunder møderne, 2) de specifikke møder, som folder sig ud omkring de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne og 3) efterrationaliseringerne, der er responser eller repositioneringer i forhold til de netværk, der reelt blev aktualiseret på møderne. Som jeg allerede har beskrevet i kapitel 2, hvor jeg diskuterede, hvilket forhold jeg forudsætter mellem diskursive ressourcer og agens, betragter jeg imidlertid det tilsyneladende determinerende forhold mellem forestillinger om styringsnetværk, diskursive ressourcer, interaktion og individuel agens som værende grundlæggende set mere dynamisk, end kronologien i mine fremstillinger i analysekapitlerne umiddelbart antyder. Samtidig kan kronologien også ses som en bevidst fremskrivning af en orden, som kan udfordre de måder, som forholdet mellem de tilgængelige (diskursive) ressourcer, indiviuelle handlinger og ansvar typisk fremstilles på, når der opstår problemer, som det er tilfældet i denne case, og som allerede er repræsenteret i det empiriske materiale. At det er individer, der må stå til ansvar, når de kollektive meningsskabelses- og organiseringsprocesser bryder sammen. Ved at antyde et determinerende forhold mellem implementeringsværktøjer, interaktioner og efterrefleksioner ønsker jeg at vise, at denne ansvarsfordeling kan se anderledes ud. Min intention er at åbne for nye perspektiver og

handlemuligheder ved at udforske, hvordan de forestillinger om styringsnetværk, som aktualiseres i en given situation, måske i højere grad spiller en rolle, når der opstår problemer, og at disse forestillinger blandt andet kan være knyttet til forskellige typer af (implementerings)værktøjer, der er i spil i praksis. Denne intention spiller ind, når jeg i afsnit 3.4 diskuterer afhandlingens pragmatiske gyldighed som et spørgsmål om, at afhandlingens resultater skal bidrage til, at praktikere såvel som forskere kan tænke på nye måder om sig selv og det, der kan vides og tænkes om verden, såvel som på de etiske overvejelser, jeg har gjort mig undervejs i fremskrivningen af min analyse, og som er skitseret i afsnit 3.4.1.

I næste afsnit vil jeg kort redegøre for min fremgangsmåde, herunder hvilket datamateriale, der har indgået i de forskellige analyser, hvordan de temaer og undersøgelsesspørgsmål, jeg har arbejdet med, er relateret til de teoretiske begreber, og hvordan jeg konkret anvendte dem i min mere stringente læsning og analyse af det empiriske materiale fra de tre møder.

3.3.4. De teoretiske begreber og det specifikke analysearbejde

I min indledning i kapitel 1 skrev jeg, at jeg ville realisere det overordnede formål med afhandlingen og afhandlingens potentielle bidrag, igennem et forskningsspørgsmål, der samtidig integrerer de teoretiske begreber, som jeg har introduceret i kapitel 2: **styringsteknologi, styringsnetværk, identitet og affektiv praksis.** I det følgende afsnit vil jeg vise, hvordan jeg har identificeret de fire begreber igennem mit arbejde med bestemte dele af datamaterialet, og hvordan de samtidig har givet anledning til en række underspørgsmål, der har struktureret min analyse af datamaterialet. Disse underspørgsmål har først og fremmest muliggjort en gradvis bevægelse fra det at definere det, som Søndergaard kalder empirinære tilstandsbilleder i de forskellige typer af empiri (Hvad står der? Hvad siger og gør folk konkret), til en mere og mere kompleks og teoriforankret refleksion over, hvordan det, der skrives og siges f.eks. bidrager til etableringen af forskellige forestillinger om styringsnetværk, bidrager til at konstruere egne og andres (professionelle) identiteter eller affektive tilstande, samtidig med, at det både producerer unikke storylines og trækker på og udvikler eksisterende fortolkningsrepertoirer og diskursive ressourcer (Søndergaard, 1999). Dernæst har de også muliggjort en sammenfletning af de opmærksomhedspunkter og tematikker, som den mere overordnede desk-top analyse af de forskellige typer af implementeringsværktøjer giver anledning til, og den meget empirinære analyse af interaktionen mellem konsulenterne og direktionens medlemmer på de specifikke

møder. Derfor vil der også være overlap mellem de spørgsmål, der udspringer af de forskellige teoretiske begreber. I min præsentation af, hvordan jeg har udmøntet de forskellige teoretiske begreber i en samlet analysestrategi, vil jeg også diskutere det forhold, jeg forudsætter mellem implementeringsværktøjer, det mødeetnografiske materiale og de konsulenternes efterrationaliseringer, og jeg vil i min præsentation af, hvordan jeg har arbejdet med begrebet affektiv praksis i analysen, diskutere nogle af de mere grundlæggende tematikker omkring forholdet mellem repræsentation og konstruktion af det empiriske materiale, som i den forbindelse bliver relevante.

Begreberne styringsteknologi og styringsnetværk

Jeg vil i det følgende redegøre for, hvordan jeg har arbejdet med analysen af de forskellige typer af implementeringsværktøjer, og hvordan de to begreber styringsteknologi og styringsnetværk i den forbindelse er fremkommet og efterfølgende har bidraget til at strukturere dette analysearbejde.

Analysen af de implementeringsværktøjer, der på forskellige måder spiller en rolle på de møder mellem direktionen og konsulenterne, som er kernen i denne afhandlings analyser, er baseret på det dokumentstudie, som jeg beskrev i afsnit 3.2.4.3. I den første del af dokumentstudiet arbejdede jeg med forskellige overordnede spørgsmål til de tekster, som udgjorde konsulenternes teoretiske bagtæppe:

- Hvilke forestillinger om implementering, organisering og organisationsudvikling, det gode konsulentarbejde og den gode konsulent ligger der eksplicit og implicit i disse begreber og anvisninger?

Samtidig tog jeg det enkelte implementeringsværktøj i implementeringsdesignet og betragtede det som en analyseenhed, hvortil jeg i første omgang stillede spørgsmålene:

- Hvor kommer dette element fra? Hvilke grundlæggende antagelser om, hvordan man implementerer og skaber organisatorisk forandring, trækker det på?
- Hvorfor er det med i netop dette implementeringsdesign? Hvordan bliver der argumenteret for det? Hvad skal det skabe? Hvordan tænkes det at virke 'implementerende'?

Undervejs i læsningen blev det tydeligt for mig, at på tværs af de forskellige forestillinger om implementering, organisering og organisationsudvikling, som indgik i konsulenternes tekster og i de forskellige typer af implementeringsværktøjer, lå forskellige forestillinger om, *hvordan og i hvilket omfang det er muligt at forme menneskers handlinger.*

Som jeg beskrev i min indledning i kapitel 1, var jeg først interesseret i at belyse, hvad der sker, når man blander forskellige konsulentmetoder i praksis, der som udgangspunkt synes at trække på forskellige rationaler og videnskabsteoretiske ståsteder. Det gik op for mig, at hvis jeg skulle belyse hvordan de spiller sammen i praksis, måtte finde et ståsted, hvor jeg ikke bare reproducerede de dikotomier, som praksisfeltet allerede forudsatte, men i stedet kunne fokusere på de fællestræk, som især blev tydelige, når de bliver anvendt i det samme implementeringsdesign: at begge tilgange omsat i praksis forudsætter, at det i et eller andet omfang er muligt at forme menneskers handlinger i en bestemt retning. På baggrund af disse overvejelser faldt mit valg som beskrevet i kapitel 2 på begrebet *styringsteknologi*, som umiddelbart gjorde det muligt for mig at analysere det implementeringsdesign, konsulenterne udviklede, og de forskellige typer af implementeringsværktøjer, de lagde ind i designet som en kollage af forskellige typer af styringsteknologier, der på én og samme tid trak i forskellige retninger og supplerede hinanden.

Da jeg havde beskæftiget mig med begrebet et stykke tid og stod over for at skulle definere, hvilke spørgsmål begrebet ville kræve, at jeg stillede til min empiri, havde jeg en fornemmelse af, at jeg var kommet meget langt væk fra empirien. Det betød, at jeg måtte vende tilbage til materialet, læse det igennem endnu engang, læse det op imod en mere tematisk læsning af mit materiale fra de møder, jeg havde deltaget i og herfra reflektere over, om styringsteknologi var et tilstrækkeligt begreb til at kunne fange de styringsbestræbelser, som jeg godt kunne se, der var i spil. Det var i denne proces, at jeg valgte at supplere begrebet om styringsteknologier med et begreb om styringsnetværk, der som beskrevet i kapitel 2 kunne fange, at det ikke var styringsteknologierne alene, der afgør, om der kommer til at finde en form for styring sted i praksis, men at de skal aktualiseres ved, at der etableres styringsnetværk af alliancer mellem de subjekter, objekter, mål og midler, som de forskellige værktøjer udpeger i praksis, og som til sammen skal realisere det overordnede formål med implementeringsdesignet. Med henblik på at kunne fremskrive de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de enkelte implementeringsværktøjer, stillede jeg derfor følgende spørgsmål til de forskellige værktøjer, som indgik i møderne mellem direktionen og konsulenterne:

- Hvilke forestillinger om netværk af alliancer mellem mål, midler, subjekter og objekter er der indskrevet i værktøjerne, og hvordan er disse forestillinger relateret til de overordnede rationaler i ministeriets nye koncernstrategi, herunder implementeringen af ministeriets ledelsesreform?

  Herunder:

  - Hvilke (nye typer) af relationer til sig selv og andre forpligtes de forskellige subjekter ideelt set på?
  - Hvordan skal disse forpligtelser ideelt set bidrage til en rationalisering af deres handlinger i nutiden i lyset af målet om en strategisk attraktiv ledelsespraksis?
- Hvordan kan værktøjerne derfor tænkes at producere effekter gennem forskellige, men sideordnede produktive magtformer?

Begreberne identitet og affekt

Som jeg allerede har beskrevet, gav sammenkoblingen af et begreb om styringsteknologi og et begreb om styringsnetværk, der gerne skal aktualiseres i praksis, mig mulighed for at pendulere mellem en mere overordnet analyse af tekster om og beskrivelser af implementeringsdesignets komponenter og en analyse af de interaktioner, der foldede sig ud på de specifikke møder. I min gennemgang af mit projektnarrativ beskriver jeg også, hvordan allerede tidligt blev optaget af, hvordan det, som jeg i første omgang opfattede som stemninger og følelsesmæssige udtryk og udbrud, fyldte meget på og omkring møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion og i mødernes efterliv. Denne opmærksomhed gav, som beskrevet i kapitel 2 anledning til, at jeg begyndte at beskæftige mig med *identitet* og *affekt* som aspekter af interaktion mellem aktører. Udviklingen af de mere empirinære begreber åbnede for, at jeg nu kunne pendulere mellem mine analyser af, hvordan implementeringsdesignet og de forskellige implementeringsværktøjer *kunne tænkes* at virke i praksis ved aktualisere de forestillinger om styringsnetværk, der var indskrevet i dem, og analyser af det empiriske materiale fra selve møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion, hvor fokus nu var på identitet og affekt.

Jeg vil i det følgende beskrive, hvordan jeg har arbejdet med disse to begreber i min analyse af selve møderne, og hvordan de her bliver koblet til det fokus på styringsteknologi og styringsnetværk, som er beskrevet ovenfor.

Professionel identitet. I kapitel 2 beskrev jeg, hvordan jeg forstår identitet som en integreret del af de positionerings- og translationsprocesser, der finder sted på møderne mellem konsulenterne og ministeriets aktører. Fra dette perspektiv er identitet i højere grad knyttet til en specifik position, spatialt såvel som diskursivt, hvortil der er knyttet et bestemt udsyn og forskellige rettigheder og pligter. Denne forståelse giver mig mulighed for at undersøge, hvordan aktørernes identiteter konstrueres og forhandles i de specifikke sociale interaktioner, der folder sig ud omkring implementeringsværktøjerne på møderne mellem direktionens medlemmer og konsulenterne. Specifikt har min ambition været at udpege de steder i interaktionerne mellem konsulenterne og direktionens medlemmer, hvor de sprogligt har positioneret sig selv og hinanden på måder, der tydeligt viser en prioritering af f.eks. væsentligt/uvæsentligt, godt/dårligt, inde/ude, for på denne måde at kunne fremskrive de forestillinger og fortolkningsrepertoirer, som deltagerne trækker på i deres forståelse af sig selv og andre som professionelle og de rettigheder og pligter, som de i den forbindelse skal forme sig selv og deres relationer til andre igennem. Jeg har derfor arbejdet med følgende spørgsmål i min analyse af møderne:

- Hvad siger den enkelte deltager på eller om mødet?
- Hvordan prioriterer de herigennem eksplicit og implicit, hvad der er vigtigt at tale om, og hvordan man skal gøre det?
- Hvordan beskriver vedkommende sin og andres deltagelse på mødet og i andre sammenhænge?
- Hvad fortæller beskrivelser og prioriteringer om de fortolkningsrepertoirer, som deltagerne trækker på?
- Hvilke positioner åbner disse fortolkningsrepertoirer for, og hvordan positionerer vedkommende sig selv og andre igennem beskrivelsen?
- Hvilke rettigheder og pligter tilskrives de enkelte positioner?
- Hvilke storylines indgår disse forskellige positioner (roller og karakterer) i?
- Hvordan udvikler der sig dermed forskellige og måske modsatrettede storylines undervejs på mødet?
- Hvilke idealer for god og professionel praksis viser sig gennem disse positioneringer og storylines?

De diskurspsykologiske begreber om fortolkningsrepertoire, positionering og storylines gav samtidig anledning til at jeg kunne undersøge hvordan de forestillinger om styringsnetværk, der

var indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjerne, informerede og muliggjorde bestemte typer af fortolkningsrepertoirer med dertil hørende subjekt-positioner for deltagerne på mødet. Hvilket igen åbnede for, at jeg kunne undersøge om og hvordan disse forestillinger blev aktualiserede på møderne, gennem følgende typer af spørgsmål til empirien:

- Hvordan muliggør og infomrerer de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer bestemte fortolkningsrepertoirer på det enkelte møde, ved f.eks. at bidrage til udpegningen af hvilke relationer, der er mulige eller nødvendige mellem de forskellige deltagere på mødet? Det kan f.eks. være gennem oplæg, afrapporteringer, de måder mødet designes eller faciliteres på, eller gennem indretningen af rummet
- Hvordan tager deltagerne de udpegede positioner og forpligtelser på sig, som anslag til idealer for professionel praksis og identitet, gennem interaktive og refleksive positioneringsprocesser?
- Hvordan kan kontroverser omkring konstruktionen af professionel identitet ses som relateret til konfliktuerende fortolkningsrepertoirer (f.eks. fortolkningsrepertoirer, der integrerer de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne, såvel som repertoirer der integrerer de forestillinger om netværk, konsulenterne og ministeriets aktører i øvrigt indgår i)?
- Hvordan og i hvilket omfang betyder deltagernes anvendelse af de forskellige fortolkningsrepertoirer, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer, munder ud i lokale former, oversættelser eller sedimenteringer eller slet ikke etableres?
- Hvordan udvikles eller afmonteres forskellige typer af styringsnetværk over tid og på tværs af de forskellige møder mellem konsulenterne og ministeriets aktører?
- Hvilken organisering giver disse processer de specifikke aktører en mulighed for at forstå, at de er en del af? Herunder hvordan de selv er placeret i denne organisering?

Affektiv praksis: Som jeg beskrev i kapitel 2, åbner begrebet affektiv praksis for muligheden for at forstå affekt som en integreret del af vores hverdagspraksis frem for at være en bestemt indre-psykisk tilstand, der er knyttet til det enkelte individ. Fra dette perspektiv er affekt noget, der folder sig ud og finder sted i alle de situationer, som vi indgår i, og som dermed også relaterer til steder, rum, ting, relationer, diskursive ressourcer, positioneringsmuligheder og bredere

konstellationer af magt og viden. Jeg nævnte også, at begrebet kan forstås i lyset af den affektive vending inden for socialvidenskaberne, som er opstået med henblik på at kunne 'fange' det, som vi i hverdagslivet godt ved, er allestedsnærværende, men som er utroligt svært at fange ind i en teoretisk analyse: at vi (også som forskere) og alle andre er til stede som sansende væsener i situationer, rum, samtaler, tider og steder, på måder, hvor vores følelser på en og samme tid former og formes af situationen. Dette paradoks, at vi er til stede på måder, der samtidig er umådeligt svært at fange ind og dokumentere, betyder, at der er knyttet forskellige metodiske og metodologiske udfordringer til studiet af affekt, og det bliver derfor nødvendigt, at jeg går lidt mere i dybden med, hvordan jeg specifikt har grebet studiet af affektiv praksis an i denne afhandling. De fremgangsmåder jeg har valgt i udpegningen af, hvad der er en affektiv episode, såvel som de måder, jeg har valgt at fremstille dem på, trækker den diskussion om, hvad det vil sige at repræsentere noget, og i hvilket omfang det er muligt at gøre det mere eller mindre objektivt, som i forvejen ligger i en konstruktivistisk metodologi, helt frem i forgrunden. Jeg vil perspektivere mine konkrete fremgangsmåder i studiet af affekt op imod denne diskussion og afslutningsvist lægge op til en mere generel perspektivering af afhandlingens fremgangsmåder og resultater i øvrigt på denne baggrund.

Udpegning og analyse af affektive episoder og praksisformer

Min overordnede ambition har været at finde en måde, hvorpå jeg kunne udpege eller konstruere følelser som analyseenheder, og som ville gøre det muligt for mig at forstå dem som noget, der både vokser frem af og påvirker den interaktion, de er en del af. Til formålet har jeg udviklet følgende fremgangsmåde:

Specifikt har jeg læst transskriptionerne og lyttet til optagelserne af de relevante møder og interviews og markeret de steder, hvor folk 1) taler i markante tonelejer, 2) bruger et markant ordvalg, der f.eks. trækker en tydelig linje mellem noget godt og noget dårligt, 3) direkte henviser til egne eller andres følelser, og 4) hvor jeg selv bliver påvirket af den stemning, der opstod, da jeg var der, eller når jeg hører sekvensen igen. Hvis to eller flere af disse kriterier er til stede, har jeg defineret den specifikke episode som en affektiv episode.

De affektive episoder har jeg efterfølgende analyseret ud fra Wetherells overordnede betragtning om, at følelser formes og udleves i affektive-diskursive loops, som på en og samme tid griber mennesker emotionelt og konstruerer den sociale virkelighed. Ved at undersøge og identificere hvilke fortolkningsrepertoirer og storylines, de affektladede episoder tilsyneladende er en del af

og bidrager til at forme, har jeg samtidig fået et indblik i, hvad det er, deltagerne i den specifikke affektive episode forsøger at formulere, vedligeholde eller skabe igennem den affektive praksis (Wetherell, 2012).

Her har jeg arbejdet med følgende spørgsmål:

- Hvad gør deltagerne konkret i de affektive episoder – og hvilke affektive praksisformer og figurationer producerer det?
- Hvordan forhandles de affektive episoder og praksisformer af deltagerne (både på og efter møderne)?
- Hvordan skabes, forstærkes, formes og ændres de affektive praksisformer herunder af de storylines og fortolkningsrepertoirer, der allerede er gældende på mødet, herunder de fortolkningsrepertoirer, der er relateret til de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer?
- Hvordan bidrager de affektive praksisformer dermed også til at forstærke eller afmontere nogle af de subjekt-positioner, som disse storylines og fortolkningsrepertoirer udpeger?
- Hvordan bidrager affektiv praksis dermed til at vise muligheder, planer, identitet, måder at formulere situationer på eller løsninger?
- Hvordan skaber de affektive episoder og praksisformer uorden og nye mønstre på møderne? Hvordan konstituerer de samtidig nye ordner?
- Hvordan bidrager de komplekse relationer, som er opstået mellem deltagerne over tid, til at skabe eller opretholde bestemte mønstre eller dynamikker i de affektive praksisformer, der opstår på møderne?

At identificere og repræsentere affektive episoder og praksisformer

Som jeg allerede har antydet, gør et fokus på affektive episoder det tydeligt, at de centrale empiriske begivenheder også udpeges gennem min kropslige, psykologiske og kognitive tilstedeværelse og ikke udelukkende som et udtryk for, at mit analyseapparat har opstillet bestemte kriterier for, hvad der er vigtigt i empirien. Hvis et kriterium for, at data er relevant, er, at jeg oplever, at der sker noget intenst, er min egen indlejring i det felt, jeg undersøger, i høj grad i spil og dermed også de fortolkningsrepertoirer og diskursive ressourcer jeg trækker på for at kunne genkende og identificere et tonefald som 'skarpt' eller 'irriteret' eller en stemning som særligt intens. Dette stiller krav til min refleksivitet undervejs i forskningsprocessen, omkring hvad jeg bidrager med og til. I og med at det bliver tydeligt, at jeg som forsker også er indlejret i affektive-

diskursive loops, bliver det samtidig tydeligt, at jeg ved at identificere bestemte følelsesmæssige tilstande udgør en del af det 'kollektiv', der anerkender, opmuntrer og viderefører en bestemt affektiv praksis (Wetherell, 2012, s.79), dog i en anden form end de øvrige deltagere i feltet, og det bliver i den forbindelse helt centralt, at jeg tager stilling til, hvordan og i hvilken retning jeg som forsker bidrager til at medkonstruere det felt, jeg undersøger. Det bliver især vigtigt qua min rolle som erhvervsforsker. Jeg har allerede tidligere beskrevet, hvordan jeg delte konsulenternes frustration og ærgrelse over, at deres velgennemtænkte implementeringsdesign blev afmonteret som et resultat af det dårlige samarbejde mellem konsulenterne og ministeriets direktion, og der har været flere andre tidspunkter i løbet af mit feltarbejde, hvor jeg har 'følt' med konsulenternes indignation, skam, forlegenhed eller stolthed. Dertil har min egen baggrund som proceskonsulent udstyret mig med en fintunet fornemmelse for, hvornår der opstår gode såvel som dårlige stemninger på et møde, og hvordan dette blandt andet er relateret til de interaktioner, der finder sted på mødet. Dette vilkår, at konsulenterne og jeg som udgangspunkt har været en del af det samme fortolkningsfællesskab, hvor nogle affektive episoder og praksisformer måske tillægges mere signifikant betydning end andre, har både været en mulighed og en begrænsning i forskningsprojektet: Det har rustet mig til at opfange stemningsmæssige nuanceforskelle i møderne mellem konsulenterne og direktionens medlemmer, men har samtidig betydet, at jeg løbende har været opmærksom på, at jeg f.eks. ikke tillagde bestemte stemninger for stor betydning eller blev trukket i retning af en større loyalitet med konsulenterne end med ministeriets aktører, fordi vi trak på de samme fortolkningsrepertoirer i vores forståelse af de stemninger og affektive praksisformer, der opstod. Med henblik på især at håndtere sidstnævnte risiko har jeg på flere forskellige måder inddraget andre mennesker i identifikationen og den umiddelbare beskrivelse af, hvad der sker i de affektive episoder. For det første bliver der i dele af det datamateriale, som jeg ikke bruger direkte i analysen af de tre møder mellem direktionens medlemmer og konsulenterne, på forskellige måder reageret på, henvist til og reflekteret over, hvad der stemningsmæssigt skete på de tre møder. Dette materiale har jeg overordnet set brugt til at skærpe mit fokus på, hvilke stemninger, der opstod på møderne, hvilke specifikke interaktioner, der gav anledning til dem, hvem der her sagde hvad, hvordan de positionerede sig selv og andre, og hvordan dette relaterede til de positioner, de indtog i andre sammenhænge. Specifikt har jeg i forlængelse heraf, som jeg beskrev tidligere, integreret mine interviews med to af nøgleaktørerne i samarbejdet mellem direktionen og konsulenterne, koncerndirektøren Hans og chefkonsulenten Michael, i mine beskrivelser og analyser af de enkelte møder. Her præsenterer jeg først Hans og Michaels efterrefleksioner og analyserer dem efterfølgende med fokus på identitet og affektive

praksisformer. Deres efterrefleksioner er kendetegnet ved, at de begge i større eller mindre grad er optaget af de stemninger og følelser, der er opstået hos dem selv og andre før, under og efter møderne mellem konsulenterne og direktionens medlemmer, og at de samtidig navngiver og tillægger disse stemninger og følelser på vidt forskellige måder. Som sådan bekræfter de på den side i varierende grad min fornemmelse af intensiteten på møderne, og på den anden side fortolker og forhandler de efterfølgende denne intensitet på ret forskellige måder i interviewene med mig og dermed sikkert også i relation til sig selv. Disse forskelle skal ses i lyset af, at de to (og alle andre aktører på og omkring møderne) normalt indgår i forskellige kontekster og derfor trækker på forskellige fortolkningsrepertoirer, der har betydning for, hvordan de forstår, hvad der skete på møderne, deres egen rolle, og deres relation til mig i interviewet.

Endelig har jeg løbende delt og drøftet det empiriske materiale fra møderne med mine kolleger i Reflexion, i filosofigruppen og med mine vejledere. Flertallet af dem, der har læst datamaterialet, har identificeret de samme episoder som særligt intense, som jeg selv har identificeret som særligt intense. Da de ikke har haft adgang til lydoptagelserne, som jeg har haft, har de ikke på samme måde kunne gå ind og navngive de tonefald, der bliver talt i i disse sekvenser, men de har til gengæld fortalt om, hvordan de selv er blevet ramt af følelser, som de har beskrevet som ubehag, forlegenhed, kedsomhed og vrede, når de har læst de deltaljerede beskrivelser og transskriptioner fra konsulenternes møder med direktionens medlemmer, hvilket har bekræftet mig i den stemningsmæssige intensitet i materialet.

Som jeg har fremskrevet min håndtering af det vilkår, at det er min kropslige, psykologiske og kognitive tilstedeværelse, der er et af de primære instrumenter i udpegningen af de affektive episoder, kunne det indikere, at det, hvis jeg bare bliver reflekteret nok eller inddrager tilpas mange andre perspektiver på de affektive epsioder, vil være muligt at opdyrke så meget refleksivitet over min egen iagtagelses udgangspunkt, at jeg kan nå frem til en mere 'ren' eller 'rigtig' fortælling om det, der foregår, end hvis jeg blot følger min umiddelbare indskydelse. Imidlertid afslører anerkendelsen af forskerens kropslige, psykologiske og kognitive tilstedeværelse i forskningsprocessen også mere grundlæggende vilkår ved især kvalitativ forskning: at aldataproduktion, bearbejdning, analyse og fremstilling altid i et eller andet omfang vil være forankret i forskerens kropslige, psykologiske og kognitive tilstedeværelse, og at validering af forskning derfor aldrig (kun) kan handle om fra et realistisk perspektiv at repræsentere data korrekt eller fra et konstruktivistisk perspektiv at opdyrke tilpas meget refleksivitet til, at man kan afsløre og anskueliggøre sit eget iagtagelsespunkt. Dette vilkår bliver

understreget yderligere af de overvejelser, jeg har gjort mig i forbindelse med, hvordan jeg skulle fremstille data i afhandlingens analysekapitler, hvilket jeg vil skitsere i næste afsnit.

Fremstillingsformen

I mine overvejelser over, hvordan jeg skulle fremstille mit datamateriale, så det også for læseren af analysen bliver muligt at fornemme, hvilke stemninger og følelser, der har givet anledning til, at jeg har identificeret de affektive episoder, lægger jeg mig på nogle måder i forlængelse af Stewarts forslag om, at fremstillingsformen i analyser af affekt skal udskyde springet fra de deskriptive udlægninger til en mere begrebsfunderet tænkning og analyse længe nok til, at man kan finde nye måder at tilgå episoderne på, der åbner for, at episoderne kommer til at fremstå som teorier *i sig selv* om, hvad det vil sige at være en del af en affektiv praksis. Stewart skriver om sin egen fremstillingsform, som er inspireret af Thrifts (2007) begreb 'geography of what happens', at det er en spekulativ topografi af hverdagens sensibiliteter, som de opstår i de situationer, vi er i, og hun beskriver sin intention på følgende måde:

> 'My effort here is not to finally 'know' them, to collect them into a good enough story of what's going on – but to fashion some form of address that is adequate to their form; to find something to say about ordinary affects, by performing some of the intensity and texture, that makes them habitable and animate' (Stewart, 2008, 4)

I min fremstilling af datamaterialet har jeg specifikt bestræbt mig på at lave grundige beskrivelser af udvalgte affektive episoder eller som i kapitel 6 og 7 af hele mødet. Efter beskrivelsen har jeg i detaljer beskrevet min egen forståelse af, hvad der foregår, og først derefter abstraheret analytiske pointer baseret på de begreber, jeg har introduceret i kapitel 2. Min hensigt med den detaljerede gengivelse af episoden er at åbne episoderne tilpas meget op til, at læseren føler sig inviteret ind i dem og dermed får mulighed for at danne sin egen erfaringsbaserede teori om, hvordan det må have været at være en del af netop denne affektive praksis: at være til stede på et møde af denne karakter som et sansende og samtidig relationelt og diskursivt forankret menneske.

Hensigten med den efterfølgende detaljerede beskrivelse af min forståelse af, hvad der sker i episoden, er at tage læseren i hånden igennem mine rationaler, så det bliver klart, hvordan jeg er

nået frem til de analytiske pointer, der efterfølgende præsenteres[37]. Som sådan bevæger min fremstilling af det empiriske materiale sig imellem et forsøg på at installere en fornemmelse af, hvad det vil sige at være en del af en affektiv praksis på eksempelvis et direktionsmøde i læserens krop og bevidsthed, som måske ellers ikke har været specielt fremherskende, og samtidig tilbyder jeg teoretiske begreber, der gør det muligt for læseren at genkende og teoretisere over tilsvarende episoder i andre sammenhænge efterfølgende.

Stewart betragter arbejdet med at fremstille de affektive episoder på måder, hvor læseren 'tvinges' ind i en indlevelse i situationen ved at udskyde springet fra de deskriptive udlægninger til den analytiske kategorisering som et af de overordnede formål med overhovedet at beskæftige sig med affekt som forsker. At beskrive stemninger og andre fænomener, der ellers ikke umiddelbart lader sig beskrive, kan ses som et 'skrive- og tænkeeksperiment' i sig selv, hvor formålet netop er at løsne det stramme bånd mellem det tænkende subjekt, de teoretiske begreber og verden, som har en tendens til at strukturere den analytiske tekst på helt bestemte og potentielt forudsigelige måder. Hendes forslag er, at med denne opløsning kan der opstå nye rum, hvor det bliver muligt at forestille sig, hvad der foregår på nye måder (Stewart, 2008, 2011)[38].

Med ambitionerne om, at fremskrivningerne af den affektive praksis i sig selv skal åbne rum for tænke og måske endda teoretisere noget nyt, forbinder Stewart sig imidlertid med det spor i den affektive vending, som også på det ontologiske niveau betragter affektive udtryk som værende 'uden for' den dominerende orden og dermed som potentielt destabiliserende (og derfor værd at undersøge og beskrive). Som jeg beskrev i kapitel 2, kritiseres denne forståelse af Wetherell, der udfordrer det ydre forhold mellem orden og affekt, som Stewarts forståelse indikerer. I stedet foreslår hun som bekendt, at affektiv og diskursiv praksis skal forstås som noget, der i højere grad er flettet sammen, transporterer, organiserer og betinger hinanden. Ud over at det åbner for at integrere begreber fra blandt andet diskurspsykologien i et analyseapparat, der kan fange dette forhold, synes det også at få konsekvenser for, hvordan selve analysen af den affektive praksis

[37] Denne fremgangsmåde og intention gælder for forholdet mellem 'rå'/transskriberet data eller feltnoter, min beskrivelse af hvad der foregår og de analytiske pointer igennem hele analysen, men bliver særlig vigtig når det er de mere affektladede episoder, der skal gøres til genstand for analyse, da deres udpegning såvel som deres beskrivelse i højere grad er baseret på min egen subjektive, sanselige tilstedeværelse i interaktionen, end den gengivelse af, hvad de forskellige aktører siger, som er grundlaget for analysen af de forskellige positioneringsprocesser, som jeg beskrev i forrige afsnit

[38] Stewart forbinder sig i den forbindelse med 'non-representationel theory' (Thrift, 2007), herunder 'weak theory' (Sedgwick, 1997), `fictocriticism' (Muecke, 2008), og ANT's materielle semiotic (Latour, 2007) (Stewart, 2011, 445)

skal fremstilles: Da formålet ikke længere er at beskrive den affektive praksis med henblik på at fremskrive dens ordensomstyrtende potentialer, men i højere grad at vise, hvad det betyder, at den er tæt sammenflettet med en diskursiv praksis, åbnes der atter for en fremstillingsform, der binder de teoretiske begreber, det tænkende subjekt og 'virkeligheden' sammen i en mere klassisk forstand. Samlet set ligger min fremstilling og analyse af de affektive episoder i spændingsfeltet mellem Stewarts pointe om, at de affektive episoder bedst fremstilles ved at finde en form, der adresserer den intensitet, som netop er pointen, og implikationerne af Wetherells position, der åbner for en mere klassisk opbygning af et argument gennem den analytiske sammenfletning af teoretiske begreber og empirisk materiale.

3.4. Forskningens status, resultaternes pragmatiske gyldighed, etik og fortrolighed

I de foregående afsnit har jeg allerede på forskellige måder berørt, hvordan jeg har håndteret den repræsentationsproblematik, der i særlig grad bliver tydelig, når man bedriver forskning på et konstruktivistisk og interaktionistisk grundlag. Som det fremgår, er håndteringen af problematikken knyttet til de gyldighedskriterier for god forskning, som dette grundlag skitserer, og jeg vil i dette afsluttende afsnit uddybe de gyldighedskriterier, jeg har forholdt mig til gennem forskningsprocessen.

Overordnet set udfordrer et konstruktivistisk og interaktionistisk grundlag de gængse kriterier for vurderingen af forskningens gyldighed på ét helt centralt punkt: Det udfordrer idéen om, at det er muligt at etablere et autoritativt sted, hvorfra gyldigheden af forskningens resultater kan bedømmes. I stedet vil denne bedømmelse (også) altid finde sted i en konkret praksis af konkrete subjekter, som igennem deres bedømmelser trækker på forskellige typer af fortolkningsrepertoirer og diskursive ressourcer. Bedømmelsen er med andre ord i lige så høj grad et resultat af en forhandlingsproces, som selve forskningsprocessen har været, og derfor giver det mere mening at tale om forskningens pragmatiske gyldighed end om dens objektive gyldighed: I hvilket omfang kommer forskningen til at gøre en forskel for de forskellige læsere af forskningens resultater, og hvordan skal forskningens forskellige processer i givet fald tilrettelægges, hvis denne forskel skal kunne gøre sig gældende (Søndergaard, 1999, Jørgensen & Phillips, 1999)?

Det bliver i den forbindelse først og fremmest relevant at tage stilling til, hvad der ligger i 'det at gøre en forskel for de forskellige læsere af forskningens resultater'. Søndergaard beskriver det

som en bestræbelse på at give læseren plads til selv at konkludere ved f.eks. at bestræbe sig på at lade den måde, analysen præsenteres på, åbne for en (radikal) nysgerrighed omkring, hvordan verden eller det specifikke fænomen, der udforskes, produceres igennem kontingente diskursive processer. De konklusioner, som læseren på den baggrund gør sig, skal samtidig optimalt set lede ham eller hende i retningen af at forandre de diskursive betingelser, der indtil da har været taget for givet, eller mere moderat: at gentilegne sig de eksisterende betingelser, men på en anden, mere reflekteret måde (Søndergaard, 1999). Forskningen skal med andre ord producere nye forbindelser mellem subjektet, viden og verden og bane vej for alternative diskursive muligheder (Jørgensen og Phillips, 1999). Fra dette perspektiv får den pragmatiske validering altså også en politisk dimension: Det er ikke bare et spørgsmål om, at læseren finder forskningens resultater anvendelige; resultaterne skal bidrage til, at læseren tænker på nye måder om sig selv og det, der kan vides og tænkes om verden.

Jeg vil i dette afsnit uddybe, hvordan jeg har forholdt mig til kriteriet om pragmatisk gyldighed i lyset af afhandlingens status som erhvervs-ph.d. Som jeg allerede har beskrevet, forudsætter denne status, at der er en række konkrete læsere, der forventer et praktisk udbytte af afhandlingens resultater. Som jeg også beskrev, havde jeg undervejs i forskningsprocessen ændret mit eget forhold til, hvad et praktisk udbytte kunne være fra at være konkrete produkter til i højere grad at være refleksivitet omkring egen praksis. Dette udbytte stemmer overens med ambitionen om, at forskningsresultaternes pragmatiske gyldighed skal vurderes, i forhold til i hvilket omfang de har åbnet nye diskursive muligheder for læserne. Fra dette perspektiv bliver min opgave som erhvervsforsker at udnytte vidensproduktionens performative kræfter til at 'sætte(r) tanker, drømme, fantasier, ambitioner, politikker og ønsker til rådighed og lukke(r) andre' (Staunæs, 2007, 255) ud fra en overordnet ambition om at få dét frem i datamaterialet, som kan fortælle Bluemen Consulting noget nyt, interessant eller tankevækkende (jf. Barley, 2006, Murray, 1971). Hermed bliver det imidlertid samtidig tydeligt, at mine bestræbelser på at udnytte vidensproduktionens performative kræfter i relation til konsulenterne i Bluemen Consulting ikke kan ses løsrevet fra mine bestræbelser på også at åbne for nye diskursive muligheder i det akademiske felt, der vedrører strategiimplementering. Som jeg har skitseret i kapitel 2 skriver jeg mig ind i et krydsfelt mellem kritisk strategiforskning og Strategy-as-Practise med en ambition om at udvikle en analyseramme, der definerer strategiimplementering som noget, der finder sted i et komplekst felt af forskellige forestillinger om styringsnetværk, der skal aktualiseres i praksis, og identitetskonstituerende og affektive processer. Hensigten med udviklingen af denne

analyseramme er overordnet set at skabe et konsistent forklaringspotentiale (Jf. Harré og Davies i Søndergaard, 1999), der dels kan åbne nye forbindelser mellem konsulenten som subjekt, den viden, konsulenterne trækker på om strategiimplementering og dermed den verden, de indgår i og skaber sammen med de organisationer, de samarbejder med. Og dels kan det åbne for nye forbindelser mellem forskere i strategiimplementering, den viden de trækker på, når de indkredser og arbejder med temaet i deres forskningspraksis, og dermed den verden de bidrager til at konstruere omkring fænomenet strategiimplementering. Dette kan resultere i et bidrag til det teoretiske felt omkring strategiimplementering.

Jeg vil starte med et eksempel på, hvordan jeg har forholdt mig til kriteriet om pragmatisk gyldighed i den måde, jeg har arbejdet med det mødeetnografiske materiale og de stemninger og følelser, jeg selv har oplevet som umiddelbar respons på materialet. Da jeg første gang gennemlyttede optagelserne fra de tre møder, der i dag udgør den empiriske kerne i denne afhandling, var det lige efter, at der var sket et sammenbrud i samarbejdsrelationen mellem konsulenterne og direktionen, som blev begrundet i de to sidste møder. Det var derfor i første omgang de episoder, der etablerede en negativ, bekymret, kritisk eller devaluerende stemning på møderne, der fangede min opmærksomhed, fordi jeg var optaget af, hvordan de kunne have fået en så negativ effekt på samarbejdet mellem konsulenterne og direktionen. Ud over at blive tiltrukket af de episoder der havde en negativ klang, begyndte jeg mere eller mindre bevidst at lede efter åbenlyse årsager til, at det 'gik galt': eksempler på, at konsulenterne 'havde dummet sig', eller at direktionen var 'umoden' eller andet, der kunne forklare, at to relativt uskyldige møder kunne få så store konsekvenser. Ved anden gennemlytning gik det imidlertid op for mig, at der undervejs på mødet også er episoder, der var kendetegnet ved en anden stemning, en mere affirmativ stemning, der var knyttet til en tro på og tillid til implementeringsarbejdet, som altså var forsvundet ud af min opmærksomhed. Det gav anledning til, at jeg selv blev nysgerrig på, hvilke diskursive ressourcer jeg trak på, når jeg umiddelbart lyttede til møderne og tænkte tilbage på min egen deltagelse i dem, og hvilke affektive-diskursive loops, jeg i den forbindelse var med til at reproducere eller forstærke. Jeg kunne samtidig høre på konsulenternes (såvel som ministeriets aktørers) efterrationaliseringer i de opfølgende interviews, jeg lavede, at de episoder, der var knyttet til en mere affirmativ eller håbefuld stemning på møderne, også var forsvundet ud af de storylines, de havde konstrueret omkring møderne, storylines, der bekræftede min egen umiddelbare oplevelse af, at vi nu stod midt i en fiasko, som jeg også har beskrevet tidligere i mit projektnarrativ. Når jeg fremlagde sekvenser eller beskrev hændelsesforløbet internt i Bluemen

Consulting, var den umiddelbare tendens at begynde at finde årsager til, at det var gået galt, og derfra at komme med forslag til, hvordan konsulenterne kunne have gjort det anderledes før, under og efter møderne. Jeg ville imidlertid gerne bidrage til, at der blev åbnet nye diskursive muligheder i konsulentfællesskabet gennem læsningen af mine analyser. Derfor blev jeg derfor mere og mere optaget af, hvordan jeg kunne foretage en så tilpas kompleks læsning, beskrivelse og analyse af møderne, at det ville muligt for både mig selv, for konsulenterne og for andre læsere at læse mere og andet end en fiasko eller noget, der kunne have været undgået gennem de rigtige handlinger, ind i møderne mellem konsulenterne og direktionens medlemmer.

Denne ambition har haft betydning for, hvordan jeg har forholdt mig til kriteriet om pragmatisk gyldighed i mit valg af de teoretiske begreber, der nu indgår i min analysestrategi såvel som i min specifikke anvendelse af begreberne. Jeg har allerede beskrevet, hvordan de teoretiske begreber er valgt igennem mit arbejde med datamaterialet. Imidlertid har begreberne også det til fælles at de allerede på forskellige måder kan koble sig på det videnskabsteoretiske grundlag, som Reflexions konsulenters foretrukne teoretiske referencerammer også er forankrede i, som jeg nævnte indledningsvist. Ved at lancere en række begreber som både kobler sig til det grundlag, som deres eksisterede praksis hviler på, men som de ikke aktivt forholder sig til, var hensigten at tilbyde konsulenterne en genlæsning af deres egen praksis med begreber, som de kan relatere til, men som samtidig vil give dem mulighed for at få øje på noget nyt i deres praksis. Noget nyt, som ikke bare gav anledning til nye handlingsanvisninger, men også til at udvikle og ændre det diskursive mulighedsrum for, hvordan de kan forstå fænomenet strategiimplementering, baseret på det videnskabsteoretiske grundlag de allerede trækker på.

Undervejs i mit arbejde med analyserne har jeg med henblik på at validere mit valg af begreber både præsenteret begrebsrammen for konsulenterne og andre relevante aktører og eksempler på, hvordan den er anvendt i analyserne af datamaterialet. Fælles for deres respons har været, at de har oplevet, at analyserne både har vakt genklang og samtidig har åbnet for nye perspektiver på deres arbejde. Især har begrebet om affektiv praksis og de forskellige analyser, som det har givet anledning til, åbnet for, at konsulenterne spontant har delt erfaringer fra møder, de selv har deltaget i, hvor de er blevet positioneret og konstrueret på bestemte måder gennem de stemninger, der er opstået. Derudover hvad det har betydet for mødets udvikling samt en eftertænksomhed i forhold til, hvordan disse stemninger kan håndteres mere bevidst fremadrettet. Begreberne om styringsteknologier og styringsnetværk har især givet anledning til diskussioner om, hvordan forskellige typer af implementeringsværktøjer fremmer og hæmmer bestemte typer af relationer

og selvforhold internt i organisationen og mellem konsulenten og organisationens medlemmer, og om hvordan konsulenterne fremadrettet kan arbejde mere bevidst med de praktiske såvel som etiske dimensioner af disse processer.

Ud over at forholde mig bevidst til, hvordan mit valg af teoretiske begreber kunne åbne for nye perspektiver på konsulenternes arbejde og løbende validere dem i dialog med konsulentfællesskabet, har jeg også i min anvendelse af begreberne været opmærksom på, hvordan jeg har bidraget til at åbne og lukke bestemte diskursive muligheder for læserne. Her har jeg for det første især været opmærksom på at ramme en balance mellem en realistisk læsning, hvor jeg har taget det, folk har sagt og gjort i situationen for pålydende, og en mere refleksiv og teoribaseret læsning, hvor jeg ser det, folk siger og gør som et udtryk for positioneringsprocesser og affektive praksisformer, der legitimeres af eller forstyrrer forskellige forestillinger om styringsnetværk. Det betyder også, som jeg allerede har beskrevet i forrige afsnit, at jeg på den ene side har bestræbt mig på så detaljerede gengivelser af det, der siges og gøres på møderne, som mit materiale har tilladt, så deltagerne på mødet efterfølgende kan genkende deres egne ord og handlinger i det skrevne, og så andre læsere kan danne sig deres eget indtryk af, hvad der finder sted, og dermed genkende mødet som en hverdagslignende arena for udveksling af informationer. På den anden side har jeg – i overensstemmelse med min analysestrategi – samtidig bestræbt mig på at fremskrive en analyse, der viser, at det, der siges og gøres i den specifikke situation, også altid er et udtryk for, at der nogen eller noget, der har taget eller er i gang med at tage retten til at definere, hvad der foregår eller skal foregå.

Ud over balancen mellem en realistisk og refleksiv læsning af materialet og fremskrivning af analysen har jeg også efterstræbt en balance i min anvendelse af de teoretiske begreber. Det ville være muligt med de teoretiske begreber, jeg har valgt, og især med valget af et begreb om styringsteknologi og dermed den indirekte relation til Critical Management Studies, at lave en meget kritisk, nærmest paranoid læsning og fremskrivning af datamaterialet, der f.eks. viser konsulenterne som i bedste fald naive idealister, i værste fald nyttige idioter for tidens trends og styringsrationaler, som de er indskrevet i de implementeringsværktøjer, som indgår i implementeringsdesignet (jf. Ekman, 2012). Ud over at introduktionen af begreberne styringsnetværk, identitet og affekt havde til formål at bringe mig tættere på datamaterialet, end begrebet om styringsteknologi umiddelbart gjorde, har de også tjent det formål at åbne for en mere 'blød' læsning af datamaterialet, hvor det vil forblive et åbent spørgsmål, hvem der er skurke eller helte, bødler eller idealister i den specifikke case. Hensigten med dette har ikke været at ville

undslippe den ideologikritik, der også ligger implicit i en mere kritisk anvendelse af begreberne, men i højere grad at jeg ikke ukritisk har villet påtage mig den magtudøvelse, der ligger i en kritik af denne karakter og dermed den dertilhørende potentielle ydmygelse af de aktører, som en sådan analyse definitivt ville udpege som skurke, bødler eller nyttige idioter (jf. Ekman, 2012). Netop udpegningen af negative figurer er, som det vil fremgå i de følgende kapitler, allerede en del af det diskursive repertoire, som de forskellige aktører omkring møderne trækker på og reproducerer i deres forklaringer på, hvorfor møderne gik galt.

3.4.1. Etik og fortrolighed

En implikation af, at jeg har haft en ambition om detaljeret at beskrive og analysere de affektive-diskursive loops, der opstår på møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion (Jf. afsnit 3.3.4.2), er, at jeg samtidig kommer til at gå meget tæt på de forskellige aktører i beskrivelserne såvel som analyserne. Dette har åbnet for nogle etiske overvejelser, som både har fået betydning på det analysestrategiske niveau og i forhold til de måder, jeg har etableret fortrolighed omkring anvendelsen af datamaterialet og analyserne.

Som jeg har beskrevet ovenfor, såvel som i afsnit 3.3.3 har jeg løbende reflekteret over, hvordan jeg fremstiller forholdet mellem implementeringsværktøjerne og de forskellige aktørers handlemuligheder i analysen, så jeg ikke reproducerer den tendens, der både er i datamaterialet såvel som generelt til at fordele og indvidualisere ansvar og skyld. Det har jeg både gjort for at kunne fremskrive en analyse, der skal bidrage til, at læseren tænker på nye måder om sig selv og det, der kan vides og tænkes om verden (den pragmatiske gyldighed). Men jeg har også gjort det ud fra et etisk princip om at ville vise, at mennesker handler meningsfuldt i forhold til den kontekst, de er en del af, og at det ikke nødvendigvis er individuelle dispositioner, fejl og mangler, der kan begrunde, at noget går galt. Som sådan har jeg forsøgt at fremskrive en analyse, som de forskellige aktører måske nok vil synes udfordrer deres egen forståelse af hændelsesforløbet, men som samtidig ikke efterlader dem med en oplevelse af, at de er blevet udstillet.

I forhold til at etablere fortrolighed omkring datamaterialet og analyserne har jeg oprindeligt lavet en aftale med ministeriet om, at de kun skulle have adgang til datamaterialet for at vurdere, om det fremstillede faglige sagsbehandlingsforløb i ministeriet af fortrolig karakter. Da intet af det anvendte materiale vedrører faglige sagsbehandlingsforløb i ministeriet, har de ikke fået fremlagt

materialet, oeg jeg har valgt ikke at involvere dem yderligere (hvilket både skal ses i lyset af, at den oprindelige aftale ikke omfattede denne mulighed, men også af at det i skrivende stund er 6 år siden møderne fandt sted, og ministeriet for længst er opløst, og de involverede aktører er spredt for alle vinde). Min aftale med de involverede konsulenter har været et tilbud om at få fremlagt de dele af analyserne, som de selv deltog i med mulighed for at kommentere på dem. Da Michael er den primære konsulent på de tre møder, der indgår i analysen, har han fået tilbudt muligheden for at se og kommentere på den samlede analyse af møderne, men har ikke taget imod denne mulighed. Endelig har jeg valgt at lave en total anonymisering af casen, så kun de, der har været involveret undervejs, ved, hvem de specifikke personer er.

4. Konteksten for de tre analysekapitler

I dette kapitel præsenterer jeg konteksten for de 3 analysekapitler, som følger herefter, hvori konsulenternes arbejde med at implementere ledelsesreformen i ministeriets direktion præsenteres.

Som jeg beskrev i min indledning i kapitel 1, er kernen i denne afhandling en analyse af konsulenters arbejde med at implementere et strategisk indsatsområde i et ministerium. I afhandlingens analyser koncentrerer jeg mig specifikt om konsulenternes samarbejde med ministeriets direktion, hvor jeg undersøger, hvordan forskellige tilgange til implementering såvel som identitetskonstituerende og affektive processer bidrager til udviklingen i dette samarbejde. Formålet med dette fokus er at vise, at strategiimplementering er en kompleks proces, der opstår i mødet mellem forskellige typer af styringsteknologier, identitetsprojekter og affektive praksisformer. Det er i dette krydsfelt, at vi kan se strategiimplementeringsprocessers virkninger. Som beskrevet består afhandlingens analyser af tre forskellige kapitler, der hver især behandler forskellige møder mellem konsulenterne og ministeriets direktion. Møderne kan samtidig ses som begivenheder i et hændelsesforløb, der samlet set bidrager til at forme den del af strategiimplementeringsprocessen, der finder sted i samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion. Hændelsesforløbet får, som jeg vil beskrive senere i dette kapitel, store konsekvenser for, hvordan strategiimplementeringsprocessen såvel som samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets aktører forløber efterfølgende. For at kunne forstå hændelsesforløbet som en kompleks begivenhed, der opstår som et fænomen, der er relateret til strategiimplementering og dermed i mødet mellem de forskellige styringsteknologier, identitetskonstituerende og affektive processer, er det nødvendigt at ridse konteksten for hele strategiimplementeringsprocessen op, hvilket er formålet med dette kapitel. At kende konteksten for strategiimplementeringsprocessen gør det samtidig muligt at se, hvordan konsulenterne og ministeriets direktører handler på måder, der synes at give mening i de sammenhænge, de oplever at indgå i, også selv om det har utilsigtede konsekvenser (Van Maanen, 2011). Som det fremgår, er der i den samlede beskrivelse en slagside til konsulenternes fordel, hvilket afspejler, at det primært er deres arbejdssammenhænge, jeg dels har haft en erkendelsesinteresse i og dels har haft adgang til (som beskrevet i kapitel 2). Jeg har dog for så vidt muligt forsøgt at beskrive den ministerielle kontekst loyalt ud fra det data, jeg har adgang til.

I afsnit 4.1. introduceres den organisatoriske kontekst for Reflexion-konsulenternes arbejde med strategiimplementering. Herunder hvordan Reflexion er placeret i Bluemen Consulting, og hvordan forventninger til den strategiske udvikling af samarbejdsflader og nye opgavetyper internt i Bluemen Consulting spiller ind på, hvilken status implementeringsopgaven får i Bluemen Consulting. Implementeringsopgavens status internt i Bluemen Consulting er både med til at begrunde, at opgaven er valgt som case i mit forskningsprojekt, som jeg har beskrevet i forrige kapitel, og er samtidig en del af konteksten for det implementeringsdesign, der beskrives i afsnit 4.4, såvel som for den beskrivelse af det samlede hændelsesforløb, som jeg præsenterer i afsnit 4.5. I beskrivelsen af den organisatoriske kontekst, trækker jeg på feltarbejde i Bluemen Consulting og samtaler og interviews med konsulenterne og andre aktører i Bluemen Consulting. I afsnit 4.2 beskriver jeg baggrunden for implementeringsprocessen, og hvordan den er forbundet med ministeriets nye koncernorganisering og den koncernstrategi, der i den forbindelse er lavet. Den ministerielle kontekst for implementeringsopgaven er også med til at begrunde det implementeringsdesign, jeg beskriver i afsnit 4.4, såvel som dele af den samlede beskrivelse af hændelsesforløbet i afsnit 4.5. Her trækker jeg på strategidokumenter og rapporter samt feltarbejdet i ministeriet og interviews med ministeriets aktører. I afsnit 4.3 beskriver jeg den overordnede teoretiske ramme for Reflexions konsulenters procesorienterede tilgang til strategiimplementering såvel som herunder en beskrivelse af de forskellige teorier og metoder, som konsulenterne specifikt anvender i denne opgave. Konsulenternes overordnede tilgang begrunder dels det specifikke implementeringsdesign, som beskrives i afsnit 4.4, og dels dele af den interaktion, der opstår mellem direktionens medlemmer og konsulenterne på de tre møder, der præsenteres i analysen i kapitel 5, 6 og 7. I afsnit 4.4 beskriver jeg det specifikke implementeringsdesign, som konsulenterne udvikler til formålet, herunder de forskellige specifikke strategiimplementeringsværktøjer, som konsulenterne kombinerer i designet. Da jeg som beskrevet i de forrige kapitler har valgt at antage en sammenhæng mellem de interaktioner, der bliver mulige på møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion, og de forskellige typer af implementeringsværktøjer og styringsbestræbelser, der er skrevet ind i det samlede implementeringsdesign, udgør det også en væsentlig kontekst for analyserne i kapitel 5, 6 og 7. I dette afsnit trækker jeg på de teoretiske tekster, som konsulenterne trækker på og henviser til samt de teoretiske beskrivelser af de forskellige typer af implementeringsværktøjer og forskellige beskrivelser af, hvordan den specifikke kombination af værktøjer i implementeringsdesignet tænkes at spille sammen om at implementere ledelsesreformen. I afsnit 4.5 giver jeg et kort resume af hændelsesforløbet før, under og efter det sammenbrud i samarbejdet mellem konsulenterne og

ministeriets direktion, som viste sig at få væsentlig betydning for selve implementeringsarbejdet såvel som min fokusering af projektet, som det er beskrevet i min indledning i kapitel 1 og i kapitel 2. Dette med formålet at give læseren en fornemmelse af den kronologi, der også udgør konteksten for de efterfølgende analyser. I dette afsnit vil jeg også præsentere organiseringen omkring implementeringsopgaven og dermed også de forskellige personer, som vi møder på møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion i kapitel 5-7.

4.1. Bluemen Consulting som kontekst for strategiimplementeringsopgaven

I 2007 blev Reflexion opkøbt for at blive integreret med Bluemen i en ny samlet konsulentenhed: Bluemen Consulting. Fra Bluemens side blev opkøbet begrundet med en erkendelse af, at mange af de opgaver, som Bluemen typisk løste (analyseopgaver i den offentlige sektor), ville drage fordel af at blive suppleret med et fokus på organisations- og ledelsesudvikling, og at der samtidig var et oplagt marked i koblingen mellem analyse og organisations- og ledelsesudvikling. Bluemen havde tidligere forsøgt at opdyrke denne type konsulentydelse internt, men det var ikke lykkedes, og med opkøbet af Reflexion (og 40 medarbejdere), som allerede var konsolideret i markedet med speciale i organisations- og ledelsesudvikling, var håbet, at det ville gå nemmere med at integrere denne ydelse i de eksisterende ydelser. I årene efter blev der gjort en del forsøg på og erfaringer med at integrere de konsulentydelser, som Bluemen typisk udbyder, og Reflexions ydelser - med større eller mindre succes - og samlet set gik integrationsprocessen ikke så hurtigt som ønsket og forventet.

Da konsulenterene fra Reflexion besluttede sig for at byde ind på implementeringsopgaven i ministeriet i efteråret 2012, fik opgaven status som værende både prestigefyldt og vigtig at vinde for Reflexion og Bluemen Consulting. Denne status kan både ses i lyset af ønskerne om at kombinere de forskellige ydelsestyper og kompetencer på tværs af Reflexion og Bluemen på nye og kreative måder såvel som et ønske om at få mere erfaring med at arbejde med strategiimplementering og ledelsesudvikling på alle niveauer i en ministeriel kontekst. Jeg vil kort berøre konteksten for de to ambitioner for dermed at gøre den status som udviklingsmulighed, som strategiimplementeringsopgaven samlet set fik fra starten af i Bluemen Consulting, klar

På det tidspunkt, hvor Bluemen Consultning byder ind på implementeringsopgaven, har det som nævnt vist sig at være vanskeligt at udnytte det potentiale, der oprindeligt var identificeret som en

del af opkøbet af Reflexion. En del af udfordringerne blev blandt andet tilskrevet kontrasten mellem det oprindelige Bluemens tilgange til konsulentarbejdet, og Reflexions tilgange til konsulentarbejdet, som blandt andet blev forklaret med, at de to tilgange var forankrede i forskellige forståelser af hvad der fremmer organisatorisk udvikling, og dermed af konsulentopgaven. Således kunne Bluemen betragtes som et 'klassisk' konsulenthus, der leverer ydelser i form af analyser, model- og metodeudvikling baseret på et teknisk-rationelt grundlag. Det kan for eksempel være koncepter som performance management/resultatbaseret styring og LEAN, men også økonomiske analyser eller udvikling af modeller og værktøjer, som efterfølgende skal implementeres. Udgangspunktet for disse ydelsestyper er et teknisk-rationalt grundlag, der forudsætter en antagelse om, at organisationen er en stabil og entydig størrelse, som det er muligt at begribe og stille sig udenfor gennem analyser og videns-produktioner. I forlængelse heraf er det både muligt og hensigtsmæssigt at tilbyde ekspertrådgivning og dermed hjælpe kunden med at vælge den retning eller de interventionsformer, der vil være mest hensigtsmæssige. Denne tilgang står i kontrast til Reflexions tilgang til organisationsudvikling, der var baseret på et procesorienteret grundlag (som jeg uddyber i afsnit 4.3). Den procesorienterede tilgang forudsætter, at en organisation ikke kan anskues som en stabil enhed, som man kan stille sig udenfor og iagtage og intervenere i. I stedet er organisering et flertydigt fænomen, der må forstås i sin sammenhæng og som et udtryk for de relationer, det umiddelbart er muligt at skabe. Organisation er med andre ord et midlertidigt og socialt konstrueret fænomen, og konsulentens opgave bliver at understøtte lokale meningsskabelsesprocesser omkring de forskellige opgaveløsninger, som gør det muligt for organisationens aktører at bevæge sig videre sammen. Fra dette perspektiv er det ikke konstruktivt at udvikle globale løsninger på baggrund af analyser af organisation og efterfølgende at rådgive om og implementere disse løsninger, da al reel forandring foregår i lokale meningsskabelsesdialoger, og det derfor er her, konsulentindsatsen skal ligge. De to forskellige grundforståelser og de implikationer de har for, hvordan konsulenterne i henholdsvis Bluemen og Reflexion forstod deres opgave og deres rolle som konsulenter, havde givet anledning til en del friktion i samarbejdet, og der var et internt ønske om, at kunne overskride de modsatrettede positioner, der blev etableret mellem Bluemen og Reflexions konsulenter, og dermed komme friktionen til livs. Ud over at denne friktion kunne identificeres internt i Bluemen Consulting, afspejledes den også de opgaver, som konsulenterne skulle løse hos deres kunder. Flere og flere af konsulenthusets kunder henvendte sig med opgaver, hvor der er en forventning om, at der f.eks. på én og samme tid kunne implementeres nogle objektivt definerede standarder gennem dialogiske processer. Samlet set betød det altså, at der

både internt i Bluemen Consulting, såvel som i virksomhedens omverden opstod et ønske og en forventning om, at måtte være muligt at kombinere de forskellige tilgange og ydelsestyper.

Som jeg allerede har beskrevet i de foregående kapitler, og som vil blive uddybet i afsnit 4.4, kan det implementeringsdesign, som Reflexions konsulenter udvikler til implementeringen af ledelsesreformen, ses som et forsøg på at bygge bro mellem de to forskellige tilgange til konsulentarbejdet og dermed som et af de forsøg på at skabe nye ydelser på tværs af de to konsulentenheder- og tilgange i Bluemen Consulting. Fra dette perspektiv blev udviklingen af implementeringsdesignet og løsningen af selve implementeringsopgaven en vigtig læringscase for Bluemen Consulting.

Ud over at opgaven med at implementere ledelsesreformen i ministeriet åbnede for, at Reflexion og Bluemens konsulenter kunne arbejde sammen om en specifik opgave, hvor forskellige ydelsestyper kombineres, var opgaven også interessant for Bluemen Consulting, fordi Reflexion og Bluemen i samarbejde kunne komme ind og arbejde med ledelse på topniveau, da ministeriets koncerndirektion også omfattes af den ledelsesudvikling, der skulle finde sted i forbindelse med implementeringen af ledelsesreformen. Reflexion havde lang erfaring med at løse opgaver i det offentlige, som især er baseret på forskellige former for involverende processer for organisationens medarbejdere, men knapt så stor erfaring med strategisk organisations- og ledelsesudvikling på topniveau. Ofte udbydes denne slags opgaver til større konsulentfirmaer som McKinsey, Boston Consultancy Group eller mindre konsulenthuse, der er specialiserede i strategisk ledelsesrådgivning. Og ofte blev Reflexions konsulenter så inviteret ind, efter at disse konsulentfirmaer havde lavet det indledende, afklarende arbejde med topledelsen, og tiden er kommet til at involvere resten af organisationen. For Bluemen gjaldt det, at de havde erfaring med at samarbejde med ledere på topniveau omkring specifikke opgaver, men ikke i forhold til langvarige strategiimplementeringsopgaver, der både omfatter ledelsesudvikling på topniveau og involvering af den øvrige organisation. Men denne opgave byder på en unik mulighed: Som det vil fremgå senere, overtog Bluemen Consulting godt nok stafetten fra det konsulentfirma, der havde været inde tidligere og hjælpe koncerndirektionen med at udvikle koncernstrategien, da selve implementeringen skulle i gang. Men da opgaven samtidig indebar et tæt samarbejde med direktionen, hvor der blandt andet også skal arbejdes med direktionens egen ledelsesudvikling, betyder det samtidig, at Reflexion og Bluemen i samarbejde havde mulighed for at få erfaring med at arbejde på topniveau. Derfor fik selve opgaven fra starten stor opmærksomhed og prioritering internt i Bluemen Consulting.

Den organisatoriske kontekst for Reflexions konsulenters arbejde med implementeringen af ledelsesreformen i ministeriet var altså med til at udpege konsulentopgaven som en vigtig læringscase, fordi forskellige fagligheder internt i Bluemen skulle arbejde sammen om at udvikle det samlede implementeringsdesign, som samtidig skulle integrere forskellige, grundlæggende forskellige forståelser af organisationer, strategiimplementering og konsulenters roller heri, samtidig med, at Bluemen Consultings konsulenter ville få omfattende erfaring med strategiimplementering og ledelsesudvikling på direktionsniveau.

4.2. Baggrunden for implementeringsprocessen

4.2.1. Koncernorganiseringen

I foråret 2012 har koncernledelsen i ministeriet udarbejdet en ny koncernstrategi, der skal løbe indtil 2015. Reflexions konsulenter hyres i den forbindelse til at udmønte et af fire indsatsområder eller Must Win Battles i strategien.

Som en del af baggrunden for den nye koncernstrategi er organiseringen af ministeriet som koncern. Koncernorganiseringen af ministeriet og af centraladministrationen i det hele taget kan relateres til en række liberalistiske reformer af det offentlige, hvor man antager, at det offentlige kan lade sig inspirere af de private virksomheders rationaler og organiseringsformer, og som kan betegnes som New Public Management (Klausen, 2010). Med New Public Management introduceres to nye rationaler for organiseringen af det offentlige: økonomiske rationaler og managerialistiske rationaler. Med sit fokus på ledelse og styring knytter koncernorganisering sig til det sidste rationale.

Overordnet set er koncernorganisering et svar på de udfordringer, som store virksomheder med større selvstændige, decentrale enheder oplever som suboptimering og silotænkning. Koncernorganisering skal understøtte mere samlede beslutningsgange, fælles identitet og loyalitet, samarbejde, koordination, effektivitet og økonomisk ansvarlighed på tværs af enhederne (ibid). I en ministeriel kontekst betyder det, at koncernorganiseringen skal bidrage til at skabe sammenhæng mellem forskellige ministerområder (ibid). Organisatorisk sker det gennem to forskellige bevægelser: en vertikal organisering, hvor der udpeges en koncerndirektion på tværs af de forskellige områder, som sammen skal sikre den overordnede prioritering og styring af ressourcer på tværs af koncernen. Og en horisontal organisering, hvor den enkelte leder på hvert

niveau forpligtes til at bidrage til den samlede strategiske koncernledelse og dermed også til at sikre en effektiv drift inden for de rammer, som udpeges af koncerndirektionen. Samlet set er koncernorganiseringen dermed indskrevet i et ideal om et mere styret, integreret og forpligtende fællesskab (Klausen, 2014, 225). Koncernorganisering har været en tendens i staten siden 1986, men først en realitet i dette ministerium fra omkring 2012.

I tråd med de idealer, der er knyttet til koncernorganisering generelt, har intention med den specifikke koncernorganisering i ministeret været at styrke den tværgående tænkning og involvering i opgaveløsninger. Med den nye organisering fulgte samtidig en centralisering af HR, IT, Jura og økonomi, som før havde ligget i de forskellige styrelser. Samtidig blev der etableret en koncerndirektion, hvor der som noget nyt også blev udpeget en koncerndirektør, der overordnet set var ansvarlig for udviklingen af en ny og mere tværgående tænkning og organisering. Koncerndirektøren var også ansvarlig for udviklingen af den nye koncernstrategi og direktør før HR, IT, Jura og økonomi. Koncerndirektøren blev placeret som mellemled mellem departementschefen og de øvrige direktører for at understøtte integrationen af de forskellige områder i en samlet koncernidentitet. Det betød imidlertid også, at de øvrige direktører fremover skulle referere til koncerndirektøren og ikke til departementschefen. Den første fælles opgave i direktionen var at udforme koncernstrategien og dermed indholdet i fire indsatsområder, som efterfølgende blev fordelt mellem fire af direktørerne.

4.2.2. Koncernstrategien

Det overordnede formål med den nye koncernstrategi beskrives som at sikre et bedst muligt grundlag for, at der leveres virkningsfuld politik på ministeriets område. Ministerområdet beskrives som værende underlagt rammebetingelser, som kræver, at der på den ene side skal prioriteres inden for en stadigt smallere økonomisk ramme, og på den anden side stilles stigende krav til arbejdets resultater samt til forbedret effektivitet og kvalitet[39]. Den overordnede mission, de tre strategiske mål og de fire Must Win Battles skal på forskellige måder bidrage til, at ministeriet leverer virkningsfuld politik under disse vilkår, og er formuleret på følgende måde[40]:

[39] Jf. Handlingsplan for MWB3
[40] Jf. Koncernstrategi

Den overordnede mission: Ministeriet giver ministeren og Folketinget det bedste grundlag for en virkningsfuld politik på området. Vi arbejder for, at den realiseres og skaber reelle fremskridt for den enkelte borger.

De tre strategiske mål:

*1: Altid vidensbaseret***.** Tiltag bygger på bedste viden om det, der virker

2: Optimal ressourceudnyttelse. Økonomiske ressourcer udnyttes med størst mulig effekt

*3: Intentioner bliver til virkelighed***.** I samarbejde med centrale aktører sikrer vi, at regler og indsatser implementeres

De tre strategiske mål realiseres gennem fire indsatsområder eller Must Win Battles:

MWB 1: Faglighed og metoder**.** Vi skal skabe adgang til det højeste faglige niveau og bruge det

MWB 2: Styring og prioritering**.** Vi skal gøre nøgleindsatser målbare

MWB 3: Organisation og ledelse**.** Vi skal udvise stærkt lederskab og skabe begejstring og sammenhæng i koncernen

MWB 4: Alliancer**.** Vi skal skabe stærkere alliancer og et bredere samarbejdsfelt.

4.2.3. Hvad skal Must Win Battle 3?

Det er realiseringen Must Win Battle 3, som Reflexions konsulenter inviteres til at give et tilbud på, som de efterfølgende vinder. Det er ministeriets beskrivelser af og ambitioner med Must Win Battle 3, der udgør rammen for konsulenternes opgave, så lad os se nærmere på disse. Must Win Battle 3's overordende fokus er på organisation og ledelse, og er således et tværgående indsatsområde, der skal bidrage til realiseringen af de 3 øvrige Must Win Battlesm, især med fokus på udviklingen af koncernens ledere, gennem hvad ministeret selv betegner som en ledelsesreform. Ledelsesreformen er samlet set rettet mod koncerndirektions 7 direktører, 4 afdelingschefer, 2 vicedirektører og 30 kontorchefer og 18 souschefer, funktionsledere og faglige ledere.

Konteksten for ledelsesreformen skal altså findes i koncernstrategien. Som beskrevet er det overordnede formål med ministeriets nye koncernstrategi at levere en virkningsfuld politik på ministeriets område inden for de forventninger til økonomi, resultater og kvalitet, som betragtes

som et vilkår. I denne proces er ministeriets ledere i overensstemmelse med de rationaler, der er knyttet til koncernorganiseringen, tiltænkt en særlig rolle som dem der skal gå foran i arbejdet med at sikre udviklingen og udmøntningen af dette grundlag og i forhold til at sikre, at alle i koncernen arbejder i samme retning for at opfylde strategien[41]. Da udmøntningen af strategien samtidig skal styrke ministeriet som koncern, er lederne også tiltænkt en central rolle i at styrke en tværgående tænkning og involvering i opgaveløsning. Must Win Battle 3 omfatter mobiliseringen af ministeriets ledere til denne opgave gennem ledelsesreformen. Som sådan er mobiliseringen af ministeriets ledere en central komponent i implementeringen af ministeriets strategi og dermed også forudsætningen for, at de tre øvrige Must Win Battles kan lykkes: Der er en forventning om, at det er lederne, der gennem deres handlinger og prioriteringer sikrer højest mulig faglighed inden for deres område (MWB1), at de rigtige resultater opnås (MWB2), og at der etableres samarbejdsrelationer internt og eksternt (MWB 4). I handleplanen for Must Win Battle 3 er det beskrevet på følgende måde:

> ”MBW3 skal på denne baggrund ses som led i en strategisk transformation af koncernen, herunder at koncernstrategien opfyldes, og at de tre øvrige MWB’er vindes” (Handlingsplan for MWB3, s. 3)

I handleplanen beskrives det også, at ambitionen er at gennemføre battlet som en ledelsesreform som skal udmøntes i et fælles ledelsesgrundlag for koncernens ledere på alle niveauer. Det nye fælles ledelsesgrundlag skal beskrive hvad lederne på hvert niveau skal kunne og gøre, såfremt den samlede koncernstrategi skal realiseres. Ledelsesgrundlaget skal samtidig kunne udpege, hvor lederne har brug for at udvikle sig, såfremt de skal kunne løfte opgaven. Ud over at give den enkelte leder et strategisk forankret grundlag for sin ledelse, skal ledelsesrefomen også bidrage til at udvikle fælles koncernidentitet, der understøtter en horisontal og vertikal sammenhængskraft i de forskellige ledelseslag, hvilket ministeret også ser som helt centralt for realiseringen af de øvrige Must Win Battles.

