

Ledelse og autoritet i interaktion

En interaktionsbaseret undersøgelse af autoritet i ledelse i praksis

Kempka Jensen, Maibrith

Document Version

Final published version

Publication date:

2020

License

Unspecified

Citation for published version (APA):

Kempka Jensen, M. (2020). *Ledelse og autoritet i interaktion: En interaktionsbaseret undersøgelse af autoritet i ledelse i praksis*. Copenhagen Business School [Phd]. PhD Series No. 20.2020

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 24. Apr. 2025



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

WWW.CBS.DK

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93956-50-6
Online ISBN: 978-87-93956-51-3

LEDELSE OG AUTORITET I INTERAKTION - EN INTERAKTIONSBASERET UNDERSØGELSE AF AUTORITET I LEDELSE I PRAKSIS

PhD Series 20.2020

Maibrith Kempka Jensen

LEDELSE OG AUTORITET I INTERAKTION

**- EN INTERAKTIONSBASERET UNDERSØGELSE AF
AUTORITET I LEDELSE I PRAKSIS**

CBS PhD School

PhD Series 20.2020

CBS  COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Ledelse og autoritet i interaktion

- En interaktionsbaseret undersøgelse af autoritet i ledelse i praksis

Maibrith Kempka Jensen

Vejleder: Lektor og viceinstituteder, Lise Justesen
Department of Organization, Copenhagen Business School

Instituteder, Signe Vikkelsø
Department of Organization, Copenhagen Business School

CBS PhD School

Antal ord: 84.883

Maibrith Kempka Jensen
Ledelse og autoritet i interaktion - En interaktionsbaseret
undersøgelse af autoritet i ledelse i praksis

1st edition 2020
PhD Series 20.2020

© Maibrith Kempka Jensen

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93956-50-6
Online ISBN: 978-87-93956-51-3

The CBS PhD School is an active and international research environment at Copenhagen Business School for PhD students working on theoretical and empirical research projects, including interdisciplinary ones, related to economics and the organisation and management of private businesses, as well as public and voluntary institutions, at business, industry and country level.

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.

Tilkendegivelser

En særlig tak..

Til MT Højgaard A/S for at have taget initiativet til en erhvervs-ph.d. om emnet ledelse og for at have ansat mig til at skrive den. En særlig tak til Bruno Lauritzen, der som virksomhedsvejleder altid stod klar til at besvare spørgsmål og forklare sammenhænge. Tak til kollegerne i HR, som beredvilligt inddrog mig i deres arbejde og deres tanker om ledelse. Tak til kollegerne på byggepladserne, der altid tog imod mig med venlighed og respekt, og for at lade mig følge dem i alverdens situationer og for at svare på alle mine spørgsmål. Også en særlig tak til Helle Bro Krogen for at indlemme mig i hverdagen i topledelsen i en stor koncern som MTH Group. Og endelig til Ann-Louise Elkjær, som mødte mit projekt med fornyet energi og tilbød mig et skrivebord, også efter kontraktens udløb.

Tak til Lise Justesen, der som min hovedvejleder har påtaget sig en stor opgave i at tøjle alle mine mange idéer, for at forholde dig til mit materiale med grundighed og for din tapperhed: Du har læst uendelig megen tekst med dårlig kommasætning! Også tak for din altid anerkendende tilgang, som skaber tryghed til at prøve nye tanker af. Tak til Signe Vikkelsø, som meget direkte konfronterede mig med; "Maibrith, du er meget god til at få nye idéer. Men nu er det ikke tid til flere nye idéer, nu handler det om at få skrevet analysen ud i sin fulde længde, og den må du vise mig næste gang vi mødes. Ikke flere idéer nu." Det var præcis den slags konsekvente udmeldinger, der hjalp mig videre.

Tak til Mie Plotnikof og Sverre Spoelstra for grundig og konstruktiv feedback på mit work-in-progress-seminar 2. En særlig tak til dig, Sverre, for din tilgængelighed, sparring og gode henvisninger til litteratur i arbejdet med at blive klogere på et koncept som autoritet i relation til ledelse.

Tak til IOA for den sympatiske, faglige, humoristiske og kollegiale kultur, jeg har mødt her, som gør sparring til en mulighed og gør forskningen endnu bedre. I den forbindelse, særligt en tak til ph.d.-gruppen på IOA, som er arnestedet for faglig sparring, nye idéer, kvalitetssikrende datasessions, gode og dårlige jokes og generøs solidaritet og opbakning. Til Signe Bruskin, min kontor-makker, tak for mange gode samtaler, for teoretisk og metodisk sparring, for frokoster for åben terrassedør og for god stemning. Og tak for dine barista-skills, som jeg har nydt godt af i de lange skrivetimer. Den generøsitet, som du og kollegerne i ph.d.-gruppen viser i dagligdagen, er lærerig og giver IOA et særligt DNA, som bemærkes i de fjerne afkroge af CBS.

Endelig en helt utrolig stor tak til Agnete, som tappert har holdt sammen på enderne på hjemmefronten, mens jeg har arbejdet med ph.d.-projektet. Uden dig var denne afhandling ikke blevet en realitet. Tak for din opbakning, opmuntring og for at tilskynde til at realisere denne drøm. Tak til Alfred, selvom du ikke forstår det endnu, for at hjælpe med at skrive ph.d.'en med dine små tast på keyboardet og for, med dit liv, at sætte ting i perspektiv.

RESUME

Denne afhandling er en undersøgelse af ledelse, som det gøres i praksis, i en kompleks og tværfaglig kontekst præget af situationer med forskellighed og dilemmaer. Afhandlingen belyser det praktiske ledelsesarbejde, der opstår i det daglige arbejde med at omdanne en *byggeplan* til en praktisk *byggeproces*, i en given case-virksomhed. Afhandlingen viser blandt andet, hvordan *autoritet* udgør et centralt aspekt af ledelse, og ligeledes hvordan autoriteten opstår og udfolder sig på baggrund af både formelle hierarkiske (mikro-strukturelle), og mindre formelle vilkår. Der belyses altså en spænding, ift. autoritet, som ikke på samme måde kan genfindes i nyere ledelseslitteratur. Her fokuseres ofte på autoriteten som *enten* meget hierarkisk, positionel forankret, eller som noget der opstår som et resultat af interaktion og som dermed i udgangspunktet er uafhængig af hierarki og struktur. På baggrund af denne diskrepans valgte jeg i denne afhandling at genbesøge 'autoritet' som et centralt aspekt af ledelse.

Undersøgelsen er gennemført som et case-studie, hvor ledelse og autoritet undersøges loyalt med udgangspunkt i empiriske data fra praksis. Disse data er indsamlet i en stor, dansk entreprenørvirksomhed, der udfører bygge- og anlægsopgaver. Denne kontekst er præget af en høj grad af kompleksitet, tværfaglighed og derved forskellighed, dilemmaer og et uklart autoritetshierarki. Den ekstreme kompleksitet som forefindes i mange byggeprocesser "sætter tingene på spidsen", og virksomheden udgør dermed en optimal case-virksomhed i forhold til at få øje på og analysere ledelse og autoritet, som det sker sig i praksis.

Afhandlingen har sit udspring i interaktionismen (Mik-Meyer & Järvinen, 2005), der anskuer ledelse som noget, der opstår i interaktionen mellem mennesker og

mellem mennesker og deres kontekst. Derudover bygger afhandlingen på en post-heroisk *as-practice* ledelsesforståelse (Carroll, Levy & Richmond, 2008; Denis et al., 2010, Denis et al., 2012; Raelin, 2016), der kalder på undersøgende, empiriske og praksisnære analyser af ledelse.

Afhandlingen indledes med et introduktionskapitel, hvor case, forskningsspørgsmål og underspørgsmål præsenteres. Derefter følger et litteratur-review, der redegør for tre forskellige tilgange til forståelsen af ledelse og autoritet i nyere ledelsesteori. Reviewet viser, hvordan autoriteten i de forskellige tilgange anskues forskelligt og hvordan et begreb om autoritet nedtones i nogle tilgange fremfor andre. Dernæst følger et teorikapitel, hvor afhandlingen positioneres i interaktionismen og mere specifikt inden for *leadership-as-practice* feltet, ligesom centrale begreber og analysebegreber præsenteres. Dette efterfølges af et metodekapitel, som redegør for casen, metodevalg og fravalg, det empiriske materiale, analysestrategi og etiske overvejelser i forbindelse hermed. I afhandlingens tre analysekapitler belyses både konteksten for ledelse og ledere i konteksten, ligesom der stilles skarpt på hvordan ledelse *sker* i denne praksis ud fra praksisnære analyser af de empiriske data.

Analysekapitel 5 fokuserer på, hvilke idealer og forestillinger om ledelse HR-personalet i case-virksomheden giver udtryk for gennem en problematisering af nuværende ledere og ledelse i virksomheden. Analysen viser, hvordan en "rigtig leder" forstås som blandt andet meningsgivende, én, der skaber motivation og engagement, én, der fokuserer på medarbejderen som menneske, og én, som er autentisk. Analysen viser også, hvordan HR-personalet vurderer virksomhedens ledere gennem brug af værdiladede dikotomier om det at udøve *leadership* vs. *management* eller at være *forretningsorienteret* vs. *projektorienteret*. I relation til HR's ledelsesforståelse argumenteres der for, at der opstår en form for individualisering, hvor eksempelvis resultater og medarbejders motivation tilskrives lederen som en direkte afledt effekt af lederens evner og indsats i

forbindelse med at lede. Om autoriteten konkluderes det, at autoriteten primært ligger hos lederen, som er positionelt forankret, for eksempel via en leders position i det organisatoriske hierarki.

Analysekapitel 6 fokuserer på ledelse og autoritet, som det opstår og udfolder sig i interaktionen i praksis i en kontekst, der er præget af en høj grad af kompleksitet, tværfaglighed, dilemmaer og et uklart autoritetshierarki. Analysen viser hvordan ledelse hænger sammen med evnen til at definere situationen og hvordan autoritet bliver centralt i denne henseende. I forhandlingen om autoritet fungerer et objekt som tidsplanen i høj grad som et konstituerende objekt i interaktionen (Kuhn, 2008). Tidsplanen fungerer som et autoritetsstabiliserende objekt i interaktionen, samtidig med at den ikke bare fungerer som en fast forankring af et klart og tydeligt autoritetshierarki. Analysen viser, hvordan tidsplanen 'tilstedegøres' (Benoit-Barné & Cooren, 2009) som en rekvirit, der tilskrives stor betydning af de tilstedeværende og som dermed kan underbygge ens autoritet (Lincoln, 1994). Men tidsplanen, og forståelsen af den, er til forhandling.

Analysekapitel 7 stiller skarpt på situationer, hvor autoriteten er i spil i relation til ledelse, særligt fordi den er til forhandling. Analysen viser tydeligt, hvordan *grundlaget* for autoriteten er til forhandling i parternes samspil med hinanden (Blumer, 1969; Mead, 1934). For eksempel opstår der forhandlinger om hvilken person eller hvilket objekt, der bør tilskrives autoriteten til at definere situationen og dette har en praktisk konkret betydning for det videre arbejde. Parterne forhandler for eksempel om, hvorvidt det er tidsplanen, faglighed eller et mere generaliseret form for "man" (Mead, 1934), man bør navigere efter i sin problemløsning. Analysen belyser "*pseudo-ankendelse*" som en teknik der anvendes i situationer, der ellers kunne have kaldet på en tydelig og retningskabende beslutningstagning for at bringe processen og samarbejdet videre.

Endelig afrundes afhandlingen med en diskussion af analysernes fund og en konklusion. I diskussionen diskuteres tematikker som er tværgående for de tre analyser. Her forholder jeg mig til henholdsvis a) betydningen af interaktionismens og *as-practice* perspektivet for undersøgelsen af ledelse og b) Autoritet – betinget af mere end et mandat. Dette afsluttes med en konklusion, hvor det overordnede forskningsspørgsmål besvares ved hjælp af de tre analysespørgsmål, som enkeltvis guider undersøgelsen i de tre analysekapitler. Afhandlingen lægger sig i forlængelse af den post-heroiske *as-practice* ledelseslitteratur med en karakteristik af det konkrete ledelsesarbejde i en meget specifik og kompleks kontekst, som byggebranchen er. Afhandlingen viser bl.a. hvordan et begreb som autoritet er relevant i relation til ledelse. Samtidigt bliver det tydeligt, hvordan ledelse er kontekstspecifik og hvordan både en tidsplan og en ”pseudo-ankendelses” teknik har en stærk indvirkning på ledelse i praksis i netop denne specifikke kontekst, præget af kompleksitet, forskellighed og dilemmaer.

ABSTRACT

This dissertation is a study of how leadership as it is *done* in practice, in a complex and interdisciplinary context. The context is characterized by situations of differentiation and dilemmas. This dissertation sheds light on the practical leadership work that is carried out in the work of turning a building *plan* into an actual process of *building* something, in the given case-company. The dissertation shows, among other things, how authority can be considered a central aspect of doing leadership and, also, how this authority emerges and unfolds based on both formal, hierarchical (micro-structural) and lesser formal and hierarchical conditions. This points to a gap in literature, where authority is often focused on as *either* very hierarchical/positionally conditioned or something solely emerging as a result of interactions, and thereby, as a point of departure, independent of position. In the light of this discrepancy, I chose to re-visit authority in this dissertation as a central aspect of leadership.

The research is conducted as a case-study in which leadership and authority is investigated with great loyalty to the empirical data from practice. These data have been collected in a large Danish construction company that build buildings and construction projects and thereby functions as the context of his study. This context is characterized by a high degree of complexity, interdisciplinarity, dilemmas, and an unclear hierarchy of authority. This complexity that exists when working with the construction of a building project put things to their extremes, and the case company is therefore an optimal case for realizing and analyzing leadership and authority as it unfolds in practice.

The dissertation takes interactionism (Mik-Meyer & Järvinen, 2005) as its theoretical point of departure, and thereby perceives leadership as something that emerges in interaction between people and between people and their contexts. Also,

the dissertation builds on a post-heroic *as-practice* understanding of leadership (Carroll, Levy & Richmond, 2008; Denis et al., 2010, Denis et al., 2012; Raelin, 2016) that calls for empirical and practice-based inquiries of leadership.

The dissertation begins with an introduction section, where the case, the research question and sub-questions are presented. There after a review of leadership literature follow, where three different approaches to the understanding of leadership and authority in newer leadership theory are introduced. The review shows how a concept of authority is conceived differently in three approaches to leadership and how a concept of authority is downplayed in some approaches as opposed to others. After this, a theory chapter follows where the dissertation is scientifically positioned within interactionism, and more specifically within the leadership-as-practice field. This is also where central concepts and analytical concepts are introduced. After this, a methodology chapter follows, where the case, choices of method, the empirical material, the analytical strategy and ethical considerations are accounted for. In the three chapters of analysis, both the context for leadership and leaders is analyzed, as well as the analysis sheds light on how leadership *is done* in this practice, through practice-oriented analysis of the empirical data.

Analysis 1 focuses on which ideals and assumptions about leadership the HR-personnel in the case company express through their problematization of current leaders and leadership in the company. The analysis shows how the “true leader” is understood among other aspects as one who gives meaning, one who creates motivation and engagement, one who focuses on the employee as a human being, and as one who is authentic. The analysis also shows how the HR-personnel make judgements and valuations through the use of value-laden dichotomies about exercising leadership vs. management or being corporately oriented vs. being oriented towards a project in one’s leadership. In relation to the HR-personnel’s

understanding of leadership, it is argued that a form of individualization arises, where for example results and the employee's motivation are attributed to the leader as a direct effect of the leader's competencies and effort in connection to leading. In relation to authority, it is concluded that this phenomenon is understood as something that primarily rests with the leader and that is therefore structurally conditioned. For example, by virtue of a leader's position in the organizational hierarchy.

Analysis 2 focuses on leadership and authority, as it emerges and unfolds in interaction, in practice, in a context characterized by a great extent of complexity, interdisciplinarity, dilemmas and an unclear hierarchy of authority. The analysis shows how leadership in practice is closely linked to the ability to define the situation one is in and, also, it shows how authority becomes central in relation to this. In the negotiation about authority, an object such as a time plan appears to be constitutive to a much larger extent than has typically been taken into account in the leadership literature, except for example (Kuhn, 2008). The time plan functions as an authority-stabilizing object in interaction while it, at the same time does not install *a pre-defined* authority-pattern just waiting to be utilized. Instead, the analysis shows how the time plan is 'presentified' (Benoit-Barné & Cooren, 2009) as a requisite that is attributed meaning and significance by the people present, and which then can support one's authority in the situation (Lincoln, 1994). The time plan, and the understanding of it, is always negotiated in-situ.

Analysis 3 sharpens the focus on situations where authority is at stake, in relation to leadership, in particular because it is negotiable. The analysis clearly shows how the *the basis* for authority is being negotiated in the present person's joint action (Blumer, 1969; Mead, 1934). For example, negotiations arise about who or what to attribute the authority to define a situation and this has practical and concrete implications for the further course of their work. The parties are negotiating on

whether to attribute importance to the time plan, professionalism or a more generalized form of “other” (in Danish “man”) (Mead, 1934) as a navigation mark in their problem solving. The analysis shows how these negotiations give rise to a kind of “*pseudo-recognition*” that becomes a technique of leadership in the situation, that could have otherwise called for clear and direction-forming decision-making to move the process and the collaboration forward.

Lastly, the dissertation concludes with a discussion and conclusion based on the findings that have emerged from the three analysis chapters. The discussion section discuss themes that are transverse for the three analysis. Here I relate to respectively, a) the meaning and influence of interactionism and the *as-practice* perspective on the investigation of leadership and b) Authority – conditioned by more than a mandate. This chapter ends with a conclusion, where the overall research question is being answered by the means of the three analytical sub-questions that, one-by-one, guide the investigation in the three analysis chapters. The dissertation is a continuation of the post-heroic, *as-practice* leadership literature, with a characteristic of the concrete leadership-work done in this very specific and complex context that the construction industry represents. The dissertation, among other things, shows how the concept of authority is relevant in relation to leadership. At the same time, it becomes evident how leadership is context specific and how both a time plan and a pseudo-recognition technique have a strong impact on leadership in practice in this specific context, characterized by complexity, difference and dilemmas.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	21
1.1. Problematik: Begreb om autoritet devalueres.....	24
1.2. Mod et forskningsspørgsmål	27
1.2.1 Afhandlingens forskningsspørgsmål.....	29
1.3. Afhandlingens kapitler	32
2. Litteratur review: Ledelse og autoritet post bureaukrati.....	35
2.1. Transformational leadership: ledelsessyn og autoritetsforståelse	36
2.1.1. Autoritetsforståelse i transformational leadership-tilgangen	39
2.2. Kritisk ledelsesforskning: ledelsessyn og autoritetsforståelse.....	43
2.2.1. Autoritetsforståelse i det kritiske perspektiv.....	49
2.3. Post-heroisk forskning: ledelsessyn og autoritetsforståelse	52
2.3.1. Autoritetsforståelse i det post-heroiske perspektiv	60
2.4. Opsamling og forskningsgap	63
3. Teorikapitel	68
3.1. Videnskabelig position	68
3.1.1. Interaktionismen	69
3.1.2. Leadership-as-practice	72
3.2. Ledelse og autoritet defineret.....	77
3.2.1. Ledelse	77
3.2.2. Autoritet	80
3.3. Analysebegreber	85
3.3.1. Authorship og tilstedegørelse	86
3.3.2. Text and conversation – meningsdannelse om og i ledelse	88

3.3.3. Publikum og scene for autoritet	90
3.4. Opsamling	92
4. Metodekapitel.....	943
4.1. Casen.....	95
4.1.1. Beskrivelse af case-virksomheden	95
4.1.2. HR og ledelsesfokus i case-virksomheden.....	97
4.1.3. Egen rolle i forhold til case-virksomheden	100
4.2. Et case-studie	101
4.3. Observationer	105
4.3.1. Min position som observatør.....	107
4.3.2. Observationer af HR's dagligdag og arbejde med ledelse	111
4.3.3. Observationer af lederudviklingsforløb	112
4.3.4. Pilotstudie – observationer på byggepladser.....	114
4.3.5. Deltagerobservation og skygning af ledelse på byggepladskontorer	116
4.3.6. Observation af møder.....	118
4.3.7. Skygning	122
4.3.8. Noter som jottings	124
4.4. Interviews	127
4.4.1. Formelle interviews med ledere og medarbejdere	129
4.4.2. Semistrukturerede interviews med HR-personale om ledelse	132
4.5. Tekstmateriale	135
4.6. Overblik: Det empiriske materiale og arbejdet med det	140
4.6.1. Klargøring af data – min tematiske fremgangsmåde	140
4.7. Refleksioner over betydningen af teoretiske valg.....	148
4.8. Ethiske overvejelser.....	150

4.9. Opsamling	153
5. Analysekapitel 1: Indledning	156
5.1. Empirisk materiale.....	158
5.2. Analysen: En problematisering af ledelse via text and conversation	158
5.3. Det ledere ikke gør	159
5.3.1. For lidt leadership	159
5.3.2. For lidt storytelling	161
5.3.3. Det ledere gør.....	164
5.3.4. Forholder sig for venskabeligt med medarbejdere.....	164
5.3.5. Opfører sig introvert og er ikke-synlig	165
5.3.6 Opsamling	167
5.4. Dikotomier bliver 'texts' for forståelsen af ledelse	168
5.4.1. Management vs. leadership.....	169
5.4.2. Materialisering i undervisningsmateriale.....	172
5.4.3. Projektorientering vs. forretningsorienteret	173
5.4.4. Opsamling	179
5.5. Idealer for den rigtige leder.....	180
5.5.1. En rigtig leder er menings- og retningsgivende.....	181
5.5.2. Virksomhedens bedste	182
5.5.3. Lederen skaber forståelse gennem kommunikation.....	183
5.5.4. En rigtig leder skaber motivation og engagement	184
5.5.5. En rigtig leder har fokus på medarbejderen som menneske	186
5.5.6. En rigtig leder fokuserer på styrker og optimering	187
5.5.7. En rigtig leder kender sig selv og er autentisk.....	187
5.5.8. En rigtig leder er bevidst om egen indtagelse af rollen som leder.	191

5.5.9. Opsamling	193
5.6. Delkonklusion: ledelse idealiseret og individualiseret.....	193
6. Analysekapitel 2: Indledning	1987
6.1. Det empiriske materiale	201
6.2. Introduktion til formandsmøder og procesmøder.....	204
6.2.1. Et formandsmøde	204
Til stede på formandsmødet den 22. maj 2017 er nedenstående.....	205
6.2.2. Procesmøde	208
Tilstede på procesmødet den 17. maj 2016 er nedenstående	209
6.3. Del-Analyse: Tidsplanens betydning	212
6.3.1. Autoriteten med både formelle og mindre formelle aspekter	215
6.3.2. Tidsplanen udfordres som autoritetsrekvisit	219
6.3.3. Mødestyrer skifter taktik og understreger tidsplans betydning.....	221
6.3.4. Forhandling lukkes ned: Tidsplanen tilskrives betydning	223
6.3.5. Opsamling	226
6.4. Del-analyse: Tidsplanen som grundlag for autoritet	227
6.4.1. Interaktion med tidsplanen.....	229
6.4.2. Tidsplanen dikterer agtelse og interaktionsorden	232
6.4.3. Tidsplanen definerer situationen	233
6.4.4. Opsamling	237
6.5. Delkonklusion: tidsplanen som autoritetsstabiliserende objekt	238
7. Analysekapitel 3: Indledning	242
7.1. Det empiriske materiale	243
7.1.1. Projektchefens møde med chefen fra et eksternt firma	244
7.1.2. Det formelle strukturelle hierarki.....	247

7.1.3. Et internt produktionsmøde d. 22.11.2017.....	247
7.1.4. Det formelle strukturelle hierarki.....	249
7.2. Del-analyse: Når tidsplanen ikke stabiliserer autoritet	250
7.2.1. Både vejrlig og tidsplan tilskrives betydning – forhandling opstår.....	256
7.2.2. Indflydelsestaktik anvendes frem for formel autoritet.....	258
7.2.3. Forhandling om interaktionsorden.....	261
7.2.4. Som om-ankendelse.....	264
7.2.5. Fraværet af formel autoritet betyder ikke fravær af autoritet	266
7.2.6. Opsamling på analyse af datasekvens.....	270
7.3. Del-analyse: Diskussionen om hvordan autoriteten forvaltes overfor underentreprenører	272
7.3.1. Forskellig forståelse af autoritet i fællesskab.....	274
7.3.2. Forhandling om hvorvidt formel autoritet kan anvendes.....	277
7.3.3. Tilstedegørelse af projektets økonomi skaber autoritet	279
7.3.4. Som om-ankendelse.....	280
7.3.5. Opsamling på analyse af datasekvens.....	281
7.4. Delkonklusion: Autoritet forhandles og pseudo-ankendelse	282
8. Diskussion: Ledelse og autoritet i interaktion	2844
8.1. Opsummering af de tre analyser	287
8.2. Tværgående diskussion: Anvendelsen af et interaktionistisk og praksisorienteret blik på ledelse.....	290
8.2.1. Dette blik bidrager med..	293
8.3. Autoritet – betinget af mere end et mandat.....	295
8.3.2. Fraværet af fokus på formel autoritet er ikke fravær af autoritet..	297
9. Konklusion	301
9.1. Bidrag.....	306

9.2. Implikationer for praksis	310
10. Bibliografi.....	313

Modelregister

Figur 1: Tidslinje for dataindsamling.....	s. 94
Figur 2: Empirisk datamateriale, et overblik.....	s. 107, 140
Figur 3: Oversigt over mødedata optaget på diktafon.....	s. 121
Figur 4: Et kighul til praksis: billeder fra mine observationer.....	s. 122
Figur 5: Eksempel på sideinddeling til jottings i min sorte notesbog.....	s. 126
Figur 6: Billeder fra skyning af en leder på en byggeplads.....	s. 127
Figur 7: Formelle interviews. Oversigt over gennemførte semi-strukturerede interviews...s.	129
Figur 8: Overblik over transskriptionskoder anvendt til transskribering.....	s. 131, 213, 250
Figur 9: Eksempler på tekstuelle data.....	s. 138
Figur 10: Tekstuddrag fra undervisningsmateriale fra intern lederuddannelse på case-virksomhed.....	s. 172
Figur 11: Tekstuddrag fra undervisningsmateriale fra intern lederuddannelse på case-virksomhed.....	s. 187
Figur 12: Tekstuddrag fra undervisningsmateriale fra intern lederuddannelse på case-virksomhed.....	s. 188
Figur 13: Tekstuddrag fra undervisningsmateriale fra intern lederuddannelse på case-virksomhed.....	s. 190
Figur 14: Tekstuddrag fra undervisningsmateriale fra intern lederuddannelse på case-virksomhed.....	s. 192

Figur 15: Billede over skurrumskontorene på byggepladsen.....	s. 202
Figur 16: Illustration over den formelle autoritetskonstellation til et formandsmøde.....	s.206
Figur 17: Billeder fra observationer af et formandsmøde.....	s.207
Figur 18: Illustration over den formelle autoritetskonstellation til et procesmøde.....	s. 210
Figur 19: Eksempel på en tidsplan.....	s. 230
Figur 20: Illustration over den formelle autoritetskonstellation på byggeprojektet.....	s. 247
Figur 21: Illustration over den formelle autoritetskonstellation til et internt produktionsmøde.....	s. 249
Figur 22: Illustration af forskellig autoritetstilskrivelse.....	s. 262
Figur 23: Illustration over autoritetstilskrivelse.....	s. 264

1. Indledning

Denne afhandling er en empirisk undersøgelse af ledelse og autoritet i praksis i en kompleks organisatorisk kontekst. Denne kontekst er karakteriseret ved et uklart autoritetshierarki, forskellighed og dilemmafyldte situationer. Aspekter som mange virksomheder i en global verden, med sandsynlighed, vil kunne genkende fra deres egen praksis. Ledelse og autoritet undersøges ud fra et interaktionistisk og praksisorienteret perspektiv. Dette repræsenterer en bevægelse væk fra de abstrakte, teoretisk-konstruerede forståelser af både lederen og ledelse og hen mod en empirisk loyal og mere kontekstspecifik teoretisering af fænomenet.

1. Indledning

Vi lever i en tid med en stærk produktivitetsdagsorden. Både i private virksomheder og i de offentlige organisationer efterstræbes højere produktivitet og mere lønsomhed (Dansk Industri, 2013). Denne lønsomhed sættes ofte i relation til spørgsmål om bedre ledelse (Ledelseskommisionen, 2018; Danmarks Radio, 2019). Netop 'ledelse' er temaet for denne afhandling. I vores sigte mod mere lønsomhed fremstilles ledere ofte som dem, der skal udvikle og drive forandringerne og væksten. Således fremstilles ledere som et bærende element i den samfundsmæssige dagsorden som dem, der kan bygge bro mellem virksomhedernes nuværende situation og en fremtid præget af produktivitet, vækst og velstand. I tråd med dette bruger private virksomheder massive summer på udvikling af ledere for at ruste eller opgradere deres evne til at håndtere en sådan udvikling. Dette er også tilfældet i byggebranchen, som udgør konteksten for min empiriske case.

Den udvalgte case-virksomhed er en stor dansk entreprenørvirksomhed, som udfører bygge- og anlægsprojekter i Danmark og udlandet. Ligesom mange andre virksomheder efterstræber case-virksomheden at øge produktiviteten, og de ønsker at sætte deres ledere i stand til at understøtte et sådant arbejde via deres ledelse. At anvende en case-virksomhed fra byggebranchen er særlig nyttigt, fordi arbejdet med at opføre byggerier i en ekstrem grad er præget af høj kompleksitet, tværfaglighed og derved forskellighed, ligesom dilemmafyldte situationer ofte opstår. Her findes mange af de aspekter i dagligdagen, der ofte forbindes med ledelse; såsom styring af projekter, tidsplaner, økonomi, strategiarbejde, stakeholder management, forskelle mellem hovedkontor og byggeplads, kompleksitet, diversitet, tekniske udfordringer, ledelse på tværs af afstande osv. At udføre ledelse under sådanne betingelser med en høj kompleksitet, tværfaglighed og dilemmafyldte situationer

sætter tingene “på spidsen” og skaber situationer, hvor det er muligt for, mig som forsker, at få øje på og analysere situationer, hvor ledelse er i spil.

Glorificeringen af lederen (Cluley, 2008; Gabriel, 1997, 2011, 2015; Krantz, 1989) som den der kan facilitere resultater, vækst og velstand, eksisterer både i teorierne og praksis. Således portrætteres lederen ofte som en karismatisk person, der har evnen til at inspirere eller motivere til de ekstraordinære præstationer og resultater, som så mange virksomheder efterstræber i produktivitetens navn (Bass & Riggio, 2006; se f.eks. også Sløk, 2018; analysekapitel 5 i denne afhandling). På samme måde danner idealer om autenticitet, inspiration og motivation ofte grundlaget for lederudvikling i praksis, i ganske fin overensstemmelse med transformationelle ledelsesteorier. Transformationelle teorier om ledelser er dog, i forskningsverdenen, omfattende kritiseret, og står i praksis ofte i skærende kontrast til den hverdag, som lederne møder, når de træder ind ad døren til skurrumskontoret på en byggeplads. At lade glorificerende idealer guide lederudvikling komplicerer hverdagen, fordi ledere kan have vanskeligt ved at oversætte de abstrakte teoretiske koncepter, som de lærer på teoretiske lederudviklingsforløb, til en konkret og anderledes praksis. Denne kontrast skaber et behov for mere viden om, hvad der egentlig karakteriserer ledelse *i praksis*, og dermed et behov for mere forskning i fænomenet fra praksisnære perspektiver. Forskningen bør tage udgangspunkt i en forståelse af ledelse, som er forankret i den praktiske empiriske kontekst og med *undersøgelsen* for øje, fremfor at lade teoretiske abstrakte konstruktioner definere fænomenet på forhånd.

Dette studie er således en undersøgelse af, hvad der karakteriserer ledelse *i praksis*, og bidrager gennem en praksisforankret karakteristik af fænomenet til en belysning af, hvilke aspekter af ledelse der fylder i lederes dagligdag i denne kontekst. Dette kan bidrage til en kvalificering af de aspekter og tematikker, som ledelseslitteraturen bør forholde sig til, ligesom de praktiskforankrede fund kan

bidrage i forlængelse af allerede eksisterende teori. Afhandlingen tager sit teoretiske afsæt i interaktionismen som perspektiv (Mik-Meyer & Järvinen, 2005) med fokus på ledelse som noget, der opstår i relationer og gennem interaktion og kommunikation. Mere specifikt forstås, og undersøges, ledelse ud fra leadership-as-practice tilgangen og med den interaktionistiske tænker, sociologen Erwin Gofmanns spørgsmål: ”what is it that is going on here?” (Gofmann, 1974). Analyse af det empiriske materiale er valgt af det teoretiske perspektiv mere induktivt inspirerede og undersøgende end deduktive. Således viste det indledende analytiske arbejde i forskningsprocessen, hvordan et aspekt som ’autoritet’ var central for ledelse, i denne kontekst. Afhandlingen bidrager derfor også til en belysning af, hvordan autoritet opstår og udfoldes, og hvordan der i en ”famlen” med autoriteten opstår en praksis, som i denne afhandling identificeres som ”pseudo-ankendelse”. Derudover viser afhandlingens analyser hvordan et objekt som en tidsplan får betydning for ledelse i praksis, ud fra en grundig analyse af de empiriske data.

1.1. Problematik: Begreb om autoritet devalueres

I mine observationer af praksis på fire byggepladser oplevede jeg gang på gang situationer, hvor konflikter og dilemmaer opstod, og hvor det mest dækkende begreb for dét jeg så gøre en forskel var ’autoritet’. Dette forstået på den måde, at jeg så at der var noget eller nogen der blev tillagt en særlig form for pondus og som gjorde at situationerne faldt ud på én måde fremfor en anden. Der var ikke tale om tvang og det var ikke altid koblet til hvem der havde den formelle ledelsesposition. Samtidig observerede jeg fra case-virksomhedens HR-afdeling, hvor jeg sad, at der var snakke om, hvordan ledere kunne sætte sig mere igennem. Dette informerede således afhandlingens fokus på autoritet som et centralt aspekt af ledelse, ligesom

litteratur- reviewet tydeliggjorde hvordan autoritet i ledelseslitteraturen ofte bliver set som enten noget der skulle nedtones, noget der opstår på baggrund af position, eller noget som opstår på baggrund af karisma og kommunikation og som slet ikke knytter sig til det strukturelle aspekt. Dette stemte ikke overens, med det jeg havde observeret i praksis og således udgjorde dette en spænding, en problematik, som afhandlingen kunne bidrage til.

Et begreb som 'autoritet' er i vidt omfang udfoldet inden for den sociologiske og filosofiske litteratur (Arendt, 1961; Furedi, 2013; Kojève, 2014; Weber, 1978), men er i mindre grad udfoldet i organisationslitteraturen i relation til ledelse. Autoritet beskrives i denne del af litteraturen typisk på en af følgende tre måder: a) autoriteten sættes, i den ene ende af et spekter, i sammenhæng med negative aspekter som magt, tvang eller dét at være autoritær (se f.eks. Canton, 2013; Shamir et al., 2017; Wang et al., 2018), som ikke er forenelig med de grundlæggende idealer i f.eks. transformational leadership forskning, (Bass & Riggio, 2006; Furedi, 2013; Sharmir et al., 2017). Mens autoriteten, i b) den modsatte ende af spektret, beskrives som noget der tilskrives lederen af følgeren, på baggrund af lederens ekstraordinære, karismatiske, inspirerende og motiverende evner, eksempelvis gennem et begreb om karismatisk ledelse (Conger & Kanungo, 1998). Endelig er et nyere forskningsfokus c), primært udviklet gennem CCO's studier af organisationer, autoritet og ledelse, optaget af autoriteten som et resultat af kommunikation.

Kendetegnet ved studierne i den første gruppering er, at autoriteten afvises eller devalueres p.g.a. dens negative sammenstilling med koncepter om magt og tvang. Dette beror typisk på en teoretisk konstrueret form for ligestilling mellem autoritet og dét at være autoritær, som ikke flugter med grundlæggende præmisser i transformational leadership. En sådan forståelse forbinder også, i det mindste implicit, autoriteten til noget strukturelt, eftersom autoritet fremstilles på en måde, hvor en person på baggrund af sin position som chef eller leder, *har* autoriteten til

at bestemme og træffe beslutninger. Den næste gruppering anskuer autoritet i en mere karismatisk forståelse, hvor autoriteten tilnærmelsesvist sidestilles med indflydelse skabt af en persons individuelle og karismatiske evner. Autoriteten forbindes her ikke med magt eller tvang, da kilden til autoritet, så at sige, beror på medarbejderens frivillige tilskrivelse af den til lederen. Den tredje gruppering forholder sig til autoritet, som noget der er af performativ karakter og som, i langt højere grad end det var tilfældet i den første gruppering, anskuer autoriteten som noget der, principielt, er frigjort fra det strukturelle. Dette betyder ikke at det strukturelle ikke kan have en betydning for autoritet i praksis, men det antages ikke a priori, før den respektive forskning har vist, at dette skulle være tilfældet. Forståelsen af autoritet er ikke på samme måde "bundet op på" strukturen, som f.eks. et organisatorisk hierarki, som den var det i den første gruppering. Set i lyset af ovenstående bliver det tydeligt, hvordan forskningen typisk forholder sig ret kategorisk til det bureaukratiske aspekt, som de klassiske teoretikere bragte ind i ledelsesforskningen: Enten er autoriteten bundet op på strukturen eller også slet ikke, i udgangspunktet. Men er dette tilfældet for ledelse og autoritet i praksis i dag? Er de skarpe skel retvisende eller mister vi som forskere blikket for nuancerne i autoritetens rolle i relation til ledelse?

Furedi (2013) belyser også denne devaluering og indskrænkning af nuanceret viden om autoritet. Han mener at et koncept om autoritet gradvist nedtones fordi der ikke fokuseres på det. Furedi bekræfter den tendens som beskrives ovenfor, ved den første gruppering, i hans argumentation for at begrebet 'autoritet', fremfor at blive koblet til et aspekt som legitimitet, ofte bliver koblet til det modsatte, nemlig illegitimitet, og dermed forstås som illegitim (2013:404). Samtidig peger Furedi på en fornyet interesse for begrebet i mellemkrig-perioden mellem 1920-30'erne, hvor 'autoritet' i en nærmest karikeret form blev forbundet med dét at være "autoritær" (2013:401). Således antages der i indeværende afhandling, at et begreb som

'autoritet' (Weber, 1978) gradvist er blevet nedtonet i nyere ledelsesteori ved at undlade at fokusere på det. Dette sker blandt andet fordi begrebet sættes i modsætning til idealer, der eksisterer i det mest anvendte ledelsesparadigme (Shamir et al., 2017). Men som Shamir et al. Bemærker det er dette problematisk, idet ledere i praksis, i høj grad, vil møde situationer forbundet med formel og strukturel autoritet.

I denne afhandling undersøges autoritet således som et centralt aspekt af ledelse i praksis. Afhandlingen bidrager til en belysning af autoriteten, ikke som en teoretisk abstrakt konstruktion, men i stedet som den opstår og udfolder sig i interaktionen i praksis. I case-virksomheden er denne praksis qua sin kompleksitet og organiseringsform præget af et uklart autoritetshierarki, hvor sanktionsmuligheder ikke altid følger det formelle mandat ifølge et organisationsdiagram. Det forholder sig sådan, fordi arbejdet i høj grad udføres i et samarbejde mellem case-virksomhedens ansatte og en lang række underentreprenører, samarbejdspartnere og leverandører. Set i dette lys er det også afhandlingens formål at undersøge autoritetens betydning for ledelse, og at bidrage til en mere tidssvarende, nuanceret og praksisnær forståelse af autoritet, som et centralt aspekt af ledelse.

1.2. Mod et forskningsspørgsmål

Forskningen har peget på karisma (Conger & Kanungo, 1998; Conger, 2011), autenticitet (Caza & Jackson, 2011; Gardner et al., 2011), positiv tænkning (Cooperrider & Srivastva, 1987; Cooperrider, 2008) og inspirationsbaseret ledelse (Bass, 2006; Díaz-Sáenz, 2011) som midler til effektiv ledelse og til det der giver lederen autoritet. Ord som disse har fundet vej til den populære management-litteratur, ligesom de vinder genklang i HR-afdelinger og hos ledere i mange danske

virksomheder. Men over den seneste årrække er kritisk forskning, praksisforskning og offentlige meningsdannere (Alvesson & Spicer, 2011; 2012; Brinkmann, 2018; Netterstrøm, 2018) begyndt at stille spørgsmålstegn ved effektiviteten og det hensigtsmæssige i at gøre f.eks. karisma til et generelt omdrejningspunkt for ledelsesudvikling. I stedet fremsættes et ideal om at lade praksis guide tematikker og design af lederudvikling i organisationer.

Med opkomsten af forskellige interaktionistiske analyser af ledelse (se f.eks. Clifton, 2017; Larsson & Lundholm, 2010, Larsson & Lundholm, 2013; Meier & Carroll, 2019) bliver det tydeligt, hvordan ledelse er kontekstafhængig, relationel og interaktionel. Dette problematiserer tidligere teories ofte ledercentriske og forholdsvis abstrakte, teoretiske konstruktioner, der danner grundlag for teorier om karisma, autenticitet og inspirationens betydning for ledelse (i praksis). Og det fremhæver vigtigheden af et fokus på, hvordan ledelse *gøres* i praksis, hvis teorier om ledelse ønsker at bidrage hertil. Hvilke aspekter har eksempelvis betydning for ledelse i praksis i en kompleks kontekst, uden et tydeligt formelt autoritetshierarki, som tilfældet er det i case-virksomheden for denne afhandling?

Denne afhandling undersøger, via en åbent undersøgende og praksisforankret tilgang, hvad der karakteriserer ledelse og autoritet, som det udfolder sig i praksis. Med udgangspunkt i interaktionismen og en praksisorienteret ledelsesforståelse belyses ledelse og autoritet ud fra den interaktion, som foregår mellem menneskene i de empiriske data, men også mellem menneskene og deres kontekst, (Mik-Meyer & Järvinen, 2005). Konteksten for case-virksomheden i denne afhandling er i høj grad præget af kompleksitet, tværfaglighed og dermed også forskellighed og dilemmafulde situationer. Således belyser afhandlingen ledelse set i lyset af en meget specifik praktisk kontekst, mens der er aspekter som med stor sandsynlighed vil vække genkendelse i mange andre organisatoriske sammenhænge.

1.2.1 Afhandlingens forskningsspørgsmål

For at guide min undersøgelse af ledelse og autoritet stiller jeg følgende overordnede forskningsspørgsmål:

Hvordan udspiller ledelse sig i interaktion i praksis i en kontekst, der er præget af kompleksitet og et uklart autoritetshierarki? Og i relation hertil: hvilken betydning har autoritet i relation til ledelse?

Dette forskningsspørgsmål kalder på afklaringen af to centrale aspekter, nemlig a) hvad kendetegner ledelse i case-virksomhedens kontekst, når vi anskuer fænomenet fra konkrete interaktioner og handlinger? og b) Hvordan opstår og udfoldes autoriteten i denne interaktion og hvilken rolle spiller den?

Besvarelsen af det overordnede spørgsmål vil således fokusere på begge aspekter, som det også vil fremgå tydeligt af de følgende analyser og efterfølgende diskussionskapitel. Den komplekse empiriske kontekst som indikeres i spørgsmålet, forstås i afhandlingen som den konkrete kontekst case-virksomheden befinder sig i, og som befinder sig i case-virksomheden. Denne kontekst er, som tidligere beskrevet, præget af en høj grad af processuel kompleksitet og samarbejde med betydningsfulde underleverandører, samarbejdspartnere og leverandører, ligesom den er præget af mange folk med formelle ledertitler på byggeprojekterne.

Gennem afhandlingen belyses det overordnede forskningsspørgsmål gennem besvarelsen af følgende tre underspørgsmål:

Underspørgsmål A: Hvilke idealer og forestillinger om ledelse kommer til udtryk gennem HR's problematisering af case-virksomhedens nuværende ledere og ledelse?

Underspørgsmål B: Hvordan opnås autoritet til at definere situationen i interaktion og i mødesituationer, hvor forskellige authorships er i spil? Og, i relation hertil, hvilken betydning har autoritet for ledelse i interaktion?

Underspørgsmål C: Hvad karakteriserer autoritetsarbejdet i interaktion, hvor tidsplanen ikke fungerer som et autoritetsstabiliserende artefakt in situ?

Min indledende undersøgende tilgang ledte mig til at stille et åbent spørgsmål om, hvordan ledelse udspiller sig i den praksis jeg befandt mig i. Dette for at kunne karakterisere ledelse, som et indledende skridt i min udforskning af fænomenet. Dernæst lod jeg mig guide af min empiri, som ledte mig på sporet af autoritet og fik mig til at interessere mig for teorier og forskning om autoriteten i relation til ledelse. Spørgsmålet afspejler således denne proces. Mine underspørgsmål afspejler ligeledes, at mine indledende analyser af de indsamlede møde- og interviewsdata, har formet de endelige underspørgsmål som understøtter besvarelsen af det overordnede forskningsspørgsmål. Således viste mine data meget tydeligt, at der eksisterede en spænding mellem HR, som fra et strategisk niveau i virksomheden havde en mening om hvad (god) ledelse var, og hvordan ledelse så ud, når jeg befandt mig i den daglige praksis i et skurkontor. Dette er ikke, som sådan, en ny pointe. Argumentet har givetvis være fremført mange gange før i ledelseslitteraturen, men belysningen af spændingen inddrages alligevel og tjener to formål: a) et empirisk bidrag via en grundig karakteristik og diskussion af spændingen mellem det strategiske niveau og det udførende niveau på byggepladsen. Og b) at belyse en del af konteksten for ledere der har deres daglige gang i skurkontorene, som normalt kan være svær at få øje på. I de to øvrige analysekapitler inddrages den umiddelbare fysiske og nære, lokale kontekst, men via analysekapitel 5 inddrages den del af konteksten der skabes af ”den formelle

organisation”. Den ”formelle organisation” formes således her formet ved HR-personalets meninger og forventninger til virksomhedens nuværende ledere og ledelse.

De indledende analyser af de førnævnte empiriske data viste også, hvordan ledelse i praksis kunne beskrives som et slags ’authorship’, hvor den som blev tilskrevet autoriteten til at definere situationen, og dermed også den logiske respons på situationen, var den som holdt ledelseskraften. Den som kunne definere situationen, var den som kunne skabe en form for retning for fremtidig handling i praksis, og dermed fokuserede jeg i de to øvrige underspørgsmål på, hvad der skete i situationer, hvor flere authorships var i spil og på hvad der i disse situationer skabte denne ledelseskraft. Underspørgsmålene afspejler således at jeg har ladet mig inspirere eller informere af de empiriske data før jeg stillede de specifikke underspørgsmål.

Som beskrevet i afhandlingens metodekapitel baseres dataindsamlingen og de indledende analyser på en åben og undersøgende tilgang og først senere positioneres afhandlingen i leadership-as-practice forskningsfeltet. Forskning er en iterativ proces og således afspejler mit valg af forskningsspørgsmål og underspørgsmål også et ikke helt ”rent” leadership-as-practice blik på mine data. Til gengæld afspejler min forskningsproces, og min indledende meget åbne tilgang, en solid forankring og loyalitet mod de empiriske data, hvilket giver styrke til mine analyser af ledelsespraksis. Ligeledes kan jeg, uden på forhånd at have tilvalgt leadership-as-practice tilgangen, påvise en stærk tilknytning til feltet allerede i de grundlæggende ontologiske præmisser og undersøgelsesdesign.

Jeg indleder den øvrige del af afhandling med et litteraturreview over tre forskellige forståelser af ledelse i organisations- og ledelseslitteraturen og disse tilganges

forståelse af autoritet. Forinden dette review introducerer jeg dog til afhandlingens øvrige kapitler.

1.3. Afhandlingens kapitler

Afhandlingen indledes med dette indledende kapitel (kapitel 1), som helt overordnet introducerer til både valg af tema, teoretisk perspektiv, metoder, valg af case og skaber et fokus for dette studie i ledelse og autoritet, ligesom det opridser afhandlingens bidrag til den organisations- og ledelseslitteratur, som afhandlingen beskæftiger sig med. Dernæst følger et litteraturreview (kapitel 2). I dette review skabes et overblik over tre forskellige tilganges ledelses- og autoritetsforståelse i organisations- og ledelseslitteraturen. De tre tilgange udforsker ledelse fra hver deres vinkel, men har det tilfælles, at forståelsen af autoritet typisk enten bliver meget abstrakt og teoretisk konstrueret eller bliver så praksis- og opgaveorienteret, at man kan miste blikket for f.eks. de hierarkiske, bureaukratiske aspekter af autoriteten som den klassiske litteratur henledte opmærksomheden på. De tre tilgange er henholdsvis: Transformational leadership, kritisk ledelsesforskning og det post-heroiske perspektiv. Det tredje kapitel er afhandlingens teorikapitel, hvor der redegøres for valg af teoretisk perspektiv, hvor afhandlingens centrale begreber som 'ledelse' og 'autoritet' introduceres, og hvor anvendte analysebegreber præsenteres (kapitel 3). Dernæst følger et metodekapitel (kapitel 4), hvor jeg redegør for processen fra dataindsamling til dataanalyse, hvor refleksioner, valg og fravalg ekspliciteres.

Efter disse indledende kapitler om litteraturen, teori og metode, følger de tre analysekapitler (kapitel 5-7), som med hvert sit fokus belyser vinkler på, aspekter af og sammenhængen mellem ledelse og autoritet. Analysekapitel 5 afdækker idealer for ledelse, som bliver tydelige gennem en analyse af interviewdata med udvalgt HR-personale i case-virksomheden. Denne analyse understøtter en

tydeliggørelse af konteksten for ledelse, som er et centralt aspekt jf. det interaktionistiske perspektiv. Ledere møder eksempelvis disse idealer som en del af deres kontekst, når de deltager på virksomhedens lederudviklingsforløb eller når de, via MUS-samtaler (medarbejderudviklingssamtaler), bliver vurderet op mod disse idealer. Det bliver ligeledes tydeligt, at idealerne fungerer som et bagtæppe for HR-personalet, hvor meningsdannelse om case-virksomhedens nuværende ledere og ledelse skabes. De to øvrige analyser forholder sig til ledelse, som den gøres, opstår og udfolder sig i den daglige praksis i skurrumskontoret på en byggeplads. Disse undersøger, ud fra en praksisorienteret tilgang, hvordan ledelse *gøres*, ligesom de undersøger autoritetens rolle i relation til ledelse. Analyse 1 forholder sig anderledes til objektet for analyse end de følgende analyser. Når det alligevel giver mening at inkludere analyse 1 i den samlede afhandling, skyldes det, at analysen underbygger og belyser tilstedeværelsen af idealer i praksis, hvilket trækker spor til en transformativ forståelse af ledelse, som ser væsentlig anderledes ud end den ledelse der gøres i det daglige i skurkontoret. Analyserne bidrager samlet set til den overordnede besvarelse og diskussion af afhandlingens overordnede forskningsspørgsmål. Diskussionen og konklusion udfoldes i afhandlingens ottende kapitel, hvor fundene fra analyserne bliver diskuteret, og hvor det overordnede forskningsspørgsmål besvares i kapitlets afsluttende konklusion (kapitel 8).

2. Litteratur review

Indledende vender jeg mig mod organisations- og ledelseslitteraturen, for at undersøge hvad vi allerede ved om ledelse og autoritet fra den eksisterende litteratur. I det følgende kapitel vil jeg redegøre for tre perspektiver indenfor ledelseslitteraturen, som forstår og udforsker ledelse med hver deres vinkel, men som har det tilfælles, at de primært interesserer sig for andre aspekter af ledelse end det formelle mandat som er hierarkisk og strukturelt betinget. De tre tilgange er henholdsvis: transformational leadership, kritiske ledelsesforskning og det post-heroiske perspektiv.