Samlet set, betyder det, at konsulenternes i deres arbejde med at designe og udmønte et implementeringsdesign nødvendigvis både må have et stærkt fokus på, hvordan den enkelte leders kompetencer og handlinger kan udvikles og mobiliseres, så de understøtter realiseringen af stratgien, og samtidigt må have et stærkt fokus på at udvikle relationerne internt mellem

[41] Jf. Handlingsplan for MWB3, s. 3.

direktionens medlemmer, mellem den enkelte direktør og vedkommendes underordnede ledere, og mellem lederne på tværs af ministeriets enheder. Fra ministeriets side, var det allerede besluttet, at der i denne opgave skulle indgå formuleringen af ledelsesgrundlag, baseret på den ledelsesteori, der hedder Leadership Pipeline, at der skulle indgå en individuel 360 graders ledelsesevaluering af alle ledere, samt at lederne skulle modtage undervisning, der understøttede udviklingen af de kompetencer de manglede (disse værktøjer uddybes i afsnit 4.4). Hvordan sammenhængen mellem de forskellige komponenter imidlertid skulle være, og hvordan de skulle spille sammen med andre værktøjer for at realisere de overordnede ambitioner med ledelsesreformen, var det op til konsulenterne at udvikle et bud på. I afsnit 4.4 vender jeg tilbage til, hvordan konsulenterne løste denne opgave i implementeringsdesignet, men inden da er det relevant med en grundig introduktion til konsulenternes tilgang til organisationsudvikling, som en del af konteksten for implementeringsdesignet, såvel som de konkrete møder mellem konsulenterne og direktionens medlemmer.

4.3. Reflexions konsulenters tilgang til organisationsudvikling

Som beskrevet indledningsvist udgør Reflexions overordnede tilgang til konsulentopgaven en væsentlig del af konteksten for det implementeringsdesign de udvikler, og som beskrives i afsnit 4.4, såvel som for møderne mellem Reflexions konsulenter og direktionens medlemmer, som er udgangspunktet for min analyser i kapitel 5-7. Jeg vil derfor skitsere denne tilgang i det følgende afsnit.

Som nævnt er Reflexions konsulenters tilgang til organisationsudvikling primært baseret på social-konstruktionismen med tråde til sprogfilosofien og systemisk teori og praksis. Det betyder for det første, at det implementeringsdesign, de udvikler med henblik på at understøtte realiseringen af Must Win Battle 3 og dermed implementeringen af ministeriets nye ledelsesreform, er udviklet med henvisning til de principper, som denne tilgang omfatter. For det andet betyder det også, at de beslutninger, konsulenterne træffer undervejs i samarbejdet med ministeriet og ministeriets direktion, kan begrundes i denne tilgang og de professionelle forpligtelser, som den tilskriver konsulenterne. Jeg vil i det følgende beskrive hvad tilgangen betyder for konsulenternes overordnede forståelse af konsulentrollen, såvel som for deres tilgang til implementeringsopgaven.

4.3.1. *Den socialt konstruerede organisation og den professionelle proceskonsulents forpligtelser*

> "The socially constructed organization is just that: socially constructed. But it is being constructed continuously on a daily, even momentary, basis, through individuals interacting with others. The organization never settles into an entity or a thing that can be labeled and described, because it is constantly changing, or reinventing, it self, through the interactions going on within it" (Campbell, 2000, s. 28)

Reflexions konsulentpraksis er som udgangspunkt forankret i en teoretisk forståelse af konsulentopgaven, som primært henter sin inspiration fra socialkonstruktionismen (Gergen, Cooperrider, McNamee, mfl.), men også fra sprogfilosofien (Pearce, Wittgenstein, Rorty) og systemisk teori (Maturana og Varela, Bateson, Milanoskolen)[42]. Om end ikke alle disse teoretikere har forholdt sig til organisationer og organisationsudvikling, er det alligevel, som jeg allerede har skitseret i afsnit 4.1, muligt at udlede et fælles perspektiv på organisering, som går på tværs: Organisation eller organisering kan ikke anskues som en stabil enhed, det er muligt at stille sig udenfor og iagtage og intervenere i. I stedet er organisering et flertydigt fænomen, der må forstås i sin sammenhæng og som et udtryk for de relationer, det umiddelbart er muligt at skabe. Organisation er med andre ord et midlertidigt og socialt konstrueret fænomen. Når der opstår definitioner af organisationen eller af organisatoriske problemer, må det derfor ses som et midlertidigt resultat af interne (politiske) processer i organisationen. Processer, som har ekskluderet alle andre mulige og eksisterende versioner af, hvad organisationen er, eller hvad et givet organisatorisk problem drejer sig om (Campbell, 2000). Med denne tilgang til organisationer følger også, som jeg allerede har antydet, et opgør med 'den teknisk-rationelle ændringsstrategi' (Borum, 1987, i Haslebo, 2004), eller 'maskinmetaforen' (Morgan, 1997, i Storch, 2012), der forudsætter, at organisationen kan begribes som en maskine, hvis komponenter og indbyrdes samspil kan være mere eller mindre velfungerende, og som kan optimeres ved at udskifte, rekombinere eller tilføre nye komponenter (og det kan være alt fra mennesker til koncepter og værktøjer). I stedet må organisationer betragtes som *'fællesskaber, som er dannet af et levende relationelt engagement, mennesker i samtale, hvor de forsøger at give mening til det, der foregår i, omkring og mellem dem, når de responderer på organisationens formål, nemlig at løse*

[42] Disse perspektiver er forskellige og har ret forskellige implikationer for, hvordan man arbejder som konsulent. Det er imidlertid ikke inden for dette kapitels rammer og formål at gå i dybden med disse forskelle.

opgaverne' (Storch, 2012, 26). Konsulentens opgave bliver at engagere sig i og forstærke disse fællesskaber, så de lokale meningsskabelsesprocesser omkring opgaveløsningen gør det muligt for organisationens aktører at bevæge sig videre sammen. Det betyder, at de konsulentydelser, som Reflexion tilbyder, tilrettelægges med processen, dvs. med den lokale samtale, relationerne mellem organisationens aktører og deres kollektive og individuelle meningsskabelse i centrum. Reflexions konsulenter betragter derfor også sig selv som proceskonsulenter. Proceskonsulentens opgave er at hjælpe organisationen til at udvikle sine egne løsninger baseret på erfaringer og læreprocesser, der finder sted i den lokale kontekst (Schein, 1969, 1999)[43] og på måder, hvor aktørernes meningsskabelsesprocesser understøttes. Det sker ved hjælp af forskellige (retoriske) hjælpemidler og proceskonsultative greb til at intervenere i interaktionen mellem disse mennesker på måder, der understøtter produktionen og koordineringen af ny, lokal mening (se eks. Campbell, 2000, Strøier, 2011, Dahl og Granhoff Juhl, 2010, Nissen, mfl., 2012, mfl.).

Med et fokus på de lokale processer og konsulentens opgave med at bistå organisationens medlemmer i udviklingen af deres egne løsninger følger en problematisering af anvendelsen af ekspertviden og ekspertrådgivning (Haslebo, 2004, Haslebo og Nielsen, 1997, Nissen, mfl., 2012). Ekspertrådgivning forudsætter således et entydigt og korrekt billede af organisationens udfordringer, og at 'maskinen' kan repareres eller bringes videre, ved at nye komponenter implementeres et centralt sted fra ved at tilføre analytiske pointer, gode råd eller nye koncepter. Præcis hvordan proceskonsulenten skal løse opgaven, vil altid blive defineret fra situation til situation (og nogle gange fra time til time), da en helt central pointe omkring anvendelsen af værktøjerne er, at de aldrig må blive instrumentelle formler for, hvordan 'maskinen' bedst kommer til at fungere (Haslebo og Nielsen, 1997). Med udfordringen af ekspertrådgivning følger også en problematisering af hensigtsmæssigheden i at etablere asymmetriske autoritetsrelationer, hvor den ene part positioneres som havende større definitionsmagt, end den anden. Denne type relationer vil understøtte stabilisering af den eksisterende orden frem for at facilitere fremkomsten af nye (Campbell, 2000). Konsulentarbejdet skal derfor gerne udfordre disse autoritetsrelationer,

[43] Feltet omkring proceskonsultation har udviklet sig siden Schein (1969) og omfatter i dag interventionsforståelser baseret på psykodynamisk (ex.Visholm et. al, 2004), systemisk (ex. Campbell, 1991, Haslebo og Nielsen, 1997), socialkonstruktionistisk (ex. Campbell, 2000, Cooperrider, mfl.2008), narrativt (ex. Lund-Jacobsen et.al, 2012), kompleksitetsteoretisk (ex. Shaw, 2002) og poststrukturalistisk og eksistentialistisk (ex. Strøier, 2012) tankegods.

så der kan opstå sammenhænge, hvor nye typer af samtaler kan finde sted, fordi bestemte positioner ikke er privilegerede på forhånd (Strøier, 2011).

I stedet for at arbejde med færdigproducerede modeller og værktøjer, som anvendes med det (instrumentelle) formål at skabe en på forhånd defineret forandring, trækker konsulenterne på en række principper, som kan udledes fra deres teoretiske bagtæppe(r), og som former, hvordan de går til deres opgave som professionelle proceskonsulenter. Principperne inspirerer konsulenterne til at tage stilling til, hvem der skal tale sammen med hvem, om hvad, hvornår, på hvilken måde, hvor længe og med hvilket formål, for at understøtte en koordinering af (ny) mening. Inden for proceskonsultationsfeltet er der forskellige perspektiver på, i hvilket omfang det er hensigtsmæssigt og muligt at planlægge en proces på forhånd, og i hvilket omfang det er mere hensigtsmæssigt at lade processen vokse frem i takt med, at konsulenten interagerer med organisationens aktører, og de sammen finder ud af, hvilke typer af samtaler, der skal bringe dem videre og med hvem, de skal afholdes (Dahl & Juhl, 2010, Shaw, 2002). Alligevel kan man overordnet set sige, at principperne kan udmøntes på tre forskellige niveauer i opgaveløsningen: de skal udmøntes i *det overordnede procesdesign*, som f.eks. omfatter beslutningen om at afholde en serie af møder, seminarer, workshops eller lignende, som tilrettelægges i forhold til det overordnede formål for processen. Dertil skal de udmøntes i designet af *det enkelte møde*, som vil bestå af flere forskellige delprocesser, hvor proceskonsulenten anvender forskellige metoder til at facilitere dialogen og meningsskabelsen mellem de aktører, der deltager på mødet. Det kan være at inddele deltagerne i grupper på tværs af de sammenhænge de normalt indgår i, instruere dem i at indtage bestemte tale- og lyttepositioner, så alle får fortalt deres historie om det, der arbejdes med, mens andre lytter, eller via udlevering af interviewguide, så deltagerne kan interviewe hinanden, f.eks. med henblik på at få nye perspektiver på det aktuelle tema frem. Endelig skal de også udmøntes i *øjeblikket*, hvor konsulenterne intervenerer i den lokale meningsskabelsesproces, som finder sted her og nu, ved f.eks. at lytte indgående til det, deltagerne i mødet fortæller, og møde det med anerkendelse, at stille anerkendende, refleksive eller løsningsfokuserede spørgsmål, samle op på flip over eller lignende (Dahl & Juhl, 2010). At kunne lykkes på hvert niveau kræver forskellige typer af kompetencer. På *procesniveauet* skal proceskonsulenten været i stand til at kunne (gen)tænke i, hvordan (mulige) sammenhænge mellem forskellige begivenheder etablerer forskellige kontekster for, hvilke former for handlinger, der bliver meningsfulde i begivenhederne. På *mødeniveauet* skal konsulenten både kunne inddele et møde i forskellige sekvenser, der igen etablerer kontekster for meningsskabelse mellem deltagerne. Herunder kan de strukturere hver

sekvens, så den enkelte deltager på forskellige måder opmuntres til og anerkendes for at formulere sit eget perspektiv på det tema, der drøftes, og så der efterfølgende etableres forbindelser mellem de forskellige individuelle perspektiver på temaet. Endelig skal konsulenten være i stand til *i øjeblikket* at møde og være med det, der kommer frem i deltagernes interaktion, uden at miste fornemmelsen af, hvad formålet med den specifikke sekvens på mødet, selve mødet eller den overordnede proces er. Her skal konsulenten være i stand til at udvise processensibilitet ved at være lydhør over for, hvordan den enkelte deltagers bidrag og deltagernes samtaler om hinandens bidrag og de temaer, der drøftes, udvikler sig, herunder i hvilket omfang de enten bærer i retningen af fælles meningskonstruktioner eller konflikter. Konsulenten skal også være klar til at intervenere, så den fælles forhandling af ny mening kommer på sporet igen. Som sådan er konsulenterne altså forpligtet til at bruge og forfine deres evner til at opfange nuancerne i de samtaler, der foregår, hvornår der opstår intense stemninger, og hvordan disse stemninger udvikler sig, så konsulenten kan intervenere på det rette tidspunkt ved for eksempel at stille en deltager et ekstra uddybende spørgsmål, der gør, at han oplever sig anerkendt, eller som sætter hans ytringer ind i en sammenhæng, der gør dem meningsfulde for de øvrige deltagere (Mortensen, 2003).

Den erfarne proceskonsulent har hele tiden blik for, hvordan de tre forskellige niveauer eller kontekster spiller sammen, og hvordan forholdet mellem de tre kontekster ikke er givet på forhånd: Det, der udspiller sig her og nu i interaktionen på det enkelte møde kan således godt få stor betydning for, hvordan det overordnede procesdesign kan forstås og efterfølgende skal tilrettes. Opstår der et tema blandt deltagerne, som synes meget vigtigt og er ladet med energi, kan det betyde, at resten af mødet skal ændre kurs. Omvendt kan det overordnede procesdesign også bidrage til at indramme og afgrænse de temaer, der kan tages op på det specifikke møde og dermed guide konsulentens facilitering i øjeblikket. Proceskonsulentens navigation imellem de forskellige niveauer betyder, at det på den ene side er muligt at tegne konturerne af et forløb på forhånd, og at dette forløb på den anden side hele tiden er til forhandling i respons til det, der sker på de lokale møder og dermed i realiteten først kendes retrospektivt.

Som jeg nævnte i afsnit 4.1, er der både i Bluemen Consulting og hos deres kunder opstået et ønske om at kunne integrere de teknisk-rationelle tilgange til organisering og konsulentarbejdet, med de procesorienterede tilgange. Dette behov afspejles tilsvarende i noget af den konsulentlitteratur, som Reflexions konsulenter trækker på. Det ses eksempelvis i bogen Action Learning Consulting (Molly-Søholm, Willert, Rosenmeier og Andersen, 2011), hvor forskellene mellem to forskellige klassiske tilgange til forandringer, Teori E og O (jf. Harvard-projektet

'*Breaking the code of change*' af Beer & Nohria, 2000), forsøges overskredet gennem udviklingen af et kompleksitetsteoretisk grundlag og af forskellige konsulentmodeller og principper, som tager højde for begge forståelser.

I udviklingen af det samlede implementeringsdesign til ministeriet, kombinerer konsulenterne som beskrevet i kapitel 1, 2 og ovenfor, to forskellige typer af implementeringsværktøjer: teknisk-rationelle værktøjer og procesorienterede værktøjer, som altså trækker på forskellige grundforståelser af organisation, strategiimplementering og konsulentens rolle. I dette arbejde er de inspirerede af de begreber og praksisser for strategisk proceskonsultation, som blandt andet introduceres i bogen *Action Learning Consulting* (Molly-Søholm, Willert, Rosenmeier og Andersen, 2011). Jeg vil derfor afslutningsvist skitsere principperne fra denne tilgang, som baggrund for min beskrivelse af det konkrete implementeringsdesign, som konsulenterne udvikler i afsnit 4.4.

I bogen *Action Learning Consulting* beskriver forfatterne metoden som en ny tilgang i konsulentpraksis, som på en og samme tid samtænker organisatorisk læring og resultatorienterede forandringsprojekter. Kort fortalt går metoden ud på at skabe strategisk relevant forandring ved at kombinere en top-down tilgang til forandringsprocesser med en bottom-up tilgang til forandringsprocesser. Metodens principper kan illustreres på følgende måde: Organisationens topledelse og optimalt også organisationens øvrige ansatte formulerer først en række overordnede, gerne paradoksale, *strategiske intentioner*[44], der er så tilpas åbne, at der gives plads til, at der kan skabes mening omkring dem lokalt, og at de derfor kan udmøntes på måder, der skaber ejerskab hos den enkelte medarbejder. På denne bagrund nedsættes der grupper blandt organisationens medarbejdere, som får til opgave at formulere konkrete aktionslæringsprojekter inden for deres område, der skal bidrage til realiseringen af de strategiske intentioner. Efter gennemførslen af aktiviteterne reflekterer man over, hvordan og i hvilket omfang de valgte aktiviteter bidrager til realiseringen af de formulerede mål, og hvad der eventuelt skal styrkes eller afvikles i næste sprint. Hensigten er, at alle organisationens aktører er involverede i på én og samme tid at skabe organisatoriske resultater og individuel og organisatorisk læring. Inspireret af Weicks begreb om *sensemaking*, er et bærende princip i denne fremgangsmåde, at de forskellige aktiviteter

[44] En paradoksal strategisk intention kan f.eks være: 'vi skaber en rummelig minibil', eller 'borgeren skal være længst muligt i eget liv'

(formuleringen af strategiske intentioner, etableringen af aktionslæringsgrupperne, gennemførslen af de udvalgte aktiviteter og refleksionsprocesserne undervejs) skal tilrettelægges, så de understøtter deltagernes meningsskabelsesprocesser maksimalt (ibid). Fra dette perspektiv er forudsætningen for, at der reelt sker en organisatorisk forandring, at indholdet i forandringen forhandles frem. Forhandlingsprocessen skal tilrettelægges, så der, med forfatternes ord, sker 'en konstruktiv og tilpasset meningsskabelse til de værdier og koder, der er konstituerende for de berørte grupper og individer' (ibid., s. 240). Det er derfor, organisationens aktører samles i de forskellige aktiviteter, og at disse aktiviteter faciliteres af en proceskonsulent, som har viden om, hvordan et møde eller en samtale faciliteres, så den understøtter denne konstruktive og tilpassede meningsskabelse. Dermed konstrueres det overordnede rationale omkring proceskonsulentens arbejde altså som et spørgsmål om at kunne facilitere en serie af dialoger på procesniveauet, som muliggør en strategisk forankret kontektualisering af aktionslæring, på måder, hvor alle i organisationen samtidig oplever kan ejerskab til aktionslæringen.

Ser vi på det implementeringsdesign, som konsulenterne får til opgave at udvikle gennem idéerne fra Action Learning Consutling og strategisk proceskonsultation, bliver det overordnede formål med designet altså at understøtte, at der på en og samme tid sker en meningsskabelsesproces omkring nye værdier og koder for god ledelse i ministeriet, som er konstruktiv og tilpasset de eksisterende værdier og koder for de grupper og individer, de berører (bottom-up-aspektet), samtidig med at de værdier og koder, der er integreret i disse nye meningskonstruktioner, understøtter realiseringen af de fire Must Win Battles og dermed ministeriets nye koncernstrategi (top-down-aspektet). Lad os i det næste afsnit se nærmere på, hvordan dette formål udfolder sig i det konkrete implementeringsdesign[45].

4.4. Det samlede implementeringsdesign: hvordan skal Must Win Battle 3 realiseres?

Som beskrevet indledningvist, betragter jeg de forskellige typer af implementeringsværktøjer der indgår i det samlede implementeringsdesign som en væsentlig del af konteksten for de interaktioner, der folder sig ud på møderne mellem direktionens medlemmer og Reflexions

[45] Min beskrivelse af implementeringsdesignet er dels baseret på det oprindelige forslag, som det er beskrevet i det tilbud, Reflexion gav på opgaven, og dels på det kendskab til designet, som jeg har udviklet gennem mit feltarbejde, dvs. samtaler med konsulenterne, interne dokumenter, osv.

konsulenter. I dette afsnit vil jeg folde implementeringsdesignets to spor ud, og beskrive de forskellige typer af værktøjer, som de anvendes i dette specifikke implementeringsdesign, forholdsvist grundigt. Jeg har valgt at beskrive hele implementeringsdesignet, selv om det kun er udvalgte værktøjer jeg går i dybden med, i mine analyser i kapitel 5, 6 og 7. Dette for at give et samlet billede af den sammenhæng, de enkelte værktøjer optræder i, og for at kunne henvise til de dele af implementeringsdesignet, der efter sammenbruddet i samarbejdet mellem direktionens medlemmer og konsulenterne, som beskrevet i afsnit 4.5, ryger ud.

Reflexions konsulenter vinder opgaven med bistå ministeriet i realiseringen af Must Win Battle 3 med et forslag til et implementeringsdesign, der kombinerer forskellige typer af implementeringsværktøjer, der samlet set skal realisere ministeriets ambitioner med ledelsesreformen. De forskellige typer af implementeringsværktøjer hviler, som beskrevet i kapitel 1 og 2, på forskellige forståelser af organisering og strategiimplementering, som i grove træk kan defineres som henholdsvis en teknisk-rationel og en procesorienteret, og som samtidig afspejler de forskellige forståelser der er i spil i Bluemen Consultning, såvel som hos deres kunder. Jeg vil i dette afsnit beskrive de forskellige specifikke implementeringsværktøjer ud fra denne opdeling og således betragte værktøjerne Must Win Battle, Leadership Pipeline, 360 graders evaluering og individuelle udviklingsplaner som teknisk-rationelle implementeringsværktøjer, og værktøjerne Netværksgrupper, Involverende Processer, Apriciative Inquiry og Aktionslæring, som procesorienterede implementeringsværktøjer (som også herefter vil blive skrevet med store forbogstaver, når jeg henviser direkte til dem som implementeringsværktøjer, jf. ovenfor, for dermed at betone, at de i denne sammenhæng både henviser til en praksis der har fundet sted i ministeriet, og samtidig er analyseenheder i min analyse af de forskellige typer af implementeringsværktøjer). Det er i den forbindelse vigtigt at understrege, at Must Win Battle i sig selv er et implementeringsværktøj, men at alle de øvrige værktøjer kun får status som implementeringsværktøjer, fordi de indgår i det specifikke implementeringsdesign og dermed i andre sammenhænge ikke vil blive betegnet som implementeringsværktøjer. Når jeg henviser til dem som implementeringsværktøjer i de efterfølgende kapitler i denne afhandling, henviser jeg således også til dem, som de er beskrevet i dette kapitel, og ikke som de også kan findes beskrevet i andre sammenhænge og med andre formål. Undervejs i min beskrivelse af de forskellige værktøjer, vil jeg samtidig tydeliggøre, hvilken rolle de skal spille hver især, såvel som hvordan de kan tænkes at spille sammen i den samlede realisering af Must Win Battle 3. Se bilag 3 for et samlet overblik over implementeringsdesignet og de forskellige komponenter og afhængigheder.

4.4.1. De teknisk-rationelle implementeringsværktøjer

Must Win Battle som implementeringsværktøj

Som overordnet ramme for udmøntningen af ministeriets nye koncernstrategi har ministeriet i samarbejde med det konsulenthus, som de også har udviklet koncernstrategien, allerede valgt det første implementeringsværktøj: organiseringen af de fire forskellige indsatsområder som Must-Win Battles (Killing & Malnight, 2005). Overordnet set indikerer udpegningen af strategiske mål og indsatsområder en grundlæggende tro på, at det er muligt at forudsige, hvad attraktive mål vil være for organisationen, og det er muligt at styre organisationen i denne retning gennem udpegningen af indsatsområder. Organiseringen af indsatsområderne i Must Win Battles indebærer en antagelse om, at disse indsatsområder bedst omsættes til handling, ved at der nedsættes stærke og forpligtede battleteams omkring hvert battle. Teamet skal ledes af en battlemanager, som formulerer ambitiøse handleplaner for, hvordan slaget kan vindes. Metoden spiller eksplicit på battlemetaforen som virkemiddel til at sikre en særlig emotionel energi i udmøntningen af det enkelte slag:

> "Must win battle is a phrase that creates energy. The word 'battle' suggests that there are competitors to be fought and defeated, and 'must-win' implies the battles are urgent and important' (Killing & Malnight, 2005, s. 1). '…The must win battle journey should not just be an intellectual journey – figuring out what to do – it must also be an emotional journey. To win your MWB's, you need people at all organizational levels to make an emotional commitment to the chosen battles, and to begin to truly work together as members of a single team, with shared objectives" (ibid. s. 2)

Metodens navn tjener samtidig en fokusering af de indsatsområder, som hvert battle omfatter: Det skal være de slag, der SKAL findes for at opnå en realisering af organisationens primære mål:

> "The name says it all. MWB's are the 3-5 key battles, that your organization absolutely must win, in order to achieve its key objectives" (Killing & Malnight, 2005, s. 3).

Som strategiimplementeringsmetode trækker metoden på idéen om, at det er muligt at forudsige og styre den organisatoriske udvikling gennem operationaliseringen i handleplaner, men anerkender samtidig, at det ikke er den rationelle planlægning alene, der gør det: Der skal også mobiliseres bestemte former for emotionel energi, hvis planen skal implementeres, og battlemanageren skal være i stand til at lede sit battleteam på måder, så denne energi opbygges. Bogen Must Win Battles (Killing & Malnight, 2005), hvori metoden beskrives, består således af tre dele, hvor første del beskriver, hvordan de indsatsområder, der udvælges, gøres så relevante

som muligt (så det er indlysende, at det er dem, der MÅ vindes). Anden del beskriver, hvordan man som battlemanager opbygger dynamikken i sit battleteam, så de er motiverede til at vinde, og tredje del beskriver, hvordan man involverer resten af organisationen gennem kommunikation og handleplaner (ibid).

I ministeriet udmøntes metoden først og fremmest i organiseringen af de fire strategiske indsatsområder, som den overordnede koncernstrategi har udpeget (MWB 1: Faglighed og metoder, MWB 2: Styring og prioritering, MWB 3: Organisation og ledelse, og MWB 4: Alliancer), og som har fået tildelt hver deres battlemanagers, som er en direktør. Hver battlemanager har efterfølgende nedsat sit eget battleteam. Battlemanageren for Must Win Battle 3, koncerndirektøren, har nedsat et battleteam, der i første omgang består af en projektleder, som også er ansat i Koncern-HR. Da Reflexions konsulenter vinder opgaven, bliver de i princippet også en del af det battleteam, der skal vinde Must Win Battle 3. Dernæst anvendes metoden også i mobiliseringen af resten af organisationen. Især metodens krigsmetaforik har vakt en del bevågenhed i ministeriet, hvilket departementschefen har brugt som en anledning til på en intern videooptagelse at lade sig interviewe om, at sprogbrugen netop var valgt for at skabe bevågenhed og forstyrre de vante tankeformer i ministeriet. I forlængelse heraf har han også henvist til, at hvis han stod der igen tre år efter og ikke syntes, at de battles, der var blevet valgt, havde battet noget, så ville han ikke fortsætte som departementschef. Begge dele med henblik på at bruge den energi, der lå i battlemetaforen til at skabe engagement og bevågenhed omkring implementeringen af koncernstrategien. Dertil havde der været gennemført personale- og chefseminarer, hvor direktørerne for enkelte battles i samarbejde med HR havde informeret og orienteret om indholdet i deres battle og efterfølgende fået input fra deres medarbejdere.

Set i lyset af den overordnede ramme for implementeringsdesignet kan anvendelsen af implementeringsværktøjet Must Win Battle ses som en bestræbelse på at formulere en række overordnede strategiske intentioner og melde dem ud i organisationen. Inden for rammerne af værktøjet i sig selv sker den efterfølgende meningsskabelse omkring de strategiske intentioner primært igennem opbygningen af et følelsesmæssigt momentum omkring det ultimative i at vinde eller tabe det specifikke slag, som i dette tilfælde gennem departementschefens 'sætten sig selv på spil' samtidig centrerer ansvaret for, at slagene vindes i ministeriets direktion. Om end der er en affektiv komponent i implementeringsværktøjet Must Win Battle, kan det grundlæggende set betragtes som et teknisk-rationelt værktøj, der forudsætter, at forandringer kan kommunikeres og

iværksættes oppefra og ned og gennem en række planlagte og strategiske eller taktiske operationer.

Leadership Pipeline som implementeringsværktøj

Ud over, at ministeriet allerede selv har valgt implementeringsværktøjet Must Win Battle, er det også et krav, at den løsning, Reflexions konsulenter udvikler, omfatter udviklingen af en Leadership Pipeline som et middel til at realisere Must Win Battle 3, og som sådan får denne metode også status som implementeringsværktøj i denne afhandling. Ledership Pipeline beskrives som en ledelsesteori (Dahl & Molly-Søholm, 2012). Teorien består af en række principper for, hvordan organisationer kan understøtte de bedst mulige ledelsespræstationer på de enkelte ledelsesniveauer og samtidig tilrettelægge arbejdet, så organisationen udvikler egne ledere. Teorien tilbyder samtidig et værktøj til at zoome ind på de vigtigste færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter på hvert enkelt lederniveau. Hypotesen er, at hvert niveau kræver nye færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter, for at man lykkes. Disse ændringer i krav mellem hvert niveau kaldes 'transition', som altså både kræver aflæring af færdigheder, værdier og prioriteter, når man som leder skifter niveau og tillæring af nye færdigheder, værdier og prioriteter. Antagelsen er, at der er en række faldgruber forbundet med hver transition, som den effektive pipeline imødekommer ved at eksplicitere, hvad der forventes, og optimalt set også ved at tilbyde støtte til den enkelte leders transitionsproces. Dermed ønsker teorien at bidrage til sammenhængende 'organisering' omkring ledelse, der er lige så "veludviklet, standardiseret og effektiv som de infrastrukturer og værdikæder, der gør det muligt for organisationen at håndtere almindelige forretningsprocesser såsom salg, indkøb, regnskab i øvrigt" (Dahl & Molly-Søholm, 2012, s. 34). Første skridt i arbejdet med at udvikle en organisations ledelsespipeline er at beskrive hvilke ledelsesfærdigheder, værdier og prioriteringer, der er knyttet til hvert niveau, og derfra at tilrettelægge rekruttering, kompetenceudvikling, ledelsesevalueringer og MUS-samtaler, så de understøtter en 'alignet' ledelsespraksis. I ministeriet skræddersyes pipelinen desuden, så den sikrer, at de færdigheder, værdier og prioriteringer, der kortlægges for hvert niveau, samtidig understøtter realiseringen af de fire MWB og dermed af strategien. Det betyder i praksis, at de færdigheder, værdier og prioriteringer, der skal beskrives på hvert niveau, skal beskrives inden for rammerne af de fire MWB: Hvilke færdigheder, værdier og prioriteringer skal man som leder på dette niveau være i besiddelse af og udøve for at kunne sikre et højt fagligt niveau (MWB 1) for at kunne styre og prioritere indsatser (MWB2), for at kunne lede og motivere medarbejdere,

så de også bidrager til realiseringen af strategien (MWB3), og for at kunne etablere nye samarbejdsflader og alliancer (MWB 4).

Leadership Pipeline er grundlæggende set også et teknisk-rationelt implementeringsværktøj, der forudsætter en antagelse om organisationen som en relativt stabil størrelse, som det er muligt at træde ud af, hvorfra det både er muligt og hensigtsmæssigt at kortlægge organisations ledelsesbehov på forskellige niveauer én gang for alle, og i forlængelse heraf skabe en standardiseret organisering omkring ledelse. Når Leadership Pipeline samtidig kobles sammen med implementeringen af de fire forskellige Must Win Battles, skærpes denne antagelse en tand, da det bliver en forudsætning for, at strategiens målsætninger og de fire battles kan realiseres, at den enkelte leder tager det nye ledelsesgrundlag for sit niveau til sig og begynder at udøve ledelse i henhold til de færdigheder, værdier og prioriteringer, som det skitserer, og samtidig udvikler sin nuværende ledelsespraksis på de områder, hvor den ikke aktuelt lever op til ledelsesgrundlaget.

360 graders ledelsesevaluering som implementeringsværktøj

Implementeringen af ministeriets Leadership-pipeline understøttes med en 360 graders ledelsesevaluering med det formål at hjælpe til og sørge for, at den enkelte leder tager det nye ledelsesgrundlag til sig, at kunne måle på, om der sker en udvikling i ministeriets ledelsespraksis, så den bakker op om strategien og at kunne sætte ind med målrettede kompetenceudviklingsaktiviteter på de områder, hvor det ikke sker. Evalueringen er bygget op omkring pipelinen og de 4 MWB, således at den enkelte leder evalueres på de kompetencer, værdier og prioriteringer, som lederen forventes at have på sit niveau i relation til de fire battles. Konkret er evalueringen bygget op omkring fire forskellige spørgerammer med spørgsmål, der forbinder sig til de fire MWB. Spørgerammerne er derudover tilpasset det enkelte ledelsesniveau, så lederne specifikt evalueres på deres ledelse i relation til både niveau og strategiske battles. Den enkelte leder evalueres af sine underordnede, sine sideordnede, sin overordnede og sig selv. Som det vil fremgå af det samlede overblik over implementeringsdesignet ovenfor, skal ledelsesevalueringen gentages i alt tre gange i løbet af den periode, hvor de fire MWB udmøntes. Første gang i form af en 'nulpunktsmåling', der giver status på den enkeltes ledelsespraksis og samtidig et indblik i den aktuelle ledelsespraksis generelt i ministeriet. Anden gang som en midtvejsevaluering og tredje gang som en slutmåling, der skal vise, i hvilket omfang det er lykkedes at ændre ledernes ledelsespraksis i overensstemmelse med strategien.

Resultaterne fra hver måling bruges både til at fokusere den enkelte leders individuelle udvikling og til at danne et overblik over, hvor den samlede ledelsespraksis er i forhold til de strategiske målsætninger. Dette overblik fremlægges for direktionen, og direktionen anvender det til at udvælge specifikke indsatsområder, der skal gøres til genstand for kollektiv intervention (f.eks. gennem de tematiserede netværksgruppemøder, som beskrives nedenfor). Dermed er ledelsesevalueringen både en individuel måling af den enkelte leders ledelsespraksis og ændringerne i denne og samtidig en måling på den samlede gruppe af lederes ledelsespraksis, der skal gøre det muligt at fokusere den strategiske ledelsesudvikling i organisationen og dermed udbrede de nye standarder yderligere, der, hvor det er relevant.

Ser vi på det teknisk-rationelle spor igennem gennem konsulenternes overordnede principper for implementeringsdesignet som de er inspirerede af strategisk proceskonsultation, kan de forskellige værktøjer ses som midler til at fastlægge nye fælles værdier og koder for god ledelse an i ministeriet. Imidlertid kan de fra dette perspektiv ikke stå alene, men må suppleres med værktøjer der undersøtter at disse værdier og koder tilpasses de eksisterende værdier og koder for de grupper og individer de berører. Derfor supplerer konsulenterne det teknisk-rationelle spor i implementeringsværktøjet med en række procesorienterede værktøjer, som skal understøtte deltagernes meningsskabelsesprocesser undervejs, med det formål, at sandsynliggør, at der reelt sker de strategisk relevante forandringer i ministeriets ledelsespraksis, som er relateret til de temaer, som de fire Must Win Battles har udpeget. I det følgende vil jeg beskrive disse værktøjer, hvordan de indgår i det samlede implementeringsdesign og dermed i realiseringen af Must Win Battle 3.

4.4.2. De procesorienterede implementeringsværktøjer

De forskellige meningsskabende processer med de relevante aktører omkring implementeringen af ledelsesreformen finder sted gennem en række møder, hvor aktørerne på forskellige måder involveres i udviklingen af ministeriets nye ledelsesgrundlag og engageres i aktionslæringsprocesser, der skal understøtte udviklingen af en ny, strategisk relevant ledelsespraksis. Som sådan kan de forskellige procesorienterede implementeringsværkøjer, de indgår i det samlede implementeringsdesign ses ses som værktøjer i operationalisering af Must Win Battle 3, og dermed også af de øvrige Must Win Battles. Set igennem principperne fra strategisk proceskonsultation og Action Learning Consulting, skal de procesorienterede

implementeringsværktøjer altså på én og samme tid skal introducere ministeriets ledere til de værdier og koder for god ledelse, som er integreret i de fire battles og samtidig give plads til, at lederne kan ny fælles mening omkring god ledelse i ministeriet og dermed ejerskab til de strategiske indsatsområder, som de fire Must Win Battles slår an, ved at involvere ministeriets ledere at i at formulere en række mere specifikke strategiske intentioner, som de oplever et ejerskab til, og som de føler sig forpligtede til at bidrage til at realisere. For at kunne give et samlet billede af dette samspil mellem det teknisk-rationelle spor i implementeringsdesignet og det procesorienterede spor, er det især relevant at definere tre af de procesorienterede værktøjer, som Reflexions konsulenter integrerer i designet.

Netværksgrupper som ramme for Involverende Processer og aktionslæring

Som en del af rammen for det procesorienterede spor, etableres der netværksgrupper blandt ministeriet. Netværksgrupperne mødes kontinuerligt i hele implementeringsperioden. Hver netværksgruppe sammensættes, så lederne mødes med andre ledere på samme niveau, men på tværs af koncernen (på nær direktionen, som udgør en netværksgruppe i sig selv). Intentionen med denne sammensætning er, at det at mødes med andre ledere i netværksgruppen i sig selv skal understøtte etableringen af relationer mellem lederne på tværs af koncernen, hvilket skal bidrage til udviklingen af det tværgående samarbejde i koncernen. Derudover behandler hvert netværksgruppemøde indholdsmæssigt et tema, som defineres af implementeringsprocessen, og som både bidrager til at kvalificere og skabe ejerskab til den strategiske kontekst for implementeringen af ledelsesreformen. Blandt andet involveres lederne i udviklingen af ledelsesgrundlaget for deres eget niveau, i udviklingen af spørgerammen til den 360 graders evaluering, som de efterfølgende skal igennem og i forskellige aktionslæringsprojekter, hvor de arbejder med temaer, som er udpeget af 360 graders evalueringen. Samtalerne i netværksgrupperne faciliteres af en konsulent fra Reflexion, der både skal sikre, at de foregår, så temaet bearbejdes på en meningsfuld måde, og så relationerne mellem lederne i gruppen samtidig styrkes.

Involverende Processer som implementeringsværktøj

Som beskrevet ovenfor er det overordnede formål med involverende processer i strategisk proceskonsultation, at deltagerne skal forhandle ny, strategisk relevant mening frem, der samtidig er tilpasset de (lokale) værdier og koder, der er konstituerende for de grupper og individer, der

deltager i forhandlingsprocessen. Implementeringsværktøjet Involverende Processer kan i denne sammenhæng på den ene side ses som et specifikt implementeringsværktøj: Det omfatter en række grundlæggende måder at tilrettelægge et møde på med det overordnede formål, at organisationens aktører involveres i udviklingen af indholdet i og rammerne for deres eget arbejde inden for rammerne af den overordnede strategiske intention, så det kommer til at give mening for dem. På den anden side kan implementeringsværktøjet Involverende Processer også betragtes som en samlebetegnelse for flere forskellige slags procesorienterede (implementerings)værktøjer, herunder Appreciative Inquiry og Strategisk Aktionslæring, som præsenteres senere i dette afsnit. I det følgende vil jeg først gå i dybden med, hvordan de grundlæggende måder at tilrettelægge involverende processer på, på det jeg tidligere, i afsnit 4.3.1, har beskrevet som *mødeniveauet*, indgår i det samlede implementeringsdesign og dermed får status som implementeringsværktøj. Denne gennemgang tjener samtidig som et eksempel på, hvordan en involverende proces på mødeniveauet generelt kan se ud og begrundes som en del af et implementeringsdesign. Efterfølgende gennemgår jeg på samme vis, hvordan henholdsvis Appreciative Inquiry og Strategisk Aktionslæring indgår i implementeringsdesignet, som involverende processer på mødeniveau.

Ministeriets direktion involveres i udviklingen af rammerne for Leadership Pipeline: Med henblik på at understøtte direktionens muligheder for at forhandle ny mening frem om, hvad der skal kendetegne god ledelse i ministeriet fremover, involveres direktionen i udviklingen af rammerne for ministeriets nye Leadership Pipeline. Konkret foregår det på et seminar, hvor konsulenterne på forskellige måder faciliterer direktionens afklaring omkring, hvordan Leadership Pipeline skal anvendes i ministeriet. Da den involverende proces, der gennemføres på seminaret, indgår i min analyse af Involverende Processer som implementeringsværktøj i kapitel 7, vil jeg gå i dybden med, hvordan direktionens involvering på seminaret specifikt er tænkt, dvs. hvordan mødet er designet med henblik på at understøtte realiseringen af den strategiske intention om at definere og implementere nye værdier og koder for god ledelse i ministeriet[46]:

[46] Beskrivelsen af seminaret er baseret på de samtaler, jeg har haft med konsulenterne, konsulenternes slides og drejebøger, mine optagelser fra seminaret, min egen insider-viden som proceskonsulent om, hvordan og hvorfor man typisk afholder et seminar på den måde, som seminaret i januar er planlagt, samt den konsulentlitteratur, jeg ved konsulenterne trækker på.

Som nævnt ovenfor er den overordnede intention med seminaret, at direktion skal forhandle (ny) mening frem om, hvad god ledelse vil sige i ministeriet. Specifikt skal det ske ved, at direktionen først introduceres til de generelle principper bag Leadership Pipeline (dvs. de værdier og koder for god ledelse, der ligger i konceptet). På denne baggrund skal de have dialoger, der både skal munde ud i en meningsskabelse omkring konceptet, der er tilpasset de værdier og koder, der er konstituerende for direktionen (jf. principperne fra Action Learning Consulting, afsnit 4.3) og i udviklingen af konkrete rammer for ministeriets anvendelse af konceptet. Introduktionen af konceptet sker dels gennem udleveringen af en bog om Leadership Pipeline[47], som direktionens medlemmer forventes at have læst inden seminaret, og dels af et oplæg fra en af konsulenterne, som er en gennemgang af hovedpointerne fra bogen. Med henblik på at facilitere den lokale meningsskabelse omkring konceptet, efterfølges oplægget af en gruppedialog i mindre grupper, hvor direktionens medlemmer skal drøfte, hvordan konceptet skal tilpasses for at blive relevant for deres kontekst som ministerium. Gruppedialogen har til formål at understøtte den lokale meningsskabelse omkring konceptet ved at anvende direktørernes egen viden om, hvad der vil virke og hvad, der ikke vil virke i den specifikke kontekst. Specifikt arbejder de med disse spørgsmål: 1) hvilke muligheder og begrænsninger ser de generelt i konceptet 2) hvilken betydning vil det få for koncernens arbejde med Must Win Battle 3, hvis det realiseres gennem anvendelsen af Leadership Pipeline som koncept samt 3) på hvilke måder skal konceptet tilpasses, hvis det skal virke i den aktuelle kontekst.

Igennem den lokale tilpasning af konceptet er det hensigten, at direktionen tager konceptet om Leadership Pipeline så meget til sig, at de efterfølgende er klar til at gå et skridt videre i arbejdet: at begynde at diskutere rammerne for den fremtidige inddeling af ministeriets ledere i niveauer, såvel som hvilke overordnede kategorier, som skal gælde for god ledelse i ministeriet. Disse samtaler finder atter sted i mindre grupper, hvor direktørerne får til opgave at diskutere mulige udkast til, hvordan opdelingen kan se ud, og hvor de efterfølgende mødes og fremlægger de forskellige forslag med henblik på at komme frem til anvendelige synteser. Denne del af processen er i princippet mere følsom og kræver større processensibilitet fra konsulenternes side, fordi det er her, forskellene mellem deltagernes forskellige perspektiver og interesser for alvor kan komme i spil i samtalerne og udvikle sig til konflikter, der bremser de synteser, som dialogerne ellers

[47] Dahl og Molly-Søholm (2012): Leadership Pipeline i den offentlige sektor. Dansk Psykologisk Forlag.

gerne skal munde ud i. Konsulenterne skal bringe det i spil, som jeg tidligere i afsnit 4.3 har beskrevet som det at være i stand til *i øjeblikket* at møde og være med det, der kommer frem. Denne opmærksomhed bliver særligt vigtig set i lyset af, at det ikke kun er hensigten, at seminaret skal forhandle (ny) mening frem omkring god ledelse i ministeret, som samtidig integrerer de eksisterende værdier og koder for god ledelse i direktionen. Seminaret skal også munde ud i konkrete produkter (tilpasning af konceptet, inddeling af lederne, fastlæggelse af kategorier), såvel som styrke de interne relationer mellem koncerndirektionens medlemmer, så de er båret af tillid og gensidighed. I praksis betyder det, at konsulenterne, både i de handouts, der udleveres til gruppearbejdet, og undervejs i de plenumdiskussioner, der vil opstå på seminaret, primært skal stille åbne og refleksive spørgsmål. Dermed afholder konsulenterne sig fra at stille lukkede eller ledende spørgsmål, selv at komme med svar, at skære igennem eller at beslutte, hvad det vil være godt at gøre nu, eller hvad der vil være den rigtige løsning for direktionen. Det skal de for at åbne for de enkelte direktørers egne perspektiver og løsningsforslag og gøre det muligt for direktørerne at forbinde sig til hinandens perspektiver undervejs i processen.

Overordnet set er hensigten med seminarets processer altså både at få produceret konkrete produkter og at understøtte sandsynligheden for, at direktionens medlemmer efterfølgende vil være langt bedre rustede til at gå ud og effektuere de løsninger, der er kommet frem, fordi de giver mening for dem, og fordi de har udviklet tillidsfulde relationer til hinanden.

Involveringen af ministeriets øvrige ledere og udvalgte medarbejdere: Ud over at direktionen involveres i udviklingen af rammerne for ministeriets nye Leadership Pipleline, involveres alle ledere i ministeriet såvel som udvalgte medarbejdere med samme overordnede intention og ud fra de samme grundlæggende principper på forskellige måder. Ministeriets ledere (inkl. direktionens medlemmer) involveres således dels i udviklingen af deres eget ledelsesgrundlag og dels i udviklingen af rammerne for den 360 graders evaluering, som skal gennemføres med henblik på at kortlægge ledelsesudviklingsbehovet i ministeriet. Dertil involveres både ledere og (udvalgte) medarbejdere i udviklingen af den spørgeramme, der skal anvendes i 360 graders evalueringen. Begge grupper kommer med konkrete forslag til spørgsmål under de fire overordnede kategorier for god ledelse, som kommer til at udgøre ledelsesgrundlaget. Endelig involveres ministeriets ledere i formuleringen af aktionslæringsprojekter. Aktionslæringsprojekterne skal bygges op, så de bidrager til at udvikle de specifikke ledelseskompetencer, som 360-graders ledelsesevalueringen har peget på, at de mangler.

Den involverende proces omkring formuleringen af ledernes ledelsesgrundlag på de første netværksgruppemøder gennemføres ud fra principperne i Appreciative Inquiry. Som beskrevet i læsevejledningen i kapitel 1, går jeg i kapitel 7 i dybden med direktionens første netværksgruppemøde, hvor hensigten er, at de skal definere deres nye ledelsesgrundlag. Jeg vil i det følgende introducere principperne bag Appreciative Inquiry og derefter det generiske design for de første netværksgruppemøder med henblik på at kunne vise tilbage til denne beskrivelse i min analyse i kapitel 7.

Appreciative Inquiry som implementeringsværktøj

> ”I sin mest praktiske konstruktion er anerkendende udforskning (AI) en form for transformerende udforskning, der selektivt søger at lokalisere, fremhæve og belyse de livgivende kræfter i en organisation. Tilgangen udspringer af troen på, at menneskelige systemer skabes og udtænkes af de mennesker, der lever og arbejder i dem. Anerkendende udforskning fører disse systemer i retningen af de kreative billeder, der ligger i en organisations positive kerne. Tilgangen hviler på solide, veldokumenterede principper, som fremmer kreativitet, viden og engagement på en arbejdsplads. Disse principper tilskynder mennesker til at arbejde hen imod en fælles mission og et højeste formål” (Cooperrider mfl., s. 2011, s. 14. Citeret i Strøier, 2011)

På det netværksgruppemøde, hvor lederne mødes på tværs af koncernen for at formulere deres nye fælles ledelsesgrundlag, bliver der som et middel til at understøtte deltagernes meningsskabelsesprocesser anvendt komponenter fra Appreciative Inquiry. Appreciative Inquiry er en tilgang til organisationsudvikling, som er inspireret af socialkonstruktionismen, og som samtidig angiver en række konkrete designprincipper eller metodiske greb, som skal føre til forandring. Metoden adskiller sig fra traditionelle tilgange til strategisk organisationsudvikling ved at ville vende den opmærksomhed, der typisk driver forandringsprocesser, på hovedet: Fremfor at starte med en problemanalyse, der identificerer, hvor der skal sættes ind, starter man med Appreciative Inquiry med en ressourceanalyse, hvilket vil sige med at undersøge fortællinger om og erfaringer med det, der allerede virker, lykkes, giver energi eller glæde (Dall & Hansen, 2001). Den viden, som kan udledes af disse erfaringer, bruges efterfølgende til at formulere attraktive forestillinger om, hvordan fremtiden og konkrete skridt i den ønskede retning kunne komme til at se ud. Fremgangsmåden er baseret på en række grundlæggende antagelser:

- Organisationer er evigt foranderlige menneskelige systemer
- I enhver organisation, i ethvert team og i enhver relation er der noget, der fungerer

- Det, vi fokuserer på, skaber vi mere af
- Sproget skaber vores virkelighedsforståelse og vores nutid og vores fremtid
- Der er mange forskellige og samtidige virkelighedsforståelser
- Forskelle er værdifulde for den enkelte, for teamet og for organisationen
- Enhver undersøgelse er en påvirkning (samtidighedsprincippet)
- Når vi skaber forandringer, har vi brug for at bygge videre på det vi kender og at skabe fælles forhåbninger for fremtiden
- Ethvert organisationsmedlem er medskaber af den sociale virkelighed i organisationen
- Enhver er kompetent i forhold til noget og ønsker at bidrage og at vise sig kompetent.

(Haslebo & Lyndgaard, 2008, kap. 2.)

Fortalere for anvendelsen af Appreciative Inquiry har især været kritiske over for den teknisk-rationelle tilgang til forandringer, fordi denne tilgang, baseret på en antagelse om, at organisationen og dens problemer allerede findes derude, typisk starter med en problemanalyse og herefter udpeger årsagen til problemerne, som efterfølgende søges eliminerede. Fra et Appreciative Inquiry-perspektiv er denne tilgang direkte uhensigtsmæssig: Da udforskning og konstruktion af organisationen ifølge samtidighedsprincippet finder sted samtidig, vil en teknisk-rationel problemanalyse og den efterfølgende udpegning af årsager kunne skabe eller forstærke de problemer, der undersøges, og dermed bidrage til, at organisationens medlemmer fastholdes i uhensigtsmæssige interaktionsmønstre.

Når Appreciative Inqury anvendes indenfor rammerne af strategisk proceskonsultation, stiller det krav til proceskonsulentens evne til at konstruere et mødedesign, hvor komponenterne fra Appreciative Inquiry indgår på måder, der samtidig giver mening i forhold til det overordnede og strategisk forankrede procesdesign, såvel som hans evne til at iscenesætte de enkelte dele af mødet på måder, der engagerer deltagerne i værdsættende udforskninger og dermed vender deres opmærksomhed mod de erfaringer og historier, der virker, og den fremtid, de ønsker sig.

Som nævnt indledningsvist indgår Appreciative Inquiry som et implemeneringsværktøj i det samlede implementeringsdesign, i den involverende proces, som gennemføres i netværksgrupperne, og hvor lederne sammen med ledere fra andre enheder i ministeriet på samme niveau skal formulere input til det nye ledelsesgrundlag for deres niveau. Når Appreciative Inquiry anvendes her, sker det med den intention, at lederne skal udvikle et nyt, positivt defineret sprog

om, hvad der fremover skal kendetegne god ledelse i ministeriet inden for rammerne af de fire Must Win Battles. Dette sprog vil samtidig være forankret i deres bedste erfaringer med hvad, der har fungeret i deres egen praksis i fortiden, for dermed at give dem konkrete erfaringer og en følelse af selvtillid at arbejde videre ud fra. Udviklingen af det nye, positivt definerede sprog skal derudover bidrage til at udvikle positivt definerede relationer mellem deltagerne i processen såvel som et individuel og fælles håb til fremtiden.

Konkret er hensigten, at netværksmødet skal gennemføres, så lederne bruger første del af mødet på sammen at udforske de bedste erfaringer, de har med ledelse på deres niveau inden for de fire overordnede kategorier, som de fire Must Win Battles har defineret, og som samtidig udgør rammerne for deres nye ledelsesgrundlaget (faglighed, resultater, ledelse og alliancer). På baggrund af denne udforskning skal de komme med deres forslag til, hvordan deres fælles ledelsesgrundlag skal se ud i fremtiden. Specifikt vil konsulenten typisk starte med en kort prolog, der rammesætter de to timer, som mødet varer. Herefter instrueres deltagerne først i at gå på opdagelse i deres egne bedste erfaringer med ledelse på deres niveau og komme med konkrete eksempler herpå i grupper af 2-3 personer. Til formålet får de 2-3 spørgsmål, som de skal interviewe hinanden ud fra. Herefter faciliterer konsulenten en opsamling, der har til hensigt dels at få delt de bedste erfaringer med god ledelse mellem deltagerne, dels at styrke relationerne mellem deltagerne, fordi de ved at dele deres erfaringer samtidig får erfaring med at blive lyttet til og anerkendt i gruppen, og dels at skitsere, hvad der med inspiration fra de bedste erfaringer med fordel kan kendetegne god ledelse på deres niveau fremover. Som i beskrivelsen af designet for direktionsseminaret i det forrige afsnit, er det også her konsulentens opgave at samle op, så der på én og samme tid bliver skabt fælles billeder af, hvad der kunne kendetegne ledelse på deltagerens ledelsesniveau og samtidig gøre det på måder, så relationerne mellem deltagerne styrkes.

På baggrund af den kollektive proces skal hver deltager efterfølgende komme med skriftlige konkrete input til, hvad der specifikt kunne kendetegne ledelsesgrundlaget for det aktuelle niveau i forhold til de fire overordnede temaer, der skal udgøre rammerne for deres nye ledelsesgrundlag (faglighed, resultater, ledelse og alliancer). Til formålet udleveres et kort med fire felter, der kan guide deltagernes arbejde. De skriftlige inputs afleveres til konsulenten, som efterfølgende skriver dem sammen til et oplæg til, hvad det nye ledelsesgrundlag på det aktuelle niveau skal indebære. Alle tre delprocesser skal ud over at styrke deltagernes tilhørsforhold til gruppen også understøtte deres ejerskab til det endelige produkt.

Med henblik på at mobilisere mellemledernes ejerskab til deres eget ledelsesgrundlag så tidligt som muligt i implementeringsarbejdet og samtidig at opbygge deres kapacitet til at gå i dialog med deres direktion omkring, hvad der skal kendetegne god ledelse i ministeriet, involveres direktionens medlemmer som de sidste i formuleringen af deres egen ledelsesgrundlag. Når alle har været igennem processen i deres netværksgrupper, er hensigten, at konsulenterne gennemskriver et oplæg til, hvordan ledelsesgrundlaget skal se ud på hvert niveau, som sendes ud til netværksgrupperne igen, hvor det endeligt kvalificeres. Det kvalificerede oplæg udgør efterfølgende rammerne for udformningen af de første udkast til spørgerammer i den 360 graders evaluering, som skal bruges til at vurdere det nuværende ledelseskompetenceniveau i ministeriet, og som lederne som nævnt også involveres i at kvalificere.

Som beskrevet ovenfor kan involveringen af direktionens medlemmer og ministeriets ledere i udformningen af rammerne for og indholdet i ministeriets nye Leadership Pipeline ses som en fælles meningsskabelsesproces, der har til formål at udmønte de mere overordnede strategiske intentioner i Must Win Battle 3 i specifikke strategiske intentioner, som deltagerne oplever et ejerskab til og dermed en forpligtelse til at føre ud i livet. En væsentlig komponent i deltagernes realisering af de mere specifikke strategiske intentioner er deltagernes involvering i strategisk aktionslæring, der har til formål dels at understøtte en målrettet opbygning af de ledelseskompetencer, der skal understøtte realiseringen af de nye normer for god ledelse i ministeriet, og dels skal understøtte en yderligere meningsskabelse og oplevelse af ejerskab til disse normer. Jeg vil i det følgende kort opridse principperne bag strategisk aktionslæring og derefter det generiske design for de to forskellige aktionslæringsprocesser, der indgår i det samlede implementeringsdesign: horisontal og vertikal aktionslæring.

Strategisk aktionslæring som implementeringsværktøj

Et centralt element i strategisk proceskonsultation er aktionslæring, hvor organisations medlemmer inden for rammerne af de mere overordnede strategiske intentioner formulerer specifikke lærings- og resultatmål, som man ønsker at opnå over en bestemt tidsperiode. Formålet med at arbejde med at reailisere disse mål er både at bidrage til delvise realiseringer af de strategiske intentioner og samtidigt at opbygge nye kompetencer, som også fremadrettet ruster den enkelte til at handle på måder, der bidrager til realiseringen af strategien. På baggrund af målformuleringer vælger man en række konkrete aktiviteter, som man tænker kan bidrage til realiseringen af målene. Aktiviteterne skal være eller kunne integreres som en del af den

eksisterende (organisatoriske) hverdag. Derefter følger en relativt kort periode, hvor man gennemfører aktiviteterne med de ønskede lærings- og resultatmål for øje, hvorefter aktiviteterne evalueres, justeres og evt. integreres i hverdagens ledelsespraksis, hvis det har vist sig, at de bidrager til realiseringen af den strategiske intention.

I implementeringen af Must Win Battle 3 indgår strategisk aktionslæring på to forskellige måder: som horisontal aktionslæring blandt lederne, der mødes på tværs af organisationen, og som vertikal aktionslæring, hvor den enkelte direktør samler sine ledere og gennemfører aktionslæringsprojekter lokalt. Specifikt er aktionslæringsprojekterne integreret i det overordnede implementeringsdesign på følgende måde:

Horisontal aktionslæring - på tværs af koncernen: Som beskrevet tidligere fordeles alle lederne i ministeriet i netværksgrupper, hvor hensigten dels er, at de skal etablere relationer på tværs af koncernen, og dels, at de skal bearbejde forskellige temaer, der bidrager til den lokale meningsskabelse og ejerskab omkring ledelsesreformen. På de første tre møder arbejder lederne med at udvikle og kvalificere deres eget ledelsesgrundlag og at udvikle spørgerammen for deres 360 graders ledelsesevaluering. Når 360 graders ledelsesevalueringen er gennemført, tematiseres de efterfølgende netværksmøder på baggrund af evalueringens resultater. På første møde efter evalueringen skal lederne således bearbejde deres egne individuelle evalueringsresultater med hinanden og konsulenten, og på den baggrund skal den enkelte leder beslutte sig for, hvilke aktioner der kræver handling, og hvilke kompetencer og resultatmål, der i den forbindelse er realistiske. Aktioner kan være små ændringer i hverdagens ledelse, som vedkommende vurderer, vil kunne føre til en forbedring af de aspekter af hendes ledelsespraksis, som evalueringen peger på. Erfaringerne fra de individuelle aktionslæringsprojekter deles og diskuteres på det efterfølgende møde. Temaerne fra de efterfølgende netværksgruppemøder udvælges på baggrund af en analyse af de generelle tendenser i evalueringen. Et eksempel kunne være, at evalueringen viser, at mange ledere har brug for at arbejde mere med, hvordan man styrer projekter på en måde, hvor man mest effektivt skaber resultater, hvis de skal leve op til den del af deres ledelsesgrundlag og dermed understøtte, at Must Win Battle 3 realiseres. Selve netværksgruppemødet kan efterfølgende bestå af en vekselvirkning mellem korte oplæg om god projektledelse fra konsulenterne, erfaringsdeling mellem lederne om god projektledelse og udvælgelse af aktioner, som den enkelte leder vil sætte i værk i sin egen enhed.

Vertikal aktionslæring – mellem den enkelte direktør og de lokale ledere: Resultaterne fra 360 graders ledelsesevalueringen fungerer også som input til den enkelte direktørs valg af temaer, som han ønsker, at de ledere, der refererer til ham, skal arbejde videre med i aktionslæringsprojekter med det formål at styrke deres færdigheder som ledere, så disse færdigheder i højere grad bakker op om de strategiske målsætninger. Han skal udvælge et tema (eks. feedback til medarbejdere, samarbejde på tværs af enheder, målstyring eller faglighed), som han fremlægger og begrunder for sin ledergruppe på et opstartsmøde. Opstartsmødet faciliteres af konsulenterne med det overordnede formål, at hver leder både skal formulere et individuelt aktionslæringsprojekt, som hun ønsker at gennemføre i sin egen enhed inden for rammerne af det overordnede tema, og at relationerne mellem lederne og direktøren samtidig skal styrkes. Formuleringen af det individuelle projekt finder derfor sted i dialog med de andre ledere i området på opstartsmødet og ved hjælp af en afklaringsguide, som konsulenterne har udarbejdet. Direktøren giver anerkendende feedback på den enkeltes projektformulering[48]. Den enkelte leder arbejder med sit projekt i 4-6 uger, hvorefter hele gruppen igen mødes med direktøren og fremlægger midtvejsresultaterne og de udfordringer, der måske er dukket op undervejs. Direktøren og de øvrige ledere giver anerkendende feedback på den enkeltes resultater og sparring på udfordringerne, og vedkommende formulerer et fokus for de næste fire uger. Herefter afsluttes projektet med endnu et møde i hele gruppen, hvor lederne fremlægger de samlede resultater, og hvor gruppen sammen reflekterer over, hvad resultaterne såvel som de udfordringer der opstået undervejs skal give anledning til, at ledergruppen sammen med direktøren fokuserer på fremover. Her er især fokus på feedback til direktøren i forhold til, hvad han kan gøre for at støtte sine lederes udvikling fremadrettet.

Ud over den strategiske aktionslæring er hensigten også at understøtte udviklingen af den enkelte leders kompetencer og individuelle meningsskabelse omkring de nye normer for god ledelse, også af henholdsvis individuel coaching og mere formel kompetenceudvikling:

[48] En projektformulering kunne f.eks. lyde: Jeg ønsker at styrke samarbejdet med afdeling x og y. Specifikt vil jeg holde 2 møder med lederne fra de to afdelinger. På det første møde aftaler vi, hvordan det skal ske, på det andet møde samler vi op på, hvordan det går. Derudover vil jeg holde et møde med medarbejderne for afdelingerne og orientere dem om, hvordan vi arbejder i vores enhed, samt modtage feedback. Projektet skal resultere i, at 1) jeg bliver klogere på min egen ledelsesstil ifht. at styrke samarbejde på tværs og på den baggrund kan formulere 3 erkendelser, 2) at der om 10 uger er relativt færre, der henvender sig til os med en oplevelse af at gå forgæves.

Individuel coaching som implementeringsværktøj

Den enkelte leder tilbydes individuelle coachingsamtaler med en konsulent fra Reflexion, hvor vedkommende kan bearbejde resultaterne af sin 360 graders ledelsesevaluering, blive afklaret omkring, hvilke temaer hun især skal arbejde med i udviklingen af sit lederskab fremover, hvordan hun vil give tilbagemelding til sine medarbejdere, og hvordan hun vil forberede sig på samtalen med sin nærmeste leder og resultatet af evalueringen. I den coachende samtale anvender Reflexions konsulenter forskellige styrkebaserede og cirkulære spørgeteknikker (Molly og Moltke, 2011), der sætter fokus på, hvordan lederen kan bruge de færdigheder, hvor hun får positive evalueringer, til at løfte de områder, hvor hun får mindre positive evalueringer og til at sætte fokus på, hvilke håb og ønsker, der kunne ligge bag respondenternes forskellige tilbagemeldinger. De coachende samtaler indgår i det overordnede implementeringsdesign med det formål på en og samme tid at fastholde og forankre lederens fokus og forståelse af de nye normer for god ledelse, som ledelsesreformen omfatter, og at give plads til, at den enkelte leder kan skabe mening og finde sine egne måder at udmønte normerne på, som giver mening i forhold til hendes eksisterende ledelsespraksis.

Ledelsesakademiet som implementeringsværktøj

Endelig etableres der et ledelsesakademi for alle ledere i ministeriet, hvor de skal arbejde med udviklingen af deres egen ledelse, så den understøtter realiseringen af strategien. De overordende temaer, som der skal undervises i, tager udgangspunkt i de fire Must Win Battles og vægtes på baggrund af resultaterne fra den første 360 graders ledelsesevaluering. Som forberedelse til akademiet formulerer den enkelte leder en læringsplan i samarbejde med sin egen leder, på baggrund af hendes egen 360 graders ledelsesevaluering. Læringsplanen organiserer, hvilke moduler på akademiet hun skal deltage i, og hvad hun især skal have fokus på at lære. Undervisningen på akademiet giver plads til, at den enkelte kan arbejde med sin egen læringsplan og ledelsesudvikling i relation til de andre ledere. Derudover tilrettelægges den også, så relationerne mellem lederne på tværs af koncernen styrkes.

Som jeg har argumenteret for i de foregående kapitler, udgør det overordnede implementeringsdesign, og de forskellige typer af implementeringsværktøjer, der indgår i designet, en væsentlig del af konteksten for de de møder mellem direktionen og Reflexions konsulenter, som er udgangspunktet for analyserne i kapitel 5-7. Som det vil fremgå, er møderne

på forskellige måder foranlediget eller tematiserede af implementeringsdesignets forskellige rationaler og specifikke komponenter. Imidlertid kan de tre møderne heller ikke ses løsrevet fra en mere kronologisk beskrivelse af hændelsesforløbet forud for, omkring og efter møder, hvorfor denne del af konteksten for møderne er beskrevet i det næste afsnit.

4.5. Det samlede forløb omkring strategiimplementeringen

Jeg vil i dette afsluttende afsnit beskrive det hændelsesforløb før, under og efter det sammenbrud i samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion, som viste sig at få væsentlig betydning for selve implementeringsarbejdet, såvel som min fokusering af projektet, som det er beskrevet i min indledning i kapitel 1 og i kapitel 3[49]. Formålet er dels at give læseren en fornemmelse af den kronologi, der også udgør en central kontekst for mine analyser af samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion i kapitel 5-7. Dels at vise, hvordan mit valg af fokus på de tre møder mellem direktionen og konsulenterne såvel som mit fokus på affekt og identitet, også kan begrundes i dette hændelsesforløb. Beskrivelsen tjener samtidig som en introduktion til de forskellige personer, der er gennemgående figurer i kapitel 5-7.

I denne afhandling er fokus primært på Reflexions konsulenters arbejde med at implementere ledelsesreformen i ministeriet. Min beskrivelse af det samlede forløb omkring implementeringsprocessen er derfor primært orienteret mod, hvad der skete for dem og de begrundelser og beskrivelser af processen, som jeg har fået adgang til ved at følge deres arbejde.

Dog ved jeg, at det overordnet set ikke har været en helt gnidningsfri proces at etablere ministeriet som koncern. Internt i ministeriet bliver de friktioner, der er opstået, begrundet med, at koncernorganiseringen betyder, at direktørerne for de enkelte styrelser (Torben og Niels) kommer til at miste suverænitet (herunder deres egne HR-, økonomi-, IT- og juraansatte) og samtidig kommer til at referere til koncerndirektøren, Hans, og ikke til departementschefen, Jan, hvilket er blevet associeret med et statustab. Dertil er Jan relativt ny. Han kommer ikke fra den ministerielle

[49] Beskrivelsen er baseret på møder jeg selv har deltaget i i mit etnografiske feltarbejde (se bilag 1), de dokumenter jeg i den forbindelse har fået adgang til (se bilag 1), samt de interviews jeg har foretaget med konsulenterne Michael, Peter og Helge, med koncerndirektøren Hans, med den interne projektleder i ministeriet, Marianne, samt med direktøren for Bluemen Consulting, Christian (se bilag 2)

verden, men har gjort karriere i den kommunale verden, hvilket fra et perspektiv kan betragtes som en fordel, fordi han dermed har kendskab til de organisationer, som ministeriet skal betjene, men fra et andet perspektiv kan betragtes som en ulempe, fordi det kan være lettere at opnå autoritet som departementschef, hvis man har et stærkt netværk i statsadministrationen.

Forud for den implementeringsopgave, som Reflexions konsulenter skal løse, har der desuden været en lang proces, hvor ministeriet i samarbejde med et andet konsulenthus har fået foretaget forskellige for-analyser og på baggrund heraf har udarbejdet den nye koncernstrategi og valgt Must Win Battles som implementeringsmetode. Som jeg beskrev i forrige afsnit, har der dertil været en periode, hvor ministeriet på forskellige måder har arbejdet med at udbrede det generelle kendskab til de fire Must Win Battles.

Reflexion kom i betragtning som leverandør i realiseringen af Must Win Battle 3, fordi især ministeriets interne projektleder, Marianne var meget interesseret i, at Reflexion gav et tilbud på implementeringsarbejdet. Hun havde et år forinden gennemført Reflexions proceskonsulentuddannelse med mig som underviser. Da opgaven blev sendt i udbud, kontaktede hun mig pr. mail for at gøre opmærksom på udbuddet. Da jeg ikke i første omgang svarede, kontaktede hun mig igen for at være sikker på, at jeg havde modtaget mailen, da de meget gerne så et tilbud fra Reflexion.

I Reflexion er det Thomas, som senere bliver Reflexions interne projektleder på implementeringprocessen, der skriver det tilbud, som gør, at Reflexion kommer i betragtning til opgaven. Han skriver tilbuddet i samarbejde med en kollega fra Bluemen, blandt andet for at sikre, at begge fagligheder er repræsenteret i tilbuddet og for at kunne integrere den viden om den offentlige sektor og om dette ministerium specifikt, som Bluemen har opbygget gennem årene i deres forslag til opgaveløsningen. Reflexion kommer i betragtning til opgaven sammen med 2 andre konsulenthuse, som efterfølgende fremlægger deres forslag for Hans og den interne projektgruppe i ministeriet. Hans vælger umiddelbart at gå videre med Reflexion, hvorefter der følger en ret intens afklaringsfase. Afklaringsfasen har til formål at skabe et fælles billede af opgaveløsningen, der inkluderer nogle reguleringer i det design, som konsulenterne har foreslået i tilbuddet. Den har også til formål, at i første omgang Hans får set konsulenterne i øjnene og får en fornemmelse af, om han vil kunne arbejde sammen med det team, der er sat. I den proces er især mødet mellem Hans og konsulenten Michael en vigtig begivenhed. Michael er på det tidspunkt direktør for Reflexion og står dermed som overordnet garant for det faglige indhold i

opgaveløsningen. Dertil er han udpeget til at varetage 'executive coaching' af direktørerne i ministeriet på udviklingen af deres lederskab i forbindelse med implementeringen af ledelsesreformen.

Omkring disse indledende møder er der allerede internt i Reflexion en opmærksomhed på, hvordan man som konsulent kommunikerer om en opgave og dens interne sammenhænge fra et fagligt perspektiv, og hvordan man kommunikerer om den til Hans, der ikke umiddelbart er inde i faglige termer som aktionslæring og Appreciative Inquiry. Samtidig bliver der fra ministerets side på dette tidspunkt i processen også forventet en række leverancer af høj kvalitet og med kort varsel: dokumenter, slides og oplæg, der skal holdes. Det falder sammen med, at konsulenternes kalendere allerede er fyldt med andre konsulentopgaver, så der bliver arbejdet på alle tider af døgnet. Og endelig dukker der en bekymring op i forhold til samarbejdet mellem Michael og Hans: Vil Michael, som er kendt for at have en meget teoretisk og filosofisk tilgang til organisationsudvikling, kunne skabe en meningsfuld og troværdig dialog med Hans? Eller vil Hans have forventninger til, at Michael har en meget mere konkret og indholdsorienteret tilgang til opgaven? Konsulenterne ånder lettede op efter det første møde: Hans har været begejstret for Michael, og samarbejdet fortsætter.

Som bekendt ender Reflexion med at vinde opgaven, hvilket bliver begrundet med, at tilbuddet og oplægget giver indtryk af[50]:

- Et yderst velfunderet idegrundlag
- Et helhedsperspektiv på ledelsesreformens gennemførsel
- God indsigt i præmisserne for opgaveløsningen
- Stor kapacitet og højt fagligt niveau til at løfte opgaven

Da jeg efterfølgende interviewer Marianne, supplerer hun forklaringen med, at hun især har brugt det argument over for Hans, at hvis der med ledelsesreformen reelt er brug for en ny ledelsestænkning i ministeriet, vil det også kræve, at der bliver invitereret nogle konsulenter ind i opgaven, som tør tænke ledelse og implementering på måder, der er anderledes end de gængse i ministeriet. Her bliver der især henvist til Reflexions systemiske og socialkonstruktionistiske

[50] Jf. følgebrev hvor Reflexion orienteres om at de har vundet opgaven

tilgang til ledelse, hvor anerkendelse og udvikling af relationer er i centrum, og til implementering, hvor man er parat til at navigere i en kompleks proces, hvor der ikke nødvendigvis ligger en færdig plan fra starten, men hvor det står helt centralt at få alle med om bord.