2. Litteratur review: Ledelse og autoritet post bureaukrati

Ledelseslitteraturen er mangefacetteret og svær at indfange i sin helhed, men i et kort historisk perspektiv kan man se hvordan forskere i begyndelsen af 1900-tallet udforskede ledelse, typisk som et praktisk spørgsmål om opgaver, ansvarsområder og omfang. Eksempelvis som span-of-control og hvordan styring og kontrol er en del af en leders rolle (Fayol, 1949), teorier om autoritet koblet til mandat og position (Weber, 1978) og ledelse som en "function of the executive" med Chester Barnards (1938) klassiske udgivelse af samme navn. Den traditionelle ledelseslitteratur fokuserer typisk på lederen som en person i en tydeligt privilegeret position i et organisatorisk hierarki. Denne position privilegerer lederen med både mandat, ansvar og en vis kontrol over medarbejdere, som han eller hun forventes at lede. Lederen tilskrives det som i afhandlingen kaldes formel autoritet baseret på Webers 'legal-rational authority' (Weber, 1978), som et mandat lederen forventes at forvalte, f.eks. via den førnævnte styring og kontrol. Med human relations skolen problematiseres det dog, om formel autoritet, styring og kontrol er nøglen til at forstå ledelse. Man bliver i stigende grad optaget af andre måder, hvorpå ledelse kan sætte sig igennem, ligesom man også bliver optaget af den formelle autoritets skyggesider.

I det følgende litteratur review vil jeg redegøre for tre teoretiske retninger, som udforsker ledelse fra hver deres vinkel og som også forholder sig til autoritet på forskellig vis. De tre forskellige tilgange til ledelse jeg vil redegøre for er: transformational leadership, kritisk ledelsesforskning og det post-heroiske

perspektiv. Det tilgangene har til fælles er, at de typisk har tilsidesat et begreb om formel autoritet for at give plads til noget andet, selvom formelle, strukturelle aspekter dog stadig kan anes i de forskellige tilgange. Alle tre tilgange bidrager med interessante aspekter til ledelseslitteraturen. De får dog også det problem, at forståelsen af autoritet typisk enten bliver meget abstrakt og teoretisk konstrueret eller bliver så praksis- og opgaveorienteret, at man kan miste blikket for f.eks. de strukturelle, bureaukratiske aspekter af autoriteten som den klassiske litteratur henledte opmærksomheden på. Dette review over ledelseslitteraturen vil belyse både a) hvordan ledelse forstås i de tre forskellige tilgange og b) hvordan autoritet forstås i selvsamme. Kapitlet afrundes med en opsamling og en belysning af de forskningsgaps, som undersøges i indeværende afhandling.

2.1. Transformational leadership: ledelsessyn og autoritetsforståelse

Transformational leadership er det paradigme, som størstedelen af ledelsesforskningen har trukket på i dens afgrænsning af konceptet gennem de seneste årtier (Díaz-Sáenz, 2011). I transformational leadership-tilgangen forstås lederen konceptuelt som en person, der med en særlig karisma eller evne til at motivere og inspirere andre til at følge lederen kan skabe ekstraordinære resultater (Bass & Avolio, 1994; Bass et al., 2006; Burns, 2010). James MacGregor Burns, som var den første, der introducerede termet “transforming leadership” (Burns, 1978 i; Burns, 2010:20), refererer til ledelse som “*when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality*” og understreger, at transforming

leadership kan kaldes mange ting, blandt andet: *“elevating, mobilizing, inspiring, exalting, uplifting, preaching, exhorting, evangelizing”* (Ibid., 2010:20). Dog er det lederen, som spiller den største rolle i leder-følger-relationen, idet *“the leader is more skillfull in evaluating follower’s motives, anticipating their responses to an initiative, and estimating their power bases, than the reverse”* (ibid., 2010:20). Det er via lederens evne til at opfange og imødekomme følgerens ønsker og motiver, at *“transforming leaders”* kan få indflydelse på følgerens motiver og få dem tilpasset lederens visioner. En sådan forståelse skaber et fokus på lederens personlighed som en særlig kilde til lederkraften og samtidig et fokus på en højere moral og motivation for både lederen og medarbejderen. Men da MacGregor Burns introducerede begrebet, var det inden for politisk teori, og fokus skiftede senere, da begrebet blev integreret i organisationsteorien. I organisationsteorien kom trykket i højere grad til at ligge på de *ekstraordinære resultater* og på den *motivation*, som en virksomhedsleder kan skabe (Bass & Avolio, 1994:112). En grundlæggende tanke blev, at virksomhedslederen skulle *“stimulate and inspire followers to both achieve extraordinary outcomes and, in the process, develop their own leadership capacity by developing and empowering followers, while still aligning objectives and goals of the individual follower, the leader, the group and the larger organization”* (Bass & Riggio, 2006:6). At transformational leadership, som det kaldes i organisationsteorien, blev så anvendt en forskningstilgang, skyldes ifølge Spoelstras filosofiske introduktion til leadership (Spoelstra, 2018b:19) en stigende skepsis mod bureaukrati og et skifte væk det traditionelle fokus på de mere formelle og strukturelle aspekter af ledelse. I stedet vender forskere sig mod MacGregor Burns’ fokus på de mere psykologiske, og dermed også mere u håndgribelige, aspekter af ledelse (Gabriel, 2011) som inspiration og motivation (Bass & Riggio, 2006; Nicholls, 1994), karisma (Conger & Kanungo, 1998; Conger, 2011) og autenticitet (Avolio & Gardner, 2005) under paraplybegrebet *“transformational leadership”*, som rummer teorier om transformationer (altså forandringer) ledt

gennem motivation og inspiration, som en kilde til ledelse (Díaz-Sáenz, 2011). Ledelse forstås i denne tænkning som tilstedeværet af *“idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration”* (Avolio et al., 1991:9). Motivation, stimulering og omtanke for ens medarbejdere peger i retningen af lederen som kilde til ledelse. Her peger *idealiseret indflydelse* på en gensidig afhængighed mellem lederen og medarbejderen, hvor medarbejderen må idealisere lederen og dermed give ham eller hende indflydelse. Dette aspekt af transformational leadership” har givet anledning til også at udforske ledelse fra et medarbejderperspektiv (Bligh, 2011). Inden for et medarbejderperspektiv har Gabriels (1997, 2015) fokus på den psykodynamiske udforskning af medarbejders indre følelser og “fantasier” (indre forestillinger eller narrativer) teoretiseret lederen som et objekt for *idealiseret indflydelse*. Gabriel fremhæver det psykoanalytiske aspekt i transformational leadership, han skriver: *“Burns is deeply aware of the unconscious dimension of the leader-follower relation. His view of the leader was not unlike that of Freud’s view of psychoanalyst – his purpose is to make the followers’ unconscious desires conscours, thus turning them into motives for collective action”* (Gabriel, 2011:396). Ifølge ham installerer “følgere” indre billeder og fortolker fortællinger og fantasier om deres ledere baseret på “følgerens” egne subjektive angst og behov. Og på den måde *projiceres* følgerens idealer over på en leder. Eksempelvis viser han i “Meeting God” (1997) hvordan følgeres projektioner skaber en opfattelse af lederen som enten en moderlig eller faderlig figur, som henholdsvis kan anerkende følgeren for, hvem han eller hun er, eller som kan belønne, straffe og skabe frygt, jalousi og mistænksomhed. Glorificeringen af lederen gøres i psykoanalytisk ledelseslitteratur eksplicit gennem et fokus på projektioner, fantasier og objektrelationer (Kets de Vries & Miller, 1985) mellem ledere og følgere (Cluley, 2008; Gabriel, 1997, 2011, 2015; Krantz, 1989). Der er således en psykologisk underbygning af, at lederen har en stærk og central position i en transformational leadership-forståelse.

Begrebet transformational benyttes, som nævnt ovenfor, i dag primært som et paraplybegreb for de ledelsesgenrer, der fokuserer på (indre) motivation og inspiration som en kilde til ledelse (Bass & Riggio 2006; Burns, 2010). Tilgangen står i modsætning til et fokus på formel autoritet, kommandoer eller brugen af direkte magt som en kilde til ledelse (Díaz-Sáenz, 2011; Jackson & Parry, 2008) og til et fokus på ydre faktorer som løn og belønning som kilder til motivation (ofte refereret til som “transactional leadership” (Bass & Riggio; 2006). Under transformational leadership har forskningsfeltet inddelt sig i fokus på forskellige “familier” af ledelsesstile, som f.eks. “servant leadership” (Greenleaf, 1977), “authentic leadership” (Avolio & Gardner, 2005) eller “charismatic leadership” (Conger & Kanungo, 1998; Conger, 2011). Generelt med et primært fokus på lederen som kilde til ledelse, til trods for den teoretiske anerkendelse af følgerens betydning i denne relation. At ledelsesforståelsen i de teorier, der kan siges at placere sig i feltet transformational leadership, på et overordnet plan modsætter sig forståelsen af ledelse som noget, der har med f.eks. formel autoritet at gøre, bliver tydeligt i afsnittet nedenfor, hvor jeg undersøger autoritetsforståelsen inden for tilgangen transformational leadership.

2.1.1. Autoritetsforståelse i transformational leadership-tilgangen

I dette afsnit vil jeg undersøge, hvordan et begreb som autoritet forstås i relation til ledelse inden for tilgangen transformational leadership. Autoritet er et grundigt udforsket fænomen inden for sociologien og filosofien, hvor man typisk forholder sig til spørgsmålet om orden i samfundet (se f.eks.; Arendt, 1961; Kojève, 2014; Weber, 1978). Men i nyere ledelses- og organisationslitteratur er autoritet stadig et underudforsket fænomen på grund af dets negative konnotationer til magt, tvang og autoritærianisme, som Shamir et al. beskriver det i deres refleksioner over autoritetens rolle i transformational leadership (Shamir et al., 2017). Shamir et al.

mener, at den formelle autoritet afvises som en del af leadership i tråd med en mere generel tendens til at fokusere på ledelse som transformational (Shamir et al., 2017:580). Autoritet er associeret med “compliance”, hvor leadership i stedet associeres med “indflydelse” via identifikation og internalisering. Shamir et al. (2017:580) problematiserer den generelle afvisning af formel autoritet i ledelsesteorien, fordi autoritet dermed bliver et tabuiseret emne, som samtidig er et aspekt af ledelse, de fleste ledere vil møde i deres praksis.

Eksempler på denne afstandstagen fra formel autoritet i tråd med et transformatorisk fokus er for eksempel Canton (2013), som i sit studie af katastrofehandtering skildrer to ledelsesstile. Den ene bygger på *overbevisning, troværdighed og en evne til at guide medarbejdere og kolleger* som en kilde til ledelse, mens den anden bygger på autoritet og dét at være autoritær. Canton kalder denne ledelsesstil for “the directive” (den anvisende) og beskriver ledelseskraften som noget, der kommer af, at “*compel subordinates to accomplish specific tasks*”. At tvinge underordnede til at løse opgaver er i direkte modstrid med den grundlæggende præmis i transformational leadership om at bruge inspiration og motivation som en kilde til ledelse. Og Canton indfører hermed en normativitet omkring formel autoritet som noget, der kan stilles i modsætning til transformational leadership. Det samme gør Cheng et al. (2018), som også meget direkte skelner mellem f.eks. “benevolence” (altså det at være nådig) og “authoritarianism” (dét at være autoritær) og adskiller dermed de to aspekter som noget, der bør modsættes hinanden (se f.eks. Guo et al., 2018; Mills & Ungson, 2003). Nicholls (1994) bidrager også til denne forståelse med sit fokus på “transforming leadership”, som meget eksplicit defineres som ledelse, der *ikke beror på* struktur eller formel autoritet. Således underbygger ovenstående eksempler Shamir et al.’s argument om en afvisning af (formel) autoritet inden for transformational leadership. Ligesom de understøtter en generel konsensus i autoritetsforskningen om, at der er sket en devaluering af begrebet

autoritet, hvor begrebet frem for at blive koblet til et aspekt som legitimitet ofte bliver koblet med det modsatte, nemlig illegitimitet, og dermed ofte kritiseres som *illigetim* (2013:404).

I en filosofisk introduktion til leadership forsøger Spoelstra (2018b, 2018a) at nuancere konceptet “autoritet” i relation til ledelse ved at påpege, at autoritet rent definitionsmæssigt ikke står i modsætning til nyere idealer om ledelse, tværtimod (Spoelstra, 2018b). Ved at trække på Kojéves definition af autoritet, som understreger *anerkendelsen af autoriteten* som et helt grundlæggende træk ved autoriteten, viser han, hvordan han mener, at “autoritet” er “*væsensforskellig fra magt og tvang*”, som Benoit-Barné & Cooren (2009) beskriver det (se også Kahn & Kram, 1994; Porter et al., 2018). Spoelstra fremhæver, at autoriteten ikke kan forvaltes som en ret, for eksempel qua et mandat fra ens position i et hierarki, medmindre denne anerkendes som legitim af dem, som er objekter for autoriteten. Således skriver Spoelstra, at: “*this distinguishes an act of authority from the exercise of a right: one can challenge rights, but one cannot, by (Kojève’s) definition, challenge authority*” (Kojève, 2014:8; Spoelstra, 2018b:32). Hvis autoriteten udfordres, dvs. ikke anerkendes, er den ikke længere autoritet i Kojéves forståelse. Ligesom Weber taler om en form for “voluntary obedience” eller “legitimate power” (Spoelstra, 2018b:34; Weber, 1978), som underbygger dette argument. Den grundlæggende præmis for “autoritet” er altså, at den opstår ved modtagerens tvangsfrie legitimering af den, en forståelse af begrebet, som problemfrit ville kunne anvendes i teorier om transformational ledelse. Således understreger Spoelstra denne pointe ved at henvise til Arendts citat om autoritet fra 1961: “*Since authority always demands obedience, it is commonly mistaken for some form of power or violence. Yet authority precludes the use of external means of coercion; where force is used, authority itself has failed*” (Arendt, 1961:92-93) og

understreger dermed, at der er en forskel mellem magt og tvang og "autoritet", som nyere ledelsesteori ikke har beskæftiget sig tilstrækkeligt med.

Men Spoelstras optimistiske læsning af et begreb om "autoritet" i relation til nyere ledelsesteori er stadig en gryende tanke i det enorme felt transformational leadership. Heifetz forholdt sig f.eks. i (1994) til autoritet som et fænomen, der oprindeligt udspringer af følgerens attribuering af den. Men betoner alligevel magt og dominans som et almindeligt aspekt ved de fleste former for autoritet. Således skriver han; *"Thus, not all authority relationships are the product of a conscious and deliberate conferring of power. Often, like dominance, they are produced by habitual deference. Many of us have been so conditioned to defer to authority that we do not realize the extent to which we are the source of an authority's power. We forget that we are the principals. When we realize our collective power, the person in authority becomes vulnerable because we can retract the power we have given. Such was the American Revolution"* (Heifetz, 1994:59). Det er altså følgeren, der har magten til at gøre en person med autoritet sårbar og til at trække *magten* tilbage, som autoritetens "principal". I det lys henviser Shamir et al. (2017:580) til den generelle afvisning af autoritet, som han mener, er gået for langt. Ifølge ham volder det ledere problemer, når konceptet afvises så generelt, at det nærmest ikke er til at finde en management-tekst om emnet. Han mener, at et tabu om formel autoritet fører til uhensigtsmæssig brug af autoritet i praksis, og at det overses, at formel autoritet giver legitimitet i ledelse (2017:580). Han påpeger ligesom Spoelstra, at "autoriteten" per definition ikke fungerer som autoritet, hvis ikke følgeren anerkender den som sådan, og kalder på ny refleksion og undersøgelser af autoritet som et centralt aspekt af ledelse.

2.2. Kritisk ledelsesforskning: ledelsessyn og autoritetsforståelse

Hvor transformational leadership forbinder inspiration, idealisering og motivation med ledelseskraft, så peger det kritiske perspektiv på, hvordan ledelseskraften ofte i stedet hentes i en form for strukturel normativitet. Og den kritiske ledelsesforskning kan således formuleres blandt andet som en direkte kritik af måden, man anskuer ledelse på i transformational leadership. Overordnet set forholder det, jeg her vælger at samle under betegnelsen “det kritiske perspektiv”, sig til strukturelle former for dominans, som kan kritiseres for at indskrænke individets frihed og handlemuligheder, f.eks. i en medarbejder-leder-relation. Det kritiske perspektiv rummer både “critical management studies” (CMS) og “critical leadership studies” (CLS), hvilket afspejler den opdeling, man har i engelsktalende lande, hvor leadership og management forstås som noget forskelligt (se f.eks.: Kotter, 2001; Zaleznik, 1977). Management forstås som noget, der har med planlægning, styring, problemløsning og kontrol at gøre (Zaleznik, 1977), hvor leadership snarere relateres til dét at være visionær, at sætte en (ny) retning og at samle folk om denne vision (Kotter, 2001). I det danske sprog opererer vi ikke med den samme distinktion, her refererer vi til ledelse som noget, der indeholder *både* den praktiske styring af f.eks. et byggeprojekt og inspirationen og det visionære, med én samlet betegnelse, nemlig ledelse.

Critical management og leadership studies fokuserer dermed på forskellige aspekter af det fænomen, vi på dansk benævner som ledelse. Critical management studies portrætterer: “current management practices as institutionalized (...) struggles between those who have mobilized resources to impose these practices and others who to date have lacked the resources to mount an effective challenge and thereby establish an alternative” (Adler & Willmott., 2008:126). Og som sådan dækker feltet over en bred vifte af studier, der forholder sig til management som en form

for instrumentalisering af individet. Adler og Willmott, for eksempel, argumenterer for, at “the task of management is to organize the factors of production, including human labor power, in a way that ensures their efficient and profitable application. Accordingly, people (now reclassified as “human resources”) and organizational arrangements are studied in terms of their effectiveness in maximizing outputs.” (Ibid., 2008:127). Pfeiffer, som undersøger anerkendelse som en managementteknologi (Pfeiffer, 2016) peger f.eks. på en instrumentalisering af denne anerkendelse af individet. Og Kärreman & Alvesson (2004) peger eksempelvis på, hvordan strukturel normativitet, normativ kontrol og social identitet kan bruges som managementredskaber til at opnå ønsket performance i organisationer. I critical leadership studies (CLS) forholder man sig ligeledes emancipatorisk til dominans, som Alvesson og Spicer beskriver det (Alvesson & Spicer, 2013). De forholder sig til “forms of domination and socially unjustified forms of constraint” (Ibid.; 2013:9; se f.eks. også; Alvesson & Spicer, 2012; Western, 2013). Og feltet finder typisk deres forklaringskraft i både de helt lokale og i de større samfundsmæssige kontekster. CLS belyser ifølge Collinson (2011) de brede, diverse og heterogene perspektiver, som har det tilfælles, at de “share a concern to critique the power relations and identity constructions through which leadership dynamics are often reproduced, frequently rationalized, sometimes resisted and occasionally transformed” (Ibid., 2011:181). Og ligesom CMS har feltet fokus på en kritik af retorik, tradition, normer og struktur og på at tænke i alternative måder at lede på. Således definerer Collinson CLS’ intention som det at “challenge hegemonic perspectives in the mainstream literature that tend both to underestimate the complexity of leadership dynamics and to take for granted that leaders are the people in charge who make decisions, and that followers are those who merely carry out orders from ‘above’” (Ibid., 2011:181).

Således kritiseres ledelsesteorier fra de kritiske perspektiver for på normativ vis at positionere lederen som én, der er karismatisk (som f.eks. “karismatisk ledelse” af Conger & Kanungo, 1998; Levay, 2010), kan inspirere andre (som f.eks. i “Transformational Leadership”, Bass & Riggio, 2006; Burns, 2010), én, som er heroisk (Alvesson & Spicer, 2012; Alvesson & Sveningsson, 2003; Grint, 2010b, 2010a) eller ekstraordinær i en nærmest religiøs forstand (Gabriel, 1997; Grint, 2010b; Spoelstra, 2016). Kritikken er, at ledelse individualiseres, og at ovenstående teorier opstiller nogle helt bestemte forventninger til lederens evner og kapaciteter, som både lederen og medarbejderen underlægges. Den kritiske forskning stiller spørgsmålstegn ved, om ledelse er et fænomen, der kan siges at udgå fra lederen, som man for eksempel ligger op til inden for transformational leadership (Alvesson & Kärreman, 2004). Alvesson & Kärreman argumenterer for, at både de mere transaktionsfokuserede tilgange som f.eks. scientific management med Taylor (1911) og teorier om transformational leadership repræsenterer et simplistisk og reducerende menneskesyn (Ibid., 2004). Og de kritiserer idéen om, at management i nyere ledelsesteori hviler på “the idea that work can be divided between those who work and those who plan, organizes, coordinate, and control work. Managerial activities typically focus on designing and supervising work processes that minimize the effort and skill necessary for the worker to carry out his or her work” (Ibid., 2004:150). Man fratager medarbejderen initiativ, mener de, som også Pfeiffer (2016) belyser det: “The idea that management is key in giving recognition draws upon static thinking in terms of two units (i.e., the manager versus the worker) and simple motivational theory that sees individual conduct connected essentially to the satisfaction of needs by the right stimuli given by management. But when (management by recognition) is practiced in organizational life, arguably, complex social regulation mechanisms are at stake that cannot be grasped by such two-dimensional need-satisfaction logic” (Pfeiffer, 2016:42). Således kritiserer Pfeiffer den ledelsesteori, som ifølge hende reducerer medarbejderens arbejdskraft til et

spørgsmål om to enheder, lederen vs. medarbejderen, og en idé om, at individuel adfærd grundlæggende er et udtryk for medarbejderens ønske om at tilfredsstille sine egne behov via den rette stimuli, som ledelsen giver til medarbejderen.

Et sådan forsimplet og reduceret menneskesyn slører et fokus på følgerens handlekraft i situationen eller overfor sine overordnede, mener Alvesson & Kärreman (2016). De kritiserer derfor transformational leadership-tilgangen for at reproducere denne kompleksitetsreducerede forståelse og kalder tilgangen for en "fårehyrde-tilgang": "The idea is that the TFL person is the center of the organizational universe and has far-reaching impact. As leadership is about influencing processes, then how those who are supposedly influenced understand and respond to the intentions and behavior of the manager appears to be central. However, the interest in taking this really seriously appears to be weak..." (Ibid., 2016:141). Litteraturen beskæftiger sig ifølge Alvesson & Kärreman for ensidigt med lederens karisma, anerkendelse, inspiration og motivation af medarbejdere. De mener dermed, at transformational leadership ser bort fra grundantagelser om sociale dynamikker og fra konteksten (Alvesson & Kärreman, 2016). Således fremhæver for eksempel Alvesson & Sveningssons (2003) analyser af observationsdata, af lederens daglige praksis, også hvordan et overset, trivielt og meget "hverdagsagtig" arbejde foregår i lederens praksis, som ikke forekommer særligt heroisk. De argumenterer for, at der forekommer en form for glorificering af lederens ret hverdagsagtige arbejde, "the extra-ordinarization of the mundane", som de kalder det (Ibid., 2003).

Kritiske perspektiver har således en intention om at fremhæve nuancer og kompleksiteten frem for at reducere den. Et eksempel på en teoretiker, som peger på kompleksiteten og nye nuancer af ledelse, er Kunda (2006), som belyser en ny form for kontrol i ledelse og organisationskultur, som han kalder for "normativ kontrol". Han definerer normativ kontrol som "the attempt to elicit and direct the

required efforts of members by controlling the underlying experience, thought, and feelings that guide their actions'” (Kunda, 2006:11). Modsat transformational leadership, hvor medarbejdernes samlede og ekstraordinære indsats ses som et udtryk for god ledelse, så undersøger den kritiske ledelsesforskning, hvordan ledelse i moderne organisationer også kan foregå via dominans og et forsøg på at kontrollere medarbejdernes tanker, oplevelser og følelser. Alvesson og Kärreman (2004) mener, at dette er en udbredt tendens i den “professionelle organisation”; “management targets behaviour indirectly, through norms and values, in such organizations. This is accomplished through managerial practices that Etzioni labels, and Kunda elaborates, as normative control.” (Etzioni, 1964 i; Kärreman & Alvesson, 2004) Den indre motivation instrumentaliseres, argumenterer de, når den gøres til et objekt for virksomhedens vurdering af medarbejderens loyalitet og engagement; “Most work situations contain elements of worker autonomy, which management ceaselessly attempt to coopt and colonize in the name of the corporate good.” (Alvesson & Kärreman, 2004:151). Det er, ifølge Alvesson og Kärreman, altså medarbejderens autonomi, som er i spil, når individet indgår i en ledelsesrelation i en moderne korporat kontekst.

Den kritiske ledelsesforskning fremsætter også en kritik af de psykologiske teories indpas i teorier om ledelse. De maner til opmærksomhed for, at teorier om anerkendelse (Bersin, 2012; Honneth, 1992) og motivation (Maslow, 1943; Roberts, 2007), som trækkes ind i organisations- og ledelsesteoriene, kan anskues som en indgriben i individets autonomi (Alvesson & Spicer, 2013:8) qua den normative kontrol. Brugen af teorier om anerkendelse, motivation og autenticitet inden for organisations- og ledelseslitteraturen skaber en normativitet omkring dét at være leder og om måden at lede på, som f.eks. ledere vurderes på baggrund af. For eksempel peger Diddams og Chang (2012) på, hvordan modsigelser, eller blinde vinkler, opstår, når begrebet “autenticitet” i både teori og praksis bliver koblet til et

ensidigt fokus på et individs styrker frem for svagheder. Som en hel grundlæggende del af autenticitetsbegrebet hører svagheder med til et individs autenticitet, såfremt at individet også er karakteriseret ved at have enkelte svagheder naturligvis. Men, som Caza og Jackson (2011) diskuterer, giver det ensidige fokus på autentiske styrker ikke et fyldestgørende billede af lederen, hvilket fra et kritisk perspektiv sætter spørgsmålstegn ved begrebets hensigtsmæssighed. En anden kritik af organisations- og ledelsesteorier udfoldes af Willmott (1993) med begrebet “double think”, som beskrives som en tendens til, at individet på en og samme tid indskrives i to tilsyneladende fuldstændigt uforenelige rationaler. Dette kunne, for eksempel, være troen på individets autonomi (mulighed for fri selvudfoldelse) i en kontekst af virksomhedens økonomiske rationale (virksomhedens formål er at tjene penge/optimere driften). Med et sådant fokus tilgår kritisk ledelsesforskning altså begreber, strukturer og normer, som hersker både på et teoretisk plan, men også i praksis. Hvor transformational leadership anskuer ledelseskraften som noget, der udspringer fra den individuelle leder selv, så anskues ledelseskraften i det kritiske perspektiv snarere som noget, der opstiller normer for den individuelle leder, om, eksempelvis, autenticitet (som dog kun fokuserer på styrker), krav om selvudvikling (Western, 2013) og samfundsmæssige/organisatoriske strukturer, som sætter særlige rammer for, hvad der anskues som god ledelse, og hvem der sættes i stand til at leve op til dette. Dette gør, for eksempel, den stærke, ekstroverte leder, der opleves som karismatisk og autentisk.

Men det kritiske felt er også kritiseret. Således kritiserer Schnurr og Schroeder (2018) for eksempel det kritiske forskningsfelt for at reproducere “the simplistic and often problematic leader-follower dichotomies” (2018:1). De mener således, at det kritiske felt selv falder i “fælden” og fremsætter deres kritikker på et alt for teoretisk og abstrakt grundlag. De taler om “current lack of empirical evidence needed to support and underpin theoretical assumptions and claims” (Schnurr &

Schroeder, 2018:3). I stedet, argumenterer de for, bør ledelseslitteraturen have mere fokus på en stærk *empirisk underbygning* af teoretiseringer om ledelse.

Den kritiske ledelsesforskning forsøger altså at belyse begrænsningen af individets frihed ved f.eks. at pege på individets instrumentalisering, som bruges som udgangspunkt for en vurdering af en medarbejders værdi, eller ved at fremsætte en kritik af ledelsesteoriernes normativitet omkring karisma, autenticitet, heltefaktor og dét at kunne være ekstraordinær. Ifølge teoretikere i dette perspektiv, som det også nævnes tidligere i afsnittet, bygger denne normativitet på et forsimplet og kompleksitetsreducerende menneskesyn, som slører fokus for handlekraft overfor sine overordnede. Og dette ønsker den kritiske ledelsesforskning at sætte fokus på. Det kritiske perspektivs syn på autoritet er således også, at grundlaget for autoritet bør belyses og nuanceres. For skulle man antage, at både den formelle og den mere karismatiske form for autoritet bliver tilskrevet lederen gennem følgerens frivillige accept eller attribuering af den, så vil det kritiske perspektiv ønske at kaste et blik på denne frivillighed, f.eks. set i lyset af Kundas begreb om normativ kontrol. Det kritiske perspektivs syn på autoritet vil blive præsenteret i det følgende afsnit.

2.2.1. Autoritetsforståelse i det kritiske perspektiv

Det kritiske perspektivs forståelse af autoritet orienterer sig mod en dekonstruktion af konceptet. Når Spoelstra (2018b) understreger, at autoritet per definition er væsensforskellig fra direkte magt og tvang, fordi den skal attribueres *frivilligt* af følgeren, så forholder den kritiske ledelsesforskning sig skeptisk til dette. Sociologen Peter Blau introducerer i 1963 en kritik af Webers autoritetsteori, som, selvom den ikke er skrevet inden for organisations- og ledelseslitteraturen, bliver tanken en slags forløber for den kritik af frivillighed, som senere vinder frem inden for organisations- og ledelseslitteraturen, f.eks. via Kundas skepsis i forbindelse med individets autonomi og frivillighed. Blau (1963) sætter spørgsmålstegn ved,

hvad denne frivillighed betyder? Han fremfører et eksempel, som sætter spørgsmålet på spidsen: Vi ser på en flok slaver, som altid gør, hvad herren siger, uden herren behøver at bruge piskan. Er herrens autoritet da baseret på en *frivillig* tilskrivelse af autoritet? Og hvis vi forestiller os, at slaverne gør, hvad herren siger, på grund af *frygt for*, at herren vil bruge piskan – er herrens autoritet da baseret på en *frivillig* tilskrivelse af autoritet, eller er den baseret på frygt?

Blau kalder dette for “frivillighedens paradox”, som han kritiserer Weber for at ignorere; “Weber ignores this paradox, despite his interest in paradoxical phenomena, because his focus on types of legitimacy leads him to take the existence of legitimate authority for granted.” (Blau, 1963:307). Blau fremhæver derved det kritiske perspektivs blik for de underliggende strukturer i interaktionen, og noterne fra denne kritik udforskes stadig på forskellig vis i den kritiske ledelsesforskning. For eksempel aktualiserer Kunda (2006) spørgsmålet om frivillighed med hans begreb om normativ kontrol. Normativ kontrol fungerer netop som en bagvedliggende struktur, der præger individet mere eller mindre ubevidst. Han fremhæver, hvordan denne kontrolform kan fungere som en form for autoritet i moderne virksomhedskontekster, hvor den normative kontrol tilsyneladende får individer til at indgå i en specifik kulturelt betinget adfærd, der beror på en normativitet i kulturen frem for på individets egentlige frivillighed. Det er således i denne teori *virksomheden, der udøver kontrol* med individet og får individet til at handle på specifikke måder, mens medarbejderen foranlediges til at tro, at han eller hun handler på en bestemt måde, fordi han eller hun på frivillig basis tilskriver f.eks. sin chef eller overordnede autoriteten til at lede og sætte retningen. Et aspekt af ledelse, som fastholder individet i en ufri position i forhold til sin organisation, og som underminerer medarbejderstabens balance og handlekraft ift. deres overordnede, mener Alvesson og Kärreman (2016).

Höpfl uddyber, hvordan autoriteten manifesterer sig som virksomhedskultur og får indflydelse på adfærden: “this anterior authority may be in the cultural norms, patriarchs or matriarchs of the organizations, traditions and the whole range of prevailing assumptions that might be brought to bear on the construction of a performance” (Hopfl, 2002:258). Det vil altså sige, at kulturelt specifikke normer, matriarker, patriarker, traditioner og hele rækkevidden af eksisterende antagelser kan have indflydelse på, hvordan en adfærd konstrueres, og at der dermed eksisterer en form for autoritet i virksomhedskulturen, som er udgjort af ovenstående aspekter. Pfeiffer (2016) tolker yderligere på denne kontrolform og henviser til Kundas begreb om “moral authority” (Kunda, 2006:364). Hun argumenterer for, moralsk autoritet i en moderne virksomhedskultur kan: “achieve the most subtle of all forms of control” (Pfeiffer, 2016:67). Moralsk autoritet er ifølge Pfeiffer en nærmest totaliserende form for kontrol, hvor man ved at appellere til medarbejderens moral i relation til organisationen nærmest narrer medarbejderen til at afstemme hele sin person med virksomhedens interesser. Og på den måde ligger autoriteten altså i en normativitet om at være moralsk “rigtig” overfor og i relation til virksomheden. Willmott (1993) peger i forbindelse med disse mere subtile og underliggende kontrolformer på, at kulturel kontrol ikke efterlader medarbejderen med egentlige realistiske muligheder for at vælge alternative orienteringer (se f.eks.: Mangham, 1995).

Den kritiske ledelsesforskning udforsker altså aspekter af blandt andet autoritet og ledelse, som kan nuancere for eksempel Webers (1978) kategorisering af autoriteten. Der fremsættes også en kritik fra denne tilgang mod en forestilling om, at medarbejderen på et frivilligt grundlag kan anerkende en leder med autoriteten til at lede, som man forstår det i f.eks. transformational leadership. De mener ikke, at ledelse er så “uskyldig” en affære, da individets autonomi er under pres i moderne organisationskultur præget af en normativ kontrol fra virksomhedens side. Hele

grundlaget for den kritiske ledelsesforskning er et opgør med den normativitet, som omgærder den traditionelle ledelsesforskning og praksis, i deres optik. Og derfor søger man i tilgangen at belyse aspekter og nuancer via en af-idealiserende af lederen og af ledelse frem for som i transformational leadership at idealisere en bestemt form for leder (som er ekstraordinær etc.). Til gengæld er man helt på linje med den generelle tendens i transformational leadership til *ikke* at vurdere 'formel autoritet' som en bærende del af ledelse. Da perspektivet helt grundlæggende forholder sig emancipatorisk til former for dominans og kontrol, som 'formel autoritet' ofte relateres til, er 'formel autoritet' et begreb og en praksis, som perspektivet i udgangspunktet vil ønske at dekonstruere. Og som sådan er et koncept om formel autoritet også ude af billedet inden for denne tilgang til ledelse. Et tredje perspektiv, hvor den formelle autoritet ikke nødvendigvis skrives ud af billedet, hvis den bruges i praksis, men hvor man heller ikke forholder sig normativt til begrebet, er den post-heroiske tilgang til ledelse, som beskrives nedenfor.

2.3. Post-heroisk forskning: ledelsessyn og autoritetsforståelse

Det foregående review tegner linjer op mellem studier, der tilgår ledelse med forskellige fokus. I transformational leadership forstås ledelse som noget der udspringer fra individet selv som en "*property of the individual*" (Denis et al., 2010), der tilskriver skabelseskraften til lederen. Et sådant fokus skaber en opmærksomhed og interesse for individernes ordinære eller ekstraordinære kvaliteter, ledes adfærd og dennes respektive effektivitet (Sergi, 2016). De kritiske studier (CMS og CLS) inddrager på anderledes vis konteksten, strukturer

og underliggende normer i samfundet, hvilket skaber en anderledes tilgang og interesse i feltet. Her skaber interessen for sociale og normative samfundsstrukturer et fokus på lederen som privilegeret og som, potentielt, både undertrykt og undertrykkende. Ligesom det kritiske perspektiv tager den post-heroiske perspektiv tilgang del i interessen for at decentralisere ledercentrisk forskning. Det kritiske perspektiv har dog ikke på samme måde, som f.eks. managerial work eller leadership-as-practice, en nysgerrighed på praksis og på hvad lederen *gør* i sit arbejde med at lede. Dette elaboreres i følgende afsnit.

Det post-heroiske perspektiv er kendetegnet ved en intention om at rykke ”bagom” forståelsen af lederen som et individ med en privilegeret skabelsesposition- eller kraft (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Romantiserende forestillinger (Meindl, 1995) erstattes med inkluderende teorier, som søger at *decentralisere* ledelse fra lederen. Dette inkluderer blandt andet et fokus på udforskningen af forskellige aspekter, der skaber ledelse i interaktion og kontekst (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Cooren et al., 2011; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Larsson, 2017; Raelin, 2016). Det kunne f.eks. være: relationelle aspekter (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Hosking, 2011; Uhl-Bien, 2006), materialitet (Ashcraft et al., 2009; Cooren, 2004; Sergi, 2016), kommunikationen som skaberkraft (Cooren et al., 2011; Schoeneborn & Vásquez, 2017; Schoeneborn et al., 2011). Dette udforskes ud fra forskellige tilgange, som f.eks.: diskurs (Fairhurst & Cooren, 2009; Larsson, 2010), processuel ontologi (Hollander, 1992; Wood, 2005), konversationsanalyse (Asmuß & Svennevig, 2009; Larsson & Lundholm, 2013) og social praksis-teori (Alvesson & Sveningsson, 2003; Alvesson & Sveningsson (b), 2003; Carroll & Levy, 2008; Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010; Raelin, 2016; Sveningsson, Alvehus & Alvesson, 2012).

På trods af en erklæret intention om at inkludere et bredt spektrum af ledelsesaspekter i udforskningen af ledelse, viser Denis et al. (2012) dog i et review af litteraturen,

at undersøgelsesdesign og fokus i studier stadig er lederfokuseret. Forfatterne viser hvordan teoretiske grupperinger som eksempelvis "distributed leadership" (Gronn, 2002), "empowerment" (Conger & Kanungo, 1998) og "emergent leadership" (Hollander, 1961) stadig privilegerer lederen i felternes undersøgelsesdesign. Dette bakkes op af bl.a. Crevani (2018) og Denis et al. (2010), der selv undersøger ledelse som en praktisk "accomplishment" situeret i interaktion og i kollektive, relationelle processer. Denis et al. beskriver ledelse som et socialt fænomen; "*a collective process in which formally designated individuals may play a role, but from which it is impossible to ignore other actors*" (2010:254), men inkluderer ikke selv litteratur om f.eks. materialitets betydning for skabelsen og vedligeholdelsen af ledelse. Dette kan implicit kan tolkes som et tilstedeværd af individfokus, selv i Denis et al.'s review af ledelseslitteraturen.

Managerial work – empirisk forankret men fokuseret på manageren

Et felt som forholder sig skeptisk til det individfokus, som ofte eksisterer i transformational og post-bureaukratiske tilgange, og som ofte fremhæves over strukturelle vilkår, er "managerial work" (Korica et al., 2017; Mintzberg, 1973; Styhre, 2012; Tengblad, 2006; Zaleznik, 1977). Studier inden for grenen managerial work er empirisk forankret og forholder sig til det praktiske, daglige arbejde, som typisk udføres af en person i rollen som leder. Ledt an af Mintzbergs klassiske studier af dét han kalder "The Nature of Managerial Work" i (1973) etableres en gren i forskningen, hvor struktureret observation af lederens praktiske gøremål i hverdagen sættes i fokus (Mintzberg 1970; Mintzberg 1971). Baseret på observationer karakteriserede Mintzberg managerens arbejde, som præget af en stor arbejdsbyrde, mange forskellige aktiviteter på én dag. Disse er iflg. Mintzberg tidsmæssigt kortfattede, fragmenterede og udsat for mange afbrydelser (Mintzberg,

1973). Det omfattende empiriske arbejde blev replikeret og bekræftet i 1983 af (Kurke & Aldrich, 1983). Ligeså indledte Tengblad (2006) 30 år efter udgivelsen af Mintzbergs studier, et studie der replikerede det indledende studie for at undersøge om, og hvordan, managerial work havde ændret sig gennem de seneste 30 år. Tengblad viser, at ændringer i managerial work kan ses i relation til en større arbejdsbyrde, et kontaktmønster mere orienteret mod underordnede i forskellige grupperinger end tidligere, mere fokus på at give information og mindre fokus på administrativt arbejde (Tengblad, 2006:1437). Dog mener han, at en diskurs om managerial work som noget radikalt anderledes end for 30 år siden er overdrevet. Han viser i stedet hvordan nye praksisser kombineres med tidligere, på en måde som tager højde for både den kompleksitet der er til stede og det lokale kontekstspecifikke.

Med udgangspunkt i lederens praktiske gøremål i hverdagen, har forskere inden for managerial work dog også vist vigtigheden af at operere med en erkendelse af, at ledes arbejde varierer. Teorier med rod i managerial work bør derfor ikke beskrives på et alt for overordnet og generaliseret plan. For eksempel har Stewart i 1967/1988 afdækket hvordan nogle ledere bruger cirka 7 pct. af deres tid på papirarbejde, mens andre bruger cirka 84 pct. (Steward, 1988; i Tengblad & Vie, 2012). På baggrund af denne variation i ledelsesopgaven har Stewart kategoriseret ledere i fem forskellige kategorier (Steward, 1988; i Tengblad & Vie, 2012). Andre forskere fokuserer på hvordan nationale kulturer kan forme adfærdsmønstre hos ledere (Boisot & Liang, 1992; Doktor, 1990; Luthans et al., 1993). Mens Styhre (2012) beskriver hvordan branchespecifikke organiseringsformer, som "loosely-coupled" (Weick, 1976) til organisationen og "tightly coupled" til aktiviteterne på byggepladsen, har betydning for ledes måder at arbejde på. Han beskriver bl.a. hvordan ledere på byggepladserne, udover at lede de planlagte aktiviteter, på bedste mulig vis må "cope" med en hel del ad hoc problemløsning, som de foretrækker at

løse ansigt-til-ansigt (Styhre, 2012). Et studie som dette underbygger Dubois & Gaddes tidligere studie om denne ”loosely-coupled” organiseringsforms betydning for bl.a. ledelse, produktivitet og innovation i praksis (Dubois & Gadde, 2002). Denne litteratur vidner om en stærk forankring i empirien, men vidner samtidig også om en primær interesse for *managerens* eller *lederens* ledelsesarbejde. Dette implicerer et hierarkisk og positionelt fokus, hvor lederen endnu en gang privilegeres i udforskningen af ledelse.

Denne empiriske forankring inkluderer managerial work i det post-heroiske perspektiv, i denne afhandlings afgrænsning af litteraturen. Det eksplicite fokus på manageren, eller lederen, forekommer ikke umiddelbart inkluderende eller decentraliserende i udforskningen af ledelseskraften. Dog er det tydeligt, at studier i dette felt forholder sig inkluderende til dét som emergerer i managerens eller lederens praktiske, daglige arbejde. Der er vidde rammer for, hvad dette kan inkludere, når blot det opstår i praksis i lederens arbejde.

Forståelsen af ledelse i managerial work er således stærkt empirisk forankret og forholder sig skeptisk til post-bureaukratiske teorier, hvor det hierarkiske og positionelle aspekt af ledelse nedtones som f.eks. (Zaleznik, 1977) og (Burns 1978/2010). Hales (2002) underbygger dette udgangspunkt med et argument om, at der ikke er *tilstrækkelige empiriske beviser*, for at de transformatoriske aspekter fylder tilsvarende meget i en leders praktiske hverdag. Et udgangspunkt som understøttes af f.eks. (Carroll & Levy, 2008; Styhre, 2006), som viser at ledere snarere har en tendens til at ”defaulte” til management og styring, som står i kontrast til principperne i transformational leadership. Øvrige forskere peger på hvordan ledelse, i praksis, sommetider kan være mere et spørgsmål om iscenesættelse, positionering og identitetsmarkører, end egentlig *ledelsespraksis* (Alvesson & Sveningsson, 2003a; Alvesson & Sveningsson, 2003b; Sveningsson & Larsson, 2006). Således minder Alvesson & Sveningsson os om, at både en leders

(ekstra)ordinære kvaliteter og vedkommende ledelses*praxis* kan tillægges betydning, som ikke reelt afspejler den empiriske virkelighed hvorom vi teoretiserer, hvis forskningens designs ikke er tilstrækkeligt empirisk fokuserede.

Leadership-As-Practice

Ved at forholde sig eksplicit til undersøgelsen af ledelse med et *empirisk udgangspunkt forud for teoretiseringen* formår managerial work litteraturen at stille spørgsmålstejn ved nogle af de idealer, som er dominerende for f.eks. transformational leadership. Samtidigt interesserer denne del af litteraturen sig primært for managerens eller lederens arbejde, hvilket skaber en underliggende ledercentrisk tilgang til ledelse. Et felt som dedikeret arbejder med at undersøge ledelse ud fra et mere decentralt udgangspunkt, er leadership-as-practice. Som navnet indikerer, forstås ledelse i denne tradition som en ”accomplishment” i praksis, som et emergerende, processuelt, socialt og relationelt funderet fænomen, der opstår i situeret interaktion (Carroll et al., 2008; Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010; Crevani, 2018; Raelin, 2016), med både materielle og immaterielle aspekter (Sergi, 2016). Ledelse anskues, som noget *man gør* (Denis et al., 2010:67), i modsætning til den transformative tilgangs tendens til at anskue ledelse som noget *man har* og kan anvende mere eller mindre succesfuldt. Dette stiller anderledes krav til valg af analysestrategier, -objekter, metoder og undersøgelsesdesign i studier af ledelse, og til anderledes konceptualiseringer af ledelse. Sveningsson et al. (2012) understreger i denne sammenhæng vigtigheden af hverdagens almindelige handlinger som udgangspunkt for forskningen: “The post-heroic approach to leadership thus suggests that seemingly everyday and ordinary managerial actions are (potentially) of great significance” (Sveningsson et al., 2012:73).

Med dette som en underliggende præmis konceptualiserer Crevani, Lindgren & Packendorff (2010) eksempelvis ledelsesprocesser, ledelsespraksisser og ledelsesinteraktioner som: *"the co-construction of a sense of common direction in social interaction"* (ibid., 2010:81). Skabelseskraften i ledelse forbindes med meningsdannelse og en fornemmelse af retning, hvilket åbner op for denne mere decentrale og inkluderende forståelse af hvad ledelse er og hvordan ledelse opstår. I tråd hermed formulerer Denis et al. (2010) fænomenet ledelse som *"collective, processual and dialectic"*, hvilket de viser via empiriske eksempler på kollektive konstellationer, hvori der skabes en form for retning ("alignment", se også Hodgson et al., 1965 om lederkonstellationer) og koordinering af handling (ibid., 2010:75). De understreger samtidig den pointe, som også var underliggende i managerial work litteraturen, at en overgeneralisering er misvisende idet f.eks. en attribueret fordel for lederen i én ledelsessituation kan vise sig at være en ulempe i en anden ledelsessituation. Med et sådant eksempel understreger de yderligere det aspekt, at den kollektive meningsdannelse altid vil være påvirket af tidligere konkrete hændelser og erfaringer, hvilket kan gøre en generalisering på et overordnet plan problematisk. På den måde understreger Denis et al. (2010) ledelse som et interaktionelt og emergerende fænomen.

Ledelse, i praksis, er kendetegnet ved dets evne til at skabe retning for organisering (Crevani & Endrissat, 2016; Crevani et al., 2010; Drath et al., 2008). Mere specifikt, handler ledelse, ifølge Crevani & Endrissat, om: *"producing direction for organizing proceses"* (Crevani & Endrissat, 2016:23). Retningsskabelse studeres ofte ud fra et processuelt perspektiv i lighed med ovenstående studier, mens Sergi (2016) tilføjer endnu et aspekt til skaberkraften i ledelse, nemlig materialitet. Sergi fremhæver materialiteten med en re-konceptualisering af spørgsmål, der kan anvendes til undersøgelsen af ledelse: *"Instead of asking sho might be leading, I start from a diferent question: what is leadership made of?"* og hun beskriver

ledelse som *"the collective, material, and embodied practices enacted in context"*, (ibid., 2016:111). Hermed understøtter hun den decentralisering i udforskningen af ledelse, som fungerer som det underliggende ideal i leadership-as-practice.

Leadership-as-practice (L-A-P) tilgangen er kraftigt inspireret af den tidligere, og mere udbredte, praksistilgang til strategiarbejde "strategy-as-practice" (se f.eks. Chia, 2004; Jarzabkowski, 2003; Whittington, 2003, 2006). Denne inspiration ses tydeligt i Carroll, Levy & Richmonds (2008), hvor leadership-as-practice positioneres som et felt der, ligesom strategy-of-practice, er empirisk forankret, situeret i kontekst og kvalitativt fokuseret. De citerer Whittington (2004): *"like strategy, leadership is ripe to throw off 'the epistemological straightjacket' of modernism that has valued 'scientific over practical engagement, the general over the contextual, and the quantitative over the qualitative' (Whittington, 2004:62)"*, (ibid., 2008:372). For at sætte kursen for L-A-P trækker Carroll, Levy & Richmond (2008:372) på centrale spørgsmål fra strategy-of-practice forskningen; *"Where and how is the work of leadership actually done; who does this leadership work; what are the common tools and techniques of leadership; how is the work of leadership organized, communicated and consumed?"* (Carroll, Levy & Richmond, 2008:372; formuleret i S-A-P af Whittington, 2003:117).

L-A-P Litteraturen stiller således, på forskellig vis, skarpt på ovenstående spørgsmål om ledelse-i-praksis (Larsson, 2017). Som eksempler kan nævnes: Crevani (2018), der med sit processuelle fokus viser, hvordan dét at sætte retning, i praksis, er en processuel handling, Larsson & Lundholm (2013) der via analyse af konversationer viser hvordan interpersonel indflydelse skaber "organizing processes", ligesom Simpson et al. (2018) skelner mellem ledelse *som en praksis* og ledelse *i praksis*. Denne distinktion er grundlæggende i studier af leadership-as-practice (og diskuteres yderligere i Carroll, Levy & Richmond, 2008; Chia, 2004; Orlikowski, 2010; Whittington, 2003, 2006). Simpson et al. viser dernæst hvordan

ledelse, med et konversationsanalytisk blik, kan anskues som ”performative effects” baseret på Austin (1962) og Mead (1934). Et forskningsfelt der anskues som et allieret felt til L-A-P er Communicative Constitution of Organisation (CCO), fordi de deler samme grundlæggende præmisser samtidigt med at felterne her hvert sit fokus. CCO forholder sig til ledelse som en *kommunikativ praksis* og dermed også som en praksis der sker i interaktion, og som noget der opstår gennem en praktisk realisering. I denne litteratur undersøger Clifton (2017), blandt andet, ledelse som ”ventriloquism” (bugtaleri), hvor ”bugtaler” og ”figur” gensidigt konstituerer hinanden (Cooren, 2015). Holm & Fairhurst (2018) uundersøger, hvordan en kommunikativ praksis som ”authoring” er central for konstitueringen af ledelse, ligesom Brummans et al. (2013) viser hvordan ”authoring” kan ske via lederes påkaldelse af f.eks. organisationen som en specifik type organisation, eksempelvis som spirituel. Endelig understreger Cooren (2004), ligesom Sergi (2016), materialitetens betydning for ledelse in-situ. Cooren gør blandt andet dette ved at vise hvordan fysiske tekster, såsom dokumenter, budgetter, osv. har agens i den interaktion der udfolder sig i praksis.

Således rykker post-heroiske forskningsgrene ”bagom” de romantiserende og heroiske forestillinger om ledelse og giver forrang til dét der foregår i *arbejdet* med ledelse: til decentralisering og til et bredere fokus på aspekter som kan have betydning for ledelse i praksis. Design af studier er således solidt forankret i en empirisk ontologi, hvilket også afspejles i perspektivets blik på autoritet.

2.3.1. Autoritetsforståelse i det post-heroiske perspektiv

Som ovenstående afsnit viser, forholder man sig til fænomener i den post-heroiske tilgang ud fra den interaktion, de opstår i. Det betyder for eksempel, at autoritet forstås som noget der skabes og får sit særkende i den praktiske realisering i den

praktiske kontekst autoriteten udfolder sig i. Man forholder sig ikke-normativt til fænomener som ledelse og autoritet og forholder sig f.eks. kun til den formelle autoritet, hvis den viser sig eksplicit i interaktionen. Det vil sige, at den post-heroiske tilgang, ligesom transformational- og den kritiske tilgang til ledelsesforskning, ikke interesserer sig for et begreb om formel autoritet, medmindre interaktionen giver forskeren anledning til at fokusere herpå.

Således har Koschmann & Burk (2016) beskæftiget sig med autoriteten, som den forekommer i interaktionen mellem mennesker og deres kontekst. For eksempel skriver de direkte, at autoriteten ikke hviler på en persons position i et hierarki; “Authority is not in a position or a person who gives commands, but rather in the continual process of authoring a definitive representation of the collective” (Koschmann & Burk; 2016:398). Autoriteten skal snarere ses som en “authoring proces”, som noget der skabes i den kommunikation, som foregår i praksis. I overensstemmelse hermed undersøger Benoit-Barné og Cooren (2009) autoritet ved at analysere retorik i organisering; “a fundamental feature of our human capacity to act in concert, whether with regard to the basis of government, the establishment of social bonds, the process of organizing, or the sustainnace of communal life through rhetoric” (Benoit-Barné & Cooren 2009: 6). Hutchby og Wooffitt (2008) viser med en konversationsanalytisk tilgang, hvordan udsagn og forskellige samtalepraksisser kan orienteres efter som enten korrekte eller ikke-korrekte i interaktionen. Dette gør noget ved konstellationen af autoriteten in-situ. Hutchby & Wooffitt viser derved, hvordan autoritet skabes gennem ytringer, som kan blive enten etablerende for autoriteten eller underminerende for autoriteten i interaktionen (Hutchby & Wooffitt, 2008:98). Dette kaldes også for epistemisk autoritet og kan relateres til en given aktørs troværdighed (se f.eks. Heritage, 2013; Stivers et al., 2011). Eller som Riaz et al. (2006) beskriver det; “Epistemic authority refers to the perceived expertise and trustworthiness of an actor. It is socially constructed and

determined the extent to which information provided by the actor will be considered reliable and acted upon by others” (Riaz et al., 2006:1533). På den måde bliver det tydeligt hvordan fokus her er på *kommunikationen* fremfor f.eks. på autoritet som noget der opstår fordi man bestrider en bestemt position i et hierarki, der giver visse beføjelser.

Benoit-Barné & Fox (2017) peger på 'autoritet' som en kilde til 'authorship' (som forbindes med ledelse). De argumenterer for, at man ikke vil have evnen til at skabe et 'authorship' i situationen, som andre kan anerkende og følge, hvis man ikke samtidig bliver tilskrevet autoriteten til at gøre det. Authorship kan anskues som den konkrete og kommunikative manifestation af Goffmans begreb om 'definition af situationen' (Goffman, 1967, 1997). Situationen defineres via et 'authorship', som ifølge Benoit-Barné & Fox (2017) er tæt relateret til autoritet. Et 'authorship' kan på dansk oversættes til "forfatterskab" og handler om at en leder, i overført betydning, "forfatter situationen" med sin vinkling og beskrivelse af den. I afhandlingen vil jeg dog fastholde det engelske udtryk 'authorship', for ikke at henlede tankerne til den form for forfatterskab, der handler om at skrive og udgive bøger, artikler osv. For Benoit-Barné og Cooren (2009) skabes 'autoriteten' via en 'tilstedegørelse' af strategiske ressourcer i kommunikationen som for eksempel regler, principper, protokoller, politikker, dokumenter, mennesker eller selve organisationen. Således skal 'autoritet' forstås som noget, man aktivt arbejder for at opnå eller fastholde i interaktionen.

Benoit-Barné & Fox (2017) understreger det argument, at autoriteten ikke er noget, en leder *har*, men snarere at 'autoritet' er noget, *der skabes* i interaktion og kommunikation; "Authority originates and resides not in human agents (whether in the form of charisma, position, or expertise) or in things (organizational structures such as hierarchy, chain of command, norms, etc.) but in their interrelation, which is created and sustained through interactions and communication. Taylor and Van

Every (2014) explain: “Nobody has it. It is not possessed by someone. It governs a relationship. It assumes an object of value to both parties, and – here is the rub – an already agreed-upon value of the object” (p. 198)” (Benoit-Barné & Fox, 2017:8). Ligesom Schoeneborn og Vasquéz i den forbindelse fremhæver, at autoriteten skabes eller opnås gennem kommunikationen ved at kalde autoriteten for “a property of communication” (ibid., 2017:17). Schoeneborn og Vasquéz peger derudover på en underudforskning af relationen mellem ‘autoritet’, ‘authoring’ og ‘text and conversation’. Han skriver; “It is also through communication that expertise, hierarchy, and positions will be recognized and authorized (or not). Even though the notion of authority has naturally been associated with authorizing, it has less often been related to authoring, and consequently to text – and yet, as Taylor and Van Every (2000, 2014) recalled, the words “author” and “authority” share the same root” (Benoit-Barné & Fox, 2017:17). Således kalder Vasquéz på en nærmere udforskning af relationen mellem autoritet og authorship i relation til den kontekst (text), hvor autoritet og authorship udfolder sig.

2.4. Opsamling og forskningsgap

I ovenstående gennemgang af ledelsesforståelsen i de tre perspektiver, viser der sig tydelige forskelle mellem forståelser og fokus i studier og i litteraturen. Det samme gør sig gældende for autoritetsforståelsen i de tre perspektiver. I transformational perspektivet privilegeres individets (ekstra)ordinære og typisk indre kvaliteter. I det kritiske perspektiv privilegeres indlejrede strukturer og sociale normer, mens praksis og de faktiske, konkrete handlinger får forrang i den post-heroiske udforskning af ledelse. Vægten placeres altså forskelligt i forhold til skaberkraften i ledelse, hvilket illustreres løbende i reviewet. I det ovenstående review er der fokuseret på litteratur om ledelse og autoritet fra ledelses- og organisationsteorien, og der er derfor ikke inddraget artikler med f.eks. et sociologisk eller politisk-

teoretisk sigte (som f.eks.: Blencowe et al., 2013; Hougaard, 2018; Mangset & Asdal, 2019) med mindre det er vurderet relevant.

Autoritetsforståelsen er ligeledes divergerende i de forskellige perspektiver. I transformational leadership forbindes autoritet typisk med et hierarkisk/positionel aspekt (à la Barnard, 1938; Weber, 1978) og som noget der har med compliance at gøre (Shamir et al., 2017), dvs. som noget hierarkisk man bør bevæge sig væk fra. Med mindre fokus er på karismatisk autoritet (Weber, 1978, Spoelstra 2018b), som også nedtoner det strukturelle/hierarkiske aspekt, som noget af betydning. Dette fokus på autoritet fremhæver det karismatiske, og det personbårnde og inspirationsbårnde, ligesom det fremhæver evnen til at overbevise og inspirere andre som en kilde til autoritet og følgeskab. På den måde understreges følgerens betydning for attribueringen af autoritet eller karisma til lederen. Det er ikke muligt at opnå autoritet uden følgerens attribuering af den.

I det kritiske perspektiv udforskes indlejrede (samfunds)strukturer og sociale normer, implicit, som en form for autoritet. Strukturer og normer undersøges, for at sætte individet fri fra indskrænkende autoriteter (Alvesson & Spicer, 2013; Western, 2013), og fri fra den autoritet som strukturer og diskurser om ledelse udøver over individet i en leder-medarbejder relation (Western, 2013). De to perspektivers autoritetsforståelse er således forskellige. Det samme gør sig gældende for det post-heroiske perspektiv. Hvor transformational leadership og det kritiske perspektiv begge, i en vis udstrækning, forholder sig til autoritet som noget der kan forstås gennem Webers autoritetsteori (1978), så anskuer det post-heroiske autoriteten ud fra andre præmisser.

Hvor autoriteten i transformational og det kritiske perspektiv ofte nedtones p.g.a. dets strukturelle, bureaukratiske islæt, så undersøges autoriteten i det post-heroiske perspektiv som et resultat af interaktion. Den anskues som et slags output af den

interaktion, som finder sted i situationen. Lincoln (1994), Taylor & Van Every (2014:198), Benoit-Barné & Fox (2017:8) og Schoeneborn og Vásquez (2017:17) beskriver eksempelvis autoriteten med fraser som noget ingen ejer: "Nobody has it. It is not possessed by someone." (Benoit-Barné & Fox, 2017:8; Taylor & Van Every, 2014:198) og som "a property of communication" (Schoeneborn & Vásquez, 2017:17). Autoriteten anskues som et output af interaktion, snarere end som et positionelt/hierarkisk forankret fænomen. Denne spænding synes også at være iboende det post-heroiske perspektiv. Dette ses f.eks. i managerial work litteraturen, hvor fokus især er på manageren eller på lederen, hvilket privilegerer noget strukturelt som dét der giver lederen autoritet eller mandat. Mens der i leadership-as-practice litteraturen inddrages både kommunikation, situation og det materielle som en kilde til skabelseskraft i ledelse i praksis. På den måde kan man sige at der eksisterer to ankerpunkter for forståelsen af hvad der skaber autoritet i ledelse, i det post-heroiske perspektiv. Når begge forgreninger forholder sig forholdsvist stringent til hver deres forståelse af ledelse, skabes et gap, hvor autoriteten i litteraturen ofte ikke kan rumme at undersøge autoriteten som et udtryk for et *både-og*. Nemlig, at autoriteten både har rod i det positionelle, såvel som i det mere karismatiske/kommunikative og uformelle. Dette vanskeliggør forståelsen af autoritet, for hvilken rolle spiller f.eks. den formelle position og hvornår er autoriteten noget som "bare" emergerer? Hvad er kendetegnende for autoritet, hvis vi tillader os at forholde os til både struktur og interaktion på samme tid, selvom det teoretisk set kan forekomme modsætningsfyldt? Denne afhandling vil således beskæftige sig med hvad der karakteriserer autoritet som det udfoldes i ledelsespraksis med både det formelle og det mere uformelle aspekt for øje.

3. Teorikapitel

Denne afhandling tager sit teoretiske afsæt i det interaktionistiske perspektiv, der anskuer ledelse og autoritet, som noget der opstår i interaktionen mellem mennesker, og mellem mennesker og deres kontekst. Således vil jeg i dette kapitel begrunde og redegøre for valget af centrale teorier og begreber, som anvendes til at analysere og diskutere ledelse og autoritet fra denne vinkel og til at besvare afhandlingens overordnede forskningsspørgsmål.

3. Teorikapitel

I det foregående kapitel bliver det tydeligt at fokus er forskelligt i relation til undersøgelsen af ledelse og autoritet i nyere ledelsesteori. I relation hertil vil jeg i dette kapitel begrunde og redegøre for valget af centrale teorier og begreber, der anvendes i afhandlingens analyser af ledelse og autoritet i praksis og til at besvare afhandlingens overordnede forskningsspørgsmål: Hvordan gøres ledelse i en kompleks organisatorisk kontekst, som den i case-virksomheden? Og hvordan relaterer autoritet sig, i den forbindelse, til ledelse?

Kapitlet er inddelt sådan at afhandlingens videnskabelige position *interaktionismen* (Jørgensen, 2008; Mik-Meyer, 2005) introduceres med et fokus på centrale præmisser. Mere specifikt positioneres afhandlingen dernæst i leadership-as-practice perspektivet (Carroll, Levy & Richmond, 2008; Denis et al., 2010; Raelin, 2016, Raelin, 2017), som i høj grad bygger på grundpræmisser fra interaktionismens og som derefter også vil blive introduceret. Derefter følger en begrebsafklaring for de begreber, som er centrale i afhandlingens tre analysekapitler. Kapitlet afsluttes med en opsamlende præcisering af grundprincipper og begreber, som har betydning for min besvarelse af afhandlingens forskningsspørgsmål

3.1. Videnskabelig position

Jeg vil i dette afsnit redegøre for afhandlingens videnskabelige positionering i det interaktionistiske perspektiv, mere specifikt i forskningsgrenen leadership-as-practice som bygger på interaktionismens grundpræmisser og undersøger ledelsesarbejde som det udfolder sig i praksis

3.1.1. Interaktionismen

Ledelse forstås i afhandlingen ud fra et interaktionistisk ståsted (Jørgensen, 2008; Mik-Meyer & Järvinen, 2005), hvilket betyder at ledelse, ontologisk, anskues som situeret og skabt i interaktion. Dette gør dermed interaktionen til afhandlingens analyseobjekt. Interaktionismen dækker over en bred vifte af teoretikere og forskning, som alle har det til fælles, at de forstår “betydningen af en handling eller et fænomen som noget, der skabes i interaktionen mellem mennesker eller mellem mennesker og ting” (Mik-Meyer & Järvinen, 2005:10). Betydningen af f.eks. et fænomen som ledelse er, med Järvinen og Mik-Meyers ord, derved “et relationelt fænomen”, som “kun kan bestemmes situationelt og med inddragelse af konteksten” (2005:10). På den måde bliver forskningen, ud fra dette perspektiv, anti-essentialistisk og må forholde sig pragmatisk til analysen af fænomeneres betydning. Ligesom formålet med forskningen således aldrig er at nå frem til én endegyldig sandhed om et givent fænomen, men i stedet at arbejde med at forstå og tolke fokuspersonernes tolkning af fænomenet (Jørgensen, 2008:236). Der refereres derfor ofte til Thomas-teoremet, som en forklaringsmekanisme: “Hvis mennesker definerer situationer som virkelige, er de virkelige, hvad angår deres konsekvenser” (i Jørgensen, 2008; Thomas & Thomas, 1928:572) og en devise for perspektivet om, at menneskers egne tolkninger er bestemmende for deres handlinger. Hvis man forsker i ledelse, betyder dette, at ledelse ikke kan defineres som en generisk abstrakt og teoretisk størrelse, men at man i stedet må undersøge ledelse i den kontekst, det opstår og udfolder sig i. I dette perspektiv tager man derfor udgangspunkt i “det der sker i den sociale virkelighed som udgangspunkt for sine analyser og ikke i generelle principper eller abstrakte ideer” (Levin & Trost, 2014:110). Således tager dette case-studie udgangspunkt i analysen af indsamlede empiriske data fra den praksis det opstår i, i interviewdata og i analysen af

dokumenter, der tilsammen kan vise, hvad der karakteriserer ledelsesforståelsen og ledelsespraksis i en kompleks organisatorisk kontekst, som denne.

Interaktionismen baserer sig på grundtanker fra Meads teori om menneskets socialisering og samspil (Mead, 1934, 1938), Goffmans teori om den sociale interaktionsorden (Goffman, 1959, 1967, 1997) og på Herbert Blumers analyse af Meads arbejde, som udmønter sig i en strømning af præmisser og analyser kaldet den *symbolske interaktionisme* (Blumer, 1969). Blumer mener, at interaktion udgøres af et symbolsk og et ikke-symbolsk lag. Det ikke-symbolske lag kan defineres som menneskers direkte reaktion på andre menneskers handlinger og gestikulationer, mens det symbolske lag udgøres af *fortolkningen af* andres gestikulationer og de handlinger, som sker på baggrund af denne fortolkning, (Blumer, 1969:66; Jørgensen, 2008:230). Analyserne i denne afhandling forholder sig primært til hvordan interagerende parter reagerer på hinanden, og på deres kontekst, i interaktionen med hinanden. På den måde indskrives denne afhandling i et perspektiv, hvor *fortolkning* indgår som et grundlæggende element.

Afhandlingen forstår interaktion baseret på Blumers teori om “joint action”, som baserer sig på Meads ide om “social acts” som dét, der udgør selve byggestenen i samfundet (og derved også i organisationer). Joint action defineres som “the larger collective form of action that is constituted by the fitting together of the lines of behaviour of the separate participants”, og om denne “fitting together of the lines” skriver Blumer, at “participants fit their acts together, first, by identifying the social act in which they are about to engage and, second, by interpreting and defining each other’s acts in forming the joint action” (Blumer, 1969:70). Blumer beskriver, hvordan mennesker “tuner ind” på hinanden i interaktion, og hvordan deltagere i interaktionen “have to ascertain what the others are doing and plan to do and make indications to one another of what to do” (Blumer, 1969:71). Mennesker må fortolke, hvad det er, andre foretager sig, for at kunne indikere overfor sig selv og

for andre, hvordan man har tænkt sig at respondere på det. Fælles definitioner af situationer sætter individerne i en gruppe i stand til at skabe regularitet, stabilitet og gentagelse af fælles handling, som ifølge Blumer udgør dets kultur. Han skriver: "The common definition supplies each participant with decisive guidance in directing his own act so as to fit into the acts of the others. Such common definitions serve, above everything else, to account for the regularity, stability, and repetitiveness of joint action in vast areas of group life; they are the source of the established and regulated social behaviour that is envisioned in the concept of culture" (Blumer, 1969:71). Ledelse opstår altså i interaktionen og i individernes reaktioner på hinanden og på deres kontekst.

En underliggende interaktionistisk præmis er, at der i interaktionen eksisterer en implicit og 'social interaktionsorden', som bringes i spil f.eks. når de interagerende parter interagerer om at definere situationen for at kunne respondere på den (Goffman, 1959, 1967). Goffman argumenterer for, at individerne, når de mødes ansigt til ansigt, ikke blot indgår i tilfældige og uforudsigelige interaktioner, men at de i stedet orienterer sig efter det, Goffman kalder for situationens sociale orden, 'the social interaction order' (Goffman, 1997), i deres definitioner af, hvad der er på spil i situationen. Goffman sætter med begrebet 'social interaction order' fokus på, hvordan den sociale mikro-orden forhandles og påvirker og regulerer interaktionen mellem mennesker og deres måder at definere situationen på. Begrebet anvendes løbende i afhandlingens analyser til at indfange, hvordan individer i 'joint action' orienterer sig efter den sociale orden i deres vurderinger af situationen og hinanden i deres samspil. I den forbindelse gør Goffman opmærksom på, at definitionen af situationen både påvirkes af de individer, som træder frem og tydeligt bidrager med deres definition af situationen, men altså også af de øvrige tilstedeværende, som enten kan understøtte eller afvise denne situationsdefinition via deres respons. Han skriver: "When we allow that the individual projects a

definition of the situation when he appears before others, we must also see that the others, however passive their role may seem to be, will themselves effectively project a definition of the situation by virtue of their response to the individual and by virtue of any lines of action they initiate to him. Ordinarily the definitions of the situations projected by the several different participants are sufficiently attuned to one another so that open contradiction will not occur” (Goffman, 1959:9). For Goffman er det altså samspillet med dens sociale interaktionsorden og alle dens responser, inklusive de passive, der bliver definerende for en given situation og dens handlemuligheder, en forståelse som videreføres i dette studie. Således introduceret til afhandlingens grundlæggende præmisser for interaktion, er det ligeledes væsentligt at vende blikket mod den videnskabelige position inden for ledelsesfeltet, og mod forståelsen af hvad der konstituerer og udgør ledelser, i denne afhandling.

3.1.2. Leadership-as-practice

Da afhandlingens interaktionistiske fokus kalder på et undersøgelsesdesign, analyser og teorier der anskuer interaktionen som et helt centralt element i ledelse, positioneres denne afhandling i et ledelsesfelt som tilsvarende har fokus på at afdække ledelse som et udtryk for daglig praksis og interaktion. Leadership-as-practice er karakteriseret ved et fokus på ledelse som et decentralt, kollektivt, emergerende og situeret fænomen, der opstår i ”the flow of practice” (Denis et al., 2010; Simpson et al., 2018). Et centralt princip i denne forskningsgren er at udforske ledelse fremfor lederen og at anskue ledelse, som noget der opstår på daglig basis i organisationer (Sergi, 2016). Til dette fokus hører en afvisning af ledercentrisk forskning og lederen som en heroisk, exceptionel figur, for i stedet at undersøge ledelse via decentraliserende og mere åbne tilgange til hvem, hvad og hvordan ledelse opstår. Formålet med leadership-as-practice er bl.a. at afmystificere ledelse og at blive mere dybdegående, og værdsættende, overfor selv den mindste lille detalje, som gør ledelse rig i dens mange detaljer i dens praksis og rutine (Carroll,

Levy & Richmond, 2008:364; Chia, 2004:29-33). Således kan leadership-as-practice også anskues som et kritisk blik overfor tendensen til personfokusering i megen ledelsesforskning, (Raelin, 2017). Leadership-as-practice feltet har til formål, gennem en orientering mod praksis, at ”penetrate how actors ’get on’” (Chia & Holt, 2006:647) with the work of leadership, something which traditional and mainstream leadership research has shed surprisingly little light on”, som Carroll, Levy & Richmond (2008:364) beskriver det. Umiddelbart kan interaktionismens fokus på tolkninger virke modsætningsfyldt ift. L-A-P’s fokus på handlinger (praksis). Dog er der sammenhæng på den måde, at handlinger, ifølge interaktionismen, bør ses som et udtryk for allerede tolkede forståelser af hændelser i konteksten. Det betyder at ledelseshandlinger (praksis) kan ses som et udtryk for de forståelser og fortolkninger der er om ledelse og autoritet i den praksis afhandlingen undersøger.

Denis et al., beskriver hvordan leadership-as-practice kan anskues som “a practice perspective (that) focuses on human action and praxis in order to understand how people participate in the production and reproduction of organizing and society and in this case of leadership” (2010:68). Denne forståelse underbygger Raelin med sin fremhævelse af interaction og anti-heroiske, hverdagsagtige aktiviteter: ”The leadership-as-practice approach acknowledge the importance of everyday activity, performances, and interactions, that is the doings of leadership” (2016:31). Carroll, Levy & Richmond (2008:372) kalder i den forbindelse på et mere grundlæggende fokus på ”how work is actually done”. De skriver: “leadership is ripe to throw off ‘the epistemological straightjacket’ of modernism that has valued ‘scientific detachment over practical engagement, the general over the contextual, and the quantitative over the qualitative’ (Whittington, 2004: 62)”. I den forbindelse trækker de på Whittingtons (2003) grundlæggende spørgsmål for strategy-as-practice feltet, nemlig:

Where and how is the work of *leadership* actually done; who does this *leadership* work; what are the common tools and techniques of *leadership*; how is the work of *leadership* organized, communicated and consumed?

Således forholder leadership-as-practice sig oftest til aktiviteter på mikro-plan ”examining in a very fine-grained manner how they achieve their effects” (Denis et al., 2010:68-72).

At ledelse anskues de-centralt handler om hvor skaberkraften placeres i undersøgelsen af ledelse. Spørger man, *hvem* der skaber ledelse, eller *hvordan og hvad* der skaber ledelse, får man vidt forskellige svar. Decentralisering af skabelseskraften tages meget bogstaveligt i leadership-as-practice. Således understreger Raelin (2017) f.eks. hvordan ”The practice of leadership is not dependent on any one person to mobilize action on behalf of everybody else. The effort is intrinsically collective”, (Raelin, 2017:217). Med et decentraliseringsfokus hviler ledelse således på præmisser allerede introduceret i den relationelle ledelsesforskning (Fairhurst & uhl-Bien, 2012; Fairhurst & Holm, 2018; Hosking, 2011), hvor emergens (og dermed også et processuelt fokus) og den sociale konstruktion er i fokus. Ledelse anskues her som noget, der opstår mellem mennesker i interaktion, mens fokus dog primært er på den sproglige konstruktion og diskurs. Men feltet kritiseres, trods sin intention om fokus på det emergerende og relationelle, dog stadig for at være overvejende ledercentrisk i sine studier (Crevani, 2018; Denis et al., 2012). Som et led i at sikre en faktisk decentral forståelse af ledelse i leadership-as-practice, gøres *praksis* for et analytisk objekt, på lige fod med *leadership*, i forskningsdesign i feltet (Carroll, Levy & Richmond, 2008; Orlikowski, 2010; Raelin, 2016).

Som navnet og det foregående afsnit hentyder til, anskues *praksis* i dette felt som nøglen til forståelsen af ledelse. Men hvad er praksis, kan man spørge, siden praksisforståelsen må have betydning for de forskningsdesign og forskningsresultater, der produceres indenfor L-A-P? I L-A-P kategoriseres praksis på forskellig vis. For eksempel som Carroll, Levy & Richmond (2008), baseret på (strategy-as-practice Whittington, 2006), der inddeler praksis i "Practitioners ('those actors actice in the domain'), practice ('consistent or routine type of behaviour'), and praxis ('the interconnection and embeddedness of action, actor and institution'). Crevani & Endrissat (2016:32) skelner mellem "praksisser", som er det de kalder et entitetsperspektiv på praksis og "praksis", som er det de kalder et relationsperspektiv. Studeres ledelse som et sæt af praksisser, fokuseres der på rutinerede sekvenser af handling eller "byggesten af organisering", mens studier der anskuer ledelse-som-praksis fokuserer på ledelse, som det der emergerer og udfolder sig "in the flow of practice", som (Denis et al., 2010) beskriver det. Nicolini (2012:10) definerer *praksisser* som "configurations of actions which carry a specific meaning", dvs. at fokus er på rutineprægede handlinger "that occur repeatedly and represent a form of *social knowledge* that only members of a specific community recognize and understand" (Crevani & Endrissat, 2016:32). Mens ledelse forstået som *praksis*, metodisk set, betyder at undersøge ledelse som en "lived experience" (ibid.,2016:32). Det kræver, som Raelin beskriver det: "paying attention to the specific context in which the phenomenon takes place including possible contradictions and ambiguities". Således tilgår denne afhandling undersøgelsen af ledelse ud fra et ledelse-som-praksis perspektiv og anvender i overensstemmelse hermed, primært, metoder og analysestrategier som har til hensigt at afkode den interaktion, som foregår i praksis.

En anden relevant distinktion er Orlikowskis (2010) skelnen mellem forståelsen af praksis som hhv. et fænomen, et perspektiv eller en filosofi. I Orlikowski's skelnen

forstås 'praksis som et perspektiv' som "the articulation of a practice-centered theory about some aspect of organizations". 'Praksis som en filosofi' forstås som "the commitment to an ontology that posits practice as constitutive of all social reality, including organizational reality" (Orlikowski, 2010:23). Og endelig forstås 'praksis som et fænomen' som ideen om at "what is most important in organization research is understanding what happens 'in practice' as opposed to what is derived or expected from 'theory'" (ibid., 2010). Forståelsen af 'praksis som et fænomen' involverer en særlig forpligtigelse på at undersøge "what practitioners do 'in practice', with practice here signifying the common-sensical notion of practical activity and direct experience", (Orlikowski, 2010:24). Praksis forstås således som et udgangspunkt for organisering og skabelsen af disse organisatoriske konsekvenser. Således indskrives denne afhandling sig i diskursen om "practice as a phenomenon", med en forpligtigelse på at undersøge ledelse "in the flow of practice" og som det udspiller sig i interaktionen gennem ganske almindelige hverdagsagtige situationer. Således ville et processuelt fokus (Hollander, 1992; Hernes 2008 i; Sergi, 2016) have været oplagt for dataudvælgelsen og analyserne i denne afhandling, da dette fokus er underliggende forståelsen af ledelse i feltet. Et sådant fokus ville fremhæve det emergerende og følge selve udviklingen af ledelse og autoritet, men da dataindsamling og de indledende analyser blev foretaget ud fra en mere induktiv eller åben og undersøgende inspireret tilgang, er dette fokus ikke anvendt og udfoldet i denne afhandling.

3.2. Ledelse og autoritet defineret

Centrale begreber i afhandlingens analyser, diskussion og konklusioner er 'ledelse' og 'autoritet'. Når autoriteten relateres til ledelse, skal det ses som et udtryk for, at dét at holde autoriteten in-situ til at definere en given situation giver ilt til ledelseskraften. Autoritet styrker evnen til at definere situationen og dermed skabe retning. Det følgende afsnit redegør for forståelsen og anvendelsen af disse begreber.

3.2.1. Ledelse

Som beskrevet i afsnit 3.2.1. anskues ledelse i denne afhandling ud fra et leadership-as-practice-perspektiv. Formålet med forskningen inden for dette felt er at skabe mere viden om de kontekster, processer, spændinger og aspekter af ledelse, som kan opnå indsigt og indflydelse "beyond the myth of absolute power" (Denis et al., 2010:81). Ledelse forstås i dette felt som en modsætning til den klassiske, heroiske lederfigur og f.eks. i modsætning til "the extra-ordinarization" af lederens aktiviteter og kvaliteter (Alvesson & Sveningsson, 2003a). I stedet undersøges ledelse som et relativt hverdagsagtigt fænomen, som f.eks. "unfolds and emerges from interactions (which then) requires a focus on daily, and even banal, situations and interactions" (Sergi, 2016:113). Således må ledelse, i tråd med afhandlingens interaktionistiske perspektiv, forstås gennem en grundig analyse af ledelse, som det opstår og udspiller sig i praksis. I analyserne af ledelse-i-praksis anskues praksis som et empirisk fænomen (Orlikowski, 2010:22-24). Dette kalder ifølge Kempster et al. (2016) på en særlig forpligtigelse til "deep engagement, observing, or working with practitioners" (ibid.,: 246) i forsøget på at "illuminate the empirical details of organisational life on the ground" (Orlikowski, 2010:24).

Således opnår praksis-perspektivets forståelse af ledelse muligheden for at udforske skaberkraften i ledelse med et bredere fokus end de hidtidige mere ledercentriske

traditioner har anvendt. Denis et al. beskriver det således: “In this view, leadership is not just a matter of traits, or of personal, discursive and symbolic characteristics; there is a materiality to leadership that intervenes in the web of relationships that leaders develop within and around their organizations. Instead of looking at leadership only through the individual actions, the collective and situated character of leadership might also be revealed and understood by following the set of managerial tools they successfully use to achieve their goals and to make relevant decisions”, (Denis et al., 2010:84). Ledelse er altså ikke blot et spørgsmål om personlige og symbolske karakteristika, som for eksempel hvor introvert eller ekstrovert man er som leder. I stedet bør ledelse ses som situeret i en given kontekst med specifikke karakteristika, som har indflydelse på den ledelse der kan opstå, ligesom man bør give plads til en undersøgelse af hvilke ledelsesværktøjer der anvendes i interaktionen, til at opnå mål og træffe beslutninger. Dette kunne for eksempel være et objekt som en tidsplan, som tilfældet er det i analyserne af de empiriske data i denne afhandling.

Ledelse forstås, i as-practice-perspektivet, som en kollektiv, situeret og interaktionsbaseret opnåelse. Ledelse er noget der *gøres* fremfor noget man *har*, på baggrund af f.eks. en position i et hierarki eller ekstra-ordinære individuelle kvaliteter. Ligeledes inddrages konteksten i særlig grad. Dette eksemplificerer bl.a. Denis et al., med deres fokus på at ”there is a materiality to leadership that intervenes”. Med dette fokus på materialitet inddrager de f.eks. objekter fra konteksten og interaktion med disse, som en naturlig del af ledelse. Dette er et aspekt af ledelse som indtil nu er blevet meget lidt belyst (Sergi, 2016). Således betyder ontologien, at ledelse må forstås og undersøges ”as a “lived” experience rather than a “reported” experience in standardized questionnaires. It requires paying attention to the specific context in which the phenomenon takes place including possible contradictions and ambiguities”, (Crevani & Endrissat, 2016:32).

Ledelse må anskues som “levelt” og undersøges med øje for den specifikke kontekst og dens mulige modsigelser og ambivalenser.

Som Alvesson & Sveningsson beskriver det, er ledelse kontekstuel og praktisk ”enacted”, hvorfor (Alvesson & Sveningsson (a), 2003; Alvesson & Sveningsson (b), 2003) de understreger ”A need to look simultaneously at the properties of context and at the micro-level detail of leadership practices in situ to understand how they achieve their results” (i Denis et al., 2010:76). Dette har betydning for de forskningsdesigns som udvikles i leadership-as-practice: “an optimal source of data for capturing the micro-practices of leadership is the observations of leaders in action.” (Carroll, Levy & Richmond, i Denis et al., 2010:76). Således må forskningsdesigns afspejle et ønske om at se og forstå ledelse ud fra de handlinger som gøres i ledelsesarbejdet i praksis, med et inkluderende og decentralt blik på hvilke elementer der spiller ind; som f.eks. konteksten, det kollektive og ledelsesværktøjer. I den forbindelse kalder Denis et al. på “a more micro-level focus on situated activities and interactions and their consequences in the here and now” (2010: 82), hvilket har været en rettesnor for analyserne i denne afhandling.

Med dette erklærede grundlag for undersøgelsen og forståelsen af ledelse bliver det alligevel, af analytiske og operationaliserbare årsager, nødvendigt at indkredse med hvilke briller ledelse anskues. Dette er nødvendigt for at kunne argumentere for, at f.eks. selektion af datauddrag kan siges at have noget med ledelse at gøre. Således anskues ledelse i denne afhandling ud fra Drath et al.’s (2008) konceptualisering, som noget der handler om tre ”leadership outcomes”, nemlig det at skabe: 1) direction, 2) alignment og 3) commitment. Dette underbygger forståelsen af ledelse som en kollektiv kapacitet til at skabe ”leadership output” i form af retning, gensidig tilpasning og forpligtigelse, ikke som noget ledere *har*. I afhandlingen anvendes også, mere eksplicit, Crevani et al.’s (2010) konceptualisering af ledelse som: “..the

co-construction of a sense of common direction in social interaction” (Crevani et al., 2010:81), som bygger på præmisserne fra Drath et al.’s framework.

3.2.2. Autoritet

I afhandlingen præsenteres autoritet som noget der opstår mellem mennesker, i samspil med hinanden og deres kontekst. I samspillet mellem mennesker kan objekter, idealer, professionelle fagligheder osv. ”tilstedegøres” via ’presentification’ (Benoit-Barné & Cooren, 2009) og fungere som en kilde til autoritet i interaktionen, hvis den anerkendes som sådan af de tilstedeværende. I analyserne opereres der overordnet set med to former for autoritet: a) formel, positionel autoritet og b) uformel og mere interaktionsbaseret autoritet. Begge former for autoritet kan tydeligt fremanalyses i interaktionerne i afhandlingens empiriske materiale. Udgangspunktet for den formelle autoritet er grundlæggende byggeprojektets organisationsdiagram, der definerer projektets organisatoriske hierarki. Den mere uformelle form for autoritet opstår i spændet mellem de formelle, positionelt forankrede ledere og deres afhængighed af professionelle fagfolk, der med viden og knowhow kan udføre et kritisk stykke fagligt arbejde.

I denne afhandling refereres til Webers teori om legal-rational authority (1978), som ”formel autoritet”. Der henvises til autoriteten som formel i overensstemmelse med det sprog og den sproglige praksis som udfolder sig i afhandlingens case. I case-virkomheden kaldes ledere for ”formelle ledere” hvis de har personaleansvar, dvs. et særligt mandat og ledelsespligt som følge af deres position i det organisatoriske hierarki. Når begrebet ”formel autoritet” anvendes i afhandlingen afspejler dette altså den form for autoritet som opnås med udgangspunkt i det mandat som en leder kan opnå, ved at agere i overensstemmelse med de regler og ansvar som ligger i lederens position. På den måde forstås den formelle form for autoritet som forankret

i det strukturelle, på et mikro-plan. Indenfor organisationsteorien henvises der til en sådan form for autoritet via det hierarkiske og positionelle (se også Barnard, 1938 og; Simon, 1997 for en uddybning af betydningen af position). Ifølge Webers teori om legal-rational authority hænges op på "legitimate order" (Weber, 1978: 31). Dvs. en orden som legitimeres af de personer, der indgår i denne orden og som handler i overensstemmelse med den. Den formelle autoritet (legal-rational) fungerer altså ikke uden legitimeringen af den. Det formelle mandat kunne f.eks. være det mandat, som "gives" til en projektchef i et byggeprojekt pga. vedkommendes position i det organisatoriske setup. Weber anskuer kommandoer som manifestationen af autoritet, i interaktion, og definerer bl.a. autoriteten som "the probability that a command with a given specific content will be obeyed by a given group of persons" (Weber, 1978:53). Det vil sige, at autoriteten er effektiv, når kommandoen anerkendes med legitimiteten til at være det, af de tilstedeværende i interaktionen. Når der henvises til formel autoritet i afhandlingen, er det således denne form for autoritet, som er hæftet op på et positionelt forankret mandat og de bemyndigelser, der følger heraf samt anerkendelsen af dem. Man kan sige, at det er fra positionen i hierarkiet, at lederen "henter" sin autoritet med rod i et organisationshierarki.

Webers teori om autoritet er udviklet indenfor bureaukratisk teori, og er på den måde mere sociologisk- og samfundsorienteret end organisationsteorien, men begrebet anvendes i høj grad i ledelses- og organisationslitteratur, hvilket også er tilfældet i denne afhandling. Begreber som "authority, formal authority, rational authority og leadership authority" afspejler, ved en nærmere gennemlæsning, typisk denne forståelse af autoritet (se f.eks.: Empson & Langley, 2015; Empson, 2019; se f.eks. Mills & Ungson, 2003; Smircich & Morgan, 1982). Det er således karakteristisk for denne autoritetsforståelse, at 'autoritet' er noget man "kan have". Positionen indikerer samtidig, at der står viden og legitimitet bag personen med

denne formelle autoritet (Sløk, 2018:26), eftersom mandatet i det organisatoriske hierarki, efter planen, bør gives til en kyndig og vidende person med erfaringen til at bestride dette mandat.

Når den formelle autoritet er betinget af at specifikke personer, f.eks. i et afgrænset ansvarsområde vil adlyde en ”kommando”, introducerer dette en sandsynlighed for at personerne i dette ansvarsområde *ikke* vil adlyde en given kommando. Dette vil gøre autoriteten illegetim og lade selve kraften i den formelle autoritet forsvinde. Således ligger Webers forståelse op til, at der er et interaktionsbaseret grundlag for autoriteten, idet den bliver legitimeret i interaktionen, mens fokus ligger på det strukturelle/positionelle indenfor ”legal-rational authority”. I analyserne blev det hurtigt tydeligt, at formel, positionel autoritet ikke var den eneste form for autoritet, der var i spil i interaktionen. Derfor får netop autoriteten, som den opstår i interaktionen og på et mere uformelt grundlag, også en fremtræden rolle i denne afhandling. Som Benoit-Barné & Cooren (2009) beskriver det: ”Although hierarchical organizations have traditionally been described as sites of rational, legal authority wherein authority primarily derives from position (Weber, 1922/1968), many scholars have argued that, in contemporary organizations, more collaborative work environments defy such a narrow understanding of the nature and role of authority (Hirschhorn, 1990; Hoogenboom & Ossewaarde, 2005; Kahn & Kram, 1994)”. Således introduceres vigtigheden af at kigge efter autoritetens manifestation andre steder end i det formelle organisatoriske hierarki, der privilegerer nogle med et specifikt mandat fremfor andre.

Især Lincoln (1994) har inspireret den autoritetsforståelse, som ligger udover det formelle og organisatorisk, hierarkisk definerede. Lincoln baserer sin autoritetsforståelse på tanker fra filosoffer som f.eks. Mommsen og Arendt, idet han beskriver autoritet som ”the capacity to perform a speech act that exerts a force on its hearers greater than that of simple influence, but less than that of a command”

(Lincoln, 1994:2). Således ses autoritet som en (kommunikativ) performance, og som et resultat af det der skabes i interaktionen. Lincoln beskriver autoriteten som en ”kraft”, der er stærkere end simpel indflydelse, men mindre end en kommando, ligesom autoriteten ”signalerer en særlig form for status”(Lincoln, 1994:7). Autoriteten opstår, ifølge Lincoln, *ikke* på baggrund af en persons embede eller individuel karisma alene, men snarere på baggrund af noget, som udvikler sig *i relationen* mellem en person-i-autoritet og dem som er objektet for autoriteten, og deres kontekst. Han understreger: “authority does not arise out of some quality of the speaker, such as an office or a charisma. Rather, I believe it is best understood in relational terms as the effect of a posited, perceived, or institutionally ascribed asymmetry between speaker and audience that permits certain speakers to command not just the attention but the confidence, respect, and trust of their audience, or – an important proviso – to make audience act *as if* this were so” (Lincoln, 1994:4). Således er det, for Lincoln, *ikke position* der er i fokus i undersøgelsen af autoritet, men i stedet fremhæves *de personer*, som er objekter for autoriteten som væsentlige i relation til autoritet (se f.eks. også Barnard, 1938), som et publikum. Weber argumenterer selv for at publikum er vigtig (modtgaren af autoritet) i det autoriteten skal legitimeres. Forskellen mellem Weber og Lincoln består dog bl.a. i hvor megen fokus denne præmis tildeles. Hos Weber er det det positionelle mandat der er i primær fokus, mens det hos Lincoln i stedet er det interaktionelle.

At autoriteten har en performative karakter understreges i Lincolns beskrivelser af, hvordan autoriteten kan signaleres gennem brugen af: gesturer i interaktionen, ansigtsudtryk, fysisk postur, opførsel, kostumer, rekvisitter, tid og sted, uniformer eller insignier som navneskilte, diplomer, udvalgte placeringer, biler, etc. (Lincoln, 1994:7). Han beskriver autoriteten som en teaterforestilling, hvor verbale som non-verbale virkemidler er nøglen til opnåelsen af autoritet: “First, it is important to

observe that the exercise of authority not only involves, but often depends upon the use of nonverbal instruments and media: the whole theatrical array of gestures, demeanors, costumes, props, and stage devices through which one may impress or bamboozle and audience.” (Lincoln, 1994:5). Autoriteten kan spores gennem et væld af verbale og non-verbale *gesturer, optræden, kostumer, rekvisitter og scene-konstellationer*, hvor personen-i-autoriteten, i overført betydning, kan anskues som skuespilleren, mens dem som er objekterne for autoriteten kan kaldes publikum. Skuespilleren kan yderligere gøre brug af “precise physical postures and facial expressions, time and place, uniforms and insignia as; badges, diplomas, special seats, vehicles, headgear etc., that are used to mark certain people as distinguished for their rank, status, office, lineage, special training, etc., and which thereby help them lay claim to an audience’s attention, respect, and trust” (1994:7).

Læser man om Lincoln og Webers begreb om ’autoritet’ (Lincoln, 1994; Weber, 1978) og sætter dette i forhold til afhandlingens empiri, viser der sig et interessant billede. Som også Sløk (2018:26) fremhæver det er Webers tanke at en persons legitimitet til formel autoritet, i nogen grad, også er et udtryk for at der er viden og erfaring bag den autoritet som udvises, qua personens kvalifikationer til at opnå en given position i hierarkiet. Dog forholder det sig ofte sådan, qua den organiseringsform som er typisk for byggebranchen (Styhre, 2012), at eksempelvis en projektchef langt fra er den person som, in-situ, har faglig viden eller praktisk knowhow om kritiske aspekter af byggeprojektet. Således afspejler mine data en situation, hvor den formelle autoritet, som er positionelt betinget, tilskrives betydning i interaktionen. Dette kan ses manifesteret i de tilfælde hvor f.eks. en projektchef tilskrives mandat på grund af sin position i de konkrete organisationsdiagrammer, og ikke på baggrund af sin erfaring. Disse uddeles, ligesom tidsplaner eksempelvis demonstrerer, et tidsmæssigt hierarki for arbejdet, som får betydning for hvilke sjak der er vigtige hvornår i processen. Den

formelle/positionelle autoritet indeholder i disse situationer ikke nødvendigvis den legitimitet, i kraft af viden og erfaring, som Sløk henviser til, ligesom autoriteten ikke altid ligger hos en person med det formelle mandat (f.eks. projektchefen). I stedet kan autoriteten ligge hos en person som typisk er væsentlig lavere placeret i organisationshierarkiet, men som har den nødvendige og kritiske professionelle, faglige viden og know-how. En kompleksitet som også Empson og Langley (2015) og Empson (2019) har peget på i deres studier af ledelse i partnerorganiserede organisationer. Således aktualiserer denne spænding min interesse i at afdække autoritetens både formelle og mere uformelle sider og hvori det uformelle aspekt af autoriteten består. På et teoretisk plan kan denne inklusion af det formelle/positionelle aspekter af autoritet virke modstridende ift. en analyse af interaktioner, men qua mit udgangspunkt i interaktionismen og leadership-as-practice forbliver mit udgangspunkt at være loyal over for de aspekter, der melder sig i min empiri. Dette til trods for at den empiriske virkelighed til tider kan forekomme modsætningsfyldt og tvetydig, (Crevani & Endrissat, 2016:32).

3.3. Analysebegreber

Det foregående afsnit redegøres for ledelse og autoritet som centrale begreber i afhandlingen. I analyserne anvender jeg dog også en række begreber for at tydeliggøre hvad det er der er i spil i de empiriske data. Disse kalder jeg for analysebegreber og de introduceres i det følgende. I brugen af analysebegreberne er jeg inspireret af et vokabular fra Constitutive Communication of Organisations (CCO), men trækker også på Goffmans begreber om interaktionsorden og definition af situationen (1959; 1967; 1997). Disse begreber er beskrevet i kapitlets indledende afsnit om interaktionismen, og tilsvare fint det omfang, jeg anvender begreberne i analysen. De vil derfor ikke blive udfoldet yderligere i dette afsnit. Ligeledes er det

vigtigt at understrege, at denne afhandling ikke skal ses som et CCO-forskningsprojekt, men som et interaktionistisk, leadership-as-practice projekt som trækker på begreber inspireret af CCO for at afdække det konkrete og subtile i interaktionen.

3.3.1. Authorship og tilstedegørelse

Som før beskrevet er interaktionens grundpræmis, at individer i interaktion kontinuerligt søger at definere den situation, de indgår i, for at tilpasse deres adfærd til situationen og de andre tilstedeværende i interaktionen (Blumer, 1969; Goffman, 1959; Mead, 1938). Denne præmis er vigtig i relation til ledelse. Individer forsøger at tilpasse deres adfærd til situationen, hvilket gør definitionen af situationen til et grundlæggende betydningsfuldt greb for ledere. I CCO er man ligeledes optaget af denne mekanisme. Og mekanismen begrebsliggøres blandt andet via et koncept om 'authorship'¹. Dette koncept fokuserer på, hvem eller hvad der definerer en given situation, som folk orienterer sig efter i deres interaktion med hinanden (Benoit-Barné & Fox, 2017:8). Således anvender jeg i analysen et begreb om 'authorship' til at synliggøre det arbejde, der foregår med at definere situationen og dermed opstille rammerne for, hvordan det virker logisk for de interagerende at agere i situationen.

Om 'authoring' skriver Taylor (2011) at: "Authoring happens by making different sources of authority (rules, principles, protocols, policies, documents, people, the organization itself) present through the use of speech and text in interactions, which, in turn, affect how situations unfold" (Taylor, 2011 i; Brummans et al., 2013:349).

¹ Jeg benytter i afhandlingen det engelske begreb 'authorship', da den danske oversættelse til "forfatterskab" risikerer at skabe uhensigtsmæssige konnotationer. For det første forbindes det danske ord "forfatter" ofte med en udgivet forfatter, hvor 'authorship' ikke har noget med offentlig udgivelse at gøre. 'Authorship' foregår ofte mere subilt og implicit, end det danske ord "forfatterskab" konnoterer til.

Authorship bliver altså skabt gennem det, Benoit-Barné & Cooren (2009) kalder for 'presentification'. Altså tilstedegørelsen af strategiske ressourcer i kommunikationen, som kan påvirke tolkningen af situationen (og derved det authorship, som kan opstå). Tilstedegørelse defineres som; "those communicative practices through which organizational members make many different things and beings (competencies, ideas, collectives, individuals, ect.) present as sources of authority in their work interaction" (Benoit-Barné & Cooren, 2009:9). Og således får jeg med analysebegrebet 'tilstedegørelse' et blik for både de materielle og de mere abstrakte 'texts' i kommunikationen, som påvirker tolkningen af situationen og dermed også påvirker, hvordan ledelse og autoritet kan opstå eller vedligeholdes i interaktionen. 'Authorship' anvendes ofte i teorierne til at vise, at og hvordan personer for eksempel "taler på vegne" af en forholdsvis definitiv, officiel eller tekstuel foranket entitet som f.eks. en virksomhed (Fairhurst & Holm, 2018; Kuhn, 2008). Jeg anvender dog ikke nødvendigvis begrebet til at fremanalysere eksempler på personer, som taler på vegne af case-virksomheden, men fokuserer i stedet på, hvordan personer, med deres tolkninger af situationen, aktivt forsøger at skabe en *partikulær vinkling* af situationen, et 'authorship', som fællesskabet kan handle ud fra i den givne lokalt forankrede situation.

Benoit-Barné & Cooren kæder i deres undersøgelse 'tilstedegørelse' sammen med autoritet; "Authority is achieved through presentification—that is, by making sources of authority present in interaction" (Benoit-Barné & Cooren, 2009). De forstår altså autoriteten som noget, der opstår som en effekt af 'tilstedegørelsen'; "We advance a view of authority as an effect of presence, and we emphasize the significance of presentification for the accomplishment of authority, in other words, the importance of those communicative practices through which organizational members make many different things and beings (competencies, ideas, collectives, individuals, ect.) present as sources of authority in their work interaction" (Benoit-

Barné & Cooren, 2009:7). Således bruger jeg begrebet om 'tilstedegørelse' i overensstemmelse med denne forståelse, i analyserne af det empiriske materiale. Tilstedegørelse anskues som en akt, der gennemføres for at skabe et bestemt 'authorship' på mikro-niveau, eller som Benoit-Barné og Cooren beskriver det: "We rely on the term presentification to signify those ways of speaking and acting that are involved in making present things and beings that, although not physically present, can influence the unfolding of a situation" (Benoit-Barné & Cooren, 2009:10). Og selvom ledelse ikke anskues udelukkende som "management of meaning", så læner jeg mig alligevel op af Smircich og Morgans (1982) forståelse af ledelse og authorship; "Leadership lies in large part in generating a point of reference, against which a feeling of organization and direction can emerge" (Smircich & Morgan, 1982:258). Ledelse forstås altså som et fænomen, der opstår, når der skabes et referencepunkt (et authorship), hvorudfra en følelse af retning og organisering kan opstå. Hvad der mere specifikt er i spil i situationer, som disse, må analyserne i afhandlingen vise.

3.3.2. Text and conversation – meningsdannelse om og i ledelse

I det foregående afsnit kobles ledelse til et begreb om authorship, som de interagerende parter kan orientere sig efter i situationen. Et andet analysebegreb, som anvendes til at synliggøre, hvordan ledelse og autoritet "formes" og forstås i interaktionen, er 'text and conversation' (Taylor & Van Every, 2000).

Således beskrives 'text and conversation' som den vekselvirkning, der kan være mellem kontekst og interaktion i meningsdannelsesprocesser eller i kampen om at definere situationen på en bestemt måde (se f.eks. Schoeneborn & Vásquez, 2017:6; Taylor & Van Every, 2000:37). Taylor & Van Every (2000:37) beskriver for eksempel 'text and conversation' som et udtryk for henholdsvis den materialiserede form for diskurs (text), der benyttes til meningsdannelse omkring det

materialiserede (conversation). Ligeledes beskriver de 'text' som organisationens "overflade", de objekter eller diskurser, som man kan møde i interaktionen, og 'conversation' som meningsdannelsens "site" som et forum for meningsudveksling og meningsdannelse (Taylor & Van Every, 2000). Site og surface fungerer begge som en slags forum for en dynamisk (re)produktion af organisationen via meningsdannelsen om den. På den måde udgør 'text' både råmaterialet til 'conversation', mens 'conversation' på den anden side også påvirker forståelsen af 'texten' retrospektivt. Dette kalder Taylor & Van Every for et "self-organizing loop" (Taylor & Van Every, 2000:210-211). Når jeg i afhandlingen undersøger, hvad der karakteriserer ledelse og autoritetsudøvelse i case-virksomheden, anvender jeg begreberne 'text and conversations' til at tydeliggøre den vekselvirkning, som foregår mellem menneskelig meningsdannelse og input fra konteksten, som begge har indflydelse på, hvordan forståelsen af ledelse og autoritet formes i den specifikke situation. Selvom jeg anvender Taylor & Van Every's beskrivelse af 'text' som en materialiseret form for *diskurs*, er det ikke en diskursanalyse, jeg udfører, men i stedet en interaktionsanalyse med fokus på at eksplicite, hvordan ledelse og autoritet skabes i interaktion.