Konsulenternes opgaveløsning går så småt i gang hen over november og december 2012, hvor de også møder Jan, og de første samtaler mellem Jan, Hans og Michael om den strategiske ledelse af implementeringsprocessen påbegyndes. Den første større aktivitet er et gåhjemmøde for alle lederne i ministeriet, hvor de introduceres til ledelsesreformen, konsulenternes arbejdsmetode og de forskellige aktiviteter, de forventes at indgå i. Herefter følger et direktionsseminar for ministeriets direktion i januar 2013, hvor direktionen sammen skal fastlægge rammerne for ministeriets Leadership Pipeline. På seminaret er det samtidig første gang, direktionens medlemmer, Lene og Søren, som er direktører for to områder departementet, Torben og Niels, der er direktører for to styrelser og Hans og Jan, der som nævnt er henholdsvis koncerndirektør og departementschef skal arbejde sammen med konsulenterne, som i dette tilfælde er Michael og Peter. Forud for seminaret har der været en afklaringsproces, hvor der især har været fokus på, hvordan Michael bedst kunne introduceres for direktionen, så han fik den fornødne autoritet til at kunne træde ind i rollen som deres coach i implementeringen af ledelsesreformen. Derudover har Hans været eksplicit om, at det drejer sig om en ny direktion, der også skal udvikle deres eget forhold til hvad det vil sige at lede som koncerndirektion, gennem arbejdet med ledelsesreformen, og at han og Jan generelt ser forløbet med konsulenterne som en oplagt mulighed for også at arbejde med direktionens interne forståelse af, hvilken ledelsesopgave de sammen står overfor. Seminaret er derfor bygget op omkring et inspirationsoplæg fra Michael og, som beskrevet i afsnit 4.4.2.2, et oplæg om komponenterne i Leadership Pipeline og en involverende proces, hvor direktionen sammen skal tage stilling til, om og hvordan Leadership Pipeline skal tilpasses for at skabe værdi hos dem. På baggrund af denne afklaring er resten af seminaret en involverende proces, hvor direktionen skal træffe beslutninger om, hvilke ledere der skal indgå i Pipelinen, og hvordan de overordnede strategiske indsatsområder, som de er formuleret i de fire battles, kunne indgå i fokuseringen af ledelsesgrundlaget. Processen faciliteres af Michael og Peter. Undervejs på seminaret opstår der en intens interaktion mellem Michael og Jan, som jeg i første omgang ikke tillægger stor betydning. Men som samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion udvikler sig, bliver det mere og mere relevant for mig at vende tilbage til denne interaktion, og de dele af seminaret, der relaterer til interaktionen, behandles derfor i kapitel 5 i denne afhandling.

Efter dette første seminar afholdes de første netværksgruppemøder med alle ministeriets øvrige ledere, hvor rammen for ministeriets nye Leadership Pipeline meldes ud, og hvor hver netværksgruppe formulerer deres forslag til, hvordan ledelsesgrundlaget fremover skal se ud for ledere på deres niveau. Forslagene bearbejdes af konsulenterne og fremlægges igen i netværksgrupperne, som giver endelig feedback. Denne proces finder sted hen over januar og februar 2013. I samme tidsrum etableres der en styregruppe med repræsentanter fra alle niveauer i ministeriet. Styregruppens opgave er at bidrage til de overordnede beslutninger og at give feedback på processen ud fra det, den sætter i gang i de sammenhænge, som medlemmerne indgå i. Derudover coacher Michael Jan og Hans på deres ledelsesopgave i forhold til direktionen i arbejdet med at implementere ledelsesreformen.

Det forløb, der leder op til de udfordringer i samarbejdsrelationen mellem konsulenterne og ministeriets direktion, som jeg beskæftiger mig med i denne afhandlings analyser, starter også i disse måneder: fra seminaret i januar og i løbet af den næste måneds tid opstår der et ønske fra Hans og fra direktionen i øvrigt om, at konsulenterne kommer med en tilbagemelding fra de første møder med netværksgrupperne. Tilbagemeldingen skal gerne omfatte en form for status på, hvordan det ser ud med ledelse i dag i ministeriet, og hvad der derfor skal arbejdes videre med. Konsulenterne har ikke som udgangspunkt tænkt en tilbagemelding fra netværksgrupperne til direktionen ind i processen, da formålet med de involverende processer i grupperne ikke har været at lave en problembestemmende analyse af, hvordan det står til med ledelse i ministeriet. I stedet har formålet, som beskrevet i afsnit 4.4.2.3 været at involvere lederne i udviklingen af deres eget ledelsesgrundlag, på måder der skaber energi, mening og ejerskab til ledelsesreformen. Imidlertid munder ønsket om en tilbagemelding fra konsulenterne ud i, at der bliver produceret en 'one pager': et kort notat med en opsamling på, hvilke ledelsesfærdigheder og prioriteringer, lederne på hvert niveau finder væsentligst i forhold til udmøntningen af strategien. Notatet sendes ud til direktionen og følges op af Michaels deltagelse på et direktionsmøde i starten af marts 2013. Michaels oplæg på mødet afstedkommer en stor diskussion blandt direktionens medlemmer, hvor de forholder sig meget kritisk til oplæggets troværdighed og indhold. På mødet deltager også Marianne og Dorthe, som er HR-chef i ministeriet, og som samtidig har deltaget i de netværksmøder blandt ministeriets ledere, som har været afholdt, og som Michaels oplæg henviser til. Dette møde behandles i kapitel 6 i denne afhandling.

Samme dag som direktionsmødet ligger om formiddagen, ligger direktionens første netværksgruppemøde om eftermiddagen, hvor de skal udvikle ledelsesgrundlag for deres niveau

på tilsvarende vis som den resterende ledergruppe i ministeriet. Dette møde skal faciliteres af Michael sammen med Jesper. Michael har ikke været med til at facilitere de øvrige netværksgruppemøder blandt ministeriets øvrige ledere, så Jesper og Michael har derfor aftalt at mødes mellem direktionsmødet og netværksgruppemødet for at forberede processen. Jesper har faciliteret rigtig mange af de netværksgruppemøder, der har været afholdt med ministeriets øvrige ledere, så han kender drejebogen for mødet. Nu er det imidlertid Michael, der skal starte mødet op, så de taler igennem, hvordan en god opstart og proces kunne se ud, både i lyset af det procesdesign, der ligger som standard for netværksgruppemøderne, men også i lyset af den intense stemning, der opstod på direktionsmødet. På selve netværksgruppemødet faciliterer Michael den første halvanden time af mødet, hvorefter Jesper tager over for at give direktionen en hjemmeopgave, hvor de skal udfylde deres forslag til, hvad direktionens ledelsesgrundlag skal omfatte. Undervejs i mødet opstår der flere misforståelser omkring processen, men umiddelbart ser det ud til, at det lykkes at gennemføre mødet, så direktionen også får påbegyndt udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget for deres niveau. Ved mødets afslutning adresserer Hans dog de mange misforståelser undervejs og indikerer, at han og Michael skal tale mere om disse. Dette møde bearbejdes i kapitel 7 i denne afhandling.

I forlængelse af de to møder opstår der et efterspil, der til sidst får den betydning, at der bliver skiftet ud i konsulentgruppen, og at dele af implementeringsdesignet bliver skåret fra. Umiddelbart efter de to møder beder Jan Hans om at holde et møde med Michael, hvor han indskærper over for Michael, at der er sket et brud på tilliden mellem Michael og direktionen, og at konsulenterne kommer til at skulle gøre noget for at rette dette tillidsbrud op. Tillidsbruddet hænger sammen med det, som Jan betragter som en ekstremt dårlig facilitering af netværksgruppemødet, med at der var alt for mange fejl i det udleverede materiale, og med at konsulenterne slutter mødet af med at bede direktørerne om at lave en hjemmeopgave, hvilket i følge Jan er en fejllæsning af, hvad man kan bede ledere på dét niveau om.

Efter dette møde går der en uge, hvor Jan og Hans fortsat er i tænkeboks i forhold til, om ministeriet overhovedet vil fortsætte samarbejdet med Reflexion, hvorefter der kommer en tilbagemelding fra Hans om, at de gerne vil fortsætte samarbejdet, men at han har brug for, at konsulenterne kommer med et oplæg, der beskriver, hvordan de vil bringe projektet tilbage på sporet igen. I tilbagemeldingen gør han det også klart, at han har brug for, at projektledelsen generelt foregår mere tydeligt, at konsulenterne er på forkant, at projektet er skitseret tydeligere

med tydelige milepæle og med klare beskrivelser af status og næste skridt, og han antyder, at konsulenterne bør overveje at skifte ud i deres projektgruppe.

Konsulenterne lover at komme med et oplæg. Samtidig kører resten af implementeringsprocessen nu afsted på fuldt tryk: Beskrivelserne af de forskellige ledelsesniveauer skal være klar, så 360 graders evalueringen kan færdigdesignes og skydes i gang, da dens resultater som beskrevet ovenfor er grundlag for resten af processen. Der kom aldrig materiale tilbage fra direktionens medlemmers hjemmeopgave med input til deres ledelsesgrundlag, så konsulenterne må finde andre måder at få beskrevet dette grundlag. De næste netværksgruppemøder blandt alle ministeriets ledere er allerede i kalenderen og skal nu forberedes, indholdet skal godkendes, og der skal forberedes et direktionsseminar, hvor direktionen får et dybere indblik i konceptet Leadership Pipeline, da der også er dukket tvivl op omkring, hvad implikationerne af denne tilgang er. Der skal samtidig produceres notater, så direktionen løbende er orienteret om, hvor konsulenterne er i processen. Alt skal først formuleres på skrift, så igennem feedback fra Marianne og så redigeres igen, før det godkendes og kan sendes ud. Konsulenterne arbejder hårdt, og de oplever, at det bliver svært at nå at lave det, de skal, så det bliver kvalificeret nok. Hans' krav om et oplæg, der beskriver, hvordan processen kommer tilbage på sporet, ryger i baghovedet, og til sidst må Hans rykke for det.

Konsulenterne vælger at skrive til Hans, at oplægget er på vej, men at det er forsinket på grund af de mange hasteopgaver. I mailen til Hans indleder de imidlertid med en refleksion over direktionens parathed til at arbejde med sig selv baseret på især Michaels iagttagelser af direktionens adfærd på de to møder i marts, og at Michael som konsulent for direktionen også ser denne parathed som en forudsætning for, at projektet kan komme på ret køl igen. Hans bliver vred over denne tilbagemelding. Han godtager ikke forklaringen om, at de er forsinkede på grund af de mange hasteopgaver, og han synes, det er utilstedeligt, at de henviser til direktionens parathed. Han kræver, at oplægget ligger klar hos ham dagen efter, hvortil konsulenterne svarer, at det kan de ikke nå. Herefter hører de intet fra ham før dagen efter, hvor de bliver kontaktet af direktøren fra Bluemen Consulting. Det viser sig, at Hans har kontaktet direktøren direkte og bedt ham om at komme til møde med ham i ministeriet samme dag, så der kan komme styr på projektet. Ministeriet er en af Bluemen Consultings største kunder, så det bliver taget meget alvorligt, at Hans ringer direkte til direktøren, og han stiller op til mødet dagen efter med sammen med Peter og Michael.

Udfaldet af mødet bliver, at en konsulent fra Bluemen skal overtage Michaels rolle i direktionen såvel som hans rolle som sparringspartner for Hans og Jan på deres roller som ledere af implementeringsarbejdet. Hans og Jan er trygge ved konsulenten fra Bluemen, da han tidligere har arbejdet i statsadministrationen og har relationer på kryds og tværs i direktionen. Dertil har han også arbejdet tæt sammen med Hans, da han fungerede som kommunaldirektør. Den eneste ulempe ved, at denne konsulent får en så central rolle i projektet er, at han ikke ved noget om ledelses- og organisationsudvikling. Han er uddannet økonom. Derfor træder Peter, som også er direktør i Reflexion, længere ind i projektet for at understøtte, at Reflexions konsulenters faglighed stadig er repræsenteret. Ud over, at Michael bliver skiftet ud med konsulenten fra Bluemen, skal Jesper ikke længere skal være konsulent i projektet, og projektet skal fremover ledes gennem Bluemen Consultings egen projektledelsesmodel, der arbejder med tydelige milepæle, osv.

Ud over denne omrokering fortsætter projektet i første omgang tilsyneladende upåvirket. Dog har Reflexions konsulenter ikke længere direkte adgang til direktionen og kan derfor ikke længere holde oplæg og forklare, hvad der kommer til at ske og i forlængelse heraf arbejde med, hvad det betyder for direktionens rolle. Det betyder, at alt, hvad der vedrører ledelsesreformen og de forskellige aktiviteter, som konsulenterne skal sætte i gang, skal formuleres i notater og derigennem sendes til godkendelse i direktionen. Langsomt bliver det også klart, at direktionen heller ikke kommer til at deltage i 360 graders evalueringen. Der bliver aldrig et ledelsesgrundlag for direktionen klart og dermed heller ikke et grundlag for deres evaluering. Tilsvarende bortfalder de tematiserede netværksgruppemøder i direktionen, som skulle have sikret, at direktionens medlemmer også kunne arbejde med deres ledelsesudvikling i implementeringsprocessen.

Umiddelbart efter omrokeringen og de næste måneder ændrer stemningen sig også markant på møderne i battleteamet. Der bliver stillet flere spørgsmålstegn ved de idéer og forslag, som Reflexions konsulenter kommer med, og der bliver brugt meget lang tid på at gennemgå og give feedback på de skriftlige oplæg, som de laver, og som skal sendes som notater til direktionen. De skal ramme en helt speciel tone og form, hvis de skal gå an i direktionen. Da tiden nærmer sig til at afklare, hvad der skal være indholdet i det ledelsesakademi, der på mange måder er kernen i opkvalificeringen af ministeriets ledere, så de får de færdigheder og kompetencer, der skal sikre, at ministeriets strategi realiseres, viser det sig, at Hans stadig ikke har tillid til, at Reflexions konsulenter kan levere på det niveau, som han ønsker. På trods af, at konsulenterne viser ham eksempler på tilsvarende uddannelsesforløb fra andre sammenhænge, ender han med at beslutte,

at ledelsesakademiet ikke skal varetages af Reflexion, men af hans egne HR-folk, der så skal købe ydelserne udefra. I den proces bortfalder også den tætte sammenhæng mellem Leadership Pipeline, 360 graders evalueringen, den enkelte leders meningsskabelsesproces omkring sin egen ledelsesudvikling og udviklingen af relationer på tværs, som var tænkt ind i ledelsesakademiet og dermed en væsentlig komponent i det design, der ifølge Reflexions konsulenter gerne skulle sikre ledelsesreformen.

Samlet set får de to møder i marts og deres efterspil altså store konsekvenser for samarbejdet mellem Reflexions konsulenter og ministeriets direktion og i forlængelse heraf også for, i hvilket omfang Reflexions konsulenter opretholder et mandat til at realisere det implementeringsdesign, der skal understøtte realiseringen af Must Win Battle 3 og dermed implementeringen af ministeriets nye ledelsesreform (såvel som de øvrige tre battles). Som jeg allerede har beskrevet i min indledning i kapitel 1 og i kapitel 3 har en væsentlig del af min erkendelsesinteresse i dette forskningsprojekt været drevet af at komme nærmere en forståelse af, hvordan relativt få møder mellem relativt få mennesker kan få så store implikationer ind i et projekt af denne størrelsesorden, og hvordan denne udvikling ikke kan ses løsrevet fra de forskellige typer af implementeringsværktøjer, der er i spil på og omkring møderne. Som jeg også har beskrevet, har denne interesse ført til, at dette forskningsprojekts analyser tager udgangspunkt i det første møde mellem direktionens medlemmer og konsulenterne på seminaret i januar og de to efterfølgende møder i marts, som er beskrevet og analyseret i de følgende tre kapitler.

5. Ekspertise

I januar 2013 mødes konsulenterne for første gang med ministeriets direktion på et to dages seminar nord for København. Som beskrevet i kapitel 4 skal seminaret munde ud i et oplæg til rammerne for ministeriets nye Leadership Pipeline. Samtidig er det også første gang, at direktionen mødes inden for rammerne af Must Win Battle 3, og herunder introduceres til Leadership Pipeline og den betydning, dette implementeringsværktøj får for, hvordan der fremover skal arbejdes med ledelsesudvikling i ministeret. Som beskrevet i kapitel 4 er det overordnede formål med Must Win Battle 3 både at udvikle ledelsesgrundlag for hvert ledelsesniveau, som skal understøtte ledelsesreformen i ministeriet, og at knytte lederne tættere sammen i en ny, fælles koncernidentitet.

Inden direktionen sammen skal diskutere, hvordan rammerne for ministeriets pipeline skal tilrettelægges, skal konsulenten Michael holde et oplæg om, hvordan han ser god ledelse udmøntet i et ministerium. Det umiddelbare formål med oplægget er at inspirere direktionen, inden de skal i gang med deres egne drøftelser om, hvordan god ledelse skal se ud i ministeriet fremover, og hvordan det kan udmøntes i rammerne for ministeriets Leadership Pipeline. Dette kapitel zoomer ind på de processer, der går forud for Michaels oplæg om god ledelse samt en række specifikke sekvenser, der folder sig ud i interaktionen mellem Michael og direktionen under selve oplægget, mellem Hans og mig, mellem Michael og Jan og mellem direktionens medlemmer i forlængelse af oplægget. Ved at zoome ind på Michaels ekspertoplæg og dets eftervirkninger, bliver det muligt at vise, hvordan konstruktionen af Michael som ledelseseksper t er knyttet til de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, såvel som til forestillinger om styringsnetværk, der i øvrigt eksisterer i ministeriet. Det bliver også muligt at vise, hvordan de specifikke interaktioner på mødet på forskellige måder forstyrrer eller forhindrer, at disse forestillinger aktualiseres efter hensigten, så der med ekspertoplægget etableres alliancer mellem forskellige aktører i et styringsnetværk. Ved at nærstudere, hvordan implementeringsværktøjet Must Win Battle sætter rammen for Michaels oplæg, selve oplægget og dets eftervirkninger, åbner jeg i forlængelse heraf for at kunne følge de utilsigtede eftervirkninger af oplægget på tværs af møderne mellem konsulenterne og direktionen og dermed for at undersøge, hvordan de påvirker udviklingen af samarbejdsrelationen mellem konsulenterne og direktionen over tid. Således vil analyserne fra dette kapitel også trække tråde ind i de næste

analysekapitler, så der danner sig et samlet billede af, hvordan udviklingen i samarbejdsrelationen kan forstås.

Første del af kapitlet (afsnit 5.1) består af en teoretisk analyse af implementeringsværktøjet Must Win Battle, hvor jeg analyserer det som en styringsteknologi. Som jeg beskrev i kapitel 2, betragter jeg hvert implementeringsværktøj som en styringsteknologi, hvorved det bliver relevant at undersøge, hvilke forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i værktøjet, og i den forbindelse hvilke relationer mellem mål, midler, subjekter og objekter, der forudsættes, såfremt teknologien skal virke efter hensigten. I afsnit 5.1 undersøger jeg, hvordan disse forestillinger sætter konteksten for Michaels oplæg, ved at det blandt andet skal tildele Michael, de andre konsulenter og ministeriets direktion bestemte positioner og indskrive dem i bestemte typer af relationer, hvis det skal virke efter hensigten. I afsnit 5.2 analyserer jeg sekvenserne fra selve mødet med fokus på, hvordan bestræbelserne på at aktualisere de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, både er knyttet til og forstyrres af forskellige identitetskonstruerende og affektive praksisser.

5.1. Must Win Battle som implementeringsværktøj

5.1.1. Strategiimplementeringsværktøjet Must Win Battle: at relatere til sig selv med kampgejst

I det følgende vil jeg præsentere min analyse af implementeringsværktøjet Must Win Battle som styringsteknologi. Analysen er baseret på den måde, som Must Win Battle-metoden er beskrevet i afsnit 4.4.1.1, såvel som den måde dens specifikke anvendelse i implementeringen af ministeriets strategi fremgår af slides og dokumenter produceret i forbindelse med implementeringsarbejdet. Først vil jeg præsentere en overordnet analyse af styringsteknologien, hvor jeg især vil have fokus på de subjekt-positioner med dertilhørende forpligtelser til at regulere egen og andres adfærd og handlinger, som ministeriets direktion generelt tildeles gennem anvendelsen af Must Win Battle. Dernæst vil jeg præcisere, hvilke forestillinger om netværk, der mere specifikt er indskrevet i Must Win Battle 3, som omhandler implementeringen af ledelsesreformen. Det åbner for en analyse af, hvilken betydning disse forestillinger får for den rolle, Michaels ekspertoplæg på seminaret tiltænkes i udviklingen af alliancer mellem de forskellige aktører.

Som styringsteknologi sammenstiller Must Win Battle forskellige typer af midler, der samlet set skal bidrage til etableringen af alliancer omkring fælles mål og interesser mellem de aktører, der skal realisere det enkelte indsatsområde eller 'slag'. Tilsammen udpeger midlerne subjekter, objekter og forslag til fælles mål. Et af midlerne er en krigsmetaforik (Must Win Battle, battlemanager og battleteam), der ifølge bogen *Must Win Battles. Creating the Focus You Need to Achieve Your Key Business Goals* har det eksplicitte formål at aktivere og motivere dem, der udmønter battlet emotionelt (Killing & Malnight, 2005)). Tager vi intentionen om at bruge metaforikken til at aktivere de forskellige aktører for pålydende, er hensigten altså først og fremmest at positionere de aktører, der skal gennemføre det enkelte Must Win Battle, battleteamet med deres battlemanager, som soldater og kommandører i kamp. Hermed antydes det samtidig, at det felt, som implementeringsprocessen skal gennemføres i, kan ses som en slagmark, og at noget eller nogen uden for denne hær derfor kan positioneres som 'fjenden': som det, der skal overvindes i realiseringen af de specifikke mål, der er knyttet til battlet og dermed til den overordnede realisering af strategien. Det metaforiske spil konstruerer dermed også et antagonistisk forhold mellem de intentioner, der ligger indlejret i det enkelte battle, og den omverden, den skal realiseres i, og i forlængelse heraf at slaget kun kan enten vindes eller tabes: at implementeringen kun kan lykkes eller mislykkes. At tabe er imidlertid reelt ikke en mulighed: Metodens navn indikerer, at det er et slag, der nødvendigvis *må* vindes, hvis den rette strategiske udvikling af organisationen skal sikres. Slaget er et '*must win* battle'. Betragter vi dette metaforiske spil over slagets ultimative nødvendighed som et af de midler, Must Win Battle trækker på som styringsteknologi, etablerer det, sammen med udpegningen af battlemanager og battleteam, en forestilling om et netværk af aktører, der er allierede gennem tilstande som kampgejst, krigslyst, frygt, vindermentalitet og andre 'emotionelle tilstande' i en fælles oplevelse af, at slaget er ultimativt og MÅ vindes. Såfremt Must Win Battle skal virke efter hensigten, må denne forestilling aktualiseres ved, at de aktører, der udpeges lokalt, træder ind i de positioner, de tilbydes og påtager sig forpligtelserne til at regulere deres forhold til sig selv og andre såvel som deres egne og andres handlinger i dette affektladede billede.

I ministeriet anvendes metoden som beskrevet i kapitel 4 på direktionsniveau til at operationalisere ministeriets nye koncernstrategi for på den baggrund at kunne udpege fire af direktionens medlemmer som battlemanagers. Når metoden anvendes på direktionsniveau, forudsætter den, at direktionen i første omgang positioneres som værende *uden* for det organisatoriske felt, hvor slaget skal slås. Det er fra denne position, at de gennem de strategiske

processer i øvrigt forventes at have dannet sig et overblik over ministeriets nutidige og fremtidige situation, at vælge hvilke strategiske mål, der vil være attraktive for ministeriet, og derfra at beslutte, hvordan de kan operationaliseres i 4 Must Win Battles. Med denne positionering forstærkes den positionering af direktionen som rationelle agenter (Knights & Morgan, 1991 Allard-Poesi, 2010) og som magtelite, der har magt over *andre* i organisationen, som typisk ligger i forestillingen om den hierarkisk organiserede organisation (Clegg et. al., 2011). Med positioneringen som rationelle agenter, der tilhører en magtelite, følger forpligtelsen til umiddelbart at forstå sig selv som uden for den manipulerbare sociale zone, som implementeringen af strategien i øvrigt skal virke i. Således er der indskrevet en forestilling om en asymmetrisk autoritetsrelation mellem direktionen og de øvrige medlemmer i organisationen i metoden, som forskellige responsformer kan tænkes at organisere sig omkring (Clegg et al 2011), og som gerne skal understøtte etableringen af styringsnetværk og dermed det stratetiske arbejdes virkninger. Forestillingen om denne autoritetsrelation forstærkes yderligere, i og med at den gives æstetisk indhold, når den enkelte direktør får rollen som battlemanager for et battle. Den krigsmetaforik, som battlemanager-titlen henviser til, peger på en forestilling om, at den asymmetriske autoritetsrelation kan anvendes ind i en rekruttering og ledelse af de soldater, der skal hjælpe med at vinde slaget, og ultimativt også i forhold til de øvrige medlemmer i organisationen, hvis bevidsthed og praksis skal ændres gennem realiseringen af slaget. Forestillingen om den asymmetriske autoritetsrelation videreføres til forholdet mellem battleteamet, der skal realisere battlet, og de aktører i organisationen, der i øvrigt skal forpligte sig emotionelt. Som sådan er en central komponent i de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i metoden Must Win Battle, altså forestillingen om, at det er muligt at installere asymmetriske magtrelationer mellem for eksempel direktionen og medarbejderne, mellem den enkelte battlemanager og battleteamet eller mellem battleteamet og de øvrige aktører i organisationen.

5.1.2. Direktionen: både hærførere og subjekt for mobilisering på slagmarken

Som nævnt følger der en udpegning af fire battlemanagers, som har ansvaret for fire forskellige battleteams og dermed for fire forskellige slag, der skal slås med anvendelsen af implementeringsværktøjet i ministeriet. Da et af midlerne til at realisere den forestilling om styringsnetværk, der er indskrevet i værktøjet, er at konnotere slaget som ultimativt (det må og skal vindes), følger der samtidig en positionering af den enkelte battlemanager og hans battleteam

som ultimativt ansvarlige for, at slaget vindes med dertil hørende rettigheder og pligter. Imidlertid er der samtidig også indskrevet en forestilling om en samarbejdsrelation mellem den enkelte battlemanager og de andre battlemanagers i metoden: Han er med andre ord ikke alene om at vinde slaget om realiseringen af strategiens målsætninger. Han er placeret side om side med de tre andre battlemanagers, hvilket forpligter alle fire til at stå til ansvar for hinanden og for de resultater, de hver især skaber (det vil sige i det omfang, det hver især lykkes dem at vinde det slag, de har fået ansvaret for). Det betyder, at der også er indskrevet en forventning om, at de løbende allierer sig med hinanden om det helt overordnede mål om at realisere ministeriets strategi, og at de i den forbindelse påtager sig den fælles opgave at monitorere hvordan det går med de forskellige slag i lyset af denne målsætning.

Imidlertid ligger der ikke kun en forestilling om direktionen som magtelite uden for det socialt manipulerbare felt i anvendelsen af Must Win Battle som implementeringsmetode. I anvendelsen af metoden er det således indskrevet som forudsætning for, at det enkelte slag kan vindes, at de andre direktører i direktionen og direktionen som helhed momentvis også positioneres som personer eller som gruppe, der er forpligtede til at gøre deres praksis eller sig selv til genstand for de udviklingsprocesser, som de fire Must Win Battles udgør. Den enkelte direktør og direktionen som gruppe udpeges med andre ord som målgruppe for implementeringsarbejdet, på lige fod med ministeriets ledere i øvrigt. Med positioneringen som målgruppe for implementeringsarbejdet, eller det slag, der skal slås, hører der samtidig en forestilling om, at de udpegede subjekter vil påtage sig at gøre bestemte aspekter af deres relationer til sig selv og andre og deres handlinger til genstand for udvikling og evaluering i det enkelte slags navn. Som sådan bliver den enkelte direktørs måde at være leder på i ministeriet såvel som direktionens samlede ledelsespraksis altså også etableret som potentielt socialt manipulerbar zone eller slagmark, som kan erobres med de specifikke virkemidler, der udpeges til realiseringen af det enkelte battle. Sat på spidsen ligger der i anvendelsen af Must Win Battle som implementeringsværktøj en forestilling om, at den enkelte direktør vil lade sig positionere på tre forskellige måder: som hærfører for sit eget slag, side om side med de andre hærførere i en fælles monitorering af slagenes gang og endelig også i en position, hvor hans egen praksis skal gøres til genstand for 'krigsførelse' i strategiimplementeringens navn.

Skal de forestillinger om styringsnetværk, som er indskrevet i implementeringsværktøjet, aktualiseres i den lokale kontekst, forudsætter det, at medlemmerne af ministeriets direktion til en vis grad anerkender disse positioneringer og påtager sig de rettigheder og pligter, som er knyttet

til dem, og dermed samtidig allierer sig med de øvrige aktører (deres kolleger i direktionen, konsulenterne, deres medarbejdere, men også med non-humane aktører såsom dokumenter, guides, artikler, osv.) omkring de fælles mål og interesser, som implementeringsværktøjet arbejder for.

5.1.3. To forskellige typer af autoritetsrelationer: organisatorisk og vidensbaseret

Reflexions konsulenter indgår i Must Win Battle 3's battleteam. Begrundelsen for, at de er rekrutteret til battleteamet er, at de har en særlig ekspertise på ledelse. Således er der altså også indskrevet en idé om, at viden og ekspertise er vigtige midler til at vinde slaget om god ledelse i ministeriet og dermed i etableringen af de styringsnetværk, implementeringsværktøjet gerne skulle føre med sig. Samtidig er der altså også indskrevet en forestilling om, at konsulenterne også lader sig positionere som eksperter med de rettigheder og pligter, som hører til denne position.

Med til positioneringen som eksperter hører forestillingen om, at bestemte typer af relationer kan udvikle sig mellem konsulenterne og de andre aktører i ministeriet på måder, der understøtter etableringen af styringsnetværk. På den ene side positionerer metoden således konsulenterne på lige fod med medlemmerne i direktionen uden for den socialt manipulerbar zone, som slaget om god ledelse skal slås i. Herfra kan de, med deres autoritative, ekspertise-bårede overblik, udpege, hvor slaget skal bevæge sig hen, med hvilke lokale mål og med hvilke midler. På den anden side er der også integreret en forestilling om, at de påtager sig positionen som soldater og dermed ser sig selv som forpligtede til at påtage sig de emotionelle tilstande, som værktøjets krigsmetaforik lægger op til, og som gerne skulle understøtte, at de lægger sig i selen for at sikre, at slaget vindes i ministeriet. Den forestilling om en asymmetrisk autoritetsrelation mellem konsulenterne og de øvrige medlemmer i organisationen, som er indskrevet i værktøjet, er imidlertid ikke organiseret omkring de samme præmisser som den, der etableres mellem direktionen og ministeriets aktører og spejler repræsentationerne af det eksisterende hierarki i ministeret. I stedet er den organiseret omkring forestillinger om konsulenternes rolle som eksperter på implementering af nye normer for god ledelse og den kompetence, de dermed tilskrives til at vælge de rigtige (faglige) midler til at vinde slaget med og til at sætte dem i spil på måder, der sandsynliggør, at slaget vindes. Rekrutteringen af Reflexions konsulenter til Must Win Battle 3 er altså indskrevet i en forestilling om, at de vil lade sig positionere i en dobbeltrolle, hvor de på den ene side med køligt overblik skal levere den viden, der skal bruges til at rekruttere og engagere de øvrige aktører i

organisationen (herunder direktøren) i en reformation af deres ledelsespraksis. Og på den anden side skal de selv lade sig emotionelt engagere i nødvendigheden af at vinde slaget om god ledelse i ministeriet.

Da direktionen som nævnt både tildeles en position som dem, der er forpligtede til at monitorere slagets gang såvel som at være potentielle subjekter for selve slaget, betyder det også, at konsulenterne både positioneres som potentielle subjekter for direktionens domme og vurderinger i deres monitorering af slagets gang og i en asymmetrisk autoritetsrelation til direktionen, hvorfra de gerne skal kunne forpligte direktionens medlemmer til at påtage sig de definitioner af god ledelse og de udviklingsopgaver, som konsulenternes faglighed og arbejdsmetoder udpeger. Skal Must Win Battle-metoden opnå sin virkning som implementeringsværktøj, skal disse forskellige processer samlet set gerne munde ud i udviklingen af alliancer mellem konsulenterne, direktionens medlemmer og andre humane og nonhumane aktører omkring mål og interesser, der bakker op om implementeringsarbejdets overordnede rationaler: de koncernstrategiske målsætninger. De forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet, indebærer både etableringen af asymmetriske magtrelationer mellem direktionen, de fire battleteams og den øvrige organisation og mellem det enkelte battleteam og direktionens medlemmer, hvorfra de forskellige aktører på forskellige måder forpligtes til at gøre bestemte aspekter af andres handlinger til genstand for overvågning, kontrol og udvikling. Derfor har disse forestillinger som nævnt i kapitel 2 fællestræk med de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de styringsteknologier, som Dean kalder præstationsteknologier, og som er kendetegnet ved at styre på målgruppen for implementeringsarbejdets handlinger gennem måling, monitorering og kontrol. I kapitel 7 og 8 vil jeg vende tilbage til, hvilke implikationer dette får for det samlede implementeringsdesign, hvor præstationsteknologierne som bekendt blandes med handlingsteknologier, men for nu blot gøre opmærksom på dette fællestræk.

Ovenstående analyse viser, at der er indskrevet komplekse forestillinger om netværk af alliancer mellem aktører, omkring forskellige og nogle gange divergerende mål og interesser i den måde, implementeringsværktøjet Must Win Battle specifikt bringes i spil i udmøntningen af ministeriets koncernstrategi. Som beskrevet i kapitel 2 er min antagelse, at disse forestillinger ligger som både implicitte og eksplicitte forventninger til, hvordan konsulenterne såvel som direktionen og ministeriets øvrige aktører organiserer sig omkring og går ind i implementeringsarbejdet, og at de dermed potentielt set kan aktiveres som fortolkningsrepertoirer på og omkring de forskellige møder, som konsulenterne holder i ministeriet. Lad os nu se nærmere på, hvilken specifik

betydning det kan tænkes at få for seminaret i januar, og især for det ekspertoplæg, som Michael skal afholde.

5.1.4. *Must Win Battles specifikke fordringer til seminaret – og til Michaels ekspertoplæg*

Som nævnt er der indskrevet en forventning i Must Win Battle-værktøjet om, at Hans som battlemanager for Must Win Battle 3 overordnet set er forpligtet på at realisere battle 3 i organisationen på en måde, så det vindes. Når han udpeger seminaret i januar som en betydningsfuld begivenhed i realiseringen af Must Win Battle 3 og samtidig mobiliserer sit battleteam (som konsulenterne er en del af) til at gennemføre seminaret med de forskellige midler, de har til rådighed, kan det forstås som et udtryk for, at han har taget denne forventning til sig. Det bliver i forlængelse heraf relevant at se på, hvilke midler konsulenterne bringer i spil på seminaret, og med hvilke formål. Det vil give et indtryk af, hvordan de vælger at aktualisere de forestillinger om dét at være medlemmer af et battleteam, som er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle.

Et af de midler, der vælges, er Michaels ekspertoplæg. Som beskrevet ovenfor legitimeres et ekspertoplæg fra Michael som et relevant middel til mobiliseringen af direktionens medlemmer gennem de forestillinger om netværk, der er indskrevet i Must Win Battle som implementeringsværktøj: Ved at give et ekspertoplæg, positioneres Michael forhåbentlig som ledelseseksper t i en asymmetrisk relation til direktionens medlemmer. Da oplægget samtidig omhandler, hvilke former for ledelse, der kunne være relevant i et ministerium, skal direktionens medlemmer gennem afholdelsen af oplægget gerne både overordnet set anerkende ledelse som relevant, koncernstrategisk objekt og samtidig forpligtes til at forholde deres egen fremtidige ledelsespraksis til Michaels ekspertise og de normer om god ledelse i et ministerium, som den henviser til. Med andre ord skal oplægget gerne bidrage til, at der udvikles alliancer omkring fælles mål og interesser mellem konsulenterne og direktionens medlemmer, som er baseret på en anerkendelse af ledelse som et relevant, koncernstrategisk objekt og på Michaels anslag til, hvordan det kan se ud.

Det er imidlertid ikke kun de forestillinger om netværk, der er indskrevet i Must Win Battle-metoden, der legitimerer ekspertoplægget som relevant middel i etableringen af alliancer mellem konsulenterne og direktionens medlemmer. Den specifikke konstruktion af midlets relevans og

formål er således sket gennem de forberedende processer, der er gået forud for seminaret, hvor det også er legitimeret af fortolkningsrepertoirer og forestillinger om netværk, der generelt gælder i ministeriet. Forud for seminaret har der været en forberedende fase, hvor konsulenterne har mødtes med koncerndirektør Hans og koncern-HR for at afklare de overordnede rammer for implementeringsarbejdet, og hvor Michael har mødtes med Hans og departementschef Jan, da han skal facilitere de processer, der skal gennemføres med direktionen (denne fase er uddybet i kapitel 4). Som forberedelse til selve seminaret har konsulenterne desuden mødtes med Koncern-HR for at fastlægge programmet for seminaret. Ud over at diskutere, hvad der skal drøftes på seminaret, hvordan det skal faciliteres, og hvordan direktionen skal forberedes, har de specifikt drøftet Michaels rolle på seminaret, og hvordan den skal 'spilles' for at sikre, at direktionen bakker op omkring Hans' valg af konsulenter og deres tilgang til implementeringen af ledelsesreformen. I den forbindelse har især Jan udtrykt behov for at se noget mere af, hvad Michael kan som konsulent, og det bliver derfor besluttet, at Michael skal holde et teoretisk oplæg i starten af seminaret, der samtidig skal give et indtryk af hans forhold til, hvordan man arbejder med organisationer og ledelse generelt. Han bestemmer selv indholdet i oplægget, det skal blot tage udgangspunkt i hans vurdering af, hvad de har brug for at arbejde med i deres ledelsesudvikling som direktion.

I forberedelsen af seminaret bliver de forestillinger om netværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle altså aktualiserede på måder, hvor de samtidig flettes sammen med forestillinger, der bredere set gælder i ministeriet. Det er således som eksternt rekrutteret medlem af battleteamet, at Michael positioneres som ekspert med viden om ledelsesudvikling og strategiimplementering og som kompetent til at facilitere direktionens udviklingsproces og at holde et ekspertoplæg på seminaret med direktionen. Med disse positioneringer bliver det samtidig Michaels forpligtelse at holde ekspertoplægget på måder, der både konstruerer god ledelse som koncernstrategisk objekt og samtidig etablerer en asymmetrisk autoritetsrelation mellem ham og direktionens medlemmer, der kan bidrage til, at der udvikles et styringsnetværk omkring implementeringen af ledelsesreformen i ministeriet. Imidlertid er det ikke kun Michaels medlemskab af battleteamet, der på den måde skal aktualiseres på seminaret. Den specifikke opmærksomhed på, at Michael skal holde sit oplæg på en måde, der samtidig skaber troværdighed omkring Hans' valg af konsulenter og fremgangsmåder, som understreges af Jans behov for at 'vide mere om, hvad Michael kan', indikerer, at der også internt i ministeriet er forestillinger om, hvilke netværk af relationer, der skal etableres, såfremt

implementeringsprocessen skal lykkes. Hvis der skal etableres en asymmetrisk autoritetsrelation mellem Michael og direktionen, inden for hvilken de kan forholde deres egen ledelsespraksis til de normer for god ledelse i et ministerium, som Michael foreslår fra sin ekspertposition, skal han ikke bare holde oplægget. Det skal også fremføres på en måde, så han fremstår troværdig i direktionens og måske især Jans øjne. Med denne bestilling udvikler Michaels oplæg sig til ikke kun at være et middel i konstruktionen af koncernrelevant ledelse som strategisk objekt og dermed i etableringen af det diskursive mulighedsrum, som direktionen skal udvikle deres egen ledelsespraksis indenfor, men til også at være en bedømmelsesarena for Michaels formåen som input til Jans vurdering af Michaels egnethed som konsulent for direktionen. Hvis Michael afholder ekspertoplægget, positioneres han altså ikke kun som ekspert i ledelse, men som en ekspert i ledelse, der er på prøve i direktionen, og i samme bevægelse positioneres direktionen, eller i hvert fald Jan, både som subjekter for de forpligtelser, som Michaels oplæg kunne pege på, og som potentielle dommere over Michaels præstationer. Positioneringer, der som beskrevet ovenfor, bakkes op af de komplekse forestillinger om netværk, der er indskrevet i Must Win Battle.

Som beskrevet i kapitel 2 kan positioneringen af Michael som ekspert på prøve i en diskurspsykologisk optik ses som en interaktiv positionering, da den sker gennem de måder, som de andre deltagere i interaktionen konstruerer en storyline om, hvad et godt seminar er, og hvad en god forberedelsesproces er, og dermed fordeler subjekt-positioner. Som beskrevet i kapitel 2 henviser begrebet storyline i denne sammenhæng til det fænomen, at samtaler og andre interaktioner organiserer sig i levede fortællinger, som samtidig fordeler positioner blandt deltagerne (gennem refleksiv og interaktiv positionering). Den storyline, der folder sig ud i en specifik sammenhæng, både formes af og får betydning for, hvordan deltagerne kan forstå sig selv, og konstruktionen af den specifikke storyline vil således både trække på deltagernes forståelser af dem selv som professionelle og andre tilgængelige fortolkningsrepertoirer, som igen er informeret af bredere diskursive ressourcer. Konstruktionen af den storyline, der positionerer Michael som *ekspert på prøve*, sker både med henvisning til de positioner, der er integreret i de forestillinger om netværk, der er indskrevet i Must Win Battle, såvel som ministeriet i øvrigt. Og som sådan er den interaktive positionering af Michael som ekspert-på-prøve med til at konstruere rammerne for, hvordan han er forpligtet til at forstå sig selv som professionel.

5.1.5. *Michaels forhandling af ekspertpositionen – den procesorienterede ekspert*

Imidlertid er det som bekendt ikke givet, hvordan den subjekt-position, som Michael tilbydes, specifikt aktualiseres: Det afhænger blandt andet også af, hvordan Michael tager den interaktive positionering op og 'svarer' gennem en refleksiv positionering af sig selv, f.eks. med henvisning til sin forståelse af sig selv som professionel, som den har udviklet sig igennem den tid, hvor han har beskæftiget sig med de idéer, der ligger til grund for, hvordan man er en god proceskonsulent. Lad os derfor nu se nærmere på, hvordan han responderer på positioneringen som ekspert i ledelse og som forpligtet til at levere et ekspertoplæg på en måde, der kan fremstå troværdigt i direktionen, og hvordan denne respons bidrager til konstruktionen af en storyline omkring seminaret.

Den første respons kommer i og med, at konsulenterne beslutter sig for, at direktionen skal have en hjemmeopgave forud for oplægget. De vælger derfor at sende en artikel, som Michael har skrevet ud til direktionens medlemmer. Artiklen omhandler 'det uperfekte lederskab'[51] og er kort fortalt et opgør med idéen om, at det er muligt at sige noget generelt om, hvad godt lederskab er. Det er et argument for, at ledelse i stedet må betragtes som en uafsluttet proces, en undersøgelsesproces, som finder sted i lederes daglige deltagelse eller indlejring i et fortløbende flow af aktiviteter. I artiklen argumenterer Michael videre for, at enhver sandhed om god ledelse derfor må betragtes som et udtryk for en midlertidig tænkemåde, der konstant kan revideres i takt med lederens responsive indstilling til organisationens løbende aktiviteter. Inspireret af filosoffen Richard Rorty påpeger Michael i artiklen, at lederens indstilling derfor ideelt set må minde om ironikernes indstilling, der "aldrig er helt i stand til at tage sig selv alvorligt, fordi de altid er bevidste om, at de begreber, hvormed de beskriver sig selv er genstand for forandring, de er altid bevidste om, at de endelige vokabularier er skrøbelige og betinget af omstændighederne, ligesom dem selv" (Rorty, 1999, s. 74). Artiklens tilgang til ledelse som noget skrøbeligt og midlertidigt, der ikke kan fastlægges permanent, er en grundlæggende udfordring af den ledelsestænkning, der er integreret i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline, som handler om at udvikle og implementere generelle og permanente beskrivelser eller normer for, hvad der skal kendetegne god ledelse på et specifikt ledelseslag. Direktionen får tilsendt artiklen sammen med en bog om

[51] Jeg henviser ikke til denne artikel, på grund af afhandlingens anonymisering

Leadership Pipeline, som de skal bruge i deres forberedelse af det, der i øvrigt skal foregå på seminaret.

Når Michael sammen med de andre konsulenter i battleteamet vælger at sende en artikel ud som forberedelse til seminaret, er det et eksempel på, hvordan også en artikel eller en bestemt idé om ledelse indgår i bestræbelserne på at skabe et styringsnetværk, der kan realisere ministeriets ledelsesreform. Forestiller vi os, at direktionens medlemmer læser artiklen, vil de i den proces blive positioneret som ledere og dermed forpligtet til at reflektere over den ledelsestænkning, Michael præsenterer, og se på den i forhold til de måder, de selv hidtil har tænkt på om ledelse. Som sådan bidrager artiklen og de idéer, der står i artiklen, til at udpege og udvide det diskursive mulighedsrum for, hvordan koncernrelevant ledelse kan se ud, og hvilken slags leder man i den forbindelse kan blive som medlem af direktionen. Ud over artiklen indgår også bogen om Leadership Pipeline såvel som det oplæg, Michael holder på seminaret, som aktører i konstruktionen af det diskursive mulighedsrum for, hvordan koncernrelevant ledelse kan se ud.

Fra dette perspektiv kan indholdet i det specifikke oplæg, som Michael har tænkt sig at holde på seminaret, også ses som en respons på den interaktive positionering af Michael som ekspert i ledelse. Michael forbereder således et oplæg, hvor han vil holde Nonakas pointer om, at det både er nødvendigt og produktivt med redundans i vidensproducerende organisationer (Nonaka (1991), gengivet i slides) op imod Selznicks pointe om, at det især er det atypiske og unikke, der kræver lederskab, og at det typiske blot kræver gentagelse og administration (Selznick i Einar Aaland (uden årstal, gengivet i slides). Indholdsmæssigt vil oplæggets idéer om god ledelse på den ene side bekræfte nødvendigheden af gentagelser og standardiseringer i vidensproducerende organisationer, og på den anden side udfordrer de, at god ledelse kan reduceres til administrationen af disse gentagelser. Således vil indholdet i oplægget bygge bro mellem pointen fra Michaels artikel om, at ledelse er et spørgsmål om at kunne respondere mere spontant på de udfordringer, der opstår i hverdagen (og ikke bare om at kunne følge f.eks. et ledelsesgrundlags forskrifter), og de fordringer om at standardisere ledelse gennem udviklingen af fælles ledelsesgrundlag for hvert ledelsesniveau, som Leadership Pipeline virker igennem. Fremfor at tegne et entydigt billede af, hvordan ledelse som relevant, koncernstrategisk objekt kan se ud, konstruerer konstellationen af de forskellige idéer (fra artiklen, fra Leadership Pipelinebogen og fra Michaels oplæg) et komplekst og på nogle måder modsatrettet billede, der efterlader direktionens medlemmer uden endegyldige svar på, hvilke fælles mål og interesser, de kan forpligte sig på i etableringen af de alliancer, der skal bidrage til realiseringen af ledelsesreformen.

Konsulenternes intention med at sammenstille de forskellige idéer om ledelse, er da også, at direktionens medlemmer skal lade sig inspirere af artiklen og oplægget, så de kan begynde at diskutere deres egen ledelsespraksis i lyset heraf, inden de lægger sig fast på, hvordan de vil bruge Leadership Pipeline som implementeringsværktøj.

Samtidig kan det at sende artiklen ud forud for seminaret og at holde et oplæg om ledelse, der åbner for at diskutere forskellige idéer om, hvordan god ledelse kunne se ud i ministeriet, inden direktionen skal i gang med at udvikle rammerne for ministeriets Leadership Pipeline, ses som Michaels refleksive positionering af sig selv som en *særlig* slags ledelsesekspert i respons til den i positionering af ham som ledelsesekspert, som gik forud for seminaret. En ledelsesekspert, der ikke bare stiller sig op og formidler en enkelt sandhed om, hvad god ledelse er, som tilhørerne så kan tage til sig og forpligte sig på, men som snarere konstruerer ledelse som et komplekst, modsigelsesfyldt og uperfekt fænomen. Som jeg beskrev i kapitel 2, er de måder, vi positioneres og positionerer os på i de samtaler og interaktioner, vi indgår i, blandt andet formet af deltagernes forståelser af dem selv som professionelle, dvs. vores fortællinger om os selv som professionelle, som de udvikler sig over tid, såvel som disse narrativer også formes af de interaktioner, vi indgår i. Som sådan aktualiserer Michaels refleksive positionering af sig selv som ledelsesekspert de aspekter af hans forståelse af sig selv som professionel, som henter diskursivt materiale fra det, jeg hidtil har kaldt de procesorienterede strategi- organisations og ledelsesteorier. Disse forpligter Michael og de andre konsulenter på dels at præsentere bestemte former for viden (f.eks. teorier, der peger på, at normerne for god ledelse ikke kan fastlægges én gang for alle, og at der i stedet skal være plads til spontane og uperfekte responsformer) og dels bevidst at lade noget i dialogen med andre være åbent og til forhandling. Michaels refleksive positionering af sig selv konstruerer dermed en lidt tvetydig position som procesorienteret ledelsesekspert.

Imidlertid ændrer Michaels refleksive positionering af sig selv som procesorienteret ledelsesekspert ikke på den præmis, som den storyline, der udviklede sig forud for mødet, slog an, og som bakkes op af de forestillinger om netværk, der er integreret i Must Win Battle: Effekten af det udsendte kapitel og oplægget skal gerne være, at der etableres en asymmetrisk autoritetsrelation mellem Michael og direktionens medlemmer i og med at de, paradoksalt nok, anerkender Michael som en autoritet på ledelsesområdet – som én, hvis viden om, hvad der er god ledelse i ministeriet er til at regne med, og som de derfor trygt kan anvende i den fremadrettede konstruktion af koncernrelevant ledelse som relevant strategisk objekt og i deres eget arbejde med at udvikle nye relationer og positioner. Ud over at Michaels ekspertoplæg indholdsmæssigt skal

bidrage til konstruktionen af koncernrelevant ledelse som strategisk objekt, skal det som sådan bidrage til, at Michael kan opretholde positionen som ekspert over tid og dermed vise sig værdig til at arbejde med direktionens egne udviklingsprocesser.

Jeg har indtil nu behandlet de forestillinger om netværk af alliancer mellem forskellige aktører og om, hvad der forudsætter dem, som konsulenterne og ministeriets aktører har trukket på i forberedelsen af det første seminar, og som både er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle såvel som i fortolkningsrepertoirer i ministeriet og i konsulenternes bagland.

I næste del af kapitlet vil jeg præsentere min analyse af en række centrale begivenheder på selve seminaret, som viser, om og hvordan disse forestillinger aktualiseres, herunder hvordan identitetskonstituerende og affektive praksisser indgår i aktualiseringen af forestillingerne og med hvilke betydninger.

5.2. Del 2: Et ekspertoplæg om ledelse og dets efterdønninger

5.2.1. Jan er også ekspert på ledelse

> Lokalet på konferencecentret er indrettet i hestesko. I midten af hesteskoen sidder departementschefen Jan. De øvrige direktører er fordelt omkring ham. I hver yderside sidder konsulenter og medarbejdere fra HR. Konsulenterne Michael og Peter står oppe i det ene hjørne. Koncerndirektøren Hans byder kort velkommen og præsenterer først mig som ph.d.-studerende tilknyttet projektet og dernæst Peter og Michael. Derefter rejser Jan sig og stiller sig op foran hesteskoen. Han vil gerne sige et par ord om, hvordan han opfatter, hvad god ledelse er, nu, hvor han har lejligheden til at tale til alle på en gang (Feltnoter, 12-12 seminar med direktionen)

I ovenstående beskrivelse af mødets start er det især værd at hæfte sig ved, at Jan som en del af sin introduktion til seminaret gerne vil benytte lejligheden til at fortælle lidt om, hvordan god ledelse ser ud fra hans perspektiv. Som en del af min deltagelse på de forberedende møder mellem konsulenterne, Hans og Koncern-HR, går det op for mig, at Michael ikke er den eneste, der har en teoretisk funderet tilgang til ledelse. Jan har tidligere undervist på CBS og er – efter eget udsagn – en af de personer i Danmark, der ved mest om organisations- og ledelsesteoretikeren Ralph Stacey (2001). Hans forståelse af sig selv som professionel åbner med andre ord for, at han også kan positionere sig refleksivt som ledelseseksper, hvorfra han forpligtes til at udtale sig om, hvad

god ledelse er fra et mere teoretisk perspektiv. Denne positioneringsmulighed udnytter han på de første minutter af seminaret i januar, hvor han giver en lille åbningsprolog:

> ”Jeg har tænkt en del over, hvad ledelse er, og vil gerne begynde med en lille historie: Ledelse handler om udveksling mellem mennesker. Organisationer er ikke andet end relationer mellem mennesker. Og det er derfor, at det er vigtigt at starte med lederudvikling. Lederudvikling i organisationen vil altid starte med os selv. Den måde, vi agerer sammen på i en organisation. Hver gang vi kommer til at snakke, reflektere, blive provokerede, skal vi huske, at den måde, vi taler på, både kommer til at stille krav udadtil i organisationen og til den måde, vi kommer til at agere sammen på internt. Nu har vi strukturerne for den nye koncern på plads, og det er så i dag, vi skal lægge fundamentet og få tegnet ambitionen for god ledelse sammen. Men ledelse handler også om evnen til at skabe de nødvendige forandringer – er vi i stand til at skabe de nødvendige forandringer og flytte organisationen fra én tilstand til en anden? Det er dét, der er det fede: Vi har ansvaret for, at det sker. Det starter hos os: Hvordan kigger vi på hinanden? Hvordan starter vi? Hvordan hjælper vi hinanden? Vi kan kun lykkes, hvis vi gør det sammen.” (Optagelse, 12-12 seminar med direktionen)

Jan slutter af med en noget indforstået kommentar til forskellene mellem hans og Michaels perspektiv på god ledelse. Han er således ikke helt enig med Michaels videnskabsteoretiske udgangspunkt:

> ”Om et øjeblik skal vi høre Michaels oplæg. Jeg glæder mig til at blive udfordret på min egen selvforståelse. Jeg tilhører den senmoderne skole, når det kommer til ledelse, jeg er senmodernist, men jeg ved, at Michael kommer et andet sted fra.” (Optagelse, 12-12 seminar med direktionen)

I oplægget henviser Jan blandt andet til en forståelse af ledelse, der ikke umiddelbart adskiller sig specielt meget fra den, Michael præsenterer i sin bog, og som de procesorienterede konsulenter generelt trækker på: Ledelse er noget, der sker i en udveksling mellem mennesker, og organisationer er noget, der består af relationer. Udviklingen af god ledelse sker i de samtaler, man har internt i direktionen og de krav, der derigennem vokser frem til direktionen selv og til resten af organisationen. Imidlertid afslutter Jan alligevel med at markere sit perspektiv på god ledelse som forskelligt fra Michaels: Hans perspektiv hviler på et senmoderne og dermed mere realistisk fundament til forskel fra Michaels udgangspunkt.

Med sit indlæg positionerer Jan sig refleksivt som en person, der både har en holdning til, hvordan god ledelse skal se ud i ministeriet og et teoretisk kendskab til forskellige ledelsesteorier. I og med at Jan italesætter god ledelse som et spørgsmål om at sætte fokus på de samtaler, man har internt i direktionen, bidrager han til at forstærke og supplere det billede af, hvad der kunne være koncernrelevant ledelse. Dette billede slår også Michaels bogkapitel og senere hans oplæg an og kommer til at udgøre det diskursive mulighedsrum, inden for hvilket direktionens medlemmer efterfølgende kan vurdere og regulere deres egen ledelsespraksis: God ledelse er ikke bare et spørgsmål om at kortlægge prioriteringer, værdier og kompetencer for hvert ledelsesniveau i ministeriet, som Leadership Pipeline fordrer, eller om at indtage et ironisk – i Rortys forstand - forhold til de begreber, man beskriver sig selv med som leder, som Michaels bog lægger op til. Tager vi Jans prolog for gode varer, er det også et spørgsmål om at blive bevidst om, hvordan man kigger på hinanden internt i direktionen, og hvilken betydning det får for de krav, man efterfølgende kan stille til sig selv og til omverdenen. Om end der umiddelbart er nuanceforskelle i Jans billede af, hvordan direktionen skal arbejde med deres egen ledelse og det oplæg, Michael efterfølgende vil afholde, indikerer første del af hans prolog, at han allierer sig med konsulenterne i en fælles målsætning om at sætte ledelse på dagsordenen i direktionen og dermed positionere direktionens medlemmer som subjekter for Must Win Battle 3.

Jans afsluttende kommentar forstærker hans refleksive positionering af sig selv som ledelseseksperт, i og med at han henviser til teoretisk distinktion mellem sit eget senmoderne udgangspunkt og Michaels udgangspunkt. Med denne henvisning sker der samtidig en interaktiv positionering af Michael som værende i opposition til ham selv, hvilket markerer, at der muligvis alligevel er en større forskel mellem hans perspektiv på god ledelse og det perspektiv, som Michael efterfølgende vil præsentere, end selve indholdet i hans prolog umiddelbart indikerer. I løbet af Michaels oplæg viser det sig, at denne positionering af Jan som værende i en potentiel opposition til Michael blot var den første i en længere udveksling mellem Jan og Michael om, hvad god ledelse er, som finder sted under oplægget.

5.2.2. Etableringen af en akademisk kampzone

> Michael har egentligt forberedt en slidepakke, men beslutter sig i situationen for at holde oplægget delvist improviseret, hvilket han orienterer deltagerne om: 'Jeg har taget en masse slides med, men vil tage udgangspunkt i nogle hovedpointer og give plads til spørgsmål fra jer, så oplægget kan tage den drejning, I har brug for', fortæller han, inden han går i gang.

> Han er ikke nået særligt langt, før Jan afbryder ham første gang. Han stiller spørgsmål til oplægget på den måde, hvor det i første omgang lyder som om, han egentlig hjælper Michael til at udfolde nogle af pointerne på måder, der kunne være hjælpsomme for de andre tilhørere. Men undervejs fortsætter han med at afbryde, og langsomt udvikler det sig mere og mere til en diskussion mellem Michael og Jan om, hvad vilkårene for ledelse er i ministeriet, og i hvilket omfang idéen om redundans som nødvendigt vilkår i vidensproducerende virksomheder kan overføres til et ministerium, og de andre pointer i oplægget falder i baggrunden. Af og til kommenterer eller blander nogle af de øvrige deltagere sig, men størstedelen af tiden er det Jan og Michael, der har diskussionen. Så lytter de andre tilsyneladende, nogle ser ud til at miste koncentrationen, mens andre bevarer interessen. De mange spørgsmål trækker oplægget ud, og i den sidste del af oplægget sidder alle tavse. Jeg selv er træt i hovedet af at have skullet koncentrere mig om Michaels pointer i meget lang tid og savner, at der bliver samlet op eller andet, der kan fokusere oplægget igen. Da Michael er færdig, er der da også gået halvanden time, hvilket er dobbelt så længe, som oplægget inklusive spørgetid oprindeligt var planlagt til at vare. Forsinkelsen betyder, at konsulenterne må lave om på programmet, og de holder derfor møde i pausen (Feltnoter, 12-12 seminar med direktionen)

Under oplægget er det på indholdssiden ikke forskellen mellem en senmoderne ledelsestænkning og Michaels ledelsestænkning, der organiserer interaktionen mellem de to, men hvorvidt en af delpointerne i Michaels oplæg er anvendelig i en ministeriel kontekst (hvorvidt begrebet om redundans er relevant, når det ikke direkte drejer sig om en vidensproducerende virksomhed). Imidlertid var det ikke den indholdsmæssige dimension i interaktionen, der primært tiltrak min opmærksomhed, da jeg sad som observatør på seminaret, og da jeg efterfølgende gennemgik mine noter og optagelserne af Michaels oplæg, men snarere den måde, som interaktionen mellem Jan og Michael folder sig ud på, og den effekt den tilsyneladende har på, hvordan de andre deltagere kan være til stede i lokalet.

Således afbryder Jan gentagne gange Michael undervejs i hans oplæg, og Michael svarer villigt på de spørgsmål, som Jan og sidenhen flere af de øvrige direktører stiller, hvilket gør, at oplægget trækker ud, og programmet skrider. Forstyrrende spørgsmål og kommentarer behøver ikke som sådan at være et problem, når man holder et teoretisk oplæg. Fra konsulenternes proceskonsultative perspektiv kan det faktisk være ret afgørende, at deltagerne på den måde engagerer sig i det, en oplægsholder fortæller, da et teoretisk oplæg alene godt kan have en passiviserende effekt på tilhørerne, hvor de mister kontakten til deres egne perspektiver på god ledelse. Imidlertid virker det fra observatørpositionen ikke som om, at afbrydelserne primært er styret af deltagernes nysgerrighed på emnet eller af, at de byder ind med deres egne ledererfaringer for at kvalificere Michaels pointer, men snarere af at det gælder om at udfordre og vise opposition

i forhold til de pointer, som Michael kommer med. Med andre ord har deltagernes måder at afbryde Michael på under hans oplæg betydning for den storyline, der kan udvikle sig omkring oplægget.

Ser vi på interaktionen i lyset af Jans indledende refleksive positionering af sig selv som en, der også har en holdning til, hvad god ledelsesteori er, kan den også ses som en refleksiv positionering som akademiker. Fra dette perspektiv kan hans afbrydelser forstås som handlinger, der legitimeres gennem et akademisk fortolkningsrepertoire, der samtidig konnoterer situationen som en kampzone for forskellige teoretiske perspektiver på, hvad god ledelse er. Konnoteringen af situationen som akademisk kampzone positionerer samtidig Michael i opposition til Jans ståsted med en forpligtelse til at svare for sig, en forpligtelse, som Michael umiddelbart tager på sig, da Jan begynder at stille spørgsmål under selve oplægget. Når Michael påtager sig forpligtelsen til at svare for sig, behøver det ikke at betyde, at han også trækker på et akademisk fortolkningsrepertoire. Det kan begrundes inden for det proceskonsultative fortolkningsrepertoire, jeg skitserede ovenfor, hvor det at svare på deltagernes spørgsmål i en undervisningssammenhæng er koblet til en bestræbelse på at involvere så mange forskellige perspektiver som muligt og dermed give plads til flertydighed og muligheden for, at flere oplever ejerskab over den situation, der folder sig ud.

Imidlertid udvikler interaktionen mellem Jan og Michael sig til i højere og højere grad at have karakter af, at Michael ikke bare skal svare på spørgsmålene, men skal forsvare sit valg af ståsted, og det bliver svært for ham at bevæge sig videre i sit oplæg. Det akademiske fortolkningsrepertoire kommer tilsyneladende umiddelbart til at dominere situationen og legitimere en interaktionsform, der er præget af angreb/forsvar. Dette kan forklare, hvorfor nogle af de andre direktører nu også begynder at afbryde Michael i samme kritiske tone som Jan.

Det er dog ikke alle direktørerne, som engagerer sig direkte i interaktionen omkring Jan og Michael. Nogle kigger ud ad vinduet, andre ned i deres papirer eller stirrer tomt ud luften – allesammen praksisser, der spreder en stemning af kedsomhed eller manglende koncentration i lokalet. Som sådan er der altså nu en situation, hvor der er en intensivering af stemningen omkring interaktionen mellem primært Michael og Jan, men også de direktører, der i øvrigt deltager i diskussionen. Samtidig er der en form for afmatning blandt de direktører, der ikke deltager. Afmatningen breder sig imidlertid i takt med, at oplægget fortsætter: Flere og flere af deltagerne kigger ud ad vinduet, i noterne, osv., og som beskrevet ovenfor har jeg også selv noteret i mine

feltnoter, at jeg har mistet koncentrationen, og at jeg fra konsulentpositionen savner, at der enten bliver samlet op eller bragt mere dialog ind i rummet for at bryde med den dynamik, der nu er skabt.

Men hvordan kan vi forstå, at interaktionen på et direktionsseminar, der skal omhandle god ledelse i et ministerium, kommer til at trække på et akademisk fortolkningsrepertoire, der rekrutterer såvel Jan og Michael som et par af de andre direktører og dermed udvikler sig som en levet akademisk kampzone? I første omgang er det som bekendt Jan, der slår tonen an til denne storyline med sin positionering af sig selv som senmoderne og dermed forskellig fra Michael. Fra mit øvrige feltarbejde ved jeg, at Jan er inspireret af Ralph Staceys kompleksitetsteori, som han har arbejdet med i mange år, hvilket kan begrunde hans reference til de videnskabsteoretiske forskelle mellem hans og Michaels tilgange til ledelse. Men samtidig kan forskellene mellem hvilke ledelsesteorier, Jan og Michael har fordybet sig i (og dermed mellem de diskursive ressourcer, som de også hver især trækker på i deres forståelser af dem selv som professionelle), også begrunde, hvorfor Jan flere gange inviterer Michael ind i kampzonen, og at Michael ikke responderer med entydigt at tage kampen op. Hvis Jan har arbejdet dedikeret med Staceys ledelsesteori, er han forpligtet til at se udviklingen i organisationer som noget, der sker, når konflikter mellem forskellige intentioner mødes og brydes (Stacey, 2001). Hans positionering af Michael som værende i opposition til ham selv og hans gentagne afbrydelser kan dermed ses som et udtryk for, at han udlever disse forpligtelser ved at invitere Michael til at lade deres forskellige intentioner brydes. Michaels forståelse af sig selv som professionel, som den er formet af Rorty, men også af den systemiske og social-konstruktionistiske tilgang, forpligter ham imidlertid til at være langt mere harmonisøgende og til at se konfliktuerende intentioner og positioner og dermed konfliktprægede situationer som socialt konstruerede og som noget, der i forlængelse heraf ikke skal opsøges og leves ud, men skal dekonstrueres med henblik på i stedet at konstruere et fælles sted at fortsætte fra (Haslebo, 2004). Anskuer vi interaktionen mellem Michael og Jan gennem Michaels oplæg som formet af, hvordan deres teoretiske præferencer også indgår som fortolkningsrepertoirer i de måder, de definerer situationen på og de måder, de positionerer sig selv og andre på, bliver det tydeligt, at den måde de hver især bringer deres forståelser af dem selv som professionelle i spil på mødet, får en helt central rolle i forhold til, hvad der kan lade sig gøre omkring oplægget.

5.2.3. *Statusritualet: Et skridt mod et gryende styringsnetværk?*

Imidlertid forklarer dét, at Jan og Michaels positioneringsprocesser er formet af deres forståelser af dem selv som professionelle, ikke de måder, de øvrige deltagere deltager på (aktivt såvel som passivt) i interaktionen. Her kan Collins begreber om status og magtritualer (Collins, 2004), som jeg introducerede i kapitel 2, bidrage til at kaste lys over, hvordan interaktionen mellem Jan og Michael samtidig opbygger en følelsesmæssig energi blandt (nogle) af deltagerne, som kan tænkes at bidrage til den første skrøbelige aktualisering af de forestillinger om styringsnetværk, der skal bidrage til at realisere Must Win Battle 3.

Igennem det etnografiske feltarbejde er det blevet klart, at Jan er den eneste i direktionen, der eksplicit har en akademisk funderet interesse i ledelsesteori. Det betyder også, at de øvrige direktører, der deltager i interaktionen, sandsynligvis ikke på samme måde er indrullerede i et teoretisk funderet fortolkningsrepertoire, men i højere grad blot følger den legitimering af en 'afbrydelsesdynamik', som Jans engagement har sat i gang med de positioneringsforpligtelser, der hører til her. Samtidig er ikke alle direktørerne aktive i interaktionen, og i takt med at interaktionen mellem Jan og Michael skrider frem, bliver flere og flere passive. Fra dette perspektiv kan den interaktionsform, der udvikler sig mellem Michael og Jan, og som kun breder sig til enkelte af de andre direktører, betragtes som en ekskluderende interaktionsform. Da interaktionen mellem Jan, Michael og de direktører, der i øvrigt er aktive, samtidig er præget af en intens stemning, og der samtidig breder sig en mere afmattet stemning blandt de direktører, der ikke deltager i interaktionen, bliver det relevant at undersøge, hvordan vi kan forstå sammenhængen mellem den interaktionsform, der udvikler sig, og de stemninger eller affekter, der i den forbindelse opstår. I den forbindelse tilbyder Collins begreber om status- og magtritualer en forståelsesramme. Som jeg beskrev i kapitel 2 definerer Collins i sit arbejde forskellige typer af interaktionsritualer, som bidrager til at opbygge den emotionelle energi i grupper af mennesker på forskellige måder, hvorigennem deres tilknytning til gruppen formes (Collins, 2004). Som nævnt, beskriver han han et *statusritual* som en interaktionsform, hvor nogle mennesker indtager en central status i interaktionen ved at være eller blive centrum for opmærksomhed, hvormed andre automatisk vil blive marginaliserede. I et statusritual bliver det at have status et spørgsmål om i hverdagstale at være populær. Statusritualet er dermed samtidig en inklusionsproces, hvor den eller dem, der centreres i samtalen, inkluderes i den sociale orden, hvilket samtidig betyder, at dem eller det, der ikke umiddelbart indgår i ritualet, ekskluderes. Ritualet virker imidlertid kun i kraft af den

emotionelle intensitet, som deltagerne opbygger gennem ritualet ved at lade forskellige symboler (ting, begreber eller idéer) med energi. Ritualets succes afhænger af, om deltagerne formår at opbygge emotionel intensitet igennem interaktionen. I det omfang det lykkes, vil den eller de personer, der er mest i centrum for interaktionen (den eller de 'sociometriske stjerner' (Collins, 2004, s. 116)), opleve det største emotionelle udbytte af situationen og dermed også den største effekt af det medlemskab af gruppen, som statusritualet bidrager til. Som beskrevet i kapitel 2, er et statusritual forskelligt fra det, som Collins beskriver som et magtritual. Begrebet magtritual henviser til, at nogle af deltagerne i interaktionen har mulighed for at kontrollere andre deltagere gennem ritualet, hvilket samtidig betyder, at andre deltagere i interaktionen vil indgå passivt eller måske endda modvilligt i interaktionen. Det kan for eksempel være, at der bliver givet en ordre - eller lanceret bestemte rigtige versioner af, hvad der kendetegner god ledelse - som de øvrige deltagere forpligtes til at acceptere. Den emotionelle dynamik i magtritualet er, at dem, der dominerer i ritualet, opretholder deres egen emotionelle energi gennem denne dominans, hvorimod dem, der modtager ordren, typisk præges af mere blandede følelser. Hvor statusritualet konsoliderer, hvem der er inde, og hvem der er ude, konsoliderer magtritualet, hvem der må afgive ordrer, og hvem der må finde sig i positionen som passive og eventuelt modvillige modtagere af disse ordrer.

Ser vi på interaktionen mellem Michael og Jan gennem Collins idé om, at interaktionsritualer bygger emotionel energi op mellem deltagerne i aktionen - hvilket kan forklare, hvordan de får deres virkning - bliver følgende tydeligt: Michael er egentlig inviteret ind i et magtritual, da de forestillinger om netværk, der er installeret i implementeringsværktøjet Must Win Battle, såvel som dem, der har udviklet sig gennem forberedelsen af seminaret, positionerer ham som ledelseseksperten. Hensigten med denne positionering er at etablere en asymmetrisk autoritetsrelation, hvorfra præmisserne for hvordan man kan forstå god ledelse i ministeriet kan klargøres over for direktionens medlemmer. Hvis magtritualet skal fungere, kræver det, at direktionens medlemmer både anerkender de sproglige symboler for god (koncernrelevant) ledelse, som Michaels oplæg trækker på, såvel som hans position i magtritualet som den, der dikterer disse symboler[52]. Imidlertid blander Jan sig ret tidligt i magtritualet. Qua sin position som

[52] Følger vi Collins definition af magtritual, vil det samtidig, hvis det lykkes, opbygge emotionel energi i gruppen. Det positive udbytte af denne energi vil dog primært tilfalde Michael, som er ordregiveren i ritualet, og effekten vil være, at han vil blive endnu tættere knyttet til de sproglige symboler for god ledelse, som oplægget introducerer.

departementschef kan det umiddelbart se ud, som om han med sin positionering af sig selv som ledelseseksperter ønsker at overtage positionen som ordregiver i ritualet. Imidlertid kan hans positionering også læses som en transformation af interaktionen fra at være et magtritual til at være et statusritual. I dette statusritual skaber de to ledelseseksperter, Michael og Jan, på den ene side en inderkreds omkring god ledelse som diskursivt objekt, hvorved objektets symbolværdi og betydning for gruppetilhørsforholdet styrkes. Dette afspejles i, at nogle af direktørerne begynder at engagere sig i diskussionen også. Og på den anden side konkurrerer de også om, hvem der besidder den mest populære version af begrebet, hvilket samtidig muliggør en udgrænsning af en af dem over tid. Under alle omstændigheder indebærer statusritualet også konstruktionen af en potentiel 'yderside', som her bliver de medlemmer i direktionen, som ikke er engagerede i de diskussioner, der dukker op, men i højere grad fungerer som passivt publikum. Som sådan er statusritualet faktisk effektivt i den specifikke interaktion mellem Michael og Jan, i og med at det styrker en dynamik, hvor det at være inkluderet i gruppen er knyttet til i hvilket omfang man har mulighed for at engagere sig i en (akademisk) diskussion omkring, hvad god og koncernrelevant ledelse vil sige. Interaktionen kan med andre ord bidrage til, at det bliver forbundet med status at engagere sig emotionelt i diskussioner omkring, hvad koncernrelevant ledelse er, om end den samtidig kan betyde, at enten Jan eller Michael udgrænses i disse diskussioner.