Jeg anvender begreberne 'text and conversation' på engelsk i analyserne for ikke at konnotere til den danske betydning af ordet, som refererer til en konkret form for nedfældet tekst, ligesom konversationer kan konnotere til en partikulær og høflig samtaleform. Således understreger Schoeneborn & Vásquez (2017) en bredere forståelse af 'text and conversation', hvor 'text' kan forstås som "(...) any discursive resource that enters meaning making" (Schoeneborn & Vásquez, 2017:6), og 'conversation' forstås bredt som den meningsdannelse, der foregår. Således underbygger brugen af begreberne 'text and conversation' den interaktionistiske pointe om, at ledelse og autoritet opstår i samspillet mellem mennesker og mellem mennesker og deres kontekst. Begreberne 'text and

conversation' hjælper mig til at tydeliggøre, hvordan dette sker. Således bruger jeg begreberne 'authorship', 'tilstedegørelse' og 'text and conversation' som en måde at zoome ind på, hvad der foregår i interaktionen, som har en indvirkning på, hvordan ledelse og autoritet udfolder sig i praksis. Et begreb, der sætter en figurativ "kontekst" for den autoritetsudøvelse, som foregår i interaktionen, er Lincolns (1994) begreb om 'scene og publikum'. Dette begreb indrammer billedligt talt, hvem der "står på scenen" og forsøger at virke overbevisende i rollen som den, der bør tilskrives autoriteten. Det indrammer også hvem der er "objektet for autoriteten", og som dermed udgør et "publikum", som kan tilskrive taleren på scenen den autoritet, han eller hun agerer for. Denne konceptualisering udfoldes mere præcist i følgende afsnit.

3.3.3. Publikum og scene for autoritet

Som nævnt i det foregående afsnit anvender jeg begreber som: authorship, tilstedegørelse og text and conversation, til at zoome ind på, hvad det er, der udspiller sig i interaktionen, og til at kigge på, hvilken indflydelse det har i forhold til ledelse og autoritet. Men en opdagelse i løbet af det analytiske arbejde fik mig til at kigge i retningen af Lincolns begreb om 'scene og publikum' og hans forståelse af autoritet som noget, der performes via bestemte akter og rekvisitter, som har til hensigt at få taleren på scenen til at virke overbevisende (Lincoln, 1994). På den måde kan Lincoln forstås som en mere interaktionistisk tænker her, end CCO, hvilket giver min belysning af autoriteten i praksis mere nuance. I analysen blev det hurtigt tydeligt for mig, at jeg havde brug for et begreb, som kunne indfange den kendsgerning i de empiriske data, at autoriteten somme tider tilsyneladende var målrettet forskellige publikum i en og samme interaktionssekvens. For eksempel blev det tydeligt, at en projektchef, som holdt møde med en ektern underentreprenør, udspillede en autoritetsakt overfor *både* sin medarbejder og den

eksterne underleverandør på samme tid. Dette fandt jeg muligt at beskrive ud fra Lincolns forståelse og konceptualiseringer om autoritet i interaktionen.

Lincoln betegner i (1994) 'publikum' som de, der er objekter for autoriteten. Ligesom han definerer den person, som forsøger at opnå autoriteten, som taleren, der står på en 'scene', hvorfra taleren forsøger at virke overbevisende i rollen som den, der holder autoriteten (Lincoln, 1994:4-8). Denne scene kan indrettes, så akten virker overbevisende, og taleren kan gøre brug af forskellige "rekvisitter" for at virke overbevisende. Disse rekvisitter kan ifølge Lincoln for eksempel være *brug af gesturer, ansigtsudtryk, fysisk postur, opførsel, kostumer, tid og sted, uniformer*. Det kan også ske *gennem insignier, som navneskilte, diplomer, udvalgte placeringer, biler etc.*, som kan bruges til at signalere en særlig form for status og appellere til 'publikums' opmærksomhed, respekt og tillid (Lincoln, 1994:7). Og således anskuer jeg interaktionerne, som udspiller sig i det empiriske materiale, via dette blik for den "sceniske helhed". Jeg overvejer, hvem der står på scenen, og hvem der agerer publikum. Jeg overvejer, hvilke rekvisitter der trækkes på i interaktionen for at virke overbevisende i rollen som ham eller hende, der har autoriteten, både de konkrete og de mere subtile eller implicite. Ved at kigge på interaktionen via denne performance-optik blev det muligt for mig at sætte konteksten og billedligt talt "sætte scenen" for den kommunikation og interaktion, der grundigt bliver analyseret gennem de CCO-inspirerede analysebegreber. Begreberne zoomer således ind på de træk, der sker i interaktionen, hvor Lincolns konceptualisering zoomer lidt længere ude og bidrager til en forståelse for den kontekst og det samspil (Blumer, 1969; Mead, 1934, 1938) autoritet og ledelse udspiller sig i.

3.4. Opsamling

Afhandlingens teoretiske og videnskabelige position har sit udgangspunkt i interaktionismen, og mere specifikt, positioneres afhandlingen inden for leadership-as-practice tilgangen til ledelse. Således undersøges ledelse ud fra den praksis, som ledelsesarbejdet udføres i, og som kan ses som et udtryk for de fortolkninger af ledelse og autoritet, der ligger til grund for individernes handlinger in-situ. Ledelse forstås, som noget der *gøres* fremfor noget man "har" og et vigtigt aspekt ved leadership-as-practice tilgangen er dens decetranlisering af ledelse, som forsøger at gøre op med en dominerende ledercentrisk tendens i ledelseslitteraturen. Afhandlingens interaktionistiske fundament, som det udfoldes af teoretikere som Blumer (1969), Goffman (1959; 1967; 1997), Mead (1934; 1938) og Mik-Meyer og Järvinen (2005:10) skaber et frugtbart udgangspunkt for udfoldelsen af teori og metode i det empiriske materiale. Selv sammenfatter Mik-Meyer og Järvinen (2005:10) perspektivet som "en bred vifte af teoretikere og forskning, som alle har det til fælles, at de forstår "betydningen af en handling eller et fænomen, som noget der skabes i interaktionen mellem mennesker eller mellem mennesker og ting". Dette understreger et udgangspunkt i handling, som en valid basis for undersøgelsen af ledelse. I analyserne anvendes analysebegreber til at eksplicitere og tydeliggøre de, sommetider små og subtile, interaktionshandlinger som fører til autoritet i ledelse.

4. Metodekapitel

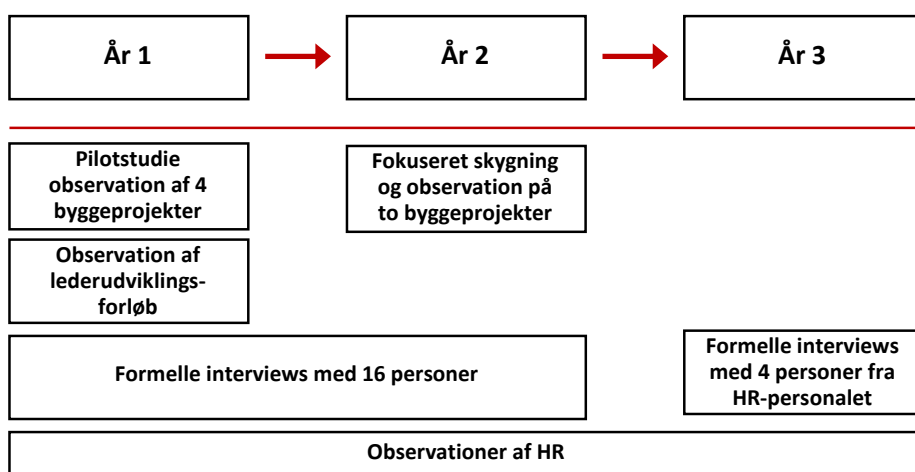
Denne afhandling er et empirisk case-studie af ledelse i en større dansk entreprenørvirksomhed. Kendetegnende ved konteksten er, at den er kompleks og uden et klart autoritetshierarki. Det undersøges således hvordan ledelse udfoldes og forstås under disse omstændigheder. For at indfange den praktiske forståelse og udfoldelse, med et særligt fokus på autoritet som et aspekt af ledelse, er studiet gennemført via observationsstudier, interviews og dokumentstudier. Jeg gør i dette kapitel rede for den metodiske tilgang og reflekterer over, hvordan metodologien har formet dette projekt.

4. Metodekapitel

I dette kapitel er det mit formål at redegøre for, begrunde og diskutere de metodiske processer og valg og fravalg, som har udfoldet sig i afhandlingens forskningsproces. Indledningsvist introducerer jeg til case-virksomheden, som udgør konteksten for dataindsamlingen og analyser i dette case-studie. Jeg præsenterer både case-virksomheden og min egen rolle i relation hertil. Derefter redegøres der for de tre former for empirisk materiale, nemlig observationer, interviews og tekstmateriale, ligesom der præsenteres et samlet overblik over det empiriske materiale. Efter dette reflekterer og argumenterer jeg over valg og fravalg i forhold til valg af metoder til dataindsamling, strategien for dataindsamling, klargørelse af data til analyse og de teoretiske valg, som har haft indflydelse på processen. Kapitlet afrundes med etiske overvejelser i forbindelse med afhandlingens metode og en opsamling af hele kapitlet.

Min metodiske proces er illustreret via nedenstående model.

Tidslinje for dataindsamling



Figur 1: overblik over dataindsamlingen i forskningsprocessen

4.1. Casen

I dette afsnit vil jeg indledende beskrive den case-virksomhed, hvor jeg var tilknyttet som erhvervs-ph.d., og hvor det empiriske materiale er indsamlet. Jeg vil derefter redegøre for min egen rolle i forhold til case-virksomheden og for mit valg af et case-studie til undersøgelsen af ledelse i en kompleks organisatorisk kontekst.

4.1.1. Beskrivelse af case-virksomheden

I august 2015 blev jeg ansat som erhvervs-ph.d. i en større dansk entreprenørvirksomhed, som arbejder med bygge- og anlægsprojekter. Virksomheden har en omsætning på omkring 7 mia. kr., mere end 3.000 medarbejdere og arbejder typisk med komplekse projekter inden for byggebranchen eller anlæg af veje eller broer o.l. Medarbejderskarren spænder vidt. For eksempel er der højt specialiseret arbejdskraft tilknyttet virksomheden, som kan udregne svingninger på en bro forud for at den bygges, ligesom der er jord- og betonarbejdere tilknyttet virksomheden, som flytter jorden i lastbiler fra byggeprojekter og byggepladser til et andet bestemmelsessted. Således spænder medarbejderskarren over både ingeniører, jurister og økonomer, til håndværkere, murere, elektrikere osv., til jord-og betonarbejdere og projektsekretærer. Virksomheden favner, udover de mange forskellige typer af medarbejdere, også en del forskellige former for tilknytning til case-virksomheden. For effektivt at eksekvere på et byggeprojekt er virksomheden afhængig af at samarbejdet fungerer mellem både virksomhedens fastansatte, de strategisk vigtige samarbejdspartnere og underentreprenørerne, som udgør en kritisk kilde til faglig knowhow. Karakteristisk for samarbejdet med de strategiske samarbejdspartnere og underentreprenørerne er, at de ikke er fastholdt direkte af virksomheden. Dette

betyder, at projektchefer eksempelvis ikke har et formelt mandat til at sanktionere denne type medarbejdere, som tilfældet er det med virksomhedens fastansatte.

Virksomhedens erklærede strategi var at blive den mest produktivitetsfremmende virksomhed i entreprenørbranchen, og som et led i dette arbejde har HR-afdelingen i case-virksomheden vurderet hvilke strategiske krav dette stiller til virksomheden, for at målene kan opnås. Her indgår lederudvikling og -træning som et strategisk fokuspunkt. Dette fokuspunkt er HR-afdelingen ansvarlige for at eksekvere på. Virksomheden er præget af en kompleks organiseringsform med en matrixstruktur, hvor medarbejdere er organiseret i både afdelinger under én afdelingschef, på hovedkontoret og under en anden daglig leder på byggeprojekterne. Her er det projektplanlægning, tidsstyring, økonomistyring, procesoptimering, håndtering af underentreprenører, pludseligt opståede konflikter og mange øvrige former for kompleksiteter, der præger hverdagen, (Kreiner, 1991, 2012; Oehem et al., 2015; Tryggestad, 2012). På virksomhedens hovedkontor forholder man sig primært til kommercielle og strategiske aspekter af virksomhedens liv. Her er HR-afdelingen placeret på øverste etage, ligesom topledelsen, i et nybygget kontorbyggeri. Bygningen er karakteriseret ved lige linjer, symmetri og firkanter. Bygningen huser virksomhedens topledelse, stabsfunktioner og fastansatte projekt- og udviklingsmedarbejdere. HR's rolle i virksomheden er, ifølge HR-direktøren, at understøtte virksomhedens strategiske mission om at blive mere produktivitetsfremmende.

Kontrasterne til kontorerne på byggepladserne er tydelige. Her er skurkontorer placeret i udkanten af byggepladsen i virksomhedens farver og logo, opstillet som en form for distribueret officielt kontor for case-virksomheden. Her kan virksomhedens ansatte, som er tilknyttet projektet, arbejde, og øvrige samarbejdspartnere kan henvende sig her i forbindelse med afklaringer, materialeleverancer, mødeaktiviteter, osv. Inde i skurkontorene er der typisk et antal

møderum, et køkken, toiletter med bad, en frokoststue med et langt frokostbord og et større åbent kontorlandskab med hæve-sænke-skriveborde, arbejds-pc'er, arbejdsjakker i virksomhedens farver hængende over stolene og ved indgangen til kontorerne, sikkerhedshjelme og sikkerhedssko. I møderummene hænger der desuden altid en tids-og procesplan for byggeprojektet på væggen. Ligesom man typisk finder en plakat med overskriften "spilleregler", som er en liste over små huskereglere for samarbejdet, som teamet har etableret ved projektets begyndelse. Dette er en procedure, som HR faciliterer ved alle større byggeprojekter. Man finder også en plakat med et overblik over "persontyper", hvor team-medlemmernes navne fremgår, og hvor der via en firkant, inddelt i fire farver og fire forskellige illustrationer, vises hvilken persontype medarbejderne hver især har. Disse spilleregler og persontypeplakater er et initiativ som, ifølge HR, skal hjælpe med at skabe et fokus på de menneskelige dynamikker, som kan opstå i en kontekst som her, og på samarbejdet som et væsentligt aspekt af den effektive eksekvering af et byggeprojekt. Således har HR indflydelse, som rækker ud over hovedkontorets lige linjer, og de når helt ud på byggepladsen med deres initiativer.

4.1.2. HR og ledelsesfokus i case-virksomheden

Som erhvervs-ph.d. var jeg rent organisatorisk tilknyttet virksomhedens HR-afdeling. HR-afdelingens funktion var at understøtte virksomheden i den fastlagte strategi og vision om f.eks. produktivitet, hvilket bl.a. indbefatter hjælp til rekruttering, juridisk assistance, hjælp i forbindelse med afskedigelser, tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere og udvikling af ledere. Henover den seneste årrække var HR rykket tættere på topledelsen i organisationen, og HR-direktøren var således også blevet udnævnt som en del af topledelsen, hvilket satte skub i en udvikling fra historisk at have været primært en juridisk stabsfunktion og til at have

etableret sig som en forretningsunderstøttende funktion, der var rykket tættere på magtcenteret i case-virksomheden.

Der blev talt en del om ledelse i case-virksomheden, og HR-direktøren præsenterer mig for en form for paradigmeskifte, hvor man fra HR's side før var påpasselig med at blande sig i de forretningsmæssige anliggender og derved primært fungerede som en juridisk funktion, er der nu et større fokus på den bredere forretningsunderstøttende support. Blandt andet i form af rekrutteringsarbejde, tiltrækning og fastholdelse af kernemedarbejdere, strategiarbejde og ikke mindst ledelse. Ledelsesudvikling er nu et strategisk tiltag for virksomheden, og der bliver modsat tidligere brugt rigtig mange penge og rigtig meget tid på ledelse. Eksempelvis i form af lederudviklingsforløb (typisk over 5 dage), redskabsorienterede halvdagsworkshops f.eks. om delegering, feedbackkultur og teamsamarbejde og lederkonferencer med fokus på ledelse og talentudvikling via konceptet Leadership Pipeline-model, (Charan et al., 2015). Virksomhedens lederudvikling er primært baseret på en grundlæggende antagelse om, at "god ledelse i høj grad er afhængig af, at den enkelte leder udviser: Lederskab, synlig ledelse, udlever ledelsesmodellen og værdier, og har fokus på performance", samt at: "der er et kæmpe potentiale af uudnyttet ledelseskapacitet, som kan frigøres gennem styrket selvindsigt", (noter fra uformelle samtale med HR-person som har med lederudviklingen at gøre).

Størstedelen af lederne på case-virksomhedens byggepladser har en ingeniør- eller håndværksmæssig uddannelse. De har arbejdet på en byggeplads siden de blev færdige med uddannelsen og har igennem massevis af projekter, løsning af tusindvis af udfordringer og ikke mindst via "mesterlæretraditionen", hvor man via sin mester på byggepladsen lærer "hvordan tingene gøres", tilegnet sig solid erfaring og praktisk "knowhow", når det kommer til at opføre et byggeri. Men ledelse, som italesat af koncernen, har typisk ikke været prioriteret som en væsentlig del af

ledelsesopgaven ude på byggepladserne, hvor den praktiske opgave i at få realiseret et byggeri i stedet har haft forrang.

I koncernens sprog italesættes ledelse typisk med et skarpt skel mellem 'leadership' og 'management' (Kotter, 2001; Zaleznik, 1977), ligesom ledelse bliver italesat som en del af arbejdet, der i et vist omfang er omgærdet af mystik, noget der i vid udstrækning er abstrakt og svært at konkretisere eller afgrænse, (som f.eks. det at være autentisk). Lederne forsøges oplært på lederudviklingsforløb, hvor de får tilsendt ledelseslitteratur, som de skal læse hjemmefra og bliver igangsat med individuelle coachingforløb. Der bliver gennemført personlighedstests og lederne udvikler, i samarbejde med deres nærmeste chef, en såkaldt "udviklingsplan" med konkrete personlige og ledelsesmæssige målsætninger for forløbet. På den måde kan det tydeligt ses, at udvikling af virksomhedens ledere ligger højt på dagsordenen for case-virksomheden. Men spørgsmålet er, om ledelse, som HR forstår det, og ledelse, som det udfoldes i praksis, er forenelige – og hvilke ligheder og forskelle der opstår i dette spænd mellem HR's strategiske tilgang til fænomenet og ledelse i en hverdag, hvor projektplanlægning tidsstyring, økonomistyring, procesoptimering, håndtering af underentreprenører, pludseligt opståede konflikter og mange øvrige former for kompleksiteter præger hverdagen (Kreiner, 1991, 2012; Oehem et al., 2015; Tryggestad, 2012). Vi ved meget om, hvad ledelse er i ord, men har reelt set ret lidt viden om, hvad ledelse er i praksis (Alvesson & Sveningsson, 2003), og dette vil jeg undersøge med et case-studie i case-virksomheden, hvor jeg er ansat som erhvervs-ph.d. Min tilknytning til virksomheden som erhvervs-ph.d., vil jeg redegøre for i det følgende afsnit.

4.1.3. Egen rolle i forhold til case-virksomheden

En erhvervs-ph.d. er et forskningsbaseret samarbejde mellem en dansk virksomhed, en forsker (undertegnede) og den danske Innovationsfond. Innovationsfonden er en fond under uddannelses- og forskningsministeriet, hvis formål er at give tilskud til udvikling af både viden og teknologi. Ph.d.-kandidaten er ansat i den danske case-virksomhed, i mit tilfælde en stor dansk entreprenørvirksomhed, og samtidig indskrevet på et dansk universitet, i dette tilfælde Copenhagen Business School på Department of Organization. Innovationsfonden giver tilskud til dele af kandidatens ansættelse og indskrivelse på henholdsvis universitetet og virksomheden. Formålet med erhvervsrettede ph.d.'er er at uddanne forskere, som kan skabe vækst i dansk erhvervsliv gennem et tættere samspil mellem forskningen og private virksomheder, (Erhvervs-PhD ordning, "Retningslinjer for Erhvervs PhD august 2014," 2014). For at et erhvervs-ph.d.-projekt kan accepteres af Innovationsfonden, skal projektet have industriel relevans, ligesom den studerende skal være ansat hos case-virksomheden, og have adgang til at samle og analysere empirisk materiale, som er relevant for både teori og praksis. På den måde har det organisatoriske setup betydning for designet og formen af det studie, jeg har gennemført i case-virksomheden. På den ene side giver det mig en unik position med let adgang til en række forskellige data, mens det på den anden side skaber en ramme for min forskning, som bør centrere sig om aspekter af i dette tilfælde ledelse, som er relevant i en erhvervsmæssig kontekst. Men hvor erhvervs-ph.d.-ordningen på den måde har sat en ramme om mit projekt, hvor jeg har kunnet udfolde mit videnskabelige virke indenfor, så har ordningen på samme tid været med til at sikre, at forskningen er erhvervsrelevant, ligesom jeg i løbet af uddannelsen løbende er blevet trænet i at formidle mine forskningsresultater i en erhvervsmæssig kontekst og dermed bringe forskningen ned fra elfenbenstårnet og ud på gulvet, hvor det kan gøre en forskel. At jeg har været placeret så tæt på organisationen, som jeg

studerede, gjorde det oplagt at gennemføre denne forskning som et case-studie i ledelse. Jeg vil nedenfor redegøre for min metodologi i form af processen fra dataindsamling, til klargøring af data og analytisk strategi.

4.2. Et case-studie

Dette studie er udført som et case-studie af ledelse, hvor jeg undersøger ledelse som det udfolder sig i “*comtemporary*” og “*real-life events*” (Yin, 2003:12). En af grundene til, at jeg har valgt denne undersøgelsesform er, at jeg på forhånd havde besluttet mig for at undersøge, hvad der karakteriserede ledelse, i praksis, i denne kontekst fremfor at basere definitionen af ledelse på en abstrakt og på forhånd teoretisk konstrueret definition af fænomenet. Dette betød, at jeg ville være nødt til at undersøge ledelse, som det opstod og udfoldede sig i praksis. Ligesom jeg ville interviewe HR-personalet om ledelse, for at undersøge hvordan den nuværende ledelse og ledere blev forstået og problematiseret på et strategisk niveau i virksomheden. Denne undersøgelse var vigtig, fordi HR’s idealer og forestillinger om ledelse, blandt andet, blev en del af konteksten for ledelse i virksomhedens praksis. Ledere blev i praksis mødt med disse idealer og forventninger, når de for eksempel via lederudviklingsforløb eller andre institutionaliserede processer, som opstarts workshops på større byggeprojekter, eksempelvis, blev bedt om at ophænge plakater om samarbejde og en identificering af medarbejdernes persontyper på det givne byggeprojekt. Som erhvervs-ph.d. var jeg i en privilegeret position, hvor jeg havde en let adgang til at undersøge praksis og observere interaktionen mellem ledere og medarbejdere på byggepladsen i deres almindelige hverdagspraksis. Dette er en ret unik position for en forsker at kunne indtage, og det ville jeg gerne udnytte. Via et case-studie kunne jeg bl.a. producere data om “*real-life events*”, som ikke var manipulerede af forudgående teoretiseringer osv. (Yin, 2003:12).

Hvor case-studiet beskrives af Flyvbjerg som den detaljerede undersøgelse af et enkelt eksempel (Flyvbjerg, 2015:498), en metode som ofte bruges i kvalitativ forskning til at udfolde et fænomens kompleksitet, modsigelser og dilemmaer, (Flyvbjerg, 2015:515), så understreger Yin case-studiet som forskerens mulighed for at undersøge et empirisk fænomen i dets kontekst: “A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“, (Yin, 2003:16). Begge konceptualiseringer ligger fint i tråd med afhandlingens interaktionistiske perspektiv. I dette case-studie indgår observationer, interviews og dokumenter som en triangulering af data, der har til formål at reducere bias og øge studiets validitet og robusthed (Justesen & Mik-Meyer, 2010:45). Ved at kombinere både interviews, observationer og dokumenter i mit studie af ledelse og autoritet, sandsynliggør jeg at mine fund afspejler den ledelsespraksis, som foregår i praksis, og at mine fund ikke blot er et udtryk for f.eks. en særlig usædvanlig hændelse i praksis eller et mislykket interview, som Yin beskriver det (2003:98).

Case-studiet er designet som et “embedded single case study” (Yin, 2003), hvilket betyder, at case-virksomheden, som havde ansat mig som erhvervs-ph.d., fungerer som en overordnet case med indlejrede underenheder (HR og 4 forskellige byggepladser), der kan belyse aspekter af ledelse, som det opstår og udfolder sig i praksis. Mit rationale for at vælge en “single case study” var, at en grundig analyse af casen, der ville kunne betegnes som en “ekstrem case”, ville kunne skabe nye indsigter i forhold til den eksisterende og nyere ledelsesteori. Med Yins (2003) terminologi kan de indlejrede analyseenheder (subunits) både beskrives som “ekstreme” og “typiske” på samme tid. Det kan, ifølge Yin, sagtens være tilfældet at cases indeholder overlappende karakteristika, som f.eks. er tilfældet her.

På den ene side viste mine observationer hurtigt på de fire forskellige byggeprojekter, at selvom projekterne var forskellige hvad angik både: Vilkår, økonomi, geografisk placering, kunder, intern strategisk bevågenhed i virksomheden, så var der alligevel aspekter, som meget tydeligt gik igen i arbejdet med at lede arbejdet på byggepladsen. For eksempel var samarbejdet på alle fire byggeprojekter præget af tværfaglighed, en stram styring af en kompleks tidsplan, og på alle projekter var samarbejdet præget af en intern afhængighed mellem de interne ansatte fra case-virksomheden og de eksterne samarbejdspartnere, leverandører og underentreprenører. På alle fire projekter blev arbejdet og byggeprocessen styret ved hjælp af interne møder som: Formandsmøder, procesmøder, produktionsmøder og andre møder med eksterne underentreprenører eller samarbejdspartnere for at få afklaret tekniske udfordringer og løst eventuelle konflikter på byggepladsen, hvilket også var et aspekt af hverdagen på alle fire byggeprojekter. På den måde kan man beskrive den overordnede case og dens underenheder som en "typisk" case (Yin, 2003:52), fordi den repræsenterer aspekter som går igen i ledelsen af flere komplekse projekter. Men på samme tid er der vilkår i denne praksis, som giver casen en karakter af "ekstrem" (ibid., 2003). Således gør konteksten denne case til en "ekstrem case", fordi de tilsyneladende typiske aspekter af ledelse i en kompleks empirisk organisatorisk kontekst konstant sættes på spidsen og har store konsekvenser for arbejdet med at opføre et byggeri. Et eksempel, der kan illustrere denne kompleksitet og ekstremitet, kunne for eksempel være, at hvis der blevet bestilt eller leveret stikkontakter til byggeriet for sent i forhold til tidsplanen, så skred store dele af den planlagte proces. Dette skete på grund af en ekstrem grad af processuelle og gensidige afhængigheder i byggeprocessen. For eksempel måtte elektrikerne montere stikkontakter og installere særligt lys i loftet, før loftspladerne kunne sættes i af håndværkeren, før gulvmanden kunne montere gulve, før maleren kunne rykke ind, osv. Så ethvert "træk" i processen med at opføre byggeriet, havde en indvirkning på den følgende

proces og økonomi både i form af tid og penge. Og derfor betegner jeg casen som både “typisk” og “ekstrem” på samme tid. Således vælger jeg i analysekapitlerne, i denne afhandling, at fokusere på få, ekstreme og typiske, datasekvenser, og at analysere disse dybdegående, for at undersøge og forstå hvad der er på spil i interaktionen, fremfor at inddrage store mængder af analysedata og i stedet være tvunget til at forholde mig mere overfladisk til analyserne af de udvalgte data i analyserne.

I min dataindsamling har jeg gennemført observationer og interviews, ligesom jeg har indhentet tekstuel materiale fra alle fire byggepladser i case-virksomheden. Disse indikerede både det typiske og det ekstreme aspekt, i case-materialet. I mine indledende analyser har jeg ligeledes analyseret interaktionssekvenser fra alle fire byggepladser, ligesom jeg har analyseret de interviewsdata, jeg løbende havde foretaget med HR-personalet, som udviklede lederudviklingsforløb til lederne på byggepladserne. Dette har givet mig et solidt indblik i, hvad der karakteriserede ledelse i praksis og forestillingerne om ledelse, i denne kontekst og hvilke aspekter, der var karakteristiske. I to ud af tre analysekapitler har jeg valgt at inddrage analyser af fire interaktionssekvenser fra den samme underenhed (et større byggeri med et ekstremt tids- og økonomisk pres, som forudsætning), ligesom jeg inddrager analyser af fire interviews med HR-personalet om ledelse i case-virksomheden. Jeg har valgt at inddrage de fire interaktionssekvenser, fordi dette byggeprojekt var underlagt et særligt økonomisk og tidsmæssigt pres, hvilket gjorde casen endnu mere “ekstrem”. På grund af fejl i nogle indledende beregninger var projektet ikke nær så rentabelt, som forventet for case-virksomheden, men kunden var strategisk vigtig. Dette betød, at projektet og projektchefen var objekter for en ekstra intern bevågenhed med en styregruppe, der blandt andet bestod af virksomhedens administrerende direktør og flere personer fra topledelsen. Således havde teamet til formål at “lande projektet” med så lidt underskud som muligt og til aftalte kvalitet

og tid. På grund af de mange beregninger, der skulle gøres om, og nye løsninger, der skulle mindske den ringe fortjeneste på projektet, var tid en meget knap ressource, hvilket satte forhandlinger, koordineringer og samarbejdet under ekstra pres. Og således udvalgte jeg interaktionssekvenser fra denne underenhed, fordi den, udover de “typiske” aspekter, og også havde denne meget “ekstreme” karakter. Med Yins ord kan det ekstreme “reveal insights about normal processes” (Yin, 2003:52).

Mit formål med case-studiet er at undersøge, hvad der er karakteristisk for ledelse i praksis for at kunne bidrage til nyere ledelsesteori på basis af en stærk empirisk forankring via denne typisk/ekstreme case. I den forbindelse viste mine indledende analyser, at autoritet var et centralt aspekt af ledelse i praksis, hvorfor det videre formål med case-studiet blev at undersøge det overordnede forskningsspørgsmål: Hvordan udspiller ledelse sig, i interaktion i praksis, i en kontekst der er præget af kompleksitet og et uklart autoritetshierarki? Og i relation hertil, hvilken betydning har autoritet i relation til ledelse? Således er mit sigte med case-studiet at skabe validitet for en analytisk generaliserbarhed, (Yin, 2003:21), hvor formålet er at bidrage med en nuancering til nyere ledelsesteori, der belyser vigtigheden af et aspekt som autoritet for ledelse i praksis, (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Yin, 2003).

4.3. Observationer

Den mest anvendte metode i mine feltstudier er “participant observation”, (DeWalt & DeWalt, 2010). Her har jeg haft fokus på at identificere, og følge situationer, hvor ledelse foregår eller diskuteres og vurderes. Deltagerobservationer, som det kaldes på dansk, er “en metode, hvor observatøren deltager i det hverdagsliv, f.eks. på arbejdspladsen, som de personer, hun studerer, er del af”, som Justesen & Mik-Meyer beskriver det (2010:100 ff.). En metode hvor forskeren ønsker at undersøge både eksplicite og underliggende aspekter af det hverdagsliv, som forskeren

udforsker. DeWalt og DeWalt beskriver det således: “Participant observation is a method in which a researcher takes part in the daily activities, rituals, interactions, and events of a group of people as one of the means of learning the explicit and tacit aspects of their life routines and culture”, (DeWalt & DeWalt, 2010:12). Gennem denne deltagelse i daglige aktiviteter, ritualer, events og interaktioner kan forskeren altså indsamle data, som er rigere på detaljeniveau og indhold end for eksempel en “genfortalt praksis”, som typisk er den man indfanger i kvalitative interviews, (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Metoden giver en særlig mulighed for at analysere hvilken betydning *konteksten* spiller for menneskers handlinger og holdninger (ibid., 2010:101), dvs. hvad der er kendetegnende for ledelse i en kontekst som denne. I forhold til interaktionistiske observationer noterer Järvinen og Mik-Meyer (2005) hvordan interaktionistiske observationsstudier: “interessere sig for samhandling mellem mennesker og for interaktionens kontekst – f.eks. sociale, kulturelle og materielle forhold – og ikke for specifikke “personlige” forhold”, (2005:98-99). Et fokus på oplevelser, følelser og motiver er således ikke relevante inden for interaktionistisk forskning, med mindre de bliver eksplicite i interaktionen som observeres og sidenhen analyseret, (ibid., 2005). Observationerne har givet mig et grundlæggende kendskab til fænomenet ledelse, som det opstår og udfolder sig i interaktion i en kompleks organisatorisk kontekst, som den jeg befandt mig i hos case-virksomheden. Nedenfor vil jeg tydeliggøre min rolle som observatør, ligesom jeg vil tydeliggøre hvilke typer af observationer, jeg har foretaget i min dataindsamling. Således har jeg på et overordnet plan indsamlet følgende empiriske materiale:

Metode	Data	Antal timer	Lydfiler o.a.	Kommentarer
Pilotstudie	Observationer på 4 byggepladser	90 timer	44 timer 35 min.	Baggrundsviden
	Observationer på lederudviklingsforløb x 2	89 timer	3 timer	Baggrundsviden + inddragelse af tekuelte materiale i afhandling
Fokuserede observationer	Observationer på 2 byggepladser	66 timer	38 timer	4 interaktionssekvenser, udvalgt og transskriberet
Formelle semi-strukturerede interviews	Interviews med ledere	10 stk.		Transskriberet
	Interview med medarbejdere	6 stk.		Transskriberet
	Interview med HR-medarbejdere	4 stk.	Interviews samlet = 16.5 timer	Transskriberet og udvalgt til analyse inddraget i ph.d
Tekstmateriale	Indsamling af undervisningsmateriale fra lederudviklingsforløb		Tekst	Udvalgt til analyse
	Modeller som ledere har sendt mig ifbm. mine observationsstudier		Tekst	Baggrundsviden
	Kalenderscreenshots		Tekst	Baggrundsviden
	Exitspørgeskema		Tekst	Baggrundsviden
Observationsnoter	Sorte notesbøger		2 bøger	Baggrundsviden

Figur 2: Empirisk datamateriale, et overblik.

Det empiriske materiale blev gemt i datahåndteringsværktøjet Nvivo, hvad angår lyddata og transkriptioner fra formelle interviews, mens mine noter forblev i mine sorte notesbøger. Fra Nvivo kunne jeg tilgå mine data, og udføre forskellige indledende kodninger, som kunne suppleres med data fra mine jottings (noter). Dette beskrives nærmere i afsnittet ”4.7.1. Klargøring af data – min tematiske fremgangsmåde”.

4.3.1. Min position som observatør

Det er vigtigt at være opmærksom på, at deltagerobservation dækker over to vidt forskellige processer nemlig deltagelse og observation, (DeWalt & DeWalt 2010). Det er derfor vigtigt at redegøre for hvor på skalaen mellem deltagelse og observation, jeg som forsker har befundet mig, når jeg har indsamlet mine data. I den forbindelse har jeg indtaget en unik position i forhold til min dataindsamling. Dette har jeg, fordi jeg, som et led i min ansættelse som erhvervs-ph.d., i 3 år, har haft en nærmest uhindret adgang til data om ledelse i case-virksomheden. Jeg har i den forbindelse også bevæget mig i spektret mellem deltagelse og observation alt

efter hvilke typer af observationer, jeg har foretaget. Dette vil jeg redegøre for i dette afsnit. DeWalt og DeWalt (2010) skelner mellem fire former for deltagelse, en observatør kan foretage sig: *Passive, Moderate, Active og Complete*. De skildres nedenfor med DeWalt og DeWalts overordnede definitioner:

- “Passive participation exists when the researcher is on the spot, but acts as a pure observer. That is, the researcher does not interact with people”
- “Moderate participation occurs when the ethnographer is present at the scene of the action, is identifiable as a researcher, but does not actively participate or only occasionally interacts with people in it”
- “Active participation is when the ethnographer engages in almost everything that other people are doing as a means of trying to learn the cultural rules for behavior”
- “Finally, in complete participation, the ethnographer is or becomes a member of the group that is being studied”

(DeWalt & DeWalt, 2010:29-30)

Som det bliver tydeligt i de følgende afsnit, har jeg bevæget mig mellem forskellige typer af observationer, hvilket også har betydet, at jeg har bevæget mig på spektret for deltagelse, når jeg har foretaget mine observationer. For eksempel har jeg haft mulighed for at studere HR-personalet, som udvikler lederudviklingsforløb, og som er i daglig sparring med ledere i case-virksomheden, henover en periode på 3 år. I HR-afdelingen blev jeg anset som en medarbejder, havde mit eget skrivebord med arbejdsgiver-pc med de samme adgange som alle andre, jeg deltog på afdelingsmøder og til julefrokoster og sommerfester i privaten hos chefen. Jeg spiste i kantinen og betalte med mit medarbejderkort, ligesom alle de andre, og jeg kunne frit og naturligt bevæge mig rundt i organisationen. Jeg deltog i det daglige kollegiale fællesskab og havde på den måde en unik mulighed for at observere samtaler om ledere og ledelse, der foregik i det åbne kontorlandskab eller på møder, jeg deltog i. Ligesom jeg fik et indgående kendskab til de idealer og forestillinger,

der manifesterede sig i deres adfærd i HR-afdelingen. Med denne form for observationer bevæger jeg mig et sted mellem *Active-* og *Complete participation*, fordi jeg deltog i dagligdagen hos HR for at lære HR, deres kontekst, idealer og forventninger at kende. Dette er en aktiv form for deltagelse, mens enkelte medarbejdere kom med spydige kommentarer, når jeg for eksempel ikke overholdt en uskreven regel om at være på kontoret mellem kl. 8-16.00. Dette bekræfter mig i, at flere HR-medarbejdere løbende i processen snarere har set min tilstedeværelse som *Complete participation* og at det skuffede dem eller irriterede dem, når jeg ikke overholdt de kulturelle regler som “kollega” i HR-teamet. Dette var desværre ikke muligt, da jeg havde forpligtigelser på universitetet, ph.d.-kurser eller konferencer, jeg skulle deltage i.

Men udover de observationer jeg har foretaget hos HR-personalet, hvor jeg har bevæget mig mellem *Active* og *Complete participation* på DeWalt og DeWalts spekter, så har jeg også foretaget andre observationer, hvor jeg snarere har forholdt mig som *Moderate participant*. For eksempel da jeg blev inviteret til at observere på case-virksomhedens interne lederudviklingsforløb (beskrevet i casebeskrivelsen) for ledere med personaleansvar. Når lederne var samlet til klasserumsundervisning, var jeg synlig som forsker, både fordi jeg indledningsvist var blevet præsenteret som sådan, men også fordi jeg typisk sad i et hjørne af undervisningslokalet og skrev noter i min sorte notesbog med en diktafon foran mig. Jeg deltog generelt ikke i undervisningen, men interagerede selvfølgelig med de tilstedeværende ledere eller undervisere, hvor det var oplagt. Når lederne blev sat i gang med øvelser og bagefter skulle “de-briefe”, i de grupper de var blevet inddelt i til formålet, så deltog jeg mere aktivt ved at give feedback, når det blev min tur i rækken til at fortælle om, hvad jeg synes, jeg havde set i den foregående øvelse etc. På den måde bevægede jeg mig i mine observationer på lederudviklingsforløbet mellem den moderate deltager, som

kun lejlighedsvist interagerer med fokuspersonerne, og til i de afgrænsede “feedback sessions” at deltage på et mere aktivt niveau.

Det samme gjorde sig gældende i mine skyggeobservationer af to ledere på forskellige byggeprojekter og de mere generelle deltagerobservationer af disse lederes teams i deres daglige arbejde. Her skyggede jeg to ledere i deres daglige arbejde, og holdt mig primært til at observere lederen uden at deltage i arbejdet. Men på den anden side skal der også interaktion med lederen til at skabe tillid mellem lederen og mig som forsker og til at skabe tryghed for lederen til at agere som han eller hun plejede, selvom jeg kiggede på. Derfor interagerede jeg også ved at stille interesserede og uddybende spørgsmål, og deltog i den smalltalk der kunne opstå i storrumskontoret eller før et møde, hvor jeg deltog, fordi jeg skyggede lederen. Ligesom jeg i forbindelse med mine observationer af de to teams primært forholdt mig som observatør givet min faglige uddannelsesmæssige baggrund. Jeg kan ikke just kaldes for en fagperson, hvad angår byggeteknisk viden, og det var derfor ikke en mulighed at deltage som en *Complete participant* eller “den totale deltager”, som Justesen og Mik-Meyer beskriver det på dansk (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dette betyder at jeg ikke har mulighed for at høste den “insider viden”, som følger af en sådan form for interaktion, men det sætter mig modsat i stand til at observere aspekter eller forhold, som den totale deltager, måske ville være blind for på grund af sit indgående kendskab til dette arbejde og dets selvfølgeligheder. Hvor andre studier baseret på deltagerobservationer på byggepladser (f.eks. Baarts, 2006; 2003) har udført deres observationer ud fra en mere aktiv og total deltagerrolle, har jeg forholdt mig mere observerende end deltagende, hvilket giver mig muligheden for at undres over aspekter, som den totale deltager potentielt ville anskue som en selvfølgelighed.

På den måde er det tydeligt, at jeg i min deltagerobservation har haft en unik position til at indsamle data og viden om ledelse i den specifikke kontekst, men også at jeg

har bevæget mig mellem de forskellige grader af deltagelse for at indhente disse data og viden om fænomenet, jeg undersøger. Nedenfor vil jeg redegøre for de forskellige typer af observationer, jeg har indsamlet i dataindsamlingsfasen.

4.3.2. Observationer af HR's dagligdag og arbejde med ledelse

Som erhvervs-ph.d. havde jeg en unik mulighed for at observere HR-personalet i deres dagligdag da jeg over en 3-årig periode typisk brugte mellem 8-37 timer om ugen i case-virksomheden. I case-virksomheden var jeg ansat i HR-afdelingen, i en enhed de kaldte "HR udvikling", og som var ansvarlig for udvikling og drift af virksomhedens lederudvikling. I HR-afdelingen blev jeg som tidligere nævnt anset som en medarbejder, og blev tildelt samme arbejdsredskaber og fik de samme invitationer til interne møder, osv., som de øvrige ansatte i HR-afdelingen. I HR-afdelingen, som var indrettet i et stort og åbent kontorlandskab, var jeg placeret således at samtaler mellem HR-personalet, eller mellem HR-personalet og ledere, som kom forbi for at drøfte noget, eller mellem HR-personalet og diverse direktører, kunne overhøres. Og det var derfor let for mig at observere HR's ofte åbenhjertige snak om ledere eller ledelse i virksomheden. I min reol bagved skrivebordet havde jeg en sort notesbog, som jeg brugte til at notere i. Notesbogen hev jeg frem og noterede i, hvis jeg overhørte en ny eller anderledes observation om en leder eller ledelse ift. de observationer jeg allerede havde gjort mig løbende i processen.

Som regel sad jeg og arbejdede på mit ph.d.-projekt, mens jeg var på kontoret, hvilket betød, at jeg, når jeg var på case-virksomheden, befandt mig meget i HR-afdelingen, og fik derved et indgående kendskab til deres dagligdag. Og jeg fik en grundlæggende indsigt i HR-personalets tanker om ledelse, hvilke idealer, de trækker på, og hvilke forestillinger de gjorde sig om ledelse og nuværende ledere i case-virksomheden. Mens jeg arbejdede på mit projekt, var min deltagende rolle

moderat-til-aktiv, jf. (DeWalt & DeWalt, 2010), idet jeg bag computeren var synlig som forsker og kun interagerede lejlighedsvist. Mens jeg modsat til afdelingsmøder deltog med en status på mit projekt på lige fod med alle andre, og ligeledes deltog aktivt i smalltalken over frokosten og derved fik et kendskab til, hvad der bevægede sig hos HR-personalet, eller jeg viste min interesse for arbejdet, ved at spørge ind til deres sager, og dermed bevægede mig mere over i en aktiv rolle. Til gengæld var jeg ind imellem med til at facilitere workshops for forskellige afdelinger i case-virksomheden. Det kunne for eksempel være om delegering, anerkendelse eller teamwork, og her indtog jeg, mere stringent en *complete participant*-rolle og underviste på lige fod med en kollega fra HR-afdelingen. Det samme gjorde sig gældende, når jeg blev inviteret til idegenereringsmøder om temaer som relaterede sig til ledelse. Her var jeg indkaldt på grund af min faglige profil og mit kendskab til praksis qua mine observationer, og brugte dem aktivt i min deltagelse på denne form for møder.

Denne type observationer dannede grundlag for min spørgeramme til de interviews, som jeg løbende udførte med personalet fra HR. De fungerede også som baggrundsviden, som jeg kunne trække på i interviews med ledere eller medarbejdere fra den øvrige del af virksomheden. Min delvise *complete participant*-rolle i HR kan også være en del af begrundelsen for den grad af åbenhed, jeg oplevede i mine interviews med HR i deres beskrivelser af ledelse og deres forventninger til nuværende ledere i virksomheden.

4.3.3. Observationer af lederudviklingsforløb

Jeg fik mulighed for at deltage som observatør på case-virksomhedens interne lederudviklingsforløb. Dette gav mig muligheden for at skabe et bredere indblik i hvilke erfaringer og refleksioner, der gøres om ledelse hos virksomhedens nuværende ledere. Lederudviklingsforløbet tilbydes til udvalgte ledere i case-

virksomheden, og alle deltagere er ledere med formelt personaleansvar. Denne selektion er foretaget da forløbet ifølge HR primært har fokus på personaleledelse. Udviklingsforløbet strækker sig over fem hele dage. En kickoff-dag hvor lederne mødes, bliver introduceret til forløbet og tankerne bag, og møder den netværksgruppe på cirka syv mand, som vil være en fast base, når der skal laves øvelser og gives feedback. Herudover mødes lederne yderligere to gange til to undervisningsdage, hvor der veksles mellem plenumdiskussioner, med fokus på teori og overordnede koncepter for ledelse, og "ledelsessimulatorer", som udføres i netværksgrupperne. Ledelsessimulatorerne er øvelser, der er designet til at simulere en given ledelsessituation, og lederne skiftes her til een efter een at agere ledere i en øvelse, mens de andre agerer medarbejdere. Efterfølgende gives der feedback, som faciliteres af een af de to eksterne konsulenter eller koncernens udviklingskonsulent, som faciliterer forløbet sammen. Jeg fulgte alle undervisningsdage på dette forløb og tog primært noter i min sorte bog, mens jeg dog også optog, hvad der svarer til 3 timers samlede lydfiler på min diktafon.

Som beskrevet ovenfor skifter jeg i mine observationer mellem at indtage en moderat position som observatør i plenumsessionerne og en mere aktiv rolle på feedback-sessionerne, (DeWalt & DeWalt, 2010). På forløbet fokuseres der på overordnede og teoretiske koncepter for ledelse frem en mere værktøjsorienteret tilgang til ledelse. Eksempelvis undervises der i Kotters (2001) og Zalesniks (1977) klassiske opdeling mellem 'management' og 'leadership', og øvelserne tager udgangspunkt i temaer som distanceledelse, ledelseskommunikation, konflikthåndtering og et ledelsesværktøj som kaldes 'leadership pipeline' (Charan et al., 2015). Herudover bliver der i særlig grad lagt vægt på, at lederens selvindsigt eller selverkendelse kan frigøre en uudnyttet kilde til lederkapacitet. På disse forløb placerer jeg mig bagerst i lokalet ved et af de borde, hvor der ikke står navneskilte på, og følger med i undervisningen, mens jeg tager noter i den sorte notesbog, som

er blevet udleveret på forløbet. Når der foregår øvelser i “netværksgruppen”, deltager jeg som aktiv observatør, og bidrager med feedback på lige fod med de øvrige deltagere. Jeg har diktafonen tændt, til når jeg vurderer at det giver mening, og deltagerne er blevet præsenteret for min deltagelse, ligesom jeg har forsikret dem, at der værnes om deres anonymitet, og har bedt dem sige til mig, hvis det generer dem, at diktafonen er tændt.

4.3.4. Pilotstudie – observationer på byggepladser

Efter at have overværet et HR-initieret lederudviklingsforløb observerede jeg de førnævnte fire byggeprojekter med hver deres byggesum på over 150 mio. kr. De store byggeprojekter har det tilfældes, at kompleksiteten stiger i takt med projektets størrelse, og således var de alle fire kendetegnet ved en stor grad af kompleksitet og et uklart formelt hierarki skabt af de forskellige grader af tilknytning til case-virksomheden, som indledningsvist blev beskrevet i casebeskrivelsen. Selvom der eksisterer et optegnet organiseringshierarki ved hvert af de fire projekter, hvor det er formuleret hvem og hvilke roller, der har ansvaret for hvad i et givent projekt, så bar samarbejdet alligevel præg af en opmærksomhed på lederens manglende evne til at sanktionere mod f.eks. en underentreprenør. Dette gjorde sig gældende fordi projekterne er organiseret således at projekterne ledes af en projektgruppe, en form for styringsenhed, mens det konkrete arbejde med at opføre byggeriet ofte udføres af underentreprenører og samarbejdspartnere, som i reglen er eksterne virksomheder. Dette skaber en lidt utraditionel organiseringsform set i relation til det traditionelle, mere lineære, organisationsdiagram, selvom denne måde at organisere sig på dog ofte ser sådan ud i byggebranchen. Det var HR-personalet som udpegede de specifikke projekter for mig, og projekterne er dermed også projekter som personalet mente “gjorde det godt” i forhold til ledelse. At HR-personalet har været en del af udvælgelsesprocessen, og har kunnet formidle kontakten til disse udeenheder i case-virksomheden, har været en fordel i forhold

til at få adgang til en rig mængde data i en “real-life-context” som Yin (2003:16) beskriver det, og lige netop adgangen kan ellers være en udfordring for den kvalitative observationsforsker (Krogstrup & Kristiansen, 1999:134). De er udvalgt på baggrund af en drøftelse med HR om, at projektet gerne må have en vis størrelse og en vis kompleksitet, hvilket jeg havde en forestilling om, ville give mig rige observationsdata, da kompleksiteten ville sætte aspekter på spidsen. At det er HR, der har udpeget de fire byggeprojekter, har ligeledes den fordel, at jeg kommer til at forholde mig nogenlunde til den praksis, som HR-personalet også henviser til, når de fortæller mig om deres forståelser af “god ledelse”. Det gør det mere nemmere for mig at se forskelle og ligheder mellem den virkelighed som HR-personalet portrætterer for mig, og den praksis jeg observerer med egne øjne. Formålet med mine observationer har været at få en bedre forståelse af det arbejde og den ledelse, som foregår ude i skurrumskontorene på et byggeprojekt. På den måde fik jeg et indledende indblik i ledelse i den specifikke kontekst, som blandt andet bidrog til, at jeg kunne stille mere kvalificerede spørgsmål og samtidigt vælge at beskæftige mig med aspekter af ledelse, som er relevante og kendetegnende ved ledelse i netop denne kontekst. Interaktionismens rødder i pragmatismen foreskriver, at forskningen må forholde sig til et praktisk problem, og det er derfor et grundlæggende kvalitetskrav, at forskningen er relevant for den praksis, den undersøger (Brinkmann, 2017). Derfor er mit fokus på ledelse, og hvad der kendetegner ledelse i lige netop denne form for kontekst, et helt grundlæggende aspekt i at leve op til kvalitetskrav som interaktionistisk forskning foreskriver.

I disse observationer har jeg primært forholdt mig som en moderat deltager (DeWalt & DeWalt, 2010). Jeg har tydeligt fremstået som en forsker til forskel fra det faglige personale, som var tilstede i skurkontorene, med min sorte notesbog og diktafonen fremme. Mens jeg har interageret med både lederen og personalet på byggeprojektet, når det forekom naturligt, især med fokus på at skabe en tillidsfuld

relation til mig som forsker. I alt har jeg udført 91 timers observationer i forbindelse med pilotstudiet. Dette inkluderer: Observationer af teams i møder, almindelige hverdagsinteraktioner i storrumskontoret, skygning af formelle ledere (metode beskrives nedenfor) og at følge formelle ledere på runderinger på byggepladsen. Mens jeg har observeret, har jeg taget noter i min lille sorte bog, som jeg fik udleveret på det interne lederudviklingsforløb, mens jeg også har lavet formelle interviews og involveret mig i uformelle snakke foran kaffeautomaten eller henover frokostbordet, taget billeder og indsamlet tekstmateriale, som jeg tænkte kunne være brugbart senere hen i processen.