Da det er muligt at forstå etableringen af fungerende styringsnetværk omkring ledelsesreformen i direktionen som værende afhængigt af, at deltagerne på forskellige måder engagerer sig i god ledelse som diskursivt objekt, kan denne form for engagement være et skridt på vejen. Samtidig er det et skrøbeligt skridt, da den samtidig kan indebære, at den asymmetriske autoritetsrelation mellem Michael og direktionen, som implementeringsarbejdet også skal virke igennem, udfordres.

5.2.4. Michael trækker sig fra kampen

Den akademiske kampzone mellem Michael og Jan genetableres om aftenen i en samtale, jeg har med Jan, hvor han problematiserer Michaels akademiske kompetencer. Samtidig viser denne genetablering, hvor skrøbeligt det gryende styringsnetværk omkring en fælles interesse i god ledelse mellem Michael og Jan reelt er, og hvordan det trues af andre måder at forstå situationen på, som også aktualiseres.

> Da aftenens proces er færdig, kommer Jan over til mig for at høre mere om mit projekt. Jeg fortæller om, hvordan jeg har været optaget af Ralph Staceys tanker (som jeg var i begyndelsen), og han fortæller, at han er et af de mennesker, der ved mest om kompleksitetsteorien, herunder Staceys arbejde, i Danmark, og at han blandt andet har undervist på CBS i dette i mange år. Samtalen glider videre over i at handle om Michaels artikel, hvor han også har integreret elementer fra kompleksitetsteorien i en analyse af en bestemt konsulentopgave, som han selv har gennemført. Jan er ikke begejstret. Han synes, artiklen fremstår som en ukritisk hyldest til Michaels egne bedrifter som leder, men at Michael samtidig ikke helt har forstået den teori, han arbejder med. Jeg er splittet: Skal jeg gå ind i samtalen med Jan på lige fod med ham som to akademikere, der diskuterer en tredje akademikers arbejde? Eller skal jeg anerkende ham som konsulenternes og dermed også min opdragsgiver og bare give ham ret? I det samme kommer Michael over. Jeg vil gerne invitere ham ind i samtalen, så han ikke oplever, at jeg står og 'bonder' med en af nøglepersonerne i hans konsulentopgave, uden at han kan være med. Men jeg er i tvivl om, hvordan vi skal gøre det, når nu det er hans eget arbejde, vi taler om. Jeg vælger at være meget transparent for at undgå, at situationen bliver for mystisk: 'Vi står lige og taler om din artikel, som Jan også har læst og tænkt en masse om…', siger jeg. Jan gentager sin kritik, dog i en lidt blidere version. Michael trækker sig tilbage og svarer ikke rigtigt. Det virker, som om han er utilpas ved situationen (Feltnoter, 12-12 seminar med direktionen).

I samtalen med mig vurderer Jan Michaels akademiske kompetencer og positionerer dermed samtidig sig selv som værende i en akademisk overlegen position i forhold til Michael, hvorfra han er i stand til at gennemskue og vurdere dybden og kvaliteten af og motivet for Michaels arbejde. Dette sker imidlertid i første omgang i relation til mig som erhvervsforsker, hvilket kan ses som en reaktualisering af det akademiske fortolkningsrepertoire, som han også tidligere har aktualiseret, og som en invitation til en ligeværdig diskussion mellem to akademikere om en tredje akademikers arbejde. I og med at jeg også er knyttet til Reflexion som konsulent, læser jeg imidlertid hans invitation ind i et andet fortolkningsrepertoire, der i højere grad drejer sig om, hvad det vil sige at være en professionel konsulent i relation til en kunde – et repertoire, der automatisk etablerer en asymmetrisk autoritetsrelation mellem Jan og mig, hvor jeg påtager mig positionen som repræsentant for konsulenterne. Fra denne position oplever jeg det som problematisk, at konsulenternes hovedsponsor nu står og kritiserer en af nøglekonsulenternes arbejde, da det kan betyde, at han måske er utilfreds. Herfra er jeg også forpligtet til at være transparent omkring, hvad vi taler om, da Michael kommer over til os. Hvis der er gryende uoverenstemmelser mellem kunden og konsulenterne, kan jeg – fra min primære position som erhvervsforsker – ikke gøre noget ved det, og jeg er i stedet forpligtet til at orientere konsulenterne. Imidlertid trækker Michael sig fra samtalen i stedet for tage kritikken op, og hverken den

potentielle akademiske kampzone og det statusritual, der er knyttet til det, eller den potentielle kunde-leverandørrelation bliver aktualiseret.

5.2.5. Psykologisering af Jans adfærd

Som beskrevet i kapitel 3 har jeg interviewet Michael efter møderne med direktionen, blandt andet for at få hans fortælling om, hvad der skete på møderne. Hans fortælling gør det muligt at forstå, hvorfor han trækker sig fra samtalen med Jan, i lyset af hvordan han selv har oplevet, hvordan relationen mellem ham og Jan udviklede sig undervejs i forberedelserne til seminaret og på selve seminaret. Han fortæller således, at han allerede under forberedelserne havde en oplevelse med Jan, som fik ham til at tænke: "Det er dælme en mærkelig stil" (interview med Michael). Under det forberedelsesmøde til seminaret, som Michael havde holdt med Jan og Hans, havde Michael brugt lang tid på at fortælle om sin egen tilgang til ledelsesudvikling, som blandt andet også er inspireret af kompleksitetsteori og Ralph Stacey. Først halvvejs i mødet havde Jan 'bekendt kulør' og fortalt, at han selv var en af Danmarks førende eksperter på området. Michael oplevede det, som at Jan dermed kommunikerede til Michael: 'Det kan godt være, du ved noget om det her, men jeg er jo den førende på det her område….', hvilket Michael oplever som mærkeligt og som en depositionering af ham selv som den ekspertkonsulent, han ellers var hyret ind som. Han ser interaktionen mellem ham og Jan på selve seminaret i forlængelse af denne episode, hvor han beskriver det som, at Jan hele tiden vil tale med:

> "Flere gange måtte jeg simpelthen sige: 'Prøv at gemme dine kommentarer, vi skaber plads til, at I kan reflektere over de her ting, nu prøver jeg at komme med nogle ting, og så får I lov at snakke…', og der gik 2 minutter, og så afbrød han igen. Altså. Hensynsløst. Han spillede ikke med på… Jeg kunne ikke sætte konteksten og holde den, for han afbrød bare… Det var en speciel situation, og den skaber selvfølgelig en særlig stemning i rummet, når der er uklarhed over, hvem der egentligt taler her, hvem der holder et oplæg – dig eller mig." (Interview med Michael)

Det, jeg hidtil har betegnet som en akademisk kampzone, hvor etableringen af et statusritual mellem Jan, Michael og enkelte medlemmer i direktionen kan betragtes som en gryende, men skrøbelig, aktualisering af alliancer omkring en fælles interesse i at etablere, udvikle og kvalificere god ledelse som koncernrelevant strategisk objekt, opleves altså anderledes af Michael. Han ser i højere grad Jans adfærd som en invitation til konkurrence, som han betragter som mærkelig, depositionerende og som potentielt underminerende for det arbejde, han er blevet bedt om at lave, herunder at træde i karakter over for direktionen som ekspert i ledelse.

Michael fortæller videre, at erfaringerne med Jan over tid efterhånden begynder at give ham en 'psykologisk stemme' der får ham til at reflektere over, om:

> "…vi egentlig har en departementschef her, som har en del mindreværd, som render rundt med en usikkerhed på sig selv, som der så bliver kompenseret for ved at konkurrere, ved at positionere sig selv på sådan en subtil måde." (Interview med Michael, 2014)

Genbesøger vi interaktionen mellem Jan og Michael på seminaret fra dette perspektiv, kaster det et nyt lys over, hvorfor Michael trækker sig fra samtalen med Jan og mig om aftenen. Han ser ikke det at fortsætte et statusritual med Jan omkring en fælles interesse som produktivt, da han oplever det som en utidig invitation til konkurrence, der udfordrer det mandat som ledelseseksper t, som han er forpligtet til at erobre. Michaels efterfølgende fortolkning af Jans adfærd indenfor et psykologiserende fortolkningsrepertoire lægger yderligere afstand til muligheden for, at Michael og Jan kan alliere sig om en fælles overordnet interesse for god ledelse i ministeriet, som ellers kan tænkes at bidrage til en etablering af god ledelse som emotionelt ladet diskursivt objekt, kan binde direktionens medlemmer sammen, hvis vi tager min analyse af deres interaktioner omkring Michaels præsentation på workshoppen et skridt videre. Og samtidig får det også betydning for, hvordan Michael fremover kan forstå og indgå i en relation til Jan, som vi især skal se nærmere på i kapitel 7.

Det er i den forbindelse tankevækkende, at når Hans i interviewet med mig fortæller om, hvordan han tænker tilbage på interaktionen mellem Michael og Jan på seminaret i januar, betoner han den ikke som problematisk. Tværtimod italesætter han interaktionen som en faglig diskussion, som var kendetegnet ved at have et formål: Den skulle bidrage til at kvalificere direktionens arbejde med Leadership Pipeline. I interviewet fortæller han også, at det først er på netværksgruppemødet i marts, at han bliver opmærksom på, hvor store udfordringer der er i relationen mellem Michael og Jan. Imidlertid blev der dog allerede på seminaret i januar generelt lagt et kim til det, som han senere refererer til som sin 'gutfeeling' af, at samarbejdet mellem direktionen og konsulenterne ikke ville komme til at køre optimalt. Før vi ser nærmere på denne del af Hans' fortælling om seminaret, skal vi lige se lidt nærmere på endnu en sekvens fra seminaret i januar.

5.2.6. Konsulent og kunsten at lede (sig selv i) en gruppe

Tilbage på seminaret i januar viser det sig, at det ikke kun er i interaktionen mellem Michael og Jan, at Michaels oplæg sætter sig spor. Som beskrevet får de mange forstyrrelser i Michaels oplæg

umiddelbart konsekvenser for dagens proces: Oplægget kommer til at tage 1.5 time i stedet for 45 minutter, og dermed forstyrres også resten af dagens program og følgelig de implementeringsstrategiske virkninger, som er tænkt ind i de forskellige temaer og processer, som dagen består af.

> I pausen efter det lange oplæg går jeg ud for at finde en tiltrængt kop kaffe. Jeg kan ikke lade være med at se på situationen fra mit eget konsulentperspektiv: Jeg er forlegen over, at Michael ikke har været mere stram med tiden og dermed har ladet programmet skride så meget. Det skal være konsulenterne, som har ansvaret for, at tidsrammen holder, og nu kommer der til at blive væsentligt mindre tid til de vigtige processer, som direktionen er samlet om, og som skal understøtte deres forståelse af og ejerskab til arbejdet med Leadership Pipeline. Jeg bliver også bekymret for direktionens oplevelse af situationen. Ved kaffeautomaten møder jeg Hans, som spørger: 'Nå Lone, hvad har du så observeret?' Jeg svarer: 'Det er nok for tidligt at sige noget om det…' Hans går selv i gang med at besvare spørgsmålet: '….at konsulenterne har svært ved at'… 'styre tiden?', foreslår jeg som direkte forlængelse af min egen forlegenhed over, at tiden er skredet '…nej, deltagerne', siger Hans. Jeg griner forlegent og siger – overrasket over, at Hans synes, at deltagerne har været for meget - at jeg da ikke synes, de har været så slemme. Vi går begge ind i konferencelokalet igen. Seminaret fortsætter, nu med fokus på Leadership Pipeline (Feltnoter, 12-12 seminar med direktionen)

Forsinkelsen har altså efterladt et indtryk af konsulenternes formåen hos både Hans og hos mig som observatør, som samtidig producerer følelser af forlegenhed hos os begge. Lad os se nærmere på denne følelse af forlegenhed, som kan fortælle os noget om, hvordan interaktionen mellem Jan og Michael også kommer til at indgå i, eller måske snarere forstyrrer bestræbelserne på at aktualisere et styringsnetværk af alliancer omkring realiseringen af Must Win Battle 3.

Som beskrevet i kapitel 2 åbner et diskurspsykologisk fokus på sociale interaktioner også for at trække på ressoucer fra symbolsk interaktionisme generelt. I den forbindelse har Goffman specifikt beskæftiget sig med følelsen af forlegenhed som et aspekt af social interaktion. Hans antagelse er, at forlegenhed er noget, der opstår i en social interaktion, når det *ikke* lykkes en deltager at positionere sig selv effektivt i interaktionen, dvs. på en måde, der er socialt acceptabel. Erkendelsen af, at det ikke lykkes, produceres i takt med, at interaktionen skrider frem, og der produceres flere og flere 'facts', der truer eller miskrediterer de antagelser, en deltager oplever, at han projekterer om sin identitet gennem sine refleksive positioneringsbestræbelser. Det er dette ansigtstab (Goffman, 1967), som denne proces fører med sig hos den person, der ikke lykkes med at projektere sig selv ind i interaktionen på acceptable måder, der fører følelsen af forlegenhed med sig. Følelsen skal imidlertid ikke ses som et udtryk for, at personen ikke har kendskab til,

hvordan et acceptabelt selv vil se ud i den givne situation og dermed er dårligt integreret i de koder for social interaktion, der gælder i den givne sammenhæng, men snarere, at vedkommende udmærket er klar over koderne, og at det ikke er lykkedes at leve op til dem.

Goffmans begreber omkring ansigtstab og forlegenhed åbner for at forstå, hvorfor både Hans og jeg oplever forlegenhed, efter at programmet er skredet. Fra dette perspektiv kan det skyldes, at vi hver især, qua vores identifikation med de respektive positioner, oplever, at hhv. konsulenten og direktionen ikke er lykkedes med at projektere deres selv'er ind i interaktionen på måder, der er socialt acceptable. Følger vi Goffman, kan vores følelser af forlegenhed altså fortælle noget om de koder, der er integreret i de fortolkningsrepertoirer, vi trækker på, nærmere bestemt hvornår de brydes, i og med at det ikke lykkes at projektere et acceptabelt selv ind i situationen.

Mit eget ubehag ved situationen og de refleksioner, jeg gør mig, er fra dette perspektiv forbundet med det fortolkningsrepertoire omkring godt konsulentarbejde, som jeg implicit trækker på som proceskonsulent. Når Michaels handlinger læses ind i dette repertoire, er hans ansvar ikke (kun) at give svar på tiltale i den umiddelbare interaktion, som det statusritual, der lige har foldet sig ud inden for rammerne af et akademisk fortolkningsrepertoire, fordrer af ham, men snarere et overordnet ansvar for det sociale og emotionelle rum, der skal etableres på hele seminaret. Herunder at bevare overblikket over, hvad der skal prioriteres at arbejde med for at sikre den forandring man arbejder for, hvilket samtidig betyder, at rummet skal afgrænses tidsmæssigt. Når Michael ikke påtager sig denne forpligtelse, og det resulterer i et uafgrænset oplæg, producerer det en følelse af forlegenhed i mig, i og med at jeg identificerer mig med Michael som konsulent og den profession, vi har til fælles i situationen: Vi har som konsulenter ikke gjort vores opgave godt nok. Hans' ytring indikerer, at han på sin vis også trækker på et fortolkningsrepertoire, der positionerer konsulenterne som ansvarlige for at styre – ikke tiden, men direktionen. Samtidig indikerer den forlegne tone over for mig, at han ikke alene synes, det er Michaels eller konsulenternes ansvar – direktionen har også en forpligtelse i forhold til at holde styr på sig selv, og som repræsentant for direktionen indskrives der dermed også en følelse af forlegenhed i ham.

Ud over at vores forlegenhedsfølelser fortæller noget om de forskellige koder for professionelle selvprojektioner, som vi hver især trækker på, har de også noget til fælles: Om end jeg trækker på et proceskonsultativt fortolkningsrepertoire, der er knyttet til min professionelle identitet, og Hans trækker på et repertoire om, hvilken form for professionalisme, der burde gælde i direktionen, har begge vores efterrationaliseringer det til fælles, at de forudsætter, at det til en vis grad er muligt

at kontrollere noget (tiden, andres, egen adfærd), og at det derfor også er muligt at tilskrive og fordele ansvar, når det ikke lykkes.

At vi hver især oplever forlegenhed, fordi de personer, vi identificerer os med, ikke kan styre – sig selv og andre - og at denne forlegenhed med Goffmans begreb om ansigtstab kan forbindes til de forskellige koder for professionel selvprojektion, der er indskrevet i de fortolkningsrepertoirer, vi trækker på, er interessant på to niveauer: For det første fortæller vores erfaringer med forlegenhed, at der både er indskrevet en professionel forpligtelse til at kontrollere tiden såvel som de måder, man enten selv eller andre indgår i det sociale samspil, i de forestillinger om styringsnetværk, der gerne skal aktualiseres på seminaret, såfremt Must Win Battle 3 skal vindes. Og for det andet, at det på grund af denne forpligtelse er muligt at opleve forlegenhed, såfremt den ikke realiseres.

Da jeg interviewer Hans 5 måneder efter seminaret, er han imidlertid ikke længere optaget af direktionens manglende evne til at styre sig selv på seminaret, men i højere grad af konsulenternes manglende evne til at styre direktionen. Han fortæller således, at han, når han ser tilbage på forløbet, allerede på seminaret begyndte at få en 'gutfeeling', som han senere identificerer som en fornemmelse af, at konsulenterne ikke magter samarbejdet med direktionen, fordi de ikke er i stand til at lede dem som gruppe. Han fortæller, at han nu kan se at han allerede på seminaret så tegn på, at det var tilfældet, hvilket blandt andet kom til udtryk ved, at konsulenterne ikke kunne styre tiden.

5.2.7. 'At blive smidt hjem' som mulighed

En samtale mellem direktionens medlemmer under middagen om aftenen på seminaret indikerer på samme vis, at det på selve seminaret stadig er muligt at forhandle, hvem der har ansvaret for, at et givet samarbejde mellem konsulenter og direktion lykkes:

Efter Michaels oplæg og den efterfølgende pause fortsætter seminaret, nu med fokus på Leadership Pipeline. Der bliver holdt rammesættende oplæg, konceptet bliver diskuteret, og der bliver lavet grupper, hvor direktionens medlemmer arbejder med, hvordan den vertikale rangering af ministeriets ledere skal se ud, hvilket er rygraden i Leadership Pipeline. Selve stemningen i resten af eftermiddagens arbejde er ivrig, engageret og af og til konfronterende. Det er vigtige emner, der drøftes: at inddele ministeriets ledere i niveauer på en ensartet måde på tværs af styrelser og departementer er en magtfuld handling, og den enkelte direktør arbejder hårdt for at

sikre de privilegier, hans ledere aktuelt har, og som muligvis vil blive udfordret af den nye inddeling. Som observatør har jeg en fornemmelse af, at det endelig er lykkedes konsulenterne at 'komme i arbejdstøjet' sammen med direktionen: Det er nu ikke længere relationen til konsulenterne, der fylder, men det indhold, som seminaret skal have fokus på, og gruppen arbejder med de valgte temaer indtil den fælles middag om aftenen.

Under middagen dukker der imidlertid et tema op, der kunne afspejle, at interaktionen mellem direktionen og Michael tidligere på dagen alligevel har formet deltagernes opmærksomhed på relationen til konsulenterne generelt:

> Middagen er præget af anekdoter fra det politiske miljø omkring koncernen. Centralt i anekdoterne er departementschefen Jan, som også igen sidder præcis i midten for den ene langside med de øvrige direktører fordelt omkring ham. På et tidspunkt – hvor konsulenterne ikke er kommet ned til middagen endnu (de forbereder stadig aftenens proces) – går et par af direktørerne i gang med at fortælle en historie om en anden direktion, som de kender, der havde brugt en ekstern konsulent. Den eksterne konsulent var kommet ind i gruppen og havde i løbet af de første 3 kvarter sammen med direktionen konkluderet, at den ikke var moden til at arbejde med det, der skulle arbejdes med, og havde derefter sendt alle deltagerne hjem! De andre griner af historien, enkelte ryster på hovedet af - det er uvist, om det er af konsulentens adfærd, eller om det er af hele situationen - og der kommer et par historier mere om den samme konsulent, som vist nok stadig bruges i departementet. Nu kommer Jan til at tænke på en historie med modsat fortegn fra sin egen tid som konsulent: Han var ude med en mere erfaren konsulent, som faldt totalt igennem allerede i løbet af den første halve time. Han nåede også selv at være på, inden den direktion, de arbejdede med, besluttede sig for at sende den erfarne konsulent hjem og lade ham blive. Jan fik efterfølgende selv opgaven. På det tidspunkt er Michael og Peter kommet til bordet og når altså kun at høre den sidste historie om den erfarne konsulent, der fejlede og blev sendt hjem og om Jan, der fik lov at blive (Feltnoter, 12-12 seminar med direktionen)

Igennem de anekdoter, der fortælles under middagen, tematiseres muligheden for 'at blive smidt hjem' på en måde, hvor denne mulighed både kan ramme en direktion og en konsulent. Om fremkomsten af disse temaer har en forbindelse til en interaktion mellem direktionens medlemmer og Michael under hans oplæg og den uro eller forlegenhed, som denne interaktion kan have givet anledning til, er ikke til at vide. Imidlertid kan tematiseringen ses som aktualiseringen af forskellige fortolkningsrepertoirer, som deltagerne anvender i deres efterrationaliseringer af de måder, hvorpå relationen mellem konsulenterne og direktionen har udviklet sig i løbet af dagen. Anekdoterne åbner for, at direktionens erfaringer med konsulenterne kan efterrationaliseres inden for to forskellige fortolkningsrepertoirer: Konsulenterne kan være i en asymmetrisk

autoritetsrelation til direktionen, hvorfra de kan vurdere, at direktionen er ikke moden nok til at arbejde med det, de bliver bedt om. Eller direktionen kan være i en asymmetrisk autoritetsrelation til konsulenterne, hvorfra de kan vurdere, at konsulenterne ikke er dygtige nok til at arbejde med direktionen. Fælles for de to fortolkningsmuligheder er, at det fra en privilegeret position er muligt at vurdere, at 'nogen' ikke er gode nok, at det er muligt at fejle, at blive smidt hjem, med de pinagtige følelser af skam og utilstrækkelighed, der deraf kan følge. Hvem det er, om det er konsulenterne eller direktionen, er imidlertid ikke givet på forhånd. Disse fortolkningsmuligheder legitimeres af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, og som forpligter direktionens medlemmer til at monitorere og evaluere, hvordan det går for de respektive battleteams med at vinde de slag, der skal vindes, og som derfor understøtter en asymmetrisk relation mellem direktionens medlemmer og konsulenterne i Must Win Battle-team 3, men også til fortolkningsrepertoirer bredere set, som direktionens medlemmer anvender i deres meningsskabelsesprocesser i ministeriet.

Når Hans fem måneder efter seminaret forklarer, at han allerede på seminaret havde en fornemmelse af, at konsulenterne ikke ville kunne magte opgaven, kan det fortælle noget om de fortolkningsrepertoirer, Hans (og givetvis andre) har trukket på og udviklet i de løbende evalueringer af konsulenternes samarbejde med direktionen. Disse repertoirer har muligvis forpligtet Hans (og andre) til at placere et ansvar for, hvordan de specifikke møder har udviklet sig hos specifikke personer (og ikke f.eks. i den måde, som interaktionen mellem dem har foldet sig ud), såvel som til at til at placere dette ansvar et *andet* sted end hos dem selv. Dette kan hænge sammen med, at der i ministeriet, som samtalen ovenfor indikerer, tilsyneladende er adgang til et fortolkningsrepertoire, der gør det muligt - selv for en direktion - at blive 'sendt hjem' eller ekskluderet, hvis man fejler eller ikke er god nok.

6. At give status

Det er onsdag morgen, en dag i marts, og chefkonsulenten Michael er inviteret til direktionsmøde i ministeriet. Som nøglemedlem af battleteam 3 er han blevet bedt om at give en status på, hvordan det går med implementeringen af ledelsesreformen i ministeriet. Hans status skal bestå af to punkter: For det første skal han gennemgå projektplanen og de komponenter i implementeringsdesignet, der er aktuelle nu og i løbet af de næste måneder. For det andet skal han fremlægge nogle af de inputs, som konsulenterne har modtaget i løbet af de første måneder af projektet, hvor konsulenterne har gennemført en involvering af ministeriets ledere i deres netværksgrupper med henblik på at kunne lave de første udkast til de ledelsesgrundlag, der skal udgøre ministeriets nye Leadership Pipeline. Til det andet punkt er der på forhånd blevet produceret en 'onepager', der opsummerer de væsentligste forslag fra netværksgrupperne til, hvad der generelt skal kendetegne ministeriets ledelsespraksis fremover i forhold til de fire strategisk relevante kompetencefelter, der er udpeget af de fire Must Win Battles (se kapitel 4). Denne opsummering er sendt ud til deltagerne på forhånd.

I arbejdet med at implementere ledelsesreformen indgår det at give en status i flere forskellige sammenhænge: konsulenterne eller HR giver status til direktionen, til styregruppen eller til målgruppen for implementeringsarbejdet: lederne i ministeriet. Konsulenternes projektleder giver status til HR eller til sine kolleger som opstart på de fælles arbejdsmøder. HR giver status til direktionen eller til Hans på baggrund af oplæg udarbejdet i samarbejde med konsulenterne. Imidlertid kommer dette statusmøde til at spille en særlig rolle i udviklingen af samarbejdsrelationen mellem konsulenterne og direktionen i ministeriet om implementeringen af ledelsesreformen. Formålet med dette kapitel er at vise hvordan.

Som i kapitel 5 analyserer jeg i første del af kapitlet, i afsnit 6.1, de forestillinger om styringsnetværk, som er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer, som kommer til at indgå som fortolkningsrepertoirer før og under mødet, ved at slå bestemte temaer an. Da de temaer, som disse fortolkningsrepertoirer slår an, er knyttet til de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i det enkelte værktøj, bidrager de også til at udpege subjekt-positioner med dertilhørende forpligtelser, der kan blive relevante og legitime på statusmødet. Dermed bliver det at give en status en potentielt magtfuld handling, der imidlertid kun opnår effekt og aktualiseres, hvis deltagerne anerkender de positioner, de tilbydes. På statusmødet er det især

de forestillinger om netværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Must Win Battle, Leadership Pipeline og Involverende Processer, der skal aktualiseres på mødet. Jeg vil derfor i det følgende analysere disse værktøjer, specifikt med fokus på hvordan de forestillinger om netværk, der er indskrevet i værktøjerne, bidrager til at udpege temaer for statusmødet såvel som subjekt-positioner med dertil hørende forpligtelser. I afsnit 6.2 analyserer jeg optakten til og hele statusmødet. Her vil fokus som nævnt ovenfor især være på, hvordan interaktionen mellem direktionens medlemmer og Michael og de øvrige medlemmer af battleteam 3 udvikler sig, og hvordan den i den forbindelse både forhindrer, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de aktuelle implementeringsværktøjer, aktualiseres, og samtidig lægger slår andre netværk om fælles mål og interesser blandt direktionens medlemmer an. I afsnit 6.3 og 6.4 præsenterer og analyserer jeg Hans og Michaels efterrationaliseringer over mødet.

6.1. Implementeringsværktøjerne som kontekst for møderne

6.1.1. Implementeringsværktøjet Must Win Battle

I kapitel 5 viste jeg, hvilke forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, og hvordan værktøjet derfor kan tænkes at virke som styringsteknologi. Herfra viste jeg, hvordan disse forestillinger specifikt folder sig ud i Must Win Battle 3, som omhandler implementeringen af ledelsesreformen, hvilken betydning de fik for, hvordan Michael umiddelbart blev positioneret på direktionsseminaret i januar, og hvad han i den forbindelse skulle lykkes med, såfremt han skulle bidrage til etableringen af alliancer mellem sig selv og direktionens medlemmer omkring koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt.

I forbindelse med statusmødet er de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i Must Win Battle-værktøjets krigsmetaforik, med til at tilskrive det at give en status en særlig betydning: Skal krigsmetaforikken have sin mobiliserende virkning, skal statusmødet for det første aktualiseres som en afrapportering fra felten fra Must Win Battle 3 ’s battlemanager og battleteam til de andre battlemanagers i direktionen. Afrapporteringen skal gøre det muligt for dem både at danne sig et samlet overblik over de forskellige slags fremdrift fra deres privilegerede position og at opretholde denne privilegerede position og dermed deres asymmetriske magtrelation i forhold til resten af organisationen på baggrund af de data, som denne status giver dem. Det antagonistiske rationale i værktøjet betyder samtidig, at overblikket i princippet kun skal give anledning til én

type af vurdering af situationen: Er battleteamet omkring Must Win Battle 3 i gang med at vinde slaget, eller er de i gang med at tabe slaget? Som sådan kan det at give en status på projektet ses som indskrevet i en forestilling om et styringsnetværk af relationer mellem direktionens medlemmer og resten af organisationen, hvor direktionens privilegerede status som hærførere opretholdes, og hvor de samtidig positioneres med et privilegium til at vurdere, om Battleteam 3 lykkes med opgaven. Imidlertid lurer en anden forestilling om styringsnetværk i baggrunden: Det at give en status i direktionen skal også bidrage til, at direktionens medlemmer allierer sig med hinanden omkring koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt og samtidig hver især tager de udviklingsforpligtelser på sig, som det indebærer. I denne forestilling positioneres direktionens medlemmer ikke kun som sideordnede 'hærførere', der skal modtage en afrapportering fra felten; hvert direktionsmedlem positioneres samtidig også som subjekt for det slag, der skal vindes af battleteam 3. Med denne forestilling bliver statusmødet altså også en slagmark for realiseringen af Must Win Battle 3, og den specifikke status, der gives, kan betragtes som en taktisk operation ind i denne slagmark, der skal sikre etableringen af alliancer mellem direktionens medlemmer på bestemte måder. På trods af at de to forestillinger om styringsnetværk kræver, at deltagerne på mødet indtager forskellige og modsatrettede positioner, har de dog det til fælles, at de begge forudsætter, at der opretholdes en asymmetrisk autoritetsrelation mellem battlemanageren og hans battleteam på den ene side og de øvrige direktører i direktionen på den anden side. I implementeringsværktøjet Must Win Battle er der med andre ord indskrevet en overordnet forestilling om, at styringsnetværk bedst organiseres omkring autoritære figurerer, der formår at lede slagets gang.

De forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle bidrager kun til at tilskrive statusmødet og de enkelte temaer på mødet en særlig betydning på et overordnet plan. For at forstå, hvordan de specifikke statusindlæg på mødet også er indgår i de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de øvrige implementeringsværktøjer, er det nødvendigt at se nærmere på implementeringsværktøjerne Leadership Pipeline og Involverende Processer.

6.1.2. Implementeringsværktøjet Leadership Pipeline

I kapitel 5 berørte jeg kort, hvordan implementeringsværktøjet Leadership Pipeline bidrog til rammen for direktionsseminaret i januar, i og med at direktionen blandt andet skulle definere,

hvilke ledelsesniveauer der skulle gælde i ministeriet. På statusmødet spiller de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i Leadership Pipeline en større rolle i tematiseringen af mødet, sammen med dem, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer. Jeg vil derfor starte med at vise, hvilke forestillinger om styringsnetværk der er indskrevet i Leadership Pipeline, for på denne baggrund at kunne vise, hvordan de indgår som fortolkningsrepertoirer på statusmødet og dermed positionerer deltagerne på bestemte måder.

Leadership Pipeline: Indkredsning af slagmarkens rationaler og midler

Som med de øvrige implementeringsværktøjer ser jeg på Leadership Pipeline som en styringsteknologi, hvori der er indskrevet forskellige forestillinger om styringsnetværk, der skal aktualiseres, såfremt teknologien eller værktøjet skal have sin virkning. Forestillingerne aktualiseres ved, at forskellige aktører indtager de positioner og allierer sig om de mål og interesser, som værktøjet udpeger. I min analyse af Leadership Pipeline er jeg især inspireret af Townleys Foucualt-inspirerede analyse af HR-teknologier generelt (Townley, 2005). Ser jeg på værktøjet gennem dette blik, er der indskrevet en forestilling om, at det er etableringen af rangeringssystemer, semividenskabelig vidensproduktion og installeringen af rationaliseringsforpligtelser hos forskellige aktører, der til sammen vil bidrage til at reformere ledelse. Gennem disse forskellige praksisser, udpeges og problematiseres ledelse, hvilket samtidig gør ledelse til en mulig genstand for intervention på forskellige måder. Lad os se nærmere på, hvordan disse praksisser indgår i de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i Leadership Pipeline.

I ministeriets anvendelse af Leadership Pipeline sker den problematisering af ledelse, der er kernen i anvendelsen af værktøjet, med henblik på at implementere en *koncernrelevant* ledelsespraksis. Ambitionen om at inddele ministeriets ledere i forskellige niveauer og beskrive kompetencer, værdier og prioriteringer for hvert niveau indgår i en forestilling om, at koncernrelevant ledelsespraksis for det første kan implementeres gennem en horisontal og vertikal rangerings- og distribueringspraksis. Følger vi Townleys argument om, at netop rangerings-og distribueringspraksisser er med til at give denne slags værktøjer magt, indebærer det samtidig, at disse praksisser vil bidrage til en detaljeret diskursiv distribuering og lokalisering af ministeriets ledere. Lokaliseringen vil producere (nye) diskursive og organisatoriske mulighedsbetingelser for ledelse i ministeriet, som alle ledere, inklusive direktionens medlemmer, skal forpligtes på. Med anvendelsen af Leadership Pipeline forpligtes lederne til disse diskursive mulighedsbetingelser

gennem den korrektion og sanktionering af deres adfærd, som 360 graders evalueringen og den individuelle og organisatoriske udviklingsplan skal lægge op til. De diskursive mulighedsbetingelser, som den enkelte leder forpligtes på, skabes først og fremmest ved, at ledelse som praksis i første omgang etableres som 'et sted' eller et diskursivt objekt, der kan iagttages og overvåges, og derefter ved at det præciseres, hvordan ledelse som diskursivt objekt skal se ud fra hver lokalitet i rangeringssystemet. I anvendelsen af Leadership Pipeline som implementeringsværktøj i ministeriet er der indskrevet en forestilling om, at etableringen af ledelse som diskursivt objekt sker gennem forskellige typer af semividenskabelige vidensproduktioner, der skal udbygge og nuancere konstruktionen af ledelse som symbolsk orden. Disse vidensproduktioner omfatter konsulentrapport, der er gået forud for rekrutteringen af konsulenterne til Must Win Battle 3, Michaels (og Jans) ekspertindlæg på direktionsseminaret i januar og endelig de ledelsesgrundlag, der udvikles til hvert ledelsesniveau. Vidensproduktionerne kan alle ses som elementer i bestræbelserne på at etablere ledelse som diskursivt objekt, så det efterfølgende kan internaliseres af de enkelte ledere og herfra overvåges og kontrolleres. Dette kan f.eks. ske gennem 360 graders evalueringen og de individuelle og organisatoriske udviklingsplaner. Som sådan kan også Leadership Pipeline anskues som en *præstationsteknologi*, der disponerer ledernes handlinger gennem kontrol og overvågning (jf. Dean, 2010, samt kapitel 2).

Da det diskursive objekt, der skal udvikles i forbindelse med implementeringen af ledelsesreformen i ministeret, samtidig gerne skal være tæt forbundet til realiseringen af koncernstrategien[53], betyder det, at det specifikt er *koncernrelevant ledelse*, der skal etableres som diskursivt objekt. Dette forudsætter imidlertid samtidig, at koncernen bekræftes som et (virtuelt) sted eller orden, som der skal investeres tid og kræfter i, og at de enkelte aktører ser sig selv som forpligtede til at rationalisere deres handlinger i forhold til opretholdelsen af dette sted eller denne orden. Som sådan forudsætter de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline, at de forskellige aktører både finder sammen i

[53] Som beskrevet i kapitel 4 skal de forskellige kompetencer, prioriteringer og værdier, der skal beskrives på hvert niveau, og som lederne efterfølgende skal sanktionere deres praksis i forhold til, som bekendt samtidig på lige fod med de tre andre battles samtidig understøtte realiseringen af koncernstrategiens overordnede målsætninger. Dertil skal de også understøtte realiseringen af de tre øvrige battles, der vedrører faglighed, alliancer og produktivitet.

alliancer om ledelse som relevant diskursivt eller strategisk objekt, og at de i samme proces også allierer sig omkring en idé om, at koncernen er et relevant sted eller en relevant orden.

Samlet skal der etableres flere forskellige alliancer mellem de forskellige aktører i ministeriet, hvis de forestillinger om styringsnetværk der er indskrevet i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline skal aktualiseres: de forskellige aktører skal alliere sig omkring en bestemt rangerings- og distribueringspraksis, omkring de generelle og specifikke måder, som ledelse bestemmes som diskursivt objekt, omkring de måder, som dette objekt både installeres i den enkelte leder og efterfølgende overvåges på, og omkring de måder, som denne praksis er relateret til konstruktionen af koncernen som relevant sted og orden. Dette komplekse netværk af alliancer får følgende konsekvenser for, hvilke forventninger der er til, hvordan direktionens medlemmer skal lade sig positionere:

Først og fremmest skal direktionens medlemmer lade sig positionere som en del af den magtelite (Clegg, Courpasson & Phillips, 2011), der er med til at konstruere det rangeringssystem, som efterfølgende skal anvendes i den diskursive distribuering af ministeriets ledere. Det er denne forestilling, der blandt andet aktualiseres, når direktionen som beskrevet i kapitel 5 involveres i udviklingen af rammerne for Leadership Pipeline. Dermed er der på samme måde som i Must Win Battle indskrevet en asymmetrisk autoritetsrelation i de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i Leadership Pipeline. Imidlertid er der også indskrevet en forestilling om, at direktionen også positioneres som modtagere af *andres* forslag til, med hvilke metoder indholdet i ledelse som diskursivt objekt skal udvikles (eksempelvis gennem konsulentrapporter, ekspertoplæg og -viden, involverende processer, m.m.), og hvad indholdet specifikt skal omfatte (som det formuleres gennem disse rapporter, oplæg og processer). Og endelig er der indskrevet en forestilling om, at det indhold, der igennem disse forskellige processer udvikles, også skal konstruere de diskursive mulighedsbetingelser for den enkelte direktørs fremadrettede ledelsespraksis og dermed rammerne for den efterfølgende kontrol- og sanktioneringspraksis (360 graders evaluering og udviklingsplaner), og at den enkelte direktør efterfølgende vil underlægge sig disse rammer. Så på den ene side er der indskrevet en forestilling om, at direktionens medlemmer vil lade sig positionere som magtelite der er forpligtet til at udvikle rammerne for Leadership Pipeline, og på den anden side en forestilling om, at de vil lade sig positionere som modtagere af andres (konsulenternes) vurderinger af, hvordan koncernledelse som diskursivt objekt bedst udvikles, og som forpligtede til på lige fod med de andre ledere i ministeriet at forme

deres ledelsespraksis fremadrettet i lyset af de konstruktioner af koncernrelevant ledelse, der i den forbindelse bliver produceret.

Når et møde i direktionen vedrører arbejdet med ministeriets Leadership Pipeline, vil de forestillinger om netværk, som er indskrevet i Leadership Pipeline såvel som Must Win Battle, på forskellige måder blive aktualiserede og indgå som diskursive ressourcer og fortolkningsrepertoirer i deltagernes positioneringer af hinanden og dermed i de storylines, der kan udvikle sig på mødet. På det statusmøde, som dette kapitel behandler, vedrører det første punkt som nævnt, hvordan det går med udviklingen af ministeriets Leadership Pipeline. Udviklingen af Leadership Pipeline er både et middel i den forestilling om styringsnetværk, som er indskrevet i Must Win Battle 3, og trækker samtidig i sig selv på de forestillinger om styringsnetværk, der er fremskrevet ovenfor. Det betyder, at en status på, hvordan det går med udviklingen af Leadership Pipeline gerne skal give indtryk af, at arbejdet med at udvikle Leadership Pipeline bidrager til at vinde Must Win Battle 3 på en måde, hvor både direktionen og Battleteam 3's asymmetriske relation til resten af organisationen opretholdes, og deres position som magtelite bekræftes. Samtidig skal denne status også gerne gives på en måde, hvor direktionens medlemmer oplever sig forpligtede til at tilskrive validitet og dermed autoritet til de arbejdsmetoder eller værktøjer, som konsulenterne har anvendt i bestræbelserne på at konstruere koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt i den periode, der afrapporteres fra. Især positioneringen af direktionens medlemmer som forpligtede til at tilskrive konsulenternes metoder validitet, skal ses i lyset af, at de samtidig, hvis de tilskriver dem validitet, også indirekte tilskriver validitet til resultatet af metoderne. Dette er vigtigt, fordi resultatet af metoderne er den konstruktion af koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt, der på et senere tidspunkt skal danne udgangspunkt for den fremadrettede rationalisering af deres egen ledelsespraksis. Da konstruktionen af koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt ikke kan ses løsrevet fra anerkendelsen af koncernen som et relevant sted eller en relevant orden, vil det betyde, at direktionens medlemmer dermed også forpligtes til at anerkende dette sted eller denne orden. Som beskrevet i kapitel 4 har beslutningen om og udmøntningen af koncernorganisering i ministeriet ikke været helt friktionsløs. Dette kan tænkes at spille ind på, i hvilket omfang direktionens medlemmer i dag anerkender koncernen som en relevant orden, og dermed også koncernrelevant ledelse som et relevant diskursivt objekt. Denne situation kan udfordre at forestillingen om at direktionens medlemmer forpligtes på at anerkende denne orden, aktualiseres.

En af de metoder, som konsulenterne anvender i konstruktionen af koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt, er implemeneteringsværktøjet Involverende Processer, hvor ministeriets ledere involveres i konstruktionen af deres eget nye ledelsesgrundlag. I kapitel 7 går jeg i dybden med de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer og specifikt i den måde, lederne involveres på i deres netværksgrupper med implementeringsværktøjet Appreciative Inquiry. Anden del af direktionsmødet, som er i fokus i nærværende kapitel, består som nævnt af en præsentation af, hvilke aspekter af ministeriets nuværende ledelsespraksis, der fremadrettet skal være fokus på, baseret på de data, der er blevet produceret gennem involveringen af direktionens underordnede ledere. Derfor vil jeg imidlertid i det følgende afsnit kort skitsere, hvordan de forestillinger om styringsnetværk, som involveringen af direktionens underordnede ledere indgår i, samtidig bidrager til at positionere direktionens medlemmer på bestemte måder.

6.1.3. *Implementeringsværktøjet Involverende Processer*

Som allerede nævnt er det ikke tanken, at direktionen skal være alene om at konstruere koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt. I implementeringsværktøjet Involverende Processer er der således indskrevet en forestilling om, at etableringen af styringsnetværk forudsætter, at *alle* ministeriets ledere skal deltage i den diskursive etablering af koncernrelevant ledelse som en relevant genstand for kontrol og overvågning. Med denne forestilling udfordres idéen om, at det diskursive mulighedsrum for koncernrelevant ledelse skal defineres og implementeres fra centralt hold gennem asymmetriske autoritetsrelationer mellem magteliten og den øvrige organisation. I implementeringsværktøjet Involverende Processer er der indskrevet en forestilling om, at hvis det diskursive mulighedsrum vokser frem blandt dem, der efterfølgende skal bruge det, gennem diskursivering af deres egne bedste ledelseserfaringer inden for de koncernstrategiske temaer, vil der være større sandsynlighed for, at aktørerne allerede umiddelbart efter involveringen vil anvende det diskursive mulighedsrum, når de rationaliserer deres ledelsespraksis. Antagelsen er, at dette vil accelerere implementeringsarbejdet – eller med andre ord: etableringen af styringsnetværk omkring fælles (koncernstrategiske) mål og interesser.

Med forestillingen om, at lederne i ministeriet skal bemyndiges til selv at formulere, hvad der er vigtigt for dem, følger imidlertid samtidig en forestilling om, at det er muligt og nødvendigt at redistribuere den magt til at definere koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt, der ellers qua

implementeringsværktøjet Must Win Battle umiddelbart tildeles dels battlemanager og battleteam og dels direktionen. Da idéen er, at involveringen af ministeriets ledere ikke kun skal munde ud i individuelle definitioner af koncernrelevant ledelsespraksis, men også i kollektive definitioner, vil disse definitioner, afhængigt af hvordan det diskursive mulighedsrum herigennem defineres, samtidig udpege, hvem der i øvrigt, udover lederne, skal tage en udviklingsopgave på sig, og hvilken. Dermed skal der altså også ske en potentiel udpegning af det diskursive mulighedsrum for direktionens ledelsespraksis. Den asymmetriske autoritetsrelation, som ellers er en del af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle og til dels også i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline, vendes altså om i de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, så det nu er koncernens ledere (direktionens underordnede), der skal indtage positionen som kompetent magtelite[54].

Når Michael således skal give en status fra involveringen af direktionens underordnede ledere på direktionsmødet med henblik på at sætte diskussioner i gang i direktionen, der kan bidrage til, at de begynder at forholde sig til, hvordan god ledelse i ministeriet skal se ud i fremtiden, kan denne tematisering ses som et forsøg på at aktualisere forestillingen om, at de konstruktioner af koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt, som ministeriets ledere har skabt gennem involveringen, samtidig også skal indgå i udpegningen af direktionens udviklingsopgave. Herunder, at direktionens medlemmer samtidig potentielt set forpligtes til at påtage sig de udviklingsforpligtelser, som dette diskursive rum udpeger for dem. Hvis direktionens medlemmer ikke allierer sig om de fælles mål og interesser, som deres underordnede ledere har udpeget og allieret sig omkring i deres konstruktion af koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt, vil det styringsnetværk, der er slået an hos deres underordnede ledere, miste en del af sin potens.

I dette afsnit har jeg indtil videre analyseret de forestillinger om netværk, som er indskrevet i de tre forskellige implementeringsværktøjer, der på forskellige måder kan komme til at fungere som fortolkningsrepertoirer på det statusmøde, som Michael skal holde med direktionen. Lad os nu se

[54] Bemyndigelsen af lederne til selv at definere normerne for god ledelse ophæves igen i den efterfølgende mere traditionelle anvendelse af Leadership Pipeline som implementeringsværktøj. Her specificerer de forskellige adskillelses- og rangeringsprakisser, der er integreret i Leadership Pipelines niveauer og den 360 graders evaluering, som er koblet på implementeringen af Leadership Pipeline en distribuering af ledelsespositioner med dertilhørende rettigheder og forpligtelser.

nærmere på, hvad der specifikt foregik umiddelbart før samt under selve statusmødet, hvilket vil give os et dybere indblik i, hvordan de forskellige forestillinger om styringsnetværk, som er indskrevet i implementeringsværktøjerne, fungerer og udfordres som fortolkningsrepertoirer her, og hvilke andre fortolkningsrepertoirer der dukker op og samlet set bidrager til udformningen af de storylines, der udvikler sig på og omkring statusmødet.

6.2. Før og under statusmødet

6.2.1. Bekymring som kontekst for statusmødet

Det er ikke implementeringsværktøjerne der først og fremmest begrunder og kontekstualiserer statusmødet. Mødet begrundes også med, at der er opstået en bekymring omkring den måde, som konsulenterne arbejder med Must Win Battle 3 på i ministeriet. Denne bekymring går især på, at konsulenterne nu involverer direktørernes underordnede ledere i aktionslæringsgrupper, når direktionen ikke engang selv er ordentligt afklaret endnu om, hvad der skal kendetegne god ledelse i ministeriet fremover. Specifikt har koncerndirektøren Hans oplevet, at han mangler noget konkret fra konsulenterne – en beskrivelse af de ledelsesudfordringer, som koncernen står overfor, og som han egentlig har forventet, at konsulenterne ville kunne give på nuværende tidspunkt. Således fortæller han i interviewet med mig, at han helt fra starten af samarbejdet med konsulenterne har haft en forventning om, at konsulenterne ville komme ind i ministeriet og begynde at se kritisk på deres ledelsesadfærd og efterfølgende bruge denne problematisering til at sætte nogle vigtige diskussioner i gang i direktionen om, hvordan fremtidens ledelse skulle se ud i ministeriet. Hans oplevelse er, at han næsten har måttet tvinge denne problembestemmelse ud af konsulenterne, og han har i lyset heraf set meget frem til direktionsmødet i marts, hvor den endelig skulle fremlægges som en del af den status, som Michael var blevet bedt om at give, hvor han fremlagde en opsummering af de temaer, der var kommet frem igennem de sidste måneders involvering af de underordnede ledere (interview med Hans). Dertil har den øvrige direktion haft svært ved at gennemskue, hvad der er foregået i de foregående måneder siden seminaret i januar, hvor konsulenterne har haft fokus på at involvere ministeriets øvrige ledere. Således fortæller Michael i sit interview med mig, at han holdt et opsamlingsmøde med Jan i februar, hvor gav udtryk for, at direktionen følte sig helt sat af. Michael kunne selv mærke det, i og med at direktionen begyndte at bede om flere notater, der skulle beskrive, hvad der var i gang, så de oplevede, at de kom ordentligt ind i loopet. Samtidig bookede Michael ekstra møder med Hans

for at kunne holde ham ordenligt orienteret. Michael var dog umiddelbart lidt skeptisk over for direktionens bekymring over at være bagud i forhold til resten af organisationen. Som han havde sagt til Jan:

> ”Hvad er problemet i det [at være bagud]? Vi er ved at gøre hele organisationen klar til at diskutere det her på et højere niveau, så vi meget mere kvalificerede og meget mere oplyste kan gå ind i det her, og derfor kommer I ikke bagefter – I får en organisation, som kan give jer meget bedre modspil.” (Interview med Michael)

Men den havde Jan imidlertid ikke umiddelbart købt, og det pressede derfor mere og mere på med at få involveret direktionen i projektplanen såvel som drøftelserne om ledelse.

Samlet set er statusmødet med direktionen altså et ud af flere statusmøder og notater, som er blevet afholdt og produceret med det formål at imødekomme en gryende bekymring hos Hans, Jan og den øvrige direktion. At statusmødet med direktionen begrundes i en gryende bekymring i direktionen, viser at affektiv praksis spiller en central rolle i forhold til, i hvilket omfang det lykkes at aktualisere de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer. Den status, Michael skal give, får således sin plads i, hvad vi kunne kalde en bekymrings-storyline: Den skal ikke kun gives som en rutinemæssig afrapportering fra slagmarken, så den samlede gruppe af battlemanagers kan monitorere slagets gang eller for at positionere direktionens medlemmer som subjekter for Must Win Battle 3, men også med det formål at mindske eller intervenere i en bestemt affektiv praksis, en bekymringspraksis, som Hans og direktionens medlemmer aktuelt er eller lige har været engageret i. Da det er Hans, der beslutter, at Michael skal give status som respons på den bekymring, der er opstået, indtager han samtidig en central position i denne bekymringsstoryline. Det, at han beder konsulenterne om at komme og give status for at mindske den bekymring, der er vokset frem i direktionen, knytter an til hans rolle som battlemanager for Must Win Battle 3 og positionerer ham samtidig som en, der er er forpligtet til også at håndtere eller regulere de affektive dimensioner af det implementeringsarbejde, han har ansvaret for. At han udpeger det at give en status som midlet til at regulere de affektive dimensioner, indikerer, at han trækker på et fortolkningsrepertoire, der legitimerer denne praksis. Lad os se lidt nærmere på, hvilke diskursive ressourcer et sådan repertoire henter distinktioner fra, og hvordan de kan tænkes at være forbundet med de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle.

6.2.2. *Er bekymring et udtryk for, at de styringsnetværk, der etablerer en magtelite, er truede?*

Forudsætter vi, at det at give en status knytter an til konstruktionen af den privilegerede position som magtelite, som jeg fremskrev i forrige afsnit, kan der også tænkes at være en affektiv dimension knyttet til denne konstruktionsproces: Det at give en status iscenesætter potentielt set et overblik og en orden, da der herigennem konstrueres en sammenhængende, entydig og tilsyneladende rationel abstraktion over de mange forskelligartede begivenheder og indtryk og modsatrettede beslutninger og prioriteringer, som er truffet i den periode eller de situationer, der er givet status om. En status placerer dermed både de personer, der afgiver og modtager den i en oplevelse af at være 'oven på' eller uden for denne flertydighed, den kaotiske, organisatoriske virkelighed. Herfra kan de (re)vurdere, hvad der skal være fokus på, og hvordan der skal handles fremover. Den giver dermed også tilhørerne en beslutningskompetence (tilbage), som kan medvirke til, at de oplever sig bemyndigede og magtfulde i forhold til den situation, de er i. I og med at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle indebærer, at positionen som ovenpå og som beslutningskompetent konstrueres som den privilegerede og dermed attraktive position, etableres der samtidig en potentielt uattraktiv yderside til denne position: at være nedsunket i alt rodet, afmægtig og frataget muligheden for at træffe beslutninger om, hvilken retning slaget – eller organisationen – skal bevæge sig, som er den position, fodfolket, ministeriets ledere og medarbejdere måske typisk tildeles gennem Must Win Battle-værktøjet.

Det åbner samtidig for at forstå den affektive praksis, der er vokset frem i direktionen som respons på bestræbelserne på at aktualisere de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer. På grund af den redistribuering af definitionsmagt, som involveringen af direktionens underordnede ledere lægger op til, har direktionens muligheder for at få indflydelse på den udvikling af koncernrelevant ledelse som relevant strategisk objekt som denne involvering faciliterer, reelt været ret begrænsede de sidste par måneder. De forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, forudsætter som beskrevet ovenfor, at ministeriets ledere på én og samme tid bemyndiges til at beskrive deres eget nye ledelsesgrundlag og til at gå ud og handle på disse beskrivelser umiddelbart efter. Hermed positioneres de alle som en form for 'mini-battlemanagers', der nu har mandat til at reformere deres egen ledelsespraksis ud fra de principper, som de selv har udviklet, uagtet at disse principper endnu ikke er autoriserede af deres egen

ledelse, direktionen eller battlemanageren for Must Win Battle 3. Det er herigennem, at implementeringsværktøjet Involverende Processer kan tænkes at få magt til at bidrage til en reformation af ledelse i ministeriet. Bestræbelserne på at aktualisere disse forestillinger om styringsnetværk betyder, at der er foregået en masse aktivitet, samtaler og etableringer af nye relationer mellem ministeriets ledere, som direktionens medlemmer ikke selv direkte har initieret, og som de ikke har vidst, hvor ville føre hen de sidste to måneder. Dermed kan anvendelsen af implementeringsværktøjet Involverende Processer potentielt set have bidraget til at skubbe direktionen ud i den position af manglende overblik, som implementeringsværktøjet Must Win Battle og den bureaukratiske organisering generelt privilegerer. Da denne position er uattraktiv for direktionen på grund af dens ellers marginale status, er der en sandsynlighed for, at den decentralisering af definitionsmagt, som netop er det virkemiddel, implementeringsværktøjet Involverende Processer anvender i etableringen af styringsnetværk blandt ministeriets ledere, samtidig potentielt set forstyrrer etableringen af styringsnetværk i direktionen.

Samlet set etablerer de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battl altså en mulighed for, at det at give en status kan have en affektregulerende effekt, som samtidig åbner for, at alliancer mellem de forskellige aktører omkring fælles mål og interesser kan (gen)etableres: Det kan dæmpe et indtryk af flertydighed og kaos, som kan medføre følelser som afmægtighed, underlegenhed og bekymring, og de aktører, der modtager status, kan igen alliere sig omkring de fælles mål med organisationen såvel som en fælles interesse i at være oven på eller uden for det, der måske ellers fremstår som en kaotisk, organisatorisk virkelighed. Når Hans indkalder konsulenterne til statusmøde med det formål at affektregulere direktionens bekymring, kan det samtidig ses som et udtryk for, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, såvel som de forestillinger om netværk, der er indskrevet i begrebet om den bureaukratiske organisation, legitimerer det at give status som affektregulerende middel.

6.2.3. Hvem kan ansvarliggøres for bekymringen, og hvordan kan vi komme videre

Det er ikke kun Hans, der positioneres som ansvarlig battlemanager ved at indkalde til statusmøde, når der er opstået uro i direktionen. Samtidig sker der en interaktiv positionering af battleteamet, der forpligter dem til at have en central rolle i den status, der skal gives. Denne rolle er også knyttet til de forestillinger om netværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle.

Godt nok ansvarliggør positionen som battlemanager i sidste instans Hans for, at de midler, der vælges til at realisere battlet og den måde, de forvaltes på, kan sikre, at slaget om ministeriets nye ledelsespraksis vindes. Imidlertid muliggør de forestillinger om netværk, der er indskrevet i værktøjet også, at der kan etableres en potentielt magtfuld alliance mellem battlemanagerens mere organisatorisk definerede autoritetsposition og en mere ekspertise-defineret autoritetsposition, der er knyttet til den ekspertise inden for ledelsesudvikling og strategiimplementering, som medlemskabet af battleteamet forpligter konsulenterne til at udvise. Når Hans udpeger Michael som repræsentant for battleteamet til at give status til direktionen, positionerer han ham på den ene side som kompetent ledelses- og implementeringsekspert, der har ret til at udtale sig kvalificeret om dét, som denne status skal omhandle, hvorved der samtidig etableres en asymmetrisk autoritetsrelation mellem ham og direktionen. Og på den anden side forpligtes Michael og det resterende team også til at kunne redegøre for de faglige begrundelser for, hvordan det specifikke implementeringsdesign er skruet sammen, hvad det derfor specifikt er, der er foregået i de sidste par måneder og hvorfor, og hvad de næste skridt skal være. Denne ansvarliggørelse åbner samtidig for, at battleteamet også kan ansvarliggøres for den bekymring og uro, der er opstået i direktionen som respons på deres valgte fremgangsmåder, og dermed også for, at denne affektive praksis ændres.

Da jeg interviewer Michael om optakten til direktionsmødet, fortæller han at direktionens bekymring over at være blevet hægtet af og dermed at komme bagud i forhold til resten af organisationen fra starten af samarbejdet har givet anledning til uro hos ham. I interviewet udtrykker han sin uro på følgende måde:

> ”Når direktørerne har sat noget i gang i et udbud, og de så samtidig kommunikerer, at de føler, at de er lidt bagefter, og at de ikke helt forstår, hvad det er, der skal ske, og hvordan det skal ske og – jeg tænker: Det er da mærkeligt, hvorfor har I så sat det i gang-agtigt? Hvor kommer det initiativ så fra? Altså det er jo ikke os, der er kommet på ideen, at I skulle lave et udbud, det er jer selv, der er kommet med idéen til et udbud.” (Interview med Michael)

I citatet betoner Michael, at det er mærkeligt, at direktionen ikke forstår, hvad der skal ske, når ”det er jer selv, der er kommet med idéen”. Dermed positionerer han direktionens medlemmer som ansvarlige for selv at kende til indholdet i det implementeringsarbejde, som Michael og de øvrige konsulenter er hyret ind for at bistå med, i og med at det er direktionen selv, der (officielt) har udviklet rammen for opgaven og beskrevet den i det udbud, som konulenternes opgaveløsning skal ses som et svar på. Når direktionen så oplever, at de er bagud, ser Michael det som et udtryk

for, at de ikke tager ansvaret for, at de selv har sat rammen for projektet og derfor f.eks. burde kunne forstå, hvorfor de involveres hvornår. Denne storyline gør det samtidigt muligt at ansvarliggøre direktionen og ikke konsulenterne for den bekymring, der er opstået i direktionen, og at positionere ham selv som en, der legitimt kan opleve uro, når direktionen ikke påtager sig dette ansvar.

Som beskrevet tidligere har han imidlertid også forsøgt at håndtere direktionens bekymring for at være blevet koblet af ved at pege på de fordele, der er forbundet med, at organisationens øvrige medlemmer på dette tidspunkt er mere involveret i projektet end direktionen: at det opbygger en kapacitet, der gør det muligt at give direktionen et kvalificeret modspil. Ved at pege på denne mulige fordel, henviser Michael til de forestillinger om styringsnetværk der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer. Samtidig positionerer han sig som rådgiver for direktionen, der ved at henvise til de fagligt funderede rationaler, der ligger til grund for den fremgangsmåde, konsulenterne har valgt til implementeringsarbejdet, forsøger at anskueliggøre disse rationaler for direktionens medlemmer. Her positionerer han ikke i samme omfang direktionen som ansvarlige for selv at forstå den opgave, de har sat i gang, men påtager sig også den del af ansvaret, som handler om at anskueliggøre de principper, der ligger til grund for opgaveløsningen, og dermed at positionere direktionens medlemmer i en modtagende position, hvorfra de skal lære af hans ekspertise i, hvordan man gennem medarbejderinvolvering skaber den bedste implementeringsproces. Imidlertid lykkes denne positionering ikke, og Hans og Jan holder fast i, at direktionen skal involveres mere og oftere. Dette kan ses som et udtryk for, at selv om de har været med til at udvikle rammerne for projektet og udbuddet, så har de altså ikke nødvendigvis købt ind på de rationaler, som konsulenterne fortolker opgaven igennem. Dette understreges af, at Hans som nævnt tidligere beskriver begrundelsen for sin bekymring over samarbejdet med konsulenterne, at de ikke som ventet for længst var kommet med den problembestemmelse, som fra hans perspektiv var afgørende for, at direktionen kunne komme videre med deres afklaring af, hvordan god ledelse skulle se ud i ministeriet. Ved at udpege fraværet af en problembestemmelse, positionerer han samtidig konsulenterne som potentielt set inkompetente eller uprofessionelle, og ved at beskrive, hvordan dette perspektiv på deres fremgangsmåder samtidig vækker hans bekymring på en måde, hvor han må tage handling (og nærmest tvinge en problembestemmelse ud af dem, som han siger), positionerer han samtidig sig selv som en, der betragter sine egne følelsesmæssige reaktioner som valide pejlemærker i forhold til, hvornår man skal handle for at sikre en professionel håndtering.

Som beskrevet i kapitel 4 har det imidlertid aldrig været konsulenternes hensigt, at de skulle lave en indledende problembestemmelse. Produktionen af en problembestemmelse vil stride imod de principper fra implementeringsværktøjerne Involverende Processer og Appreciative Inquiry, som hele den første del af implementeringsarbejdet er baseret på: at medarbejderne involveres i en udforskning af det, der allerede fungerer godt, og bruger disse erfaringer til fremadrettet at opstille mål for fremtiden for dermed allerede fra starten af at påbegynde den strategiske bevægelse, som Must Win Battle 3 skal sætte i gang. Fra dette perspektiv vil en problembestemmelse, der tilmed skal anvendes et andet sted, end den er udviklet, være kontraproduktiv, da den vil fastlåse organisationen i fortidsrettede beskrivelser af ledelsesadfærd, som man netop ikke ønsker at producere mere af (jf. samtidighedsprincippet, se afsnit 4.4.2.3). Det vil med andre ord være et udtryk for, at man ikke umiddelbart har handlet professionelt.

Som en del af den storyline om statusmødet, som bidrager til at tilskrive statusmødet mening, er altså også en potentiel konflikt mellem hvad, der kan betragtes som professionel konsulentadfærd hos henholdsvis konsulenterne og hos Hans og Jan, hvilke positioner de i den forbindelse forventer, at de selv og andre indtager, og hvilke produkter, processer og viden, de hver især forventer, at de og andre er forpligtede til at levere og sætte sig ind i. Konflikten trækker distinktioner, positioner og forpligtelser fra de forestillinger om styringsnetværk der er indskrevet i de forskellige typer af implmenteringsværktøjer, og viser således også hvordan det ikke er ukompliceret eller gnidningsfrit at realisere dem i praksis.

6.2.4. *Første del af mødet: Har ministeriets ledere ageret som kompetente aktører?*

Engagement møder skepsis

På den første del af selve mødet[55] har Michael som repræsentation for battleteamet som nævnt til opgave at give en status på, hvordan det er gået med involveringen af direktionens underordnede ledere:

[55] Som beskrevet i kapitel 4 består mødedeltagerne af konsulenten Michael fra Reflexion, koncerndirektøren Hans, Marianne, som er intern konsulent i ministeriet og samtidig ministeriets projektleder for implementeringen af ledelsesreformen, og Dorte, som er chef for Koncern-HR i ministeriet. De fire er alle medlemmer af battleteamet. Derudover deltager departementchefen Jan, Niels og Torben, som begge er direktører for to forskellige styrelser, samt Lene og Søren, som begge er direktører i departementet.

Direktionen sidder rundt om det lange mødebord, Michael sidder for enden. Bag ham viser en PowerPoint-præsentation en model over implementeringsarbejdet, som han flere gange har henvist til i sin opsummering af, hvor konsulenterne er i arbejdet med at udmønte implementeringsdesignet, og hvad de næste skridt skal være. Han har talt forholdsvis længe, og tonen i hans stemme har været insisterende og sikker. Han har blandt andet fortalt, at konsulenterne nu har gennemført workshops med alle ministeriets ledere, og at det kun er direktionen, der mangler. Han har rost ministeriets ledere for at være meget velartikulerede og har betonet, at når det er gået så godt og nemt med arbejdet indtil nu, så skyldes det i høj grad ledernes engagement og indsats. Undervejs har han også henvist til implementeringsdesignets rationaler: i og med at lederne i ministeriet nu har formuleret deres bud på, hvordan god ledelse skal se ud i fremtiden, er implementeringen egentlig allerede gået i gang, da det vil forme deres praksis herefter. Hans har med engagement i stemmen suppleret det billede, Michael har tegnet af lederne i ministeriet (feltnoter og optagelse af direktionsmødet):

> ”Jeg kan i hvert fald mærke på mange chefer, at vi spiller jo ud med noget, som de synes er sindssygt interessant og sindssygt relevant, og der skal man ligesom fange engagementet, hvor det er, og jeg vil gerne undgå, at der går for lang tid mellem, at vi drøfter noget og giver tilbagemeldinger til cheferne. Så det er rigtig vigtigt, at vi har… i de lokale chefmødestrukturer, men også i de her ledelseslag på chefseminarerne – synes jeg – at vi holder gang i den her ledelsesdialog.”

Direktionens medlemmer har lyttet tavst indtil da. Stemningen er ikke specielt fokuseret, snarere bærer den præg af, at folk lige er kommet fra andre sammenhænge. Nu kommer Jan imidlertid på banen. Tonen i hans stemme er lidt brysk og irettesættende, da han siger:

> ”Jeg synes, det lyder godt med den her tilbagemelding. Det skal jo ikke være nogen hemmelighed, at den her korte I lavede sidst var måske lidt… altså der var dels nogle informationer i det, som jeg synes var sådan lidt uklare, og så savnede jeg i bund og grund også: Hvordan ser ledelse ud - det kan godt være, at de er velartikulerede omkring ledelse, der er en organisation, der er fyldt med velartikulerede og veluddannede mennesker, så det kommer sådan set ikke bag på mig, at de vil være det, for det er virkelig kompetente mennesker… Men det, jeg godt kunne tænke mig, det er: hvordan… Når vi nu arbejder med Leadership Pipeline og med hele det koncept og med den diskussion, vi nu havde, hvis I sådan spejler de to ting op imod hinanden, er der så ... hvad skal man sige - Hvad er jeres observationer der, kunne man sige, kan de finde de samme niveauer, havde de de samme diskussioner - Er der konflikter i forståelsen på tværs af organisationen, hvad er det... Egentlig kunne jeg godt tænke mig at få lidt flere informationer om - spejlet i vores egen situation - hvad er det, I har set, hvad er det for observationer..” (Optagelse af direktionsmødet)

Ovenfor indleder Michael, suppleret af Hans, mødet med at give en status på, hvordan det er gået med arbejdet med at udvikle ministeriets Leadership Pipeline, hvilket overordnet set kan ses som en aktualisering af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i

implementeringsværktøjet Must Win Battle: De positioneres som battlemanager og centralt medlem af battleteamet, og samtidig åbnes der for en (gen)etablering af den asymmetriske magtrelation mellem direktionen og organisationens medlemmer: Direktionen får gennem deres status informationer, der (gen)etablerer deres privilegerede position og dermed potentielt set deres beslutningskompetence. Imidlertid kan deres status samtidig ses som et forsøg på dels at intervenere i direktionens affektive praksis og dels – herigennem – at positionere direktionen som potentielle subjekter for implementeringsarbejdet. Den engagerede og insisterende tone i deres stemmer og de forskellige henvisninger til ledernes positive engagement slår således en *engagerende* storyline an, bygget op omkring en positiv status fra felten, der samtidig henter troværdighed ved at henvise til forskellige følelsesmæssige tilstande: Med sin fortælling positionerer Michael lederne som dygtige og engagerede og begrunder dét, at det er gået godt, i dette engagement. Hans tilfører et element af affekt ved at henvise til, at han kan *mærke* på mange chefer, at der er spillet ud med noget, som 'de synes er sindssygt interessant og sindssygt relevant'. Samtidig indikerer han også, at det er vigtigt, at direktionen nu 'fanger engagementet, hvor det er', som var det en bølge eller en stemning, der er forbigående og kun kan udnyttes momentalt.

Den engagerende storyline kan ses som et element i bestræbelserne på at opbygge en troværdig og samtidig positiv fortælling om de første måneders succes. Hermed positionerer den samtidig tilhørerne, den resterende direktion, så de på forskellige måder forpligtes til at lade sig overbevise og rive med af disse affektive afrapporteringer, og kvittere for eller honorere de følelser af engagement, der er opstået blandt lederne i ministeret[56]. Som sådan kan den engagerende storyline ses som et anslag til etableringen af et styringsnetværk af alliancer mellem direktionens medlemmer og ministeriets øvrige ledere omkring det overordnede mål at reformere ministeriets ledelsespraksis.

Ud over at slå en tone af troværdighed an og at invitere direktionens medlemmer til engagement gennem henvisninger til forskellige følelsesmæssige tilstande, virker den engagerende status imidlertid samtidig også ved at etablere en magtfuld distinktion mellem dem, der allerede er dybt

[56] Disse indledende henvisninger kan betragtes som legitime, retoriske greb i opbygningen af troværdige affektive storylines omkring implementeringsarbejdet. Hvorvidt lederne reelt har oplevet, *følt*, engagement i de involverende processer, eller at Hans ikke bare har tænkt eller hørt, at cheferne synes, det, der bliver arbejdet med, er relevant, men *mærket* det – eller om direktionens medlemmer reelt har gået rundt og *følt* en udefinerbar uro forbundet med implementeringsarbejdet, er mindre relevant i denne sammenhæng. Hvad der er relevant er, at det tilsyneladende er legitimt og måske endda virksomt at henvise til følelsesmæssige tilstande i bestræbelserne på at etablere (eller udfordre) netværk omkring implementeringen af ledelsesreformen.

engagerede i arbejdet med at implementere ledelsesreformen, som derfor ved, hvad der er foregået, som har haft direkte kontakt med de underordnede ledere i involveringen af dem, og som også *vil* noget med direktionen – i dette tilfælde battlemanageren og battletemaet - og dem, der endnu ikke er dybt engagerede, dem, hvis engagement skal vindes, og som derfor må have tillid til (eller hvis tillid skal erobres af) battlemanageren/battleteamet, dvs. den resterende direktion. Dermed er Michael og Hans' indledende status også en udmøntning af den asymmetriske autoritetsrelation mellem battlemanager/battleteam på den ene side og direktion på den anden side, som med henvisning til implementeringsværkøjet Must Win Battle *skal* etableres, hvis værktøjet effektivt skal positionere direktionen som subjekter for arbejdet med ledelsesreformen.

Jans kommentar til Michael og Hans er imidlertid flertydig, hvilket samtidig slår en flertydig stemning an. Den første sætning anerkender faktisk den afrapportering, som Michael og Hans har leveret. Imidlertid benytter han efterfølgende anledningen til at henvise til noget af konsulenternes tidligere arbejde og det, han har savnet hér ('flere ord på, hvad ledelse er fra ledernes perspektiv'). Også Jan bruger i den forbindelse affektive elementer til at slå en lidt mere *skeptisk* storyline an: Således giver den lidt bryske tone det indtryk, at han tidligere har været ret skuffet over konsulenternes bidrag, denne gang er han knapt så skuffet, men har dog stadig en opmærksomhed på, om konsulenterne har fejlet ved at overtolke på ledernes engagement, da han betragter den adfærd, de har lagt for dagen, som helt normal og forventelig. Igennem sit indlæg afviser Jan således Michael og Hans' invitationer til at lade sig engagere i deres positive beretninger fra felten og vender i stedet fokus væk fra indholdet i deres status for at tematisere kvaliteten i konsulenternes indsats og dermed validiteten af Michaels status.