4.3.5. Deltagerobservation og skygning af ledelse på byggepladskontorer

Efter at have afsluttet pilotstudiets observationer skabte jeg mig et indledende overblik over de observationer, jeg havde gjort mig. I den forbindelse trådte det tydeligt frem, at ledelse i høj grad var noget som opstod i situationer, hvor der opstod tvivlsspørgsmål om, hvordan arbejdet skulle gribes an. Der kunne opstå tvivl på grund af usikkerheder, uenigheder, uforudsete hændelser, manglende materialeleverancer o.l., og det var særligt i situationer, hvor aktørerne kom ud i forhandlinger om, hvordan en situation skulle forstås, at der opstod rum for ledelse. På den baggrund kunne jeg nu udvælge to byggeprojekter med det formål at foretage nogle mere målrettede observationer, som relaterede sig til denne form for ledelse.

Jeg kunne derfor på dette grundlag udvælge to byggeprojekter, som jeg ville genbesøge for at observere mere målrettet i forhold til situationer som disse. Et af de foregående projekter var allerede afsluttet, så det udelukkede mig fra at følge dette projekt videre, og da jeg stadig fandt de øvrige projekter relevante at følge, var valget let. Jeg kunne også have valgt at følge andre større byggeprojekter, som jeg ikke havde observeret under pilotstudiet, men da jeg havde etableret en indledende

tillidsfuld relation til lederne på begge projekter, og da jeg havde fået indledende viden om konteksten, valgte jeg at bygge videre på det. Det ene projekt var tidsmæssigt presset i relation til en særlig strategisk vigtig kunde, mens det andet projekt var økonomisk presset i en sådan grad, at det havde topledelsens bevågenhed og kunne få økonomiske konsekvenser for virksomheden, hvis ikke projektet blev ledt sikkert i havn. At byggeprojekterne var så komplekse (og pressede) forstærkede mange af de aspekter, som man kan finde i andre projekter og samarbejder i moderne virksomheder. For eksempel var de i ekstrem grad, fokus på at overholde tidsplanen og økonomi, der var i ekstra høj grad fokus på at “lede opad” mod topledelsen, der var særligt fokus på kommunikation med kunden, der var samarbejdspartnere som var rygende uenige og hvor et kompromis blev svært pga. tidspresset, og der var bevågenhed på begge projekter fra alle virksomhedens leder og kanter.

De to udvalgte projekter var begge i en eksekverende fase, hvilket betød at projektet var rykket af “tegnebrættet”, så at sige og ude på byggepladsen, hvor planerne skulle føres ud i livet. Dette betød at lederne og deres team i høj grad var i kontakt med de udførende folk på byggepladsen, deres underleverandører, samarbejdspartnere, kollegaer, topledelsen, kunden og øvrige interessenter til projekterne. Ligesom der ofte opstod tvivlsspørgsmål i praksis, som ledte til diskussioner, uenigheder og forhandlinger om, hvordan situationerne skulle forstås og dermed reageres på. Under mine observationer var jeg særligt opmærksom på interaktionerne mellem de formelle ledere og de øvrige medarbejdere. Men jeg observerede også hvordan tilsyneladende ligestillede formelle ledere, som f.eks. projektledere og enterpriseledere, forhandlede med hinanden i interaktioner i skurrumskontoret. Udover de observationer jeg havde foretaget under pilotstudiet, gennemførte jeg således 66 timers fokuserede observationer hos de to udvalgte byggeprojekter, og jeg afholdt

formelle uddybende interviews om ledelse med både ledere og medarbejdere i teamet.

4.3.6. Observation af møder

Oprindeligt var min plan, at jeg ville “skygge” de to øverste formelle ledere på byggeprojekterne, hvilket jeg også kom til (se følgende afsnit). Men udover at skygge lederne, opfordrede lederne mig også begge til at deltage på teamets proces- og formandsmøder og interne produktionsmøder, hvor specifikke udfordringer blev vendt og afklaret. De nævnte begge to, at det jo også var et sted, hvor ledelse foregik, og hvor mange ting blev vendt, som kunne være interessante for mig. Den idé valgte jeg at takke ja til, fordi jeg vurderede, at det kunne give mig indsigt i den ledelse, som foregår i (hele) den daglige praksis og ikke blot hos den øverste formelle leder på et sådant projekt. At skygge den øverste og formelle leder gav mig muligheden for at opleve, hvordan de bevægede sig ud og ind af (leder)interaktioner, administration af projektet og lederudvikling i case-virksomheden. Ved møderne fik jeg adgang til en anden type ledelse, som man på en måde kan kalde mere uformel, fordi ledelse her ikke er dirigeret af den øverste formelle leder på projektet. Og også fordi de formelle ledere som, i hvert fald principielt, træder i stedet for den formelle leder sjældent, skulle observationerne vise mig, gør brug af deres formelle mandat til at træffe en beslutning. Dette skaber et rum for forhandlingen om hvem, der har autoriteten til at bestemme og tolke situationen, og dermed også hvem der får en afgørende indflydelse på hvordan, der bør responderes på en given situation. Men på den anden side har flertallet af de tilstedeværende personer på møderne faktisk formelle titler som ledere, for eksempel som *procesleder*, *enterpriseleder* eller *projektleder*. Der er derfor en oplagt mulighed for at formel autoritet *kan opstå* og bruges i disse situationer. Ledelsen, som kan opstå til disse møder, er således kendetegnet ved både at indeholde en formel og en uformel form for autoritet, som

senere kan analyseres frem af de empiriske observationsdata, jeg har indsamlet til disse møder.

Det karakteristiske ved møder er ifølge Boden (1994), at mødet er en planlagt samling med indskrevne uskrevne regler. Hun skriver blandt andet: "A meeting is a planned gathering, whether internal or external to an organization, in which the participants have some perceived (if not guaranteed) role, have some forewarning (either longstanding or quite improvisational) of the event, which has itself some purpose or "reason," a time, place, and, in some general sense, an organizational function." (Boden, 1994:84). Og som Asmuß og Svennevig (2009) beskriver det, er interaktion til møder ofte institutionaliseret interaktion. Dette viser sig blandt andet som særlige lokale og institutionaliserede "regler" for interaktionen, som typisk er anderledes end den interaktion man kan se ske spontant i f.eks. åbne kontorlandskaber. For eksempel er der anderledes og implicite regler for turtagning (altså, hvornår det er ens tur til at tale), som ofte styres af en ordstyrer, der tildeler én ordet, f.eks. på baggrund af relevant faglighed. Ligesom emnet for samtalen ofte styres af en agenda, i modsætning til emneprogression i en spontan samtale (Asmuß & Svennevig, 2009:10). Der er også forskel på, hvad der er "tilladt" at orientere sig efter, når man indgår i et formelt møde. Boden beskriver: "Being in a meeting means orienting to the normative practices of this form of talk. Other forms of interaction, such as phone calls, are treated as interruptions and need to be accounted for and maybe even apologized for. The boundaries between meeting talk and nonmeeting talk are marked by conventional interactional practices. These practices concern openings and closings of meetings as well as shifts in and out of temporary intermissions and time-outs", (Boden, 1994 i; Asmuß & Svennevig, 2009:13) og: "In most meetings, there will be a mixture of self-selection by the speakers and preallocation of turns by the chair, depending on the formality of the meeting", (Boden, 1994 i; Asmuß & Svennevig, 2009:14). Således er mødeinteraktion altså et

udtryk for en institutionaliseret omgangsform, som især styres af mødelederen. Og, kan man med en interaktionistisk pointe argumentere for, en institutionaliseret omgangsform, som er situeret i en den lokale kontekst, den opstår i.

Som sådan kan man anskue mødedata som særligt rige og som et udtryk for den kultur eller praksis “den måde vi gør tingene på” i den kontekst, hvor ledelse foregår. Mødeinteraktion viser, hvis vi accepterer Bodens (1994) og Asmuß og Svennevigs (2009) ovenstående argumenter om en normativ praksisform, en manifestation af både interaktionsorden og af den helt lokale normative interaktionsform, fordi mødeinteraktionen vil have helt kontekstspecifikke karakteristika og forskelle i forhold til andre kontekster. Det kunne f.eks. være i forhold til hvilken autoritet man tilskriver mødestyreren til et møde, hvilken autoritet man tilskriver f.eks. en tidsplan, eller hvordan ledelse kan udspille sig til møder i denne kontekst, som analysekapitel 2 og 3 i denne afhandling undersøger. Ifølge Clifton (2006) giver lederes formelle position i hierarkiet dem en privilegeret position i forhold til at definere den sociale virkelighed for deres ansatte, men spørgsmålet er, om dette gælder i en hvilken som helst mødekontekst – og om det er tilfældet ved de møder, som lederne opfordrede mig til at observere. Jeg fulgte således nedenstående møder, som jeg blev inviteret til at deltage i, og som jeg optog på min diktafon og skrev noter om i min sorte notesbog (se tabel på følgende side):

Data	Lydfil	Kommentar
Formandsmøde	32 min.	
Formandsmøde, koordinering omkring murerformand (kapløb)	31 min.	Transskriberet, inddraget i afhandling
Internt procesmøde	55 min.	
Procesmøde for eksternt arbejde på byggeri 1	23 min.	
Procesmøde for internt arbejde på byggeri 1	55 min.	Transskriberet, inddraget i afhandling
Procesmøde projektchef kører det (terasserenser)	1 time 11 min	
Procesmøde (Formand råber af økonomiansvarlig)	1 time 40 min.	
Procesmøde	1 time 2 min.	
Procesmøde (nordpå)	1 time 1 min.	
Produktionsmøde	33 min.	
Produktionsmøde med afklaring af proces	38 min.	
Produktionsmøde	1 time 6 min.	
Internt produktionsmøde (nordpå)	35 min.	
Internt produktionsmøde	43 min.	
Internt produktionsmøde, om specialdesign af møbel	31 min.	
internt produktionsmøde, teknisk afklaring	23 min.	
Internt produktionsmøde, teknisk afklaring beton	10 min.	
Produktionsmøde, uenighed mellem proces- og projektleder (maler)	33 min.	Transskriberet, inddraget i afhandling
Internt produktionsmøde om afklaringer ift. tørring af beton	40 min.	
Internt produktionsmøde med "siden sidst runde"	1 time 32 min.	
Internt produktionsmøde med "siden sidst runde"	1 time 32 min.	
Internt arbejds-møde	30 min.	
Internt arbejds-møde om teknisk afklaring	42 min.	
Opsamling på øvelse, leder er med – 16 min.	16 min.	
Leder og enterpriseleder i møde med ekstern leverandør	50 min.	Transskriberet, inddraget i afhandling
Teammøde med besøg fra HR	1 time 35 min.	
Teammøde opsamling på øvelse	28 min.	
Opsamling på øvelse	14 min.	
Team møde med HR	45 min.	
Leders møde med medarbejde om tilbudsudvikling	1 time 2 min.	
Leders møde med medarbejder om projektafklaring	2 min.	
Leders møde med ekstern kunde om projektudvikling	1 time 13 min.	
Leder holder møde med medarbejder om status på diversen	38 min.	
Leder reflekterer over tidligere konflikt med medarbejder	1 time 22 min.	

Figur 3: Oversigt over mødedata optaget på diktafon

De optagelser jeg foretog i forbindelse med både mine generelle observationer og observationer af møder, gemte jeg i datahåndteringsprogrammet Nvivo, så jeg senere kunne vende tilbage til dem og foretage mine grovanalyser, der kunne informere min udvælgelse af data til de videre analyser. Jeg har ikke transskriberet alle lydfiletne, men har transskriberet de udvalgte interaktionssekvenser, efterhånden som de blev udvalgt, og lagt dem i Nvivo til senere analyse. Dette betyder også, at da jeg vendte tilbage til disse data i datahåndteringssystemet, var det ikke transskriptioner jeg læste, men lydfilet jeg aflyttede. Dette gav den fordel, at stemninger, tonefald og intonationer stadig var en del af materialet og kunne understøtte min hukommelse og berigede min analytiske tilgang til materialet.



Figur 4: Et kighul til paksis: billeder fra mine observationer

I det følgende afsnit vil jeg introducere til metoden “skygning”, og redegøre for hvordan jeg har brugt metoden i min dataindsamling. Samtidig vil jeg diskutere hvordan metoden supplerer den generelle deltagerobservation, og hvilket bidrag en sådan metode har skabt i relation til afhandlingens empiriske materiale.

4.3.7. Skygning

I forbindelse med min deltagerobservation besluttede jeg mig for at skygge de to øverste formelle ledere på byggeprojekterne, Mette og John (pseudonymer). Formålet var, at få bedre forståelse af deres rolle som ledere. De to leders position i case-virksomhed var særlige, fordi de på papiret har formel autoritet og mandat til at træffe beslutninger på projektets vegne. Og dermed også på det arbejdes vegne, som bliver udført i det daglige på byggepladsen. Jeg var interesseret i hvordan ledelse og autoritetsudøvelse hænger sammen i praksis. De to ledere opholdt sig primært på byggepladsen i det daglige og havde det daglige ledelsesansvar for byggeprojektet, både strategisk og operationelt. Begge ledere havde deltaget på

case-virksomhedens interne lederudviklingsforløb og er dermed blevet præsenteret for case-virksomhedens måde at forstå og at “vinkle” ledelse på. De har forud for udviklingsforløbet gennemgået en personlighedstest, som de aktivt tog udgangspunkt i, mens de formulerede en ’personlig udviklingsplan’ i samarbejde med en konsulent fra Koncern HR og den leder de selv til daglig refererer til. De har indgået i individuelle coaching-forløb, som havde det formål at omsætte nogle af de temaer, der blev gennemgået på lederudviklingsforløbet til praksis med afsæt i lederens egen praksis og udviklingsplan. Dermed udgør de to ledere en interessant kilde til viden om ledelse, som det udfolder sig i case-virksomheden.

Begrebet ’shadowing’, “at skygge”, beskriver forholdsvist intuitivt, hvad metoden handler om. Som forsker ”skygger” man sin(e) fokuspersion(er), for at få et indblik i det fænomen, man studerer. Metoden er en kendt tilgang og benyttes blandt andet af Mintzberg allerede i 1970’erne under navnet ’structured observation’ (1970). Mintzberg lægger overvejende vægt på en registrering af de aktiviteter, der kan vise, hvad den observerede leder egentlig foretager sig, mens metoden, som den beskrives af Czarniawska, snarere lægger vægt på, at man som “skygge” befinder sig i en “outsider position”, hvor de berømte blinde vinkler, der kan opstå, når man kender sit felt for godt, kan reduceres. Hun lægger også vægt på, at man som udefrakommende kan pege på anderledes aspekter af det givne fænomen, der kan benyttes som en kilde til ny viden om eksempelvis ledelse (Czarniawska, 2007:21). Jeg læner mig primært op ad Czarniawskas tilgang til skygning, men indskriver mig gerne Mintzbergs pointe om, at ledelse i teorien og ledelse i praksis reelt set kan være to forskellige ting. Og derfor er det også vigtigt at få noteret hvilke aktiviteter, der faktisk præger hverdagen hos den givne leder, man ’skygger’.

At ’skygge’ satte mig i stand til at indsamle data og få indsigt i lederens daglige praksis. Oprindeligt var min aftale med de udvalgte ledere, at jeg skulle bruge min tid på at skygge dem, under mit besøg på byggepladsen. Dette fik jeg også lov til i

vid udstrækning. For eksempel fulgte jeg de to ledere til møder, team-events, til rundringer på byggepladsen, til møder med eksterne leverandører, til møder i hovedkvarteret, til 1:1-møder med medarbejdere, og en enkelt deltagelse på en coaching-session med én af lederne blev det også til. Her modtog lederen coaching af en erhvervspsykolog i forbindelse med et internt lederudviklingsforløb. Jeg sad også i nærheden af lederen, når han eller hun sad foran sin pc og arbejdede, svarede mails, talte i telefon, smalltalkede rundt i det åbne kontormiljø og afklarede projektt tekniske detaljer osv.

Mens jeg skyggede de to formelle ledere, fik jeg ofte muligheden for at stille uddybende spørgsmål, når vi fulgtes ad henad gangene i det rå betonbyggeri, gik rundt ude på pladsen eller var på vej til et møde. Disse snakke var værdifulde, som en kilde til viden om dagligdagen og ledelse derude i praksis, fordi de tillod en dybere refleksion over lederens tanker om ledelse, eller bevæggrunde for at gøre, som han eller hun gjorde (Hauge, 2017). En anden fordel ved metoden er, at den ikke i udgangspunktet lægger op til simultan handling og observation, hvilket kan være svært at administrere, når man som forsker observerer. I stedet privilegerer metoden forskeren med en vis tilladt "distance" eller "outsideness", som gav mig roen og overskuddet til at koncentrere mig om at observere (Czarniawska, 2007). Under min skygning af lederen tog jeg ofte noter i den sorte notesbog, jeg havde med mig, optog møder på diktafonen, hvor det var muligt, og skrev noterne ind i et word-dokument sidst på dagen, inden jeg kørte hjem fra byggepladsen.

4.3.8. Noter som jottings

Under både mine observationer og interviews har jeg benyttet mig af Emersons et al.'s strukturerede notattekni k, 'jottings', (1995). Emerson et al. skriver, at etnografen i dette tilfælde blot observatøren bør notere sig førstehåndsindtryk og "focus on significant or unexpected in order to document key events or incidents in

a particular social world or setting”, (Emerson et al., 1995: 24) og på den måde dokumentere de nøglebegivenheder, som de deltagende i settingen, reagerer på som signifikant eller vigtig igennem systematisk notetagning. Den systematiske notetagning tillader observatøren at opfange både de hverdagsagtige og anderledes interaktioner, fordi han eller hun har observeret, hvordan rutinehandlinger og adfærd er organiseret i konteksten normalt. Endvidere argumenterer de for, at observatøren skal forsøge at fange detaljerede aspekter af scener, samtaler og interaktion, i form af korte eller mere fyldestgørende citater. De opfordrer derudover til at nedfælde “dét der faktisk bliver sagt” suppleret med observationer af gestik, ansigtsudtryk og et bud på talerens følelsesmæssige oplevelse, som f.eks. vrede. Denne teknik har jeg arbejdet efter, og jeg viser nedenfor, hvordan jeg har inddelt min notesblok i kolonner for de forskellige aspekter af observationen.

Som beskrevet ovenfor er mine jottings nedfældet i en sort notesbog, som blev udleveret på lederudviklingsforløbet og består, i tråd med Emmersons anbefalinger, af en inddeling i tre kolonner: Observationer, citater- og metabeskrivelser og egne fortolkninger og hvad, der undrer mig? Selve 'the jots' består typisk af citater, suppleret med observationer omkring stemninger, kropssprog, ansigtsudtryk, lokalesettingen osv. Det er vigtigt at sige, at jeg meget eksplicit forsøger at gemme på fortolkningen af det, jeg oplever, til jeg “kommer hjem”, og blot koncentrere mig om at observere og beskrive, hvad der siges, gøres, hvordan det siges og gøres, og hvilken interaktion dette leder til. Når jeg alligevel har en kolonne, der specifikt hedder “egne fortolkninger/hvad undrer mig?”, er det intentionen, at denne kan fungere som en slags ventil for de fortolkninger/tanker, der alligevel dukker op, mens jeg sidder der. At skrive noter ned i denne kolonne har haft den effekt, at jeg ikke har skulle bekymre mig om at have glemt en specifik tanke, når jeg vender hjem, men også at jeg dermed har kunnet “give slip” på min indskydelse, og

koncentrere mig om at beskrive, hvad der foregår in situ. Nedenfor et visuelt eksempel på den tredelte jotting-teknik:

**Observationer og beskrivelser:
hvad skete der?**

Hvordan så stedet ud?
Hvad var specifikt/særligt/unikt ved personerne?
Hvordan var sproget/jargon/tonen: overordnet
og konkrete eksempler:
Hvordan interagerer de:
Hvad blev der sagt?
Noget der overrasker mig:

**Citater og beskrivelser:
meta- beskrivelser af
interaktionen i rummet**

Eksempel:
Nu taler alle i munden på hinanden.
Nu hiver alle deres telefoner frem.
Nu kom dette tema op.
Opmærksomheden er vigende, kan ses ved at..

**Egne fortolkninger
Hvad undrer mig?**

Hvordan kan jeg have påvirket settingen?
Hvad gik galt/godt
Hvordan får det mig til at føle?

Figur 5: Eksempel på sideinddeling til jottings i min sorte notesnog

Jeg har ligeledes taget billeder for at fastholde nogle af de observationer, jeg havde gjort mig. At tage et billede er en måde at fastholde de detaljer, som kan være umulige at få skrevet ned i en notesbog, mens man observerer. Jeg tog billeder, når jeg befandt mig i situationer, som enten afspejlede den hverdag, jeg oplevede, men som kan være svære at beskrive helt ned i detaljen på skrift. Jeg tog også billeder fra møder, som så helt anderledes ud, end de møder jeg havde deltaget i inde på hovedkvarteret i case-virksomheden. For eksempel tog jeg billeder af folk, der uformelt mødes om at koordinere deres fremtidige arbejde foran en stor tavle med et A.0.-format af en procesplan for byggeriet. Jeg tog også billeder af formandsmøder og af produktionsmøder, som f.eks. kunne foregå nede i en rå betonkælder i byggeriet blandt stort maskineri, hvor en teknisk løsning for bygningens kølingssystem skulle afklares. Billederne fungerer ligeledes som en måde at forstærke oplevelsen af den praksis, som jeg i forbindelse med mine analyser vil beskrive som en del af konteksten for analysen.



Figur 6: Billeder fra skygning af leder på en byggeplads

Mine jottings forblev i min sorte notesbog, men blev relateret til mine lyddata da jeg noterede i et excelark hvad hver enkelt lydfil handlede om og blev markeret med en stjerne (*) og en dato hvis jeg havde en note omkring situationen.

4.4. Interviews

I løbet af forskningsprocessen har jeg løbende gjort brug af både formelle og uformelle interviews, for at forstå mere om ledelse i HR's, lederes eller medarbejderes optik for at fokusere mine observationer (efter det indledende induktivt-inspirerede pilotstudie) eller for at undersøge bestemte personers forståelser af fænomenet ledelse.

Kvale skriver om det semistrukturerede kvalitative interview, at interviewet “har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener”, (Kvale, 1997:19). I det kvalitative interview forsøger interviewere således at forstå verden fra interviewpersonens synspunkt og at udfolde meningen i folks oplevelser, før interviewereren begiver sig ud i teoretiske analyser (ibid., 1997:15). Interviewet giver, ifølge Brinkmann & Tanggaard, en “privilegeret adgang til personers oplevelse af deres livsverden og kan udgøre begyndelsen til modelkonstruktion og teoriudvikling”, (Brinkmann & Tanggaard, 2015:31). I dette studie anvender jeg en

socialkonstruktionistisk interviewmetode, som fokuserer på hvordan fænomener *italesættes* og dermed *gøres* af mennesker, som trækker på deres fortolkningsrepertoire (Brinkmann & Tanggaard, 2015:31). Jeg har i mine analyser af de indsamlede interviewdata altså fokus på, hvad ledelse *gøres til* via interviewpersonernes sprogligt formulerede idealer og forestillinger om ledelse.

I forbindelse med mine interviewstudier har jeg, samlet set, gennemført 24 formelle interviews og en række uformelle interviews, som primært opstod under mine observationsstudier (se skema nedenfor). Både de formelle og de uformelle interviews bidrog blandt andet til en indsigt i, hvordan ledelse forstås i en kontekst som denne. Og en indsigt i hvilke aspekter af ledelse der opleves som særligt vigtige blandt interview personerne. Denne baggrundsviden satte mig i stand til at stille mere kvalificerede spørgsmål om ledelse, når jeg udførte observationsstudier, ligesom de gjorde mig i stand til at stille kvalificerede spørgsmål til de ledere, jeg fik mulighed for at skygge, når muligheden for at stille spørgsmål opstod. I alt har jeg foretaget 20 formelle interviews med medarbejdere og ledere på tværs af case-virksomheden, jeg har gennemført mere fokuserede interviews med HR-personalet (fire formelle interviews) og endelig har jeg gennemført en række uformelle interviews og kaffesnakke under mine observationsstudier på byggepladserne. I følgende model vil jeg redegøre for de forskellige former for interviews, jeg har gennemført, og deres udvælgelseskriterier, og jeg vil reflektere over hvordan en metode som interview kan bidrage til viden om ledelse i praksis.

Kvalitative semi-strukturerede interviews	Lydfil	Transskriberet
Medarbejder 1	35 min.	Transskriberet
Medarbejder 2	23 min.	Transskriberet
Medarbejder 3 (nordpå)	37 min.	Transskriberet
Medarbejder 4 (enterpriseleder nordpå)	43 min.	
Medarbejder 5 (formelt under observationer)	41 min.	
Medarbejder 6 (nordpå)	29 min.	Transskriberet
Medarbejder 7 (nordpå)	40 min.	Transskriberet
Leder 1	55 min.	
Leder 2	44 min.	Transskriberet
Leder 3	1 time og 6 min.	Transskriberet
Leder 4	44 min.	Transskriberet
Leder 5	45 min.	Transskriberet
Leder 6	36 min.	Transskriberet
Leder 6 (samme som 6, blot ny optagelse)	9 min.	
Leder 7	37 min.	Transskriberet
Leder 8	52 min.	
Leder 9	55 min.	Transskriberet
Leder 10 – via skype, ikke optaget, men noter skrevet		
Formelt Interview ifbm. struktureret observation	49 min.	
Formelt interview om ledelse byggeplads 2 med leder	59 min.	
Formelt interview med leder byggeplads 4	37 min.	Transskriberet
Formelt interview med HR-personale	27 min.	Transskriberet
Formelt interview med HR-personale	39 min.	Transskriberet
Formelt interview med HR-personale	44 min.	Transskriberet
Formelt interview med HR-personale	46 min.	Transskriberet
I alt antal timer	16.5 timer	

Figur 7: Formelle interviews. Oversigt over gennemførte semi-strukturerede interviews

4.4.1. Formelle interviews med ledere og medarbejdere

Under mit pilotstudie udførte jeg interviews med lederne fra tre af de byggeprojekter, hvor jeg foretog mine indledende observationsstudier. De tre

semistrukturerede kvalitative interviews havde til formål at skabe en indledende indsigt i deres forståelse af et fænomen som ledelse, som ville kunne sætte mig i stand til at kvalificere mine strategiske valg senere i dataindsamlingsfasen. Både i forhold til mine valg af fremtidige fokus, valg af dataindsamlingsmetoder i den kommende og mere målrettede dataindsamling og valg af byggeprojekter/personer at observere. Efter de indledende observationsstudier i pilotstudiet var gennemført, både på byggeprojekterne og på case-virksomhedens interne lederudviklingsforløb, gik jeg på barsel. Da jeg vendte tilbage herfra, udførte jeg yderligere 10 interview med ledere og syv medarbejdere på tværs af organisationen som en slags forlængelse af pilotstudiet. Formålet var at undersøge forståelsen af ledelse, på et bredere spektrum end blot hos de tre ledere på de byggeprojekter, jeg havde observeret. Igen anvendte jeg semistrukturerede kvalitative interviews, som er karakteriseret ved: "at interviewer arbejder med en interviewguide, hvor temaer og en række hovedspørgsmål er defineret på forhånd, men hvor der er plads til at afvige fra guiden i interviewsituationen", (Justesen & Mik-Meyer, 2010:55).

De 20 ledere og medarbejdere er udvalgt til interviews således, at der både er repræsentanter fra den vestlige del af Danmark og den østlige del. De er også udvalgt sådan, at der er interviews med på ledere fra et direktørniveau i organisationshierarkiet og formelle ledere fra et chefniveau, fordi deres forskellige ledelsesopgaver kunne betyde at de havde forskellige forståelser af ledelse i deres hverdag og dermed også, hvad der var vigtigt og kendetegnene for ledelse i lige netop deres kontekst. Derudover har jeg interviewet både mænd og kvinder (dog flest mænd, da mændene generelt er overrepræsenterede i denne branche). Og endeligt har jeg sikret mig, at mine informanter repræsenterer både ledere, som har deres daglige gang på hovedkontoret, og ledere, som primært har deres ledelsespraksis ude på en byggeplads. Dette aspekt er væsentligt, da man på byggepladserne typisk arbejder meget med projekteksekvering på det pågældende

byggeprojekt, mens man på hovedkontoret i højere grad konfronteres med aspekter som virksomhedens overordnede strategi i relation til sin ledelsesopgave. Det var ikke på forhånd givet hvor mange ledere og medarbejdere, jeg ville interviewe. Det blev, inspireret af Tanggaard (i Brinkmann & Tanggaard, 2015:32), afgjort undervejs, under hensyntagen til, om interviewene fjede ny viden til forskningsprocessen.

Jeg optog interviews på min diktafon og lagde dem umiddelbart derefter ind i mit datahåndteringsprogram, Nvivo. De blev senere transskriberet, så jeg kunne vende tilbage til dem i forbindelse med analysefasen (se transkriptionskoder nedenfor). To interviews blev gennemført via skype og er ikke optaget på diktafonen. I de tilfælde tog jeg i stedet noter på min computer, som jeg gennemgik og tilføjede til lige efter interviewets afslutning. Jeg har lige over 16,5 timers optagelser som datamateriale fra interviews om ledelse. Transskriptionerne rummer udover en transskription af det sagte også følgende transskriptionskoder:

Transskriptionskoder

(pause i x antal sekunder)	markerer pauser og pausens længde
...	markerer stilhed
[]	indrammer en forklaring
()	indrammer beskrivelser af stemning, tonelejde, kropssprog etc.

Figur 8: Overblik over transskriptionskoder anvendt til transskribering

Ligeledes skrev jeg noter i min sorte bog under interviewet og skrev dem ind i et digitalt dokument efterfølgende, som blev gemt i en sikret mappe på min pc. Efter de 20 interview var fuldført, gennemgik jeg lydfileerne og lavede en grov-inddeling

af temaer, som dukkede op under vores interviews (se mere i afsnittet “det empiriske materiale”).

4.4.2. Semistrukturerede interviews med HR-personale om ledelse

Forud for både pilotstudie og de mere formelle interviews, afholdt jeg inden for de første tre måneder, jeg var ansat i virksomheden, syv uformelle interviews med både ledere af byggeprojekter, som for en stund befandt sig på hovedkvarteret, alle HR-partnere, HR-direktøren og den person fra udviklingsteamet i HR, som stod for den interne lederudvikling. Her talte vi over en kop kaffe om, hvad de mente, der kendetegnede ledelse i case-virksomheden på nuværende tidspunkt. Og jeg spurgte dem: “Hvorfor de havde hyret mig – hvad skulle de bruge mig til?”, da jeg tænkte, at svaret på et sådant spørgsmål ville kunne give mig en indledende indsigt i, hvad det var for problematiseringer af ledelse, de delte med mig, og som de ønskede at ændre noget på. Denne tilgang var både i overensstemmelse med det organisatoriske setup i en erhvervs-ph.d., hvor jeg forventes at levere værdifuld og praksisrelevant forskning, også i deres optik. Ligesom det ligger i forlængelse af interaktionismens pragmatiske rødder hvor et kvalitetskriterie for forskningen bl.a. er, om den løser et problem for den praksis, man undersøger (Brinkmann, 2017). Til disse kaffemøder/interviews skrev jeg noter i min sorte notesbog, men havde ikke diktafonen fremme, da jeg havde brug for at etablere et tillidsforhold til mine informanter, inden jeg introducerede dem for en optagelse af deres hverdag. Dette var et led i det Kristiansen og Krogstrup kalder at “etablere et bæredygtigt forhold”, (1999:131) til det konkrete felt, som i dette tilfælde kunne sikre mig adgang til observationsdata rundt omkring i virksomheden.

I forbindelse med disse kaffemøder, som jeg også kalder interviews, fordi deltagerne var informeret om, at jeg gerne ville spørge dem ind til *deres* forståelse

af ledelse, kom HR-personalet ofte ind på, hvad de mente, der kunne gøres bedre ift. ledelse i virksomheden. Og dette gav mig et godt indblik i, hvordan HR problematiserede nuværende ledere og ledelse i virksomheden. De kom f.eks. ofte ind på, at der var “for meget management” eller “kun management”, ligesom de gerne ville have “mere leadership”, “mere delegering” og “mere leadership pipeline”, hvor ledere inddeles i et hierarki af niveauer, hvor man skal mestre forskellige ledelsesopgaver og have en bestemt typer erfaring, før man kan rykke videre til næste niveau (af ledelse og løn).

Efter jeg havde udført disse helt indledende interviews, tog jeg ud og gennemførte deltagerobservationer på byggepladserne, ligesom jeg observerede på case-virksomhedens lederudviklingsforløb. Derefter gik jeg på barsel og vendte tilbage og gennemførte de ovennævnte formelle interviews om ledelse med ledere og medarbejdere på tværs af organisationen. Men i min grovinddeling af disse data, som jeg sorterede efter temaer, blev det tydeligt for mig, at den tydeligste spænding i mine data lå mellem HR's opfattelse af ledelse og den form for interaktion og ledelse, jeg havde observeret ude i praksis. Der var noget her, som ikke stemte overens, og det fik jeg lyst til at undersøge. Det ledte mig til at genoptage de formelle interviews, og denne gang målrettet mod HR-personalet, for at sikre mig at mine interviewdata med dem, som efterhånden var 3 år gamle, ikke var forældede. Jeg foretog derfor fire nye formelle interviews med HR-personalet og HR-direktøren, som jeg optog på min diktafon og efterfølgende transskriberede via 'strict coding' (Hammersley, 2010) og gemte på min pc, indtil jeg var klar til at arbejde med dem via analysen af disse interviewdata.

Jeg udvalgte de fire personer fra HR-personalet, som tilsammen udgjorde en kerne af de personer som var ansvarlige for udvikling og implementering af ledelsesudviklingstiltag i virksomheden. Formålet med at geninterviewe disse personer var at sikre, at de spændinger som jeg havde oplevet i første interviewrunde

stadig var aktuelle og tilstede i interviews om ledelse. Ud fra en opmærksomhed på en observeret tendens til at bekræfte hinanden i de grundlæggende antagelser i HR valgte jeg den individuelle interviewstrategi fremfor f.eks. fokusgruppe interviews. På dette tidspunkt havde jeg siddet i HR-afdelingen i de to år jeg havde skrevet ph.d.'e, og havde dermed haft rig mulighed for at observere de interne dynamikker i afdelingen. Dette ville gøre det svært at få fat i nuancerne i deres individuelle forståelser og dermed i de underliggende idealer for ledelse, som de opererede med. De fire interviews blev optaget og straks derefter transskriberet, hvorefter jeg påbegyndte en analyse af hvilke idealer om ledelse, der blev tydelige i materialet. Herfter blev dette koblet til teorier om ledelse, primært transformational leadership, da jeg for eksempel ikke havde adgang til praksisdata på en måde som ville være tilstrækkelig en konstellation.

Til alle formelle interviews, jeg har udført i forskningsprocessen, har jeg udformet en interviewguide. Interviewguiden til de indledende interviews bar præg af, at jeg havde en fornemmelse af, at jeg skulle anskue ledelse som noget relationelt. Noget der opstod i relationen mellem leder og medarbejder, hvorfor jeg skulle kigge på denne relation som analyseobjektet. Denne fornemmelse opstod, både på baggrund af den form for teori jeg på forhånd havde læst om ledelse, mine faglige interesser og de indledende interviews med bl.a. HR i begyndelsen af min ansættelse, som erhvervs-ph.d. Men mens dataindsamlingen stod på, blev det tydeligt, at et fokus på relation i relation til ledelse ikke var det, som trådte mest frem i mine data. Og det er svært at studere noget, som ikke er der. Derfor ændrede jeg mit fokus i disse fire interviews med HR-personalet til at undersøge mere åbent og i overensstemmelse med den fortolkende interaktionisme (Jørgensen, 2008), hvad HR-personalet *selv* forstod ved ledelse, og hvordan det kom til udtryk. Min interviewguide er vedlagt som bilag (se bilag A), og er inspireret af Kvales inddeling af spørgsmål som *indledende, opfølgende, sonderende og specificerende*, (Kvale, 1997:137).

Således har interviewene givet mig muligheden for at koncentrere mig om “hvordan specifikke individer forstår bestemte begivenheder, situationer eller fænomener i deres eget liv”, (Brinkmann & Tanggaard 2015:31). Dette har sat mig i stand til at kvalificere mit forskningsdesign og træffe beslutninger om indsamling og udvælgelse af data i den videre forskningsproces. Som både Kvale og Brinkmann og Tanggaard understreger, er det væsentligt at forholde sig til, at det som fortælles “altid vil være konstrueret i den samtaleinteraktion, som interviewet udgør”, (ibid.,2015: 31) og hvor interviewene har suppleret mine observationer ved at kvalificere min viden om det, jeg så, så har observationerne omvendt også fungeret som en måde at undersøge den praksis på, som interviewpersonerne fortalte mig om i deres egen version. Som en sidste metode har jeg anvendt dokumentstudier, hvilket betød at jeg i dataindsamlingsfasen også indsamlede tekstmateriale, som forekom relevant i relation til et fokus på ledelse. Jeg vil i nedenstående afsnit redegøre for dette metodiske valg.

4.5. Tekstmateriale

Den sidste form for empirisk materiale var dokumenter. Et dokument er, ifølge Silverman, data som består af ord eller billeder, der er nedfældet uden forskerens indblanding (Silverman, 2013:51). I dette tilfælde bestod de indsamlede dokumenter primært af tekst og modeller, som lederne havde forsynet mig med, mens jeg gennemførte mine observationsstudier. Det kunne for eksempel være et dokument med en kvartalsvis opgørelse over et teams tilfredshedsmålinger, som var baseret på nogle succeskriterier som teamet i fællesskab havde valgt i begyndelsen af et projekt. Eller et dokument med et organisationsdiagram over projektorganiseringen eller kalender-screenshots, som gjorde det muligt at få et overblik over lederens hverdag henover en given uge (se skema nedenfor). Dokumenter er i særlig høj grad relevante at inddrage i organisations- og

ledelsesstudier, fordi dokumenter i dag “spiller en afgørende rolle i forhold til handlinger og beslutninger i organisationer”, som Justesen og Mik-Meyer beskriver det (Justesen & Mik-Meyer, 2010:122). Det kan f.eks. være når en tidsplan bliver udgangspunkt for fællesskab og handling (se analysekapitel 2). Ligeledes supplerer dokumentmaterialet de indsamlede observationsdata ved at udgøre et egentligt *materiale*, som er anderledes fysisk (eller digitalt) end f.eks. personers *forståelse* af ledelse, er det. Ligesom denne form for data er produceret *uafhængigt af forskerens indblanding*, (Justesen & Mik-Meyer, 2010:123).

Måden, jeg brugte denne form for datamateriale i forskningsprocessen på, var til at undersøge, om de resultater, jeg var nået frem til i mine analyser af de fire formelle interviews med HR-personalet, kunne spores i det tekstuelle materiale, de anvendte til deres undervisning på case-virksomhedens interne lederudviklingsforløb. Ligeledes supplerede et dokument som tidsplanen min forståelse for den interaktion, som foregik i skurrumskontorene, hvor tidsplanen dannede ramme om mange møder og mange formelle/uformelle samtaler blandt ledere og medarbejdere i skurrumskontorene. Ved at kigge på tidsplanen gav det mening for mig, hvorfor et udsagn som “bygning 48!” initierede en helt særlig omgangsform til formandsmøderne, og dokumentet gjorde mig derved i stand til at få øje på og eksplicitere den omgangsform og den interaktion, som var tilstede på denne form for møder med en høj detaljeringsgrad. På den måde gav dokumenterne som empirisk materiale mig adgang til et kendskab til aspekter af hverdagen, som ellers ikke kunne ses i den umiddelbare interaktion, hvis man ikke havde forudgående kendskab til det.

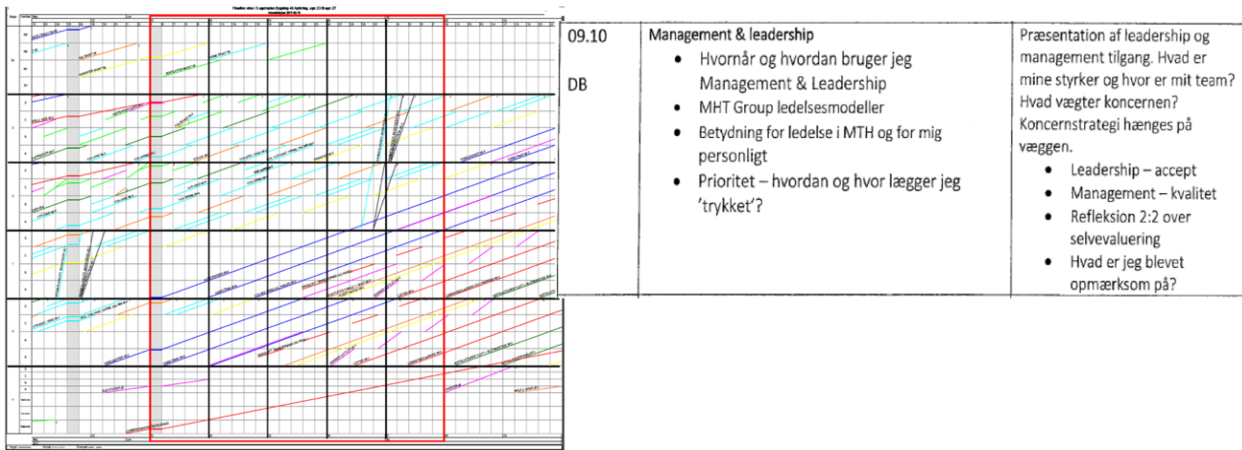
Jeg har således indhentet dokumentmateriale i forbindelse med min undersøgelse af HR’s forståelse af ledelse, og i forbindelse med mine observationer og analyser af praksis ude på byggepladserne. Jeg har i indsamlingen og analysen af det tekstuelle materiale arbejdet med dokumenterne ud fra en konstruktivistisk og pragmatisk

præmis om, at de “velegnede dokumenter er tekster, “som vil kunne kaste lys på problemstillingen på en sådan måde, at den afsluttende analyse genererer ny, overbevisende og interessant viden”, (Justesen & Mik-Meyer, 2010:133). Alle tekstuelle data er gemt i datahåndteringsværktøjet Nvivo, hvorfra jeg kunne tilgå dem og overskue hvilket materiale jeg havde her. Et centralt spørgsmål i forbindelse med dokumentstudier er dog, som Justesen & Mik-Meyer (2010:128) understreger, hvilket og hvor meget dokumentmateriale, der skal indsamles og inddrages i analysen. Mine kriterier for udvælgelsen har været at udvælge dokumenter, som a) kunne udgøre et materiale, hvor jeg kunne undersøge om HR’s idealer og forestillinger om ledelse manifesterede sig i et fysisk materiale, som ledere i case-virksomheden kommer i berøring med. Dette var relevant data, fordi det satte mig i stand til at undersøge, om HR’s idealer og forestillinger om ledelse har noget egentlig og konkret betydning i case-virksomheden. Og b) dokumenter, som i praksis på byggepladsen spiller en central rolle i deres dagligdag og i den (møde)interaktion, som jeg observerede gennem mine observationsstudier.

I forhold til undersøgelsen af, om HR’s idealer og forestillinger om ledelse manifesterede sig i case-virksomheden og hvordan (analysekapitel 1), valgte jeg at undersøge det undervisningsmateriale, som HR anvendte i deres undervisning på de interne lederudviklingsforløb. Fordi HR i samarbejde med et eksternt konsulentbureau havde udviklet lederudviklingsforløbet, havde jeg en antagelse om, at manifestationen af deres idealer ville kunne spores i dette materiale, hvis en manifestation altså forekom. I forbindelse med mine observationer i både HR-afdelingen, på lederudviklingsforløb og på forskellige byggepladser (se nærmere beskrivelser i afsnittet 4.4 om observationer), havde jeg løbende indsamlet tekstmateriale. Dette kunne være undervisningsmateriale udviklet af HR, kommenterede dagsordener for udviklingsforløbene eller organisationsdiagrammer

fra byggeprojekterne. Disse blev gemt i en mappe på min PC, som jeg kaldte for tekstuelle data.

I forhold til indsamlingen af materiale, som var centralt i forhold praksis på byggepladsen (analysekapitel 2 og 3), lod jeg mine observationsstudier guide udvælgelsen af dokumenter, som havde den indflydelse på dagligdagen derude. Gennem mine tematiseringer af de indsamlede observationsdata blev det endog meget tydeligt at disse data kaldte på en inddragelse af et dokument som tidsplanen/procesplanen (samme dokument), som de kontinuerligt interagerer med i deres interaktion med hinanden. I forhold til begge undersøgelser er det væsentligt at understrege, at jeg ikke anskuer dokumenterne som en form for “neutral kilde” til viden om ledelse i case-virksomheden (Mik-Meyer, 2005:194), men at jeg interesserer mig for personernes *interaktion med dokumenterne*, som f.eks. med tidsplanen, og ser dem *i relation til* de andre data, som f.eks. HR’s idealer og forestillinger om ledelse. Nedenfor kan ses et par eksempler på det tekstmateriale, som jeg har indsamlet i forskningsprocessen:



Figur 9: Eksempler på tekstuelle data. Til venstre et udklip af tidsplanen og til højre et uddrag fra en unervisningsplan til lederudviklingsforløbet

På grund af min relativt unikke position som erhvervs-ph.d., der er ansat i den case-virksomhed, hvor jeg foretager mine empiriske studier, har jeg haft let adgang til at anskaffe og udvælge det tekstuelle materiale. Blandt andet havde jeg i HR-afdelingen digital adgang til de fælles drev, hvor undervisningsmateriale til lederudviklingsforløbene, inspirationsartikler og forskelligt materiale til diverse workshops blev gemt. Disse indhentede jeg som en del af mit grundlæggende datamateriale, selvom udvælgelsen senere gjorde, at jeg kun fokuserede på det undervisningsmateriale, som blev brugt i forbindelse med lederudviklingsforløbene. Derudover var lederne på byggepladserne utrolig åbne overfor at sende mig dokumenter og screenshots af deres kalenderskærme både på eget initiativ eller på min opfordring.

4.6. Overblik: Det empiriske materiale og arbejdet med det

Det samlede empiriske materiale består således af både interviewdata, observationsdata og tekstuelle data. Nedenfor giver jeg et overordnet overblik over det samlede datamateriale. Tabellen indikerer hvilke data, der anvendes direkte i analysekapitlerne og hvilke data, der fungerer mere som baggrundsviden og kontekstforståelse. Derudover vil jeg reflektere over, hvordan jeg har skabt mening i de indsamlede data, hvilket har ledt til et fokus på relationen mellem autoritet og ledelse i dette studie. Således har jeg på et overordnet plan indsamlet følgende empiriske materiale, som indledningsvist er beskrevet i dette afsnit:

Metode	Data	Antal timer	Lydfiler o.a.	Kommentarer
Pilotstudie	Observationer på 4 byggepladser	90 timer	44 timer 35 min.	Baggrundsviden
Fokuserede observationer	Observationer på lederudviklingsforløb x 2	89 timer	3 timer	Baggrundsviden + inddragelse af tekтуelt materiale i afhandling
	Observationer på 2 byggepladser	66 timer	38 timer	4 interaktionssekvenser, udvalgt og transskriberet
Formelle semi-strukturerede interviews	Interviews med ledere	10 stk.	Interviews samlet = 16.5 timer	Transskriberet
	Interview med medarbejdere	6 stk.		Transskriberet
	Interview med HR-medarbejdere	4 stk.		Transskriberet og udvalgt til analyse inddraget i ph.d
Tekstmateriale	Indsamling af undervisningsmateriale fra lederudviklingsforløb		Tekst	Udvalgt til analyse
	Modeller som ledere har sendt mig ifbm. mine observationsstudier		Tekst	Baggrundsviden
	Kalenderscreenshots		Tekst	Baggrundsviden
	Exitspørgeskema		Tekst	Baggrundsviden
Observationsnoter	Sorte notesbøger		2 bøger	Baggrundsviden

Figur 2: Empirisk datamateriale, et overblik.

4.6.1. Klargøring af data – min tematiske fremgangsmåde

I processen med at indsamle, tematisere, udvælge og klargøre mine data til analyse har jeg anvendt tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006) som et fundament til at bevare et overblik og stadig fastholde i detaljerne i mine empiriske data. Således vil jeg her redegøre for hvordan data er tematiseret, udvalgt og klargjort til analyse. Jeg

anvender Braun & Clarkes overskrifter (dog oversat til dansk) og redegør for hvordan jeg har tilgået klargøringen af min empiri, på tematisk vis, og den efterfølgende analyse. Denne opstilling gør det muligt at skabe et overskueligt overblik over en lang forskningsproces, og det får samtidig processen til at se utrolig lineær ud. Men forskning er en iterativ proces og således har der, også i denne proces, været tider hvor de forskellige faser er flydt sammen og hvor faser har været genbesøgt henover flere omgange. De seks faser beskrives i det følgende.

At gøre sig bekendt med det empiriske materiale

Som beskrevet i afsnit ”4.4. Observationer”, ”4.5. Interviews” og ”4.6 Tekstmateriale” udførte jeg indledningsvist både interviews og observationer, hvor en stor mængde af beretnings-data, observationsdata (lyd og noter) og tekstuelle data blev produceret (produceret, ikke blot indsamlet, jf. Alvesson, 1996). Således ventede der mig, efter endt dataindsamling, en stor opgave i at ”gøre mig selv fortrolig” med mine data (Braun & Clarke, 2006:87). I denne fase læste og genlæste jeg de transskriberede interviews og eventuelle noter jeg havde skrevet i forbindelse med interviews. Jeg læste og genlæste mine field note jottings (Emerson et al., 1995) fra mine observationer i mine sorte notesbøger og hørte og genhørte alle optagelser herfra, og noterede i et excelark hvad hver enkelt optagelse handlede om. Derudover noterede jeg det, hvis noget særligt havde fanget min opmærksomhed.

De indledende kodninger

Derefter genererede jeg indledende koder og strukturerede mine data efter disse koder. Dette for at se om det ville skabe et interessant mønster og lede mig i retningen af et interessant forskningsfelt og –spørgsmål. Overordnet set havde jeg inddelt mine koder i to kategorier, som jeg kaldte hhv. ”doings” og ”beretninger”.

Denne strukturering af data viste især at ledere, både ifølge deres egne beretninger i interviews og ifølge mine observationsdata, brugte meget af deres tid møder, på afklaringer af udfordringer af teknisk, økonomisk og projektrelateret karakter og på håndtering af interessenter som f.eks. en bygherre, en intern styregruppe, leverandører og samarbejdspartnere."Beretninger" koderne viste, at hvor HR særligt italesatte temaer som autenticitet og storytelling som vigtige aspekter af ledelse, så talte ledere fra praksis mere om respekt, loyalitet og tillid i deres beretninger.

Spejden efter tematikker

Jeg sad nu over for en stor mængde data og en masse konkrete koder, men synes ikke at nye temaer dukkede op som kunne bidrage til nytænkende, refleksive bidrag (Alvesson & Sköldbberg, 2000; Alvesson, 1996) til den litteratur som allerede fandtes. I den nuværende form, fra mine interviewdata, fandtes idealerne, som bekræftede de heroiske forestillinger i transformational leadership (Bass & Riggio, 2006; Burns, 2010) og, fra mine observationsdata, var der alenlange lister over hvad de observerede ledere *gjorde*. Dette tegnede et billede der mindede om det hverdagsagtige anti-heroiske billede der bliver tegnet i litteraturen om managerial work (Alvesson & Sveningsson, 2003; Mintzberg, 1973; Mintzberg, 1971; Tengblad & Vie, 2012). Jeg skiftede derfor taktik, i min søgen efter temaer i det store datasæt, og begyndte i stedet at stille spørgsmål til mit observations-datasæt på en ny måde. Dette gjorde jeg bl.a. ved hjælp af den interaktionistiske tænker Erwin Goffmans spørgsmål: "What is it that is going on here?" (Goffman, 1974).