Dermed positionerer han sig selv på to forskellige måder: For det første positionerer han sig som dommer over konsulenternes arbejde og dermed i en privilegeret position i forhold til at kunne vurdere fejl og mangler i konsulenternes indsats. Dette positionerer samtidig konsulenterne som potentielt skyldige i fejl og mangler, som han har været i stand til at identificere. Det betyder, at en distribuering af skyld kommer til at udgøre den affektive grundtone i den mere skeptiske storyline, som nu er slået an, en følelse, der skal ramme konsulenterne. For det andet udfordrer han også den distinktion mellem dem, der kender lederne godt, fordi de har været derude (battlemanager/battleteam), og dem, der må blot må vise tillid til den viden, der i den forbindelse er blevet produceret, i og med at han betvivler konsulenternes dømmekraft i forhold til ledernes positive bidrag. Dermed positionerer han sig selv som en, der også kender lederne i ministeriet godt, og som måske har en anden, men ligeså privilegeret, adgang til viden om, hvordan de agerer.

Han afslutter sit indlæg med et spørgsmål om, hvorvidt lederne reelt har kunnet genkende sig selv i den inddeling i ledelsesniveauer, som direktionen har meldt ud som ramme for involveringen af de underordnede ledere og dermed for ledernes arbejde med at give input til ministeriets nye Leadership Pipeline. Spørgsmålet forpligter battleteamet til at gå dybere og mere detaljeret til værks i sine efterretninger fra felten, hvis han skal blive overbevist om troværdigheden i den fremgangsmåde, teamet har anvendt.

Flere detaljer fra felten – men engagementet opsluges af bekymring

Denne positionering af teamet kan forklare, hvorfor Michael sender bolden videre til Marianne. Marianne er medlem af battleteamet som intern HR-konsulent i koncernen og projektleder på implementeringsarbejdet, og hun har som den eneste på mødet siddet med i alle de involverende processer, der har været gennemført med ministeriets ledere. Hun kan svare på, hvordan lederne har taget imod den ramme, som direktionen har meldt ud:

> Marianne bekræfter det positive engagement blandt lederne, som både Michael og Hans har refereret til, og fortæller, at lederne stort set har købt ind på den ramme, som direktionen har defineret, og ser det som et udtryk for noget, de havde savnet: at man i ministeriet nu eksplicit kan begynde at arbejde med forskelle mellem forskellige ledelsesniveauer, og at lederne især havde været optaget af, hvem der havde ansvaret for den strategiske ledelse i ministeriet.
>
> Imidlertid beroliger det ikke. I stedet reflekterer Hans nu bekymret over, om det store engagement i netværksgrupperne kan ses som et udtryk for, at lederne dermed slet ikke har opfattet den ramme, som direktionen har udmeldt, som noget, de kunne diskutere.
>
> Niels, som er medlem af direktionen, melder sig på banen: 'Det er da lige før, at det er et problem'… 'Ja', siger Hans og henviser til en diskussion, som de tidligere har haft i koncernen: at lederne typisk er så autoritetstro, at der er så tydelig en 'chain of command', at de bare ukritisk accepterer den ramme, direktionen har udstukket. Jan tager den bekymrede tråd op og bekræfter, at det lige præcis er den diskussion, han gerne vil have: Accepterer lederne rammerne for arbejdet, fordi de oplever, at det er meningsfuldt, eller fordi direktionen har sagt, at de skal? (Feltnoter og optagelse af direktionsmødet)

Mariannes status fra møderne tilfører mere viden til den engagerende storyline, som Hans og Michael som repræsentanter for battletemaet indledningsvist slog an: Hun kan tilbagevise Jans skepsis i forhold til, om konsulenterne nu også har læst ministeriets ledere rigtigt. Lederne har ikke kun udvist engagement, de er også begyndt at tematisere koncernrelevant ledelse, blandt andet som et spørgsmål om at få afklaret, hvem der har ansvaret for den strategiske ledelse i

ministeriet. Dermed henviser Mariannes efterretning også til, at bemyndigelsen af ministeriets ledere gennem involveringen af dem allerede har sat en gryende reformation af ledelse i gang i ministeriet. Ledernes engagement er et engagement i *noget*, i spørgsmål og temaer, der også kommer til at stille krav til direktionen. Og deres tematisering af, hvem der har ansvaret for strategisk ledelse, peger således direkte på, hvordan direktionens kommende udviklingsopgave kan se ud, hvis ledernes konstruktion af koncernrelevant ledelse får status i ministeriet. Dette vender imidlertid samtidig fokus mod den forpligtelse, direktionen har til at respondere på disse krav, som er en del af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer.

Samtidig positioneres Marianne også som førstehåndsvidne til den positive udvikling, der er sat i gang i ministeriet, hvilket udvider kredsen af førstehåndsvidner til den udvikling der finder sted blandt lederne i øjeblikket. Det betyder imidlertid også, at kampen mellem hvem, der egentlig har en privilegeret adgang til viden om, hvad der rører sig blandt lederne i ministeriet, nu kan trækkes tydeligere op. Denne grænsedragning forstærkes af, at Niels nu eksplicit problematiserer, at der ikke har været nogle problemer med at få lederne til at arbejde videre med den ramme, som direktionen har opstillet for involveringen af de underordnede ledere. Hans tilslutter sig denne problematisering med henvisning til tidligere samtaler, de har haft om lederne i direktionen, bygget op omkring samme bekymring. Og med Jans afslutningsvise støtte til denne problematisering forstærkes det skeptiske anslag som han tidligere slog an. I løbet af relativt kort tid er det, der indledningsvis var en af komponenterne i etableringen af en engageret storyline, der positionerede lederne i ministeriet som en ressource i implementeringsarbejdet, nu integreret i en skeptisk og bekymret storyline om ledernes måde at engagere sig på, der snarere positionerer dem som undertrykte og hjælpekrævende.

Marianne revser, og bekymringen træder i baggrunden

Den skeptiske og bekymrede storyline positionerer Mariannes afrapportering som utroværdig og dermed hende som et utroværdigt vidne fra involveringen af de underordnede ledere, en position, hun ikke umiddelbart anerkender. I stedet gentager hun sit budskab endnu engang, nu i en tydeligvis irriteret tone:

> ”Og når du spørger mig, og jeg så svarer på vegne af alle grupperne og siger, at de står op for noget, de synes er meningsfuldt, og at de siger: Endelig kom det – fedt, at I har taget den beslutning…!” (Optagelse af direktionsmødet)

Mariannes udbrud positionerer direktionens medlemmer som nogle, der skal sættes på plads eller tage sig sammen og hende selv som deres revser, og det har også den effekt, at den bekymrede elaborering over ledernes reelle engagement stopper for nu. Det sker ved, at Hans laver en humoristisk retræte, som ved at konkludere, at direktionen har lavet et godt stykke arbejde, henlægger kritikken til et spørgsmål om, hvorvidt det er direktionen (og ikke konsulenterne), der har gjort det godt nok, hvilket følges op af de andre, der har deltaget i samtalen:

> 'Jamen, så synes jeg bare, at det udtrykker, at vi har været gode', siger Hans og griner… 'Eller skarpe', siger Niels. 'Heldige' supplerer Jan. 'Det er, fordi vi er skarpe – og fordi vi er i sync!' afslutter Hans. Alle griner med. (Optagelse af direktionsmødet)

Mariannes irritation og den humoristiske retræte stopper - for nu - den bekymringspraksis, som ellers helt har truet med at overtage stemningen på mødet, og som har betydet, at battleteamets status ikke kom til at handle om, hvordan direktionen nu kunne gribe og respondere på det engagement, som er vokset frem blandt lederne, men snarere om validiteten af den proces, der har været gennemført med ministeriets ledere. Imidlertid har interaktionen slået en storyline an for mødet, hvor battleteamets arbejde kan problematiseres, og som dermed også positionerer battlemteamets medlemmer som potentielt set inkompetente.

Michael positionerer sig som professionel implementeringskonsulent

> Nu, hvor stemningen er vendt som respons på Mariannes irritation, tager Michael ordet for at komme med en mere teoretisk forklaring på, hvorfor det netop er, at lederne rent faktisk har været så engagerede i involveringen af dem, at processen er lykkedes:
>
> > "Det var noget af det, vi diskuterede i januar, at nogle gange så kan selv nogle relativt enkle distinktioner give mulighed for, at kompleksiteten kan udfolde sig et andet sted. Det er det, jeg siger: Hvis vi skulle prøve at rumme alle forskellene i, hvordan organisationen kunne opleves, i den måde, vi beskrev niveauerne på, så lægger vi så at sige kompleksiteten ind i distinktionen om organisationsniveauerne. I stedet har vi gjort det meget simpelt, og så har vi inviteret ind i at fylde kompleksiteten ind i diskussionerne, deres egne oplevelser af forskelle, sådan at --- at de distinktioner, de arbejder med, jeg vil kalde det, at de bliver meget erfaringsnære, de giver umiddelbart mening og er afstemt med mine kolleger, som er på samme niveau med mig selv, hvordan ser de det. Og ud af det, så vokser der en nærhed, og de overordnede distinktioner, de er ikke så vigtige mere, for nu kommer der en nærhedsoplevelse, og forståelsen af, hvad der ligger i det - og det tror jeg... det er det rigtige, og det er noget af det, som I kan hjælpe til, lad os nu ikke overkomplicere

> vores…organisationsdesign, i håbet om, at så fanger vi alle de kompleksiteter, der er...” (Optagelse af direktionsmødet)
>
> Der opstår tavshed i lokalet efter Michaels indlæg. Der er en afmatning i samtalen. Marianne siger, at hun nu godt nok også har undret sig over, hvorfor lederne ikke har stillet flere spørgsmålstegn ved rammerne. Dorte, som i kraft af sin rolle som HR-chef har siddet med som leder i de involverende workshops, begynder at fortælle om sine erfaringer fra gruppen, som bekræfter den positive fortælling. Hun fortæller, at hun har oplevet en rigtig stor tilfredsstillelse ved at få lov at tale med kolleger på samme niveau, og at indholdet i de involverende workshops har åbnet for en ny måde at tale sammen på, som giver mening for hende og hendes kolleger og har svaret på et behov hos dem. Det har været værdifuldt at få sat ord på sin egen rolle og dermed at få den skærpet samt at lytte til, hvad de byder ind med og dermed få hjælp til at få sin rolle skærpet. Og samtidig har hun også oplevet en stor optagethed af, hvordan de som ledere kunne være de bedste sparringspartnere for direktionen. Om end Dortes fortælling bekræfter, at implementeringsarbejdet giver mening for lederne, samles den ikke op. Mødet er allerede på vej videre. (Feltnoter og optagelse af direktionsmødet)

Med sit indlæg er det første gang, siden hans første forsøg på at give en status på mødet blev mødt med skepsis af Jan, at Michael byder ind. Han lægger sig i forlængelse af den engagerende storyline, men med en anden form for viden end den, der hidtil har været brugt til at gøre denne storyline troværdig og som har været baseret på de specifikke erfaringer fra involveringen af de underordnede ledere: Han bringer sin erfaring som procesorienteret ekspert i implementering i spil. Dette positionerer samtidig battleteamet som implementeringseksperter, i og med at de procesorienterede principper (’opgiv idéen om central styring, meld nogle enkle distinktioner ud, lad folks selv læse kompleksitet ind i dem – det vil styrke ejerskab, oplevelse af mening’) tilskrives den succes, som den engagerende storyline indikerer: Det er disse principper, der har sikret ledernes engagement. Denne positionering åbner endnu engang for, at der *kan* etableres en asymmetrisk autoritetsrelation mellem Michael og de øvrige deltagere, hvor de positioneres som nogen, der skal lære, lade sig inspirere, forstå noget bedre, el.lign. Imidlertid er der ingen af de øvrige deltagere, der direkte tager denne position op. I stedet bliver der tavst i lokalet, og der sker en afmatning i samtalen. Marianne og Dorte taler videre på måder, der begge positionerer dem inden for den engagerende storyline og samtidig som en del af battleteamet, der har selvoplevede og derfor sandfærdige beretninger med fra feltet til de andre. Men heller ikke disse positioneringer reagerer direktionens medlemmer på. På trods af, at direktionen tilsyneladende har sluppet den skeptiske storyline som respons på Mariannes irritation, er der ingen tegn på, at de i stedet vil lade

sig positionere inden for den engagerede storyline og dermed betinge sig på de erfaringer, som battleteamet har gjort sig i felten, og den ekspertise, de i den forbindelse har trukket på.

6.2.5. *Anden del af statusmødet: Overadministration og nulfejlskultur*

Michael problematiserer ledelse i ministeriet og tilskriver samtidig direktionens underordnede ledere mandat

I anden halvdel af mødet skal battleteamet give en mere indholdsmæssig status fra involveringen af de underordnede ledere med det formål, at direktionen får input til den ledelsesudvikling, som de selv står overfor, og som skal finde sted i direktionen som gruppe og hos den enkelte direktør:

> Mødet glider over i det næste punkt på dagsordenen, hvor Michael skal præsentere en tilbagemelding fra konsulenternes arbejde med ledernes input til Leadership Pipeline, som direktionen har fået tilsendt forud for mødet som en såkaldt 'one-pager' (en meget kort opsummering af de væsentligste temaer). Han rammesætter punktet, som hvad det især er vigtigt, at direktionen begynder at tage på sig på nuværende tidspunkt, hvad direktionen skal begynde at tale sammen om og få skabt en større afklaring omkring i ministeriet, for at lederne kan lykkes med deres ledelsesopgave. Han fortæller, at den største udfordring er, at man først og fremmest ser sig selv som faglig leder i ministeriet – at det er fortællingen om sig selv som faglig leder, der dominerer blandt lederne, og at det kommer til at præge den måde, der praktiseres ledelse på i organisationen. Konkret betyder det, at der 'overadministreres og underledes', og at der er en oplevelse af, at medarbejderne sidder og laver noget arbejde på kontoret, som kontorchefen så kigger igennem, og så ryger det videre op til godkendelse, indtil det havner hos en styrelsesdirektør. Dette flow giver en oplevelse af, at den administrative behandling af sagerne går igen op igennem systemet, hvilket modarbejder de intentioner, der ligger i at praktisere ledelse på en måde, hvor ledelse er et spørgsmål om at understøtte dem, der skal løse opgaven: at de har de rigtige betingelser eller den rigtige adgang til viden eller den rigtige forståelse af opgaven, så de selv kan løse den. (Feltnoter og optagelse af direktionsmødet)

I sin rammesætning af status fra involveringen af de underordnede ledere italesætter Michael punktet som et input til, hvad det især er vigtigt, at direktionen tager på sig, altså begynder at arbejde med, hvis de skal støtte deres underordnede ledere i deres arbejdsopgave. Rammesætningen af hans status er dermed en refleksiv positionering af ham selv som ekspertmedlem af battleteam 3, som har ret (og pligt) til at udpege de udviklingsopgaver, som direktionen skal tage på sig, hvis slaget om god ledelse skal vindes i ministeriet. Og hvorfra han, eller rettere battleteamet, har mandat – eller status – til at autorisere den viden, som lederne har udviklet igennem involveringen, som viden, der er valid at bygge direktionens videre udvikling

på. Dermed tilskriver han også den konstruktion af 'koncernrelevant ledelse', som er resultatet af involveringen, status som strategisk relevant og de ledere, der har været involverede, status som legitime aktører i konstruktionen af dette objekt. I samme bevægelse positionerer han imidlertid også direktionens medlemmer som forpligtede til at påtage sig de udviklingsopgaver, der ligger i forlængelse heraf. Dermed tager han umiddelbart tråden op fra den engagerende storyline, som han, Hans og Mariannes status slog an i første del af mødet.

Hvad er det så for en udviklingsopgave, som den konstruktion af koncernrelevant ledelse, som ministeriets ledere har udviklet gennem involveringen, peger på? Michael fremlægger i første omgang konstruktionen som en problematisering af en bestemt ledelsesform i ministeriet – at der overadministreres og underledes. Han indikerer, at denne praksis gerne skal erstattes af reel ledelse, hvilket i dette tilfælde betyder et større fokus på, hvordan dem, der skal løse opgaven, har de rette betingelser, så de selv kan løse den, og at det dermed ikke er nødvendigt, at den sendes op i systemet til yderligere godkendelse[57]. Problematiseringen kan ses som et greb til at engagere direktionen, som stiller krav til direktionens fleksibilitet i forhold til at tilskrive andre aktører status i konstruktionen af koncernrelevant ledelse. Umiddelbart falder forsøget dog ikke i god jord.

Fra skepsis og bekymring til diskvalificering

Nu bliver Michael afbrudt af Søren, der med irritation i stemmen siger:

> "Hvad er det, du siger med det der? Prøv lige at sætte nogle flere ord på det der. Jeg synes, det lyder helt skævt!"

Først prøver Michael igen at forklare, hvad det præcist er, der sker med sagerne, når de overadministreres – Marianne prøver at hjælpe ved at fortælle, at nogle af cheferne forklarer det på den måde, at 'hvis jeg kan se, at der er noget, der er gået galt her, så må jeg selv smøge ærmerne op, og så bliver jeg supersagsbehandler'… Nu afbryder Søren hende med endnu tydeligere irritation i stemmen:

[57] Michaels problematisering af ministeriets ledelsespraksis trækker både på den konstruktion af koncernrelevant ledelse, som er fremkommet gennem de Involverende Processer, men også på de præmisser for god ledelse, der mere grundlæggende set er integreret i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline: Hvis værktøjet skal virke, er en af præmisserne, at ledere på hvert niveau bliver klar over, hvordan de i deres ledelsesopgave kan støtte dem, der arbejder *under* dem til at blive gode ledere. Det kan blandt andet være ved at 'aflære' administrative rutiner, som har været nødvendige på det forrige niveau, man selv har indtaget for i stedet at tillære sig evnen til at uddelegere disse rutiner (Dahl og Molly-Søholm, 2012).

> ”Men hvad er implikationen af det her, det er måske det, jeg ikke helt forstår - hvad er implikationen af det?”
>
> Marianne fortsætter og prøver at forklare, at der opstår et problem, hvis man ikke kan lede sine medarbejdere til at kunne træffe den rigtige beslutning i en given sag, at det er vigtigt, at man som leder kan gå tilbage til medarbejderne og hjælpe dem med, at sagen bliver løst frem for selv at smøge ærmerne op og bure sig inde, til sagen er løst (Feltnoter og optagelse af direktionsmødet)

Sørens afbrydelse er første indlæg i en gradvis afmontering af battleteamets status fra involveringen af de underordnede ledere og dermed en afmontering af den status, som disse ledere er blevet tildelt gennem denne arbejdsform, og som deres konstruktion af koncernrelevant ledelse er blevet tildelt, i og med at den har indgået i battleteamets status. Afmonteringen tager form af en skeptisk storyline, der på samme måde som sidst, men mere eksplicit, får sin effekt gennem en affektiv praksisform: Den irriterede tone i Sørens stemme og hans verbale konnotering af Michaels udsagn som 'helt skævt', som noget, der ikke giver mening eller godt kunne være forkert, bringer Michael i en position, hvor han forpligtes til at rette op på denne skævhed – i første omgang ved at 'sætte flere ord på', hvilket til dels fjerner fokus fra indholdet i battleteamets status. Både Marianne og Michael påtager sig den forpligtelse at uddybe status fra involveringen af de underordnede ledere, hvilket forstærker deres positioner som medlemmer af battleteamet og dermed som dem, der ligger inde med privilegeret viden om, hvordan implementeringsarbejdet går og hvorfor. Dette åbner for, at den asymmetriske autoritetsrelation mellem battleteam og direktion kan aktualiseres og virke. Ved at bede Michael om at sætte flere ord på, positionerer Søren sig som *potentielt* fleksibel: Hans 'skæve' indtryk kan rettes op, hvis Michaels status uddybes på tilfredsstillende vis - det lykkes imidlertid ikke i første forsøg, og Marianne prøver igen at forklare, hvad det er for en ledelsesform, som de underordnede ledere har problematiseret. Imidlertid heller ikke med den ønskede effekt. I stedet udbygges den skeptiske storyline yderligere i den følgende sekvens, da to af de andre direktører, Niels og Lene, tager tråden op med samme affektive intensitet, men nu med fokus på at *korrigere* den problematisering af ledelse i ministeriet, som battleteamets status har henvist til:

> Nu blander Niels sig, også lettere irriteret, og forklarer, at man altså ikke kan lave en forandringsproces, som han er i gang med i sin styrelse, uden at man er nødt til at slå nogle æg i stykker, og man er nødt til at lave nogle konkrete omgørelser af nogle faglige indstillinger – hvilket han synes, ikke gør ham til supersagsbehandler… Hans stemme bliver gradvist mere insisterende og han slutter af med at sige:

> ”Jeg synes, at det der er noget... Det er gammel tale, altså det er sådan, som vi talte for 15 år siden, da vi begyndte at skulle få vores kommunale mellemledere til i højere grad bare at tage et reelt ledelsesansvar i stedet for at bure sig inde og ødelægge sig selv og ikke være i sin organisation... altså jeg synes, det er skudt ret meget ved siden af!”
>
> Søren tilslutter sig med et ’enig’, og nu kobler Lene sig også på ved først at tilkendegive, at hun er enig med Niels og derefter at give en længere forklaring på, hvordan håndteringen af fejl foregår i hendes chefgruppe, og hvorfor det er nødvendigt at gøre det på den måde. (Feltnoter og optagelse af direktionsmødet)

Med sit indlæg lægger Niels mere til den skeptiske storyline, der er i gang med at udvikle sig: Den irriterede tone i hans stemme forstærker den affektive praksis, der er knyttet til denne storyline. Og samtidig positionerer indholdet i indlægget Niels som en, der på en og samme tid kunne være skyldig i overadministration i sin styrelse og samtidig handler dybt rationelt, når han gør det: Det er nødvendigt set i forhold til den ledelsesopgave, han står med. Han forstærker positioneringen af sig selv som en, der er rationel omkring sin ledelsesstil ved at konkludere, at det er ’gammel tale’, Michael er kommet med i sin status. Dermed positionerer han sig selv som ’gammel i gårde’: Han har selv for mange år siden bragt dette budskab frem, men i en kontekst, der var langt mere relevant – og det er med kendskab til den nuværende kontekst, at han finder det irrelevant. Fra denne position har han mandat til at konkludere, at det altså er ’ret meget skudt ved siden af’. Dette udsagn bakkes op af Søren og også af Lene, som tilslutter sig, at overadministration rationelt kan begrundes i nødvendighed. Kraftfuldheden i især Sørens og Niels’ udsagn (’Jeg synes, det lyder helt skævt’, ’det er gammel tale’, ’ret meget skudt ved siden af’) samt den irriterede tone i deres stemmer gør, at det, der først var en skeptisk storyline, nu har udviklet sig til at være en decideret diskvalificerende storyline, der konnoterer battleteamets status som dels et udtryk for, at afsenderen mangler en grundlæggende forståelse af de nødvendige præmisser for en ledelsesopgave i et ministerium, og dels at denne manglende forståelse nærmest er moralsk forkastelig, noget, Michael eller afsenderen burde skamme sig over.

Battleteamet (og lederne i ministeriet) marginaliseres – dog ikke uden kamp

Som i den første del af mødet synes der altså nu at have udviklet sig en kamp eller et konkurrerende forhold mellem Michaels status, som henviser til ledernes konstruktion af koncernrelevant ledelse, og som derfor er baseret på deres erfaringer med hvilke former for ledelse, der styrker og hæmmer deres ledelsesopgave, og direktionens medlemmers egne

erfaringer med, hvad koncernrelevant ledelse er. Den kamp er dog med større affektiv intensitet end kampen på den første del af mødet: De affektive virkemidler i den skeptiske eller diskvalificerende storyline forpligter Michael (eller de ledere, der oprindeligt var afsendere af budskabet) til at identificere sig med en marginal position og påtage sig følelser af skam og underlegenhed over på den måde at have misforstået, hvad der rationelt set er nødvendigt i et ministerium. Direktionsmødet synes på den måde nu at have åbenbaret sig som en reel slagmark om præmisserne for god ledelse i ministeriet, hvor battletemaet har forsøgt at gøre en landevinding med en status, der skulle engagere direktionen i deres udviklingsopgave gennem en problematisering af de dominerende præmisser for ledelse i ministeriet, men er blevet slået tilbage af en tilsvarende diskvalificerende storyline. Som i den første del af mødet betyder underkendelsen af den status, der er blevet givet, at battlemanageren/battleteamet nu er forpligtet til at uddybe eller kvalificere den yderligere – denne gang fra en lidt mere presset eller marginal position:

> Endelig blander Hans sig og henleder opmærksomheden på, at det faktisk er direktørernes egne kontorchefer, der har påpeget problemet, og han spørger ud i gruppen, hvorfor de andre så tror, at kontorcheferne har det på den måde?
>
> I stedet for at give de øvrige direktører plads til at svare på dette spørgsmål, gør Michael endnu et forsøg for på at forklare pointen om supersagsbehandling. Han forklarer, at det ikke handler om, at direktørerne skal suspendere deres faglige blik på, hvad der foregår nede i organisationen, men at det skal sættes ind i konteksten af, at der også er en *nulfejlskultur* i ministeriet, som producerer ret uhensigtsmæssige betingelser for den samarbejdskultur, som eksisterer nede i organisationen. Formålet bliver nemlig, at man dækker sine fejl af, fordi det ikke er hensigtsmæssigt at signalere, at man laver fejl, hvilket modarbejder et åbent vidensmiljø, hvor folk præsenterer de dilemmaer, udfordringer og vanskeligheder, som de oplever, og kan spørge om hjælp til at kvalificere deres arbejde (Feltnoter og optagelse af direktionsmødet).

I forsøget på at få direktionens medlemmer til at forpligte sig på battleteamets status og den udviklingsopgave, den lægger op til, positionerer Hans og Michael sig nu ret forskelligt. Hans positionerer for første gang siden den indledende rammesætning som battlemanager, dvs. som ansvarlig for, at hans kolleger i direktionen tager deres udviklingsopgave på sig. Det gør han ved at positionere sig selv som talsmand for ministeriets ledere ved at henvise til, at afsenderne af dette indlæg er direktørernes egne kontorchefer: Det er altså ikke bare konsulenten, der er kommet på 'helt skæv' problematisering af ministeriets ledelsespraksis. Dermed henviser han til den redistribuering af definitionsmagt, der er foregået gennem involveringen af de underordnede

ledere og det følgeskab, som den reelt lægger op til, at direktionen tager på sig. Hans positionering kan dels forstås i lyset af, at det som battlemanager for Must Win Battle 3 vil være et tilbageslag i det slag om god ledelse, som han har ansvaret for at vinde i hele ministeriet, hvis de ledere, der har deltaget i involveringen, ikke oplever, at deres konstruktion af koncernrelevant ledelse tilskrives status eller autoritet af direktionen, da det netop er et af de virkemidler, som har været anvendt i etableringen af et funktionelt styringsnetværk blandt dem. Og dels i lyset af, at han med indlægget kan aktivere de eksisterende relationer mellem direktionens medlemmer og deres kontorchefer og den troværdighed, der allerede er etableret i disse relationer. Michael støtter imidlertid ikke Hans' strategi, men positionerer sig i stedet som ledelsesekspert ved at komme med en teoretisk forankret forklaring på, hvad de uheldige effekter af overadministration og supersagsbehandling kan være: Der etableres en nulfejlskultur med den konsekvens, at medarbejderne ikke tør diskutere dilemmaer og udfordringer med deres overordnede. Ekspertindlægget lægger mere til konstruktionen af koncernrelevant ledelse og muliggør endnu engang, at der *kan* etableres en asymmetrisk autoritetsrelation mellem Michael og direktionen, som *kunne* have den effekt, at direktionens medlemmer forpligter sig på de versioner af god ledelse, som Michael lægger frem, såfremt direktionens medlemmer tager den op.

'Nulfejlskultur?!' Anslag til et netværk om fælles mål og interesser

Imidlertid forstyrrer Michaels ekspertindlæg også Hans' forsøg på at installere direktionens underordnede ledere som troværdig autoritet frem for konsulenterne, og det bliver nu en mulighed, at kampen om koncernrelevant ledelse kan fokuseres omkring troværdigheden i *konsulenternes* analyser:

> Michaels indlæg får direktøren Lene til at reagere, nu med en stærkt indigneret tone:
>
> > "Hvad er det her med, at vi har en *nulfejlskultur*?! Ja, vi har en nulfejlskultur, og der er nogen ting - det er bare ikke i orden, når mine kontorchefer laver fejl på det!"
>
> Lene fortsætter i en indigneret tone med at forklare, hvornår det ikke er i orden, at cheferne laver fejl (f.eks. stavefejl i paragraf 20 spørgsmål), men at det samtidig ikke er det samme, som at de ikke kan komme til hende, når de for eksempel ikke lykkes med noget, eller når de står i et dilemma.
>
> Lenes indlæg får endnu engang Hans på banen, som bakker op om konsulenternes oplæg, dog med det forbehold, at han ikke bryder sig om ordet nulfejlskultur. Han forklarer, at han forstår det ind i et ressourceperspektiv, og at der bliver brugt alt for mange ressourcer på at

undgå fejl med de mange forskellige godkendelses-niveauer, der kan opfange dem, i stedet for hæve bundniveauet hos medarbejderne, så de laver færre fejl fra starten af.

Jan afbryder ham, med et længere indlæg, der synes at være henvendt til konsulenterne, og som har en irettesættende tone: Han har en anke imod den måde, begrebet nulfejlskultur indtil nu er blevet brugt på. Han er enig i Lenes pointe om, at nulfejlskulturen passer ind i – og skal være til stede - i det hierarkiske sagsforløb, hvor der skal laves et papir, som skal op til ministeren. Men han synes, at det er problematisk, at begrebet nulfejlskultur bruges så bredt af konsulenterne, at det er svært at finde ud af, om det står i forhold til andre ting end netop det hierarkiske sagsforløb, der kun beskæftiger et fåtal af ministeriets medarbejdere.

Niels blander sig igen nu, også med en lettere indigneret tone i stemmen: Han synes, at hvis Michael havde brugt ordet *risikovurdering* i stedet for nulfejlskultur, så havde det været et positivt billede, der var tegnet. Han siger, at han betragter sin egen ledelsesopgave som en løbende risikovurdering.

Og sådan bølger samtalen frem og tilbage lidt endnu: Lene siger i en lidt eftertænksom tone, at hun egentligt godt kan genkende sig selv som værende orienteret mod nul fejl, for hun accepterer ikke, at der er fejl i de sager, hun gennemgår, og hun sender dem tilbage med en sur kommentar, hvis hun finder nogen. Undervejs bliver Jan nødt til at gå, og pludselig er der kun 5 minutter tilbage af mødet, og det er stadig ikke klart, hvad direktionen skal arbejde videre med og have fokus på for at understøtte deres lederes mulighed for at lykkes, hvilket ellers var Michaels intention med at tage emnet op.

Michael har forholdt sig helt tavs under diskussionen, men Marianne gør et sidste forsøg på at få deltagerne til at forholde sig til tilbagemeldingen ved at påpege, at problematikken jo altså ikke er noget, Bluemen eller HR har fundet på, og at begreberne om nulfejlskultur og supersagsbehandling er kommet fra cheferne i ministeriet som tilbagemeldinger til direktionen og derfor må tages alvorligt af direktionen. Michael tager nu fat i Niels' kritik af, at ordet nulfejlskultur er blevet brugt - med et forholdsvist langt og teoretisk indlæg.

> "Niels, du har en vigtig pointe i, hvad er det, vi kalder det, og hvad det er vi... vi.. I selv som direktion vil være med til at navgive de her ting som i fremtiden for at bringe nogle flere nuancer ind, og hvis risikovurdering er bedre, så tænker jeg, at, jamen så er det jo noget med at begynde at udfordre organisationen. Jamen, det her handler ikke om nulfejl, det handler om at lave realistisk risikovurdering af forskellige sager, fordi noget af det, vi talte om, er, at en organisation, der ikke laver fejl, er ikke nødvendigvis mest succesfuld. Den laver bare ikke fejl. Og det er jo så at sige to forskellige opmærksomheder at have i en organisation: Hvad er det, der skal dyrkes frem, en organisation, der er enormt succesfuld - det kan også være en organisation, der laver fejl. Der kan hurtigt opstå sådan nogle dikotomier: at hvis ikke vi, så at sige, er meget, meget specifikke på sagerne og sikrer, at der ikke bliver lavet fejl der, hvis vi ikke gør det, så falder det hele sammen - dvs. at I har sådan en dikotomi internt i organisationen mellem: Hvis man ikke gør det her, så ender det helt, helt galt. Men inde i det er der

> jo masser af nuancer, men de bliver usynlige, hvis kulturen så at sige vedligeholder nogle bestemte logikker… ”
>
> Som observatør er det svært at afgøre, om Niels eller nogle af de andre lytter til Michaels indlæg. I hvert fald bliver pointerne ikke taget videre, fordi Marianne afbryder ham og foreslår, at nogle af de her snakke måske kan tages op på næste direktionsseminar, som ligger nogle uger efter mødet. Tiden er gået, og der er allerede flere ud over Jan, der er gået ud af døren. Lene er der stadig og bruger fem minutter på at komme med forslag til Hans om, hvordan det vil være en god idé at diskutere ledelse på det kommende direktionsseminar. (Feltnoter og optagelse af direktionsmødet)

Lenes indignerede spørgsmål, ”Hvad er det her med, at vi har en nulfejlskultur?!”, og hendes efterfølgende argumentation for det fornuftige i at have en nulfejlskultur tager på mange måder tråden op fra Niels, Henrik og hendes forrige indlæg og dermed umiddelbart udbygningen af den diskvalificerende/korrigerende storyline, som de her etablerede. Men denne gang tager samtalen mere form af en intens diskussion mellem Lene, Hans, Niels og Jan om, hvorvidt begrebet nulfejlskultur er dækkende for den gældende ledelsespraksis i ministeriet. Det får samtidig den konsekvens, at den negative betydning, som Michaels ekspertindlæg har tillagt en nulfejlskultur, der er forbundet med en usund organisation, nu gradvist ændres til også at være et aspekt af en helt nødvendig ledelsespraksis i en ministeriel kontekst. Dermed resulterer det i, at den konstruktion af koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt, som involveringen af direktionens underordnede ledere har givet anledning til, ændres markant.

Hvis implementeringen af ministeriets ledelsesreform skal lykkes, er det helt afgørende, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i Leadership Pipeline aktualiseres på måder, hvor der etableres alliancer omkring fælles mål og interesser på tværs af ledelseslagene i ministeriet. Battleteamets status fra involveringen af de underordnede ledere spiller en central rolle i denne aktualisering. På den ene side viser denne status tilbage til de konstruktioner af koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt, der blev skabt blandt direktionens underordnede ledere i involveringen af dem, og som har understøttet etableringen af et gryende styringsnetværk blandt dem. På den anden side introducerer den dette diskursive objekt til direktionens medlemmer, så det efterfølgende kan indgå i de fortolkningsrepertoirer, de trækker på, når de skal diskutere, hvordan god ledelse skal se ud i fremtiden i ministeriet. Hvis denne introduktion imidlertid skal bidrage til, at direktionens medlemmer kobles på det styringsnetværk, der allerede er slået an blandt ministeriets ledere, kræver det, at de aktivt indgår i en proces, hvor de på én og samme tid trækker på det fortolkningsrepertoire, som det diskursive objekt åbner for, og samtidig

oversætter det på måder, hvor det bliver muligt for dem at etablere alliancer omkring fælles mål og interesser imellem dem. Med den diskvalificerende storyline afviser direktionen i første omgang det diskursive objekt, som battleteamets status tilbyder dem. Imidlertid kan den efterfølgende diskussion alligevel ses som en form for kvalificering af koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt, der på én og samme tid bekræfter objektets overordnede relevans og etablerer alliancer mellem deltagerne omkring fælles mål og interesser. Dog en anden version af det diskursive objekt end den, battleteamet i første omgang tilbød dem. Fra dette perspektiv kan deres diskussion ses som etableringen af alliancer omkring det at få integreret 'situationsbestemt overadministration' i koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt og dermed få integreret et af de fortolkningsrepertoirer, som de allerede trækker på i direktionen og i deres egen positionering af sig selv som ledere. Imidlertid åbner det for, at direktørerne dermed etablerer en distance til den interesse i mindre overadministration, som direktionens underordnede ledere allerede har allieret sig omkring, igennem involveringen af dem. Dermed kan diskussionen også ses som en truende opløsning af det styringsnetværk, der allerede er slået an omkring reduktionen af overadministration blandt direktionens underordnede ledere.

Den gryende opløsning understreges af den affektive praksis, der er knyttet til diskussionen: Lene og Niels praktiserer irritation og forudrettethed som respons på selve forslaget om, at nulfejlskultur skulle være noget problematisk i ministeriet, og Jan praktiserer kritik, hvilket samlet set markerer en kraftig afstand til de mål og interesser, som battleteamet har med fra involveringen af de underordnede ledere. I og med, at styringsnetværkene som bekendt konstant udvikler sig, er intet imidlertid afgjort endnu: Hvorvidt slaget om udviklingen af ny, god ledelse i direktionen dermed er tabt for battleteamet, eller om der stadig er en chance for en landevinding, kommer nu blandt andet til at afhænge af, om battleteamet kan formå at udnytte de alliancer, der allerede er etableret blandt direktørerne omkring overhovedet at investere energi i et begreb om 'koncernrelevant ledelse' som et relevant strategisk objekt på måder, der i en eller anden form kan genetablere forbindelsen til resten af organisationen**.** Marianne og Michael gør i den forbindelse på hver deres måde et sidste forsøg: Marianne ved endnu engang at henvise til, at det er ministeriets ledere, der har påpeget temaet. Dermed positionerer hun sig i forlængelse af Hans' strategi som centralt medlem af battleteamet ved at pege på og dermed at forsøge at aktivere direktørernes forpligtelse til at lytte til deres underordnede ledere. Michael går endnu engang en anden vej: Han bruger kritikken af s tidligere anvendelse af begrebet nulfejlskultur til først at pege på, at det netop er vigtigt, at direktionen selv er med til at udvikle koncernrelevant ledelse som

strategisk objekt. Dernæst glider hans indlæg over i en mere generel betragtning om, hvorfor det er vigtigt ikke at have nul fejl som et parameter for, om en organisation lykkes. I sin anerkendelse af kritikken af brugen af begrebet nulfejl såvel som i sit mere faglige indlæg trækker Michael på rationaler fra sit procesorienterede udgangspunkt, som på forskellige måder *kunne* få den effekt, at styringsnetværket i direktionen styrkes: Første del trækker tråde til den anerkendelsespraksis, som er en af hjørnestenene i den procesorienterede tilgang. I anden del opfordrer han til dels at have fokus på, hvad der skal dyrkes frem, fremfor hvad der skal undgås og dels at have fokus på den effekt, det kan have at opdyrke dikotomier i forhold til at undgå 'det forfærdelige'. Denne del af indlægget har karakter af endnu en teoretisk funderet analyse af ministeriets ledelsespraksis, der implicit bidrager til at kvalificere koncernrelevant ledelse yderligere, og som også denne gang positionerer Michael som ledelsesudviklingsekspert inden for hans eget teoretiske paradigme. Imidlertid møder han samme respons som sidst: hans indlæg bliver imødegået med tavshed, og mødet afsluttes.

6.3. Parallelprocesser - Michaels professionalisering af sine erfaringer fra mødet

Når Michael ser tilbage på mødet i interviewet med mig, er han især optaget af direktionens reaktioner på det notat, som han skal gennemgå i anden del af mødet, hvor han skal opsummere de forslag til, hvordan fremtidens ledelsespraksis skal se ud i ministeriet, som konsulenterne har udledt fra involveringen af direktionens underordnede ledere. Han fortæller, at notatet forud for mødet er godkendt af både Hans og Dorthe, som er chef for HR, hvor de også har givet udtryk for, at de er enige i de problemstillinger, der bliver rejst i notatet, hvilket gør, at han bliver meget overrasket over direktionens medlemmers reaktion, som han beskriver på følgende måde:

> "Da vi endelig skal til at diskutere det her notat, så er der meget kort tid, og så reagerer de øvrige direktører VIRKELIG voldsomt på det – 'og hvad skal vi bruge det til, og hvad fanden er det for noget', og jeg kan huske, at Niels, direktøren fra X-styrelsen, pure afviser det her: 'Det er noget pis, det kan man ikke bruge til en skid, og de skulle bare tørre deres øjne' - meget aggressiv. Og direktøren for område Y lagde sig i sliphalen på Niels om, at de kunne slet ikke genkende det her billede, og så videre. Jeg husker ikke så meget andet fra det møde, end at .. for satan, der blev åbnet op for sluserne her..."

Jeg spørger ind til, hvad direktionens reaktion på notatet gør ved hans egen oplevelse af at deltage på mødet, og han fortæller, at han oplever, at han selv bliver:

> ”Fuldstændigt sat ud på et sidespor - fuldstændigt sat ud på et sidespor. Fuldstændigt depositioneret som en, der kommer med noget, der er fuldstændigt ubrugeligt og fejlfyldt - og ’hvad fanden er det for noget, det her’ ..” (Interview med Michael)

Det er her værd at hæfte sig ved Michaels ordvalg i sin beskrivelse af direktionens reaktioner: ’VIRKELIG voldsomt’, ’hvad fanden er det her…’, ’sikke noget pis’, ’ikke bruge til en skid’, ’meget aggressiv’, ’for satan, der blev lukket op for sluserne her’. Og dernæst af hans egen oplevelse af at være konsulent på mødet: ’fuldstændigt sat ud på et sidespor’ (gentages), ’depositioneret’, ’en, der kommer med noget ubrugeligt’, osv.

Ser vi på den specifikke transskription af mødet, er de ord, Michael bruger i sin gengivelse af, hvad der blev sagt som respons på notatet, voldsommere end hvad der reelt blev sagt. Imidlertid indikerer hans valg af ord, hvordan han i dag genkalder sig tonen i det, der er blevet sagt og den stemning, der var på mødet. Og samtidig kan det ses som et udtryk for det affektive-diskursive loop, som hans erfaringer fra mødet indgår i dag, og som han vælger at involvere mig i ved at fortælle om mødet på denne måde. Ved at (fejl)citere de forskellige deltageres voldsomme reaktioner konstruerer han således en storyline om mødet og de direktører, der responderede på hans indlæg, som på én gang positionerer direktørerne som meget aggressive og brutale og samtidig positionerer ham selv som et uforvarende offer for denne brutalitet. Det, at han er et uforvarende offer for direktørernes brutalitet, forstærkes af hans fortælling om, hvordan han både havde fået godkendt notatet af Hans og havde forberedt mødet sammen med ham, og han giver det en særlig betydning til sin fortælling om, hvordan han selv oplevede at være til stede i det: Han blev *fejlagtigt* positioneret som én, der kom med noget ubrugeligt.

Som i Michaels analyse af Jans adfærd på seminaret i januar trækker den storyline, som Michael har udviklet omkring sin affektive erfaring på mødet imidlertid også på et fortolkningsrepertoire, der kan forklare begivenheden fra et professionelt perspektiv, og som dermed samtidig (re)positionerer Michael som professionel:

Han fortæller således, at når han ser tilbage på mødet i dag, så ser han en parallel mellem det, der specifikt skete på mødet, da han fremlagde notatet, og det tema om nulfejlskultur, som blev diskuteret. Han fortæller, at han i direktionens reaktion på konsulenternes analyse, hvor direktionen reagerede med detaljeret kritik og ’opkørthed’ over konsulenternes bidrag, så den samme dynamik, som blev beskrevet i notatet. Dette bekræfter hans hypotese om, at det er en grundlæggende og problematisk dynamik i organisationen, som notatet også lægger op til, i og

med at direktionen dermed aldrig kom til at forholde sig til dét tema, som egentlig var vigtigt at forholde sig til: hvad det gør ved performance og samarbejde, hvis der er en nulfejlskultur, hvor man kan regne med, at der hele tiden er nogen højere oppe i systemet, der slår hårdt ned på fejl, tilbageholder oplysninger, der gør det svært at lykkes med opgaven, osv. På samme måde som i sine efterrefleksioner over, hvad der skete mellem ham og Jan på seminaret i januar, som er beskrevet i forrige kapitel, trækker Michael dermed på et psykologiserende fortolkningsrepertoire, der kalkulerer med muligheden for, at det man oplever på et møde, i højere grad fortæller noget om en problematisk dynamik eller interaktionsform der finder sted blandt deltagerne generelt end om det specifikke møde. Ud over at det er et interessant fagligt tema at slå an i en forståelse af, hvordan man kan forstå dynamikkerne på mødet mellem konsulenterne og direktionen, har denne tematisering også den effekt, at den dels validerer det notat, som konsulenterne har lavet, og dels positionerer Michael på en måde, der gør det muligt for ham at fortsætte samarbejdet med Hans som en værdig professionel.

6.4. At få faglig ballast: håndteringen af forskellige temperamenter som konsulentkompetence

I interviewet med mig fortæller Hans ikke uventet en lidt anden historie om det, der skete på mødet. Overordnet set er det gennemgående tema i interviewet med Hans hans kritiske evaluering af, hvordan konsulenterne ikke har levet op til de standarder for professionelt konsulentarbejde med en direktion, som Hans trækker på, og langt de fleste tilbageblik, han foretager, fungerer som bevisførelse i denne evaluering.

Imidlertid fortæller han også, at han umiddelbart efter direktionsmødet i marts faktisk var ret fortrøstningsfuld, efter at han i lang tid havde været frustreret over, at konsulenterne ikke leverede den problematisering af ledelse, som han havde forventet, de ville levere. Hans oplevelse var, at der nu endelig var blevet lukket op for noget vigtigt, som ville gøre det muligt at tage de diskussioner, som var så afgørende for ham blev taget i direktionen. Han var dog også klar over, at det ville kræve, at konsulenterne fik taget tråden godt op på det netværksgruppemøde, der skulle ligge en time efter direktionsmødet. Det gør han også klart for Michael:

> "… efter det der koncerndirektionsmøde, der kan jeg huske, at da vi kommer ud, så smiler jeg og siger (til Michael): 'Yes, nu er vi i gang. Det er eddermame vigtigt det her netværksmøde, fordi det er det her, som du lige har mødet, du møder'…." (Interview med Hans)

Når han ser tilbage på dynamikken på direktionsmødet og den rolle, Michael får på mødet, beskriver han den på følgende måde:

> ”Der sidder nogen i gruppen, som ikke har noget problem med at snakke, om det er mig selv eller Torben for eksempel, ikke? Og det er sådan lidt et temperamentsspørgsmål, så sidder der en med lidt mere temperament, Niels, som er sådan lidt mere…
>
> Så er der nogen, der er mere skeptisk indstillet end andre. Så er der nogen, der ligesom har en livsanskuelse, hvor man er sådan lidt mere løsningsorienteret, end man er problemidentificerende, så der er forskellige ting og sager. Så er der nok også nogen, der simpelthen bare ikke er interesseret i nødvendigvis at vi skal meget dybt ned i, hvad det egentlig er, der er galt, vi skal ligesom bare køre derudaf.” (Interview med Hans)

Han forklarer videre, at det på grund af disse forskelle er afgørende, at man kommer ind med noget faglig ballast og noget præcision, når man skal fremlægge noget. Det er imidlertid hans indtryk at:

> ”Det lykkedes ikke Michael fra start af at ligesom få… komme ind under og få den der ballast, og der er det sådan, det har man ikke så mange minutter til. Så hvis man glipper der, jamen så er du ude på den der rutschebane, så får du nogle muligheder for at rette den op, men hvis du glipper der også, så…” (Interview med Hans)

I og med, at Michael ikke lykkes med at komme ind og få noget faglig ballast i starten af mødet, sker der ifølge Hans det, at deltagerne i stedet for at diskutere de ting, der står på selve papiret, kommer til at diskutere konsulenternes troværdighed.

Til forskel fra Michael er Hans altså ikke umiddelbart optaget af den stemning, der opstod på direktionsmødet, men i højere grad af, hvordan Michael ikke lykkedes med at få tilpas ballast fra starten, så han med den troværdighed, det skulle afstedkomme, ville kunne navigere i og håndtere de forskellige temperamenter, der var repræsenteret på mødet. Dermed konstruerer han en storyline om mødet, som for det første trækker på et fortolkningsrepertoire, der associerer professionel konsulentadfærd med etableringen af troværdighed gennem faglig ballast. I forlængelse heraf positionerer han Michael som en, der ikke var i stand til at aktualisere denne forestilling om professionalisme, og som derfor var ansvarlig for, at mødet kom til at handle om konsulenternes troværdighed.

Imidlertid indikerer hans fortrøstningsfuldhed efter mødet (’Yes, nu er vi i gang’), og hans budskab til Michael (’det er det her, du møder’), at han i sin umiddelbare evaluering af mødet ikke oplever, at en uhensigtsmæssig interaktion på et enkelt møde i sig selv er et problem. Den skal

bare fungere som input til, hvilke interaktionsformer man (i dette tilfælde Michael) som professionel skal kunne håndtere, når man fremover skal opnå troværdighed i direktionen. Som sådan er han som udgangspunkt på linje med Michaels psykologiserende evaluering af interaktionen mellem ham og direktionen på mødet: Den dynamik, der lige har udspillet sig, fortæller ikke kun noget om, hvad der foregik på det specifikke møde, men også noget om dynamikken i direktionen generelt.

Umiddelbart er Hans' fortælling om den dynamik, der opstår på mødet, og om direktørernes andel heri dog langt mere afdæmpet end Michaels. Ved at henvise til forskellige slags temperamenter, der folder sig ud, og som kan håndteres, og ikke til en brutal og aggressiv stemning, giver han i første omgang det indtryk, at det, der foregik, er hvad man må forvente, når forskellige mennesker mødes. Som beskrevet ovenfor er det primære tema i interviewet med mig, hvordan konsulenterne ikke har levet op til de standarder for professionelt konsulentarbejde, som Hans trækker på, og hans afdæmpede beskrivelse af direktionsmødet kan ses i lyset af, at den dominerende storyline i interviewet altså handler om konsulenternes manglende kompetencer.

Imidlertid er der enkelte gange i interviewet, hvor han også retter et kritisk blik mod direktionen og sin egen rolle i forløbet. En af gangene er, da han senere i interviewet kort vender tilbage til direktionsmødet i marts og fortæller, at mødet faktisk havde givet anledning til, at ham og Jan havde taget deltagernes måde at agere på op i direktionen:

> "Altså, Jan og jeg har jo også sagt til direktionen, at vi var ikke stolte af det koncerndirektionsmøde. Vi syntes som team, at det håndterede vi dårligt. Vi syntes ikke, det var en særlig smart eller respektabel måde, vi behandlede nogen udefra på. Både i forhold til sådan almindelig høflighed, men også i forhold til sådan et almindeligt ledelsesideal, hvem er det egentlig, der bestemmer her, men også i forhold til sådan lidt openminded at tage nogle diskussioner op. Det forsøgte vi på et tidspunkt, rejse en diskussion af, hvad det var, og det gik ikke supergodt. Det var sådan en sær-seance vi havde." (Interview med Hans)

I denne evaluering henviser Hans direkte til sine og Jans følelser efter direktionsmødet: De var ikke stolte. Han kobler den manglende stolthed sammen med, at direktionen ikke har levet op til tre forskellige idealer: De har ikke opført sig ordentligt over for én, som kommer udefra, de har ikke levet op til det, som Hans kalder et generelt ledelsesideal, og de har ikke udvist åbenhed overfor nyt. De tre forpligtelser, som direktionen altså ikke tog på sig til mødet, relaterer alle tre på forskellige måder til de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, og som samtidig også udpeger Hans' forpligtelser

som battlemanager. Hvis der skal etableres en asymmetrisk relation mellem de ekspertmedlemmer af battleteamet og direktionen, som er forudsætningen for, at udpegningen af direktionen som målgruppe for Must Win Battle 3 kan aktualiseres, starter det med, at direktionen er i stand til at relatere til én, 'der kommer udefra' og altså ikke er ligesom dem. Det kræver imidlertid også, at direktionens medlemmer på den ene side anerkender Hans' positionering af sig selv som battlemanager for Must Win Battle 3 og i forlængelse heraf også anerkender hans mandat til at udpege, hvad det er relevant, at direktionens medlemmer arbejder med i deres egen ledelsesudvikling, som har relevans for realiseringen af Must Win Battle 3, hvad der derfor skal fremlægges på direktionsmødet, og af hvem det skal fremlægges. Og at de på den anden side samtidig ser denne anerkendelse af Hans' position som battlemanager som et aspekt af deres fælles realisering af koncernstrategien. Når Hans henviser til, at direktionen har håndteret det dårligt som team og i forhold til et almindeligt ledelsesideal om, hvem der bestemmer her, kan denne vurdering altså ses i lyset af, hvordan direktionens medlemmer er forpligtet til at relatere til Hans, såfremt de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle 3 såvel som i Must Win Battle generelt, skal aktualiseres. Endelig har direktionen ikke formået at gå openmindede ind i de diskussioner, der er blevet slået an. Fra hans perspektiv er direktionens medlemmer således ikke kun forpligtede til at tage imod 'den fremmede' og at anerkende det mandat, der udpeger, hvad den fremmede skal fremlægge, men også til at gå ind i de tematikker, der fremlægges, så det ikke nødvendigvis er de eksisterende kategorier (eller fortolkningsrepertoirer), der reproduceres, men at der kan gives plads til, at nye alliancer omkring nye mål og interesser kan vokse frem. Når Hans (og Jan) reagerer med skuffelse over, at direktionens medlemmer ikke tager disse forpligtelser på sig, kan det både ses som et udtryk for, hvordan de hver især er affektivt investeret i de positioner, som de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, forpligter dem til at aktualisere. Men det kan også ses som et udtryk for, hvordan de har forsøgt at konstruere en affektiv position for direktionens medlemmer, hvorfra de gerne skulle have følt sig forpligtede til at kompensere for den skuffelse, de har påført Jan og Hans. Imidlertid indikerer hans henvisning til, hvordan han og Jan prøvede at rejse denne diskussion i direktionen om, hvordan de havde ageret som team på mødet, at dette forsøg på at påvirke direktionens medlemmer og dermed endnu engang mobilisere dem til det slag om god ledelse i ministeret, der gerne skulle vindes, heller ikke er lykkedes. Ser vi Hans' efterrefleksioner over direktionens adfærd på mødet i lyset af den forlegenhed han umiddelbart gav udtryk for på det første seminar, som er beskrevet i kapitel 5, trækker han altså også på fortolkningsrepertoire, der udpeger en

række professionelle forpligtelser for direktionens medlemmer, som de ikke lever op til i samarbejdet med konsulenterne, om end dette fortolkningsrepertoire træder i baggrunden i hans samlede evaluering af forløbet.

7. Handling og fællesskab

Da det statusmøde i direktionen, som jeg har analyseret i forrige kapitel, er færdigt klokken 12.00, har Michael en kort pause, hvor han skal mødes med Jesper og lægge sidste hånd på forberedelsen af direktionens første netværksgruppemøde, som ligger samme dag kl. 13. På netværksgruppemødet er det meningen, at direktionen sammen skal udvikle et udkast til deres ledelsesgrundlag, som efterfølgende skal indgå i ministeriets nye Leadership Pipeline. Dette kapitel tager udgangspunkt i dette netværksgruppemøde og sætter samtidig fokus på, hvordan de procesorienterede implementeringsaktiviteter virker som styringsteknologier generelt.

Som beskrevet i kapitel 4 er det en integreret del af idéen om koncernorganisering, at lederne i koncernen tager et individuelt ansvar for at handle, så de understøtter realiseringen af en fælles strategi, og at de samtidig mobiliseres som samlet enhed, der arbejder sammen på tværs omkring realiseringen af strategien. Denne mobilisering skal både understøttes af det tematiske arbejde såvel som på processen på de netværksgruppemøder, der gennemføres med alle ministeriets ledere. I afsnit 7.1 analyserer jeg de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de to procesorienterende implementeringsværktøjer, som bidrager til at tematisere processen på direktionens første netværksgruppemøde (såvel som de første netværksgruppemøder, som allerede har været gennemført med ministeriets øvrige ledere): *Involverende Processer* og *Appreciative Inquiry*[58]. Ud over at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de to procesorienterede implementeringsværktøjer, bidrager til at tematisere den proces, der skal gennemføres på netværksgruppemødet, bidrager de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de to teknisk-rationelle implementeringsværktøjer Must Win Battle og Leadership Pipeline til at tematisere indholdet på netværksgruppemødet. Jeg vil derfor i forlængelse af min analyse af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de to procesorienterede implementeringsværktøjer, vise, hvordan de samtidig både er flettet sammen med og konvergerer fra de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de to tekniske-rationelle implementeringsværktøjer. Tilsammen viser denne analyse, hvilken kompleks relationel sammenhæng, direktionens første netværksgruppemøde er en del af. I afsnit 7.2 analyserer jeg

[58] Der er også en forventning om, at direktionens medlemmer deltager i vertikal aktionslæring (se kapitel 4), men da dette kapitel primært sætter fokus på de aktiviteter, som direktionensn medeller deltager i sammen, har jeg valgt at udelukke dette implementeringsværktøj

hele netværksgruppemødet, og i afsnit 7.3 og 7.4 præsenterer og analyserer jeg Hans og Michaels efterrationaliseringer over mødet.

7.1. De procesorienterede implementeringsværktøjer

7.1.1. Involverende Processer: direktionen som et selvstyrende handlingsfællesskab

Det første procesorienterede implementeringsværktøj, som jeg vil analysere, er det, jeg har valgt at kalde implementeringsværktøjet Involverende Processer. Som beskrevet i kapitel 4, er implementeringsværktøjet Involverende Processer på den ene side et implementeringsværktøj i sig selv: Det omfatter en række grundlæggende måder at tilrettelægge en proces på med det overordnede formål, at organisationens aktører er involverede i udviklingen af rammerne for deres eget arbejde. Og på den anden side kan implementeringsværktøjet Involverende Processer også betragtes som en samlebetegnelse for flere forskellige andre slags procesorienterede implementeringsværktøjer, herunder Appreciative Inqiury, som analyseres senere i dette kapitel. Når jeg analyserer de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer i dette afsnit, vil jeg tage udgangspunkt i de grundlæggende måder at tilrettelægge en involverende proces på, som jeg har beskrevet i kapitel 4, og som de blandt andet udmøntes på konsulenternes seminar med direktionen i januar og på de forskellige kickoff-seminarer og netværksgruppemøder, som afholdes med ministeriets ledere.

Jeg vil starte med at vise, hvordan de forskellige aktører i en involverende proces positioneres, og hvilke forventninger, der er til dem, og med hvem, hvordan og om hvad, de grundlæggende set danner alliancer. Herfra bliver det muligt at sætte disse grundlæggende forestillinger om styringsnetværk i relation til de specifikke forestillinger, der er indskrevet i involveringen af direktionen på det netværksgruppemøde, der analyseres i anden del af kapitlet.

Overordnet set forudsætter involveringen af ministeriets aktører i en individuel og fælles bearbejdning af de temaer, der udspringer af arbejdet med ledelsesreformen, en forestilling om, at den enkelte aktør har en vis frihed til at skabe mening om, reagere på og måske ændre på de (nye) værdier og koder for god ledelse, som ligger implicit i disse tematiseringer. Med antagelsen om, at den enkelte har frihed til at skabe sin egen mening, følger en antagelse om, at aktørernes reaktioner og individuelle meningsdannelsesprocesser til en vis grad må være uforudsigelige og

kontingente. Disse antagelser positionerer samtidig konsulenterne på måder, hvor de både er forpligtede til at organisere et socialt rum i form af strukturerede gruppeprocesser og plenumseancer, hvor denne kontingens kan blive bragt frem. Imidlertid forudsætter den også, at det er muligt at frembringe nye *kollektive* meningskonstruktioner blandt aktørerne. Denne antagelse forpligter konsulenterne til at at organisere det sociale rum, så det ikke kun er den enkeltes mening, der kommer frem, men så denne mening også knyttes sammen med andres mening. Denne proces er knyttet til en forestilling om, at der dermed kan opstå et nyt, mere eller mindre sammenhængende hele i form af nye fælles meningskonstruktioner om eksempelvis koncernrelevant ledelse, som efterfølgende kan guide de involverede aktørers handlinger. Konsulenterne kan påtage sig forpligtelserne til at organisere et socialt rum, hvor den enkelte aktør positioneres som fri til selv at tage stilling til de temaer, der arbejdes med, samtidig med at der udvikles nye, fælles meningskonstruktioner ved blandt andet at anvende to forskellige typer af midler: De kan for det første stille spørgsmål, der enten guider den enkelte aktørs formulering af tanker om konceptet og eller skaber forbindelser mellem de forskellige perspektiver, aktørerne i den forbindelse producerer, så der skabes nye konstruktioner af fælles mening. Og de kan for det andet udvikle og udvise processensibilitet, der forpligter dem til at lade sig bevæge af det, der sker i lokalet, og samtidig forsøge at bevæge det, der sker (Bjerg & Staunæs, 2011) gennem ord og handlinger, der kan understøtte deltagernes proces mod udviklingen af nye fælles meningskonstruktioner.

I anvendelsen af disse to midler er der indskrevet en forestilling om, at de involverede aktører positioneres, så de forpligtes til både at ytre sig og derigennem at se sig selv som et subjekt med frihed til at tale om det anslåede tema og samtidig til at lytte til de andres ytringer og skabe forbindelser mellem deres egne og andres ytringer og dermed til at se sig selv som en del af et fællesskab omkring det tema, der drøftes.

Ministeriets ledere som selvansvarliggjort handlingsfællesskab

Med forestillingen om, at det er muligt at positionere ministeriets aktører som agenter der er forpligtede til at ytre sig om det tema, der slås an, får implementeringsværktøjet Involverende Processer karakter af det, jeg i kapitel 2 kaldte en handlingsteknologi. Ifølge Dean (2010) er en handlingsteknologi karakteriseret ved at styrke eller gøre brug af aktørernes kapacitet til at handle gennem anvendelsen af forskellige instrumenter til at frembringe eller understøtte

meningstilkendegivelser[59] på måder, der samtidig etablerer den målgruppe, som de anvendes overfor, som et selvstyrende fællesskab. Set fra dette perspektiv er der i de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, altså en tæt forbindelse mellem den forventning om, at målgruppen for anvendelsen af teknologien påtager sig rettigheder og pligter som aktive og frie medlemmer af det fællesskab (af ledere), som involveringen konstituerer, og en forventning om at fællesskabet derigennem samtidig etableres som et selvstyrende fællesskab båret frem af de handlinger, som teknologien mobiliserer. Følger vi Deans rationale, vil der med styrkelsen eller anvendelsen af aktørernes kapacitet til at handle følge en selvansvarliggørelse af den enkelte aktør, som på én og samme tid samtidig positionerer vedkommende som fri og i stand til at kontrollere de risici, der er forbundet med de handlinger, han udfører. Fra dette perspektiv er der altså indskrevet en forestilling i implementeringsværktøjet Involverende Processer om, at anvendelsen af det både muliggør produktionen af et fællesskab gennem mobiliseringen af fælles handling og samtidig individualiserer ansvaret for, hvad effekten bliver af de fælles handlinger.

Den symmetriske relation til konsulenten

Med til forestillingen om de frie, selvansvarliggjorte deltagere i et fællesskab, hører også en forestilling om, at det både er muligt og nødvendigt, at der etableres en symmetrisk relation mellem ministeriets aktører og konsulenterne. I den symmetriske relation skal konsulenten ikke gøre sin merviden gældende, men i stedet indtage en ikke-vidende, faciliterende position, der understøtter ministeriets aktørers egen afklaring af deres positioner som frie og ansvarliggjorte agenter. Den symmetriske relation forudsætter dermed, at konsulenterne såvel som de aktører, der involveres, har tillid til aktørernes evne til selv at formulere, hvad der eksempelvis skal kendetegne koncernrelevant ledelse fremover. Dermed er der også indskrevet en forestilling om, at de aktører, der involveres, kan frisættes fra den asymmetriske relation til konsulenten som den, der hidtil har været forpligtede til at definere, hvad der er brug for, såfremt ministeriets ledelsespraksis skal ændres. Som sådan erstattes det kontrolrationale, som er integreret i den asymmetriske relation mellem konsulenterne og ministeriets aktører, der ellers er en del af de

[59] Direkte eller indirekte gennem repræsentantskab

forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Must Win Battle og Leadership Pipeline, med et tillidsrationale.

7.1.2. Appreciative Inquiry: et fællesskab baseret på positive følelser

Som jeg indtil nu har fremskrevet de forestillinger om styringsnetværk, som generelt er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, bliver det især tydeligt, hvordan der er indskrevet en forestilling om, at de forskellige aktører skal alliere sig om en idé om at blive et (selvstyrende) fællesskab af (frie) agenter, der er i stand til at handle på nye *fælles* meningskonstruktioner omkring koncernrelevant ledelse.

I anden del af dette kapitel vil jeg analysere det første netværksgruppemøde, som skal afholdes i direktionen, og hvor direktionens medlemmer skal involveres i udviklingen af deres eget ledelsesgrundlag. Der er indskrevet den samme overordnede forestilling om styringsnetværk i netværksgruppemødet som i den involverende proces, jeg har analyseret ovenfor. Som beskrevet i kapitel 4 struktureres netværksgruppemødet imidlertid ikke kun som en involverende proces, men også ud fra principperne fra Appreciative Inquiry[60], hvilket betyder, at positive følelser blandt deltagerne i processen også får en betydning i de forestillinger om styringsnetværk, der skal aktualiseres på det specifikke netværksgruppemøde.

Specifikt fordrer metoden, at den enkelte aktør deler sine *egne bedste erfaringer* i relation til det tema, der behandles (eksempelvis med ledelse på direktionsniveau)[61]. Med fordringen om at den enkelte skal fortælle om sine egne erfaringer, er der indskrevet en forestilling om betroelsen som virkemiddel i implementeringsværktøjet Appreciative Inquiry: Når den enkelte aktør betror sine tidligere erfaringer til de andre deltagere, kan han samtidig tænkes at blive bundet til de aspekter

[60]Som beskrevet i kapitel 4 gennemføres alle netværksgruppemøder med alle ministeriets ledere efter samme mødedesign baseret på Appreciative Inquiry: I første del af netværksgruppemødet skal deltagerne fortælle om deres egne bedste erfaringer med ledelse på deres niveau. Ud over at bidrage til den fælles konstruktion af mening på måder, der integrerer de koder og værdier for god ledelse, der allerede eksisterer i ministeriet, skal et fokus på de bedste erfaringer også bidrage til at opbygge positiv energi og relationer mellem deltagerne, der understøtter sandsynligheden for, at de nye fælles meningskonstruktioner omkring god ledelse, der vokser frem, også motiverer deltagerne til at handle på dem.

[61] Som beskrevet i kapitel 4 er intentionen, at der herigennem dels opbygges viden om, hvad der allerede fungerer godt, og som det derfor er meningsfuldt at gøre mere af, og dels at det styrker arbejdsglæde og positive relationer mellem deltagerne at fortælle, blive set og anerkendt for det, man gør godt og lykkes med. Begge dele ses som forudsætningen for, at man kan skabe positive forandringer.

af sin historie, han bringer frem, og dermed også til den konstruktion af ham selv, som de relaterer til. Som i de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer kan denne betroelse også her tænkes at have den effekt, at den enkelte dermed positioneres som agent, der bemyndiges til at fortælle om sine egne tanker. Imidlertid gives denne positionering en ekstra identitetskonstituerende dimension, i og med at det ikke bare er hans tanker, men hans *erfaringer*, han forpligtes til at fortælle om eller betro de øvrige deltagere i processen (Foucault i Townley, 1994).

Som i implementeringsværktøjet Involverende Processer er der også indskrevet en forestilling i implementeringsværktøjet Appreciative Inquiry om, at de forskellige deltageres fortællinger om deres egne erfaringer kan munde ud i nye fælles meningskonstruktioner, hvilket betyder, at den handleevne, der mobiliseres gennem fortællingerne, kan kanaliseres ind i et (selvstyrende) fællesskab, der er i stand til at tage beslutninger og handle sammen. Det er imidlertid ikke kun betroelserne, der indgår i forestillingerne om, hvordan et selvstyrende handlefællesskab kan etableres gennem anvendelsen af implementeringsværktøjet Appreciative Inquiry. Således indgår deltagernes håbefulde beskrivelser af en positiv fremtid også i de forestillinger om, hvordan et selvstyrende handlefællesskab kan konstrueres, som er indskrevet i implementeringsværktøet Appreciative Inquiry. Fortællingerne om de positive erfaringer, opbygningen af positive følelser og beskrivelsen af attraktive fremtidscenarier skal gerne munde ud i, at deltagerne associerer den fremtid, som den involverende proces skal bane vej for, med noget positivt. I dette tilfælde forestillingen om en organisation, hvis ledelsespraksis både bakker op omkring de fire Must Win Battles og samtidig er associeret med håb, glæde, stolthed og følelser af kompetence. Produktionen af dette utopiske billede af ledernes potentiale i forhold til at realisere strategien bliver hermed et potentielt instrument til at modulere deltagernes nutid, hvor det indgår i deres formulering af nye principper for handling. I den forestilling om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Appreciative Inquiry, indgår altså forestillingen om, at ikke kun fremtiden, men også nutiden bliver styrbar, hvis det lykkes at etablere et spændingsforhold mellem de positive erfaringer i fortiden, den håbefulde og attraktive fremtid og formuleringen af nye principper for handling i nutiden (Bjerg & Staunæs, 2011).

Imidlertid er der også indskrevet bestemte forestillinger om, hvilken positioner proceskonsulenten nødvendigvis må indtage i implementeringsværktøjet, hvis dette produktive spændingsforhold skal realiseres. Jeg har allerede i min analyse af implementeringsværktøjet Involverende Processer beskrevet, hvordan konsulenten er forpligtet til at opdyrke en processensibilitet, som gør ham i

stand til at lade sig bevæge af og samtidig bevæge det, der sker undervejs i arbejdet med at udvikle nye fælles meningskonstruktioner. Med de fordringer, der er indskrevet i Appreciative Inquiry, får denne forpligtelse yderligere en retning: Da de nye fælles meningskonstruktioner, der gerne skal opstå samtidig, skal producere *positive* følelser hos dem, der taler og lytter, er konsulenten ikke kun forpligtet til at understøtte udviklingen af fælles meningskonstruktioner, men også at disse meningskonstruktioner producerer positive følelser hos deltagerne. Dette skal ske gennem konsulentens rammesætninger, de spørgsmål, konsulenten stiller, og gennem de måder, konsulenten intervenerer i deltagernes samtaler undervejs. Som sådan spiller konsulentens forpligtede til at guide deltagernes samtaler i en positiv retning en ret afgørende betydning for, hvorvidt det positivt definerede fællesskab opstår gennem anvendelsen af Appreciative Inquiry.

Samlet set er der altså også i implementeringsværktøjet Appreciative Inquiry indskrevet en forestilling om, at de forskellige aktører skal alliere sig om en idé om at blive et (selvstyrende) fællesskab af (frie) agenter, der er i stand til at handle på nye fælles meningskonstruktioner omkring koncernrelevant ledelse. Dertil skal de alliere sig omkring ideen om, at dette fællesskab bedst opbygges, hvis de indgår i den strategiske produktion af positive følelser ved at opbygge et produktivt spændingsforhold mellem deres gode erfaringer og deres håb for fremtinden, og at disse positive følelser efterfølgende udmøntes i konkrete handlinger.

7.1.3. Det produktive spændingsforhold mellem de teknisk-rationelle og de procesorienterede implementeringsværktøjer

Jeg har indtil nu beskrevet, hvordan der er indskrevet en forestilling om styringsnetværk i de to forskellige procesorienterede implementeringsværktøjer Involverende Processer og Appreciative Inquiry, der forudsætter, at aktørernes involvering i produktionen af nye fælles meningskonstruktioner understøtter etableringen af alliancer, eller nærmere bestemt handlefællesskaber, omkring de fælles interesser og målsætninger, der i den forbindelse opstår. Som jeg også har beskrevet undervejs, er det imidlertid ikke hvad som helst, disse nye handlefællesskaber gerne skal handle på. Således sætter den overordnede koncernstrategi og dermed de fire temaer, som er udmøntet i de fire Must Win Battles, såvel som den rangeringspraksis, som er kernen i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline, rammen for involveringen og dermed også for den fælles produktion af ny mening.

Det betyder altså, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de procesorienterede implementeringsværktøjer, i praksis fletter sig sammen med de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de to teknisk-rationelle implementeringsværktøjer Must Win Battle og Leadership Pipeline, som er analyseret i de to forrige kapitler. Denne sammenfletning skaber en række interessante spændingsforhold, som på den ene side viser, at der i det samlede implementeringsdesign er indskrevet en forestilling om et komplekst og potentielt potent kraftfelt af muligheder for at påvirke og forme ministeriets aktørers handlinger på forskellige måder og fra forskellige vinkler. På den anden side viser det, hvor kompleks en situation disse forestillinger skaber for de aktører, der involveres i dem, og som skal indgå i de relationer og alliancer og påtage sig de forskelligartede rettigheder og pligter, som de udpeger.