At tilgå mit datasæt med dette spørgsmål ledte til en opmærksomhed på de situationer hvor jeg, i mine field note jottings, havde indikeret situationen som noget særligt i min "hvad undrer mig kolonne". Disse var typisk situationer hvor uenigheder eller konflikter opstod i interaktionen. Det kunne være situationer hvor

jeg havde noteret at stemningen i lokalet havde ændret sig, hvor stemmeføring og tonelejde ændrede sig og hvor de interagerende blev anderledes opmærksomme på hinanden. Dette fik mig til at stille skarpt på situationerne, med spørgsmålet om ”what is it that is going on here?”, som fremkaldte to overordnede tematikker der, gennemgående, var på spil in-situ, nemlig ’definition af situationen’ og ’autoritet’. Kontinuerligt observerede jeg i situationer som disse i skurkontorene, at når konflikterne opstod, var det ofte et udtryk for at de tilstedeværende havde forskellige opfattelser af situationen og hvordan givne udfordringerne kunne løses. Det var forskellige definitioner af situationen der var på spil og dermed også en ”kamp” om at vinde retten til at sætte retningen for den rette respons. Efter en, som regel ret livlig, diskussion endte det typisk med at én person ”vandt retten til at definere situationen” og resten af gruppen lod til at være enige om at følge denne persons tolkning af situationen og dermed vedkommendes dannelse af retning. Jeg stillede i den forbindelse spørgsmålet ”hvad gør at lige præcis han/hun vinder” og nu kan sætte retningen? Det mest dækkende begreb jeg kunne komme på, for at forsøge at sætte ord på hvad der gjorde en forskel, var ’autoritet’. Autoritet blev dermed også en gennemgående tematik i disse data.

Gennemgang af data for tematikker

Jeg gennemgik derefter mine data igen (jf. reviewing themes, Braun & Clarke, 2006:87), lyttede til mine optagelser, genlæste noter, og transskriptioner, som et led i at kategorisere data efter de to centrale temaer. ”definition af situationen” og ”autoritet”. Jeg noterede således hver gang en situation kunne tolkes som et udtryk for, at enten ”definition af situationen” eller ”autoritet” var i spil. På den måde ”mappede” jeg sådanne situationer i mit datasæt og det blev tydeligt, at de to tematikker ofte optrådte i forbindelse med møder, som f.eks. formandsmøder, procesmøder eller byggemøder med samarbejdspartnere/underentreprenører. Dette

gav mig en empirisk og analytisk basis for at udvælge data til de endelige analyser i afhandlingen.

Som et led i den tematiske analyse havde jeg nu kategoriseret relevant observationsdata til analyse og jeg begyndte nu, i en vekselvirkning, at bevæge mig frem og tilbage mellem datauddrag og teori, for at forfine min fornemmelse for hvad der var på spil i situationen, og hvilke koncepter der kunne hjælpe til at afkode dette. Jeg deltog også i datasessions, hvor jeg fremlagde uddrag af mine data og lod andre være med til at analysere tematikker og handlinger i det empiriske materiale. Dette var med til at kvalitetsikre mine læsninger af de udvalgte data. Mine egne forudgående interesser havde, før dataindsamlingen, især været knyttet til mere psykologiske aspekter som mentalisering (Beck & Heinskou, 2011), anerkendelse (Honneth, 1992, 2003) og “perspective taking” (Boland & Tenkasi, 1995; Galinsky et al., 2005).

På et tidspunkt, under den indledende kodning, havde jeg været overbevist om, at jeg ville lave konversationsanalyse (Heritage, 2010; Sacks, Schegloff & Jefferson, 1974) for at undersøge “perspective taking” som et aspekt af ledelse. Jeg gennemgik derfor de indledende kodninger for situationer, som var indholdsrige i forhold til “perspective taking”, og transskriberede dem efter CA-transskriptionskoder (Jefferson, 2004). Denne form for transskriptioner er meget detaljerede i forhold til afkodningen af, hvad der sker i kommunikationen mellem de tilstedeværende personer. Dette bragte mig utroligt tæt på de mindste detaljer i mine data. Jeg kodede taleture, sekvenser, ideomatiske vendinger, formuleringer af situationen osv. Men i dette arbejde jeg udelod f.eks. mine interviewdata og de tekstuelle data.

Efterhånden som jeg kom tættere på mine observationsdata, blev det tydeligt, at det jeg observerede, kaldte på et andet perspektiv. Et perspektiv som kunne rumme f.eks. inddragelsen af interaktion med et objekt som tidsplanen, og observationer

om stemninger i lokalet, måder at bruge sit kropssprog osv.. Et perspektiv med rum for en mere fortolkende optik i forhold til, hvad dette havde af betydning i samspillet mellem menneskene og ift. ledelse. Jeg havde lagt meget arbejde i at lære om den etnometodologiske konversationsanalyse og dens præmisser, diskussioner og måder at analysere på, men arbejdet med etnometodologi var dog ikke spildt. Tværtimod. Min korte karriere inden for konversationsanalyse gav mig et endog meget indgående kendskab til mine data, hvilket bl.a. havde tvunget mig til at forholde mig mere "neutralt" til disse. Dette skal forstås sådan at metoden fralærte mig at tillægge personerne i mit datamateriale *intentioner*, med mindre det fremgik eksplicit af materialet. Det er et vigtigt aspekt i konversationsanalyse, såvel som i den interaktionistiske (Mik-Meyer & Järvinen, 2005). På baggrund af denne indledende tematisering kunne jeg kvalificere min videre udvælgelse af dataindsamlingsmetoder og cases til den videre analyse.

Afgrænsning af temaer

Jeg begyndte at læse mig ind på Goffmans koncept om "definition af situationen" og "interaktionsordenen", som tilbød en specifik måde at forstå disse situationer på. Med disse briller på kunne situationer tolkes som et udtryk for en forhandling om forståelsen af en given udfordring. I den forbindelse havde den hierarkiske placering i det sociale hierarki (interaktionsordenen) en betydning og en indflydelse på en persons mulighed for at udfolde en definition af situationen. På den måde kombinerede jeg den tematiske analyse med koncepter fra interaktionismen (Blumer, 1969; Goffman, 1997; Mead, 1934). Jeg læste mig ligeledes ind på begrebet autoritet (Barnard, 1938; Lincoln, 1994; Weber, 1978) og prøvede at forstå empirien gennem teorien. I den forbindelse vandt særligt Lincolns (1994) måde at anskue autoritet på genklang, idet han ser autoritet som en performance.

Endelig analyse

Endelig udvalgte jeg tre datauddrag fra de tematiserede observationsdata, som udgjorde særligt potente eksempler på møder hvor definition af situationen og autoritet var i spil. Disse var henholdsvis datauddrag fra: et formandsmøde, et procesmøde og et møde med en ekstern underleverandør. Dette valg beroede på et ønske om, så tydeligt som muligt, at kunne fremanalysere aspekter i data, som forekommer mere subtilt i interaktionen. Det er altså strategiske træk i interaktionen, som ikke nødvendigvis ville kunne fanges med det blotte øje hvis man, uden analytisk interesse blot overværede situationen. Kampen om at opnå autoriteten til at definere situationen foregår så subtilt, at klare eksempler, i form af potente situationer, er at foretrække af analytiske grunde. Således er situationerne udvalgt på grund af deres potens. Disse er situationer hvor noget er på spil, hvor divergerende opfattelser af situationen er til stede, hvor konflikter opstod, hvor stemningen i lokalet ændrer sig og stemmeføring og tonelejde ændrer sig. De tre datauddrag blev transskriberet, via 'strict transcribing' (Hammersley, 2010), efter transskriptionskoderne som er angivet ved transskriptionerne i analysen og dermed gjort klar til den endelige analyse, som kunne inddrages i indeværende afhandling.

I forbindelse med den endelige analyse af mine observationsdata havde jeg læst mig ind på teorier om ledelse i organisationsteorien og interaktion (Benoit-Barné & Cooren, 2009; Carroll & Levy, 2008; Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010). Jeg lånte fra (Brummans et al., 2013) begrebet "authoring" og fra Benoit-Barné & Cooren (2009) begrebet 'tilstedegørelse' til af afkode den interaktion som kan ses i datauddragene. Begreberne er særligt velegnede til at afkode den vinkling (det "forfatterskab") der, mere eller mindre eksplicit, foregår i interaktionen og til at påpege tilstedegørelsen (det at gøre noget present) af objekter, ideer o.l., i interaktionen in-situ. På den måde kan analyserne vise, hvad der spiller en rolle i

relation til opnåelse af autoriteten til at definere situationen, som qua den indledende tematiske analyse viser sig at være tæt knyttet til det at lede i praksis.

I forbindelse med analysen af mine interviewdata anvendte jeg tekstuelle data fra undervisningsmaterialet til lederudviklingsforløbene. Jeg valgte netop disse data fordi udviklingsforløbene ville være et sted, hvor HR's idealer om ledelse meget tydeligt kom i spil, eftersom det var HR, som havde designet forløbene og selv stod for undervisningen sammen med et eksternt konsulentbureau. På den måde kunne jeg fremanalysere hvorvidt HR-personalets idealer for ledelse også kom til udtryk i ledernes kontekst og dermed "mødte praksis", som jeg undersøger i de følgende to praksisanalyser.

Opstillingen af Braun & Clarkes faser i tematisk analyse ovenfor er en forholdsvis rigid beskrivelse af hvordan processen er foregået. Som tidligere nævnt er forskning en iterativ proces og jeg har naturligvis bevæget mig en del frem og tilbage i nogle af faserne, men præsenterer dem i afhandlingen på denne måde for at bevare et overblik for læseren.

På denne måde har jeg forholdt mig overvejende åbent til min undersøgelse af ledelse, og har analyseret både HR-personalets beretninger om ledelse og ledelse som det udførtes i praksis, for at blive klogere på fænomenet i denne kontekst. Jeg har forholdt mig loyalt til de empiriske data, hvor begreber som authorship og tilstedegørelse tvinger analytikeren til *ikke* at komme med påstande, som ikke kan vises i det faktiske data. Dog reducerer mit valg af begreber det åbne og undersøgende en smule, fordi de indsnævrer opmærksomheden til et bestemt fokus og dermed bliver begreberne co-konstruerende for de fund som genereres i analyserne (Alvesson & Sköldbberg, 2000; Alvesson, 1996). Således blev mine analyser først positioneret i leadership-as-practice feltet *efter* de var gennemført, hvilket på sin vis gør dem mere "rene" (fordi de ikke forsøger at producere et

resultat som feltet efterspørger). På den anden side gør det analyserne mere ufuldstændige i et leadership-as-practice perspektiv. For eksempel indeholder mine analyser ikke et blik for process, selvom det processuelle er en underliggende præmis for as-practice-feltet (det sker dog ofte at dette fokus udelades i feltet, jf. Crevani, 2018).

4.7. Refleksioner over betydningen af teoretiske valg

Jeg vil i dette afsnit redegøre for de analytiske valg, jeg har taget, og diskutere hvordan de har formet min tilgang til det empiriske materiale efter dataindsamlingen. Som nævnt i indledningen har de inddragede analyser i afhandlingen sit udgangspunkt i interaktionismen (Blumer, 1969; Mik-Meyer & Järvinen, 2005) og, mere specifikt indenfor ledelseslitteraturen, positionerer afhandlingen sig i leadership-as-practice (Carroll, Levy & Richmond, 2008; Raelin, 2016, 2017) forskningsgrenen. Dette udgangspunkt for analyserne bringer fokus på ledelse som noget der skabes og udfoldes i interaktion mellem mennesker i deres helt almindelige daglige praksis. Som beskrevet i afsnit 3.3., anvender jeg derfor analysebegreber, som kan afdække interaktionen i kontekst. Således anvender jeg både Goffmans begreber om 'definition af situationen' og 'interaktionsorden' (Goffman, 1959, 1997) samt Lincolns (1994) begreb om 'autoritet', som noget der udspiller sig mellem scene og publikum. Her anskues forhandlingerne om, hvordan en given situation bør forstås og handles på, som et resultat af den interaktion som foregår. Jeg anvender også begreber inspireret af CCO. Eksempelvis 'tilstedegørelse' (Benoit-Barné & Cooren, 2009), 'authorship' (Benoit-Barné & Fox; 2017; Kuhn, 2008) og 'text and conversation' (Taylor & Van Every; 2000). Disse begreber har jeg "lånt" fra perspektivet communicative constitution of organisation (CCO), da CCO har et veludviklet analytisk vokabular til at indfange

hvad det er, der sker i interaktionen mellem aktører. Dette tvinger mig, som analytikeren, til at forholde mig loyalt til de empiriske data forud for en påstand om hvad der er på spil i en given situation. Dog anvendes de i en anden sammenhæng og med et anderledes fokus for øje, end hvis de havde været anvendt i et CCO-perspektiv, som fokuserer på det konstitutive aspekt af kommunikation.

Jeg trækker altså på Goffmann og interaktionismen, såvel som jeg anvender CCO-begreber til at give sprog til de interaktioner i mine data, som fortæller os noget om ledelse og autoritet. Havde jeg i stedet, trukket på et koncept om 'epistemisk autoritet' (Heritage, 2013; Stivers et al., 2011) i mine analyser, ville jeg først og fremmest: a) have transskriberet mine datauddrag anderledes (Jefferson, 2004), og derefter b) have haft en endnu mere data-loyal analyse af den interaktion som foregår i de empiriske data, i relation til (epistemisk) autoritet, uden plads til yderligere fortolkning. Jeg ville dog heller ikke have været i stand til at fortolke og inkludere objekter som f.eks. tidsplanen eller vejret eller en ide om økomi på samme måde som jeg gør de analysekapitel 6 og 7, i den nuværende analyse. Min valgte analysestrategi har således skabt rum for at jeg, mere åbent overfor fortolkning, har kunnet opdage tidsplanens betydning for autoritet og ledelse i praksis i denne kontekst.

Ved at forholde mig på et mikroniveau i de to analyser af ledelse i praksis kan jeg skabe en detaljerig og nuanceret belysning af hvordan ledelse *gøres* i interaktionen, i det daglige arbejde i skurrumskontoret. Med dette fokus er det muligt at eksplicitere små subtile handlinger, som en mere overordnet analyseform måske ville have overset. Analysen på et mikroniveau sætter mig ligeledes i stand til at belyse interaktion, både mellem mennesker, men også den interaktion som foregår mellem mennesker og non-humane objekter i konteksten (som f.eks. en tidsplan) og dennes betydning for ledelse i praksis, (se f.eks. Benoit-Barné & Cooren, 2009; Meier & Carroll, 2019). At analysere ledelse ud fra praksis, altså ud fra de

handlinger der gøres i ledelsesarbejdet, knyttes interaktionismens fokus på tolkninger, eftersom disse kan "aflæses" i de handlinger der gøres i praksis. I forbindelse med interaktionen med non-humane objekter, som eksempelvis tidsplanen og en procesplan, anvendes i flere situationer et begreb om 'formel autoritet' som bygger på Webers teori om legal-rational autoritet (Weber, 1978). Når der henvises til formel autoritet, som beskrevet i afsnit 3.3, menes der autoritet som virker qua det formelle mandat der er givet f.eks. en leder, som forventes at forvalte dette mandat qua denne stilling. Autoritet anskues altså både som et resultat af interaktion og, i andre tilfælde, som noget mikro-strukturelt betinget (dette er udfoldet i kapitel 3). Dette skaber en dynamik, eller en spænding, mellem det induktive og det deduktive fordi det strukturelle installerer forventninger til analytikeren om, hvem der "bør have mandatet" og forvalte det i situationen. Når dette begreb er inddraget alligevel, er det fordi en sådan forventning også synes at være til stede i det empiriske datamateriale. Anvendelsen af begrebet havde været problematisk hvis jeg ikke var bevidst om denne problematik. Men spændingen har været et opmærksomhedspunkt i processen, og har i stedet har bidraget til at åbne op for flere vikler og nuancer på de situationer, hvor begrebet er anvendt til at analysere interaktionen.

4.8. Ethiske overvejelser

En interview- eller observationsundersøgelse er ikke nogen neutral praksis, og forskeren må derfor gøre sig etiske overvejelser omkring forskellige temaer som anonymitet, egen indflydelse på interviewets udkomme og måder at rapportere på osv. Herunder vil jeg kort redegøre for nogle af de etiske overvejelser, jeg har gjort mig under forskningsforløbet, og hvordan jeg har forholdt mig til dem i min forskningspraksis. Inspireret af Kvaales etiske spørgsmål forholder jeg mig til temaer som: *Samtykke, fortrolighed og anonymitet, måder at stille spørgsmål i interviews,*

måder at tolke interviewdata, måder at forholde mig under observationer, verificering af mine tolkning og rapportering af afhandlingens resultater.

Jeg har ved enhver optagelse af interviews eller observationer, sikret mig at alle tilstedeværende vidste, hvem jeg var, og hvad min rolle var. Jeg har oplyst dem om, at jeg skriver noter, og at jeg har min diktafon kørende i mange tilfælde. Ligeledes har jeg forsikret dem om fortrolighed og anonymitet i min videre rapportering af afhandlingens resultater. På den måde har jeg sikret mig, at alle tilstedeværende var klar over min praksis, ligesom jeg eksplicit sagde, hver gang jeg introducerede mig selv på denne måde, at man altid kunne komme til mig og bede mig om at slukke diktafonen, hvis man ikke brød sig om, at jeg optog. Dette skete dog ikke på noget tidspunkt, og jeg havde ikke en fornemmelse af, at det var anonymiteten, personerne var bekymrede over. Hvis jeg kunne mærke noget på dem, var det snarere, at de synes det var lidt uvant og spøjst, at jeg optog alt, hvad de sagde.

I forhold til adgangen og indsamlingen af dokumenter fra HR's digitale fællesdrev, havde jeg som et led i min ansættelse i en HR-afdeling med personfølsomme oplysninger underskrevet en non-disclosure agreement, hvor jeg bekræftede, at jeg ikke ville offentliggøre fortroligt materiale uden samtykke. I forhold til fortrolighed har jeg ligeledes gjort mig en række overvejelser og iværksat tiltag for at sikre denne.

Når jeg har optaget interviews eller observationer på min diktafon, har jeg altid sikret disse data på et personligt drev på min arbejds-pc, således at uvedkommende ikke kunne få adgang til dem. I mine analyser af disse data har jeg haft stor fokus på at sikre mine informanternes anonymitet. Det betyder blandt andet, at jeg i mine analyser har brugt pseudonymer og i nogle tilfælde et andet køn. Jeg har undladt at bruge eksempler, som personer med kendskab til projekterne eller afdelingerne for tydeligt ville kunne genkende. Det kan f.eks. være på grund af et særligt sprogbrug

eller en (for) afvigende holdning ift., hvad jeg hidtil havde observeret eller brugt af eksempler. For at sløre identiteten yderligere har jeg indimellem byttet rundt på, hvem der sagde hvad, og hvem der gjorde hvad. Denne ombytning er foretaget under en hensyntagen til, at det ikke fordrejer måden, noget blev sagt på eller reaktionerne dette medførte i mine observationer eller interviews, så meningen bevares, og udsagnene eller handlingerne bevares.

Det er forskerens etiske ansvar at rapportere viden, der er så verificeret som muligt, skriver Kvale (1997:117). Således har jeg løbende gennem min ansættelse på case-virksomheden sendt udkast af analyser til HR-personalet og direktøren for HR-afdelingen. Jeg har ligeledes løbende afholdt møder og workshop, hvor jeg afrapporterede forskningens resultater. Blandt andet afholdt jeg i slutningen af min ansættelse ved virksomheden en workshop for HR-personalet og HR-direktøren, hvor de seneste resultater blev afrapporteret og verificeret gennem en dialog med dem. Jeg har derudover løbende afholdt møder med de to ledere, som jeg skyggede, hvor jeg præsenterede findings fra mine observationer og ligeledes fik dem verificeret gennem en dialog med dem. I forhold til validiteten af mine tolkninger har jeg med det interaktionistiske perspektiv, holdt mig til at analysere på et niveau, hvor det kan tolkes, hvad det er for ytringer eller artefakter personerne orienterer sig efter i interaktionen. Og jeg har dermed i mine analyser ikke tillagt nogen af deltagerne nogle bestemte intentioner, som f.eks. ville kunne kompromittere validiteten af mine tolkninger, fordi jeg netop ikke har adgang til mine informanternes indre liv.

I forbindelse med rapportering fremhæver Kvale (ibid., 1997), vigtigheden af at gøre sig overvejelser om afhandlingens konsekvenser for de interviewede og for den organisation, de repræsenterer. Jeg har løbende været inviteret til forskellige virksomheder eller institutioner for at holde oplæg omkring min forskning. I den forbindelse har jeg altid været meget opmærksom på det løfte, jeg gav mine

informanter om fortrolighed og anonymitet. Derfor har jeg for eksempel altid kaldt case-virksomheden for “case-virksomheden”, og jeg undlader derved at nævne virksomhedens navn, når jeg præsenterer min forskning. Endeligt sørger jeg for at anonymisere alle de billeder, jeg viser, med mindre det udelukkende er et billede af mig selv. I den forbindelse er jeg særligt opmærksom på også at slette f.eks. logo på arbejdstøj, bygninger eller på en arbejds-pc o.l. via et billedbehandlingsprogram.

4.9. Opsamling

Min ansættelse i case-virksomheden som erhvervs-ph.d. har grundlæggende haft den betydning, at jeg har opholdt mig meget tæt på den praksis, jeg skulle undersøge. Dette har givet mig let adgang til at udføre interviews, observationer, skygge ledere og indsamle tekstuelle data og tage billeder. Det var således nemt at forankre dette studie i en empirisk kontekst og at observere ledelse, mens det foregik. At jeg har kunnet kombinere interviews med HR, med observationer af lederuddannelser og undervisningsmaterialet herfra, har sat mig i stand til at forstå HR’s ledelsesidealer som en del af konteksten for de ledere, som leder i praksis. Ledere i praksis møder disse idealer som en del af de forventninger, virksomheden har til dem, og de bedømmes herudfra af HR-personalet. På samme måde har mine observationer af praksis ude i skurrumskontorene givet mig muligheden for at nærstudere, hvordan man orienterer sig efter både humane træk i interaktionen og non-humane objekter i interaktionen i de situationer, jeg har valgt at kalde for ledelsessituationer. Denne adgang til data om den praksis, jeg studerer, giver afhandlingen en særlig empirisk karakter og styrke. De praksisnære metoder giver samtidig en mulighed for at analysere og teoretisere om ledelse på et plan, hvor både teorien og praksis kan lade sig inspirere og informere på baggrund af dette studie.

5. Analysekapitel:

HR's idealer for ledelse

Denne analyse stiller skarpt på HR-personalets idealer og forestillinger om ledelse i praksis, hvilket udgør en kontekst for ledere i praksis. På baggrund af disse, viser analysen, problematiseres nuværende ledelse og ledere i case-virksomheden. Analysen viser desuden hvordan HR-personalets idealer for ledelse typisk ligger i tråd med idealer, som er repræsenteret i transformational leadership.

5. Analysekapitel 1: Indledning

I case-virksomheden er det HR, som udvikler og eksekverer interne lederudviklingsforløb, kurser og workshops. I mine observationer, bl.a. fra virksomhedens største lederudviklingsforløb, blev det hurtigt tydeligt, at indholdet i høj grad afspejler de forståelser af ledelse, som jeg havde mødt i mine forudgående samtaler med HR-personalet. Derfor undersøger jeg i denne analyse, hvilke forståelser og idealer for ledelse der danner grundlag for virksomhedens tilgang til udviklingen af ledelse. HR består af et partnerteam, et udviklingsteam og et "operationsteam". Partnerteamet supporterer det, de kalder "forretningen", dvs. andre ledere og medarbejdere fra virksomhedens stabsfunktioner og projektafdelinger. Derudover agerer de ofte facilitatorer på workshops eller interne kurser for ledelsesudvikling. Udviklingsteamet står for udviklingen af workshops, temadage og forløb samt for opfølgningssamtaler i forbindelse med udviklingsforløb og deltager- og talentudvælgelse. Udviklingsteamet er altid i tæt dialog med partnerteamet, når de udvælger fokus og designer lederudviklingsforløb eller workshops, mens "operationsteamet" står for den juridiske forvaltning og størstedelen af det administrative arbejde, der er forbundet med at supportere "forretningen" i et HR-relateret øjemed. Det er altså især partnerteamet og udviklingsteamet, som har indflydelse på designet for ledelsesudvikling i case-virksomheden. I analysen vil jeg referere til medarbejdere fra alle tre teams og i forskellige positioner under en samlet betegnelse som HR-personalet.

Jeg indleder analysen med en undersøgelse af de aspekter af ledelse og idealer, som HR-personalet fremhæver og orienterer sig mod, når de fortæller mig om ledelse i mine interviews. Dette fremanalyseres ved at anvende de førnævnte analysebegreber om 'text and conversation'. Denne analyse præsenteres i kapitlets indledende afsnit om HR's problematisering af ledelse, da de anvender disse

forestillinger og idealer til at problematisere og vurdere case-virksomhedens nuværende ledere og ledelse. Dernæst viser jeg, hvordan HR's brug af dikotomier om ledelse og virksomhedens ledere skaber en normativitet om, hvad en "rigtig" leder gør. Dette leder til et afsluttende afsnit om idealerne for "den rigtige leder", som bliver tydelige på baggrund af den førnævnte analyse. Disse idealer manifesteres bl.a. i undervisningsmaterialet på lederudviklingsforløb, hvilket betyder, at HR's forestillinger og idealer for ledelse bliver en del af konteksten for de ledere, som leder i praksis i case-virksomheden. Når jeg i analysen skriver "rigtig leder" i anførselstegn, skal det forstås sådan, at jeg *ikke* på forhånd har en fast defineret afgrænsning af, hvad en "rigtig leder" er for én, eller hvad en "rigtig leder" gør. Men HR-personalet giver udtryk for, at en bestemt form for ledelse er at foretrække for virksomheden, og det er dét, der ligger i "rigtigt". Det er altså "rigtigt" i HR's optik, og selvom forståelserne i HR også kan være flerefacetteret, så viser mine analyser, at deres forestillinger og idealer om ledelse og case-virksomhedens nuværende ledere alligevel følger visse fællesstræk, der tydeliggøres her i indeværende analyse. Analysen afsluttes med en opsamlende delkonklusion om HR's forståelse af ledelse og autoritet som noget, der primært er individuelt iboende og hænger sammen med en persons ekstraordinære kvaliteter eller karisma. De indledende findings fra dette kapitel vil blive diskuteret yderligere i afhandlingens konkluderende diskussionskapitel, og analysen bidrager således til afhandlingens undersøgelse af autoritetens betydning for ledelse i praksis i en kompleks organisatorisk kontekst. For at guide min undersøgelse af både ledelse og autoritet, og relationen mellem dem, stiller jeg følgende analysespørgsmål:

Hvilke idealer og forestillinger om ledelse kommer til udtryk gennem HR's problematisering af case-virksomhedens nuværende ledere og ledelse?

5.1. Empirisk materiale

Dette kapitels empiriske materiale bygger på interviews med fire HR-medarbejdere, som hver især har berøring med ledelsesudvikling i virksomheden. Således bestrider de fire HR-medarbejdere (kaldet HR eller HR-personalet herfra) positioner på direktør- og medarbejderniveau. Jeg vil dog ikke skelne mellem deres titler i uddragene nedenfor, ligesom citater, køn og navne er brugt i vilkårlig forstand for at sikre personalets anonymitet. De fire personer fra HR-personalet er hhv. Rie, Troels, Bente og Birte. Kapitlet bygger også på en analyse af udvalgt tekstmateriale fra lederuddannelsen, f.eks. slides, en "køreplan" for facilitatorer på uddannelsen samt en introduktion til øvelser, der foregår under uddannelsen. Lederuddannelsen, som er beskrevet nærmere i casebeskrivelsen, er en intern lederuddannelse, som løber og tre gange to dage med fokus på bl.a. selverkendelse, uddelegering og konflikthåndtering. Derudover inddrages enkelte observationsdata i analysen, som eksempelvis en situation, hvor en topleder fra case-virksomheden deltager som oplægsholder på lederuddannelsen.

5.2. Analysen: En problematisering af ledelse via text and conversation

Herunder følger en analyse af hvilke forestillinger og idealer der ligger til grund for HR-personalets problematisering af nuværende ledere og ledelse i case-virksomheden. Analysen viser et udsnit af den kontekst case-virksomhedens ledere navigerer i, i praksis, når de tager på arbejde i det daglige. HR's problematisering og forståelse af både ledere og ledelse udgør en brik i det puslespil man kan kalde konteksten, idet virksomhedens ledere bliver vurderet ud fra indikatorer som er rodfæstet i HR's forståelse af ledelse. Dette ses bl.a. i HR-personalets måde at tale

om ledere på, i de indsamlede interviewdata, men også i det undervisningsmateriale som lederne møder når de f.eks. deltager på case-virksomhedens interne lederudviklingsforløb.

5.3. Det ledere ikke gør

I mine samtaler med HR kommer det frem, at der er ting, som de eksisterende ledere ikke gør i deres ledelse, som HR problematiserer. Blandt andet, mener HR, bruger de motivation og følelser for lidt til at få indflydelse på det daglige arbejde, mens lederne benytter styring og direktiver for meget. HR mener heller ikke, at de formår at fortælle den “store fortælling”, som sætter medarbejderens arbejde ind i en overordnet og mere inspirerende ramme, der kan lede til motivation hos medarbejderen. Herunder følger en analyse af, hvad HR mener, at ledere *ikke gør*, og som ifølge HR udgør et problem.

5.3.1. For lidt leadership

Gennem mine interviews med de fire HR-medarbejdere blev det hurtigt tydeligt for mig, at der hersker en specifik problematisering af ledere i virksomheden. Problematikeringen handler om, at HR mener, at der er ting, som de nuværende ledere ikke gør eller som de ikke gør *godt nok*. Det kunne for eksempel være, at udøve “leadership”, som ifølge interviewpersonerne handler om at lede ved at tale ind til de mere følelsesmæssige aspekter hos medarbejderen og til medarbejderes motivation. Jeg begynder min analyse med et uddrag fra et interview med Birte. Her stiller jeg hende et spørgsmål om, hvad hun mener, der kendetegner ledelse i virksomheden i dag, hvortil hun svarer i en opgivende tone:

“Ledelse i virksomheden er meget i direktiver. Det er meget management. Det er instrukser, ik’. Men det, der så mangler på de her

instrukser, det er opfølgning, ik'. Og hele leadership-delen, som er coaching og feedback og sådan noget... Den er der ikke," (Birte, interview 1, 26.08.2018).

Birtes svar indikerer, at hun mener, virksomhedens ledere ikke på et overordnet plan opfylder hendes forventninger til god ledelse. Hun lyder utilfreds i sin konstatering af, at ledelse er meget i direktiver og management. Birte bruger altså "direktiver" og "management" som empiriske begreber til at definere ledernes praksis (som "text"). Ledelse i praksis er "direktiver" og "management", en ledelsesstil præget af styring og befalinger. Birte mener, at der mangler "opfølgning" og "leadership", som er de næste begreber, hun bruger. Jeg spørger Birte senere i interviewet, om hun vil uddybe for mig, hvad hun mener med "leadership", og hun svarer, at leadership er "*den motivationsmæssige og følelsesmæssige tilgang... og kommunikation*" (Birte, interview 1, 26.08.2018). Birte problematiserer altså, at de nuværende ledere bruger for meget styring og direktiver i deres praktiske ledelse og forsøger for lidt på at motivere medarbejderen, coache, give feedback og følge op på deres opgaver. Netop dette tema med at "følge op" på deres opgaver nævner hun ofte i vores uformelle samtaler med henvisning til "konsekvensledelse" og "konsekvenser". Altså at lederen skal sikre, at det har en konsekvens, hvis en medarbejder gentagne gange ikke udfører sine opgaver som aftalt. Så selvom det i ovenstående interview kan lyde, som om Birte ønsker mere fokus på "leadership" frem for på "management", så eksisterer der alligevel en anerkendelse af, at styring og direktiver også er nødvendige, jf. opfølgning og "konsekvensledelse".

Da jeg senere i interviewet spørger hende, hvad hun mener, der er *god ledelse* i lige netop denne virksomhed, svarer hun:

"Jamen altså, at ledelse er disciplinen. Altså. Hvor i produktionen, der er ledelse jo nærmest et biprodukt til den daglige drift, hvis man er heldig," (Birte, interview 1, 26.08.2018).

Her ses igen en problematisering af, at ledere ikke udfører ledelse i tilstrækkelig grad. Birtes 'text' for god ledelse er her "disciplinen". Altså et ideal om, at ledere bør lede meget i en almindelig hverdag, hvilket gør lederen til en synlig figur i medarbejder-leder-relationen. Hun udvider sin problematisering af den nuværende ledelse ved at tilføje, at der er for meget fokus på den daglige drift og for lidt fokus på ledelse, som i hendes optik inkluderer et følelsesmæssigt og motivationsmæssigt fokus. Hun giver udtryk for et ideal, hvor ledelse er noget andet end drift. I dag er ledelse "*nærmest et biprodukt*" til daglig drift og noget, man som medarbejder får, "*hvis man er heldig*". Og Birte indikerer dermed, at hun mener, at ledelse er en mangelvare i virksomheden. Hun problematiserer, at ledere, i hendes opfattelse, ikke er opmærksomme nok på deres særlige rolle i forhold til medarbejdernes motivation og følelser og på kommunikation. Samtidig tegner hun et billede af en leder som en person med en privilegeret position ift. at *kunne motivere* andre. Det virker, som om der ligger en klar forventning om, at man som leder *kan* motivere og *kan* påvirke medarbejderens følelser (som f.eks. ses i Birtes afklaring af, hvad "leadership" betyder).

5.3.2. For lidt storytelling

I forhold til medarbejdernes motivation henviser HR-personalet, uafhængigt af hinanden, til lederens rolle som én, der bør skabe mening for medarbejderen, så medarbejderen kan føle sig motiveret og få øje på sit eget bidrag i det større projekt. De giver udtryk for, at lederne ikke er gode nok til denne del af ledelse. Rie henviser eksempelvis til "skrækhistorierne" om, hvordan folk har været uengagerede, fordi de ikke har forstået deres eget bidrag ind i en større projektkontekst;

"Jeg tror også, det er rigtig vigtigt, efterhånden som projekterne bliver større, og folk sidder med hver deres lille hjørne af et projekt. At de faktisk forstår, hvor det lille hjørne passer ind i det store billede. Altså,

jeg har da hørt skrækhistorierne om folk, der sidder og tegner på et eller andet, som de faktisk ikke aner hvad er. "Er det en bro, er det et højhus? Nå, det ved jeg ikke, det skal bare tegnes." Så er det måske svært at se, eller det vil det være for nogen i hvert fald, at faktisk se vigtigheden af det og at forstå det, vi er med til at bygge. Altså, det er jo denne her med forskellen på stenhuggeren og katedralbyggeren, ikke. Alt andet lige vil de fleste mennesker være mere motiverede af at være katedralbyggere end stenhuggere. I hvert fald være motiverede af at se, at deres bidrag er efterspurgt og passer ind et sted. At det ikke bare er en tegning," (Rie, interview 2, 21.08.2018).

Citatet er meget repræsentativt for HR's 'conversation' om, hvordan dét at have indflydelse på medarbejdernes motivation og meningsdannelse om arbejdet er en væsentlig del af ledelse. De fremhæver, at medarbejderne har brug for at føle, at deres bidrag er *vigtigt* i relation til projektet. Og i den forbindelse er det lederens ansvar at optegne den større kontekst og fortælle den overordnede fortælling, som medarbejderen kan se sig selv og sit bidrag ind i. Rie trækker her på et "skrækeksempel" som en 'text' for dårlig ledelse. Med sit praksiseksempel fra case-virksomheden henviser hun til, hvordan folk kan blive uengagerede, hvis de ikke forstår deres bidrag. Fortællingen om stenhuggeren har jeg hørt flere gange, både på lederudviklingsworkshops, på lederuddannelsen og som noget, HR-personalet refererer til internt i deres samtaler om ledelse. Fortællingen handler om to personer, der udfører det samme stykke stenhuggerarbejde, men som alligevel definerer deres arbejde forskelligt, henholdsvis som en stenhugger og som en katedralbygger. Forskellen opstår, fordi den sidstnævnte person ved, at stenene skal bruges til at bygge en katedral. Og det er sidstnævnte figur, HR-personalet fremhæver som et billede på den gode ledelse og som et eksempel på, at ledere har en opgave i at fortælle "den gode historie", så medarbejderen bliver motiveret a la "katedralbyggeren". For eksempel underbygger Troels dette argument i vores interview ved at koble lederen som meningsgiver til en idé om mere optimal kultur, bedre sammenhæng i organisationen og ekstraordinær motivation;

“Jeg synes simpelthen, at de er for dårlige til at få fortalt, hvad kan hver enkelt bidrage med. (...) lederen kan ikke få formidlet til medarbejderen, “hvad skal du bidrage med.” Det synes jeg simpelthen, de er for dårlige til. Det savner jeg lidt. Og det er en stor del af ledelsesopgaven, synes jeg (...). De siger ikke; “dine hovedopgave er den her. Du bidrager til det fælles mål på den og den måde.””

Jeg spørger: *Hvad ville det gøre, hvis de var gode til det?*

“Jeg tror, det vil give en bedre kultur og en bedre sammenhæng, og fornemmelse af, hvor jeg hører til, og at det giver mening, at jeg gør mig umage som medarbejder. Jeg synes, jeg ser nogle tegn på, at det begynder at blive sådan en lille smule “nåh ja altså, om jeg gør det ene eller det andet, eller om jeg bare går hjem kl. 15.30, så betyder det ikke så meget altså. Og der kommer jo lidt den udmatning der. Hvorimod hvis man kigger på vores økonomiske situation, så burde man jo sige “hold kæft mand, der er ingen af os, der burde tage hjem før kl. 19.00, bare kom i gang, ik’,”” (Troels, interview 3, 26.08.2018).

Troels tegner altså et billede af, at det, man kunne kalde for medarbejderens “forståelse af eget bidrag”, er et vigtigt element i god ledelse, som han ikke mener, at virksomhedens nuværende ledere er dygtige nok til. Troels fremhæver, at det at forstå ens eget bidrag som medarbejder er mere virksomt i forhold til medarbejderens motivation, end f.eks. kendskabet til virksomhedens økonomiske situation er det. Dette indikerer, at medarbejdere bør forstås som individer, der bliver mere motiverede af individuel anerkendelse frem for, for eksempel, at være drevet af at “redde” virksomheden ud af en (mindre god) økonomisk situation, i Troels’ optik. Ledere skal altså kunne “storytelle” om deres medarbejders projekter på en måde, som ligger op til en mere storladet forståelse af dem selv som “katedralbyggere”.

5.3.3. Det ledere gør

Men i mine interviews med HR problematiseres ledere ikke kun ud fra ting, som HR mener, ledere bør gøre, som de *ikke gør*. Der er også ting, ledere *gør*, som problematiseres. Som for eksempel at forholde sig *for* symmetrisk i deres relation til medarbejderen og at sidde for meget på deres kontorplads foran skærmen, hvilket går udover synligheden som leder og påvirker ledelseskraften i HR's forståelse.

5.3.4. Forholder sig for venskabeligt med medarbejdere

I flere interviews med HR dukker der et tema op om lederes og medarbejderes relation til hinanden, som HR mener, kan være for symmetrisk. Troels skildrer problematikken på en måde, der går igen hos HR-personalet, i nedenstående citat;

“Det lyder jo lidt gammeldags, men hvis man nu tager Georg og Hanne derude, som også gør det rigtig godt, så holder de sig måske en lille bitte smule på afstand. Men de har til gengæld også selvværdet, de tror faktisk på sig selv, og de er ret autentiske selv, så der skal en del til at vælte dem. Jeg har jeg haft et par eksempler, hvor jeg tror, at de sådan set ikke har troet så meget på sig selv. Og der bliver det hurtigt: “nåh ja, men jeg er jo bare en del af flokken.” Det er lidt mere bekvemt. Hvor de to andre... det er egentligt ikke, fordi at de har meget mere erfaring, men de har bare lidt mere selvværd omkring ledelsesrollen. Og de vil gerne ledelsesrollen, ik’.”

Jeg spørger *Så de holder alligevel den der lille distance eller asymmetri i relationen til de andre?* Og Troels svarer:

“Det gør de. Og det er også et spørgsmål om, er du personlig, eller er du privat? De deler ikke private ting af alle mulige karakter, men de er personlige, de kender sig selv, de interesserer sig for folk, og empatien er med, men de kan også godt stille krav. Jeg siger ikke, at de ikke sidder med til frokost, men de har alligevel lige en “hertil og ikke længere” du ved, og du er ikke i tvivl om, når du kommer ind på kontoret, tror jeg, om, at ham og hende er lederen. Der er noget gennemslagskraft, der skinner igennem,” (Troels, interview 3, 26.08.2018).

Så Troels peger med sin udtalelse her på flere ting i forhold til ledelse. Eksempelvis bruger han idealer om “selvværd” og “autentisk” som en ’text’ for god ledelse. Disse modsætter han i sin ’conversation’ med, at andre måske ikke tror så meget på dem selv og dermed har en tendens til at forholde sig mere venskabeligt til deres medarbejdere. Georg og Hanne, som Troels fremhæver i eksemplet, fremstår som de gode eksempler på ledere, der har en produktiv relation til deres medarbejdere, mens han samtidig benytter dem som en slags trædesten til at fremhæve deres modsætning; “jeg har haft et par eksempler... (på folk som ikke gjorde dette)”, “de er mere en del af flokken” og “det er lidt mere bekvemt”. Det er også et eksempel på god ledelse at “kende sig selv” og at have en “interesse” og “empati” ift. andre mennesker, ifølge Troels, ligesom han også trækker på en idé om “gennemslagskraft” som en ’text’ for god ledelse. Det problematiseres altså, når ledere er for symmetriske i deres relation til de folk, de har i reference. En del af forståelsen for ledelse er dermed, at lederen må holde en vis asymmetri i forholdet til sine medarbejdere, og at en leder må have selvværd for at udleve denne asymmetri på en troværdig måde.

5.3.5. Opfører sig introvert og er ikke-synlig

En anden ting, HR-personalet fremhæver som problematisk, er ledere med en adfærd, der ikke understøtter lederens konkrete synlighed. Synlighed bliver i HR’s ’conversation’ brugt som et ideal for god ledelse. Det er Birtes fortælling nedenfor et godt eksempel på;

“Og så synes jeg, at der er meget stor forskel på, hvad det er for nogle ledere, der er derude. Nogle af dem sidder og putter sig inde i deres skur. Og nogle af dem er synlige ude på pladsen. Og jeg er ikke i tvivl om, at den sidste giver rigtig, rigtig meget,” (Birte, interview 1, 26.08.2018).

Dem, der sidder og “putter sig” inde i skuret, har altså ikke den optimale adfærd. Opholder en leder sig en del inde i skuret frem for at være en synlig figur på pladsen, anses det, som at en leder nærmest gemmer sig jf. Birtes udtalelse. Og Birte fremhæver meget tydeligt, at hun mener, det er den leder, som er synlig på pladsen, der opnår den bedste form for ledelse. For Troels forstås synlighed som en indikator på autenticitet;

“Modsat har jeg et andet eksempel med en anden projektchef, som sidder meget, nu vi er ved det, sådan krumbøjet. Bliver ved sin computer hele dagen. Sidder og spiser leverpostej ovre ved computertastaturet og ikke lige går med ind i frokoststuen. Det bliver også sådan lidt “hvad faen, er du her eller ej?” Det bliver sådan lidt, “du er ikke tydelig, vel,” og det er nok også lidt det, jeg mener med autentisk,” (Troels, interview 3, 26.08.2018).

Troels tegner et billede af en leder, som udviser det, man kunne tolke som en introvert adfærd, hvor lederens kropsholdning er krumbøjet (frem for f.eks. rank), og lederens adfærd kan tolkes som lidt tilbageholdende bag en skærm, hvor lederen foretrækker at spise sin helt almindelige leverpostejsmad frem for at forholde sig til de andre ude i frokoststuen.

Troels kobler synlighed med autenticitet og påpeger, at i Troels’ forståelse kommer en leder til at virke mindre autentisk, hvis han eller hun ikke er synlig i konkret forstand. Troels peger på frokosten som et sted at være synlig. Med mit kendskab til Troels (fra observationer) kan jeg med rimelighed antage, at Troels ikke mener, at frokosten er det eneste sted, en leder bør være synlig. Til gengæld er det min tolkning, at når Troels påpeger frokosten som et sted at deltage, så er det, fordi frokosten repræsenterer et “rum”, hvor teamet forholder sig socialt til hinanden og ikke kun fagligt. Det er altså et rum for at vise interesse og anerkende sine ansattes vigtighed jf. chefens prioritering af at deltage på trods af travlhed. Og den synlighed, som lederen dermed skaber, gavner lederen selv, fordi han eller hun med synlighed kommer til at virke mere autentisk og får mere gennemslagskraft.

Det problematiske, i HR's forståelse, indtræder altså, når ledere virker for introverte og ikke udviser en synlig og selvsikker adfærd. Ledere bør i stedet "tro på sig selv i lederrollen", hvilket hænger sammen med at stå fast på en vis asymmetri i relationen til sine ansatte.

5.3.6 Opsamling

Ovenstående analyseafsnit viser, hvordan HR problematiserer ledelse og nuværende ledere på baggrund af nedenstående 'text and conversation' om ledelse.

'Text' for nuværende ledelse:

'text' for ideal om ledelse

Ledere som gør det mindre godt:

Direktiver

Management

Skrækeksempel om mangel på mening og motivation

Ledere som gør det godt:

Selvværd

Autentisk

Kende sig selv

Gennemslagskraft

Asymmetri

Kropsholdning (svær at vælte)

Det som nuværende ledere ofte mangler:

Leadership (følelser og motivation)

Opfølgning (konsekvens)

Forståelse af ledelse som disciplinen

"Katedralbyggere" som figur på idealet om ekstraordinær motivation, skabt af leder

Synliggørelse og anerkendelse af medarbejders bidrag i større sammenhæng

Det bliver tydeligt via ovenstående model, at HR i høj grad gør brug af forholdsvis abstrakte idéer som f.eks. leadership, autenticitet, asymmetri og selvværd som idealer for den "rigtige leder" i deres optik. Og samtidig indikerer eksempler, som tilstedegøres i interviews, at den "rigtige leder" er én, som har (psykologisk) indsigt

i forhold til sig selv, har selvværd og troen på sig selv og er slagkraftig i interaktionen med sine ansatte. Selv kropsholdningen bør indikere, at man er “svær at vælte”. Forbilledet for den gode leder er altså en type, hvis adfærd virker; ekstrovert, rank og har gennemslagskraft, ligesom man skal kunne sætte sig igennem med sin egen gennemslagskraft, og have evnen til at sætte scenen for medarbejderen. På samme tid skal man, som leder, kunne anerkende medarbejderen for dets helt unikke bidrag i den større organisatoriske sammenhæng. Brugen af ’texts’, som indrammes i ovenstående model, problematiserer ledere, der ikke i høj grad forholder sig ekstrovert og tydeligt asymmetrisk som meningsgivere, og som fokuserer (for meget) på direktiver og styring, men for lidt på opfølgning.

5.4. Dikotomier bliver ’texts’ for forståelsen af ledelse

Ovenstående analyse viser, hvilke idealer og forestillinger der på en gennemgående og rammesættende måde fungerer som ’texts’ for ’conversations’ om “den rigtige leder”. I dette afsnit suppleres denne analyse med et fokus på, hvordan brugen af bestemte dikotomier skaber en form for kompleksitetsreduktion og normativitet i forhold til virksomhedens nuværende ledere. De to dikotomier er henholdsvis “leadership vs. management” og det at være “forretningsorienteret vs. projektorienteret” i sin ledelsesstil, og HR bruger disse dikotomier til at positionere ledere og god ledelse i case-virksomheden. Via dikotomierne gøres forestillingen om ledelse til en ret konkret og velafgrænset størrelse. HR-personalet kan med disse ord henvise til, om en enkelt leder for eksempel laver for “meget management” og “for lidt leadership”, eller om en leder f.eks. er for projektorienteret frem for forretningsorienteret. Dikotomierne bliver således værdiladede og skaber en normativitet for ledelse, som er fremherskende i samtalerne med HR, og som også

manifesteres i det uddannelsesmateriale, som virksomhedens ledere møder, når de deltager på case-virksomhedens lederuddannelse. Herunder følger en analyse af de to dikotomier, og hvordan de bruges i samtalen om ledelse i mine interviews, ligesom jeg viser, hvordan denne forståelse manifesteres i undervisningsmaterialet på virksomhedens interne lederuddannelse.

5.4.1. Management vs. leadership

Ledelseslitteraturens klassiske distinktion mellem “leadership” og “management” er i høj grad en dikotomi, som HR-personalet har taget til sig og gør brug af til at skelne mellem, hvilken del af ledelsesopgaven de refererer til, når de taler. Management er det udtryk, de bruger, når de taler om de mere operationelle aspekter af ledelse som planlægning, opfølgning og styring, mens leadership refererer til de følelsesmæssige opgaver (jf. Birte i ovenstående afsnit) eller motivation. Eller, som Rie kalder det nedenfor, “den menneskelige dimension”;

*“Altså, på sådan nogle store komplekse projekter. Det er jo nærmest som at lede en hel virksomhed i omsætning og antal medarbejdere. Der tror jeg, at der er behov for at blive rigtig gode til **også** at lede mennesker, såvel som opgaven. Altså, man kan jo diskutere, er ledelse at lede opgaven eller at lede mennesker? (...) ledelse er en opgave med fokus f.eks. på planer, målnedbrydning, logiske sammenhænge som f.eks. afhængigheder i projekter. Den opgave er stadig lige så vigtig, som den altid har været...”* siger Rie, men understreger: *“men den menneskelige dimension kommer også på,”* (Rie, interview 2, 21.08.2018).

Rie opererer her med en skarp opdeling mellem “opgaven” eller “mennesket”, som skal ledes, og indikerer på den måde, at hun både mener, at opgaver og mennesker har brug for ledelse. Men det er samtidigt tydeligt, at de nuværende ledere, i Ries forståelse, allerede har fokus på opgaven, f.eks. et fokus på “planer, målnedbrydning og logiske sammenhænge”. Dog mener hun, at der er behov for

mere fokus på “den menneskelige dimension”, som er noget, der også “kommer på”. Som de indledende afsnit så klart viste, er der også her en forståelse af, at styring er noget, som “allerede er”, mens fokus på de mere følelsesmæssige og motivationsmæssige aspekter er noget, man ønsker mere af.

For at komme tættere på at afdække, hvad der ligger i disse dikotomier, er jeg i mine interview interesseret i at komme så tæt på mine informanternes forståelse af ’ledelse’ eller ’leadership’ som overhovedet muligt. Derfor spørger jeg flere gange, når der er en mulighed for uddybelse, om de ikke vil prøve at sætte nogle flere ord på eller uddybe, hvad de mener, når de siger f.eks. ledelse. En af gangene uddyber Rie for mig, hvad hun mener med leadership. Hun henviser til, at virksomhedens ledere må blive bedre til *også at lede mennesker*, og hun uddyber:

“Jamen det betyder, at vi bliver i stand til at se menneskers behov, at vi bliver i stand til at motivere dem, bliver i stand til at delegere.”

Og ved en anden lejlighed uddyber Troels, at *“i en periode var vi lige ovre i den der leadership og “tal ind til hjertet” osv., men nu synes jeg, at vi er gået meget over i det administrative igen, og det er sådan lidt øh...”* (Troels, interview 3, 26.08.2018). “Leadership” har altså at gøre med at “tale ind til hjertet”, og Troels understreger dermed, at ledelse, i hans optik, også inkluderer et følelsesmæssigt aspekt. Leadership og management bruges ofte som modsætninger i vores interviews, f.eks. som når Troels nedenfor beskriver, at virksomhedens nuværende ledere, i hans optik, har svært ved at mestre begge dele på én gang:

“Det er sgu meget enten eller nogle gange. På et tidspunkt, for nogle år siden, gik det mere over på leadership-delen, og der glemte de måske lidt at få fulgt op på tingene ik’. Så det er åbenbart meget svært at have denne der dobbelthat på med både leadership og management, hvis man skal tage den ik’, (...) og det gør også, at det har været rigtig svært med motivationen,” (Troels, interview 3, 26.08.2018).

Hvis man ikke udøver “leadership”, altså fokuserer på de følelsesmæssige aspekter, kan man altså få det “rigtig svært med motivationen”, ifølge Troels. Og Rie fremhæver, at ledelse handler om at modsætte sig det, hun betragter som industrialiseringens måde at anskue mennesker på, som robotter, og i stedet sætte den menneskelige ressource i spil;

“Vi skal have den menneskelige ressource i spil. Det kan man kun gøre ved egentlig at fokusere på at blive bedre til at aflæse mennesker, forstå, hvad de forskellige mennesketyper behov er, kunne lytte, kunne kommunikere, kunne motivere på forskellige måder,” (Rie, interview 2, 21.08.2018).

Denne tilgang til ledelse, som har noget at gøre med, hvordan lederen knytter an til andre, hvordan lederen bør lære at *aflæse* andre mennesker, at *lytte* og at *forstå*, at mennesker er forskellige og *har forskellige behov*, belyser en anden side af lederen, end den indledende analyse viste. I den første del af analysekapitlet fokuseres der primært på lederen som én, der har kendskab til *sig selv*, som én, der virker slagkraftig og fremstår ekstrovert. Men med denne analyse belyses endnu et aspekt, nemlig en forståelse af, at “den rigtige leder” også formår at sætte sig udover sig selv og lære andre menneskers behov og reaktioner at kende. Dog med det sigte for øje, at lederen skal bruge denne information til at motivere medarbejderen på forskellige måder. Sigtet med at knytte an til andre er altså primært at forstå, hvordan de skal motiveres, som er én af lederens fornemmeste opgaver, som det fremgår af analysen.

At dikotomien om leadership vs. management faktisk fungerer som ’text’ for ledelse fremgår tydeligt nedenfor, hvor dikotomien materialiseres i undervisningsmaterialet på virksomhedens interne lederudviklingsprogram.

5.4.2. Materialisering i undervisningsmateriale

Herunder belyses, hvordan dikotomien om hhv. “leadership vs. management” materialiseres i det undervisningsmateriale, som bruges på virksomhedens interne lederprogram. Materialet er en konkret “køreplan”, som underviserne på uddannelsen arbejder ud fra, og som jeg har fået udleveret. Ifølge planen begynder HR-personalet og de eksternt engagerede konsulenter første dag på modul 1 med at undervise i forskellen mellem “management og leadership”. Og på den måde forekommer det helt grundlæggende, at HR-personalet opererer med dikotomien som en ’text’ for ledelse. Det er en måde at konkretisere, hvilken form for ledelse der tales om i undervisningen. Herunder ses et uddrag fra undervisernes køreplan, hvor det også tydeligt fremgår, at medarbejderne bliver bedt om at forholde sig personligt til både leadership og management. Der er altså i den grad tale om en ’text og conversation-vekselvirkning’ baseret på en dikotomi om leadership og management.

09.10 DB	Management & leadership <ul style="list-style-type: none"> • Hvornår og hvordan bruger jeg Management & Leadership ledelsesmodeller • Betydning for ledelse i og for mig personligt • Prioritet – hvordan og hvor lægger jeg ’trykket’? 	Præsentation af leadership og management tilgang. Hvad er mine styrker og hvor er mit team? Hvad vægter koncernen? Koncernstrategi hænges på væggen. <ul style="list-style-type: none"> • Leadership – accept • Management – kvalitet • Refleksion 2:2 over selvevaluering • Hvad er jeg blevet opmærksom på?
-------------	---	---

Figur 10: Tekstuddrag fra undervisningsmateriale fra intern lederuddannelse i case-virksomheden

De tre kolonner i køreplanen repræsenterer a) tidsplanen og initialer for den, der faciliterer pågældende programpunkt, b) tema for undervisningsdelen og c) stikord til underviseren om, hvad der skal siges, og hvilke spørgsmål der kan stilles. I uddraget ses det tydeligt, hvordan dikotomien materialiseres i undervisningsmaterialet om ledelse i virksomheden. F.eks. er selve overskriften i

kolonne to fra venstre “Management & leadership”. Og deltagerne på uddannelsen bliver spurgt til, hvordan de selv forholder sig til henholdsvis management og leadership i deres ledelse. Herefter relateres management og leadership til case-virkomhedens strategiske ledelsesmodeller, og medarbejderne bliver igen bedt om at reflektere over, hvordan og hvor meget hhv. management og leadership de udfører i deres praksis.

I tredje kolonne bruges “accept” som stikordet for leadership, og “kvalitet” som stikordet for management. Dette ligger op til en beskrivelse af leadership som noget, hvor lederen kun har indflydelse, hvis denne accepteres. Dette ligger op til en idé om, at ledere skal kunne skabe følgeskab (accept), som udover dette uddrag også indgår i undervisningsmaterialet som en vigtig del af ledelse. Det at leadership relateres til accept, ligger i tråd med HR-personalets modsætning mellem leadership som noget, der drives af motivation, frem for management, der drives af direktiver. Der ligger noget i motivationen, som ikke kan fremmes, hvis ikke der indgår en vis form for accept fra den følgende. Ved at stille spørgsmål som “hvad vægter koncernen?” får facilitatorerne på uddannelsen sikret, at hver enkelt leder forholder sig til, hvordan hhv. leadership og management forvaltes i dag, og om dette er tilfredsstillende.

5.4.3. Projektorientering vs. forretningsorienteret

Udover en skarp opdeling mellem leadership og management er det også tydeligt, at HR-personalet opererer med en skelnen mellem, hvorvidt en leder er projektorienteret eller forretningsorienteret. Herunder vil jeg undersøge, hvad der karakteriserer forståelsen af henholdsvis den projektorienterede og den forretningsorienterede ledertype. I mine interview med HR er der en karakteristik af konteksten, som går igen, og som har betydning for ledelse. Nemlig at der er

forskel på, om man som leder er *projektorienteret* eller *forretningsorienteret*, om lederne ser sig selv som leder i en projektkontekst eller en forretningskontekst.

Projektorientering

Den *projektorienterede* leder ser primært sin ledelse “*som et middel til at opnå, at projektet kommer i mål*”, som Rie beskriver det (Rie, interview 2, 21.08.2018). Han eller hun forholder sig operationelt til projekterne, hvilket betyder, at lederen f.eks. kan have en tendens til at være mere “hands on” på projekterne frem for at forholde sig til dem på et mere strategisk niveau. Troels beskriver det således:

“Jamen, jeg synes jo faktisk, at det er meget sådan fordeling af ressourcerne og meget de der administrative ting, stadigvæk ik’. Og sådan lidt “ja du skal være på det projekt osv., osv.,” og så går de ned i nogle tilbud selvfølgelig, som de så også skal følge meget op på. (...) De er langt operationelt nede i tingene,” (Troels, interview 3, 26.08.2018).

Ifølge Troels fokuserer de nuværende ledere deres energi på “administrative ting”. På ting forbundet med ressourcefordelingen (jf. “du skal være på det projekt”) og med tilbudsgivning i forbindelse med et projekt, som de så følger op på løbende.

Et andet aspekt, som nævnes som karakteristisk for den projektorienterede leder, er, at de bevæger sig i en kontekst, hvor strukturen mellem lederen og medarbejderen opleves som mere flad end hos en forretningsorienteret leder. Faktisk så flad, at lederen risikerer at “glemme” at træde i karakter som leder indimellem. Jeg spørger Troels, om der er forskel på ledelse ude på pladserne og så herinde på hovedkontoret.

“Der bliver grænserne også lidt mere flydende, så det vil sige, at det kræver nogle gange lige, at projektchefen går ind og siger, sådan gør vi (han griner). Jeg har også talt lidt med dem om, om de skal have et lille skilt på computeren, hvor der står “Yes. Jeg er chefen.” Fordi jeg tror faktisk de glemmer det lidt selv. Og det er jo fint nok, at de er uformelle i deres krav, men nogle gange kommer der nogle ting, hvor du skal træde i kraft som leder. Og så bliver det pisse svært for dem ik’. Det kan jeg se. Fordi “jamen vi er jo vant til det, ik’”” (Troels bliver afbrudt) (Troels, interview 3, 26.08.2018).

Er man projektorienteret, mener Troels, har man generelt sværere ved at fastholde den asymmetri, som flere HR-medarbejdere peger på som vigtig for at kunne træde i karakter overfor sine medarbejdere, når der er et behov. Det ses tydeligt i Troels’ eksempel med, om der skal sættes et skilt på pc’en, hvor der står, at man er chef. Det er tydeligt, at det er vigtigt for Troels, at man kan se, at dette er en chef, hvilket også var tydeligt, da han talte om tydelighed og chefer, der sad krumbøjet og spiste leverpostejsmadder bag pc’en.

Birte svarer også på mit spørgsmål om, om hun mener, der er forskel på ledelse på hovedkontoret og på en byggeplads;

“Det virker meget lidt hierarkisk, de virker jo mere som sådan nogle mere selvstyrende teams. De virker jo ikke så meget, synes jeg, som... lederen! De er mere lige. Og det sætter jeg da også pris på. Men det, man kan risikere at miste ved den manglende synlighed, der er givet af et hierarki, det er, at der reelt er nogen, der træffer nogle beslutninger og følger op,” (Birte, interview 1, 26.08.2018).

Både Troels og Birte taler om den flade struktur som noget, der er forbundet med en risiko for, at lederens autoritet udvandes. Lederen skal helst være lidt højere i den sociale interaktionsorden end medarbejderen. Troels er bekymret for, at det kan være svært for en leder at være tydelig som leder med sine krav, hvis medarbejdergruppen ikke er vant til at se på lederen som en særlig figur. Og for Birte taler ligheden mellem leder og medarbejderen mod hendes opfattelse af en

leder som én, der er tydelig i sin rolle, og som er en person, man navigerer efter jf. “det virker jo ikke så meget, synes jeg, som... **lederen!**” Birte er bekymret for, om nogen træffer beslutninger og følger op på dem, hvis ikke lederen gør det. Denne slags udtalelser er generelt repræsentative for mine samtaler med HR-personalet. På den måde tegner HR et billede af lederen som en person med en særlig autoritet til at træffe og effektuere beslutninger. Autoriteten skal værnes om, blandt andet med en vis asymmetri i relationen til sine medarbejdere. Er man leder, bør man ikke virke for “almindelig” og som en del af flokken, jf. eksemplet med “leverpostej” i afsnittet “Det ledere gør” ovenfor. Lederen er ikke ordinær, og ledere må lære at forstå sig selv som noget udover det ordinære og som dem, der har evnen og autoriteten til at skabe mening og motivation, imens de udøver management.

Forretningsorientering

Den *forretningsorienterede leder* derimod er optaget af en mere *langsigtet opbygning af forretningsmæssig kapacitet* gennem udvikling af medarbejderen (se citat nedenfor). Og ledelse tager primært udgangspunkt i, hvad der er godt for forretningen, snarere end hvad der måske er godt for et enkeltstående projekt. HR-medarbejderne beskriver det som at “have det lange lys på” i forhold til allokeringen af ressourcer, at tænke, hvor kan mine folk bruges henne, og hvornår skal de bruges og frigøres fra noget, de har gang i lige nu. Den forretningsorienterede leder er mere uafhængig af projekterne “... i princippet i hvert fald”, som Rie beskriver det.

“Altså det der med at komme succesfuldt gennem projektet nu og her, hvor det her med langsigtede udvikling af medarbejderne, eksempelvis, vil have mindre betydning. Men hvor en linjeleder [læs: en forretningsorienteret leder] typisk vil have, forhåbentlig vil have det for øje i højere grad. Altså hvor de ikke er så optagede af projekterne, men forhåbentlig også kan opbygge en mere langvarig organisatorisk kapacitet, der også kan fungere, efter projekterne er afleveret,” (Rie, interview 2, 21.08.2018).

Rie og jeg taler lidt om forskellen mellem projektledelse og linjeledelse, som Rie fremhæver som det at have et kortvarigt eller et langvarigt perspektiv for sin ledelse. Rie understreger, at hun håber, at linjelederne har det langsigtede organisatoriske blik på ift. ledelse, fordi det er det, der foreligger en klar forventning fra HR's side til dem om. Og Rie nuancerer linjeledernes praktiske forhold til projekterne, som hun kender til det;

“At de så næsten alle sammen er meget optaget af projektet i det daglige. Også fordi mange af dem på en eller anden måde sidder med nogle folk, der har ansvaret for projektet. Og måske de også selv sidder for bordenden i en styregruppe for et projekt... det er så en anden sag. Men principielt og også i en vis grad praktisk vil jeg tro, der er en forskel [i ledelse] på den led,” (Rie, interview 2, 21.08.2018).

I mine interviews med HR-personalet går Ries opfattelse igen; at de nuværende ledere fokuserer meget på projekter frem for på forretningen. Dette hænger sammen med, at de fleste ledere i virksomheden er involveret i projekter, enten som ansvarlige for et projekt eller som en del af en styregruppe. Men det er tydeligt at høre på Ries tonefald og på hendes argumentation, at hun hellere så, at der var mere fokus på forretningen frem for på et afgrænset projekt.

Rie beskriver også ovenfor, hvordan den forretningsorienterede leder har et mere langsigtet blik i forhold til “udviklingen af medarbejderne”, som ikke er noget, den projektorienterede leder har fokus på. Generelt får jeg det indtryk i mine interviews, at personalet ønsker at gøre sine nuværende ledere mere forretningsorienterede. Der eksisterer en klar fortælling om, at lederne skal “have det lange lys på” og tænke mere i, hvad der er godt for virksomheden som et hele, frem for hvad der er godt for ens projekt.

Bente siger for eksempel:

“Altså førhen, der var det rigtig meget projektledelse. Altså, selvom vi havde sat gang i “Dit lederskab” [et internt ledelsesudviklingsprogram for ledere uden personaleansvar] og “Lederskab” [læs: internt udviklingsprogram for ledere med personaleansvar], så var fokus i forhold til det at have ledelsesansvar for medarbejdere meget projektorienteret. Det er ikke, fordi der er noget galt i det, men når man har den tilgang, så får man ikke hele forretningen med. Man får ikke hele forretningsforståelsen med,” (Bente, interview 4, 26.08.2018).

Troels også indikerer, at forretningsperspektivet ligger højere i interaktionsordenen ved at bruge en stige-metafor, hvor de nuværende projektorienterede ledere lige er et par trin længere nede af stigen. Som han siger; “De [de projektorienterede ledere] er langt operationelt nede i tingene. Nu er de lige nogle trin længere nede af stigen, synes jeg,” (Troels, interview 3, 26.08.2018). Og Bente er også klar i sin udmelding om, at ren projektorienteret ledelse ikke er tilstrækkeligt;

“Jeg vil have, at man skal køre på to niveauer. Man skal som leder både kunne køre på et strategisk og et operationelt niveau, men hvis du spørger, hvor det var, jeg så organisationen, da vi startede, så var det ren operationelt,” (Bente, interview 4, 26.08.2018).

På den måde bliver det tydeligt, at HR's forestilling om ledelse primært bygger på en holdning om, at ledelse med fokus på projektet ikke er tilstrækkeligt. En god leder i virksomheden er én, som bekender sig til den forretningsmæssige forståelse i sin prioritering af, hvad der er godt at gøre, og hvordan ressourcerne skal forvaltes. HR lægger således op til, at en god leder besidder en form for “korporat ånd” mere, end at han eller hun er forankret i sine projekter eller de projekter, der udføres i lederens lokale afdeling, som et grundlag for handling.

5.4.4. Opsamling

I HR's meningsdannelse om ledelse trækkes der altså i høj grad på dikotomien om "leadership vs. management" eller "forretningsorienteret vs. projektorienteret". For eksempel fremgår det tydeligt af mine interviews, at HR mener, at virksomhedens ledere bør blive bedre til "det med leadership". Ledere, som er dygtige til "leadership" i HR-personaltes optik, tildeles en højere positionering i den sociale interaktionsorden end ledere, som er mere fokuserede på "management". Således ligger der en normativitet i den måde, HR italesætter ledelse på som enten leadership, management, forretningsorienteret eller projektorienteret. En leder skal kunne lytte til andre mennesker, forstå deres forskelligheder og deres forskellige behov, en leder skal kunne aflæse andre mennesker og forstå, hvordan de bliver motiverede. Således opstår der også en slags individualisering, hvor der tales om motivation, bedre kultur, god sammenhængskraft i organisationen og motiverede medarbejdere som en direkte afledt effekt af lederens evner og indsats (jf. både dette afsnit, men også den tidligere analyse af HR's problematisering af nuværende ledelse).

Ligeledes er det ikke tilstrækkeligt at være projektorienteret i sin ledelse, selvom man f.eks. er projektchef. Selvom begge orienteringer anerkendes som eksisterende, er det tydeligt, at HR tildeler den forretningsorienterede leder med fokus på ressourceallokering og langsigtede organisatoriske mål en højere plads i interaktionsordenen end den projektorienterede leder. Derved tjener de to dikotomier ikke blot at afgrænse det, vi taler om, når vi taler om ledelse, men de bliver samtidig normative. De to 'texts' bliver normative, når man i sin 'conversation' om ledelse trækker på de to dikotomier og tildeler ledere en plads i interaktionsordenen alt efter, hvor "leadership"- og "forretningsorienterede" de er. Der er klart en forudindtagetthed i forbindelse med de to dikotomier, hvor noget anses som bedre end noget andet.

5.5. Idealer for den rigtige leder

I ovenstående afsnit forholder analysen sig til, hvordan HR henholdsvis problematiserer ledelse på baggrund af specifikke 'texts' for ledelse. Og henholdsvis hvordan to fremtrædende dikotomier i HR's beskrivelse og arbejde med ledelse skaber en særlig form for normativitet ift. vurderingen af nuværende lederes ledelse. Herunder følger et sidste afsnit med en analyse af, hvad det er, der skal til for at blive anerkendt som "en rigtig leder" i HR's optik. Afsnittet kan betragtes som en slags opsamling af, hvilke idealer der er styrende for HR's forståelse og vurdering af ledelse og virksomhedens nuværende ledere. De otte idealer er hhv.:

En rigtig leder er meningsgivende

En rigtig leder fokuserer på virksomhedens bedste

En rigtig leder skaber forståelse gennem kommunikation

En rigtig leder skaber motivation og engagement

En rigtig leder har fokus på medarbejderen som menneske

En rigtig leder fokuserer på styrker og optimering

En rigtig leder kender sig selv og er autentisk

En rigtig leder er bevidst om sin egen indtagelse af rollen som leder

Denne forståelse danner grundlaget for både vurdering af ledelse og design af udviklingstiltag i case-virksomheden. Analysen er baseret på både interviews med HR-personalet, men også på de observationer, som jeg har foretaget mig, mens jeg har siddet i HR-afdelingen henover en periode på tre år. Idealerne bliver præsenteret enkeltvist nedenfor.

5.5.1. En rigtig leder er menings- og retningsgivende

Direkte adspurgt, om HR-personalet kunne “give et konkret eksempel på en situation, hvor ledelse har gjort en forskel”, handler flere fortællinger om, hvordan ledere har skabt mening for deres medarbejdere, særligt i situationer, hvor der har været fyringer, ved at fortælle “den gode historie”. Birtes fortælling er et rigt og repræsentativt eksempel på, hvordan HR-personalet relaterer ledelse til meningsdannelse og “authorship”;

“Nu tænker jeg på en episode, hvor jeg har været involveret ude i det, der skete organisatorisk i en afdeling. (...) hvor en leder sætter sig i spidsen for en proces, som egentlig handler om at samle nogle afdelinger, der føler sig ret amputeret og uden lederskab, fordi der er sket en firing. Og som formår at samle resterne af forskellige grupper, som han nu har ansvaret for, og bruger MTU'en [medarbejdertilfredshedsundersøgelse] som anledning til egentlig at tale til dem som en hel gruppe.”

Jeg spørger: *Hvad gør han helt konkret?*

“Jamen det, han gør, er, at han samler dem, han giver dem tid til at udtrykke deres frustrationer, han lytter, han er god til at lytte. Han prøver også samtidigt at se fremad og bruge mødet til egentlig at få skabt et fælles billede af, hvor skal vi nu hen.”

Jeg spørger: *Hvordan skaber han sådan et fælles billede sådan helt konkret?*

“Ja, hvordan gør han det? Han inviterer nogle af dem til at fortælle noget, dem af dem, som nu har lyst. Og så samler han op og gentager noget af alt det, han synes, er særligt vigtigt. Og prøver at relaterer til, hvad hans egne tanker er. Og så kan jeg ikke huske, om det var mig eller ham, der skrev ned på en flip, sådan en fem-seks punkter, som var vigtige fremadrettet,” (Birte, interview 1, 21.08.2018).

Hvis man kigger lidt nærmere på Birtes eksempel, står det for det første klart, at Birte forstår lederen som én, der sætter retningen, én, der *giver mening* til

medarbejderne. F.eks. fremhæves det, hvordan lederen forsøger at tale til den fragmenterede medarbejderskare som en “hel gruppe” og indikerer hermed, at det er de. Han prøver også “at se fremad” og bruger mødet strategisk til at “få skabt et fælles billede af, hvor vi nu skal hen.” Men at give mening til medarbejderne foregår ikke via tvang eller ved, at lederen dikterer en virkelighed. Her er ’autoriteten’ en væsentlig faktor for lederen og ledelse. Lederen dikterer ikke, at “nu er I så en ny gruppe, og vi skal denne vej”. I stedet “prøver han”, at få skabt et billede af et fællesskab. Og han lytter og anerkender medarbejderne ved at tage sig “tid til at lytte til deres frustrationer”.

Lederen kan altså påvirke medarbejderens forståelse af situationen ved at benytte taktiske greb i stedet for at udmelde direktiver om tingenes tilstand. For eksempel som det at *invitere nogen til at sige noget* og give medarbejderen mulighed for at lufte frustrationer og ved at *relatere* medarbejdernes input til lederens egne tanker ved *at gentage noget af det, han synes er særligt vigtigt* og *skrive punkter ned, som var vigtige fremadrettet*. Det overvejende fokus på lederens prioriteter i denne situation iscenesætter lederen som ham, der skaber eller giver mening. At give mening bliver et eksempel på, hvad den “rigtige leder” kan, et ideal for god ledelse i HR’s optik.

5.5.2. Virksomhedens bedste

Udover at en god leder skal kunne give mening til medarbejderen, så eksisterer der også en forståelse af, at det, som er godt for virksomheden, også er det for medarbejderen. Da jeg spørger Bente, hvad hun mener med “at have det lange lys på” ift. virksomheden, siger hun for eksempel:

“Det indeholder både ressourceallokering og at spørge “hvad er bedst for virksomheden?” kontra “hvad er bedst for min del af organisationen?” Og når man kommer til at tænke på, hvad der er bedst for virksomheden, så ender det også med at være det, der er bedst for

medarbejdere... Fordi så laver vi også et resultat, der er værd at stå inde for for medarbejderen, fordi man har bidraget i den henseende,” (Bente, interview 4, 26.08.2018).

Her giver Bente udtryk for et kausalt forhold mellem at “det, der er bedst for virksomheden, ender også med at være det, der er bedst for medarbejderen”. Og også et kausalt forhold mellem det at finde “virksomhedshatten” frem og det at kunne give medarbejderen noget, der er “værd” at stå inde for - i modsætning til, hvis der havde stået “projekt” på hatten. Bente mener tydeligt, at det ikke er tilstrækkeligt at være projektorienteret, hvis en leder skal anerkendes som *en god leder*. En leder skal være forretningsorienteret og leve op til devisen om, at det, som er godt for forretningen, også er det bedste for medarbejderen. Denne holdning er repræsentativ for de samtaler, jeg har haft med de øvrige HR-ansatte omkring ledelse. Der er f.eks. ikke nogen, der vender den mulighed, at det, som er bedst for projektet, også kunne forstås som det, der er bedst for virksomheden. Det vender mere den anden vej. Der eksisterer således et ideal om, at den “rigtige leder” fokuserer på *hele forretningen* frem for for eksempel at fokusere på sit projekt eller det projekt, man sidder i styregruppen for jf. afsnittet om de værdiladede dikotomier.

5.5.3. Lederen skaber forståelse gennem kommunikation

Lederen forstås altså som en person, der *giver* mening til medarbejderen om den situation, man befinder sig i - en mening, som er i overensstemmelse med virksomhedens bedste. Og dette “authorship” er et ansvar, som lederen ikke må glemme. Birte påpeger, da jeg endnu en gang spørger, om hun vil uddybe, hvad hun mener med leadership;

“Jo, men det er altså at motivere, kommunikere, få dem til at forstå, hvorfor træffer vi nu nogle managementmæssige beslutninger? For der

er jo nogen, der siger, at vi kan afskaffe leadership i krisetider, jeg mener faktisk, at man skal bruge endnu mere (...) altså, de her nye generationer, vi får ind nu... hvis der ikke er nogen, der forklarer dem, hvorfor vi nu træffer de her beslutninger, så gider de ikke følge dig,” (Birte, interview 1, 21.08.2018).

Lederen må ikke glemme de følelsesmæssige aspekter af ledelsesopgaven og må derfor “kommunikere” for at “få dem til at forstå”. Idealet for den gode leder er her, at lederen har evnen til at få andre til at forstå, fordi det at få andre til at forstå skaber følgeskab fra medarbejderen. Hvis *ikke* lederne forklarer, hvorfor der er blevet truffet specifikke beslutninger, så vil ingen følge dem. Hermed indikeres også en vis sammenhæng mellem det at forklare specifikke beslutninger til en medarbejder og det at få medarbejderens motivation og billigelse i medgift. At lederen skal få medarbejderen til “at forstå”, forstærker et indtryk af lederen som en person, der har autoriteten til at definere situationen, gennem sin kommunikation. Det *kræves* af lederen, at han eller hun påtager sig opgaven med at kommunikere, hvis medarbejderen skal følge ham eller hende.

5.5.4. En rigtig leder skaber motivation og engagement

En “rigtig leder” kan skabe motivation og commitment (engagement og loyalitet) hos medarbejderen. Således udlægges endnu et ideal for den rigtige leder af Bente;

“...de [lederne] skal sætte denne her teamånd, så de kan lave de her samarbejds Succeskriterier. Og så skal de lave de her evalueringer på, hvem de egentlig er som mennesker... og hele tiden holde sig oppe på de her ting og måle det ned på bundlinjen. Og det er sådan set et reelt fuldtidsjob at kunne gøre det her, for det er den eneste måde, de kan

skabe engagement og commitment hos den enkelte,” (Bente, interview 4, 26.08.2018).

Bente understreger med sin udtalelse, at lederens opgave er at skabe “engagement” og “commitment”, hvilket må betyde, at Bente forstår lederen som én person, der *kan* skabe engagement og commitment hos den enkelte medarbejder. Denne rolleforventning forstærker billedet af en leder som én, der har autoriteten til at influere sine medarbejdere på en ret grundlæggende måde. Lederen bliver vurderet på medarbejdernes “commitment”, som det bl.a. fremgår af Bentes udtalelse om, at de “hele tiden skal holde sig oppe på de her ting” og “skabe commitment hos den enkelte”. Herudover ved jeg fra mine observationer, at der kvartalvist bliver målt digitalt på de “samarbejdssucceskriterier”, som Bente nævner ovenfor. Medarbejderne får tilsendt et digitalt spørgeskema, som de svarer på anonymt, og som sendes retur til HR, der omdanner spørgeskemaets resultater til en figur, der sendes ud til lederen. Derefter forventes det, at lederen gennemgår resultaterne og diskuterer med sine medarbejdere, hvilke indsatsområder de vil fokusere på, jf. hvor de selv har angivet, at de gerne vil have en bestemt score, som de nu måske ligger under. Så ledere forventes altså at kunne skabe engagement. Samtidig taler hun om lederen som én, der har fokus på at undersøge, hvem medarbejderne “egentlig er som mennesker”, for sammen med de øvrige tiltag bedre at kunne skabe en “teamånd” og skabe en positiv effekt på bundlinjen. Men hvordan hænger “hvem man egentlig er som person” sammen med bundlinjen? Relationen kan tolkes som et udtryk for en helt klassisk tanke inden for motivationsteorien om, at finder man ud af, hvad der *virkelig motiverer* et menneske eller en medarbejder, og kan man give udtryk for, at dette kan realiseres hos virksomheden, så har man potentialet for at skabe en helt ekstraordinær motivation og engagement. Tanken er så, at medarbejderen vil arbejde endnu mere produktivt, fordi han eller hun er drevet af en indre motivation frem for f.eks. det transaktionelle forhold, der ellers eksisterer

mellem en arbejdsgiver og en arbejdstager. På den måde kan Bentes udtalelse forstås som et udtryk for et ideal om, at ledere bør interessere sig for medarbejderens indre motivation og at anvende denne produktivt ift. virksomhedens bundlinje.

5.5.5. En rigtig leder har fokus på medarbejderen som menneske

En rigtig leder har fokus på at undersøge, hvem medarbejdere egentlig er som (private) mennesker. Dette fokus handler om at modsætte sig industrialiseringens anskuelse af mennesket, som produktionsrobotter. Og et forsøg på at “sætte den menneskelige ressource i spil”, dvs. at finde frem til de mere private og individuelle aspekter af medarbejderen, som kan bruges produktivt i forhold til virksomhedens virke. At have fokus på medarbejderen som et (privat) individ stiller krav til lederen om at knytte an til medarbejderen med en nysgerrighed på, hvilket individ der gemmer sig bag det professionelle ydre. Således må lederen være god til at “aflæse mennesker, forstå hvad de forskellige mennesketyper behov er, kunne lytte, kunne kommunikere, kunne motivere på forskellige måder”. En leder må altså være opmærksom på, at mennesker er forskellige og ifølge HR-personalet kan kategoriseres i mennesketyper. Lederen må være opmærksom på, at mennesker kan aflæses, hvilket betyder, at der kan være mere til stede i relationen og interaktionen end det, der umiddelbart viser sig eksplicit i kommunikationen. Lederen må altså have en opmærksomhed på, hvad der foregår mellem linjerne i deres samarbejde med medarbejderen også. Og endelig skal lederen kunne lytte og finde frem til, hvad der motiverer medarbejderen på et individuelt (privat) plan, jf. kongstanken inden for motivationsteorien, som introduceres i foregående afsnit. Et sådant fokus på medarbejderen som et (privat) menneske og ikke kun en professionel identitet kan ifølge HR-personalet afspejle sig positivt på case-virksomhedens bundlinje.

5.5.6. En rigtig leder fokuserer på styrker og optimering

En rigtig leder fokuserer på styrker og optimeringsmuligheder ifølge det introduktionshæfte, som danner fælles udgangspunkt for faciliteringen af øvelser på den interne lederuddannelse. Her skriver de blandt andet, som man også kan se i uddraget nedenfor, at formålet er “at eksponere hver enkelt, så der bliver mulighed for at give feedback og reflektere over egen lederstil, styrker og optimeringsmuligheder”. Det forventes således af en leder, at han eller hun er indstillet på at optimere sig, ligesom man via materialet primært har et fokus på lederens styrker. Der nævnes eksempelvis ikke noget i introduktionen om, at der vil blive taget hånd om en leders potentielle svagheder på en kompetent og konstruktiv måde.

Intro til ledersimulator

Formål

Eksponere hver enkelt, så der bliver mulighed for at give feedback og reflektere over egen lederstil, styrker og optimeringsmuligheder:

- 7 simulatorer fordelt på de to moduler
- Kører i de 3 netværksgrupper
- Vælg en simulator, som vil udfordre dig
- Forstyrrelser
- Et vist konkurrenceelement

Det er ikke en leg – det er en mulighed for at træne det personlige lederskab og få feedback herpå.

Figur 11: Tekstuddrag fra undervisningsmateriale fra intern lederuddannelse i case-virksomheden


5.5.7. En rigtig leder kender sig selv og er autentisk

Men for at kunne optimere sig må man også kende sig selv. Således får alle deltagere på lederuddannelsen som hjemmeopgave besked på at læse bogen “Ledelse og selvforståelse” (Arbinger Institute; 2015). Bogen handler om selvrefleksion og om at få øje på de tankemønstre, som bliver selvretfærdigende, og som forfatterne

mener, foringer ens handlekraft som leder. De mener, at handlekraften svinder, når man bruger energien på at retfærdiggøre ens egne handlinger i stedet for at forholde sig nysgerrigt og åbent til de mennesker eller situationer, man står overfor. Der refereres til bogens pointer løbende igennem uddannelsen, og på nedenstående slide, som gennemgås, kan man se, hvordan der specifikt henvises til fordomsfri og lyttende dialog, at se folk, som det de er; nemlig mennesker, og et lille mantra som “måden at komme ud af boksen på – og forblive ude – er ved at stoppe med at gøre modstand mod andre, ved at sænke forsvarsværkerne, og tage ansvaret på sig”. Det bliver således tydeligt, at selverkendelse er vigtigt for at kunne “sænke forsvarsværkerne og tage ansvaret på sig”.

Ledelse og selvforståelse – nogle centrale pointer

- Når man er i boksen, fokuserer man på at forsvare sig selv. Den energi lederen bruger på dette, tapper ham eller hende for ledelsesmæssig handlekraft – til skade for virksomheden.
- Ledelsesværktøjer er i sig selv utilstrækkelige hvis vi vil skabe engagerede medarbejdere. Dette afhænger af noget dybereliggende, bl.a. en ægte interesse og respekt for andre.
- Når vi er ude af boksen, går man ind i en fordomsfri, lyttende dialog med kolleger osv. – og ser dem, som det de er: nemlig mennesker.
- Måden at komme ud af boksen på – og forblive ude – er ved at stoppe med at gøre modstand mod andre, ved at sænke forsvarsværkerne, og tage ansvaret på sig.



Figur 12: Tekstuddrag fra undervisningsmateriale fra intern lederuddannelse i case-virksomheden

Jeg deltager på lederudviklingsforløbet primært som observatør, men også som en deltager, der byder ind med feedback indimellem, når ledere for eksempel bliver inddelt i grupper for at udføre nogle øvelser, der efterfølges af feedback fra de øvrige i gruppen. Oftest befinder jeg mig bagerst i lokalet ved et bord med min notesblok, mens jeg i øvelsessituationerne er placeret ved det mødebord, som findes i de mødelokaler, hvor øvelserne foregår. På lederuddannelsens andet modul bliver der udover “management og leadership” også fokuseret på autenticitet. Og her får deltagerne blandt andet besøg af to ledere fra virksomhedens topledelse til en snak

om ledelse. De to ledere står sammen forrest i lokalet foran deres powerpoint-præsentationer, mens de øvrige deltagere sidder ved deres borde i undervisningslokalet. Jeg sidder ligeledes ved et bord og observerer og laver jottings over interessante observationer. I løbet af ledernes præsentationer og løbende ping-pong med hinanden om, hvad de egentlig mener, er vigtige elementer i (god) ledelse, bliver idealet om “autenticitet” særligt tydeligt for mig.

Den ene leder indleder sin præsentation af sig selv på denne måde:

“Jeg er den person, jeg er. Og det er uanset, om jeg er på arbejde, eller om jeg er derhjemme. Ah, jeg styrer måske mit temperament en anelse mere, når jeg er på arbejde, end når jeg er derhjemme. Men ellers. Jeg kan faktisk ikke finde ud af at være nogen anden. Jo, jeg kan godt tage den der officielle på... men i dagligdagen, der er jeg nok den leder, jeg er. Jeg er meget “what you see is what you get.” Hvis man vil have min ærlige mening, så får man den også. Man kan sige, jeg tror ikke, der er nogen af mine medarbejdere, der ikke ved, hvor de står. Jeg fortæller mine medarbejdere, når det går godt. Jeg fortæller mine medarbejdere, når det går skidt,” (leder fra case-virksomhed, optagelse af observation fra intern lederuddannelse, 18.04.2016).

På den måde bliver det tydeligt, at autenticitet er et ideal for lederen. Mens den anden leder fokuserer mere på, at man kan lære noget om sig selv ved at sætte sig mål og udfordre sig selv og få erfaring med ting, man gerne vil øve sig på i praksis. Han taler ikke om autenticitet, men i stedet understreger han, at hans måde at lede på er formet af, at han har en baggrund som konsulent. Og at han mener at;

“Man kan stille spørgsmålstejn ved, om man bliver en bedre leder af at læse en bog eller af at komme på det og det lederkursus. Jeg synes, at man kan gøre noget aktivt i forhold til at forme sig selv som leder frem

for at læse noget i en bog. Ledelse er ikke en uniform størrelse, men noget, vi alle forvalter på en individuel måde,” (leder fra datterselskab, optagelse af observation fra intern lederuddannelse, 18.04.2016).

Med denne udtalelse stod det klart for mig, at autenticitet var et vigtigt tema, fordi den leder, som kom fra case-virksomheden (modsat den anden leder, som kom fra en af koncernens datterselskaber) brugte ordet autentisk meget tydeligt, hvor den anden leder i stedet stillede spørgsmålstejn ved hele setuppet. Den anden leder understregede øvelse og udfordringer i praksis, men den leder, som kommer fra case-virksomheden, talte om at være transparent og autentisk.

Dagen efter dette møde med topledelsen havde undervisningen fokus på det personlige lederskab. Blandt andet introduceres bogen “Why should anyone be led by you?” (Goffee & Jones, 2006), som deltagerne er blevet bedt om at læse forinden kurset. Som det fremgår af uddraget fra undervisernes køreplan, er fokus her i høj grad på selverkendelse og de spørgsmål, underviserne vil stille deltagerne undervejs. Spørgsmål som f.eks. “hvad får man med mig?”, “Hvad står jeg for?” og “Hvad skal jeg være opmærksom på/gøre mere/mindre af?”

Tid dag 2	Aktivitet	Konsulent aktivitet
08.00 JEL	Opsamling på dag 1 Program for dag 2	Især vægt på besøg fra ledelsen
08.15 BRUL	<p>Why should anyone be led by you?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kort intro til teorien og drøftelse af pointer i plenum • Individuelle præsentationer i 2 grupper (10 og 11 i hver gruppe) • Feedback og gode råd fra øvrige deltagere og konsulenter <p>Fokus på det personlige lederskab – der hvor det fungerer og der hvor det kan udvikles?</p> <p>OBS – hjemmeopgaven med præsentation tager afsæt i teorien</p> <p>Pause undervejs</p>	<p>Formål og form</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad får man med mig? • Hvad står jeg for? • Klarhed over hvordan jeg opfattes af andre • Klarhed over hvordan jeg skaber følgeskab • Hvad skal jeg være opmærksom på, hvad gøre mere/mindre af? • 10 min. Per person • 2 min. præsentation, 7 min feedback • Hvor var jeg med, hvor 'faldt jeg ud', hvad vil jeg gerne have mere/mindre af – et godt råd

Figur 13: Tekstuddrag fra undervisningsmateriale fra intern lederuddannelse i case-virksomheden

Således manifesteres HR's ideal om autenticitet, som blandt andet kom til udtryk i Troels' ytringer om synlighed, selvværd og autenticitet (jf. afsnittet: "Det ledere ikke gør"). Som et led i at blive synlig må man kende sig selv, og refleksionsspørgsmålene i køreplanen ovenfor er et led i at blive opmærksom på, hvem man er. Således stilles der også krav om villigheden til hos den enkelte leder at reflektere personligt over sig selv og præsentere sine personlige refleksioner over for andre på kurset.

5.5.8. En rigtig leder er bevidst om egen indtagelse af rollen som leder

Senere samme dag gennemgås en øvelse, deltagerne har forberedt sig på, som en hjemmeopgave til uddannelsen. Deltagerne er blevet bedt om at reflektere over og illustrere med tegninger og symboler på et stort stykke papir, hvilke roller deltagerne har indtaget historisk i deres liv. På kurset præsenterer deltagerne i grupper af syv personer deres tegninger overfor de øvrige seks deltagere, som gruppen så reflekterer over som en bevidnelse af fokuspersonen. Hjemmeopgaven består i at overveje de roller, som fokuspersonen har indtaget i både familie, skolen og i case-virksomheden, jf. følgende instruktionslide:

Hjemmeopgave

Rolleanalyse

Formålet med denne øvelse er at få en højere bevidsthed om din rolle, og hvordan du agerer i din lederrolle. Det får du ved at se på de roller du har fået, og de roller du har taget gennem livet

- Brug et stort stykke papir – gerne flip-over og tusch
- Visualiser din oplevelse af dig selv i de roller du har haft i dit liv
- Illustrer med en tegning/symboler hvilken rolle du havde/har
 - i den familie du voksede op i
 - i skolen (i klassen eller blandt kammerater)
 - i _____ dag

Figur 14: Tekstuddrag fra undervisningsmateriale fra intern lederuddannelse i case-virksomheden

I mine samtaler med HR-personalet spørger jeg, hvad formålet med rolleanalysen er. Og Rie fortæller mig om formålet, som er at få den enkelte leder til at reflektere over, hvilke roller han eller hun har taget i forskellige dele af sit liv for på den måde at opdage nyt omkring ens tendenser til at indtage (leder)roller. Hun siger:

“Har du f.eks. altid taget lederrollen i den lokale sportsklub? Hvilke roller indtog du i f.eks. din familie? Har du altid indtaget en form for lederroller i de sfærer, du har befundet dig i? Hvad er det ved rollen du kan lide, du er god til, er det noget, du bør tænke over? Hvis ikke, hvordan er du så havnet i lederrollen nu? Er der nogle ting, du måske bør overveje, hvis du er havnet i rollen tilfældigt? Er der et ansvar, som du bør påtage dig, som du ikke lige har tænkt over, hvis du blot har fået lederrollen ved en tilfældighed? Osv.”

Med disse spørgsmål bliver det tydeligt, at ledelse er en rolle, man må være reflekteret omkring. Og idealer om “selverkendelse” og “autenticitet” og det at kunne og ville vise noget af sit “private selv” er et ideal for “den rigtige leder” i HR’s optik.

5.5.9. Opsamling

En “rigtig leder” er meningsgivende, retningsættende, situationsdefinerende. En leder skaber indre motivation og engagement og (gen)kender medarbejderen som et privat individ, der drives af indre motivationer. Dette kan måles på bundlinjen. En leder fokuserer på sine egne styrker og optimering af sig selv i rollen som leder, lederen kender sig selv og viser sig som autentisk. Lederen opererer via autoritet og ikke gennem direktiver, i stedet bruger han eller hun strategiske greb til at lede gruppen i den retning, han eller hun ønsker. F.eks. kan lederen tage sig tid til at lytte efter en gruppe medarbejders frustrationer for derefter at forsøge at anerkende dem og koble dem til en mere produktiv retning, som lederen prioriterer. En “rigtig leder” opererer efter logikken om, at det som er bedst for virksomheden, også er det, der er bedst for lederen.

Ovenstående er et samlet uddrag af de essentielle pointer, som analysen ovenfor viser, baseret på de idealer, som HR giver udtryk for i mine interviews med dem. Man kan inddele overstående i tre hovedkategorier; a) en leder skal kunne sætte retning og give mening, b) en leder opererer via autoritet og ikke direktiver og c) en leder knytter an til sine medarbejdere for at skabe motivation. Det vil sige, at en leder primært bruger sin egen karisma og autoritet til at lede sine medarbejdere, mens der mere kortvarigt knyttes an til idéen om, at medarbejdere er nøglen til tilskrivningen af autoritet og lederkraft hos lederen.

5.6. Delkonklusion: ledelse idealiseret og individualiseret

Analysen viser således, at HR problematiserer nuværende ledelse og ledere via et fokus på, hvad de mener, ledere gør og ikke gør. HR-personalet skaber mening omkring ledelse ved at trække på ’texts’ som *direktiver*, *management*,

skrækeksempler om mangel på mening, selvværd, autentisk, kende sig selv, gennemslagskraft, asymmetri og kropsholdning (at være svær at vælte). De holder også lederens udvikling op mod 'texts' som leadership (følelser og motivation), opfølgning, konsekvens, ledelse som en disciplin, en katedralbyggerfigur, der repræsenterer ekstraordinær motivation skabt af lederen, samt forståelse af eget bidrag. Det karakteristiske ved de 'texts', som anvendes i meningsdannelsen om ledelse, er, at de i høj grad er abstrakte konstruktioner, som for eksempel management, leadership, autenticitet, selverkendelse og gennemslagskraft. Enkelte steder nævnes en mere konkret form for 'text', som opfølgning. Når disse 'texts' for meningsdannelse om ledelse primært er abstrakte konstruktioner, skaber dette en høj grad af fleksibilitet i forhold til at konstruere sin egen mening for, hvad ledelse er for en størrelse. På den måde bliver det op til den enkelte HR-person eller leder at skabe sin egen mening om, om en leders indsats er autentisk eller ej og på hvilken måde. Når ledelse ikke er mere konkret defineret end f.eks. "leadership", "management" og "autentisk", gør det de daglige vurderinger af ledes indsats i case-virksomheden, som jeg møder både i mine interviews, men også observerer fra mit skrivebord i HR-afdelingen, meget forskellig og individuel.

I analysen bliver det også tydeligt, at to dikotomier om hhv. "leadership vs. management" og "projektorienteret vs. forretningsorienteret" skaber en normativitet for, hvilke ledere der vurderes højere i interaktionsordenen end andre ledere. Det vil altså sige, hvilke ledere der anses for at være de "rigtige ledere", og hvilke der ikke gør. De to dikotomier er kompleksitetsreducerende, og derved kan vigtige nuancer eller produktive aspekter af ledelse gå tabt, når de to dikotomier som udgangspunkt anvendes til at forstå og vurdere ledere på daglig basis. Således bliver det også tydeligt, hvilken adfærd og egenskaber den "rigtige leder" udviser, baseret på den forudgående analyse. Den "rigtige leder" er *meningsgivende, skaber forståelse via authorship, skaber motivation og engagement, fokuserer på styrker*

og optimering frem for svagheder, kender sig selv og viser sig som autentisk, er bevidst om sin egen indtagelse af rollen som leder og anser virksomhedens bedste som det, der også er bedst for ham eller hende. Man kan i den sammenhæng også argumentere for, at der opstår en slags individualisering i forbindelse med en sådan forståelse af ledelse, hvor der for eksempel, jf. afsnittet “For lidt storytelling”, tales om motivation, bedre kultur, god sammenhængskraft i organisationen og motiverede medarbejdere som en direkte afledt effekt af lederens individuelle evner og indsats i forbindelse med at lede. Omvendt kan det også føres tilbage til *lederen*, hvis ovenstående aspekter ikke fungerer optimalt efter HR’s vurdering, og det bliver det ofte i mine samtaler med HR.

Om autoritet kan det del-konkluderes, at HR forstår ’autoritet’ som noget, der primært ligger hos lederen, for eksempel i kraft af lederens position i det organisatoriske hierarki. HR henviser for eksempel til, at ledelse er for præget af management og ledelse via direktiver, hvilket vidner om en forståelse af, at lederen leder via sit mandat i positionen (hvorfra autoriteten så kommer). Denne tolkning afspejler fint et koncept om formel og positionelt betinget autoritet (Weber, 1978). Men ønsket er at katalysere mere autoritet, som er attribueret på grund af lederens evne til at *give mening* og *anerkendelse* og lederens evne til at *forholde sig strategisk til medarbejderen* ift. dennes motivation, hvilket bl.a. kræver selverkendelse og kendskab til egne reaktionsmønstre hos lederen. Dette er tanker, som afspejler den ledelsesforståelse, der er repræsenteret i tilgangen “transformational leadership” (Bass et al., 2006; Burns, 2010), hvor ledelse beror på lederens karismatiske evne til at inspirere, stimulere og motivere sine medarbejdere. HR berører kort medarbejderens rolle i lederens autoritet, som også er et aspekt af “transformational leadership”, ved udsagn som at hvis ikke lederen formår at forklare, hvorfor strategiske beslutninger er truffet, så “gider de ikke følge dig”, hvilket italesættes

som et problem. Derudover viser der sig dog et klart overordnet fokus på lederen og lederens person i mine interviews med HR-personalet om ledelse.

6. Analysekapitel: Ledelse og autoritet i praksis – tidsplanen som autoritetsstabiliserende objekt

Dette analysekapitel stiller skarpt på ledelse som det udfoldes i praksis i en ganske almindelig hverdagssetting. Konteksten her er præget af kompleksitet, tværfaglighed, forskellighed og dilemmafyldte situationer. Analysen undersøger hvad der karakteriserer ledelse og autoritet i relation til ledelse i situationer hvor autoriteten er i spil.

6. Analysekapitel 2:

Indledning

Den foregående analyse peger på, hvordan idealer og forestillinger danner grundlaget for helt bestemte forestillinger om lederen som person og som leder. I dette kapitel vender vi os mod ledelse i praksis, i en kompleks organisatorisk kontekst. Således analyserer jeg i dette kapitel, hvordan interaktionen i to ledelsessituationer udfolder sig med særligt fokus på hvordan et objekt som en tidsplan får betydning for både autoritet og ledelse i situationen. Analysen her er en analyse af den praksis, som HR forsøger at målrette virksomhedens ledelsesudviklingstiltag imod.

Man kan sige, at arbejdet med at opføre et byggeri i al sin enkelthed går ud på at omsætte en byggeplan til *virkelighed*. Det er naturligvis sat på spidsen, og i komplekse byggeprocesser er “i al sin enkelthed” måske en by i Rusland. Men grundtanken er reel. Det er omsættelsen fra en *plan* til *praksis* med at anlægge og bygge, der er interessant i forhold til denne afhandlings fokus på autoritet og ledelse. Det er i spændingsfeltet mellem *planen*, der dikterer en ønsket proces, og *praksis*, som er karakteriseret ved alle dens forskellige fagfolk og det konkrete arbejde på byggepladsen, at spændinger og forskellige tolkninger af situationer opstår. Dette skaber rum for konflikter og for ledelse og autoritetsarbejde, det “arbejde”, der udøves i interaktionen, for at forsøge at opnå eller fastholde autoriteten, i situationer hvor beslutninger må tages og retningen sættes for det fremadrettede arbejde. I sådanne situationer, viser dette kapitel, kan man undersøge hvad, der karakteriserer opnåelsen af autoritet i en kompleks organisatorisk kontekst, hvis den formelle autoritet udebliver, og hvor flere ‘authorships’ om situationen er i spil. På den måde bidrager kapitlet til afhandlingens overordnede fokus på relationen mellem autoritet og ledelse.

Når jeg fokuserer undersøgelsen af autoritet på de situationer, hvor “flere authorships er i spil”, er det fordi, at det i mine observationsstudier og i analysen af det empiriske materiale blev meget tydeligt, at der i denne praksis, ofte opstår situationer, hvor flere tolkninger af en given situation er i spil. Jeg har overværet mange mødesituationer, hvor forskellige forståelser har præget samtalen på grund af forskellige faglige ståsteder i diskussionen som tilsyneladende har vanskeliggjort kommunikationen, koordineringen og ledelsen af arbejdet. I de situationer var ’autoritet’ det mest dækkende begreb, jeg kunne anvende til at beskrive, hvordan disse situationer eller konflikter blev “løst”. Oftest foregik det sådan, at folk lod hinanden vide, at de var uenige, hvorefter de hver især definerede situationen ud fra deres egen forståelse af situationen. Ofte “gik bølgerne højt”, men alligevel observerede jeg gang på gang, at situationen blev håndteret på en måde, hvor ham eller hende som ”vandt” diskussionen var ham eller hende der holdte ’autoriteten’ og så gik samtalen videre om noget andet. Når dette er tilfældet, bliver ’autoritet’ et vigtigt begreb for ledelse i praksis. Når jeg samtidig afgrænser min undersøgelse af autoritet til at foregå i en “kompleks organisatorisk kontekst”, så er det fordi, case-virkomhedens kontekst er præget af denne før-beskrivne tværfaglighed, komplekse konstellation, forskelligheder og dilemmafyldte situationer.

Når man observerer et byggeprojekt i udførelse, bliver det tydeligt at *koordinering* og *tolkningen af problemer og handlinger* sker gennem mange forskellige “lenser” og gennem forskellige faglige, interne og eksterne parter’s øjne. En almindelig organiseringsform for case-virkomheden er, at case-virkomheden er overordnet ansvarlig for udførelsen og opførelsen af et byggeri. Men for at dette kan blive udført til aftalte tid, pris og kvalitet, må case-virkomheden alliere sig med et væld af underentreprenører, samarbejdspartnere og materialeleverandører. Således har case-virkomheden altså styringsansvaret for projektet, men en stor del af leveringsansvaret er udliciteret til underentreprenører, som udfører selve opgaven i

praksis, hvilket komplicerer hverdagen. Denne organiseringsform er kompleks, og det ses ikke mindst i forbindelse med ledelse. For eksempel betyder denne organiseringsform, at en projektchef ofte ikke har det reelle ledelsesansvar for en stor del af de medarbejdere, som arbejder på projektet. Dette betyder bl.a. at lederen ikke har en reel sanktionsmulighed, hvis en underleverandør ikke lever op til sin del af aftalen. Naturligvis kan projektchefen, og case-virksomheden overordnet trække på den juridiske aftale, som er blevet indgået med en leverandør, men da projektchefen står i en situation med et stort tidspres og et økonomisk pres, er projektet samtidigt også sårbart overfor tidskrævende juridiske indsatser og afstår derfor ofte herfra, selvom der stadig føres en del sager i løbet af et år. Der opstår således en kompleks konstellation mellem ledere og de personer, der arbejder på projektet, fordi en leder ikke i samme grad som tidligere og traditionelt set har en kontrol med medarbejderens performancevurderinger, løn og muligheder for udvikling osv.