Det første spændingsforhold vedrører forholdet mellem nødvendighed og frihed. Som det fremgår af analyserne i de to foregående kapitler, er et fællestræk ved de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de teknisk-rationelle implementeringsværktøjer Must Win Battle og Leadership Pipeline, at de forudsætter, at det er muligt at styre menneskers adfærd i en bestemt retning, og at denne styringsopgave blandt andet kan varetages gennem problematisering af ledelse, udpegning af udviklingsforpligtelser, selvansvarliggørelse og overvågning og kontrol. Da denne forestilling samtidig er koblet til det ultimative mål om at realisere koncernstrategien, forudsætter den en *nødvendighed*, som er den grundlæggende dynamik i de teknisk-rationelle implementeringsværktøjer: *Hvis* ministeriets strategi skal realiseres, *må* ministeriets aktører tage deres udviklingsforpligtelser på sig og forme deres ledelseshandlinger i lyset af disse. Et fællestræk ved de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de procesorienterede implementeringsværktøjer Involverende Processer og Appreciative Inquiry er imidlertid, at mennesker som udgangspunkt betragtes som frie agenter, der kan og vil tænke og handle frit i forhold til rammer, de præsenteres for. Styring bliver fra dette perspektiv et spørgsmål om at facilitere etableringen af nye fælles meningskonstruktioner, som aktørerne efterfølgende oplever som værende attraktivt og meningsfuldt at tage handling på. Som sådan er der indskrevet et element af frihed og dermed også uforudsigelighed i denne forestilling: Det er muligt at gøde jorden for de handlinger, der bidrager til at realisere strategien, men da den enkelte aktør samtidig positioneres som et subjekt, der kan vælge handling til eller fra, er intet givet.

I forlængelse heraf vedrører det andet spændingsforhold de to forskellige typer af relationer mellem de forskellige aktører, som er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer. Som beskrevet i de to foregående kapitler er der i de teknisk-rationelle

implementeringsværktøjer indskrevet en forestilling om, at magten får sin effekt gennem etableringen af en asymmetrisk relation mellem dem, der problematiserer, udpeger, overvåger og kontrollerer, og dem, hvis ledelsespraksis gøres til genstand for disse problematiseringer, udpegninger, overvågninger og kontrolbestræbelser. Analyserne viste også, at på direktionsniveau kunne denne asymmetri skifte pol, så det i nogle sammenhænge var direktionens medlemmer, der var forpligtede til at problematisere og kontrollere konsulenternes praksis, og i nogle tilfælde omvendt. Overordnet set er der dog indskrevet en forestilling om, at direktionens medlemmer og konsulenterne indgår i den samme magtelite, der er forpligtede til at problematisere, udpege, overvåge og kontrollere de øvrige ledere i ministeriet i de teknisk-rationelle implementeringsværktøjer. Som analysen i dette kapitel har vist, er der i de procesorienterede implementeringsværktøjer indskrevet en forestilling om, at det er gennem etableringen af en symmetrisk relation mellem konsulenterne og ministeriets aktører, at magten får sin effekt. Det er herigennem at de forskellige aktører selv forpligtes til at problematisere, udpege, overvåge og kontrollere de aspekter af deres ledelsespraksis, som de mener er centrale for realiseringen af ministeriets koncernstrategi.

Endelig vedrører det tredje spændingsforhold, i hvilket omfang det er individet eller fællesskabet, der er i centrum for styringsbestræbelserne. I de to foregående kapitler viste analyserne, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline, bidrager til at positionere den enkelte som et *individ*, der kan gøres til genstand for kontrol og overvågning. Dette implementeringsværktøj kan derfor betragtes som en præstationsteknologi. Analysen af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de procesorienterende implementeringsværktøjer i dette kapitel viser, at de i højere grad har fokus på, at den enkelte skal positioneres som et selvansvarligt *individ i et handlefællesskab*, hvor aktørerne sammen tager ansvar for at ville realisere koncernstrategien og dermed ministeriet som koncern.

De forskellige spændingsforhold, der opstår i den konstellation af forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i det samlede implementeringsdesign, får overordnet set betydning for, hvordan konsulenterne og ministeriets aktører kan blive positioneret undervejs i implementeringsarbejdet, og hvilke specifikke spændinger, der kan opstå i arbejdet med at aktualisere forestillingerne på de forskellige møder mellem konsulenterne og ministeriets ledere. I denne afhandling har jeg udelukkende fokus på, hvordan implementeringsdesignet udmøntes i mødet mellem konsulenterne og ministeriets direktion, og i dette kapitel specifikt på, hvordan de

forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Involverende Processer og Appreciative Inquiry, aktualiseres på det første netværksgruppemøde i direktionen. Derfor vil jeg afslutningsvist beskrive, hvordan de tre spændingsforhold bidrager til at sætte en ramme for netværksgruppemødet.

7.1.4. Netværksgruppemødet: et komplekst felt af magtrelationer og mulige professionsidentiteter

På det netværksgruppemøde, som Michael og Jesper skal facilitere, er det de forestillinger og styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Involverende Processer og Appreciative Inquiry, der er i forgrunden. Imidlertid kan eller skal flere af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle og Leadership Pipeline også aktualiseres på mødet. Dette skaber et komplekst felt, som direktionens medlemmer og konsulenterne skal navigere i, hvis de forskellige forestillinger om styringsnetværk skal aktualiseres:

For det første er den overordnede kontekst for mødet den forestilling om nødvendighed, som jeg har beskrevet ovenfor: Det er afgørende for implementeringen af ministeriets nye koncernstrategi, at direktionens medlemmer både identificerer sig som målgruppe for Must Win Battle 3 og samtidig påtager sig de udviklingsforpligtelser, der i den forbindelse er udpeget, og de midler hvormed de skal påtage sig disse forpligtelser. Årsagen hertil er, at der i implementeringsværktøjet Must Win Battle er indskrevet en forestilling om, at direktionens medlemmer også er udpeget som målgruppe for implementeringen af ledelsesreformen, og at ledelsesreformen på én og samme tid er en realisering af Must Win Battle 3 og udviklingen af de ledelseskompetencer, der skal til for at realisere de øvrige tre battles. Deltagelsen i netværksgruppemødet er en af disse udviklingsforpligtelser, som altså i form og indhold på én og samme tid bidrager til at udpege, hvad og hvordan direktionens medlemmer skal arbejde med udviklingen af deres ledelse, og samtidig bekræfter, at de også positioneres som målgruppe for Must Win Battle 3 i implementeringen af koncernstrategien.

Dette bekræfter den asymmetriske relation mellem direktionen og konsulenterne i battleteam 3, som også er en del af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, og som har givet battleteamet mandat til at definere,

hvilke temaer direktionens medlemmer skal arbejde med, og hvilke værktøjer der skal anvendes i udviklingen af direktionens ledelsespraksis.

Som beskrevet indledningsvist er det de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline, der overordnet set tematiserer netværksgruppemødet. Med Leadership Pipeline introduceres en forestilling om, at direktionen skal udvikle et netværk af alliancer omkring de prioriteringer, værdier og kompetencer, der skal gælde for koncernrelevant ledelse på deres niveau. Imidlertid sammenflettes denne forestilling om styringsnetværk med de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Involverende Processer og Appreciative Inqiury på det specifikke møde. Som beskrevet forudsætter disse forestillinger, at hvis direktionen selv formulerer disse prioriteringer, værdier og kompetencer på en måde, hvor der samtidig opstår nye, fælles meningskonstruktioner, vil direktionens medlemmer på én og samme tid forpligtes som agenter, og direktionen vil blive etableret som et selvstyrende og handlekraftigt fællesskab af positivt definerede relationer. I forlængelse heraf defineres der en symmetrisk relation mellem konsulenterne og direktionen, hvorfra direktionens medlemmer gives mandat til selv at formulere, hvad de skal være fælles om, dog inden for den overordnede ramme af Leadership Pipelines fordringer om, at der skal etableres et netværk af alliancer omkring koncernrelevant ledelse. Som nævnt indledningsvist betragtes udviklingen af fællesskaber blandt ministeriets ledere (herunder også direktionens medlemmer) på tværs af koncernens forskellige enheder netop som en forudsætning for, at de potentialer, der er indskrevet i koncernorganiseringen, kan realiseres. Det er derfor ganske afgørende, at de forestillinger om direktionen som et handlefællesskab, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Involverende Processer og Appreciative Inquiry, aktualiseres. Denne aktualisering skal finde sted samtidig med, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, også muliggør en også asymmetrisk relation mellem direktionens medlemmer og battleteam 3, der tilskriver direktionens medlemmer forpligtes til at vurdere og kontrollere battleteamets indsats i forhold til, hvorvidt det lykkes at realisere Must Win Battle 3. Samlet set etablerer de forskellige forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer, der skal aktualiseres på mødet, altså et komplekst felt af magtrelationer.

Dertil vil aktualiseringen af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Involverende Processer og Appreciative Inquiry også kræve, at direktionens medlemmer positioneres på måder, der adskiller sig fra de måder, som

aktualiseringen af de forestillinger om styringsnetværk, der dominerer i ministeriet generelt, kræver, og som på flere måder bakkes op af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de teknisk-rationelle implementeringsværktøjer. Således positioneres de gennem anvendelsen af implementeringsværktøjerne Involverende Processer og Appreciative Inquiry som frittalende, erfaringsdelende, samskabende, fællesskabsorienterede, kompetente og håbefulde agenter. Relationer og positioner i et ministerium er typisk aktualiseringer af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i den hierarkiske og bureaukratiske organiseringsform, hvilket til dels bakkes op af de forestillinger, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle. Derfor kommer de positioneringer, som fordres af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Involverende Processer og Appreciative Inquiry, til at udfordre og flytte på de forestillinger om, hvad det vil sige at være professionel, som kan tænkes at dominere i ministeriet.

Det er altså ikke kun et komplekst felt af magtrelationer, som konsulenterne og direktionens medlemmer skal kunne navigere i og aktualisere på direktionens første netværksgruppemøde, men også forskellige forestillinger om, hvad det vil sige at være en professionel aktør i en ministeriel kontekst nu og fremover. Forestillinger, der både er indskrevet i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline, og som indgår som fortolkningsrepertoire på mødet på grund af deres tematisering af mødets indhold og indskrevet i de procesorienterede implementeringsværktøjer, som indgår som fortolkningsrepertoirer i selve strukturingen af mødets interaktionsformer.

7.2. Det første netværksgruppemøde i direktionen

7.2.1. Forberedelsen af mødet: at skabe en anden stemning

Michael og Jesper mødes som beskrevet kort efter direktionsmødet om formiddagen og til det efterfølgende netværksgruppemøde. Det er første gang, de mødes for at forberede mødet, men da det skal gennemføres ud fra den samme drejebog som de øvrige netværksgruppemøder, der allerede har været afholdt, er det i princippet også et mindre anliggende, at de lige får talt drejebogen igennem sammen, inden de går på. En helt afgørende forskel på det møde, som Michael nu skal deltage i, og det forrige møde, er, at han på dette møde qua de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Involverende Processer og Appreciative Inquiry, forpligtes til at agere som proceskonsulent. Det betyder også, at han

eksplicit både kan og skal sætte sin processensibilitet i spil og bruge den aktivt til at påvirke og udvikle relationerne mellem ham og direktionens medlemmer, såvel som medlemmerne imellem, så der kan opstå nye fælles meningskonstruktioner (jf. kapitel 4). Set i lyset af den dårlige stemning, der opstod på det forrige møde, bliver det fra han og Jespers perspektiv ekstra vigtigt, at det næste møde kommer godt fra start, og at det lykkes at udvikle positivt definerede relationer undervejs. En god del af den forberedelse, Michael har med Jesper, går derfor også med at planlægge, hvordan mødet skal startes op og gennemføres, hvis det skal lykkes. Her vælger de, at Michael skal starte med at referere tilbage til det møde, der lige har været gennemført og gøre det klart, at der skal ske noget andet og mere konstruktivt på netværksgruppemødet (Feltnoter, netværksgruppemødet).

7.2.2. Michaels opstart af mødet

Michael og Jesper vurderer altså, at det er afgørende, hvordan Michael starter mødet op, såfremt den stemning, der opstod på det forrige møde, ikke bringes videre. Dette er i tråd med, hvordan jeg i forrige kapitel beskrev, at Hans i umiddelbar forlængelse af det forrige møde konstaterede at ”Yes, nu er vi i gang. Det er eddermame vigtigt det her netværksmøde, fordi det er det her, du møder….”, underforstået: det er det, du skal kunne håndtere og intervenere i. Som battleteam er de altså endnu engang enige om, at håndtering og intervention i dårlig stemning er afgørende for, at det næste slag vindes. Lad os se nærmere på, hvilke greb Michael anvender til dette formål i mødets opstart:

> Vi har nu skiftet mødelokale, og jeg sidder i lokalet, da direktionens medlemmer begynder at sive ind. Jeg lægger mærke til, at Jan sætter sig det samme sted i lokalet, som han har gjort på de to første møder, jeg deltog i: midt på bordets langside. Han begynder at opsummere, hvor dem, der mangler, er: Lene er ovre i et andet ministerium til et møde, Niels er vist på toilettet, der jokes lidt. Han tager en beslutning om, at det er bedst at starte mødet, og han overlader ordet til Michael.
>
> Michael åbner mødet. Han starter med at referere tilbage til det forrige møde. Han siger, at direktionen en anden gang får masser af tid til at gå i dybden med at diskutere nogle af de ting, de var optaget af på det forrige møde. Samtidig vil han gerne kvittere for, at det var fedt at mærke direktionens engagement på mødet, at der hér var noget, der kunne få dem til at lægge deres liv og sjæl i diskussionerne. Han siger også, at han synes, at det er fint, at de (ham og direktionen) kan være uenige om noget – og at det i sidste ende er deres direktion og derfor også deres vilje, der skal gælde. Han stopper op og fortsætter så:

> ”Det, som vi synes, kunne være rigtig, rigtig vigtigt at tage udgangspunkt i, det, som skal foregå de næste to timer, det er noget *helt* andet end det, vi talte om i formiddags. Vi har simpelthen brug for en anden type samtale, hvor det, der er brug for, det er, at I prøver - på en eller anden måde – at kigge lidt udefra og ind på jer selv og prøver at: Hvad er det for en opgave, der ligger direktionsmæssigt i forhold til at transformere ministeriet, styrelserne, ind i de her Must Win Battles, der er formuleret.”

Herefter fortsætter Michael med at forklare, hvad der skal kendetegne den samtaletype, der skal finde sted på netværksgruppemødet, med en forholdsvis lang og grundig rammesætning og forklaring på, hvad selve mødet skal gå ud på og hvad, der kommer til at foregå. (Feltnoter og optagelser fra netværksgruppemødet)

I sin opstart af mødet udvikler Michael på den storyline, der opstod på det forrige møde, ved at gøre mødet til en episode, hvor direktionens medlemmer har udvist ekstraordinært stort engagement, og hvor der er opstået tvivl om, hvem der har ret til at definere og bestemme. Denne storyline kan ses som et udtryk for den anerkendelsespraksis, som Michael som proceskonsulent er forpligtet til at udvise, og som samtidig er et middel til at intervenere i de relationer, der skal udvikle sig gennem involveringen af direktionen (jf. kapitel 4). Den kan derfor ses som et forsøg på at transformere den stemning og den relation mellem ham og direktionen, som i forlængelse heraf opstod på det forrige møde ved både at anerkende den og samtidig konnotere den positivt som et udtryk for engagement, liv og sjæl. Fra et anerkendelsesperspektiv skal denne konnotering gerne gøre det muligt for direktionens medlemmer at lægge episoden bag sig. I anden sekvens introducerer han muligheden for at have en helt anden type af samtale, end de var en del af på formiddagens møde – en samtale, hvor direktionen kigger på sig selv udefra. Dermed lægger han mere til den storyline om formiddagens møde, som han er i gang med at introducere: Mødet var et udtryk for én type samtale, som ikke skal finde sted på dette møde. I stedet skal der nu finde en anden type samtale sted, som vil støtte direktionen i at se på sig selv udefra og undersøge, hvilken ledelsesmæssig opgave der ligger foran dem. Når Michael henviser til, at det er samtalens kvalitet, der har betydning for, hvad det bliver muligt at tale om, positionerer han sig samtidig som (proces)konsulent, som har viden om og midler til at skabe forskellige typer af samtaler, der kan hjælpe folk videre. Samlet set positionerer Michaels rammesætning ham på forskellige måder i en asymmetrisk relation til direktionen: I første sekvens positionerer han sig som en, der kan mærke og definere direktionens følelser (af liv og sjæl), og som samtidig har mandat til at give dem deres forståelse af dem selv, som dem der har definitionsmagten i ministeriet, tilbage, såfremt de skulle have mistet fornemmelsen af dette på det foregående møde. I den næste sekvens positionerer han sig som en, der har ekspertise i forhold til, hvilken type samtale, direktionens medlemmer skal

føre, hvis de skal bringes videre i forhold til de udviklingsforpligtelser, som slås an af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline. Begge positioneringer gør det tydeligt, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de procesorienterede implementeringsværktøjer, der skal aktualiseres på mødet, godt nok forudsætter, at der etableres en symmetrisk relation mellem Michael og direktionens medlemmer, men da disse forestillinger samtidig er flettet sammen med de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, og som grundlæggende set positionerer Michael som ekspert, forpligtes Michael også til at positionere sig som en, der kan mærke direktionens følelser (processensitivitet), og som har ekspertise til at definere, hvilken arbejdsmetode – i dette tilfælde hvilken samtaleform – der bedst bringer direktionen videre. Netop den asymmetriske relation mellem Michael og direktionens medlemmer forstærkes efterfølgende, i og med at han nu begynder at rammesætte og guide den involverende proces, der gerne skal munde ud i, at direktionen sammen formulerer deres nye ledelsesgrundlag:

7.2.3. Værdsættelse af direktionens bedste erfaringer med ledelse

Som jeg har fremskrevet i min analyse af implementeringsværktøjet Involverende Processer i første del af kapitlet, forpligter de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i dette værktøj, også Michael til at organisere og opbygge et socialt rum, der skal gøre det muligt for direktionens medlemmer at træde frem som frie individer, der sammen udvikler nye fælles meningskonstruktioner om koncernrelevant ledelse. Da det specifikke middel til etableringen af dette sociale rum i dette tilfælde er aktualiseringer af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Appreciative Inquiry, er det første punkt i den proces, Michael sætter i gang, at direktionens medlemmer skal udforske deres egne bedste erfaringer med koncernrelevant ledelse på direktionsniveau. Som beskrevet skal effekten af denne beskrivelse gerne være, at direktionens medlemmer både engageres som selvansvarlige agenter i et selvstyrende fællesskab, og at der samtidig opbygges positive følelser og oplevelser af at kunne håndtere den opgave, der ligger foran dem. Som proceskonsulent er Michaels opgave at rammesætte udforskningen, så direktionens medlemmer positioneres på måder, der bidrager til at engagere dem i udforskningen på disse præmisser, og det afgørende bliver i den forbindelse, om direktionens medlemmer accepterer denne positionering og dermed påtager sig forpligtelsen til at formulere deres bedste erfaringer:

Michael starter med at sige, at når man kigger rundt i lokalet, hvis man summerer op, så er der i hvert fald 50 års erfaring med topledelse i store organisationer til stede i rummet.

Det får Niels til i en lidt brysk tone at indvende:

> ”Altså, der er jo ingen af os, der har 50 års erfaring.”

Michael præciserer og fortsætter:

> ”Nej, men tilsammen. Og det betyder, at i jeres gruppe er der rigtig, rigtig meget levet erfaring med, hvad der kræves topledelsesmæssigt i forhold til både at drive en organisation, men også at transformere den, fordi det langt fra er første gang, at I står med opgaven at transformere en organisation.”

Han forklarer videre, at det er den viden, der nu skal gøres brug af - at det er den klangbund, som direktionen skal bruge i forhold til at kigge udefra og ind på sig selv, og at den første opgave, de derfor får, er at se tilbage på de erfaringer, de har haft fra andre sammenhænge med at drive store forandringer, at se på, hvad det er for en rolle, topledelsen har spillet i den forbindelse, hvad topledelsen gjorde, som var særligt virkningsfuldt i forhold til at drive forandringsprocesserne samt hvilke roller, der blev indtaget undervejs. Han forklarer videre, at det så er intentionen, at de derefter skal prøve at formulere deres erfaringer som gode råd til et andet ministerium, der står i samme situation med det formål at få snakken lidt væk fra direktionen selv. Derfra er det så meningen, at direktionen skal vende tilbage til at tage stilling til de egenskaber, roller og funktioner, de selv som topledelse skal have i hverdagen. Han instruerer dem herefter i at sidde et par minutter for sig selv individuelt og reflektere over deres erfaringer. (Feltnoter og optagelser fra netværksgruppemødet)

I tråd med de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i Appreciative Inquiry, indleder Michael sin rammesætning af den første opgave med at henvise til direktionens store erfaring. Dermed positioneres direktionens medlemmer som medlemmer af en ressourcefuld gruppe, der er forpligtede til at dele de positive erfaringer, der ligger bag dem. Imidlertid udfordrer Niels denne positionering: Han påpeger, at ingen i rummet har 50 års erfaring, og kombineret med den lidt bryske tone i hans stemme konnoterer denne ytring Michaels rammesætning som fjollet eller irrelevant og dermed Michael som potentielt upålidelig. Michael responderer ved at forstærke sin refleksive positionering af sig selv som professionel (proces)konsulent ved at præcisere, hvad han mente. Dermed positionerer han samtidig endnu engang direktionen som ansvarlig for både at drive og transformere en organisation og i den forbindelse at indgå i de udviklingsprocesser, som han udpeger og faciliterer, hvilket forstærkes af, at han herfra sætter dem i gang med den første proces: at reflektere individuelt. Den individuelle refleksion er i tråd med de forestillinger om styringsnetværk, som er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, der som

beskrevet ovenfor forudsætter, at den enkelte aktør forpligtes til at tænke selv og bidrage med sine tanker om et givet tema eller koncept:

> Deltagerne går i gang med den individuelle refleksion, og der bliver nu helt stille i mødelokalet, kun afbrudt en enkelt gang af Jan, der laver en joke om, at Michael jo bare havde sagt forandringsprocesser og ikke succesfulde forandringsprocesser. Michael griber den hurtigt og svarer tilbage i et lidt irriteret tonefald: 'Det kommer jo an på, hvad du gerne vil give dig selv gode råd om!'(Feltnoter og optagelser fra netværksgruppemødet)

Direktionens medlemmer påtager sig faktisk tilsyneladende de positioner som frie aktører, der selv skal formulere deres tanker, som Michael tilbyder dem. Dog bryder Jan stilheden med en joke, der kommenterer på kvaliteten i de forandringsprocesser, som de er blevet bedt om at tænke tilbage på. Michael griner imidlertid ikke, men responderer igen ved at henvise til rammen for opgaven for dermed at genetablere den storyline, der er knyttet til de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Appreciative Inquiry. Imidlertid får han samtidig positioneret sig selv som forpligtet til– hurtigt og i et skarpt tonefald – at intervenere i de meningsskabelsesprocesser, som direktionens medlemmer er engagerede i, såfremt de ikke udvikler sig i den retning, som er hensigtsmæssig i forhold til disse forestillinger, og dermed positionerer han også Jan som værende ude af kontekst.

7.2.4. "Sæt jer sammen på kryds og tværs"

Som beskrevet i første del af kapitlet er der i implementeringsværktøjet Appreciative Inquiry indskrevet en forestilling i netværksgruppemødet om, at de bedste erfaringer, direktionens medlemmer har gjort sig, skal fortælles til de andre medlemmer i direktionen, hvis det skal have den ønskede, positive effekt at sætte fokus på dem. Hensigten er, at fortællingerne hermed både skal blive en del af direktionens samlede erfaringspulje og samtidig skal styrke relationerne mellem direktionens medlemmer, gerne på måder der samtidig understøtter udviklingen af en ny fælles koncernidentitet på tværs af områderne i ministeriet. I tråd med samme forestilling skal deltagerne også helst inddeles i mindre grupper på tværs af de sammenhænge, de normalt indgår i. Etableringen af de nye, mindre grupper på tværs af sammenhænge, kræver imidlertid, at Michael beder deltagerne om at flytte sig fysisk i lokalet:

> De 2 minutter er gået, det individuelle arbejde er færdigt, og Michael beder nu deltagerne om at gå sammen i to grupper, men sådan at Jan og Hans, som ellers sidder ved siden af hinanden, ikke bliver et makkerpar. Det kræver en del flytten rundt i lokalet, før deltagerne

nu er klar til at tage snakken videre i de mindre grupper. Imidlertid går de hurtigt i gang med opgaven, da de først er på plads, og det virker, som om der er rigtig god energi i samtalerne, og at alle grupperne taler om deres erfaringer. '

Jeg registrerer at det samtidig er første gang, jeg har været vidne til, at den orden, der ellers har hersket omkring de forskellige mødeborde (at Jan sidder i midten ved en langside, og de øvrige direktører er flankeret langs siderne) brydes op udefra. (Feltnoter og optagelser fra netværksgruppemødet)

Ved at bede direktionen om at flytte rundt, positionerer Michael endnu engang sig selv som professionel (proces)konsulent, der er forpligtet til at udpege og forvalte de midler, der skal understøtte direktionens udvikling, herunder at omrokere på dem fysisk, så Jan for første gang ikke længere sidder i midten på en langside. Som beskrevet i kapitel 3 er en af de grundlæggende antagelser i mødeetnografisk feltarbejde, at det er igennem den orden, der etableres på møder, at vi lærer vores egen sociale placering i organisationen af kende. Set fra dette perspektiv kan den gentagne placering af Jan i midten på langsiden indtil nu have bidraget til etableringen og vedligeholdelsen af en bestemt, hierarkisk orden på møderne, som afspejler de forestillinger om styringsnetværk, der aktualiseres i ministeriet. Ser vi på de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, er denne omrokering et af de midler, der skal understøtte etableringen af gruppen som selvstyrende fællesskab, da deltagerne midlertidigt positioneres som potentielt ligeværdige medlemmer af den samme gruppe. Imidlertid udfordrer det altså den orden, der plejer at blive opretholdt på direktionens møder.

7.2.5. Hvem bestemmer, hvad der skal ske nu?

Det har indtil nu stort set været muligt at begribe og beskrive, hvad der sker i interaktionen mellem mødets deltagere ved at henvise til de måder, hvorpå de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige tekniske-rationelle og procesorienterede implementeringsværktøjer, fungerer som fortolkningsrepertoirer for Michael på mødet og dermed som ressource i hans positionering af sig selv og direktionens medlemmer. De to gange, hvor der har været anslag til, at der kunne udvikles alternative storylines (da Niels kommenterer på Michaels regnestykke, og da Jan fortæller en vits), dør de hurtigt ud igen. Dette ændrer sig i næste sekvens af mødet, hvor den asymmetriske relation mellem Michael og direktionens medlemmer som indtil nu er blevet aktualiseret, udfordres.

Næste skridt i processen er, at deltagerne skal producere attraktive fremtidsbilleder, som de samtidig forpligtes på at realisere. Dette skridt er forbundet med de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Appreciative Inquiry. Disse forestillinger forudsætter, at etableringen af et produktivt spændingsforhold mellem fortidens positive erfaringer og deltagernes håb for fremtiden vil spille normativt ind på de handlinger, som deltagerne vælger at udføre i nutiden. Michael og Jesper har aftalt, at denne fase skal finde sted, ved at deltagerne omformulerer deres erfaringer til gode råd:

> Michael afbryder nu snakken i de mindste grupper og giver deltagerne en ny instruktion: De sidste 5 minutter af samtalen skal de bruge på at opsummere deres fælles erfaringer i en række gode råd, som de vil kunne give videre til et andet ministerium. Snakken fortsætter. Da de fem minutter er gået, beder Michael de to grupper om at fremlægge deres 'gode råd' til et andet ministerium, hvilket de også gør. Efter at de to grupper har opsummeret deres gode råd, spørger Michael ud i lokalet:
>
> > "Hvis I så skulle se på disse råd og kigge ind i jer selv som direktion, hvordan kan *I* så tage ansvar i denne ledelsesreform?"
>
> Jan markerer, at han gerne vil starte, og han lægger ud med at fortælle, at han synes, at direktionen viser en meget høj grad af seriøsitet i forhold til, hvad de skal præstere som direktion. At de i deres handlinger og i deres opmærksomhed er meget seriøse og forpligtede i forhold til det, og at direktionen et langt stykke hen ad vejen også gør de ting, som hans gruppe har foreslået som 'gode råd'. Michael afbryder ham og gør ham opmærksom på, at han nu begynder at evaluere, hvilket ikke er meningen lige nu. Jan afbryder Michael og siger, at det egentlig ikke var en evaluering, men en konstatering.
>
> > "Jamen, så behøver I sådan set heller ikke at konstatere, hvor I er lige nu', svarer Michael i en irriteret tone og fortsætter instruksen: 'men mere prøve at sige: når vi fortolker de her budskaber ind i vores organisation, hvad er det så, det er vigtigt, at vi som samlet direktion står på mål for, går forrest i forhold til….".
>
> Jan svarer, at det er han med på, han forstod godt instruktionen, men at han egentlig bare ville sige, at nu havde de sagt, hvad der skulle til, og for bare ikke at gentage det en gang til, så det kom til at bide sig selv i halen, så ville han bare sige noget om, hvordan han oplevede, at de allerede evnede at træde ind i de roller, og her var pointen, at det oplevede han, at direktionen gjorde med stor seriøsitet. Der er nu helt stille i rummet. Han forsætter lidt endnu og siger, at der måske kun er enkelte steder, hvor han kan se, at de godt kunne blive stærkere, men at han ellers synes, at de byder rigtig fint ind i de scenarier, der er ridset op.
>
> Michael prøver igen at forklare, hvad intentionen med opgaven er, og hvad det derfor er, at Jan og de andre skal svare ind i: De skal prøve at nedbryde de overordnede statements fra

> ’de gode råd’ til nogle mere konkrete målsætninger for dem som direktion. Nu kommer Niels på banen og påpeger i en irriteret tone, at det jo er det, de har arbejdet med det sidste halve år på direktionsmøde efter direktionsmøde. Jan supplerer: ”Ja vi har lavet strategi og vi har en mission.” Niels fortsætter og taler direkte til Michael nu: Direktionen har allerede taget en masse skridt i den rigtige retning, hvilket produktionen af resultater også viser. Han slutter i en irriteret tone af med at kritisere spørgsmålet for at være stillet, som om de ikke er i gang, og at det kun giver mening at svare inde fra den proces, der allerede kører. Michael prøver at forklare baggrunden for spørgsmålet: at det ikke er stillet med det formål at evaluere, hvor de er nu, men for at kunne udvikle en beskrivelse at de generiske kompetencer, der knytter sig til deres ministerium, på topledernivau, som kan indgå i Leadership Pipeline. ”Okay, prøv så at komme med et eksempel”, foreslår Jan i en konfronterende tone. Michael siger, at det for eksempel kunne være vigtigt, at de for hver styrelse opstiller nogle målsætninger, som både er overordnede, men som også på et lavere ledelsesniveau kan omsættes i nogle konkrete forbedringsforslag. Jan afbryder ham i en insisterende tone og henviser til, at det har de jo allerede gjort – de har udviklet deres mission med de strategiske mål og de 4 Must Win Battles. (Feltnoter og optagelser fra netværksgruppemødet)

I ovenstående sekvens sker der et sammenfald mellem, at Michael bliver lidt uklar eller upræcis i sin formulering af den opgave, som direktionen skal løse, og at Jan og Niels samtidig begynder at udfordre ham på det meningsfulde i den opgave, han formulerer. Lad os starte med at zoome ind på det sidste først og se på, hvordan Jan og Niels udfordrer Michaels opgaveformulering.

I sekvensen foregår der først en forhandling mellem Michael og Jan, hvor Jan flere gange afviser Michaels positionering af sig selv som den, der er forpligtet til at definere, hvordan opgaven skal løses. I stedet giver han sig selv denne ret og positionerer sig samtidig som en, der har ret og viden til at evaluere direktionens hidtidige indsats. Når Jan positionerer sig som den, der er forpligtet til at definere den opgave, han skal løse nu, positionerer han Michael på sidelinien af processen, hvilket udfordrer hans position som den, der er ansvarlig for, at direktionen udvikler sig som fællesskab, samtidig med at de definerer, hvad koncernrelevant ledelse betyder for dem. Når Jan samtidig fra sin refleksive positionering af sig selv som den, der har definitionsmagten, roser direktionen for dens indsats og hævder, at der kun er enkelte steder, de kunne blive stærkere, udfordrer han også den storyline om direktionen som udviklingsforpligtede, der hidtil har guidet interaktionen mellem Michael og direktionens medlemmer på mødet, og som henter diskursive ressourcer fra de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Must Win Battle og Leadership Pipeline.

Imidlertid afviser Michael den position, han tilbydes på sidelinien, ved for anden gang at præcisere sin instruktion og pege direkte på den opgave, der ligger foran direktionen nu. Dette får Niels på

banen, som i en irriteret tone forstærker det anslag til en storyline om direktionen som en gruppe, der ikke behøver at gennemgå den udvikling, som Michael foreslår, hvilket bidrager yderligere til udgrænsningen af Michael. Herfra forsøger Michael gentagne gange refleksivt at positionere sig som den, der kan definere, hvad gruppen skal arbejde med. Først ved endnu engang at forsøge at præcisere, hvad opgaven går ud på, hvilket får Jan til at opfordre ham til at komme med et eksempel. Denne opfordring positionerer Michael i en potentielt givende position, hvorfra han atter har mandat til at forme processen i gruppen og samtidig Jan i en potentielt modtagende position. Dette genetablerer midlertidigt en hjælperelation mellem ham og Michael, hvorfra Michael i princippet igen kan blive ansvarlig for processen. Michael tager imod positioneringen som den, der skal give noget, for at de kan komme videre, og kommer med et eksempel på en kompetence, der kunne indgå i ledelsesgrundlaget. Imidlertid forstår Jan det ikke som et eksempel, men som et forslag, som han afviser. Resultatet bliver derfra, at Michaels forskellige forsøg på at komme tilbage til en position, hvorfra han har mandat til at forme processen, afmonteres, og at en storyline om, at direktionen ikke har brug for at blive udviklet eller producere noget gennem Michaels facilitering, forstærkes.

7.2.6. Michael bliver upræcis

Kigger vi nærmere på indholdet i, hvordan Michael formulerer sig i sin refleksive positionering af sig selv som ansvarlig for processen, bliver det tydeligt, at hans instruktioner på forskellige måder er upræcise, hvis de holdes op imod de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i den sammenkobling af implementeringsværktøjerne Leadership Pipeline, Appreciative Inquiry og Involverende Processer, der udstikker de fortolkningsrepertoirer for mødet, som udpeger, hvilke temaer der skal behandles på hvilke måder.

Således laver han først en ret brat overgang fra de forskellige gruppers formuleringer af gode råd til at bede direktionen om at kigge indad på sig selv på baggrund af de gode råd og formulere, hvad *de vil tage ansvar for i ledelsesreformen* (det vil sige Must Win Battle 3). På mødet skal direktionen arbejde med deres eget ledelsesgrundlag, hvor de skal beskrive, hvilke kompetencer og prioriteringer, de skal have fokus på i forhold til realiseringen af alle fire Must Win Battles og ikke specifikt med ledelsesreformen, som blot er ét af de fire battles. Samtidig henviser han direkte til, at direktionen skal tage ansvar for noget i stedet for at lade direktionens lyst til at tage ansvar vokse frem af sig selv gennem etableringen af et produktivt spændingsfelt mellem deres egne

gode erfaringer og et attraktivt fremtidsscenarium, som er rationalet i Appreciative Inquiry. Da Michael anden gang formulerer opgaven, formulerer han den som et spørgsmål om at omformulere de gode råd til, hvad direktionen *vil stå på mål for selv*, hvilket forstærkes af hans formulering i tredje præcisering, hvor han nu siger, at opgaven handler om at formulere *konkrete mål for direktionen*. Begge formuleringer gør, at mødets formål - at direktionen skal formulere sit eget ledelsesgrundlag - synes at komme endnu længere i baggrunden. I den fjerde formulering, hvor han bliver bedt om at give et eksempel, formulerer han imidlertid et konkret eksempel på en ledelseskompetence på direktionsniveau, som kunne indgå i ledelsesgrundlaget: at direktionen formulerer overordnede mål for hver styrelse, som kunne konkretiseres af lederne, hvilket Jan misforstår som et forslag til, hvad direktionen konkret skal gøre. Alt i alt synes de forskellige procesgreb, Michael anvender, og hans forsøg på at præcisere den opgave, direktionen skal løse i fællesskab, at bringe fokus længere og længere væk fra den ene af de to overordnede opgaver der skal løses på netværksgruppemødet: at der skal udvikles et fælles ledelsesgrundlag for direktionen.

Indtil da har Michael været ret præcis i sin rammesætning og formuleringer af de opgaver, som direktionens medlemmer skulle i gang med, og jeg sidder derfor tilbage med det indtryk, at der er en sammenhæng mellem den kamp om definitionsmagten, der opstår mellem Michael, Jan og Niels og Michaels mere og mere upræcise instruktioner. Denne sammenhæng kan imidlertid ikke begrundes ved udelukkende at beskæftige sig med sekvensen på det diskursive niveau og dermed på de måder, hvorpå deltagerne sprogligt positionerer hinanden, eller ved at sætte fokus på, hvordan denne positionering er relateret til, støtter eller afviger fra de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de implementeringsværktøjer, der er i spil. I stedet bliver det nu relevant at se på de stemninger og affektive udtryk, der er forbundet til interaktionerne, og hvordan de kan tænkes at spille ind.

7.2.7. Det affektive niveau i interaktionen mellem Michael, Jan og Niels

Det har været en rød tråd i de to foregående kapitler, hvordan forskellige stemninger og affektive udtryk bidrager til at forstærke eller udgrænse bestemte storylines og dermed også bestemte fortolkningsrepertoirer og forestillinger om styringsnetværk på møderne, og jeg har i den forbindelse blandt andet været optaget af at vise, hvilke positioner som professionelle aktører det bliver muligt eller umuligt at indtage og investere sig selv i i disse processer. Jeg har vist, at ved

at undersøge og identificere, hvilke fortolkningsrepertoirer og storylines de affektladede udtryk og episoder er en del af og bidrager til at forme, kan jeg få et indblik i, hvad det er, deltagerne formulerer, vedligeholder eller skaber gennem den affektive praksis, som jeg ikke ville kunne få ved udelukkende at fokusere på det diskursive niveau.

Ser vi igennem denne optik på forhandlingen af, hvorvidt Michael har mandat til at udpege direktionens udviklingsopgave, sker der en ret intens produktion og cirkulation af affekt i episoden: Når Michael korrigerer Jan, sker det i en lettere irriteret tone, hvorved han på en og samme tid positionerer Jan som irriterende og forstærker sin egen investering i sin position som ansvarlig for processen, der forsøger at gøre sit arbejde, men som forstyrres af 'ting', ytringer, misforståelser, der irriterer ham. Det er ikke første gang på mødet, at Michael har rettet irritation mod Jan. Det skete også, da Jan sagde en joke i starten af processen, og med denne anden episode forstærkes en underlæggende storyline om, at Jan er irriterende, eller at han kan irritere, som i forstyrre, den proces, som Michael er i gang med at facilitere. Jan afviser Michaels korrektion og giver i stedet med insisterende stemme en positiv beskrivelse af direktionen. Med den insisterende positive beskrivelse forstærker Jan en affektiv investering i positionen som leder for direktionen som gruppe samtidig med, at afvisningen af Michael positionerer Michaels bidrag som potentielt irrelevant. Herfra synes Niels at forbinde sig med den negative affektstrøm, der er knyttet til positioneringen af Michael som afvist, da han i en irriteret tone konstaterer, at 'det er det, de allerede har arbejdet med'. Dermed forstærker han på den ene side sin egen affektive investering i positionen som kompetent medlem af direktionen og på den anden side positioneringen af Michael som en person, der forstyrrer eller måske ligefrem ødelægger dette billede af direktionen. Med positioneringen af Michael som irriterende eller en person der ødelægger lægges der mere til den negativt definerende storyline, der tidligere blev slået an, da Niels kommenterede på Michaels kommentar om, at der var 50 års erfaring i direktionen.

Igennem denne interaktion synes Michael nu at være blevet etableret som det, Ahmed kalder en negativ affektiv figur (Ahmed, 2004a). Som beskrevet i kapitel 2 henviser begrebet negativ affektiv figur til det fænomen, at der til bestemte kroppe (eller genstande) over tid klæber sig (sticks) bestemte affektive tegn, og at det, hvis disse tegn gentages igen og igen, til sidst kommer til at betyde, at denne krop eller genstand mere generelt vil blive forbundet med bestemte følelser, som samtidig legitimerer, at andre handler over for denne krop på bestemte måder. Med sit fokus på, hvordan produktionen af affekt altid skal ses som et aspekt af interaktion, supplerer Wetherell begrebet ved at pege på, at både den, der producerer den anden som negativ affektiv figur, og den,

der bliver produceret som negativ affektiv figur, indgår i interaktionen. Vi kan forstå sammenfaldet mellem den forhandling af definitionsret, der opstår mellem Michael, Jan og Niels, og det, at Michael bliver mere og mere uklar i sine formuleringer i dette perspektiv. Det synes netop at være i takt med, at Michael bliver mere og mere uklar, at det bliver mere og mere muligt for Jan og Niels at rette negative følelser imod ham og derigennem udgrænse ham, og som sådan deltager de alle tre i den interaktion, der producerer Michael som negativ affektiv figur. Konstruktionen af Michael som negativ affektiv figur kan ikke ses isoleret fra den interaktion, der tidligere har fundet sted mellem Jan, Niels og Michael og de øvrige direktører på seminaret i januar og på direktionsmødet samme formiddag. Om end de affektladede episoder, der opstod på disse møder, er vidt forskellige, er de med til over tid at bidrage til konstruktionen af Michael som negativ affektiv figur: som en person, der irriterer eller angriber (nogle af) direktionens medlemmer, eller nærmere bestemt: noget, som de føler stærkt for, og som derfor bekræfter dem i, hvad de har kært, hvis vi skal følge Ahmed. Men hvad er det, de føler så stærkt for, og hvordan forstærker det deres investering i det, de har kært, og de subjekt-positioner, der er knyttet hertil?

Umiddelbart ville det være mest åbenlyst at lede i indholdet i det, de fortæller om, for at finde frem til hvad det er, Jan og Niels beskytter, når de vælger at udgrænse Michael og dermed forstærke deres egen investering i det, de har kært. Da mit overordnede fokus i denne analyse imidlertid primært er på interaktionen mellem de forskellige aktører, finder jeg det mere relevant at undersøge, om der er en bestemt interaktionsform, som de beskytter og investerer deres affektive energi i, og som kan begrunde, hvorfor Michael udgrænses som en, der ødelægger noget, de har kært.

I kapitel 5 viste jeg, hvordan der udfoldede sig det, som Collins kalder et statusritual mellem Michael og Jan. Ser vi nærmere på interaktionen mellem Michael, Jan og Niels, har den karakter af det, som Collins kalder et magtritual. Et magtritual er baseret på, at nogle deltagere i interaktionen har mulighed for at kontrollere andre deltagere gennem ritualet, hvilket samtidig betyder, at andre deltagere i interaktionen vil indgå passivt eller måske endda modvilligt i interaktionen. Det kan for eksempel være, at der bliver givet en ordre, som de øvrige deltagere i ritualet forpligtes til at acceptere. Ifølge Collins er den emotionelle dynamik i magtritualet, at dem, der dominerer i ritualet, opretholder deres egen emotionelle energi gennem denne dominans, hvorimod dem, der modtager ordren, typisk præges af mere blandede eller ambivalente følelser. Hvor statusritualet konsoliderer, hvem der er inde, og hvem der er ude, konsoliderer magtritualet, hvem der må afgive ordrer, og hvem der må finde sig i positionen som passive og evt. modvillige

modtagere af disse ordrer. I kapitel 2 beskrev jeg, hvordan Collins teori om status- og magtritualer med fordel kunne videreudvikles ved at supplere med en forståelse af, hvordan det, at de forskellige ritualtyper dukker op i bestemte sammenhænge, kan relateres til hvilke fortolkningsrepertoirer og diskursive ressourcer, deltagerne har adgang til i situationen. Fra dette perspektiv træder følgende frem:

Som udgangspunkt skal deltagerne på mødet lykkes i en ret kompleks relationel situation, som er udpeget af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer, der har tematiseret mødets indhold og proces. Herunder skal direktionens medlemmer gerne alliere sig med konsulenten omkring det fælles mål at blive et selvstyrende fællesskab, der kan tage handling på kollektive beslutninger, samtidig med at de allierer sig med hinanden og konsulenten om et mål om at producere et fælles ledelsesgrundlag. Som jeg har beskrevet tidligere, forudsætter disse forestillinger om styringsnetværk som udgangspunkt, at der etableres en asymmetrisk relation mellem Michael og direktionens medlemmer, hvorfra Michael positioneres som den, der må give direktionen ordrer i form af forskellige procesinstruktioner, som skal understøtte etableringen af disse alliancer. De første 20 minutter af mødet, hvor dette lykkes, kan derfor ses som et magtritual, hvor direktionens medlemmer samtidig tildeles positionen som dem, der må underordne sig de ordrer, som Michael udstikker. Hvis vi følger Collins, er det Michael, der følelsesmæssigt får mest ud af dette ritual, da magtritualet som beskrevet opbygger positive følelser hos den, der afgiver ordrer, og mere blandede følelser hos dem, der modtager ordrerne.

Når Jan og Niels forhandler med Michael om, hvem der har ret til at definere, hvilken opgave direktionen skal arbejde med, kan det ses som et udtryk for, at de prøver at (gen)erobre retten til at udstikke ordrer med den følelsesmæssige belønning, der ifølge Collins gerne skulle følge med. Denne generobring kan ses i lyset af, hvilke forestillinger om styringsnetværk der er indskrevet i en bureaukratisk organisation, som blandt andet forudsætter, at aktørerne allierer sig med hinanden omkring realiseringen af en hierarkisk organisering, hvor nogle aktører udpeges til at bestemme over andre aktører. Fra dette perspektiv legitimeres magtritualet som en primær interaktionsform i en ministeriel kontekst, og Jan og Niels' refleksive positioneringer af sig selv som ordregivere kan ses som deres bestræbelser på at aktualisere de forestillinger om, hvad det vil sige at være en professionel direktør i et ministerium, som netop denne organiseringsform fordrer. Det er med andre ord deres egen position som dem, der udstikker ordrerne og dermed

opretholder de rettigheder og pligter, som er knyttet til positionen som professionel i en ministeriel kontekst, som de kæmper for i den samtidige produktion af Michael som negativ affektiv figur.

I og med at produktionen af negative affektive figurer er knyttet til de interaktionsformer, der legitimeres i den givne kontekst af de fortolkningsrepertoirer der er tilgængelige, kan disse processer ifølge Wetherell samtidig, paradoksalt nok, ses som forsøg på at integrere den person som de negative følelser rettes imod, i den specifikke sammenhæng. Som Wetherell pointerer, er den negativt ladede position nok potentielt marginaliseret, men den er samtidig stadig med i interaktionen og bidrager til at opretholde den orden, der opstår omkring den. Dermed kan interaktionen mellem Niels, Jan og Michael ses som et forsøg på at integrere Michael i de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i den organiseringsform, de primært er allierede omkring, og som typisk aktualiseres på direktionens møder, for dermed at bidrage til at (gen)skabe alliancer omkring en hierarkisk organisering. Michaels erfaringer med at blive konstrueret som negativ affektiv figur, der ødelægger eller måske ligefrem krænker den eksisterende orden og herfra at blive positioneret som ordremodtager kan således i princippet give Michael og konsulenterne vigtige informationer om, hvilke forestillinger om styringsnetværk, direktionens medlemmer i øvrigt oplever sig forpligtede til at aktualisere på deres møder, som kan bruges i proaktivt i forhold til implementeringsarbejdet i øvrigt.

7.2.8. De øvrige medlemmer i direktionen kommer til undsætning – og de begynder alle at forholde sig til emnet

Indtil videre har de øvrige medlemmer af direktionen forholdt sig tavse, men nu prøver Torben at komme Michael til hjælp. Han spørger, om det, Michael er ude efter, ikke er, at de beskriver de særlige kompetencer, som de som ledelseslag skal være i besiddelse af. Lene supplerer og spørger, om de skal beskrives i den samme firefagsmodel, som hun kan se, er blevet brugt hos de andre ledere. Michael bekræfter – jo, det er det, det skal munde ud i.

Men Jan er ikke helt med endnu og vender i en insisterende tone tilbage til, hvordan der i ministeriets mission og strategi allerede ret præcist er beskrevet, hvilke forventninger det er, der adresseres i ministeriet – det eneste, der mangler, er, hvordan de forskellige styrelser konkret skal byde ind, men hans vurdering er, at de er kommet relativt langt. Så han forstår ikke det med lagene af kompetencer, som de åbenbart skal tale om.

Torben prøver igen at hjælpe og spørger, om det ikke er sådan, at princippet omkring Leadership Pipeline er, at man beskriver, hvad det er, ens niveau skal kunne? Michael bekræfter, at det, de skal arbejde med, er at lave en lidt mere generisk beskrivelse af, hvad

det er, en direktion skal tage sig af i netop deres ministerium, og han kommer med et par eksempler.

Nu kommer Hans på banen: ”Jeg er vildt overrasket over, at I har så svært ved at forstå det her!” Jan opponerer, og der opstår en drillende stemning i den ellers efterhånden ret anstrengte samtale. Nu prøver Hans at forklare, hvad processen går ud på ved at henvise til, at de øvrige ledelseslag har været igennem den samme proces og også har brugt erfaringer fra det, de allerede gør i dag til at beskrive de mere generiske kompetencer. At det er deres opgave nu at blive tydelige på, hvad det er, der er direktionens ansvar – og dermed også hvad det f.eks. er kontorchefernes opgave at tage sig af.

Jan spørger i en ironisk tone, om de da så ikke må høre svaret fra den gruppe, som så åbenbart har forstået opgaven. Både Hans og Lene opsummerer nu endnu engang deres forståelse af opgaven, og Michael bekræfter. Jan siger, at de jo så allerede har defineret fire kompetencer, som de mener, at direktionen bør være i besiddelse af, og henviser her til de gode råd, som de lavede i første del af processen. Michael forklarer, at de derfra gerne må blive lidt mere konkrete for at få fat i, hvad det så er, man skal kunne for eksempelvis at kunne opstille meningsfulde mål.

Herfra fortsætter samtalen. Flere prøver nu at svare ud fra det, som de nu har forstået, opgaven går ud på, og der kommer endelig lidt indhold på samtalen, hvor de blandt andet diskuterer, hvilke kompetencer de har brugt i udviklingen af den aktuelle strategi og de 4 MWB. Især Lene og Niels er på banen, men også Torben. Michael er passiv under drøftelserne og lader bare samtalen køre, selv om deltagerne taler i mange forskellige retninger. Han skriver heller ikke op undervejs. Da der er gået ca. en time af mødet, stopper han samtalen. (Feltnoter og optagelser fra netværksgruppemødet)

I den forhandling af definitionsmagt, der fandt sted mellem Michael, Niels og Jan, har de øvrige medlemmer i direktionen forholdt sig tavse. Nu melder først Torben og Lene sig på banen og siden Hans i forsøg på at få processen tilbage på sporet. I disse bestræbelser henviser de alle tre på forskellige måder til det overordnede formål med netværksgruppemødet, som Michael skitserede i starten af mødet, og trækker dermed også på de fortolkningsrepertoirer, der muliggøres af de forestillinger om styringsnetværk, som er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer, der indgår på mødet. Imidlertid etableres der igennem disse forsøg for det første en distinktion mellem de medlemmer i direktionen, som har forstået opgaven, og som dermed kan positionere sig selv som hjælpere (Torben, Lene og Hans), og dem, der ikke har forstået opgaven (Jan og Niels), som dermed kan positioneres som hjælpekrævende. For det andet etableres der også en distinktion mellem dem, der kan finde ud af at forklare opgaven (Torben, Lene og Hans), og den, der ikke kan (Michael). På den ene side forstærker Torben og Lenes positioneringer af sig selv som hjælpere deres opbakning til det ene af de to overordnede formål

med netværksgruppemødet: at udvikle et fælles ledelsesgrundlag for direktionen, hvilket indikerer en alliance i et gryende styringsnetværk omkring et fælles mål om koncernrelevant ledelse.

Jan afviser i første omgang positionen som hjælpekrævende ved at vende tilbage til sin egen forståelse af opgaven, og nu får Torben hjælp af både Michael og Hans. Hans udtrykker stor irritation over for Jan og Niels og henviser efterfølgende til, hvordan ministeriets øvrige ledere har løst opgaven (og med andre ord godt har kunne forstå den). Med henvisningen til, hvordan de øvrige ledere har løst opgaven, positionerer Hans sig som battlemanager for det battleteam, der overordnet set har ansvaret for, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer, der indgår på netværksgruppemødet, aktualiseres, og hans udbrud kan i den forbindelse ses som hans affektive investering i denne position: Når Jan og Niels ikke forstår opgaven, bidrager de ikke til, at Hans kan vinde sit Must Win Battle, hvilket producerer irritation hos ham. Imidlertid positionerer han i denne proces samtidig Niels og Jan som langsomme i forhold til ministeriets øvrige ledere, hvilket får Jan til at påtage sig positionen som hjælpekrævende, men i en ironisk distance. Efter endnu et par forhandlinger synes der efterhånden at være etableret tilpas med alliancer mellem direktionens medlemmer omkring opgavens rationale, til at de kan fortsætte i en samtale om, hvilke kompetencer de har brugt i udviklingen af den nye koncernstrategi. Ved at tale om de gode erfaringer, de allerede har gjort sig, investerer de hver især affektiv energi i positioner som kompetente medlemmer af direktionen. Imidlertid falder deres refleksioner i øst og i vest, og de munder ikke ud i, at de drøfter, hvilke mål der skal gælde for deres ledelse fremover, som ellers er den opgave, de er blevet stillet. Det betyder, at de heller ikke bevæger sig i retning af udviklingen af nye fælles meningskonstruktioner omkring koncernrelevant ledelse på direktionsniveau, som kan guide dem som selvstyrende fællesskab, som ellers gerne skal være effekten af samtalen. Her falder det mig i øjnene, at Michael ikke i højere grad deltager i deres samtale som proceskonsulent.

Som jeg beskrev i første del af dette kapitel, forpligter de forestillinger om etableringen af et selvstyrende, positivt defineret fællesskab, som er indskrevet i implementeringsværktøjerne Involverende Processer og Appreciative Inquiry, konsulenten til at bidrage til, at der skabes forbindelser mellem deltagernes forskellige individuelle erfaringer og ytringer på måder, hvor der etableres nye, fælles og attraktive fremtidsbilleder. Konsulenten kan udleve denne forpligtelse ved at spørge ind til deltagernes ytringer, så de får øje på ligheder og forskelle imellem dem, samle op på ytringerne, så der begynder at opstå fælles billeder og skabe refleksion omkring, hvad det kunne betyde, hvad det bliver vigtigt for dem at handle på sammen fremover. Her kan proceskonsulenten

bringe sin processensibilitet i spil til at afveje, hvilke ytringer der især er positiv og fremadrettet energi i, hvilke der skal kvalificeres yderligere, ved at proceskonsulenten spørger mere ind til dem, og til at afveje, hvornår deltagerne har talt nok om deres egne bedste erfaringer til, at de klar til at bevæge sig videre og tale om, hvad der så skal kendetegne fremtiden.

Når Michael ikke deltager i samtalen på dette afgørende tidspunkt, kan det forstås på flere måder: Som nævnt ovenfor blev han positioneret som hjælpekrævende, da Torben, Lene og Hans følte sig kaldet til at træde til og forklare opgaven for Niels og Jan, selv om den forpligtelse egentlig var tilskrevet Michael i de forestillinger om styringsnetværk, der skal aktualiseres på mødet. Positionen som hjælpekrævende kan have forstærket den positionering af Michael som en, hvis bidrag er irrelevant for processen, der fandt sted tidligere, og hans manglende involvering kan ses som et udtryk for, at han har identificeret sig med denne position og de følelser af manglende handlekraft, der kan tænkes at være associeret med positionen.

Imidlertid kan det også ses som et udtryk for, at direktionens medlemmer nu rent faktisk positionerer sig som medlemmer af et selvstyrende fællesskab, der følger deres egne regler for, hvad det er vigtigt at tale om, og at Michael er bevidst om denne positionering, og derfor ikke vil intervenere med fare for endnu engang at positionere sig som en, der ødelægger deres suverænitet og dermed udfordrer det ejerskab, som de er i gang med at tage. Imidlertid er resultatet af, at han ikke intervenerer og for eksempel samler centrale pointer op eller sammenfatter det, de taler om, at deres ytringer dels kommer til at fremstå som løsrevne holdninger og dermed bliver svære at integrere i et fælles billede af koncernrelevant ledelse, og dels at de dermed ikke kommer til at se på hinanden som kvalificerede medlemmer af det samme fællesskab, men i højere grad får øje på deres eget bidrag.

7.2.9. Næste skridt – mere uklarhed

Michael lader samtalen mellem direktionens medlemmer køre i ca. 20 minutter, hvorefter han spørger Jesper, om det ikke også er hans indtryk, at samtalen nu bevæger sig ind i noget af det, som det er Jespers opgave at samle op på. Det bekræfter Jesper, og han tager over og forklarer, hvad direktionens opgave nu er.

Jesper fortæller først, at han har siddet med i de andre netværksgrupper i de andre ledelseslag, og at der her også har været en stor interesse for, hvad det fremover bliver direktionens ansvar at tage hånd om. Han forklarer også, at opgaven nu bliver, at direktionen tager hul på at beskrive de kompetencer, der skal indgå i Leadership Pipeline, og at de ikke

vil kunne nå at beskrive dem helt i løbet af den tid, der er tilbage, men at de i stedet skal tage spørgsmålene med hjem, gøre arbejdet færdigt for sig selv og sende svarene tilbage til konsulenterne. Han beder dem om at finde den slide med spørgsmål frem, som ligger i den slidepakke, de har fået tilsendt forud for mødet. Han begynder at læse spørgsmålene op, undervejs stiller Torben et par spørgsmål til, hvor konkrete svarene skal være, og Jesper kommer med eksempler. Han slutter af med endnu engang at forklare, at det, de skal bruge tiden på nu, det er sammen at reflektere over, hvilke kompetencer der skal stå på kortet og så bruge de refleksioner som inspiration, når de derhjemme skal udfylde kortet.

Hans spørger: "Men hvad er det så præcis, at vi skal gøre nu?" Jesper uddyber: "I skal sidde sammen to og to og tale om de tre spørgsmål på arket." Nu spørger Torben ind til et specifikt spørgsmål på den slide, som han sidder med, hvilket afslører, at de ikke har fået de samme slides som dem, Jesper sidder med, og som det er meningen, de skal bruge, men en ældre version. Jesper beder Michael om at finde den rigtige slide frem på computeren, så alle kan se den der, og Michael fortæller nu, at han også har haft to forskellige slidepakker på computeren, og at han nu er i tvivl om, hvilken en af dem, der nu skal op – Jesper prøver at hjælpe ham, og de finder sammen den rigtige slide frem.

Samtidig prøver Michael endnu engang at ridse rammen for opgaven op: Den samtale, de lige har haft, kan ses som en slags kickstarter til, at de hver især overvejer, hvordan de kan generalisere det, de skal kunne for at generere værdi ind i projektet – hvad det er på det individuelle niveau, de skal kunne for at lykkes og skabe værdi.

Der bliver først stille, og så går deltagerne i gang med at arbejde to og to. Lene og Søren bliver tilsyneladende hurtigt færdige og går bare. Da den halve time, de har fået, er gået, er der Torben, Jan, Hans og Niels tilbage. (Feltnoter og optagelser fra netværksgruppemødet)

Da Michael endelig tager ordet igen, er det, som det fremgår ovenfor, for at give det videre til Jesper, der skal forklare direktionens medlemmer det næste skridt i processen. Deltagerne skal nu formulere, hvilke kompetencer der skal indgå i ledelsesgrundlaget på deres niveau på baggrund af de samtaler, de har haft om, hvad der kendetegner god, koncernrelevant ledelse på direktionsniveau. Her pointerer Jesper, hvordan de øvrige ledelseslag, direktionens underordnede ledere, har stor interesse for, hvad det fremover bliver direktionens ansvar at tage hånd om. Med opgaveformuleringen positioneres direktionens medlemmer som ansvarlige for formuleringen af deres eget ledelsesgrundlag, en positionering, der samtidig tilføres en ekstra dimension med Jespers henvisning til, hvordan deres underordnede ledere afventer denne beskrivelse: Direktionen arbejder ikke i en isoleret sammenhæng, deres handlinger betragtes og bedømmes også af deres underordnede ledere, der allerede er et skridt foran. Begge positioneringer kan ses i lyset af den sammenfletning af forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i henholdsvis Involverende Processer og Leadership Pipeline, og som også gjorde sig gældende, da Michael

affrapporterede fra involveringen af direktionens underordnede ledere på direktionsmødet om formiddagen: De fordrer, at direktionens medlemmer på én og samme tid forpligtes til selv at formulere deres eget ledelsesgrundlag og til samtidig at se denne formulering ind i en større sammenhæng, hvor de må betinge sig på de forventninger, som deres underordnede lederes formuleringer af deres ledelsesgrundlag har bygget op, såfremt disse forestillinger om styringsnetværk skal aktualiseres.

Både Hans og Torben spørger ind til opgaven og viser dermed endnu engang, at de umiddelbart træder ind i den position, som opgaveformuleringen tilbyder dem med de rettigheder og pligter, det indebærer, herunder at forstå opgaven i et omfang, hvor de kan løse den. Deres engagement indikerer, at de anslag til etableringen af alliancer omkring det fælles mål, som har været tidligere, stadig lever hos de to. Imidlertid afslører deres spørgsmål, at der ikke er overensstemmelse mellem de slides, der vises, og de handouts, som deltagerne sidder med. Den forstyrrelse, som det giver anledning til, får Michael til at forklare opgaven en gang til, men endnu engang bryder Michaels forklaring af opgaven med de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i netværksgruppemødets design: Han henviser atter til, at det er direktionens opgave at formulere, hvad de skal bidrage med for at skabe værdi for projektet, og altså ikke hvilke kompetencer de skal være i besiddelse af på direktionsniveau generelt. Som sådan er der nu formuleret to forskellige opgaver, som deltagerne skal løse. Det forhindrer imidlertid ikke deltagerne i at gå i gang med opgaven.

Som jeg beskrev i min analyse af de forestillinger om styringsnetværk, der indgår i implementeringsværktøjet Appreciative Inquiry, forudsætter de, at deltagernes motivation til at beskrive, hvilke handlinger de i fremtiden vil forpligte sig på, og som derfor skal beskrives i deres ledelsesgrundlag, vil udspringe af det spændingsforhold, som processen har skabt mellem deltagernes positive beskrivelser af fortiden og håbefulde beskrivelser af fremtiden. Deltagerne skal med andre ord gerne opleve et træk hen imod både at ville og at kunne bidrage til realiseringen af det positive fremtidsbillede af koncernrelevant ledelse, som skal munde ud i formuleringen af deres eget ledelsesgrundlag. På mødet har deltagerne 30 minutter til at løse opgaven, og allerede efter fem minutter går Lene og Søren. Vi ved ikke, hvorfor de allerede går så tidligt, men umiddelbart kunne det indikere, at det træk hen imod at tage ansvar for formuleringen af deres eget ledelsesgrundlag, som er forudsætningen for, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i netværksgruppemødets design, aktualiseres, ikke helt er opstået gennem de samtaler, der har været på mødet indtil nu.

> Jesper opsummerer, hvad det næste skridt er: Nu har de en hjemmeopgave, hvor de på baggrund af de samtaler, de lige har haft med deres makker, skal formulere, hvilke kompetencer ledelsesgrundlaget for deres niveau skal indeholde. Nu går det op for Jan, at det, de er blevet bedt om, rækker ud over ledelsen af de fire Must Win Battles/projektet, og han fortæller i en meget vred tone, at han kun har forholdt sig til de kompetencer, der vedrører forandringsprocesser. Han var ikke klar over, at det var kompetencer mere generelt i forhold til at lede organisationen, de var blevet bedt om at formulere. Han giver udtryk for, at han ærgrer sig over det, fordi det netop var den type dialog, som er vigtig for dem som direktion at tage, fordi de andre ledere i organisationen holder øje med direktionen og hvilket ledelsesmæssigt rum, den har. Han bebrejder konsulenterne, at de ikke har ført dem ordentligt ind i opgaven. Han siger, at de bliver nødt til at være skarpere omkring rammesætningen – og at det også gælder, når der sendes materiale ud (med henvisning til de forkerte slides).
>
> Hans beklager meget og siger, at det selvfølgelig skal være tydeligere fremover. Jesper begrunder det i, at der er en stor kompleksitet i spil, hvor direktionen både er sponsorer for projektet, de er centrale drivere, og så er de også bare deltagere. At intentionen havde været at starte med at diskutere direktionens rolle som drivere og derefter at skifte scene, så det i højere grad kom til at handle om deres individuelle kompetencer. Men at dette skifte ikke har været klart nok. Niels begynder at tale om, at der generelt er alt for lidt fokus på kompetencen 'opfølgning' i Leadership Pipeline, og Jan forklarer ham, at det jo netop er direktionens opgave bare at gøre deres egen pipeline så vedkommende som muligt. (Feltnoter og optagelser fra netværksgruppemødet)

Som det fremgår ovenfor, har Jan tilsyneladende fulgt Michaels instruktion, hvilket det nu går op for ham, med Jespers opsamling og rammesætning af hjemmeopgaven, må have været en fejl. Da det går op for Jan, hvad den rigtige opgave var, og han ikke har løst den, udviser han ærgrelse over dette og henviser til, hvor vigtig han selv synes, den rigtige opgave er. Det er som om, at det først er nu, det går op for Jan, at det overordnede formål med netværksgruppemødet og dermed også forskellige delprocesser, som både Jesper og Michael har forsøgt at rammesætte og facilitere, har været at arbejde hen imod, at direktionen formulerer deres eget ledelsesgrundlag. Jan påpeger fejlen i en meget vred tone, hvilket ved første øjekast kunne indikere, at han tager den affektive tråd op fra interaktionen mellem Niels, Michael og ham selv fra tidligere. Imidlertid giver indholdet i Jans ytringer en indikation på, at der nu er noget andet på spil for ham. Vreden synes at være knyttet til en storyline om, at noget nu er tabt, at løbet er kørt for noget, som ville have haft afgørende betydning. I og med, at tonen i hans stemme udtrykker vrede og ikke for eksempel ærgrelse eller tristhed over den forspildte mulighed, hvilket også kunne tænkes at være legitime affektive udtryk i forbindelse med, at noget er tabt, og idet han samtidig peger på, at det er konsulenternes dårlige rammesætning, der har forhindret ham i at arbejde med den rigtige opgave,

positionerer han konsulenterne som skyldige i den tabte mulighed. De har spændt ben for, at han kunne have den dialog med direktionen - som han synes, var så vigtig - om fremtidens ledelse i ministeriet, og igennem det vrede udtryk positionerer han konsulenterne som dem der ødelægger det håb, han i den forbindelse har haft. Igennem det affektive-diskursive loop, som Jan slår an, positionerer han sig selv og konsulenterne på følgende måder: For det første positionerer han sig som overordnet set allieret med battleteamets medlemmer omkring det mål om at sætte koncernrelevant ledelse på dagsordenen i direktionen gennem produktionen af et nyt ledelsesgrundlag, som er indskrevet i de forestillinger om styringsnetværk, der gerne skulle være blevet aktualiserede på mødet. Ved samtidig at positionere konsulenterne som ansvarlige for den ødelæggelse, der udløser Jans vrede, reducerer Jan imidlertid den kompleksitet af affektive og diskursive mønstre, som har betydet, at mødet har mistet sit fokus undervejs, og dermed den rolle, som hans egne og Niels' affektive praksisformer også har spillet i forhold til, hvordan disse mønstre har udviklet sig. Når det ikke er lykkedes at etablere et styringsnetværk af alliancer blandt direktionens medlemmer omkring udviklingen af et nyt ledelsesgrundlag, skyldes det udelukkende konsulenternes facilitering af mødet.

Imidlertid er det ikke i første omgang konsulenterne, der forpligter sig til at tage ansvaret for mødets udfald, men derimod Hans, der beklager over for Jan. Dermed positionerer Hans som battlemanager sig som den, der har det overordnede ansvar for, at slaget om god ledelse også kan vindes i direktionen, og for at de rigtige metoder til formålet i den forbindelse udvælges og sættes i spil. Samtidig positionerer han dermed også konsulenterne som værende i en underordnet position, der refererer til ham, og som han forpligtes til at lede, så slaget kan vindes. I forlængelse af Hans' beklagelse forklarer Jesper den fejlslagne proces med kompleksiteten i, at direktionen har mange forskellige roller samtidigt, og han giver samtidig en forklaring på processen, som i højere grad er i overensstemmelse med de instruktioner, Michael har givet, end den er i overensstemmelse med den måde, han selv har rammesat delopgaverne undervejs, såvel som de måder, som de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline, overordnet set tematiserer dette netværksgruppemøde og de første netværksgruppemøder i ministeriet i øvrigt. Nu melder Niels sig på banen igen, denne gang med en kritik rettet mod implementeringsværktøjet Leadership Pipeline: her er for lidt fokus på ledelseskompetencen 'opfølgning'. Kommentaren indikerer, at han har fået det indtryk, at der allerede er fastlagt nogle bestemte ledelsesværdier, prioriteringer og kompetencer for hans ledelsesniveau, som nu skal indgå i hans ledelsesgrundlag fremover. Jan korrigerer ham og

introducerer samtidig det fortolkningsrepertoire, som muliggøres gennem sammenfletningen af de forskellige forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i henholdsvis implementeringsværktøjet Leadership Pipeline og implementeringsværktøjet Involverende Processer: Det er netop op til direktionen at gøre deres eget ledelsesgrundlag nærværende. Endnu engang indikerer Jans svar, at han overordnet set allerede er allieret med battleteamet omkring de målsætninger, der er indskrevet i de forestillinger om styringsnetværk, der gerne skulle aktualiseres på mødet. Imidlertid har hverken han eller konsulenterne altså kunnet agere på mødet på måder, så det er lykkedes at aktualisere disse forestillinger. Dette understreges af Niels' kritik af Leadership Pipeline og det manglende kendskab til de fortolkningsrepertoirer, som de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de implementeringsværktøjer, der har tematiseret mødet, som denne kritik indikerer.

> Mødet opløses. Det sidste, jeg hører, er Michael og Hans diskutere på vej ud af døren – Hans giver udtryk for, at han ikke synes, mødet gik særligt godt. Især Jans kritik af møderne til sidst bekymrer ham, men også at der har været sendt forkert materiale ud før mødet. Jeg hører derfor først om mødets efterspil fredag morgen, hvor jeg mødes med Thomas, som er Reflexions projektleder på projektet. (Feltnoter fra netværksgruppemødet)

7.3. Er det Jans illoyalitet, der kører mødet af sporet?

Jeg vil afslutningsvis give ordet til først Michael og dernæst Hans.

Når Michael fortæller mig om det første netværksgruppemøde, bruger han længst tid på at fortælle om, hvordan han oplevede, at Jan deltog på mødet. Michael fortæller, at Jan systematisk ikke lavede den opgave, som Michael bad ham om. Michael beskriver det som at:

> "Han taler udenom og er sådan set fuldstændig illoyal over for det her opdrag, han selv har været med til at sætte i gang, og gør ikke det, og gør noget andet i stedet for." (Interview med Michael)

Michael fortæller videre, at Jans adfærd til sidst får Michael til at intervenere på mødet:

> "Jeg beder ham om at rette ind og siger: 'Hvis du skulle prøve at svare på det her spørgsmål' - og selvfølgelig på sådan en processensitiv måde med åbent spørgsmål som inviterer til, at han kan gribe bolden og komme på rette vej i forhold til, hvad det er at mødet går ud på, for det er et møde med en relativt fast dagsorden, vi kører."

Jans umiddelbare reaktion overrasker Michael:

> "... og der sker faktisk det, som jeg ikke har oplevet på de andre møder, og det er, at han sådan set klapper i. Han sådan trækker sig lidt... Og i stedet for at respondere på det, så tier han lidt mere stille, og jeg tænker sådan.. hvordan kan han det, tidligere er han sådan udadvendt og meget talende - fylder rummet meget." (Interview med Michael)

Samtidig fortæller Michael, at han kan mærke, at det nærmest frembringer et fysisk ubehag hos Jan, da han korrigerer ham. Han kan ikke lade være med at se Jans tendens til ikke at lave de opgaver, som han bliver bedt om, i lyset af deres forhistorie på seminaret, hvor han også oplevede, at Jan havde et stort behov for at kommentere på alt, hvad han kom med.