På den anden side eksisterer der en projektplan og et organisationsdiagram over byggeprojektet, som tildeler forskellige personer formelle positioner i hierarkiet, og som dermed i hvert fald officielt tildeler disse personer et vist mandat til at agere styringsenhed over et fast defineret område. Således er projektchefen daglig leder og øverste ansvarlige på byggepladsen for det overordnede projekt, mens en procesleder er ansvarlig for koordineringen omkring tid i hele byggeprocessen, og en entrepriseder har ansvaret for en bestemt entreprises leverancer (f.eks. VVS eller murer). Det formelle hierarki er således på plads på papiret, men spørgsmålet er, hvad der egentlig tilskrives autoritet i praksis? Er det det formelle hierarki, tidsplanen eller fagligheden? På den måde kan man argumentere for, at konteksten er præget af et *uklart formelt hierarki*. Underleverandørens stærke kort på hånden er, at case-virksomheden ville lide enorme (økonomiske) konsekvenser, hvis underleverandøren vælger at nedprioritere en opgave, hvis forholdene ikke passer

ham eller hende. Med dette kort på hånden kan underleverandøren få indflydelse på arbejdet og på forhandling om vilkår osv. I den forhandling spiller 'autoritet' en væsentlig rolle.

For at undersøge ledelse og autoritet i denne praksis stiller jeg følgende spørgsmål som vil guide min analyse:

Hvordan opnås autoritet til at definere situationen i interaktion og i mødesituationer, hvor forskellige authorships er i spil? Og, i relation hertil, hvilken betydning har autoritet for ledelse i interaktion?

En belysning af ovenstående spørgsmål vil bidrage til den empiriske forankring af, hvordan autoritet opstår og udfolder sig i praksis. Man kan argumentere for at denne praksis tilsyneladende er blevet mere kompleks med globaliseringen og nye organiseringsformer, end tilfældet var det, da begrebet om 'autoritet' blev introduceret i organisationslitteraturen (Barnard, 1938). Dette skaber et behov for at teoretisere om 'autoritet' og autoritetens relation til ledelse på nye måder, hvilket dette analysespørgsmål blandt andet bidrager til.

6.1. Det empiriske materiale

I dette analysekapitel bygger det empiriske materiale på observationsdata fra en af de fire større byggeprojekter, som jeg fulgte i min dataindsamling. Jeg har observeret både lederen dvs. den øverste projektchef i skurrumskontoret på byggepladsen og dennes team i styringsenheden. Det er den styringsenhed, der repræsenterer case-virksomheden ude på byggepladsen, og er dem, der holder styr på og har det overordnede ansvar for, at byggeriet skrider frem som det skal ifølge planen. Dette specifikke byggeprojekt er et større et af slagsen med en projektsum

på over et trecifret millionbeløb. Projektchefen, Mette, og hendes team, som bliver introduceret nedenfor, befinder sig i udkanten af en byggeplads i et koncernfarvet skurumskontor. Skurkontorene er sat sammen af flere skurmoduler, således at arealet tilsammen indeholder både et åbent kontorlandskab, gæstepladser i et separat kontor, tre mødelokaler, to store og et lille, en frokoststue og et lille tekøkken, samt to toiletter, hvoraf det ene er med bad.



Figur 15: Billede over skurumskontorene på byggepladsen

Projektchefen Mette og hendes team fungerer som en styringsenhed for det konkrete arbejde med at opføre byggeriet ude på byggepladsen. Det er deres ansvar at sikre, at tidsplanen bliver til en konkret praksis, som bliver til et konkret byggeri, der overholder både tidsfrister, økonomiske rammer og faste reglementer for sikkerhed og kvalitet. Styringsenheden har kontakten til de sjak, som arbejder på byggepladsen. Ligesom de har kontakten til en stor del af de leverandører, som leverer materialer til byggeriet og kontakten til relevante afdelinger “hjemme” i case-virksomhedens hovedkontor. Herudover har Mette i kraft af sin position som projektchef ansvaret for diverse afrapporteringer omkring projektet til både kunden

og hovedkontoret. De har også ansvaret for kontakten til bygherren, som har bestilt byggeriet, generelt igennem hele fasen, samt for en intern styregruppe for projektet, som overværer projektet i dets forskellige faser og besigtiger byggeriet og de afrapporterede tal løbende i processen. Projektet, som på dette tidspunkt skal stå færdigt indenfor et år, befinder sig i eksekveringsfasen, hvilket betyder at Mettes team i høj grad indgår i dialog og koordinering med de arbejdende sjak fra pladsen. Dette giver rig mulighed for at observere situationer, hvor ledelse kan opstå.

Et særligt kendetegn ved dette byggeprojekt er, at projektet tidligt i planlægningsfasen har haft store udfordringer. Således har fejl i økonomiske beregninger i den indledende fase betydet en væsentlig lavere dækningsgrad (fortjeneste) på projektet end først antaget. Dvs. et lavere overskud for case-virksomheden. En større udskiftning i styringsenheden er blevet foretaget, hvilket både er i en naturlig forlængelse af projektets udvikling, hvor projektet går ind i nye faser, men også en konsekvens af de udfordringer, projektet er stillet overfor. De personer som indgår i teamet, mens jeg observerer dem og deres chef, er kommet til *efter* projektets tilbuds- og planlægningsfase. De er kommet dertil med et narrativ fra case-virksomhedens hovedkontor om, at de er sat på opgaven for at færdiggøre projektet til tiden og mindske tab på ansvarlig vis i det omfang, det overhovedet kan lade sig gøre. Derfor hviler der et pres på lederen og projektteamets skuldre om at sikre en tilfreds bygherre og mindske tab for virksomheden. Samtidigt har projektet topledelsens bevågenhed internt i virksomheden, hvilket betyder at styringsenheden løbende afholder besigtigelser, hvor den øverste ledelse inklusiv den administrerende direktør deltager og lader sig opdatere på projektets forløb, hvilket jeg kan fornemme intensiverer fornemmelsen af dette pres.

6.2. Introduktion til formandsmøder og procesmøder

Nedenfor analyseres uddrag fra henholdsvis et formandsmøde og et internt procesmøde. På disse møder samles projektteamet med de formænd, der aktuelt arbejder på byggepladsen (som er tilfældet til et formandsmøde) eller med sig selv (som er tilfældet i et procesmøde), for at koordinere arbejdet for de kommende uger og finde løsninger på eventuelle konflikter og udfordringer. Uddragene, som præsenteres mere indgående nedenfor, er udvalgt fordi deltagerne på møderne giver udtryk for forskellige tolkninger af situationen. Og dette giver anledning til en forhandling og skaber rum for ledelse og sætter autoriteten in situ til forhandling. Det er situationer som disse, som jeg ofte har overværet i mine feltstudier, og som jeg derfor har erfaret er karakteristiske ved den ganske almindelige hverdagsinteraktion i denne kontekst. Ved at analysere nedenstående data kan jeg empirisk belyse, at et aspekt som autoritet har betydning for ledelse i denne kontekst, og hvordan denne autoritet konstitueres og udfoldes i interaktionen i situationer præget af dette uklare formelle autoritetshierarki. Det bliver nemlig i høj grad tydeligt, at autoriteten i sådanne situationer ikke er givet i interaktionen via det formelle autoritetshierarki. I stedet skal autoriteten konstitueres, forhandles og anerkendes i interaktionen, hvilket nedenstående datauddrag er rigtig gode eksempler på.

6.2.1. Et formandsmøde

Til de ugentlige formandsmøder, som foregår hver mandag og hver torsdag, mødes alle formænd fra de sjak som aktuelt arbejder på byggepladsen med hinanden og med proceslederen og en sikkerhedskoordinator fra case-virksomhedens projektteam. De mødes for at koordinere arbejdet i de kommende 3-5 uger, og for at finde en løsning på eventuelle konflikter og udfordringer. Mødet præsenteres for

mig af en af projektteamets medarbejdere, som en måde at “forsøge at være lidt proaktive på, i stedet for at vi altid bare skal gå rundt og slå hinanden oveni hovederne, ude på pladsen, fordi vi har problemer eller ikke kan komme til at arbejde, osv.”, (citat fra uformel snak i tekøkkenet med medarbejder fra Mettes projektteam). På mødet koordineres der f.eks. omkring materialeleverancer, og hvor indkomne materialer kan og må placeres på byggepladsen ift. overholdelse af gældende reglementer om sikkerhed, rette opbevaring af materialet, og mulighed for at sjakkene kan komme til i deres arbejde og ikke skal gøre ophold i arbejdet på grund af pladsmangel, hvilket er en reel udfordring, når der arbejdes rundt omkring på hele byggepladsen.

Til stede på formandsmødet den 22. maj 2017 er nedenstående:

Procesleder (Poul): Ansat i case-virksomheden. Under projektchefen (Mettes) formelle ledelse. Ansvarlig for opdateret tidsplan og overblik både planlagt proces og faktisk stade på byggeriet. Har overblik over de processuelle konsekvenser af den koordinering, der sker på formandsmøderne og øvrige interne møder.

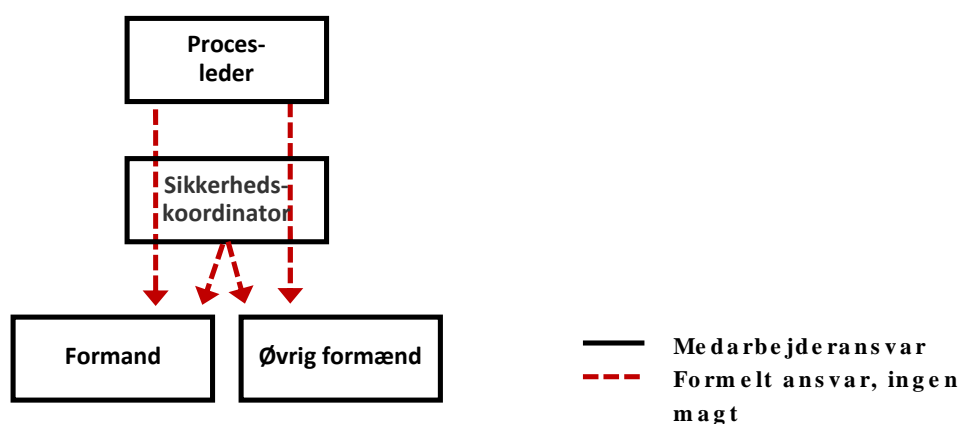
Sikkerhedskoordinator og mødeleder (Bo): Ansat i case-virksomheden. Under projektchefen (Mettes) formelle ledelse. Ansvarlig for at gældende reglementer om sikkerhed og arbejdsmiljø overholdes. Har derfor bl.a. overblik over, hvor materialeleverancer kan stå for ikke at skabe brud på f.eks. sikkerhedsreglement om afspærring. Skal varer f.eks. “kranes ind”, kræver det afspærring af et større område, som ikke kan ske, hvis der er afsat materialer lige netop der.

Formand (Jens-Peter): Ekstern part. Formand for et sjak på byggepladsen fra underleverandør. Formanden koordinerer arbejdet med sit sjak på

byggepladsen og står for koordineringen med de øvrige sjak og kommunikationen med case-virksomhedens styringsenhed.

Øvrige formænd: Tilstede er der også fem andre formænd fra andre underleverandører, som har samme funktion som Jens-Peter, men som fylder mindre i det udvalgte datauddrag.

Autoritetskonstellation

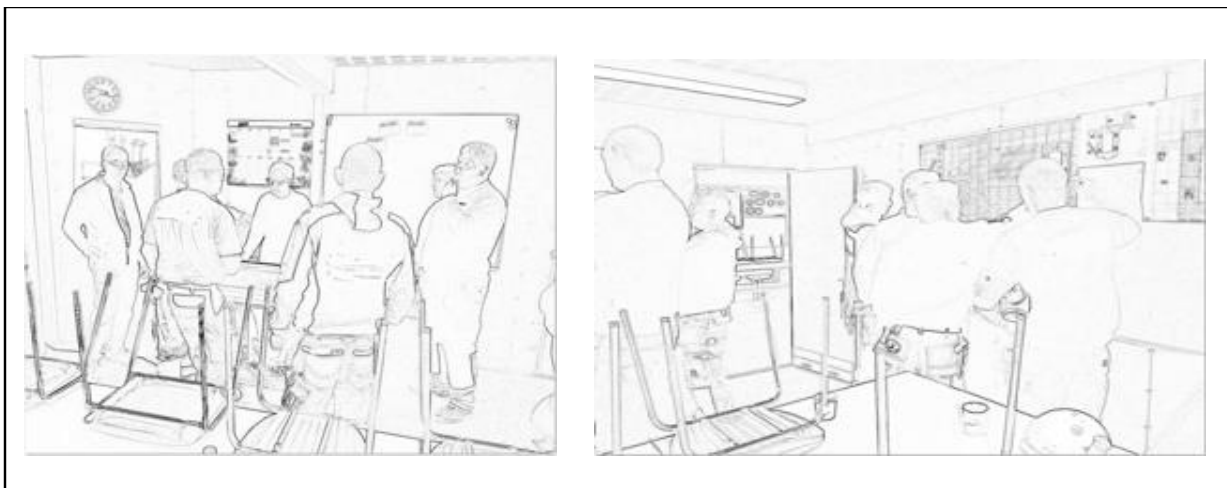


Figur 16: Illustration af den formelle autoritetskonstellation til et formandsmøde

Nedenstående beskrivelse er baseret på mine observationsnoter fra formandsmødet den 22. maj, og giver et indtryk af, hvordan et formandsmøde foregår:

Med firmalogo på ryggen, sikkerhedshjelm og mudrede sikkerhedssko er de fleste trådt ind ad døren. De har smalltalket lidt med hinanden, spurgt ind til leverancer og færdiggørelser af specifikke opgaver og dernæst stillet sig hen til bordet, da mødestyreren (Bo) også tog sin plads dér. Med armene over kors eller afslappende placeret i bukselommen på arbejdstøjet følger de koncentreret med i, hvad der foregår på pladsen i den pågældende uge. Hvis ikke de har gang i en bilateral koordinering med en sidemand. Jeg står i udkanten af kredsen og noterer i min

notesbog, som de andre tilsyneladende hurtigt har vænnet sig til. I hvert fald er det ikke noget, de kommenterer overhovedet i dette møde. Formændene skiftes til at skitsere på tegningen, hvor de vil være på pladsen i løbet af ugen, samt hvor de vil stille eventuelle materialeleverancer. Den rækkefølge, hvori formændene træder frem og indtegner deres placering på kortet, er typisk en reproduktion af rækkefølgen fra tidsplanen, og det indikeres af mødestyreren, hvem der skal træde frem og indtegne sin placering på tegningen. Processen med at indtegne sjakkens placering har til formål at indikere de steder eller tidspunkter, hvor udfordringer kan opstå pga. pladsmangel, tørringshensyn i forhold til beton eller maling, eller hvor sikkerhedsmæssige udfordringer kan opstå osv.



Figur 17: Billeder fra observationer af et formandsmøde

Selvom formændene står samlet om en tegning over pladsen, spiller tidsplanen en væsentlig rolle. Et aspekt som jeg også har bemærket ved tidligere møder og interaktion. F.eks. er hele ideen med, at formændene indtegner deres placering, at løse udfordringer og pladsmangel proaktivt, så det ikke påvirker fremdriften i tidsplanen negativt. På den måde er tidsplanen til stede som et slags baggrundstæppe, hvor beslutninger tages op imod. Tidsplanen er heller ikke

fremmed for formændene. De bruger planen til at orientere sig efter, når de koordinerer med hinanden. For eksempel som på billedet til højre, som jeg tog til mødet, hvor formændene bilateralt bruger en forstørret tidsplan, der hænger på en tavle bag dem, til at koordinere deres aktiviteter i praksis. De er dog først gået derhen, efter de har indtegnet deres placering på tegningen.

6.2.2. Procesmøde

På et procesmøde gennemgår proceslederen, hvis rolle introduceres nedenfor, tidsplanen og bliver opdateret af de forskellige fagansvarlige (enterprise-ledere, se nedenfor) på, hvordan det aktuelle stade på byggeriet er ude på pladsen. For at holde et overblik over hvordan byggeprojektet skrider frem ift. tidsplanen, afholdes dette møde minimum én gang om ugen. Er der for eksempel forsinkelser på leverancer af materialer, eller er der et sjak, som er kommet bagud, måske på grund af vejret, så kan dette give problemer for de kommende sjak, som afventer at det første sjak bliver færdige, så det næste sjak kan rykke ind og gøre deres arbejde. På den måde er gensidige afhængigheder et grundvilkår for byggeprojekter, og det er derfor i særdeleshed vigtigt for proceslederen at holde sig opdateret på det aktuelle stade og hele tiden holde sig informeret om, om forsinkede leverancer skaber problemer for kommende sjak, der må planlægge anderledes. Det er også på procesmødet at enterprise-lederne vender udfordringer, eventuelle forsinkelser og konflikter med hinanden. Her koordinerer de, lufter ideer og tanker og aftaler med hinanden, hvordan de vil “gå til” sjakkene derude på byggepladsen for at fremstå som en harmonisk og fælles gruppe, der er enige om fremgangsmåden ift. byggeprojektet.

Mødet foregår helt konkret og på et overordnet plan sådan, at proceslederen gennemgår de dele af tidsplanen, som skal effektueres inden for de kommende uger. Og den ansvarlige fagleder, som her kaldes en enterprise-leder, bidrager med en

status på det aktuelle stade for lige netop dette område. Det introduceres nedenfor, hvem der er tilstede på det møde, som jeg analyserer data fra i dette kapitel.

Tilstede på procesmødet den 17. maj 2016 er nedenstående:

Procesleder (Poul): Ansat i case-virksomheden. Under projektchefen (Mettes) formelle ledelse. Ansvarlig for opdateret tidsplan og overblik både planlagt proces og faktisk stade på byggeriet. Har overblik over de processuelle konsekvenser af den koordinering, der sker på formandsmøderne og øvrige interne møder. Mødeleder ved dette møde.

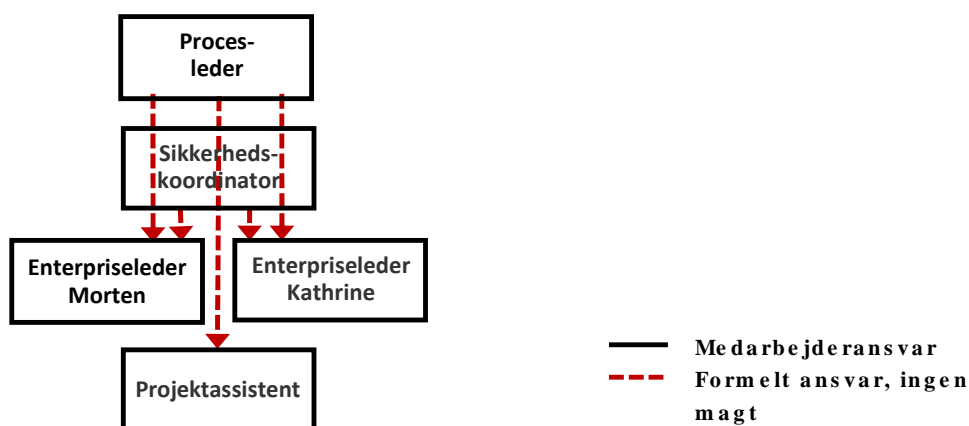
Enterpriseleder (Morten & Kathrine): Ansat i case-virksomheden. Under daglig ledelse af Mette, men med formel leder på hovedkontoret. Ansvarlig for at et fagligt enterprise (sjak på pladsen) leverer ifølge kontrakt. Faglige enterpriser er ofte underleverandører dvs. eksterne partnere i projektet. Enterprise-leder (EL) er kontaktpunkt mellem formænd på pladsen og styringsenheden indadtil hos case-virksomheden. De sikrer a) overholdelse af kvalitet, tid og økonomi på byggepladsen, b) at leverandører af materialer overholder tid og kvalitet. En enterprise-leder anses typisk som værende placeret ret lavt i det organisatoriske hierarki i f.eks. et projektteam, men det er væsentligt at holde sig for øje at enterprise-ledere kan være ansvarlige for fag-enterpriser på to cifrede millionbeløb, og deres arbejde ift. at sikre overholdelse af leverancer, økonomi og kvalitet er i høj grad et betydningsfuldt arbejde ift. det samlede projekt.

Sikkerhedskoordinator (Bo): Ansat i case-virksomheden. Under projektchefen (Mettes) formelle ledelse. Ansvarlig for at gældende regler om sikkerhed og arbejdsmiljø overholdes. Har derfor bl.a. overblik over hvor materialeleverancer kan stå for ikke at skabe brud på f.eks. sikkerhedsreglement om afspærring. Skal være for eksempel "kranes ind",

kræver det afspærring af større område, som ikke kan ske, hvis der er afsat materialer lige netop der.

Projektassistent (Signe): Ansat i case-virksomheden og en del af projektchefens team. Projektassistenten assisterer bl.a. proceslederen i opdateringen af tidsplanen og hjælper til med ad hoc-opgaver vedrørende projektøkonomi, leveranceaftaler fra leverandører osv.

Autoritetskonstellation



Figur 18: Illustration af den formelle autoritetskonstellation til et procesmøde

Følgende beskrivelse af et procesmøde den 17. maj 2016 kl. 8.30 er baseret på mine observationer og observationsnotersamt på optagelser fra mødet på min diktafon.

Jeg træder ind i mødelokalet og sætter mig ned på en mørk plastikstol med stålben for enden af det lange bord. Enterprise-lederne kommer dryssende ind lidt efter lidt. De smalltalker med hinanden, gør lidt grin med hinandens ansvarsområder og

spørger f.eks. drillende om de "snart er færdige med at gøre deres arbejde". På diktafonen kan man høre, at proceslederen (Poul) siger til en sidemand, at han: "har hørt en fugl synge om, at hende der Mette (projektchefen) havde tænkt sig at deltage i dag", og en sidemand, som er enterprise-leder, svarer brovent at: "så må hun sgu da lære at passe tiden".

Nu er 14 enterprise-ledere til stede i mødelokalet. Alle sidder ved det lange bord, og foran dem har de et A3-ark med selve "procesplanen" for de kommende fem uger. De kalder tidsplanen for både tidsplan og procesplan alt efter, hvad de har fokus på: tid eller proces). "Gipsvægge. 2. sal!", siger proceslederen (Poul) nærmest råbende for at skære igennem den indledende smalltalk. Og en enterprise-leder responderer: "bagud". "Ja, det er jeg sgu godt klar over, hvornår er I på planen?" spørger Poul. I mine noter skriver jeg: "Processen gennemgås ud fra en plan, som de alle har liggende foran sig". Og "De fleste læner deres ansigter ned i deres hånd, som de støtter på bordet, mens de kigger ned. Der er ret stille i rummet". Det vidner om, at tidsplanen faktisk bruges som udgangspunkt for mødet og ikke blot indgår som en neutral artefakt. Den detalje, at de kigger ned i planen, indikerer på en meget direkte måde, at planen er noget man orienterer sig efter i interaktionen. (Baseret på observationsnoter, fra procesmøde d. 17.05.2017).

Forud for dette møde har en projektleder beskrevet denne slags møder for mig og deres værdi i hans optik. Det gjorde han under et møde, som hen mod mødets afslutning endte med at udvikle sig til et slags uformelt interview om disse procesmøder, som jeg optog på min diktafon:

"Vi har en fælles dialog, omkring hvordan vi løser tingene. Vi har et tidsplanmøde alene internt, som også er med til at [vi] snakker om tingene. Vi hjælper hinanden med at løse tingene. Og kan jeg komme til og hænge radiatorer op, og så skal maleren gøre et eller andet og... det

ligger der også noget økonomi i, og jamen det giver mening for projektet, så gør man det”, (uformelt interview med projektleder, diktafon, d. 01.04.2017).

Projektlederen er ikke til stede i det specifikke datauddrag, som analyseres nedenfor, men jeg har ved en del andre lejligheder observeret procesmøder, hvor projektlederen er med, og han er derfor helt opdateret på hvordan møderne foregår, og hvad han mener, de bidrager med af værdi for dem. Hans beskrivelse indfanger meget fint den oplevelse, jeg får af procesmøderne. Nemlig at der i deres koordinering med hinanden opstår små øjeblikke, hvor forskellige tolkninger skaber rum for et aktivt authorship af situationen. Et authorship som har gyldighed helt ned på dette mikrolokale niveau, som procesmødet er et udtryk for. Små øjeblikke hvor en bestemt definition af situationen har en afgørende betydning for den praksis, som efterfølgende finder sted ude på byggepladsen. Som f.eks. om en enterprise kan få lov at hænge radiatorer op, og maleren, som skulle have arbejdet på væggen i det tidsrum, så kan gøre noget andet imens. Alt sammen for at få tidsplanen til at gå op i sidste ende.

6.3. Del-Analyse: Tidsplanens betydning

Herunder analyseres en situation til et formandsmøde, hvor der forhandles om, hvilken betydning tidsplanen skal have i deres samarbejde og dermed også hvor meget eller hvor lidt autoritet, den bør tilskrives. På den ene side ønsker mødestyreren (Bo) og proceslederen (Poul) at tidsplanen tilgås som et fælles udgangspunkt for alles forståelse- og koordinering af samarbejdet. De er begge ansat i case-virksomhedens styringsenhed på byggeprojektet (projektchefens team). Samtidig føler en formand fra byggepladsen (Jens-Peter) sig tydeligt presset af tidsplanen og ønsker at så tvivl om, hvor hensigtsmæssig, den er i forhold til deres

koordinering af arbejdet ude på pladsen. Der opstår således en forhandling om tidsplanens betydning i situationen, og om hvorvidt tidsplanen kan understøtte nogens autoritet til at definere situationen. Det bliver tydeligt, hvordan tidsplanen anvendes, i interaktionen, som et helt centralt objekt for meningsdannelsen in-situ. Denne analyse har indledende været udført i en åbent-undersøgende form, hvor tidsplanens betydning stod lysende klart. Dog har jeg i denne analyse, som er inddraget i afhandlingen, valgt også at inkludere en mere fast foranket autoritetsforståelse med 'formel autoritet', som bygger på legal-rational authority (Weber, 1978). Dette bidrager til en nuancering af det autoritetsarbejde, der foregår i interaktionen, og er således et relevant begreb at inddrage i en sådan analyse.

Datasekvens – et formandsmøde den 22. maj 2017

De fem formænd, mødestyreren og proceslederen står samlet rundt om en skitse over byggepladsen og skiftes til at markere hvor på byggepladsen, de seks sjak vil opholde sig i den kommende uge. Mødestyreren bruger skitsen som et udgangspunkt for struktureringen af indhold på mødet. Under denne praksis opstår spørgsmål og tvivl, som diskuteres, efterhånden som de opstår i interaktionen. Til transskriptionen er anvendt følgende transskriptionskoder:

Transskriptionskoder

(pause i x antal sekunder)	markerer pauser og pausens længde
...	markerer stilhed
[]	indrammer en forklaring
()	indrammer beskrivelser af stemning, tonelejde, kropssprog etc.

Figur 8: Overblik over transskriptionskoder anvendt til transskribering

Datasekvens A:

- A.1 Formand (Jens-Peter): *Jamen så skal vi jo vente, jo. Så skal vi lade være med at stille stillads op, jo*
- A.2 Mødestyrer (Bo): *Nej (siges prompte)... det synes jeg ikke*
(Bo banker let med sin knyttede hænder på bordkanten. Han har en kuglepen i den ene hånd, som han slår let ind mod bordet)
- A.3 Formand (Jens-Peter): *Nå*
(Pause i 4.7 sekunder)
- A.4 Mødestyrer (Bo): *(Bo kigger stadig på tegningen. Hans øjne bevæger sig rundt på tegningen. Jens-Peters blik er stift rettet mod Bo). Du skal bare skynde dig at blive færdig (Jens-Peter stirrer stadigvæk på Bo med løftede øjenbryn, som om han afventer en yderligere respons)*
(Pause i 1.8 sekunder)
- A.5 Formand (Jens-Peter): *Ja, det er ét stort kapløb det her jo*
- A.6 Øvrig formand: *(ler) Ja, det kan du sige*
- A.7 Formand (Jens-Peter): *(lyder vred) Det her det er ikke en tidsplan (peger kort på tegningen)*
- A.8 Mødestyrer (Bo): *Er det et kapløb?*
- A.9 Formand (Jens-Peter): *Det er simpelthen en, øh*
(Pause i 1.5 sekunder)
- A.10 Formand (Jens-Peter): *Ja, jeg ved ikke, hvad det hedder*
- A.11 Proceslederen (Poul): *(Rejser sig langsomt fra vindueskarm, virker irriteret og sukker dybt) Det er fælles for os alle sammen*

- A.12 Formand (Jens-Peter): *Det er sådan et... racerløb*
- A.13 Mødestyrer (Bo): *Jens-Peter, Jens-Peter, husk nu, vi er i samme båd*
(Pause i 1.1 sekunder)
- A.14 Formand (Jens-Peter): *Joh, men (siger Jens-Peter, høfligt afvisende)*
(Pause i 3.5 sekunder)
- A.15 Proceslederen (Poul): *Ah, der er sgu ikke nogen, der har det nemmere (indikerer med sit toneleje, at Jens-Peters udlægning af situationen afvises af Poul)*
- A.16 Formand (Jens-Peter): *Joh... Jeg tror ikke, der er nogen, der har det lige så svært som os, (viser et nervøst og afventende udtryk overfor de øvrige formænd)*
- A. 17 Øvrige formænd *(Latter blandt de øvrige formænd)*
- A.18 Anden formand: *Dem der kommer efter dig*
- A.19 Anden formand 2: *(Latter) Det bliver en lang uge, hva' formand (latter fortsætter)*

6.3.1. Autoriteten med både formelle og mindre formelle aspekter

Nedenfor gennemgås det udvalgte datauddrag sekventielt og analyseres for træk i interaktionen, som kan vise noget om autoritet eller ledelse i situationen. I den indledende sekvens viser det sig tydeligt, hvordan mødelederen Bo interagerer med tidsplanen som en slags rekvisit til at fremstille sig selv som en person med autoriteten til at bestemme over formanden Jens-Peter. Faktisk bestemmer han så meget, hvis "akten" accepteres, at han kan afvise formandens forslag om at imødekomme en anden formands forespørgsel om, hvornår han kan komme til at

krane materialer ind i det område, hvor Jens-Peter har tænkt sig at stille stillads op i denne specifikke uge.

A.1 Formand (Jens-Peter) *Jamen så skal vi jo vente jo. Så skal vi lade være med at stille stillads op, jo*

A.2 Mødestyrer (Bo): *Nej (siges prompte... det synes jeg ikke (Bo banker let med sin knyttede hænder på bordkanten. Han har en kuglepen i den ene hånd, som slår let ind mod bordet)*

A.3 Formand (Jens-Peter): *Nå*
(Pause i 4.7 sekunder).

A.4 Mødestyrer (Bo): *(Bo kigger stadig på tegningen. Hans øjne bevæger sig rundt på tegningen. Jens-Peters blik er stift rettet mod Bo). Du skal bare skynde dig at blive færdig (Jens-Peter stirrer stadigvæk på Bo, med løftede øjenbryn, og som om han afventer en yderligere respons)*

(Pause i 1.8 sekunder)

Jeg deltager på mødet som observatør og står iblandt de deltagende formænd med min sorte notesblok i hånden. Jeg bruger dog sjældent bogen til noget, for jeg kan mærke at de øvrige formænd bliver opmærksomme på, at jeg skriver. Jeg ønsker ikke at henlede for megen opmærksomhed på min tilstedeværelse og lader derfor min diktafon være tændt under hele mødet i stedet. Diktafonen er de blevet

introduceret til i begyndelsen af mødet. Jeg skriver som hovedregel mine noter ned i blokken bagefter.

På dette tidspunkt i interaktionen svarer formanden (Jens-Peter) imødekommende på en anden formands forespørgsel om, hvornår han kan komme til at krane materialer ind, der hvor Jens-Peters sjak spærrer det hele med et stort stillads. Jens-Peter foreslår at vente med at stille et stillads op, hvilket i praksis betyder at 1) han undgår at forsinke det efterfølgende sjak, fordi de godt kan komme til med deres materialer, men 2) han øger risikoen for selv at blive forsinket. Men mødestyreren Bo afslår løsningen blankt: "Nej..det synes jeg ikk". Der kommer ingen yderligere forklaring, og Jens-Peter responderer på Bos udmelding med et "nå". Der opstår en lang tavshed på 4.7 sekunder. Mødestyreren Bo kigger ned og orienterer sig i tegningen. Formandens blik er rettet mod Bo. Der er stille i lokalet lige indtil mødestyreren Bo igen siger noget, mens han holder blikket klæbet til tegningen over pladsen: "Du skal bare skynde dig at blive færdig" (A.4). Når Bo holder sit blik fast på tegningen og ser ud som om, han orienterer sig i den (hans øjne bevæger sig rundt på tegningen), signalerer han også, at han henter sin begrundelse for sin afvisning af formandens forslag i tegningen (og den bagvedliggende tidsplan, jf. introduktionen til mødeforamen ovenfor). Han bruger så at sige tegningen som en rekvisit, der skal overbevise "publikum" om, at han er den rette person at autorisere til at tage denne slags beslutninger ifølge Bruce Lincolns terminologi om autoriteten (Lincoln, 1994). Formandens blik er stift rettet mod Bo, og han ser afventende på ham. Der er helt stille, og jeg fornemmer en spænding i lokalet i interaktionen mellem de to.

I relation til interaktionsordenen er det tydeligt, at mødestyreren forstår sig selv som højere i interaktionsordenen her end formanden. Mødestyreren mener, at han må definere situationen, og at det er hans authorship, man retter sig efter. Men det er samtidig bemærkelsesværdigt, at mødestyreren Bo ikke kigger på formanden, mens

han afviser hans forslag. Selvom formanden i, hvad der i hvert fald føles som lang tid, kigger på Bo. I stedet er det som om, han bruger tegningen til at vise formanden, at han bør “skynde sig at blive færdig” jf. tegningen/tidsplanen. Det er altså ikke mødestyrerens *egen* vilje, at han må afvise formandens forslag, men tegningen (og den bagvedliggende tidsplan) som gør at Bo må afvise forslaget. Mens han samtidig siger det lidt kontant: “du skal bare skynde dig at blive færdig!”. Dette kan også ses som et udtryk for, at mødestyreren vakler lidt mellem at bruge sit formelle mandat til at træffe en beslutning, fordi han har mandatet til det og alligevel ikke helt at ville det, og han derfor trækker på en rekvisit for at blive autoriseret af de andre til dog at drage denne konklusion, som de så kan rette sig efter.

Dette er også et eksempel på den komplekse kontekst, de interagerende parter befinder sig i. Formelt set er mødestyreren Bo placeret højere i organisationsdiagrammet for byggeprojektet og kan som ordregivende kunde stille krav til formanden, som kommer fra en underentreprenør. Men selvom mødestyreren har det formelle mandat til at tage beslutninger, så har formanden alligevel en del indflydelse på situationen af flere årsager. For det første fordi han er fagligt leveringsdygtig, i både hvordan man udfører det praktiske arbejde, som er nødvendigt for case-virksomheden, for at kunne levere et færdigt byggeri til tiden og til aftalte økonomi. Og for det andet fordi processerne i projektet er dynamiske. De fælles afhængigheder sjakkene imellem, som sikrer, at ét sjak kan udføre sit arbejde, mens et andet gør noget andet, gør, at tidsplaner bliver forskudte og ændret på løbende. Dette er noget som mødestyreren og proceslederen både a) vil forsøge at reducere i omfang, så vidt muligt og b) en præmis der gør, at mødestyreren har brug for formandens fleksibilitet. Jens-Peter ville sagtens kunne indstille arbejdet eller nedprioritere opgaven under henvisning til, at sjakket er blevet forsinket på grund af andre sjak eller for sene materialeleverancer, som case-virksomheden har sørget for. Og dermed falmer effekten måske af den formelle, strukturelt-betingede

autoritet, hvis formanden ikke er enig. Et sådant scenarie ville koste byggeprojektet dyrt i både tid og penge, og mødestyreren vil derfor gøre meget for at undgå, at en sådan situation opstår. Dette er et praktisk eksempel på en situation der, som jeg indledningsvist i afhandlingen beskriver, indeholder både det formelle, strukturelle aspekt af autoritet, men også det mere uhåndgribelige og mindre formelle aspekt af autoritet.

6.3.2. Tidsplanen udfordres som autoritetsrekvisit

Men tegningen, som mødestyreren tilstedegør, godtages ikke som et autoritetsunderstøttende objekt af formanden. I stedet udfordrer han tidsplanen og mødestyrerens brug af planen til at definere situationen. På den måde udfordrer han også mødestyrerens autoritet i situationen i interaktionen mellem dem. Han siger:

A.5 Formand (Jens-Peter): *Ja, det er ét stort kapløb det her jo*

A.6 Øvrig formand: *(ler) Ja, det kan du sige*

A.7 Formand (Jens-Peter): *(lyder vred) Det her det er ikke en tidsplan (peger kort på tegningen)*

Jens-Peter peger på tegningen, men benævner den som “tidsplan”, hvilket understøtter argumentet om, at tegningen og tidsplanen er tæt forbundet til hinanden i de deltagendes forståelse af tegningen. På den måde er det tydeligt, at tidsplanen er noget de interagerende parter orienterer sig efter i deres interaktion med hinanden. Men samtidig redefinerer formanden Jens-Peter tidsplanen som “ét stort kapløb”.

A.7 Formand (Jens-Peter): *(Lyder vred) Det her det er ikke en tidsplan (peger kort på tegningen)*

A.8 Mødestyrer (Bo): *Er det et kapløb?*

- A.9 Formand (Jens-Peter): *Det er simpelthen en, øh*
(Pause i 1.5 sekunder)
- A.10 Formand (Jens-Peter): *Ja, jeg ved ikke, hvad det hedder*
- A.11 Proceslederen (Poul): *(Rejser sig langsomt fra vindueskarm, virker irriteret og sukker dybt) Det er fælles for os alle sammen*
- A.12 Formand (Jens-Peter): *Det er sådan et ... racerløb!*

Formanden står med fronten mod Bo, som står på den anden side af bordet. Jens-Peter peger på tidsplanen og derefter over på mødestyreren, som for at vise, at han henvender sig direkte til ham. Jens-Peters stemmeføring ændrer sig, og han lyder vred, mens han søger efter ordene: “Det er simpelthen en øh.. ja, jeg ved ikk’, hvad det hedder.. Det er sådan et racerløb!”. Dette er en direkte udfordring af mødestyrerens definition af situationen, som én hvor man orienterer sig efter tidsplanen som et fælles udgangspunkt. Og som en situation hvor mødestyreren derved bliver tilskrevet autoriteten til at definere hvordan og hvornår, formanden skal udføre sit arbejde, med en henvisning til tidsplanen og tegningen. Det bliver dermed også en udfordring af mødestyrerens autoritet i situationen. Denne sekvens er et tydeligt eksempel på, hvordan brugen af den formelle autoritet ikke er et gennemgående træk for den almindelige interaktion på byggeprojektet. Det er ikke vanligt, at en mødestyrer gør sig synlig i interaktionen, primært, via sit formelle mandat. For eksempel viser denne situation hvordan mødestyreren i denne situation er afhængig af underentreprenørens knowhow og mandskab og at autoriteten derved kommer til forhandling.

6.3.3. Mødestyrer skifter taktik og understreger tidsplans betydning

Midt i formandens udfordring af Bos authorship om tidsplanen, sker der noget, som ændrer den sociale orden i interaktionen. Mødestyreren imødekommer i første instans formandens forsøg på at skabe en alternativ fortælling om tidsplanen med et spørgsmål: “”Er det et kapløb?”, hvilket giver formanden en anledning til at fortsætte sin alternative fortælling. Bo kigger endnu engang ned i tidsplanen og ser koncentreret ud, mens en anden formand bekræftende ler og siger; “Ja, det kan du sige”. På nuværende tidspunkt har Jens-Peter tilbudt en alternativ forståelse af tidsplanen, og én af de øvrige formænd bakker ham op. Accepteres denne fortælling om tidsplanen, som én der installerer et kapløb snarere end et fælles udgangspunkt for de (sam)arbejdende parter, så vil dette få en konsekvens for mødestyrerens autoritet in situ. Dette argument understøttes af, at mødestyreren bl.a. forsøger at hente sin autoritet in situ ved at interagere med tidsplanen som en rekvisit i hans akt over for det publikum, som skal anerkende ham som indehaver af autoriteten. Men i kølvandet på Bos imødekommende respons indtræffer en *ny* respons (i linje A.11) nu fra proceslederen (Poul). Poul har formelt set mandatet til at bestemme over både mødestyreren og formanden. Men i stedet for at afbryde for at bidrage med en klar beslutning om, hvordan arbejdet skal tilgås, så appellerer også Poul til tidsplanen og til denne som et grundlag for et fællesskab.

A.11 Proceslederen (Poul): *(Rejser sig langsomt fra vindueskarm, virker irriteret og sukker dybt) Det er fælles for os alle sammen*

A.12 Formand (Jens-Peter): *Det er sådan et... racerløb*

- A.13 Mødestyrer (Bo): *Jens-Peter, Jens-Peter, husk nu, vi er i samme båd*
(Pause i 1.1 sekunder)
- A.14 Formand (Jens-Peter): *Joh, men (siger Jens-Peter, høfligt afvisende)*
(Pause i 3.5 sekunder)
- A.15 Proceslederen (Poul): *Ah, der er sgu ikke nogen, der har det nemmere (indikerer med sit toneleje, at Jens-Peters udlægning af situationen afvises af Poul)*

Med Pouls appel til fællesskab og til formandens ønske om at indgå og tilpasse sig dette, gør heller ikke Poul brug af det formelle mandat til at træffe beslutninger. I stedet forbliver hans bidrag ved et irriteret udbrud om, at det er fælles for dem alle sammen, og at der ikke er nogen, der har det nemmere end andre, og derved heller ikke nogen, der har det sværere end andre. Dermed afviser Poul formandens udfordring af tidsplanen og af mødestyrerens autoritet, og han afviser med samme udsagn at forholde sig til formandens frustrationer. Hvis man kan sige, at Poul gør brug af sit formelle mandat, så fremkommer det ved brug af hans kropssprog og irriterede respons på formandens udfordring af tidsplanen. Det fremgår tydeligt af Pouls verbale og nonverbale kommunikation, at han er utilfreds med situationen. Men han “skærer heller ikke igennem” med en beslutning om organiseringen af arbejdet, som han ellers har mandat til at gøre. Dette minder lidt om mødestyrerens måde at håndtere den formelle autoritet på, at den kommer til udtryk på en lidt kontant måde i interaktionen (se f.eks. linje A.4).

Proceslederens indblanding i situationen gør noget ved Bo, som nu skifter taktik. Fra at have været imødekommende over for formandens udmelding om, at tidsplanen er et kapløb, responderer mødestyreren nu ud fra Pouls definition af

situationen, som én hvor tidsplanen dikterer deres vilkår. Og hvor vilkårene, som tidsplanen dikterer, i øvrigt er fælles for dem alle sammen, og som de selv må lære at håndtere. Bos kovending gøres eksplicit i linje A.13, hvor han siger: “Jens-Peter.. Jens-Peter, husk nu, vi er i samme båd”. Bo står overfor to stærke tolkninger af situationen: Én hvor tidsplanen bør revideres og én, hvor tidsplanen er så grundlæggende, at den ikke kan laves om. På den måde bliver sekvensen et godt eksempel, der tydeligt viser hvordan authorship og ledelse hænger sammen. Accepteres det ene authorship af fællesskabet som et fælles udgangspunkt for samarbejdet, overholdes tidsplanen, og enkelte parter er frustrerede. Accepteres det andet authorship af fællesskabet, revideres tidsplanen og case-virksomheden får et problem med dagbøder, som vil få alvorlige økonomiske konsekvenser for både byggeprojektet og case-virksomheden.

6.3.4. Forhandling lukkes ned: Tidsplanen tilskrives betydning

Ovenstående analyse viser hvordan mødestyreren Bo først forsøger at tilstedegøre tidsplanen som en rekvisit, der skulle underbygge hans akt og få publikum til at autorisere ham, som én der kunne definere situationen. Men hans akt udfordres af formanden Jens-Peter, som udfordrer tegningen og tidsplanen og disses betydning. Og dette får proceslederen Poul til at blande sig og stadfæste, at tidsplanens vilkår er et fælles vilkår for dem alle sammen. I et interaktionistisk perspektiv er det oplagt at forholde sig til, hvad det er, denne tegning og den bagvedliggende tidsplan betyder for de interagerende, siden der er så stærke responser i enten at henvise til den eller at forsøge at afvise den. Kigger man på tidsplanens funktion i interaktionen, både i ovenstående uddrag og i det øvrige datamateriale som introduceres i de følgende analyser, bliver det tydeligt, at tidsplanen skaber et fællesskab, som beror på den simple detalje, at tidsplanen er noget af det eneste, de allesammen har til fælles. Kigger man på konteksten, er det faktisk markant, hvor meget de *ikke har tilfælles*: De kommer ikke fra samme firma, de har ikke samme

ledelse, de har ikke samme faglighed, de har ikke samme arbejdsopgaver eller tidsfrister, de har ikke meget mere tilfælles nødvendigvis, end at tidsplanen er deres fælles udgangspunkt for arbejdet med byggeriet.

Når formanden så alligevel udfordrer tidsplanen, udfordrer han dermed ikke bare en helt konkret tidsplan men også hele grundlaget for at have et fælles udgangspunkt for (sam)arbejdet i byggeprojektet. Han udfordrer samtidig den autoritetstilskrivelse, der er til tidsplanen, og som gør, at mødestyreren og proceslederen, ved at tilstedegøre tidsplanen, kan blive autoriseret til at definere situationen qua det formelle organisationshierarki (Weber, 1978), dvs. deres position ift. tidsplanen og qua det autoriserende publikum, (jf.; Lincoln, 1994). Bo og Poul kan tilstedegøre tidsplanen, som en grund til, at formanden *selv* må håndtere sine frustrationer, fordi resten af fællesskabet også forholder sig til denne tidsplan som et vilkår og lever med de vilkår, som de er. “*Joh... men...*”, siger formanden (A.14) og fortsætter “*Joh.. Jeg tror ikke, der er nogen, der har det lige så svært som os*”, (linje A.16), og signalerer dermed, at han i hvert fald selv mener, at han stikker uden for det fællesskab, som Poul og Bo ’tilstedegør’. Hvis Jens-Peter lykkes med at skabe en alternativ fortælling om situationen, hvilket afgøres af de øvrige deltageres respons på hans udmelding, kan det have væsentlig betydning for måden at arbejde med tidsplanen på, og Jens-Peter appellerer derfor med sit kropssprog til de øvrige formænd om opbakning. Han vender sig væk fra tegningen for at træde ud i cirklen blandt de øvrige formænd, noterer jeg i mine noter, mens han gør sig lidt duknakket og bukker sig ned et par gange som for at symbolisere, at han nu kommer til at blive tildelt piskeslag for sin udmelding. Hans ansigtsudtryk med åbne øjne og et afventende nervøst udtryk signalerer, at han nu afventer både mødestyrerens og proceslederens udmelding men også de øvrige formænds modtagelse af det, han lige har sagt.

De andre formænd griner, men det gør det på en måde, hvor jeg får en fornemmelse af, at de indikerer overfor Jens-Peter, at han bevæger sig på dybt vand. De irttesætter ham ikke eksplicit, men indikerer i stedet med deres grin, at de ikke bakker ham op i hans “opgør” mod tidsplanen og de fælles vilkår som denne skaber. En formand (blot kaldet øvrig formand) siger til Jens-Peter: “Dem der kommer efter dig” (A.17) og henviser dermed til den interne afhængighed, der eksisterer mellem sjakkene. Hvis ikke formanden færdiggør sine leverancer i tide, får de andre sjak som kommer efter Jens-Peters sjak “det sværere end os”, som Jens-Peter kaldte det. Fremfor at bakke op om formandens alternative fortælling om tidsplanen, tilslutter denne øvrige formand sig i stedet det authorship om et fællesskab, hvor “ingen har det sværere end andre”, (Poul, i linje A.15).

En anden formand slår en høj latter op: “Det bliver en lang uge, hva’ formand”, mens han griner videre. Det kan ikke med sikkerhed vides, hvad formandens intentioner er, for vi har ikke adgang til at spørge ham. Men i samtalen fungerer udtalelsen som en indskrivning i fællesskabsteksten, fordi den kommer som en respons på Jens-Peters udfordring af fællesskabet og det at være i samme båd. Formændene (foruden Jens-Peter) tilskriver altså tidsplanen en vis betydning og accepterer proceslederens authorship om tidsplanen som det fælles udgangspunkt. På den måde bliver Jens-Peter irttesat i sin tolkning af tidsplanen, og han må “rette ind” efter mødestyrerens og proceslederens authorship, hvor tidsplanen tilskrives autoritet og dermed kan trækkes på som en rekvisit, der understøtter deres autoritet til at definere situationen in situ. Set i lyset af dette kan man argumentere for, at et objekt som tidsplanen også får en betydning for ledelse, fordi den nærmest kommer til at fungere som en autoritet i sig selv, som f.eks. Poul og Bo kan trække på, når de ønsker at definere situationen.

6.3.5. Opsamling

Ovenstående analyse viser, hvordan autoriteten i fraværet af den formelle form for autoritet både forhandles men også kanaliseres ned i en tidsplan. Tidsplanen tilskrives tilsyneladende både autoritet til at autorisere mødestyreren og proceslederen med autoriteten til at definere situationen, når de tilstedegør tidsplanen. Samtidig med at den i andre dele af interaktionen fungerer som et objekt, der bliver tilskrevet autoriteten til at definere selve den situation, som også mødestyreren og proceslederen er underlagt. Analysen viser samtidig, hvordan autoriteten kan udfordres og være til forhandling, f.eks. når en formand udfordrer betydningen (og autoriteten) af tidsplanen for det praktiske arbejde. I datauddraget opstår en uenighed om, hvordan situationen bør defineres, og i særlig grad hvilken betydning tidsplanen bør tilskrives. I forhandlingerne bliver det tydeligt, at tidsplanen spiller en central rolle, som en 'text' i mødestyrerens og proceslederens meningsdannelse om det fremadrettede arbejde. Samtidig udfordres tidsplanen som et hensigtsmæssigt udgangspunkt for (sam)arbejdet af en formand. I denne forhandling bliver det tydeligt, hvordan de to repræsentanter fra styringsenheden forholder sig lidt famlende til brugen af deres eget formelle mandat til at træffe beslutninger. Fremfor at "skære igennem" og tage en beslutning om arbejdets organisering, benytter de sig af appelformer om fællesskab eller bruger tegningen og den bagvedliggende tidsplan som en rekvisit til at opnå "retten til" (dvs. autoriteten til) at være dem, der definerer situationens udfald. Autoriteten ligger således, i dette uddrag, ikke udelukkende i det formelle mandat, men ej heller udelukkende i det uformelle. Det har en vis gennemslagskraft, når det er proceslederen, som er højere i det formelle organisationshierarki end mødestyreren, der fremsætter en appel, som får mødestyreren til at ændre taktik.

Samtidig viser analysen, hvordan der i praksis, er en tæt sammenhæng mellem authorship og ledelse. Accepteres ét authorship af fællesskabet som et fælles

udgangspunkt for samarbejdet, så overholdes tidsplanen, og enkelte parter er frustrerede. Accepteres et andet authorship af fællesskabet revideres tidsplanen, og case-virksomheden får et problem med dagbøder, som vil få alvorlige økonomiske konsekvenser for både byggeprojektet og