Michael fortæller, at det imidlertid kun er indtil mødets afslutning, at Jan holder sin mund:

> ".. og mødet bliver så sluttet af med, at han giver os en bredside af en skideballe. Han slutter mødet af med at sige: 'Vi skal lige have det på det rene, at det her sjusk med forkerte papirer og sådan noget, det kan vi simpelthen ikke have og hvis I skal bruge vores tid, så skal de processer, I arbejder med, simpelthen være bedre gennemtænkt, og det her er simpelthen på et niveau, jeg ikke vil acceptere, period.' Det bliver lukningen på dét møde! Han er stærkt utilfreds med mødet, med udbyttet af mødet, processen på mødet, simpelthen, så han opsummerer ligesom sin oplevelse, sin vurdering.. og det..." (Interview med Michael)

Michaels fortælling om, hvordan Jan agerer på mødet, synes at falde i tre forskellige dele. I første del introducerer han os til den storyline, han har udviklet omkring begrundelserne for Jans måde at deltage på på mødet. Her definerer han indledningsvist Jan som illoyal med henvisning til, at det er Jan selv, der givet Michael og de øvrige konsulenter det opdrag at understøtte implementeringen af ledelsesreformen, herunder også at facilitere netværksgruppemødet, og stille de opgaver til deltagerne, der i den forbindelse er relevante. Overordnet set trækker Michael på de fortolkningsrepertoirer, som de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, muliggør i udviklingen af denne storyline. Som direktør for de fire battlemanagers har Jan det overordnede ansvar for, at alle fire slag vindes, og fra dette perspektiv er det en irrationel handling at spænde ben for, at et af medlemmerne i battleteam 3 kan løse den opgave, der i den forbindelse er defineret. Michael betoner også, at Jan *systematisk* lader være med at lave opgaven, og han trækker en linje fra denne adfærd tilbage til det første seminar, hvor han – som det også fremgik i kapitel 5 – oplevede, at Jan havde et stort behov for at kommentere på alt, hvad han kom med. Tilsammen forstærker de to beskrivelser af Jans måde at agere på indtrykket af, at Jan dels intentionelt modarbejder Michael, og at denne modarbejdelse ikke er funderet i en vurdering af indholdet i dét Michael kommer med.

I anden del beskriver Michael, hvordan han på et tidspunkt vælger at intervenere over for Jan, og hvordan han relaterer sin intervention til Jans måde at deltage på på resten af mødet: Først bliver Jan tavs, men på en måde, hvor det samtidig frembringer et fysisk ubehag hos ham, og så vender han tilbage i slutningen af mødet og giver konsulenterne en skideballe. I sin fortælling om interventionen legitimerer Michael sin handling ved at trække på det fortolkningsrepertoire, der muliggøres af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, og som forpligter Michael til at bruge sin processensibilitet på mødet, så deltagerne 'rettes ind' og dermed får mulighed for at bidrage konstruktivt til etableringen af nye fælles meningskonstruktioner. I sin fortælling om effekten af interventionen beskriver Michael imidlertid ikke, at Jan kommer til at bidrage mere konstruktivt til de fælles meningsskabelsesprocesser, men i stedet at han trækker sig og samtidig udviser et fysisk ubehag, som Michael også opfanger. Michaels beskrivelse af denne interaktion forstærker det indtryk af, at der foregår en kamp mellem ham og Jan, som Jan byder op til, og som han først selv modvilligt træder ind i, når det er absolut nødvendigt for processens skyld, som også blev slået an i hans refleksioner over interaktionen mellem dem på det første seminar, som er beskrevet i kapitel 5. En kamp, hvor positionen som den, der er 'slagen', 'sat på plads', 'rettet ind', er konnoteret med et ubehag så stærkt for Jan, at Michael fysisk kan mærke det, når han sidder ved siden af ham.

I den sidste del fortæller Michael om, hvordan Jan ifølge Michael afslutter mødet ved at give konsulenterne en 'bredside af en skideballe' til konsulenterne, som opsummerer hans oplevelse og vurdering af mødet. Beskrivelsen af skideballen giver mig det indtryk, at Michael har oplevet, at Jan her har positioneret sig som den ultimative dommer over kvaliteten af konsulenternes arbejde og har forkastet det. I sin evaluering af mødet trækker Jan på en række kriterier for god konsulentpraksis, som det er hans vurdering, at konsulenterne ikke har levet op til, og som både fortæller om, hvordan han har oplevet mødet, hvordan han har oplevet udbyttet af mødet, og hvordan han begrunder det: Konsulenterne har sendt de forkerte papirer ud, og processerne har ikke været ordentligt gennemtænkte. Detaljeringsgraden i Michaels gengivelse af skideballen indikerer, at han gerne vil vise, at han faktisk har lyttet efter, hvad Jan fortalte i en grad, hvor han den dag i dag kan gengive, hvad han var utilfreds med. Som sådan positionerer han sig som en der faktisk tog imod skideballen i interviewet med mig. Samtidig konnoterer hans betoning af, at det er *Jans* oplevelse eller vurdering af mødet, som betragter han det som en subjektiv vurdering, som Jan til Michaels overraskelse vælger at bruge som mødets afsluttende kommentar. Hermed trækker Michael endnu engang på det fortolkningsrepertoire, der legitimeres af de forestillinger

om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle: På den ene side er han som medlem af battleteam 3 forpligtet til at modtage departementschefens vurdering og evaluering af hans og battleteamets bestræbelser på at vinde Must Win Battle 3, og på den anden side tilskriver han også Jan en forpligtelse til at bidrage til, at dette slag KAN vindes, herunder at det enkelte møde mellem battleteamet og direktionens medlemmer afsluttes ordentligt.

Samlet set underbygger Michaels fortælling om interaktionen mellem ham og Jan på mødet den storyline, som han allerede slog an i sine refleksioner over, hvad der er foregået på og omkring seminaret i januar, og som han tager videre i sine refleksioner over, hvad det er, der er foregået på direktionsmødet om formiddagen: Direktionens medlemmer og specifikt Jan lever ikke op til de forpligtelser, som man kan forvente af dem som opdragsgivere, og da det samtidig underminerer den opgave, som de selv har bedt battleteamet og dermed Michael om at løse, kan det betragtes som en irrationel handling, der samtidig ofrer Michael.

7.4. Eller er det Michaels manglende proceskompetencer, der kører mødet af sporet?

Når Hans fortæller om direktionens første netværksgruppemøde, kan det overordnet ses som en beskrivelse af, hvordan det ikke lykkes konsulenterne at leve op til de kriterier for professionel konsulentbistand, som man fra hans perspektiv skal kunne leve op til, hvor man kan arbejde med en direktion. I den forbindelse er Hans især optaget af, hvordan stemningen fra om formiddagen bliver bragt videre med ind på eftermiddagens møde, hvordan konsulenterne ikke formåede at håndtere dette, og hvordan især relationen mellem Jan og Michael får mødet til at gå opløsning:

Således forklarer Hans, at den problematisering af konsulenternes troværdighed, der er opstået på formiddagens direktionsmøde, har produceret en usikkerhed:

> ”Og det spiller ind i selve netværksmødet [spørgsmålet om konsulenternes troværdighed] og det, der sker i netværksmødet, som jeg ser det, så vi kommer ind i den her dårlige stemning, der er ved at være lidt uklarhed om, hvad fanden er det overhovedet, det her handler om. Hvad fanden er det?”

Hans fortæller, at uklarheden om, hvad projektet handler om, tilsyneladende er vokset under direktionsmødet:

> ”… man kan sige numerisk er den jo ikke [vokset], men det er den psykologisk, fordi det, der løber igennem hovedet på folk, det er: altså undskyld mig, men hvad fanden er det

overhovedet Bluemen…"

Som Hans beskriver det, har formiddagens direktionsmøde altså givet anledning til en psykologisk usikkerhed blandt direktionens medlemmer, som får dem til at stille spørgsmålstegn ved, hvad Bluemens konsulenter egentlig har gang i, og hvad projektet går ud på. Det er denne stemning, som fra hans perspektiv også præger opstarten af netværksgruppemødet. Ved at trække på et psykologiserende fortolkningsrepertoire markerer Hans en forskel mellem direktionens oplevelse af usikkerhed om, hvad projektet går ud på, og spørgsmålet om, hvorvidt projektet reelt er ude på et vildspor. Det er med hans egne ord en *stemning*, der er opstået blandt direktionens medlemmer som et produkt af de sociale processer, der foregik på formiddagens direktionsmøde, og hvor Michaels troværdighed blev udfordret. Imidlertid betragter han det som konsulenternes ansvar at kunne ændre på denne stemning:

> "Jeg ville forvente, at de fleste som har prøvet det her før, at de kan mærke det på energien i rummet, altså hvis man, det vil være min påstand, hvis man kan det her, og man er erfaren i det, så kan man mærke, om der er energi i et rum eller ikke er energi i et rum. Det, jeg forventer af sådan nogle proceskonsulenter som dem her, det er, at når der ikke er energi i et rum, så skaber man energi. Det er, som om de slet ikke forstår, hvad det er." (Interview med Hans)

I sin beskrivelse og evaluering af mødet trækker Hans eksplicit på et fortolkningsrepertoire, der er knyttet til de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, hvor konsulenten som beskrevet er forpligtet til at positionere sig som proceskonsulent, herunder til at lade sig selv og situationen forme af sin egen processensibilitet. Med dette fortolkningsrepertoire udpeger han dels stemningen – den psykologiske usikkerhed omkring hvad projektet går ud på – som årsagen til, at mødet ikke gik, som han havde håbet på, og samtidig positionerer han (proces)konsulenterne som ansvarlige for, at de ikke opdagede denne stemning eller energi og derfra formåede at ændre på den. Han går så langt som til at sige, at hans indtryk er, at konsulenterne slet ikke forstår, hvad det er at kunne mærke og ændre en stemning i et lokale, hvilket ikke kun positionerer konsulenterne som ansvarlige for, at stemningen ikke blev vendt, men som inkompetente. Det er imidlertid ikke kun i forhold til overordnet set at kunne mærke en stemning og intervenere i den, at han beskriver konsulenterne som inkompetente. Specifikt er det især i relation til Jan, som Michael fra hans perspektiv håndterer helt forkert:

> "….det, der primært går galt der, det er simpelthen i, hvis man ser det sådan helt kogt ind […], så er det relationen mellem Michael og Jan. Det er den, der så sætter sig lidt som ringe i vandet, fordi lige pludselig kommer mødet til at falde helt fra hinanden. Det kommer til at

handle om nogle andre ting end det, der egentlig skulle diskuteres. Og faciliteringen går simpelthen helt i smudder…." (Interview med Hans)

Hans forklarer videre, at relationen mellem Jan og Michael går galt, fordi Michael fuldstændig fejlvurderer, hvordan Jan skal håndteres. Michael vælger at korrekse Jan og gå ind i en faglig disput med ham. Hans forstår dette som et udtryk for, at konsulenterne ikke har lavet, hvad han kalder en gameplan, og forklarer, at en gameplan er et konstrueret billede af, hvilke positioner konsulenterne vil komme til at opleve i lokalet, hvem der skal flyttes, og hvordan de skal flyttes i forhold til, hvad konsulenternes dagsorden er. Han henviser til, at en gameplan netop er så vigtig, når man har med så forskellige temperamenter at gøre, som der er i direktionen.

Når Hans forklarer mødets sammenbrud med, at relationen mellem Michael og Jan sætter sig som ringe i vandet og får mødet til at falde fra hinanden, får man i første omgang det indtryk, at Hans trækker på et fortolkningsrepertoire, der kan forklare mødets udfald med, hvordan interaktionen mellem deltagerne uheldigvis udviklede sig, og som ikke nødvendigvis udpeger, hvem der er skyld i denne udpegning. Imidlertid peger han efterfølgende på, at det er Michaels ansvar, at interaktionen udviklede sig på denne måde, da Michael har fejlvurderet, hvordan Jan skal håndteres. Dermed genintroducerer Hans det psykologiserende fortolkningsrepertoire, som han også trak på i sin evaluering af direktionens deltagelse på direktionsmødet, som jeg viste i forrige kapitel: Direktionens medlemmer har hver især et temperament, som styrer deres adfærd på mødet. På netværksgruppemødet kommer Jans temperament til udtryk. Nu tilfører han imidlertid en ekstra dimension ved også at bruge denne forklaring til at pege på, hvad konsulentens opgave derfor bliver: at gennemskue, hvem der har hvilke temperamenter og udvikle en plan for, hvordan den enkelte skal håndteres, for at konsulenten kan nå i mål. Med andre ord etablerer dette fortolkningsrepertoire en forventning om en forholdsvis instrumentel relation mellem konsulenten og direktionens medlemmer, som gør det muligt for konsulenten at styre den enkelte og dermed gruppen i en bestemt retning. Dermed bliver det tydeligt, at det fortolkningsrepertoire, Hans trækker på, er relateret til andre forestillinger om, hvilke styringsnetværk der skal etableres mellem konsulenterne og direktionens medlemmer end dem, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Involverende Processer og Appreciative Inquiry, og som har tematiseret netværksgruppemødet såvel som udpeget, hvilke positioner konsulenterne har været forpligtet til at indtage. De forestillinger, som hans psykologiserende og samtidig instrumentaliserende fortolkningsrepertoire trækker på, forudsætter således, at konsulenten kan etablere alliancer mellem deltagerne på mødet ved at håndtere deres temperamenter på de rigtige

måder. Dette forudsætter samtidig en asymmetrisk relation mellem konsulenten og deltagerne, hvor konsulenten er forpligtet til at bruge psykologisk viden til at gennemskue og flytte rundt på den enkelte deltager. Disse forestillinger står i kontrast til de mere procesorienterede forestillinger, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, som forudsætter, at disse alliancer kun kan etableres, hvis deltagerne tilskrives agency og derfra selv vælger dem til gennem produktionen af fælles meningskonstruktioner, og som fordrer, at konsulenterne arbejder på at etablere en symmetrisk relation mellem dem selv og deltagerne. Det bliver dermed tydeligt, at det fortolkningsrepertoire, som Hans trækker på i sin kritiske evaluering af konsulenternes indsats på mødet, er ret forskelligt fra det repertoire, som konsulenterne selv trækker på i deres egen evaluering af mødet, hvilket forklarer, hvorfor Michael umiddelbart synes, at mødet procesmæssigt gik godt.

Som jeg nævnte i kapitel 5, fortæller Hans i interviewet med mig, at han allerede efter det første seminar udviklede en mavefornemmelse af, at konsulenterne ikke var kompetente nok til at kunne arbejde med direktionen. Han fortæller videre, at det er efter det netværksgruppemøde, som jeg har analyseret i dette kapitel, at han definitivt får bekræftet sin mavefornemmelse. Som jeg beskrev i kapitel 4, munder denne konklusion ud i, at konsulenterne efter netværksgruppemødet ikke længere har adgang til direktionen, og at direktionen i forlængelse heraf fritages fra de udviklingsforpligtelser, som de forestillinger om styringsnetværk, der overordet set er indskrevet i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline, udpeger. Med andre ord opgives slaget om implementeringen af koncernrelevant ledelse på direktionsniveau og en central gren i de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i det samlede implementeringsdesign, som skal aktualiseres, såfremt ministeriets nye koncernstrategi skal realiseres, falder bort.

8. Konklusion

I min indledning i kapitel 1 beskrev jeg, at formålet med denne afhandling er at undersøge, hvordan samspillet mellem forskellige typer af implementeringsværktøjer, følelser og professionelle identiteter folder sig ud og bliver problematisk i samarbejdet mellem konsulenterne og en direktion i et ministerium, hvor det er konsulenternes opgave at bidrage til implementeringen af en ledelsesreform. Som baggrund for mit forskningsspørgsmål beskrev jeg også, at afhandlingens udgangspunkt er, at en forskningsbaseret refleksion af disse temaer muliggør en teoretisk diskussion og kvalificering af, hvordan vi kan forstå strategiimplementering, såvel som en række praksisrettede anbefalinger til, hvordan eksterne konsulenter bedst kan bistå organisationer i strategiimplementering.

I denne konklusion vil jeg samle op på de indsigter, jeg har opnået gennem dette arbejde.

Opsamlingen falder i fire dele: i afsnit 8.1 samler jeg op og konkluderer på min analyse af de styringsbestræbelser, der indgår i det samlede implementeringsdesign, når man sammenstiller de forskellige typer af implementeringsværktøjer. I afsnit 8.2 opsummerer jeg, hvordan den ideelle styringsbestræbelse, der er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer, aktualiseres i interaktionen mellem direktionens medlemmer og konsulenterne på deres møder. I afsnit 8.3 viser jeg, hvordan de fortolkningsrepertoirer centrale aktører trækker på i deres efterrationaliseringer over møderne, også bidrager til, hvordan samarbejdet mellem direktionens medlemmer og konsulenterne kan udvikle sig. På denne baggrund præsenterer jeg i afsnit 8.4 mine konkluderende refleksioner over analysens begrænsninger, afhandlingens bidrag til forskningen i strategiimplementering og en række af praksisrettede anbefalinger til konsulenter, der skal arbejde med strategiimplementering.

8.1. Det samlende implementeringsdesigns komplekse styringsbestræbelser

I kapitel 4 beskrev jeg udførligt, hvordan konsulenterne konstruerede et ambitiøst implementeringsdesign, der skulle understøtte realiseringen af ministeriets ledelsesreform ved at kombinere to forskellige typer af implementeringsværktøjer: teknisk-rationelle implementeringsværktøjer og procesorienterede implementeringsværktøjer. De to forskellige typer af implementeringsværktøjer har jeg efterfølgende analyseret som henholdsvis

præstationsteknologier, der styrer på målgruppens handlinger gennem måling, monitorering og kontrol, og *handlingsteknologier*, der styrer målgruppens handlinger ved at realisere (og dermed konstituere) deres frihed og produktive potentialer, gennem bemyndigelse, involvering og dialog. At betragte implementeringsværktøjerne som to forskellige typer af styringsteknologier har for det første muliggjort en fremskrivning af, hvordan der i et implementeringsværktøj i sig selv er installeret forskellige forestillinger om, hvordan det sociale kan etableres, som forskellige fordringer, forpligtelser eller kalkulationer, hvis realiseringer samtidig er forudsætningen for, at værktøjet får sin virkning i praksis. For det andet har det muliggjort en fremskrivning af, hvordan de to forskellige typer af implementeringsværktøjer producerer effekter eller resultater gennem forskellige, men sideordnede produktive magtformer, der kan ses som komplementære og inter-afhængige dimensioner af, hvad det vil sige at lede andre menneskers handlinger. Det betyder, at strategiimplementering overordnet set kan forstås som en bestræbelse på at forme, styre eller lede menneskers handlinger ved at forpligte dem på bestemte relationer til sig selv og andre, som indgår i en bredere strategisk bestræbelse på at disciplinere den organisatoriske fremtid i en bestemt retning, der er konstrueret som strategisk attraktiv.

Overordnet set viser mine analyser af de teknisk-rationelle implementeringsværktøjer Must Win Battle, Leadership Pipeline og 360-gradersvalueringen, at de fordrer, at der etableres en relation, hvor nogen har magt over noget eller nogle andre på måder, hvor de kan behandle dette noget eller nogen som kalkulerbare objekter, der kan styres eller udvikles bestemte steder hen. Mine analyser af de procesorienterede implementeringsværktøjer Involverende Processer og Appreciative Inquiry viser, at de fordrer, at nogen giver nogle andre magt til noget, hvorved de samtidig forpligtes til at relatere til sig selv som frie individer, der frivilligt skal sætte deres tanker og handlinger i spil. Når de to forskellige typer af implementeringsværktøjer kombineres i det samlede implementeringsdesign, ser vi, hvordan den frie handling, der konstrueres gennem handlingsteknologierne skal forstås inden for rammerne af et system af formål, som samtidig spiller sammen med anvendelsen af præstationsteknologierne: I de procesorienterede implementeringsværktøjer er der indskrevet en forestilling om, at når ministeriets ledere involveres i udviklingen af rammerne for deres eget koncernrelevante ledelsesgrundlag, så etableres de på én og samme tid som selvledende ledelsesfællesskab, der forpligtes til at regulere egne og andres handlinger i forhold til de værdier og koder, som er indskrevet i ledelsesgrundlag, de udvikler. Som beskrevet integreres ledelsesgrundlaget efterfølgende i spørgerammen på den 360 graders evaluering, som lederne skal igennem. Hermed er der i anvendelsen af 360 graders

evalueringen indskrevet en forestilling om, at dens gennemførsel understøtter udviklingen af det nye selvledende ledelsesfællesskab som selvregulerende og selvansvarligt inden for rammerne af den overordnede koncernstrategi. Lederne måles med den målestok, de selv har været med til at definere, og dermed kan deres forhold til de værdier og koder, som er integreret i det koncernrelevante ledelsesgrundlag, tænkes at blive forstærket. Produktionen af disse selvstyrende ledelsesfællesskaber igennem kombinationen af handlings- og præstationsteknologier skal altså forstås i lyset af den overordnede ambition om at ville implementere ministeriets nye koncernstrategi gennem ledelsesudvikling, på måder der samtidig understøtter udviklingen af en koncernidentitet.

Analysen af sammenstillingen af de forskellige typer af implementeringsværktøjer i det samlede implementeringsdesign åbner for følgende konklusioner og perspektiveringer:

For det første overskrider analysen det antagonistiske forhold mellem teknisk-rationelle implementeringsrationaler og procesorienterede implementeringsrationaler. Som beskrevet i kapitel 4 tages disse rationaler for givet af konsulenterne, som derfor reproducerer dem i strategiforskningsfeltet, som det fremgår i kapitel 2. Især udfordrer analysen den tendens blandt procesorienterede konsulenter til at se de procesorienterede implementeringsværktøjer som værende bedre i stand til at mobilisere mennesker end de teknisk-rationelle implementeringsværktøjer. Analysen viser, at værktøjerne godt nok anvender forskellige virkemidler, men at begge typer af værktøj både hver for sig og i særdeleshed i samspil kan tænkes at mobilisere ministeriets ledere.

For det andet lægger analysen op til en diskussion af, hvordan det specifikke implementeringsdesign, som konsulenterne udvikler, inkorporerer bestemte måder at se organisationer, subjekter og samfund på, der rækker ud over den specifikke case. Analysen peger således på en mere generel alliance mellem at blive styret og at være selvstyrende, som kan betragtes som en grundfigur i New Public Management og neoliberalismen. Fra dette perspektiv er det samlede implementeringsdesign og den sammenstilling af præstations- og handlingsteknologier, som det omfatter, relateret til bredere strømninger, som konsulenter, der skal arbejde med udviklingen af tilsvarende implementeringsdesign (såvel som forskere) med fordel kan forholde sig refleksivt og måske endda kritisk til.

Endelig viser analysen også, at det ikke nødvendigvis er sammenstillingen af de forskellige og modstridende implementeringsværktøjer i det samlede implementeringsdesign, der alene kan

begrunde, at samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion bryder sammen. Hvis vi udelukkende anskuer de forskellige typer af værktøjer med de dertil hørende forskellige forståelser af, hvad der kendetegner god strategiimplementering, på det programmatiske plan, kan de i princippet godt spille sammen i en kompleks, om end skrøbelig, subjektivering af ministeriets ledere i et på én gang selvstyrende og styrbart ledelsesfællesskab, der bidrager til realiseringen af koncernstrategiens rationaler.

Imidlertid viser min analyse af de specifikke møder mellem konsulenterne og ministeriets direktion, at aktualiseringer af disse styringsbestræbelser ikke er givet i praksis. Det betyder også, at der er god grund til at tage det indtryk, man umiddelbart kunne få af, at det samlede implementeringsdesign skaber et fortættet rum af forskellige typer af magt, som nødvendigvis må producere en bestemt type subjekter, med et gran salt.

I næste afsnit vil jeg opsummere og perspektivere mine analyser af møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion med et særligt fokus på, hvad der sker med de styringsbestræbelser, der er integreret i de forskellige typer af implementeringsværktøjer på møderne.

8.2. De mange spændingsforhold i interaktionerne mellem konsulenterne og ministeriets direktion

Som beskrevet i kapitel 1 og 4 og undervejs i kapitel 5, 6 og 7 er det især omkring de tre møder, der udgør den empiriske kerne i denne afhandling, at samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriet direktion bliver gradvist mere og mere udfordret og til sidst bryder sammen. For at kunne begribe hvordan disse udfordringer og selve sammenbruddet hænger sammen med de styringsbestræbelser, der er knyttet til det samlende implementeringsdesign, har jeg koblet begrebet om styringsteknologi med begreberne styringsnetværk, identitet og affekt. Begrebet styringsnetværk forudsætter, at de fordringer, forpligtelser eller kalkulationer, der er installeret i de forskellige implementeringsværktøjer, kan ses som en forestilling om et netværk af alliancer mellem konkrete aktører, som skal aktualiseres, såfremt teknologierne skal have deres styrende effekter. Da det ikke er givet, at disse forestillinger om styringsnetværk reelt aktualiseres, bliver strategiimplementering en kompleks, uforudsigelig og samtidig skrøbelig proces, der betinger sig på aktørernes etablering af alliancer omkring fælles mål og interesser. De forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne, fungerer som

fortolkningsrepertoirer, som deltagerne kan trække på i deres identitetskonstituerende forhandlinger, men som samtidig kan suppleres eller udfordres af andre fortolkningsrepertoirer, der er relateret til andre forestillinger om styringsnetværk. Fra dette perspektiv bliver opretholdelse, forhandling og udvikling af identiteter en integreret del af etableringen af styringsnetværk. Deltagernes positionering af sig selv og hinanden får derfor betydning for, om der kan etableres netværk omkring fælles mål og interesser, og hvilke der i givet fald etableres. Forestillingerne om styringsnetværk udpeger forskellige subjekt-positioner, som deltagerne på møderne tager på sig. Deltagerne forhandler deres positioner op imod disse forestillinger og investerer følelsesmæssig energi i eller imod dem. Det er netop dette samspil, der bliver afgørende for, om forestillingerne aktualiseres og dermed bidrager til at realisere ministeriets ledelsesreform. Når samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion bryder sammen, kan det ses som et udtryk for den grundlæggende kontingens og dermed skrøbelighed, der er et vilkår ved dette samspil.

Konkret viser min analyse af de forskellige forestillinger om styringsnetværk, som er indskrevet i de to forskellige typer af implementeringsværktøjer, hvordan de skaber et komplekst spændingsforhold mellem forskellige relationer, positioner og forpligtelser, som aktørerne på og omkring møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion skal kunne navigere i.

Specifikt viser min analyse af implemteringsværktøjet Must Win Battle, at det trækker på en krigsmetaforik, der gør, at medlemmerne af et Battleteam må påtage sig et omverdensforhold, der er karakteriseret ved, at der er et slag, der kun kan enten tabes eller vindes. Centrale, sociale arenaer kan konstitueres som slagmarker, og andre aktører i organisationen kan konstitueres som fjender eller som subjekter for de slag, der må og skal vindes. Som Battleteammanager eller -medlem, er man forpligtet til at monitorere og vurdere slagets gang ud fra netop denne optik. Sættes disse forpligtelser i relation til de specifikke møder, bliver det tydeligt, at direktionens medlemmer kan positioneres på flere forskellige måder inden for det samme møde. Som ansvarlige for realiseringen af alle Must Win Battles er de sideordnede hærførere i de slag, der skal vindes, og som målgruppe for ledelsesreformen kan de samtidig udpeges som potentielle subjekter for disse slag på mødet. Herunder kan de i deres relation til konsulenterne, legitimeret af disse forestillinger, skifte mellem at udvise forpligtelse til at vurdere konsulenternes indsats i forhold til at vinde et Must Win Battle og at udvise forpligtelse til at anerkende konsulenternes positionering af dem selv som subjekter for samme battle.

Når direktionens medlemmer forpligtes til at anerkende konsulenternes positionering af dem som subjekter for Must Win Battle 3, som denne afhandling primært sætter fokus på, er denne forpligtelse specificeret i de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Leadership Pipeline. Integreret i disse forestillinger er en fordring om, at direktionen skal alliere sig omkring generelle og specifikke bestemmelser af koncernrelevant ledelse som diskursive eller sociale objekter, f.eks. de definitioner, som konsulenterne foreslår, eller de definitioner, som kommer frem gennem involveringen af dem og deres underordnede ledere. Disse definitioner vil dertil udpege deres fælles og individuelle udviklingsforpligtelser og dermed de måder, som de hver især skal bidrage til at aktualisere Must Win Battle 3, dvs. ledelsesreformen, såvel som den overordnede koncernstrategi. Direktionens medlemmer skal også alliere sig omkring de *måder*, som konstruktionen af koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt finder sted på. De skal f.eks. alliere sig med konsulenterne om det at lade sig positionere som modtagere af konsulenternes oplæg om god ledelse i ministeriet eller som modtagere af de definitioner, deres underordnede ledere udvikler når de involveres, da denne positionering kan betragtes som et af midlerne til at konstruere koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt.

Det er især, når direktionens forpligtelse til at udvikle koncernrelevant ledelse møder deres forpligtelse til samtidig at bedømme, hvordan det går for konsulenterne med at vinde Must Win Battle 3, at der opstår en række spændingsforhold, som får betydning for, hvordan møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion udvikler sig. Det kommer til udtryk på det første møde mellem konsulenterne og direktionens medlemmer, som er analyseret i kapitel 5, hvor Michael positioneres som ledelseseksperт, der skal give et bud på god koncernledelse og dermed på direktionens udviklingsforpligtelser samtidig med, at han er på prøve i direktionen. I forlængelse heraf opstår der et statusritual mellem Michael og Jan, som får karakter af akademisk kampzone. Dette giver interaktionen den paradoksale kvalitet, at den både etablerer (koncernrelevant) ledelse som diskursivt objekt og lader det med følelsesmæssig energi, hvilket åbner for at samle direktionen omkring dette objekt i et gryende styringsnetværk. Samtidig bidrager den imidlertid også til en gryende udgrænsning af Michael som relevant autoritetsfigur for direktionen. Dette kommer til at true, at der kan etableres en relation mellem Michael og direktionens medlemmer og dermed også, at han kan blive en del af dette gryende styringsnetværk.

På samme måde opstår der også en række spændingsforhold, når de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, møder de

forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Must Win Battle og Leadership Pipeline. De forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer forudsætter, at den enkelte aktør frit lader sine meningskonstruktioner flette sammen med andres i konstruktionen af fælles forståelser af, hvad der skal kendetegne koncernrelevant ledelse. Hvis denne forestilling om styringsnetværk skal aktualiseres, forudsætter det dog, at alle forpligter sig på at indgå i denne konstruktionsproces. Herunder også, at direktionens medlemmer, når de møder deres underordnede lederes kollektive meningskonstruktioner, indtager en position hvorfra de både kan anerkende og skabe ny kollektiv mening i forlængelse af disse konstruktioner. Imidlertid udfordrer denne positionering af direktionen de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle. Dette værktøj forpligter ministeriets direktion og ledere i øvrigt til at aktualisere hierarkiske relationer med en klar asymmetri mellem direktionens medlemmer som dem, der styrer slagets gang og de underordnede ledere, hvis ledelse skal reformeres. De spændingsforhold, der i den forbindelse opstår, folder sig især ud i optakten til og gennemførslen af det statusmøde, der er analyseret i kapitel 6, og i gennemførslen af det netværksgruppemøde, som er analyseret i kapitel 7.

Statusmødet, som behandles i kapitel 6, begrundes således i en bekymring i direktionen over, hvad der er foregået i den periode, hvor konsulenterne har involveret direktionens underordnede ledere. Analysen viser, at bekymringen positionerer direktionens medlemmer som dem, der burde have haft overblik over, hvad der var foregået i denne periode, hvilket understøttes af de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, som forpligter direktionens medlemmer til at styre og monitorere de forskellige slags gang. Imidlertid forudsætter de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, at direktionen i en periode må fratages magten til at definere, hvad der skal kendetegne god ledelse i ministeriet fremover for at give plads til, at deres underordnede ledere involveres. Som sådan slår mødet mellem de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i henholdsvis implementeringsværktøjet Must Win Battle og implementeringsværktøjet Involverende Processer et spændingsforhold an omkring *hvem der har magt over hvad*, som bliver en del af konteksten for statusmødet, og som samtidig spiller sig ud i statusmødets interaktioner.

På selve mødet kommer dette spændingsforhold til udtryk på første del af mødet, når Battleteamet afrapporterer fra involveringen af direktionens underordnede ledere. Her positioneres direktionens

medlemmer som modtagere af de konstruktioner af koncernrelevant ledelse, som disse processer har produceret. Imidlertid afviser de denne positionering og problematiserer i stedet kvaliteten i konsulenternes arbejde. Her mødes altså de forestillinger om styringsnetværk, som er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer og som forpligter direktionens medlemmer til at anerkende og arbejde videre ud fra de konstruktioner af koncernrelevant ledelse, som deres underordnede har udviklet med de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, og som forpligter direktionens medlemmer til at monitorere og vurdere konsulenternes arbejde.

Det kommer også til udtryk i anden del af mødet, hvor direktionens medlemmer endnu engang positionerer som modtagere af de konstruktioner af koncernrelevant ledelse, som involveringen af direktionens underordnede ledere har produceret med de dertilhørende udviklingsforpligtelser. Denne gang afviser direktionens medlemmer positioneringen gennem en interaktion, der har stor affektiv intensitet. Interaktionen skaber en distance mellem Michael såvel som de underordnede lederes konstruktioner af koncernrelevant ledelse på den ene side og direktionen på den anden side. Samtidig skaber eller forstærker den også alliancer mellem direktionens medlemmer omkring, hvad *de* vil definere som koncernrelevant ledelse. Endnu engang udgrænses Michael som autoritet, samtidig med at direktionens medlemmer etablerer alliancer med hinanden omkring koncernrelevant ledelse som diskursivt objekt på måder, der er ladet med følelsesmæssig intensitet.

På det netværksgruppemøde, der er analyseret i kapitel 7, er det især mødet mellem de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjerne Must Win Battle og Involverende Processer, der producerer en række spændingsforhold. For det første er Michael på den ene side som medlem af Battleteam 3 forpligtet til at gøre direktionens medlemmer til subjekter for ledelsesreformen. På den anden side er han som facilitator af direktionens involvering i udviklingen af deres eget ledelsesgrundlag forpligtet til at etablere et symmetrisk forhold til direktionen, som sætter direktionens egne idéer om god ledelse i centrum. Dertil er direktionens medlemmer på den ene side udviklingsforpligtede deltagere i den involverende proces, og på den anden side er de forpligtede til at monitorere Must Win Battle 3's fremdrift, herunder hvordan konsulenterne bidrager til denne. Disse spændingsforhold kolliderer i et magtritual mellem Jan og Niels på den ene side og Michael på den anden side, hvor retten til at definere, hvad direktionen skal arbejde med på mødet, forhandles på måder, hvor Michael konstrueres som negativ affektiv figur. I denne proces synes det især at være selve magtritualet,

hvor en eller få personer har retten til at definere, hvad der skal ske, som Jan og Niels kæmper for (at generobre) med en samtidig udgrænsning af Michael til følge. Samlet set betyder det, at der ikke etableres den symmetriske relation mellem Michael og direktionens medlemmer, som er en forudsætning for, at de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, aktualiseres, og at direktionen derfor heller ikke konstitueres som et selvstyrende og handlekraftigt fællesskab af ledere.

Ovenstående opsamling af, hvordan de forskellige forestillinger om styringsnetværk etablerer en række komplekse spændingsforhold på møderne mellem konsulenterne og ministeriets direktion, har to implikationer:

For det første viser opsamlingen, at den overordnede styringsbestræbelse om at konstituere lederne i ministeriet som en på én gang styrbare og selvstyrende subjekter, som er indskrevet i det samlende implementeringsdesign, ikke nødvendigvis får den tilsigtede effekt. I stedet synes de spændingsforhold, der opstår på møderne at konstruere et mere komplekst spil om, hvem der har magt over hvem og til hvad, som betyder, at de subjektiveringsforpligtelser, der er indskrevet i det samlede implementeringsdesign, ikke aktualiseres. Dette kan forstås i lyset af den kontekst, som det samlede implementeringsdesign sættes i spil i: ministeriet er som udgangspunkt en bureaukratisk organisation med en hierarkisk organisering. Denne organisering aktualiseres igennem etableringen af styringsnetværk af alliancer, der kan tænkes primært at være baseret på interaktioner præget af magt- eller statusritualer, som er kendetegnet ved asymmetriske relationer. I denne kontekst vil deltagerne vurdere sig selv og andre som professionelle, ud fra hvordan de lykkes med at indgå i disse ritualer. Imidlertid forudsætter de forestillinger om styringsnetværk, som er indskrevet i implementeringsværktøjet Involverende Processer, at konsulenterne forpligtes til at etablere interaktioner, der er baseret på symmetriske relationer. Disse forestillinger indgår samtidig i den overordnede bestræbelse på at disciplinere den organisatoriske fremtid i en bestemt retning, indholdsmæssigt (realiseringen af en fælles koncernidentitet på tværs af niveauer og enheder) såvel som processuelt (at installere alle lederne i et på én gang selvstyrende og styrbart fællesskab baseret på fælles meningskonstruktioner), som det samlede implementeringsdesign indgår i. Begge fordringer, den indholdsmæssige såvel som den processuelle, vil kræve, at ministeriets direktion udvikler nye forståelser af, hvad det vil sige at være en professionel leder i ministeriet. Derfor kan spillet om, hvem der har magt over hvem og til hvad såvel som at de mere grundlæggende kampe for at bestemte typer af interaktionsformer dominerer på møderne fremfor andre, også ses som et udtryk for, at direktionens medlemmer på forskellige måder kæmper med

eller imod de professionsidealer, som også er indskrevet i det samlede implementeringsdesign og det overordnede formål med implementeringsarbejdet.

For det andet viser opsamlingen også, at selv om de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer, ikke aktualiseres, som de var tænkt, så betyder det ikke, at der ikke opstår anslag til styringsnetværk af alliancer mellem deltagerne på møderne omkring fælles mål og interesser, som samtidig i et vist omfang kan relateres til de overordnede rationaler for implementeringen af ministeriets nye ledelsesreform. Især de mest affektladede episoder på møderne synes at etablere alliancer mellem deltagerne, som ikke er uvæsentlige i forhold til disse rationaler: det drejer sig f.eks. om alliancer omkring bestemte idéer om koncernrelevant ledelse, omkring koncernen som et ordnet sted, om direktionen som et ledelsesfællesskab eller som beskrevet ovenfor: om hvem der har eller bør have magt til hvad. Det betyder også, at intet i princippet var afgjort efter de tre intense møder mellem ministeriets direktion og konsulenterne.

Imidlertid blev samarbejdet mellem direktionen og konsulenterne som bekendt afbrudt umiddelbart efter de to møder, der er beskrevet i kapitel 6 og 7, og direktionen ophørte herefter med at være målgruppe for implementeringen af ledelsesreformen i ministeriet. I næste afsnit vil jeg samle op på Michael og Hans' efterrationaliseringer med et særligt fokus på de fortolkningsrepertoirer, de trækker på, når de vurderer deres eget og andres bidrag i interaktionerne mellem konsulenterne og ministeriets direktion.

8.3. Psykologiseringen af direktionens måder at være på møderne – hvem har ansvaret?

Ser vi på tværs af Michaels efterrationaliseringer over de tre møder, er der noget, der går igen: Han trækker på et psykologiserende fortolkningsrepertoire, som tillader ham at lave en distinktion mellem hvad der *tilsyneladende* kunne se ud som legitim professionel adfærd og problemer af en mere underliggende, psykologisk karakter. Denne distinktion gør, at han kan kalkulere med, at det, han oplever på møderne i højere grad fortæller noget om en problematisk dynamik eller interaktionsform, der typisk eksisterer i eller iblandt direktionens medlemmer, end det fortæller noget om, hvad der kunne opstå på det specifikke møde mellem ham og dem.

Eksempelvis forklarer Michael interaktionen mellem ham og Jan på det første møde, som er analyseret i kapitel 5, som et udtryk for, at Jan forsøger at invitere Michael ind i en

konkurrencediskurs ved blandt andet at forholde sig kritisk til Michaels akademiske kompetencer. Fra Michaels perspektiv skal invitationen ses som et udtryk for underliggende mindreværd hos Jan, og Michael afviser den derfor. I psykologiseringen af Jans adfærd positionerer Michael dermed Jan som en person, der med sin vurdering af Michael udspiller (underliggende) personlige problemer, som forhindrer ham i at samarbejde med Michael. Denne forståelse af Jan forstærkes umiddelbart i Michaels efterrationaliseringer over Jans adfærd på netværksgruppemødet, hvor Michael beskriver Jans adfærd som illoyal og som et udtryk for, at han modarbejder Michael på mødet.

På tilsvarende vis efterrationaliserer Michael direktionens voldsomme reaktioner på hans indlæg om ministeriets nulfejlskultur på statusmødet, der er beskrevet i kapitel 6, som en validering af det indlæg, som de reagerede på. Fra Michaels perspektiv bliver deres reaktion et eksempel på, hvordan direktionens medlemmer typisk reagerer, når de vurderer, at noget af forkert eller en fejl (med vrede) fremfor at være et udtryk for deres saglige vurdering af kvaliteten af konsulenternes arbejde. I sin beskrivelse af direktionens reaktioner giver Michael indtryk af, at direktionens medlemmer har været i deres følelsers irrationelle vold, da de reagerede på indlægget, og at han selv i den proces blev ofret som mål for deres aggression mod det, de vurderer som forkert eller en fejl.

Ved at se det, han oplever i interaktionen mellem ham, Jan og direktionen i øvrigt som et udtryk for underliggende problematikker, kan Michael integrere episoderne i sin egen selvfortælling på måder, der opretholder et billede af ham selv som en dygtig professionel, der er i stand til at gennemskue, hvad der foregår. Dette positionerer ham, så han får handlekraft og magt til at definere noget i en situation, hvor denne magt har været voldsomt udfordret. Som beskrevet i kapitel 4 bruger han også dette fortolkningsrepertoire til at positionere direktionen som ansvarlige for, at møderne er kørt af sporet og til i forlængelse heraf at udpege dem en udviklingsopgave: at opbygge den fornødne parathed til, at samarbejdet kan fortsætte.

Ser vi på samme måde på tværs af Hans' efterrationaliseringer over det samlede forløb, så bygger han dem op, så han viser, hvordan han møde for møde gradvist er blevet mere og mere bekræftet i, at konsulenterne ikke er i stand til at arbejde med dynamikken i direktionen, fordi de ikke er dygtige nok. Det er især konsulenternes kompetencer i forhold til at facilitere en udvikling i direktionen, Hans er skuffet over. Hans skuffelse fortæller samtidig, hvad han havde forventet, at konsulenterne havde været i stand til. Han fortæller således, at konsulenterne ikke formåede at få

styr på direktionen som gruppe på det første seminar 'ved at gå foran dem'. På statusmødet lykkes det ikke Michael at komme ind og levere problembestemmelsen på en måde, der giver ham den faglige ballast på mødet, som kan skabe troværdighed omkring konsulenternes arbejde og dermed psykologisk sikkerhed i direktionen. Hans vurderer, at det skyldes, at Michael ikke var i stand til at aflæse de forskellige temperamenter, der var til stede på mødet. Den psykologiske usikkerhed spiller ifølge Hans ind på netværksgruppemødet, hvor Michael tilmed tillader, at den dårlige stemning, der opstår mellem ham og Jan, breder sig som ringe i vandet, så mødet går i opløsning.

Hans og Michaels efterrationaliseringer har flere ting til fælles. Overordnet set udpeger de begge direktionen som målgruppe for forandring og dermed aktualiserer de på forskellige måder begge de forpligtelser de har som som medlemmer af battleteam 3 til at gøre direktionens medlemmer til subjekter for arbejdet med ledelsesreformen. I denne udpegning trækker de også begge på psykologiserende fortolkningsrepertoirer, som får betydning for de måder de evaluerer direktionens adfærd på møderne: hvor Michael henviser til underliggende dynamikker, der spiller sig ud, henviser Hans f.eks. til, at det er direktionens medlemmers forskellige temperamenter, der spiller sig ud, og til at direktionens oplevelse af psykologisk sikkerhed er blevet udfordret. Michaels psykologiserende fortolkningsrepertoire gør det muligt for ham at spejle de underliggende dynamikker tilbage til direktionen og derfra kræve, at de selv tager ansvar for dem. I Hans' storyline er sammenbruddet indskrevet i en skuffet forventning om, at det er Michael, der skulle have kunnet intervenere i forhold til direktionens temperamenter og behov for psykologisk tryghed. Fælles for de to psykologiserende fortolkningsrepertoirer er således, at de begge peger på 'de andre' som den primære årsag til, at interaktionerne mellem konsulenterne og direktionens medlemmer på og omkring møderne tilsyneladende ikke aktualiserer ledelsesreformen. Det betyder, at ingen af dem kan få øje på, hvordan de hver især og sammen med de andre indgår i de specifikke interaktioner på og omkring møderne, og hvordan disse interaktioner samtidig er foranledigede af de forskellige forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer, som skal aktualiseres på møderne. De får i forlængelse heraf heller ikke øje på de gryende anslag til styringsnetværk, der rent faktisk opstår på møderne og dermed heller ikke på, hvordan de sammen kan agere på måder, der kan forstærke disse anslag.

8.4. Konkluderende afrunding

8.4.1. De blinde vinkler i afhandlingens analyser

I dette afsnit vil jeg kort berøre en af de væsentligste implikationer ved den analysestrategi, jeg har valgt: at implementeringsværktøjerne tilskrives forholdsvis stor magt i sammenbruddet i samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets aktører. Det vil jeg med henblik på samtidig at reflektere over, hvilke blinde vinkler, denne antagelse kan have givet anledning til. I kapitel 2 og 3 beskrev jeg således, hvordan jeg i afhandlingens analyser bevidst har arbejdet med at fremskrive et determinerende forhold mellem de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige implementeringsværktøjer, de måder, de indgår som diskursive ressourcer og fortolkningsrepertoirer i interaktionerne på møderne, og de enkelte aktørers handlinger. Formålet har været at antyde et forhold mellem disse komponenter, hvor implementeringsværktøjerne kan tænkes at spille en større rolle i sammenbruddet i samarbejdsrelationen mellem konsulenterne og ministeriets direktion, end man måske umiddelbart ville forudsætte. På denne baggrund har jeg villet bidrage til, at praktikere såvel som forskere kan tænke på nye måder om sig selv og det, der kan vides og tænkes om arbejdet med strategiimplementering i teori og praksis (jf. afsnit 3.4). Imidlertid har denne ambition også betydet, at jeg har nedtonet de grunde, der kan være til, at konsulenterne og ministeriets aktører handler, som de gør på møderne, som ikke kan relateres direkte til de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer eller de spændingsforhold, der opstår, når disse forestillinger møder de forestillinger om styringsnetværk, der kan tænkes at skulle aktualiseres i ministeriet generelt. Dette skyldes primært, at forskningsprojektet og dermed også samarbejdet mellem mig og ministeriet fra starten af har været rammesat som et fokus på konsulenternes arbejde med strategiimplementering, og ikke ministeriets (jf. afsnit 3.4.1). Dog indikerer en af de historier, jeg har samlet op i samtalerne med konsulenterne, at der kan have været magtkampe i spil omkring implementeringsarbejdet, som hverken mine adgangsforhold eller min analysestrategi har kunnet fange. I 4.5 berører jeg således kort, at den nye koncernorganisering har været forbundet friktion, da især styrelsesdirektørerne Niels og Torben har måttet afgive suverænitet til koncerndirektøren Hans. Disse friktioner kan også tænkes at lure i kulissen, når det bliver svært for direktionens medlemmer og måske i særdeleshed for Niels at påtage sig forpligelserne som subjekter for Must Win Battle 3, der netop har Hans som battlemanager, og på mange måder er hans bidrag til den samlede koncernstrategi, som han også har været ansvarlig for at udvikle. Fra dette perspektiv kan

de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i implementeringsværktøjet Must Win Battle, og som individualiserer ansvaret for, at det enkelte battle vindes, og samtidig konstituerer centrale arenaer som slagmarker, tænkes at forstærke nogle af de magtkampe, der allerede udfolder sig omkring udviklingen og implementeringen af koncernstrategien. Såfremt disse friktioner eller magtkampe skulle have været foldet yderligere ud og integreret i den samlede analyse, havde det imidlertid krævet, at jeg havde haft adgang til at interviewe flere aktører i ministeriet samt mandat til også direkte at sætte fokus på deres forhold til implementeringsarbejdet. Havde jeg haft mulighed for dette, havde det kastet yderligere lys over under hvilke betingelser strategiimplementeringsprocesser kan tænkes at blive særligt følelsesladede. Dette havde muliggjort en diskussion af, hvordan disse betingelser bidrager til at forstærke et spændingsforhold mellem de forskellige styringsbestræbelser, der er indskrevet i strategiimplementeringen, og de forskellige aktørers arbejde med at opretholde deres eksisterende forståelser af dem selv som professionelle og ministeriet som ordnet sted.

8.4.2. Hvad er strategiimplementering set igennem denne afhandlings analyser

På trods af de forbehold, jeg har fremskrevet ovenfor, betragter jeg fortsat sammenbruddet i samarbejdet mellem ministeriets direktion og konsulenterne som en katalysator for en mere teoretisk diskussion af, hvordan vi kan forstå strategiimplementering (jf. kapitel 1). Således viser denne afhandlings analyser, hvordan strategiimplementering kan forstås som en bestræbelse på at forme, styre eller lede menneskers handlinger ved at forpligte dem på bestemte relationer til sig selv og andre. Dermed bliver strategiimplementering en subjektiveringspraksis, der skal ses i lyset af en bredere strategisk bestræbelse på at disciplinere den organisatoriske fremtid i en bestemt retning. Denne bestræbelse antager form igennem de forskellige typer af implementeringsværktøjer, der vælges til formålet, som vil udpege hvilke relationer, positioner og forpligtelser, som skal aktualiseres, hvis strategien skal implementeres. I det omfang at implementeringsdesignet omfatter forskellige typer af implementeringsværktøjer, der opererer gennem forskellige slags magt, vil der kunne opstå spændingsforhold, som kan gøre det vanskeligt at navigere i implementeringsarbejdet. I de specifikke interaktioner mellem aktørerne i implementeringsarbejdet vil der kunne opstå affektive-diskursive loops og praksisformer, som både skaber stor intensitet og som både rækker ind i og udspringer af de forskellige aktørers forståelse af dem selv som professionelle. Disse interaktioner kan være med til at aktualisere de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af værktøjer på

uforudsete måder, men også til at afmontere eller aflede dem. I hvilket omfang de konkrete anslag til styringsnetværk identificeres og herfra videreudvikles, afhænger af hvilke fortolkningsrepertoirer de forskellige aktører i implementeringsarbejdet trækker på, og om de gør dem i stand til at holde fokus på de specifikke interaktioner og anslag til alliancer.

Som beskrevet i kapitel 1 og 2 bygger denne forståelse af strategiimplementering bro imellem den kritiske strategi-forsknings fokus på henholdsvis de mere overordnede magt- og styringsbestræbelser, der er indskrevet i de forskellige strategi(implementerings)modeller og tilgange, og Strategy-as-Practise's fokus på de specifikke aktøres handlinger og interaktioner. Med et fokus på, hvordan specifikke aktørers handlinger og interaktioner kan forstås indenfor en diskurspsykologisk ramme, tilfører forståelsen desuden et socialpsykologisk perspektiv på, hvordan vi kan forstå strategiimplementering, som ellers er underbelyst fra de to positioner og generelt i forskningen i strategiimplementering.

8.4.3. Pejlemærker for praktikere

I kapitel 1 og 3 beskrev jeg hvordan denne afhandlings resultater skal bidrage til at praktikere der arbejder med strategiimplementering kan tænke på nye måder om sig selv som strategiimplementeringskonsulenter, og det, der kan vides og tænkes om at implementere strategi. Det fremgik også, at jeg, qua forskningsprojektets status som erhvervsforskningsprojekt, bevidst har arbejdet indenfor rammerne af Reflekxions konsulenters videnskabsteoretiske grundlag med henblik på at tilbyde dem en genlæsning af deres egen strategiimplementeringspraksis med begreber, som de kan relatere til, men som samtidig vil give dem mulighed for at få øje på noget nyt i deres praksis. Endelig har det i forlængelse heraf også været ambition at afhandlingens analyser ikke primært skulle bidrage til nye handlingsanvisninger, men at læsningen af afhandlingens analyser i sig selv skulle bidrage til en udvikling og ændring i det diskursive mulighedsrum for, hvordan de og andre praktikere kan forstå fænomenet strategiimplementering. På trods af ambitionen om ikke at ville bidrage til nye handleanvisninger på baggrund af afhandlingens analyser, vover jeg alligevel pelsen ved afslutningsvist at formulere en række praksisrettede anbefalinger, som samtidig reflekterer den forståelse af strategiimplementering, der er vokset frem gennem afhandlingens analyser:

- Som strategiimplementeringskonsulent kan man med fordel bruge tid på at identificere og analysere de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige

implementeringsværktøjer, der skal anvendes, og på at forholde sig til de styringsbestræbelser, som de omfatter. Hvad der umiddelbart synes at være et antagonistisk modsætningsforhold mellem forskellige typer af implementeringsværktøjer, kan det vise sig at være et produktivt forhold mellem forskellige typer af magt. Fremfor at fokusere på modsætningsforholdet er det mere relevant at udforske, hvordan disse magttyper og de subjektiveringsformer, de lægger op til, knytter an til bredere historisk og samfundsmæssigt specifikke styringsbestræbelser, og på denne baggrund spørge sig selv: Er det denne form for styring, som denne situation kalder på? Hvilke subjekt-positioner og identitetsformer ekskluderes eller inkluderes, og med hvilke mulige implikationer?

- I forlængelse heraf kan det være givtigt at forberede sig på selve implementeringsarbejdet på baggrund af analysen af de styringsbestræbelser, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer og det umiddelbare kendskab til den kontekst, de skal sættes i spil i. Det kan gøres gennem en refleksion over, hvordan de typer af (magt)relationer og subjekt-positioner, der indgår i de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i forskellige typer af implementeringsværktøjer, harmonerer med eller udfordrer de typer af (magt)relationer og subjekt-positioner, der indgår i de forestillinger om styringsnetværk, der i øvrigt primært aktualiseres i den organisatoriske kontekst, som der skal arbejdes i. Hvordan forstærker eller forhindrer disse (magt)relationer og subjekt-positioner de gældende interaktionsformer i den kontekst, der skal arbejdes i, og med hvilke mulige implikationer?
- Når man som konsulent går i gang med selve implementeringsarbejdet, kan man stræbe efter at pendulere mellem de erkendelser, man har opnået gennem analysen af de styringsbestræbelser, der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer under punkt 1 og de specifikke erfaringer, man får fra de specifikke interaktioner med de aktører, som strategiimplementeringen vedrører. I den proces kan man skærpe sin opmærksomhed på de spændingsforhold mellem positioner, relationer og forpligtelser, der reelt kommer til at udspille sig på de konkrete møder. Herfra kan man bruge disse informationer til at justere, hvordan værktøjerne sættes i spil i de specifikke interaktioner samt koble sig på de utilsigtede anslag til styringsnetværk, der opstår undervejs.
- I forlængelse heraf kan konsulenten med fordel betragte de stemninger og følelser, der opstår i de interaktioner, der vedrører strategiimplementeringen, som vigtig information

om, hvilke virkninger arbejdet med strategiimplementeringen har i praksis, og om hvilke etablerede styringsnetværk af alliancer, som implementeringsarbejdet skal knytte an til. Her kan det være givtigt at overveje, om disse stemninger og følelser kan ses som respons på de nuværende og fremtidige forpligtelser som professionelle, som er integreret i de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i forskellige typer af implementeringsværktøjer, der anvendes, og de måder hvorpå de udfordrer de gældende forpligtelser i den kontekst, som der arbejdes i.

- Konsulenten kan i den forbindelse med fordel især være opmærksom på, om vedkommende selv eller andre konstrueres som negative affektive figurer. Disse konstruktionsprocesser kan ses som paradoksale forsøg på at integrere konsulenten eller andre i de forestillinger om styringsnetværk, der bidrager til at opretholde en bestemt orden i den kontekst, hvor implementeringen finder sted, eller som er indskrevet i de implementeringsværktøjer, der er i spil. Konstruktionen af negative affektive figurer giver dermed vigtige informationer til konsulenten om, hvordan vedkommende fremadrettet kan forbinde sig med de styringsnetværk, der allerede er etableret eller som spirer frem.
- Konsulenten kan i forlængelse heraf med fordel træne sit blik til at kunne identificere de gryende anslag til nye og hybride former for styringsnetværk, der opstår på møderne. Især de anslag, som integrerer de eksisterende forestillinger om styringsnetværk i den givne kontekst og de nye forestillinger om styringsnetværk, som implementeringsarbejdet gerne skal aktualisere. Herfra kan konsulenten arbejde på at finde veje til at forstærke disse anslag ved f.eks. både at indtage de positioner, som konsulenten tilbydes i anslagene, og ved samtidig at bidrage til, at de udvikler sig i bestemte retninger ved at bruge sin position til at positionere andre aktører på måder, der bidrager til etableringen af relevante styringsnetværk.
- Endelig skal konsulenten være opmærksom på, hvordan vedkommende selv og andre efterrationaliserer over de erfaringer, de får igennem de konkrete interaktioner. Konsulenten kan med fordel undersøge, hvilke typer af efterrationaliseringsstrategier der især understøtter, at de anslag til styringsnetværk, der opstår undervejs, kan identificeres og forstærkes, og hvilke der bremser dem. Hvis der opstår udfordringer i samarbejdet omkring strategiimplementeringen, bliver det især vigtigt at udfordre den umiddelbare tendens til at fordele skyld og ansvar mellem individer og i stedet undersøge, hvordan de forestillinger om styringsnetværk, der er indskrevet i de forskellige typer af

implementeringsværktøjer, der er i spil, skaber spændingsforhold, der gør det svært for deltagerne i interaktionerne at navigere i.

9. Litteratur

Ahmed, Sara (2004 a): *Affective economies*. Social text, vol. 22, Duke University Press, pp. 117-38

Ahmed, Sara (2004 b): *The cultural politics of emotion*, Routledge. London

Allard-Poesi, Florence (2010): "A Foucauldian perspective on strategic practice: strategy as the art of (un)folding", i *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge

Alvesson, Mats (2003): "Methodology for close up studies – struggling with closeness and Closure", *Higher Education* 46: 167–193

Alvesson, Mats & Dan Kärreman (2011): *Qualitative Research and Theory Development: Mystery as Method*, Sage

Andersen, Magnus Alu & Magnus Svorstøl Lie (2013): *The Theoretical Development of Strategy Implementation from 1980 to 2013*. Speciale. Copenhagen Business School

Ansoff, Igor (1965). *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill

Ansoff, Igor & Edward McDonnell (1990). *Implanting Corporate Strategy*, Hemel Hempstead: Prentice Hall

Barthes, Roland (1982): *A Barthes Reader*. New York: Hill and Wang, a division of Farrar, Straus and Giroux

Barley, Stephen R. (2006): *When I Write My Masterpiece: Thoughts on What Makes a Paper Interesting*. Academy of Management Journal, 49(1), 16-20

Bjerg, Helle & Staunæs, Dorthe (2011): "Anerkendende ledelse og blussende ører", i Ledelse af uddannelse: at lede det potentielle. Samfundslitteratur

Blok, Anders & Torben Elgaard Jensen (2009): *Bruno Latour – hybride tanker i en hybrid verden*, Hans Reitzels Forlag

Borum, Finn (1995): *Strategier for organisationsændring*. Handelshøjskolens Forlag, Distr. Munksgaard

Butler, Judith (1998): "Subjects of Sex/Gender/Desire". I Gender Trouble. Feminism and the subversion of identity. USA: Routledge

Butler, Judith (2000)**: "**Selection from Bodies that matter". I Welton, D. (red.): Body and Flesh. A philosophical Reader. Oxford: Blackwell Publishers Ldt.

Callon, Michel & Bruno Latour (1981): "Unscrewing the Big Leviathan: How Actors Macro-structure Reality and How Sociologists Help Them To Do So", i A. Cicourel and K. Knorr-Cecina (eds): *Advance$ in Social Theory* (London)

Callon, Michel (1986): "Some elements of a sociology of translation", i J. Law (ed.): *Power, Action and Belief.* London: Routledge & Kegan Paul

Campbell, David (2000): *The Socially Constructed Organization*, Karnac Books

Campbell, David (1991): *A Systemic Approach to Consultation*, Karnac

Carter, Chris, Stewart R. Clegg & Martin Kornberger (2008): "Strategy as Practise?" i *Strategic Organization*, vol. 6 (1): 83–99

Carter, Chris, Stewart R. Clegg & Martin Kornberger (2009): *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Strategy*, SAGE Publications Ltd

Carter, Chris & Alan McKinlay (2013): "Cultures of Strategy: Remaking the BBC, 1968-2003", i *Business History*, vol. 55 (7), 1228-1246

Chandler, Alfred D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise,* Cambridge: MIT Press.

Chia, Robert & Holt, Robin (2008): *Strategy as Wayfinding* (paper)

Chia, Robert & Holt, Robin (2009): *Strategy Without Design,* Cambridge

Christensen, Lone & Tobias Dam Hede (2014): "Veje til bedre ledelse i det offentlige", i *Erhvervspsykologi* vol. 12/2

Clegg, Stewart R., David Courpasson & Nelson X. Phillips (2011): *Power and Organizations,* Sage.

Clegg, Stewart R. & Martin Kornberger (2011): "Strategy as Performative Practice: The Case of Sydney 2030", i *Strategic Organization* 9(2): 136-162

Collins, Randall (2004): *Interaction Ritual Chains*, Princeton University Press

Cooperrider, David L. et al. (2008): *Håndbog i anerkendende udforskning*, Dansk Psykologisk Forlag.

Czarniawska-Joerges, Barbara & Guje Sevón (1996): *Translating Organizational Change,* Walter de Gruyter

Dahl, Kristian og Andreas Granhof Juhl (2010): *Den professionelle proceskonsulent*. Hans Reitzels Forlag

Dahl, Kristian & Thorkil Molly-Søholm (2012): *Leadership Pipeline i den offentlige sektor,* Dansk Psykologisk Forlag, København

Dall, Ole & Hansen, Solveig (2001): *Slip anerkendelsen løs! Appreciative Inquiry i organisationsudvikling.* Frydenlund

Davies, B & R. Harré (1991): **"**Positioning: The Discursive Production of Selves", i *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol. 20, pp. 43-65

Davies, B. & R. Harré (1999): "Positioning and Personhood", i *Positioning Theory: Moral Contexts of Intentional Action,* Eds. Harré & Van Langenhove, Blackwell

Dean, Mitchell (2007): *Governmentality. Power and Rile in Modern Society*, Sage.

Dean, Mitchell (2010): *Governmentality. Magt & styring i det moderne samfund,* 3. oplag, Forlaget Sociologi, Frederiksberg

De Certeau, Michel (1984): *The Practice of everyday life*, University of California Press

Ekman, Susanne (2012). *Authority and Autonomy: Paradoxes in modern knowledge work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Ezzamel, Mahmoud and Hugh Willmott (2008): *Strategy as Discourse in a Global Retailer: a supplement to Rationalist and Interpretive Accounts*. Organization Studies, 29 (2): 191-217

Fenton, Christopher & Ann Langley (2011): "Strategy as Practice and the Narrative Turn", I *Organization Studies 32*

Flood, Patrick C., Tony Dromgoole, Stephen Carroll & Liam Gorman (eds.) (2000): *Managing Strategy Implementation,* Blackwell Business.

Foucault, Michel (1991): *The Foucault Effect. Studies in Governmentality* (two lectures and an interview with Foucault, eds. G. Burchell, C. Gordon & P. Miller). The University of Chicago Press, Chicago

Foucault, Michel (1992): "Introduction". I *The History of Sexuality, bd. 2*. England: Pinguin Books.

Foucault, Michel (1994): *Michel Foucault – Ethics. Essential works 1954-1984*, Vol I, Allen Lane, The Penguin Press, London, 1997

Frosh, Stephen (2010): *Psychoanalysis Outside the Clinic. Interventions in Psychosocial Studies*, Palgrave Macmillan.

Goffman, E. (1967). *Interaction ritual*. London: Penguin Books.

Golsorkhi, Damon, Linda Rouleau, David Seidl & Eero Vaara (eds.) (2010): "Introduction: What is Strategy as Practice", i *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge

Gough, Brendan (2004): "Psychoanalysis as a resource for understanding emotional ruptures in the text: The case of defensive masculinities". *British Journal of Social Psychology, 43*(2), 245-267.

Hansen, Birgitte Gorm (2011): Adapting in the Knowledge Economy. Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them. Copenhagen Business School, PhD Series 22.2011

Haslebo, Gitte og K.S. Nielsen (1997): *Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening*, Dansk Psykologisk Forlag

Haslebo, Gitte (2004): *Relationer i organisationer – en verden til forskel*, Dansk Psykologisk Forlag

Haslebo, Maja Loua & Lyndgaard, Danielle Bjerre (2008): Anerkendende HR og organisationsudvikling. Dansk Psykologisk Forlag

Jarzabkowski, Paula (2004) "Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use", i *Organization Studies* 25(4): 529–60

Jarzabkowski, Paula (2008). "Strategy-as-Practice", i *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*, edited by D. Barry and H. Hansen. London: Sage

Jarzabkowski, Paula, J. Balogun & D. Seidl (2007): "Strategizing: The challenges of a practice perspective", i *Human Relations*, *60*, 5–27

Jarzabkowski, Paula & A.P. Spee (2009): "Strategy-as-practise: a review and future directions for the Field", i *International Journal of Management Reviews*. 11/1: 69-95

Jarzabkowski, Paula & Sarah Kaplan (2010): "Taking 'Strategy-as-Practice' across the Atlantic", i *Advances in Strategic Management*, edited by J. A. C. Baum and J. Lampel. Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Jensen, Tine (2015): "Sandheden er ikke derude! En diffraktiv læsning af Barad og Latour gennem hinanden og psykologien", i Nordiske Udkast, 43 (1): 62-84

Johnson, G., Melin, L. and Whittington, R. (2003): "Micro Strategy and Strategizing: Towards An Activity-Based View", *Journal of Management Studies* 40(1): 3–22

Justesen, Lise & Nanna Mik-Meyer (2010): *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag

Järvinen, Margaretha & Nanna Mik-Meyer (eds) (2005): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag

Jørgensen, Marianne Winther & Phillips, Louise (1999): *Diskursanalyse som teori og metode*. Samfundslitteratur. Roskilde Universitetsforlag**.**

Killing, Peter & Malnight, Thomas (2005): *Must Win Battles. Creating the Focus You Need to Achieve Your Key Business Goals.* Prentice Hall

Klausen, Kurt Klaudi (2010): **"Koncernledelse i det offentlige - nu også i kommunerne?"** I Ledelse og Erhvervsøkonomi, Bind 75, Nr. 2, 06.2010, s. 7-24.

Klausen, Kurt Klaudi (2014): *Strategisk ledelse i det offentlige: Fremskrive, forudse, forestille*. København: Gyldendal.

Knights, D. & G. Morgan (1991): "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique", i *Organization Studies*, 12

Kornberger, M. (2013): "Disciplining the Future: On Studying the Politics of Strategy", i *Scandinavian Journal of Management* 29, 104-107

Kornberger, M. & S. Clegg (2011): "Strategy as Performative Practice: The case of Sydney 2030", i *Strategic Organization* 9(2), 136-162

Kubr, Milan (2006): *Management Consulting: A Guide to the Profession,* Bookwell Publications

Kärreman, Dan (2014): "Critical Management Studies", i *Klassisk og moderne organisationsteori,* Hans Reitzels Forlag

Li, Y., Sun Guohui & Martin Eppler (2008): "Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation", ICA Working Paper 2, pp, 1-46

Law, John (2004): *After Method: Mess in Social Science Research.* International Library of Sociology, Routledge

Law, John & Annemarie Mol (2002): *Complexities. Social Studies of Knowledge Practices*, Duke University Press

Latour, Bruno (1986): "The powers of association", i John Law (ed.): *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* London, Routledge and Kegan Paul

Latour, Bruno (1988): *The Pasteurization of France*, Harvard University Press

Lee, N. & Hassard, J. (1999): "Organization Unbound: Actor-Network Theory, Research Strategy and Institutional Flexibility", i *Organization* 6: 391-404

Lund-Jacobsen, Dorte et al. (2012): *Konsulent – men hvordan?* Akademisk Forlag.

Maanen, John Van (2011): "Ethnography as Work: Some Rules of Engagement", i *Journal of Management Studies*, Vol 48, no 1

MacLennan, Andrew (2011): *Strategy Execution: Translating Strategy into Action in Complex Organizations*. Abingdon: Routledge

Massumi, Brian (1996): "The Autonomy of Affect", i *Deleuze: A Critical Reader*, Oxford: Blackwell

McKinlay, Alan, Chris Carter, Eric Pezet & Stewart Clegg (2009): "Using Foucault to make strategy", i *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23, no. 8, p. 1012-1013

Miller, Gale (1994): "Toward ethnographies of institutional discourse: Proposal and Suggestions". *Journal of Contemporary Ethnography*, *23*(3), 280–306.

Miller, Peter & Nikolas Rose (1990): "Governing Economic life", i *Economy and Society*, 19:1, 1-31

Miller, Peter & Nikolas Rose (2008): *Governing the present*, 4. Oplag, Cambridge: Policy Press

Mintzberg, Henry (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row

Mintzberg, Henry (1990): "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", i *Strategic Management Journal*, 11, 171-95

Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hemel Hempstead: Prentice Hall

Mintzberg, Henry (2007). *Tracking Strategies: Towards a General Theory*, Oxford: Oxford University Press

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998): *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management,* Free Press

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (2009): *Strategy Safari,* Prentice Hall.

Molly-Søholm, Thorkil, Søren Willert, Jan Rosenmeier & Henrik Schelde Andersen (red.) (2011): *Action Learning Consulting*, Dansk Psykologisk Forlag

Moltke, Hanne & Molly, Asbjørn (2011): Systemisk coaching. Dansk Psykologisk Forlag

Moore, Karl (2012): Strategy Without Execution Is Hallucination! Available: http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2012/05/31/strategy-without-execution-is-hallucination/.

Morison, Phil (2011): *Virtuous and Vicious Circles. Getting the Best Out of 360 Degree Feedback*, VDM Verlag, Dr. Muller.

Mortensen, Annette (2003): ”Opgiv at reformere! Konsulentens anerkendende, udfordrende og kontekstændrende interview”. **Erhvervspsykologi. Nr. 2 + nr. 3**

Morgan, Gareth (1997): *Images of organization.* Newbury Park, CA: Sage Publications

Murray S. Davis. (1971): “That’s Interesting! Towards a Phenomenology of Sociology and Sociology of Phenomenology”, i *Philosophy of the Social Sciences* 1. pp. 309-344

Neilson, Gary L., Karla L. Martin & Elizabeth Powers (2008): *The Secrets to Successful Strategy Execution*. Harvard Business Review

Nissen, Morten (2000): “Practice Research – Critical Psychology in and trough Practices”, I Annual review of Critical Psyhology 2000/2

Nohria, Nitin & Michael Beer (red.) (2000): *Breaking the code of change*, Harvard Business School Review 11

Olesen, Jesper Stilling (2011): ”En styringsteknologi bliver til”, i STS-encounters, vol.4, no. 1

Orlikowski, Wanda J. (2010): “Practice in Research: Phenomenon, Perspective and Philosophy”, i *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge

Pettigrew, Andrew M. (1985): *The Awakening Giant: Continuity and Change at Imperial Chemical Industries*, Oxford: Basil Blackwell

Plesner (2011): “Studying Sideways: Displacing the Problem of Power in Research Interviews With Sociologists and Journalists”, i *Qualitative Inquiry*, July 2011 vol. 17 no. 6, 471-482

Potter, Jonathan & Margaret Wetherell (1989): *Discourse and Social Psychology*. Sage. London

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press

Porter, Michael E. (1987). “From competitive advantage to corporate strategy”, i *Harvard Business Review*, vol. 63, May-June, pp. 43-59

Porter, Michael E. (2008). "The Five Competitive Forces Shape Strategy", i *Harvard Business Review*, January 2008: 79-93

Quinn, James Brian (1980): *Strategies for Change. Logical Incrementalism*, Irwin

Raffnsøe, Sverre, Marius Gudmand-Høyer & Morten S. Thaning (2008): *Foucault*. 1. oplag. Samfundslitteratur

Raffnsøe, Sverre (2013): "Beyond rule; trust and power as capacities", i *Journal of Political Power*, 6-2, 241 -260

Rasiel, Ethan M. & Paul N. Friga (2002). *The McKinsey Mind*, New York: McGraw-Hill

Reckwitz, Andreas (2002): "Toward a theory of Social Practices: A Development", i *Cultural Theorizing. European Journal of Social Theory.* 5/2

Rorty, R. (1999). *Philosophy and Social Hope*. London: Penguin Books.

Rose, Nikolas S. (1999): *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*. Free Association Books

Schaap, James I. (2006): "Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry", i *UNLV Gaming Research & Review Journal*, Volume 10, Issue 2, pp. 13-37

Scharff, Christina (2011*):* "Towards a Pluralist Methodological Approach: Combining Performativity Theory, Discursive Psychology and Theories of Affect", i *Qualitative Research in Psychology* (8), p. 210-221

Schatzki, Theodore R. et al. (2001): *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge.

Schein, Edgar H. (1969): *Process Consultation. Its Role in Organization Development*, Addison-Wesley

Schein, Edgar H. (1999): *Process Consultation Revisited – Building the Helping Relationship,* Addison-Wesley

Schwartzman, Helen B. (1989): *The Meeting. Gatherings in Organizations and Communities*, Plenum Press. London

Shaw, Patricia (2002): *Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change,* Routledge

Shrivastava, Paul (1986): "Is Strategic Management Ideological?", i *Journal of Management* 12 (3): 363-377

Stacey, Ralph (2001): *Complex sResponsive Processes in Organizations: Learning and knowledge creation*, London: Routledge

Stake, Robert E. (2008): "Qualitative Case Studies". In Denzin & Lincoln (Eds): Strategies of Qualitative Inquiry. Sage

Staunæs, Dorthe (2007): "Subversive analysestrategier – eller governmentality med kjole, fjerboa og sari", i *Magtballader*, Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag

Staunæs, Dorthe & Søndergaard, Dorthe Marie (2004): *"Interview i en tangotid",* i Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv, Hans Reitzels Forlag

Stern, Carl W. & Michael S. Deimler (2006): *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives,* Wiley

Stewart, Kathleen (2007): *Ordinary Affects*. Duke University Press

Stewart, Kathleen (2011): "Atmospheric Attunements", i Enviroment an Planning D: Society and Space, Volume: 29 issue: 3, page(s): 445-453

Storch, Jacob (2012): *En systemisk organisation. Kollaborativt lederskab, genbeskrivelse og evolutionære måder at blive til på*. København: Forlaget Mindspace

Strøier, Vibe (2012a): *Konsulentens Grønspættebog*, Dansk Psykologisk Forlag

Strøier, Vibe (2012b): "Governmentality: Strategi og systemteori i offentlig ledelse", pp. 287-299, i Molly-Søholm, Stegeager & Willert (2012): *Systemisk ledelse*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Svenningsen (2004): "Metodologi og forskningspraksis", i *Den elektroniske patientjournal og medicinsk arbejde*. Handelshøjskolens Forlag, pp. 65-94

Søndergaard, Dorthe Marie (1999): *Destabilising discourse analysis – approach to poststructuralist empirical research.* Køn i den akademiske organisation, working paper no. 7, København: Institut for Samfundsvidenskab.

Thrift, Nigel (2008): *Non-Representational Theory: Space, Politics and Affect,* London: Routledge

Townley, Barbara (1994): *Reframing Human Resource Management – Power, Ethics and the Subject at Work*, Sage Publications, London

Townley, Barbara (2005): "Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management", i *Strategic Human Resource Management*. Sage

Tsoukas, Haridimos (2010): "Practice, Strategy making and Intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for Strategy as Practice", i *Cambridge handbook of Strategy as Practice*. Cambridge

Villadsen, Kaspar & Mads Peter Karlsen (2008): "Who Should Do the Talking? The Proliferation of Dialogue as Governmental Technology", i *Culture & Organization*, Volume 3, nr. 4.

Visholm, Steen et al. (2004): *Psykodynamisk Organisationspsykologi*, Hans Reitzels Forlag

Weinstein, Krystyna (2008): *Action Learning*, Dansk Psykologisk Forlag

Wetherell, Margaret (2012): *Affect and Emotion – a new social science understanding*, Sage.

Whittington, Richard (1996): "Strategy as Practice", i *Long Range Planning*. 19/5:731-735.

Whittington, Richard (2003): "The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective", i *Strategic Organization* 1 (1):117-125

Whittington, Richard (2006): "Completing the Practise Turn in Strategy Research", i *Organizational Studies*, 27/5.613-634

Whittington, Richard (2007): "Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye", i *Organizational Studies*. 28/10: 1575-1586

Ybema, Sierk; Yanow, Dvora; Wels, Harry & Kamsteeg, Frans (2009): *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*. London: Sage

Zook, Chris & James Allen (2001): *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Bain & Company

10. English summary

This thesis enquires into how different and apparently opposing ideas about good strategy implementation contribute to the collapse of a collaboration between a team of external consultants and the executive board of a Danish ministry. The study's result is twofold: An analysis of events leading up to the collapse and a number of practice-oriented advice for strategy implementation consultants. The analysis shows how strategy implementation takes place at a point of intersection between forms of power that are inscribed in the implementation tools used in the strategy work. It also shows how identity-constructing and affective processes can unfold in relationships where these tools and their implicit forms of power are fleshed out in the practice of strategy implementation

The thesis draws on a conceptual framework that is rooted in critical strategy research, governmentality studies, and discourse psychology. The focal point of the dissertation's analyzes is the specific collaboration between external consultants and the executive board of a Danish ministry concerning the implementation of the Ministry's new group strategy. Relatively early in the implementation work, a collapse occurs in this collaboration. The time up to and around the collapse elicits strong emotions, and at the same time the collapse has severe consequences for the further work of implementing the strategy in the ministry. The analysis is based on interviews and observations of the collaboration between the team of consultants and the Ministry's Executive Board. In particular, the analysis zooms in on three meetings, which lead up to the collaborative collapse.

The analysis of these meetings departs in an analysis of the implementation design developed by the consultants, that combines two different types of implementation tools. These two types of implementation tools draw on very different ideas of what characterizes good strategy implementation: Technical-rational versus process-oriented ideas. By analyzing the two different types of implementation tools as technologies of power, I show how they were intended to, at least in principle, guide the executives of the ministry´s board of directors in a way that would lead them to realize the group strategy. However, in analyzing the interactions that take place between the members of the Executive Board and the consultants, it becomes clear how the governmentality implied in the implementation tools bring about unintended consequences.

Instead of their intended effects, the implicit governmentalities give rise to tension between the different types of relationships and positions that they designate for the participants. The tension builds over the course of a series of meetings, giving rise to intense emotions in the interactions between the consultants and the ministry's management. This further complicates the collaboration making it difficult for both consultants and ministry's players to navigate.

At the same time, these affectively loaded interactions also give rise the formation of unintentional preludes to establishing new networks of power. However, these preludes never gain enough momentum to impact the further collaboration, the main reason being the various actors' strategies for making sense of the collaborative collapse. Both consultants and ministry executives make use of post-rationalization strategies that focus entirely on identifying the underlying causes and pointing out who is responsible for the unexpected failure in the collaboration. This ultimately leads the termination of the collaboration between consultants and the ministry.

As mentioned, the analysis of the meetings leads to a series of practice-oriented recommendations for consultants working with strategy implementation. The thesis points towards consultants needing to reflect on the governmentalities embedded in the different types of implementation tools they use. Consultants are also encouraged to reflect upon what happens when these governmentalities are fleshed out in the practice of strategy implementation.

11. Dansk resumé

I denne afhandling undersøger jeg, hvordan forskellige og tilsyneladende modsatrettede idéer om god strategiimplementering bidrager til sammenbruddet i et specifikt samarbejde mellem et hold eksterne konsulenter og direktionen i et dansk ministerium. Undersøgelsens resultat består af en analyse og en række praksisrettede råd til strategiimplementeringskonsulenter. Analysen viser, hvordan strategiimplementering foregår i et skæringspunkt mellem magtformer, der er indskrevet i de implementeringsværktøjer, som anvendes i strategiarbejdet. Den viser også, hvordan identitetskonstruerende og affektive processer kan folde sig ud i sammenhænge, hvor disse værktøjer og deres implicitte magtformer skal aktualiseres.

Afhandlingen trækker på en begrebsramme, der er forankret i kritisk strategiforskning, governmentality-studier og diskurspsykologi. Omdrejningspunktet i afhandlingens analyser er det specifikke samarbejde mellem eksterne konsulenter og direktionen i et dansk ministerium omkring implementeringen af ministeriets nye koncernstrategi. Relativt tidligt i implementeringsarbejdet sker der et sammenbrud i dette samarbejde. Tiden op til og omkring sammenbruddet er præget af stærke følelser, og samtidig får sammenbruddet markante konsekvenser for konsulenternes videre arbejde med at implementere strategien i ministeriet. Analyserne er lavet på baggrund af interviews og observationer af samarbejdet mellem konsulenterne og ministeriets direktion. Der zoomes især ind på tre møder, der på forskellige måder lægger op til sammenbruddet.

Analysen af disse møder og deltagernes efterfølgende refleksioner tager udgangspunkt i, hvordan det implementeringsdesign, som konsulenterne har udviklet, kombinerer to forskellige typer af implementeringsværktøjer. De to typer af implementeringsværktøjer trækker på meget forskellige idéer om, hvad der kendetegner god strategiimplementering: Teknisk-rationelle versus procesorienterede idéer. Ved at analysere de to forskellige typer af implementeringsværktøjer som styringsteknologier viser jeg, hvordan de i princippet skal spille sammen om at disponere direktionens medlemmers handlinger, så de bidrager til realiseringen af koncernstrategien. I analysen af de interaktioner, der foregår mellem direktionens medlemmer og konsulenterne på selve møderne, bliver det imidlertid tydeligt, hvordan de styringsbestræbelser, der er indskrevet i det samlende implementeringsdesign, ikke får de tilsigtede virkninger. I stedet etablerer styringsbestræbelserne komplekse spændingsforhold mellem de forskellige typer af relationer og

positioner, som de udpeger. Spændingsforholdene skaber intense stemninger og følelser i interaktionerne mellem konsulenterne og direktionens medlemmer, der gør det svært for konsulenterne og ministeriets aktører at navigere. Samtidig giver de intense interaktioner også anledning til, at der vokser forskellige utilsigtede anslag til styringsnetværk frem. Disse anslag får imidlertid ikke betydning i det videre samarbejde, da de forskellige aktørers efterrationaliseringsstrategier har fokus på at udpege de underlæggende årsager til, og ansvarlige for, at samarbejdet ikke går som forventet, hvilket ultimativt leder til, at samarbejdet må afbrydes.

Som nævnt leder analysen af de tre møder frem til en række praksisrettede anbefalinger til strategiimplementeringskonsulenter, der samlet set opfordrer dem til at forholde sig refleksivt til, hvilke styringsbestræbelser der er indskrevet i de forskellige typer af implementeringsværktøjer de anvender, og hvad der sker med dem, når de skal aktualiseres i praksis.

12. Bilag

12.1. Bilag 1: Oversigt over møder

Oversigten omfatter samtlige møder, jeg enten har haft adgang til via dokumenter og referater eller har deltaget på. De møder, der er markeret med gråt, er dem, der udgør datagrundlaget for analyserne i kapitel 5, 6 og 7, og som jeg henviser direkte til i disse kapitler.

Tidsperiode	Mødeaktiviteter (som jeg har deltaget i eller har tekster fra)	Data (indhentning af tekster og/eller deltagerobservationer)	Status i afhandlingen
Vinter 2012-forår 2013	**November 2012: Tilbudsskrivning og opstartsmøder med Koncerndirektør og HR i ministeriet**. Den første skitse til Implementeringsdesignet laves.	**Deltager ikke.** Tekster: Det endelige tilbud og møderefereter fra opstartsmøderne. De oplæg, der i øvrigt ligger bag ledelsesreformen: foranalyse, koncernstrategien, beskrivelsen af de fire Must Win Battles	Fokusering af afhandlingen, baggrundsmateriale for kapitel 4, 5, 6 og 7 og datagrundlag for kapitel 4
	7. december 2012: 2 timers Gåhjemmøde med alle chefer: konsulenterne introducerer arbejdet med reformen	**Deltager ikke.** Tekster: Slidepakke og informationsmateriale om gåhjemmødet	Baggrundsmateriale for kapitel 4
	7. januar: Forberedelse af direktionsseminar (1.5 time)	**Deltager.** Deltagerobservationer og noter	Baggrundsmateriale for kapitel 5
	10. januar 2013: 12-12 Seminar med direktionen. Direktionen udarbejder de overordnede rammer for Leadership Pipeline og drøfter konceptet (10 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer: feltnoter og enkelte lydoptagelser, slides og output fra mødet Interview med konsulent	Baggrundsmateriale og datagrundlag for kapitel 5
	14. januar 2013: Opsamling på direktionssemina r med Marianne (2 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer og noter samt skriftlige produkter	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og kapitel 5, fokusering afafhandlingen

25. januar 2013: **Netværksgruppemøde i gruppe 4**. 1. møde	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og kapitel 7
1. februar 2013: Interview med medlem af Advisory board (1 time)	**Deltager.** Deltagerobservationer og noter	Baggrundsmateriale for kapitel 4
13. marts 2013: **Direktionsmøde:** konsulenterne fremlægger deres analyse (1 time)	**Deltager**. Deltagerobservationer: lydoptagelse, noter og skriftligt materiale	Baggrundsmateriale og datagrundlag for kapitel 6
13. marts 2013: Netværksgruppemøde i direktionen: direktionen skal udvikle deres input til Pipelinen (inkl. Konsulenternes forberedelse) (3 timer)	**Deltager**. Deltagerobservationer: lydoptagelse, noter og skriftligt materiale	Baggrundsmateriale og datagrundlag for kapitel 7
15. marts 2013: Styregruppemøde: styregruppen for projektet samles for første gang og rammensættes (2 timer)	**Deltager**. **Deltagerobservationer**: lydoptagelse, noter og skriftligt materiale	Datagrundlag for kapitel 1, baggrundsmateriale for kapitel 4
15. marts 2013: Interview med Lene (direktør) (1 time)	**Deltager.** Deltagerobservationer og noter	Baggrundsmateriale for kapitel 4, fokusering af afhandlingen
10. april 2013: Direktionsseminar, hvor den endelige pipeline blev fremlagt	**Deltager ikke.** Tekster, slides og det fremlagte materiale samt output	Baggrundsmateriale generelt
8. maj 2013: Internt møde i Reflexion (3 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Baggrundsmateriale for kapitel 4
16. Maj 2013: Forberedelses møde til chefseminar (1 time)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter og tekster	Baggrundsmateriale for kapitel 4, 5, 6 og 7
22. Maj 2013: Chefseminar om 360 graders evaluering: cheferne introduceres til evalueringen og får mulighed	**Deltagerobservationer**: noter og handouts samt optagelser af konsulenternes rammesætning	Baggrundsmateriale for kapitel 4, 5, 6 og 7. Fokusering af afhandlingen.

	for at kvalificere temaer og spørgsmål (6 timer)		
	3. juni: Projektstyrings- og statusmøde med Hans (2 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Datagrundlag for kapitel 1, baggrundsmateriale for kapitel 4. Fokusering af afhandlingen.
	24. juni: Projektstatus møde med Hans (1 time)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Fokusering af afhandlingen
	24. juni: Styregruppemøde i ministeriet (1.5 time)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Fokusering af afhandlingen
Efterår 2013	**10. september**: **Projektstatusmøde med Hans** (1.5 time)	**Deltager.** Deltagerobservationer, noter og optagelser	Datagrundlag for kapitel 1, baggrundsmateriale for kapitel 4, fokusering af afhandlingen
	10. september: Møde om 360 graders evaluering i Styrelse X (30 min)	**Deltager**. Observationer, noter og optagelser	Baggrundsmateriale for kapitel 4, 6 og 8
	17. september: Projektstatusmøde med Hans (1 time)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Datagrundlag for kapitel 1, baggrundsmateriale for kapitel 4, fokusering af afhandlingen
	11. oktober: Internt møde i Reflexion (4 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Baggrundsmateriale for kapitel 4, 5, 6 og 7, fokusering af afhandlingen
	11. oktober: Projektstatusmøde med Hans (1.5 time)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Datagrundlag for kapitel 1, baggrundsmateriale for kapitel 4, fokusering af afhandlingen
	14. oktober: Arbejdsmøde ang. 360 graders resultater (2 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 6, fokusering af afhandlingen
	21. oktober: Projektstatusmøde med Hans	**Deltager ikke.** Dagsorden og referat	Datagrundlag for kapitel 1, baggrundsmateriale for kapitel 4, fokusering af afhandlingen

	6. november: Netværksgruppemøde, gruppe 3 (Thomas), 4. møde	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter.	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
	4. december: Projektmøde med Marianne og Dorthe	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Datagrundlag for kapitel 1, baggrundsmateriale for kapitel 4. Fokusering af afhandlingen.
	4. december: Netværksgruppemøde, gruppe 5 (Thomas), 4. møde	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter.	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
	11. december: Netværksgruppemøde, gruppe 2 (Peter), 4. møde	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter.	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
Forår 2014	**3. februar:** Forberedelse af Aktionslæringsforløb, internt i Reflexion (3 timer), materialeproduktion	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser. Samt udøvende konsulent	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
	27. januar: Projektmøde med Marianne og Dorthe	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Datagrundlag for kapitel 1, baggrundsmateriale for kapitel 4. Fokusering af afhandlingen.
	18. februar: Forberedelsesmøde til Aktionslæring med Hans (1 time)	**Deltager** – som udøvende konsulent. Noter	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
	19. februar: Aktionslæringssamtale med Niels (1 time)	**Deltager** – som udøvende konsulent. Noter	Datagrundlag for kapitel 1, baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
	21. februar: Netværksgruppemøde, gruppe 4 og gruppe 6, 5. møde (Carl) (4 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter.	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
	25. februar: Netværksgruppemøde, gruppe 5, 5. møde (Thomas) (2 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter.	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
	25. februar: Forberedelsesmøde til AL med Lene (1 time)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
	3. april: Opstart AL hos Hans (1.5 time)	**Deltager** – som udøvende konsulent. Noter	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
	26. marts: Fokusgruppemøde – kvalificering af 360 graders evaluering (2 timer)	**Deltager ikke.** Har optagelser og produkter	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 6, fokusering af afhandlingen

28. marts: Projektstyringsmøde med Hans (1.5 time)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Datagrundlag for kapitel 1, baggrundsmateriale for kapitel 4. Fokusering af afhandlingen.
1.april: Fokusgruppemøde – kvalificering af 360 graders evaluering (2 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
2. april: Møde med testpanel: kvalificering af 360 graders evaluering (2 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
10. april: Projektmøde med Marianne og Dorthe	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Datagrundlag for kapitel 1, baggrundsmateriale for kapitel 4. Fokusering af afhandlingen.
April/maj: Opstart af AL i Styrelse X (3 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
2. maj: Projektmøde med Marianne og Dorthe	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Datagrundlag for kapitel 1, baggrundsmateriale for kapitel 4. Fokusering af afhandlingen.
8. maj: Aktionslæringsforløb Hans, ½ vejs (1 time)	**Deltager**– som udøvende konsulent. Noter	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
14. maj: Netværksgruppemøde,Carl (2 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Baggrundsmateriale for kapitel 4, 5, 6 og 7, fokusering af afhandlingen
14. maj: Netværksgruppemøde, Thomas (2 timer)	**Deltager.** Deltagerobservationer: noter, optagelser	Baggrundsmateriale for kapitel 4, 5, 6 og 7, fokusering af afhandlingen
22. maj: 1. møde AL for gruppe 1, Styrelse X. (2 timer)	**Deltager** – som udøvende konsulent. Noter	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7, fokusering af afhandlingen
26. maj: Intro til ledelsesevaluering, niveau 4 (2 timer)	**Deltager** – som udøvende konsulent. Noter	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 6, fokusering af afhandlingen
27. maj: Netværksgruppe i gruppe 7 eller 8 (2 timer)	**Deltager**– som udøvende konsulent. Noter	Baggrundsmateriale for kapitel 4, 5, 6 og 7, fokusering af afhandlingen

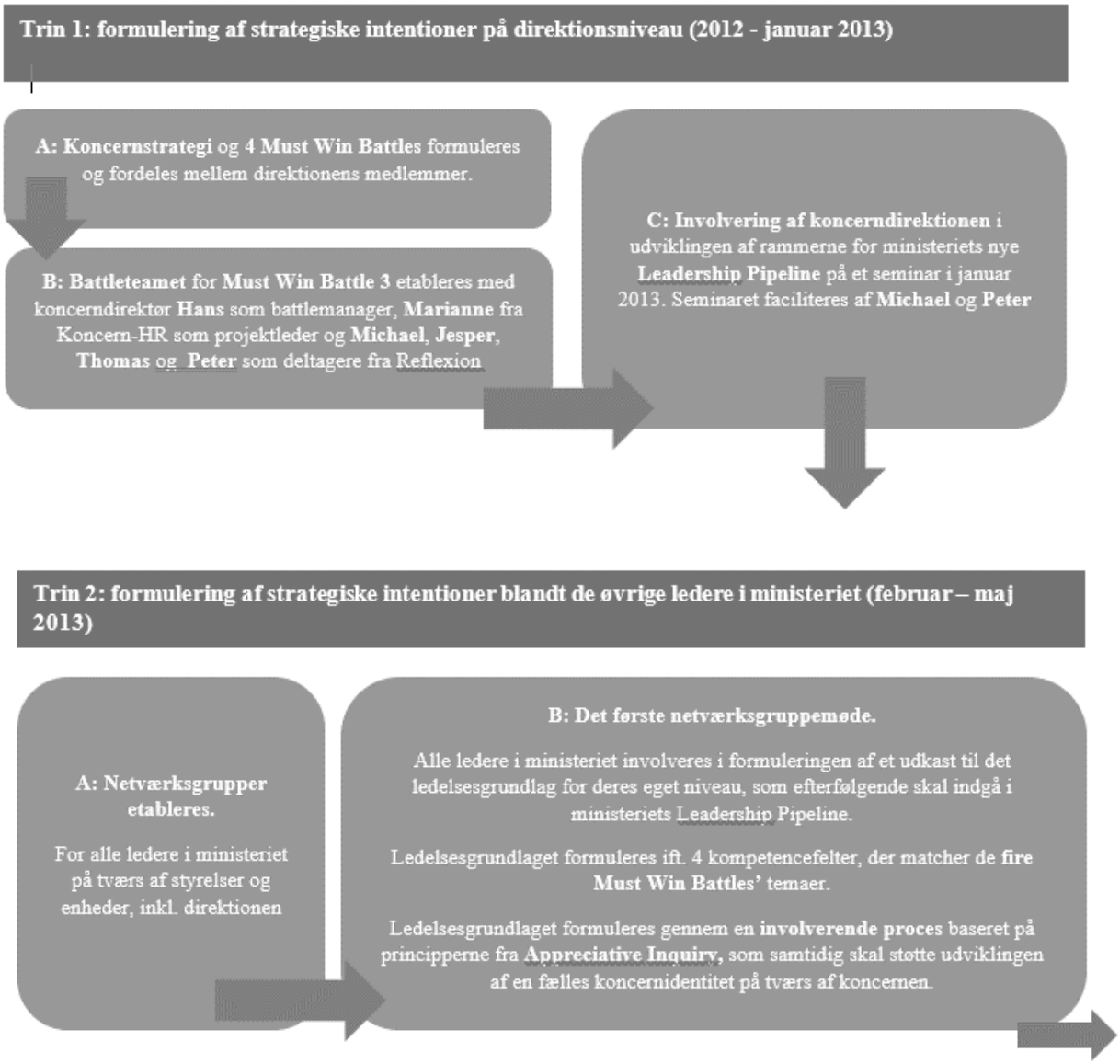
12.1. Bilag 2: Oversigt over interviews

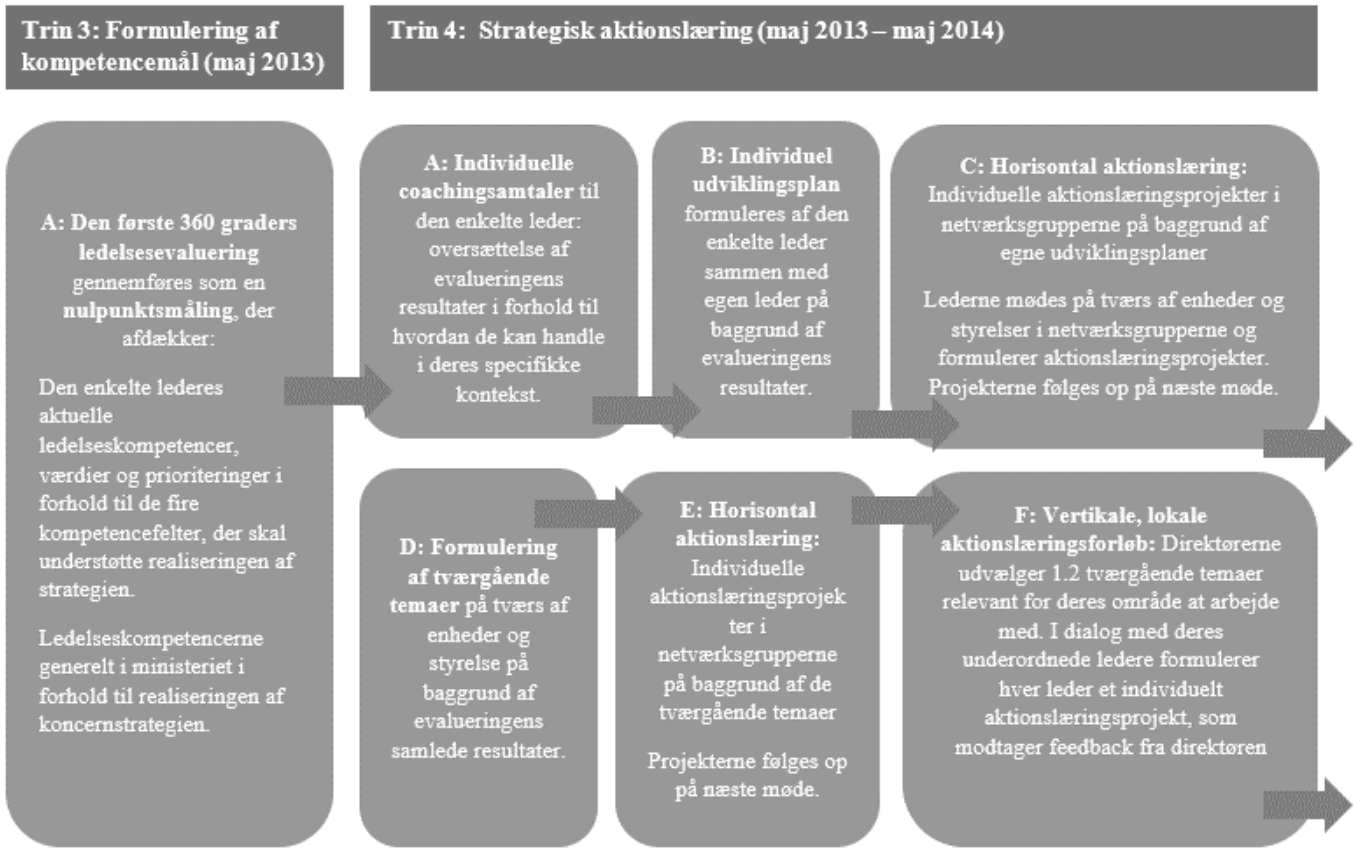
Dette bilag giver en samlet oversigt over de interviews, jeg har gennemført. De interviews, der er markeret med gråt, er dem, der indgår i datagrundlaget for analyserne i kapitel 5, 6 og 7, og som jeg henviser direkte til eller citerer fra i disse kapitler.

Dato	Interviewperson	Formål med interviewet	Status i afhandlingen
19/1 2013	Peter – udøvende konsulent i Reflexion	Peters refleksioner efter det første direktionsseminar (1/2 time)	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 5
15/3 2013	Thomas – projektleder for Reflexion	At få status på samarbejdet / viden om sammenbrud 1	Baggrundsmateriale for kapitel 4. Fokuseringen af afhandlingen
22/3 2013	Michael – udøvende konsulent og ansvarlig direktør i Reflexion	At få Michaels umiddelbare refleksioner over sammenbrud 1 (ikke båndet)	Datagrundlag i kapitel 7, baggrundsmateriale i kapitel 4,5 6 og 7
10/9 2013	M/Chef i Styrelse X	Belyse M's måde at bruge 360-gradersevalueringen på (1/2 time)	Baggrundsmateriale for kapitel 6. Fokuseringen af afhandlingen
16/9 2013	Dorthe/Chef i HR	Belyse Dorthes måde at bruge 360-gradersevalueringen på (1/2 time)	Baggrundsmateriale for kapitel 6. Fokusering af afhandlingen
?/9 2013	O/Chef i Kom.	Belyse O's måde at bruge 360-gradersevalueringen på (1/2 time)	Baggrundsmateriale for kapitel 6. Fokuseringen af afhandlingen
17/9 2013	Marianne – projektleder i ministeriet	Konteksten for arbejdet med ledelsesreformen samt refleksioner over udviklingen i samarbejdet med konsulenterne (2 timer)	Baggrundsmateriale for kapitel 4. Fokusering af afhandlingen
19/9 2013	Thomas – projektleder for Reflexion	Kort opsamlende interview efter et særligt intenst møde i ministeriet (½ time)	Baggrundsmateriale for kapitel 1 og 4. Fokusering af afhandlingen
20/9 2013	Helge – konsulent fra anden enhed i Bluemen Consulting	Refleksioner over hans rolle i projektet (1 time)	Baggrundsmateriale for kapitel 4. Fokusering af afhandlingen
20/9 2013	Peter – udøvende konsulent og ansvarlig direktør, Reflexion	Opsamling på intenst møde i ministeriet (½ time)	Baggrundsmateriale for kapitel 1 og 4. Fokusering af

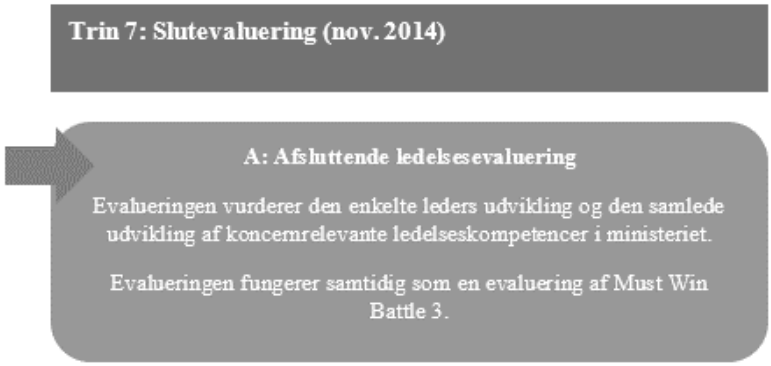
			afhandlingen
22/10 2013	Hans – koncerndirektør i ministeriet, ansvarlig for ledelsesreformen	Hans fortælling om samarbejdet med konsulenterne samt sammenbruddet i samarbejdsrelationen (1 time)	Datagrundlag for kapitel 5, 6 og 7. Fokusering af afhandlingen
21/2 – 2014	Carl – udøvende konsulent i netværksgrupperne	Carls efterrefleksioner over et netværksgruppemøde: hvad tænkte han undervejs, valg og beslutninger (20 min)	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7. Fokusering af afhandlingen
25/2 -2014	Thomas – udøvende konsulent i netværksgrupperne	Thomas efterrefleksioner over et netværksgruppemøde: hvad tænkte han undervejs, valg og beslutninger (20 min)	Baggrundsmateriale for kapitel 4 og 7. Fokusering af afhandlingen
10/6 2014	Christian, direktør for Bluemen Consulting	Christians rolle i håndteringen af de kriser, der opstod undervejs samt perspektiv på mødet mellem forskellige rationaler (1 time)	Baggrundsmateriale for kapitel 4. Fokusering af afhandlingen
17/6 2014	Michael – udøvende konsulent	Michaels fortælling om samarbejdet med ministeriet, samt sammenbruddet i samarbejdsrelationen (1 time)	Datagrundlag for kapitel 5, 6 og 7. Fokusering af afhandlingen

12.2. Bilag 3: Det samlede implementeringsdesign




Trin 3: Formulering af kompetencemål (maj 2013)
Trin 4: Strategisk aktionslæring (maj 2013 – maj 2014)
A: Den første 360 graders ledelsesevaluering gennemføres som en nulpunktsmåling, der afdækker:
Den enkelte lederes aktuelle ledelseskompetencer, værdier og prioriteringer i forhold til de fire kompetencefelter, der skal understøtte realiseringen af strategien.
Ledelseskompetencerne generelt i ministeriet i forhold til realiseringen af koncernstrategien.
A: Individuelle coachingsamtaler til den enkelte leder: oversættelse af evalueringens resultater i forhold til hvordan de kan handle i deres specifikke kontekst.
B: Individuel udviklingsplan formuleres af den enkelte leder sammen med egen leder på baggrund af evalueringens resultater.
C: Horisontal aktionslæring: Individuelle aktionslæringsprojekter i netværksgrupperne på baggrund af egne udviklingsplaner
Lederne mødes på tværs af enheder og styrelser i netværksgrupperne og formulerer aktionslæringsprojekter. Projekterne følges op på næste møde.
D: Formulering af tværgående temaer på tværs af enheder og styrelse på baggrund af evalueringens samlede resultater.
E: Horisontal aktionslæring: Individuelle aktionslæringsprojekter i netværksgrupperne på baggrund af de tværgående temaer
Projekterne følges op på næste møde.
F: Vertikale, lokale aktionslæringsforløb: Direktørerne udvælger 1.2 tværgående temaer relevant for deres område at arbejde med. I dialog med deres underordnede ledere formulerer hver leder et individuelt aktionslæringsprojekt, som modtager feedback fra direktøren

Trin 5: Formulering af nye kompetencemål (maj
Trin 6: Ledelsesakademiet og strategisk aktionslæring (planlagt til august 2014)
A: Individuel udviklingsplan formuleres af den enkelte leder sammen med egen leder på baggrund af midtvejsevalueringens resultater
A: Individuel udviklingsplan formuleres af den enkelte leder sammen med egen leder på baggrund af midtvejsevalueringens resultater
B: Vertikale, lokale aktionslæringsforløb:
Direktørerne udvælger 1.2 tværgående temaer relevant for deres område at arbejde med. I dialog med deres underordnede ledere formulerer hver leder et individuelt aktionslæringsprojekt, som modtager feedback
C: Ledelsesakademi for alle ledere i ministeriet
Tematisk undervisning og omsætning i individuelle aktionslæringsprojekter på baggrund af de overordnede temaer, der er udmøntet på baggrund af midtvejsevalueringen.
Den enkelte leder realiserer sin individuelle udviklingsplan på akademiet igennem de individuelle aktionslæringsprojekter


Trin 7: Slutevaluering (nov. 2014)
A: Afsluttende ledelsesevaluering
Evalueringen vurderer den enkelte leders udvikling og den samlede udvikling af koncernrelevante ledelseskompetencer i ministeriet.
Evalueringen fungerer samtidig som en evaluering af Must Win Battle 3.

TITLER I PH.D.SERIEN:

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management

2. Thomas Basbøll
LIKENESS
A Philosophical Investigation

3. Morten Knudsen
Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse of moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000

4. Lars Bo Jeppesen
Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers

5. Barbara Dragsted
SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process

6. Jeanet Hardis
Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet

7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action

8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring

9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

10. Knut Arne Hovdal
De profesjonelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

11. Søren Jeppesen
Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach

12. Lars Frode Frederiksen
Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder

13. Martin Jes Iversen
The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988

14. Lars Pynt Andersen
The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony

15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning

16. Sof Thrane
The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks

17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca

18. S.J Valstad
Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets

20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice

21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation

22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis

23. Pernille Schnoor
Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv

24. Sidsel Fabech
Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser

25. Klavs Odgaard Christensen
Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada

26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations

27. Holger Højlund
Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003

28. Christine Mølgaard Frandsen
A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten

29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution?
Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe

2005

1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development

2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker

3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development

4. Søren Buhl Pedersen
Making space
An outline of place branding

5. Camilla Funck Ellehave
Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces

6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger

7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains

8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence

9. Norsk ph.d.

10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

Effectiveness of Grocer Media Advertising
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales

11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives

12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo

13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003

14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks

15 Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour

16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change

17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa

18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse

19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners

20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information

21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants

22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Proces-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv

23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis

24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser

25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees

26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions

27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgtes fornyende rolle

28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskræfter i fusion og opkøb

29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter

31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske
læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring

33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer

34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals

35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under
1. verdenskrig

36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery

37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance

3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production

4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures

5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj

6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China

7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff

8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactons in Anticipatory Knowledge

9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies

10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?

11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy

12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks

13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedeværer i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst

14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case

15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets

16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa

17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)

18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania

2007

1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus

2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices

3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"

4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur

5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective

6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships

7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance

8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer

9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays

10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredshedsmålinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv

12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry

13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sameksistens i værdibaseret ledelse!

14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing

15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing

16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation

17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets

18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation

19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia

20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informationsteknologi

21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis

22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring

23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere

24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC

25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice

26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective

27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45

28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

on the WWW – an implementation and evaluation

29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative

30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?

31. Christina Holm-Petersen
Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion

32. Hans Peter Olsen
Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing

33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain

34. Peter Aagaard
Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde

35. Yun Mi Antorini
Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community

36. Joachim Lynggaard Boll
Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives

2008

1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity

2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions

3. Marius Brostrøm Kousgaard
Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren

4. Irene Skovgaard Smith
Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations

5. Anders Rom
Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology

6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms

7. Morten Schnack
Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling

8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano

9. Lise Justesen
Kunsten at skrive revisionsrapporter. En beretning om forvaltningsrevisionens beretninger

10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s

11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives

13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work

14. Satu Reijonen
Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment

15. Ilduara Busta
Corporate Governance in Banking
A European Study

16. Kristian Anders Hvass
A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry

17. Trine Paludan
De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv

18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice

19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation

20. Lars Brømsøe Termansen
Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics

21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing

22. Frederikke Krogh-Meibom
The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times

23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS

24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers

25. Mads Vangkilde
Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective

26. Hubert Buch-Hansen
Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective

2009

1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours

2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice

3. Chris Nøkkentved
Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management

4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv

6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee

7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers

8. Jens Forssbæck
Essays on market discipline in commercial and central banking

9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?

10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry

11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.

12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services:
Shaping of user engagements

13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities

14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser

15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business

16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context

17. Dorte Hermansen
"Living the brand" som en brandorienteret dialogisk praxis:
Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft

18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity

19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?

20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector

21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management

22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse

23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

24. Christian Scheuer
Employers meet employees
Essays on sorting and globalization

25. Rasmus Johnsen
The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity

26. Ha Thi Van Pham
Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms:
Evidence from Vietnam

27. Henriette Balieu
Kontrolbegrebets betydning for kausativalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse

2010

1. Yen Tran
Organizing Innovationin Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value

2. Anders Raastrup Kristensen
Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management

3. Margrét Sigrún Sigurdardottir
Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry

4. Ásta Dis Óladóttir
Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management

5. Christine Secher
E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf

6. Marianne Stang Våland
What we talk about when we talk about space:
End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design

7. Rex Degnegaard
Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform

8. Ulrik Schultz Brix
Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet

9. Jan Ole Similä
Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter

10. Susanne Boch Waldorff
Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse

11. Brian Kane
Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance

12. Lars Ohnemus
Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts

13. Jesper Schlamovitz
Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter

14. Tommy Moesby-Jensen
Det faktiske livs forbindtlighed
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger

15. Christian Fich
Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder

17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy

18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere

19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i senmodernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarepraksisser

20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival

21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective

22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work

23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen

24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire

25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry

26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation

27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan

28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position

29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study

30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective

31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft

32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting

33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity

34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyring i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikkampagners styringspotentiale

35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care

37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development
Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme

38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet
Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch
A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry

2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice

3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin
– en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality

4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation

5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication

6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership:
Effect on Strategic Management and Performance

7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation

8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland

9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication

10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers

12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering
Humanitarian Discourse in the age of Mediatization

13. Thorsten Mikkelsen
Personligsheds indflydelse på forretningsrelationer

14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen udover "the tipping point"?
– en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner

15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making

16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed
Social innovation i en forretningsmæssig kontekst

17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries

18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

integration in the process of product innovation

19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Icelands's Financial Collapse

20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets

21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts

22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them

23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration

24. Justine Grønbæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010

25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action

26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China

27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse

28. Monica Viken
Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett

29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon

30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization

31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling

32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk

33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets

2012

1. Peter Holm Andreasen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach

2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment

3. Line Kirkegaard
Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv

4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS

5. Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958

6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries

7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory

8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture

10. Carina Christine Skovmøller
CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og meningsskabelse i relation til CSR ud fra en intern optik

11. Michael Tell
Fradragsbeskæring af selskabers finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11, 11B og 11C

12. Morten Holm
Customer Profitability Measurement Models
Their Merits and Sophistication across Contexts

13. Katja Joo Dyppel
Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret

14. Esben Anton Schultz
Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data

15. Carina Risvig Hansen
"Contracts not covered, or not fully covered, by the Public Sector Directive"

16. Anja Svejgaard Pors
Iværksættelse af kommunikation
- patientfigurer i hospitalets strategiske kommunikation

17. Frans Bévort
Making sense of management with logics
An ethnographic study of accountants who become managers

18. René Kallestrup
The Dynamics of Bank and Sovereign Credit Risk

19. Brett Crawford
Revisiting the Phenomenon of Interests in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of Commerce

20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance

21. Arne Stjernholm Madsen
The evolution of innovation strategy
Studied in the context of medical device activities at the pharmaceutical company Novo Nordisk A/S in the period 1980-2008

22. Jacob Holm Hansen
Is Social Integration Necessary for Corporate Branding?
A study of corporate branding strategies at Novo Nordisk

23. Stuart Webber
Corporate Profit Shifting and the Multinational Enterprise

24. Helene Ratner
Promises of Reflexivity
Managing and Researching Inclusive Schools

25. Therese Strand
The Owners and the Power: Insights from Annual General Meetings

26. Robert Gavin Strand
In Praise of Corporate Social Responsibility Bureaucracy

27. Nina Sormunen
Auditor's going-concern reporting
Reporting decision and content of the report

28. John Bang Mathiasen
Learning within a product development working practice:
- an understanding anchored in pragmatism

29. Philip Holst Riis
Understanding Role-Oriented Enterprise Systems: From Vendors to Customers

30. Marie Lisa Dacanay
Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and Stakeholder Theory

31. Fumiko Kano Glückstad
Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge

32. Henrik Barslund Fosse
Empirical Essays in International Trade

33. Peter Alexander Albrecht
Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone

34. Maja Rosenstock
CSR - hvor svært kan det være? Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi

35. Jeanette Rasmussen
Tweens, medier og forbrug
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug

36. Ib Tunby Gulbrandsen
'This page is not intended for a US Audience'
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.

37. Kasper Aalling Teilmann
Interactive Approaches to Rural Development

38. Mette Mogensen
The Organization(s) of Well-being and Productivity
(Re)assembling work in the Danish Post

39. Søren Friis Møller
From Disinterestedness to Engagement
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector

40. Nico Peter Berhausen
Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks

41. Balder Onarheim
Creativity under Constraints
Creativity as Balancing 'Constrainedness'

42. Haoyong Zhou
Essays on Family Firms

43. Elisabeth Naima Mikkelsen
Making sense of organisational conflict
An empirical study of enacted sensemaking in everyday conflict at work

2013

1. Jacob Lyngsie
Entrepreneurship in an Organizational Context

2. Signe Groth-Brodersen
Fra ledelse til selvet
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv

3. Nis Høyrup Christensen
Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China

4. Christian Edelvold Berg
As a matter of size
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS

5. Christine D. Isakson
Coworker Influence and Labor Mobility
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry

6. Niels Joseph Jerne Lennon
Accounting Qualities in Practice
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control

7. Shannon O'Donnell
Making Ensemble Possible
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance

8. Robert W. D. Veitch
Access Decisions in a Partly-Digital World
Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music

9. Marie Mathiesen
Making Strategy Work
An Organizational Ethnography

10. Arisa Shollo
The role of business intelligence in organizational decision-making

11. Mia Kaspersen
The construction of social and environmental reporting

12. Marcus Møller Larsen
The organizational design of offshoring

13. Mette Ohm Rørdam
EU Law on Food Naming
The prohibition against misleading names in an internal market context

14. Hans Peter Rasmussen
GIV EN GED!
Kan giver-idealtyper forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?

15. Ruben Schachtenhaufen
Fonetisk reduktion i dansk

16. Peter Koerver Schmidt
Dansk CFC-beskatning
I et internationalt og komparativt perspektiv

17. Morten Froholdt
Strategi i den offentlige sektor
En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser

18. Annette Camilla Sjørup
Cognitive effort in metaphor translation
An eye-tracking and key-logging study

19. Tamara Stucchi
The Internationalization of Emerging Market Firms:
A Context-Specific Study

20. Thomas Lopdrup-Hjorth
"Let's Go Outside":
The Value of Co-Creation

21. Ana Alačovska
Genre and Autonomy in Cultural Production
The case of travel guidebook production

22. Marius Gudmand-Høyer
Stemningssindssygdommenes historie i det 19. århundrede
Omtydningen af melankolien og manien som bipolære stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelseslivs relative autonomi.
En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse

23. Lichen Alex Yu
Fabricating an S&OP Process
Circulating References and Matters of Concern

24. Esben Alfort
The Expression of a Need
Understanding search

25. Trine Pallesen
Assembling Markets for Wind Power
An Inquiry into the Making of Market Devices

26. Anders Koed Madsen
Web-Visions
Repurposing digital traces to organize social attention

27. Lærke Højgaard Christiansen
BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS

28. Tommy Kjær Lassen
EGENTLIG SELVLEDELSE
En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement

29. Morten Rossing
Local Adaption and Meaning Creation in Performance Appraisal

30. Søren Obed Madsen
Lederen som oversætter
Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde

31. Thomas Høgenhaven
Open Government Communities
Does Design Affect Participation?

32. Kirstine Zinck Pedersen
Failsafe Organizing?
A Pragmatic Stance on Patient Safety

33. Anne Petersen
Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde
En institutionsetnografisk undersøgelse af hverdagen i psykiatriske organisationer

34. Didde Maria Humle
Fortællinger om arbejde

35. Mark Holst-Mikkelsen
Strategieksekvering i praksis
– barrierer og muligheder!

36. Malek Maalouf
Sustaining lean
Strategies for dealing with organizational paradoxes

37. Nicolaj Tofte Brenneche
Systemic Innovation In The Making
The Social Productivity of Cartographic Crisis and Transitions in the Case of SEEIT

38. Morten Gylling
The Structure of Discourse
A Corpus-Based Cross-Linguistic Study

39. Binzhang YANG
Urban Green Spaces for Quality Life
- Case Study: the landscape architecture for people in Copenhagen

40. Michael Friis Pedersen
Finance and Organization:
The Implications for Whole Farm Risk Management

41. Even Fallan
Issues on supply and demand for environmental accounting information

42. Ather Nawaz
Website user experience
A cross-cultural study of the relation between users´ cognitive style, context of use, and information architecture of local websites

43. Karin Beukel
The Determinants for Creating Valuable Inventions

44. Arjan Markus
External Knowledge Sourcing and Firm Innovation
Essays on the Micro-Foundations of Firms' Search for Innovation

2014

1. Solon Moreira
Four Essays on Technology Licensing and Firm Innovation

2. Karin Strzeletz Ivertsen
Partnership Drift in Innovation Processes
A study of the Think City electric car development

3. Kathrine Hoffmann Pii
Responsibility Flows in Patient-centred Prevention

4. Jane Bjørn Vedel
Managing Strategic Research
An empirical analysis of science-industry collaboration in a pharmaceutical company

5. Martin Gylling
Processuel strategi i organisationer
Monografi om dobbeltheden i tænkning af strategi, dels som vidensfelt i organisationsteori, dels som kunstnerisk tilgang til at skabe i erhvervsmæssig innovation

6. Linne Marie Lauesen
Corporate Social Responsibility in the Water Sector: How Material Practices and their Symbolic and Physical Meanings Form a Colonising Logic

7. Maggie Qiuzhu Mei
LEARNING TO INNOVATE: The role of ambidexterity, standard, and decision process

8. Inger Høedt-Rasmussen
Developing Identity for Lawyers Towards Sustainable Lawyering

9. Sebastian Fux
Essays on Return Predictability and Term Structure Modelling

10. Thorbjørn N. M. Lund-Poulsen
Essays on Value Based Management

11. Oana Brindusa Albu
Transparency in Organizing: A Performative Approach

12. Lena Olaison
Entrepreneurship at the limits

13. Hanne Sørum
DRESSED FOR WEB SUCCESS? An Empirical Study of Website Quality in the Public Sector

14. Lasse Folke Henriksen
Knowing networks How experts shape transnational governance

15. Maria Halbinger
Entrepreneurial Individuals Empirical Investigations into Entrepreneurial Activities of Hackers and Makers

16. Robert Spliid
Kapitalfondenes metoder og kompetencer

17. Christiane Stelling
Public-private partnerships & the need, development and management of trusting A processual and embedded exploration

18. Marta Gasparin
Management of design as a translation process

19. Kåre Moberg
Assessing the Impact of Entrepreneurship Education From ABC to PhD

20. Alexander Cole
Distant neighbors Collective learning beyond the cluster

21. Martin Møller Boje Rasmussen
Is Competitiveness a Question of Being Alike? How the United Kingdom, Germany and Denmark Came to Compete through their Knowledge Regimes from 1993 to 2007

22. Anders Ravn Sørensen
Studies in central bank legitimacy, currency and national identity Four cases from Danish monetary history

23. Nina Bellak
Can Language be Managed in International Business? Insights into Language Choice from a Case Study of Danish and Austrian Multinational Corporations (MNCs)

24. Rikke Kristine Nielsen
Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC The Case of 'Group Mindset' in Solar A/S.

25. Rasmus Koss Hartmann
User Innovation inside government Towards a critically performative foundation for inquiry

26. Kristian Gylling Olesen
Flertydig og emergerende ledelse i folkeskolen
Et aktør-netværksteoretisk ledelses-studie af politiske evalueringsreformers betydning for ledelse i den danske folkeskole

27. Troels Riis Larsen
Kampen om Danmarks omdømme 1945-2010
Omdømmearbejde og omdømmepolitik

28. Klaus Majgaard
Jagten på autenticitet i offentlig styring

29. Ming Hua Li
Institutional Transition and Organizational Diversity:
Differentiated internationalization strategies of emerging market state-owned enterprises

30. Sofie Blinkenberg Federspiel
IT, organisation og digitalisering:
Institutionelt arbejde i den kommunale digitaliseringsproces

31. Elvi Weinreich
Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig – er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?

32. Ellen Mølgaard Korsager
Self-conception and image of context in the growth of the firm – A Penrosian History of Fiberline Composites

33. Else Skjold
The Daily Selection

34. Marie Louise Conradsen
The Cancer Centre That Never Was
The Organisation of Danish Cancer Research 1949-1992

35. Virgilio Failla
Three Essays on the Dynamics of Entrepreneurs in the Labor Market

36. Nicky Nedergaard
Brand-Based Innovation
Relational Perspectives on Brand Logics and Design Innovation Strategies and Implementation

37. Mads Gjedsted Nielsen
Essays in Real Estate Finance

38. Kristin Martina Brandl
Process Perspectives on Service Offshoring

39. Mia Rosa Koss Hartmann
In the gray zone
With police in making space for creativity

40. Karen Ingerslev
Healthcare Innovation under The Microscope
Framing Boundaries of Wicked Problems

41. Tim Neerup Themsen
Risk Management in large Danish public capital investment programmes

2015

1. Jakob Ion Wille
Film som design
Design af levende billeder i film og tv-serier

2. Christiane Mossin
Interzones of Law and Metaphysics
Hierarchies, Logics and Foundations of Social Order seen through the Prism of EU Social Rights

3. Thomas Tøth
TRUSTWORTHINESS: ENABLING GLOBAL COLLABORATION
An Ethnographic Study of Trust, Distance, Control, Culture and Boundary Spanning within Offshore Outsourcing of IT Services

4. Steven Højlund
Evaluation Use in Evaluation Systems – The Case of the European Commission

5. Julia Kirch Kirkegaard
AMBIGUOUS WINDS OF CHANGE – OR FIGHTING AGAINST WINDMILLS IN CHINESE WIND POWER
A CONSTRUCTIVIST INQUIRY INTO CHINA'S PRAGMATICS OF GREEN MARKETISATION MAPPING CONTROVERSIES OVER A POTENTIAL TURN TO QUALITY IN CHINESE WIND POWER

6. Michelle Carol Antero
A Multi-case Analysis of the Development of Enterprise Resource Planning Systems (ERP) Business Practices

Morten Friis-Olivarius
The Associative Nature of Creativity

7. Mathew Abraham
New Cooperativism:
A study of emerging producer organisations in India

8. Stine Hedegaard
Sustainability-Focused Identity: Identity work performed to manage, negotiate and resolve barriers and tensions that arise in the process of constructing or ganizational identity in a sustainability context

9. Cecilie Glerup
Organizing Science in Society – the conduct and justification of resposible research

10. Allan Salling Pedersen
Implementering af ITIL® IT-governance - når best practice konflikter med kulturen Løsning af implementerings-problemer gennem anvendelse af kendte CSF i et aktionsforskningsforløb.

11. Nihat Misir
A Real Options Approach to Determining Power Prices

12. Mamdouh Medhat
MEASURING AND PRICING THE RISK OF CORPORATE FAILURES

13. Rina Hansen
Toward a Digital Strategy for Omnichannel Retailing

14. Eva Pallesen
In the rhythm of welfare creation
A relational processual investigation moving beyond the conceptual horizon of welfare management

15. Gouya Harirchi
In Search of Opportunities: Three Essays on Global Linkages for Innovation

16. Lotte Holck
Embedded Diversity: A critical ethnographic study of the structural tensions of organizing diversity

17. Jose Daniel Balarezo
Learning through Scenario Planning

18. Louise Pram Nielsen
Knowledge dissemination based on terminological ontologies. Using eye tracking to further user interface design.

19. Sofie Dam
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR INNOVATION AND SUSTAINABILITY TRANSFORMATION
An embedded, comparative case study of municipal waste management in England and Denmark

20. Ulrik Hartmyer Christiansen
Follwoing the Content of Reported Risk Across the Organization

21. Guro Refsum Sanden
Language strategies in multinational corporations. A cross-sector study of financial service companies and manufacturing companies.

22. Linn Gevoll
Designing performance management for operational level
- A closer look on the role of design choices in framing coordination and motivation

23. Frederik Larsen
Objects and Social Actions – on Second-hand Valuation Practices

24. Thorhildur Hansdottir Jetzek
The Sustainable Value of Open Government Data
Uncovering the Generative Mechanisms of Open Data through a Mixed Methods Approach

25. Gustav Toppenberg
Innovation-based M&A – Technological-Integration Challenges – The Case of Digital-Technology Companies

26. Mie Plotnikof
Challenges of Collaborative Governance
An Organizational Discourse Study of Public Managers' Struggles with Collaboration across the Daycare Area

27. Christian Garmann Johnsen
Who Are the Post-Bureaucrats? A Philosophical Examination of the Creative Manager, the Authentic Leader and the Entrepreneur

28. Jacob Brogaard-Kay
Constituting Performance Management A field study of a pharmaceutical company

29. Rasmus Ploug Jenle
Engineering Markets for Control: Integrating Wind Power into the Danish Electricity System

30. Morten Lindholst
Complex Business Negotiation: Understanding Preparation and Planning

31. Morten Grynings
TRUST AND TRANSPARENCY FROM AN ALIGNMENT PERSPECTIVE

32. Peter Andreas Norn
Byregimer og styringsevne: Politisk lederskab af store byudviklingsprojekter

33. Milan Miric
Essays on Competition, Innovation and Firm Strategy in Digital Markets

34. Sanne K. Hjordrup
The Value of Talent Management Rethinking practice, problems and possibilities

35. Johanna Sax
Strategic Risk Management – Analyzing Antecedents and Contingencies for Value Creation

36. Pernille Rydén
Strategic Cognition of Social Media

37. Mimmi Sjöklint
The Measurable Me - The Influence of Self-tracking on the User Experience

38. Juan Ignacio Staricco
Towards a Fair Global Economic Regime? A critical assessment of Fair Trade through the examination of the Argentinean wine industry

39. Marie Henriette Madsen
Emerging and temporary connections in Quality work

40. Yangfeng CAO
Toward a Process Framework of Business Model Innovation in the Global Context
Entrepreneurship-Enabled Dynamic Capability of Medium-Sized Multinational Enterprises

41. Carsten Scheibye
Enactment of the Organizational Cost Structure in Value Chain Configuration A Contribution to Strategic Cost Management

2016

1. Signe Sofie Dyrby
Enterprise Social Media at Work

2. Dorte Boesby Dahl
The making of the public parking attendant
Dirt, aesthetics and inclusion in public service work

3. Verena Girschik
Realizing Corporate Responsibility Positioning and Framing in Nascent Institutional Change

4. Anders Ørding Olsen
IN SEARCH OF SOLUTIONS
Inertia, Knowledge Sources and Diversity in Collaborative Problem-solving

5. Pernille Steen Pedersen
Udkast til et nyt copingbegreb
En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

6. Kerli Kant Hvass
Weaving a Path from Waste to Value: Exploring fashion industry business models and the circular economy

7. Kasper Lindskow
Exploring Digital News Publishing Business Models – a production network approach

8. Mikkel Mouritz Marfelt
The chameleon workforce: Assembling and negotiating the content of a workforce

9. Marianne Bertelsen
Aesthetic encounters
Rethinking autonomy, space & time in today's world of art

10. Louise Hauberg Wilhelmsen
EU PERSPECTIVES ON INTERNATIONAL COMMERCIAL ARBITRATION

11. Abid Hussain
On the Design, Development and Use of the Social Data Analytics Tool (SODATO): Design Propositions, Patterns, and Principles for Big Social Data Analytics

12. Mark Bruun
Essays on Earnings Predictability

13. Tor Bøe-Lillegraven
BUSINESS PARADOXES, BLACK BOXES, AND BIG DATA: BEYOND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY

14. Hadis Khonsary-Atighi
ECONOMIC DETERMINANTS OF DOMESTIC INVESTMENT IN AN OIL-BASED ECONOMY: THE CASE OF IRAN (1965-2010)

15. Maj Lervad Grasten
Rule of Law or Rule by Lawyers?
On the Politics of Translation in Global Governance

16. Lene Granzau Juel-Jacobsen
SUPERMARKEDETS MODUS OPERANDI – en hverdagssociologisk undersøgelse af forholdet mellem rum og handlen og understøtte relationsopbygning?

17. Christine Thalsgård Henriques
In search of entrepreneurial learning – Towards a relational perspective on incubating practices?

18. Patrick Bennett
Essays in Education, Crime, and Job Displacement

19. Søren Korsgaard
Payments and Central Bank Policy

20. Marie Kruse Skibsted
Empirical Essays in Economics of Education and Labor

21. Elizabeth Benedict Christensen
The Constantly Contingent Sense of Belonging of the 1.5 Generation Undocumented Youth
An Everyday Perspective

22. Lasse J. Jessen
Essays on Discounting Behavior and Gambling Behavior

23. Kalle Johannes Rose
Når stifterviljen dør…
Et retsøkonomisk bidrag til 200 års juridisk konflikt om ejendomsretten

24. Andreas Søeborg Kirkedal
Danish Stød and Automatic Speech Recognition

25. Ida Lunde Jørgensen
Institutions and Legitimations in Finance for the Arts

26. Olga Rykov Ibsen
An empirical cross-linguistic study of directives: A semiotic approach to the sentence forms chosen by British, Danish and Russian speakers in native and ELF contexts

27. Desi Volker
Understanding Interest Rate Volatility

28. Angeli Elizabeth Weller
Practice at the Boundaries of Business Ethics & Corporate Social Responsibility

29. Ida Danneskiold-Samsøe
Levende læring i kunstneriske organisationer
En undersøgelse af læringsprocesser mellem projekt og organisation på Aarhus Teater

30. Leif Christensen
Quality of information – The role of internal controls and materiality

31. Olga Zarzecka
Tie Content in Professional Networks

32. Henrik Mahncke
De store gaver
- Filantropiens gensidighedsrelationer i teori og praksis

33. Carsten Lund Pedersen
Using the Collective Wisdom of Frontline Employees in Strategic Issue Management

34. Yun Liu
Essays on Market Design

35. Denitsa Hazarbassanova Blagoeva
The Internationalisation of Service Firms

36. Manya Jaura Lind
Capability development in an off-shoring context: How, why and by whom

37. Luis R. Boscán F.
Essays on the Design of Contracts and Markets for Power System Flexibility

38. Andreas Philipp Distel
Capabilities for Strategic Adaptation: Micro-Foundations, Organizational Conditions, and Performance Implications

39. Lavinia Bleoca
The Usefulness of Innovation and Intellectual Capital in Business Performance: The Financial Effects of Knowledge Management vs. Disclosure

40. Henrik Jensen
Economic Organization and Imperfect Managerial Knowledge: A Study of the Role of Managerial Meta-Knowledge in the Management of Distributed Knowledge

41. Stine Mosekjær
The Understanding of English Emotion Words by Chinese and Japanese Speakers of English as a Lingua Franca An Empirical Study

42. Hallur Tor Sigurdarson
The Ministry of Desire - Anxiety and entrepreneurship in a bureaucracy

43. Kätlin Pulk
Making Time While Being in Time
A study of the temporality of organizational processes

44. Valeria Giacomin
Contextualizing the cluster Palm oil in Southeast Asia in global perspective (1880s–1970s)

45. Jeanette Willert
Managers' use of multiple Management Control Systems: The role and interplay of management control systems and company performance

46. Mads Vestergaard Jensen
Financial Frictions: Implications for Early Option Exercise and Realized Volatility

47. Mikael Reimer Jensen
Interbank Markets and Frictions

48. Benjamin Faigen
Essays on Employee Ownership

49. Adela Michea
Enacting Business Models
An Ethnographic Study of an Emerging Business Model Innovation within the Frame of a Manufacturing Company.

50. Iben Sandal Stjerne
Transcending organization in temporary systems
Aesthetics' organizing work and employment in Creative Industries

51. Simon Krogh
Anticipating Organizational Change

52. Sarah Netter
Exploring the Sharing Economy

53. Lene Tolstrup Christensen
State-owned enterprises as institutional market actors in the marketization of public service provision:
A comparative case study of Danish and Swedish passenger rail 1990–2015

54. Kyoung(Kay) Sun Park
Three Essays on Financial Economics

2017

1. Mari Bjerck
Apparel at work. Work uniforms and women in male-dominated manual occupations.

2. Christoph H. Flöthmann
Who Manages Our Supply Chains? Backgrounds, Competencies and Contributions of Human Resources in Supply Chain Management

3. Aleksandra Anna Rzeźnik
Essays in Empirical Asset Pricing

4. Claes Bäckman
Essays on Housing Markets

5. Kirsti Reitan Andersen
Stabilizing Sustainability in the Textile and Fashion Industry

6. Kira Hoffmann
Cost Behavior: An Empirical Analysis of Determinants and Consequences of Asymmetries

7. Tobin Hanspal
Essays in Household Finance

8. Nina Lange
Correlation in Energy Markets

9. Anjum Fayyaz
Donor Interventions and SME Networking in Industrial Clusters in Punjab Province, Pakistan

10. Magnus Paulsen Hansen
Trying the unemployed. Justification and critique, emancipation and coercion towards the 'active society'. A study of contemporary reforms in France and Denmark

11. Sameer Azizi
Corporate Social Responsibility in Afghanistan
– a critical case study of the mobile telecommunications industry

12. Malene Myhre
The internationalization of small and medium-sized enterprises: A qualitative study

13. Thomas Presskorn-Thygesen
The Significance of Normativity – Studies in Post-Kantian Philosophy and Social Theory

14. Federico Clementi
Essays on multinational production and international trade

15. Lara Anne Hale
Experimental Standards in Sustainability Transitions: Insights from the Building Sector

16. Richard Pucci
Accounting for Financial Instruments in an Uncertain World Controversies in IFRS in the Aftermath of the 2008 Financial Crisis

17. Sarah Maria Denta
Kommunale offentlige private partnerskaber Regulering I skyggen af Farumsagen

18. Christian Östlund
Design for e-training

19. Amalie Martinus Hauge
Organizing Valuations – a pragmatic inquiry

20. Tim Holst Celik
Tension-filled Governance? Exploring the Emergence, Consolidation and Reconfiguration of Legitimatory and Fiscal State-crafting

21. Christian Bason
Leading Public Design: How managers engage with design to transform public governance

22. Davide Tomio
Essays on Arbitrage and Market Liquidity

23. Simone Stæhr
Financial Analysts' Forecasts Behavioral Aspects and the Impact of Personal Characteristics

24. Mikkel Godt Gregersen
Management Control, Intrinsic Motivation and Creativity – How Can They Coexist

25. Kristjan Johannes Suse Jespersen
Advancing the Payments for Ecosystem Service Discourse Through Institutional Theory

26. Kristian Bondo Hansen
Crowds and Speculation: A study of crowd phenomena in the U.S. financial markets 1890 to 1940

27. Lars Balslev
Actors and practices – An institutional study on management accounting change in Air Greenland

28. Sven Klingler
Essays on Asset Pricing with Financial Frictions

29. Klement Ahrensbach Rasmussen
Business Model Innovation The Role of Organizational Design

30. Giulio Zichella
Entrepreneurial Cognition. Three essays on entrepreneurial behavior and cognition under risk and uncertainty

31. Richard Ledborg Hansen
En forkærlighed til det eksisterende – mellemlederens oplevelse af forandringsmodstand i organisatoriske forandringer

32. Vilhelm Stefan Holsting
Militært chefvirke: Kritik og retfærdiggørelse mellem politik og profession

33. Thomas Jensen
Shipping Information Pipeline: An information infrastructure to improve international containerized shipping

34. Dzmitry Bartalevich
Do economic theories inform policy? Analysis of the influence of the Chicago School on European Union competition policy

35. Kristian Roed Nielsen
Crowdfunding for Sustainability: A study on the potential of reward-based crowdfunding in supporting sustainable entrepreneurship

36. Emil Husted
There is always an alternative: A study of control and commitment in political organization

37. Anders Ludvig Sevelsted
Interpreting Bonds and Boundaries of Obligation. A genealogy of the emergence and development of Protestant voluntary social work in Denmark as shown through the cases of the Copenhagen Home Mission and the Blue Cross (1850 – 1950)

38. Niklas Kohl
Essays on Stock Issuance

39. Maya Christiane Flensborg Jensen
BOUNDARIES OF PROFESSIONALIZATION AT WORK An ethnography-inspired study of care workers' dilemmas at the margin

40. Andreas Kamstrup
Crowdsourcing and the Architectural Competition as Organisational Technologies

41. Louise Lyngfeldt Gorm Hansen
Triggering Earthquakes in Science, Politics and Chinese Hydropower - A Controversy Study

2018

1. Vishv Priya Kohli
Combatting Falsifi cation and Counterfeiting of Medicinal Products in the E uropean Union – A Legal Analysis

2. Helle Haurum
Customer Engagement Behavior in the context of Continuous Service Relationships

3. Nis Grünberg
The Party -state order: Essays on China's political organization and political economic institutions

4. Jesper Christensen
A Behavioral Theory of Human Capital Integration

5. Poula Marie Helth
Learning in practice

6. Rasmus Vendler Toft-Kehler
Entrepreneurship as a career? An investigation of the relationship between entrepreneurial experience and entrepreneurial outcome

7. Szymon Furtak
Sensing the Future: Designing sensor-based predictive information systems for forecasting spare part demand for diesel engines

8. Mette Brehm Johansen
Organizing patient involvement. An ethnographic study

9. Iwona Sulinska
Complexities of Social Capital in Boards of Directors

10. Cecilie Fanøe Petersen
Award of public contracts as a means to conferring State aid: A legal analysis of the interface between public procurement law and State aid law

11. Ahmad Ahmad Barirani
Three Experimental Studies on Entrepreneurship

12. Carsten Allerslev Olsen
Financial Reporting Enforcement: Impact and Consequences

13. Irene Christensen
New product fumbles – Organizing for the Ramp-up process

14. Jacob Taarup-Esbensen
Managing communities – Mining MNEs' community risk management practices

15. Lester Allan Lasrado
Set-Theoretic approach to maturity models

16. Mia B. Münster
Intention vs. Perception of Designed Atmospheres in Fashion Stores

17. Anne Sluhan
Non-Financial Dimensions of Family Firm Ownership: How Socioemotional Wealth and Familiness Influence Internationalization

18. Henrik Yde Andersen
Essays on Debt and Pensions

19. Fabian Heinrich Müller
Valuation Reversed – When Valuators are Valuated. An Analysis of the Perception of and Reaction to Reviewers in Fine-Dining

20. Martin Jarmatz
Organizing for Pricing

21. Niels Joachim Christfort Gormsen
Essays on Empirical Asset Pricing

22. Diego Zunino
Socio-Cognitive Perspectives in Business Venturing

23. Benjamin Asmussen
Networks and Faces between Copenhagen and Canton, 1730-1840

24. Dalia Bagdziunaite
Brains at Brand Touchpoints A Consumer Neuroscience Study of Information Processing of Brand Advertisements and the Store Environment in Compulsive Buying

25. Erol Kazan
Towards a Disruptive Digital Platform Model

26. Andreas Bang Nielsen
Essays on Foreign Exchange and Credit Risk

27. Anne Krebs
Accountable, Operable Knowledge Toward Value Representations of Individual Knowledge in Accounting

28. Matilde Fogh Kirkegaard
A firm- and demand-side perspective on behavioral strategy for value creation: Insights from the hearing aid industry

29. Agnieszka Nowinska
SHIPS AND RELATION-SHIPS Tie formation in the sector of shipping intermediaries in shipping

30. Stine Evald Bentsen
The Comprehension of English Texts by Native Speakers of English and Japanese, Chinese and Russian Speakers of English as a Lingua Franca. An Empirical Study.

31. Stine Louise Daetz
Essays on Financial Frictions in Lending Markets

32. *Christian Skov Jensen*
Essays on Asset Pricing

33. Anders Kryger
Aligning future employee action and corporate strategy in a resource-scarce environment

34. Maitane Elorriaga-Rubio
The behavioral foundations of strategic decision-making: A contextual perspective

35. Roddy Walker
Leadership Development as Organisational Rehabilitation: Shaping Middle-Managers as Double Agents

36. Jinsun Bae
Producing Garments for Global Markets Corporate social responsibility (CSR) in Myanmar's export garment industry 2011–2015

37. Queralt Prat-i-Pubill
Axiological knowledge in a knowledge driven world. Considerations for organizations.

38. Pia Mølgaard
Essays on Corporate Loans and Credit Risk

39. Marzia Aricò
Service Design as a Transformative Force: Introduction and Adoption in an Organizational Context

40. Christian Dyrlund Wåhlin-Jacobsen
Constructing change initiatives in workplace voice activities Studies from a social interaction perspective

41. Peter Kalum Schou
Institutional Logics in Entrepreneurial Ventures: How Competing Logics arise and shape organizational processes and outcomes during scale-up

42. Per Henriksen
Enterprise Risk Management Rationaler og paradokser i en moderne ledelsesteknologi

43. Maximilian Schellmann
The Politics of Organizing Refugee Camps

44. Jacob Halvas Bjerre
Excluding the Jews: The Aryanization of Danish-German Trade and German Anti-Jewish Policy in Denmark 1937-1943

45. Ida Schrøder
Hybridising accounting and caring: A symmetrical study of how costs and needs are connected in Danish child protection work

46. Katrine Kunst
Electronic Word of Behavior: Transforming digital traces of consumer behaviors into communicative content in product design

47. Viktor Avlonitis
Essays on the role of modularity in management: Towards a unified perspective of modular and integral design

48. Anne Sofie Fischer
Negotiating Spaces of Everyday Politics: -An ethnographic study of organizing for social transformation for women in urban poverty, Delhi, India

2019

1. Shihan Du
   ESSAYS IN EMPIRICAL STUDIES BASED ON ADMINISTRATIVE LABOUR MARKET DATA

2. Mart Laatsit
   Policy learning in innovation policy: A comparative analysis of European Union member states

3. Peter J. Wynne
   Proactively Building Capabilities for the Post-Acquisition Integration of Information Systems

4. Kalina S. Staykova
   Generative Mechanisms for Digital Platform Ecosystem Evolution

5. Ieva Linkeviciute
   Essays on the Demand-Side Management in Electricity Markets

6. Jonatan Echebarria Fernández
   Jurisdiction and Arbitration Agreements in Contracts for the Carriage of Goods by Sea – Limitations on Party Autonomy

7. Louise Thorn Bøttkjær
   Votes for sale. Essays on clientelism in new democracies.

8. Ditte Vilstrup Holm
   The Poetics of Participation: the organizing of participation in contemporary art

9. Philip Rosenbaum
   Essays in Labor Markets – Gender, Fertility and Education

10. Mia Olsen
    Mobile Betalinger - Succesfaktorer og Adfærdsmæssige Konsekvenser

11. Adrián Luis Mérida Gutiérrez
    Entrepreneurial Careers: Determinants, Trajectories, and Outcomes

12. Frederik Regli
    Essays on Crude Oil Tanker Markets

13. Cancan Wang
    Becoming Adaptive through Social Media: Transforming Governance and Organizational Form in Collaborative E-government

14. Lena Lindbjerg Sperling
    Economic and Cultural Development: Empirical Studies of Micro-level Data

15. Xia Zhang
    Obligation, face and facework: An empirical study of the communicative act of cancellation of an obligation by Chinese, Danish and British business professionals in both L1 and ELF contexts

16. Stefan Kirkegaard Sløk-Madsen
    Entrepreneurial Judgment and Commercialization

17. Erin Leitheiser
    The Comparative Dynamics of Private Governance
    The case of the Bangladesh Ready-Made Garment Industry

18. Lone Christensen
    STRATEGIIMPLEMENTERING: STYRINGSBESTRÆBELSER, IDENTITET OG AFFEKT

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina

1999

3. Mogens Bjerre
Key Account Management of Complex Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry

2000

4. Lotte Darsø
Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads

2001

5. Peter Hobolt Jensen
Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Network

2002

6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human

7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis

9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the re searcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
Fundamental Signs and Significance effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding

2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens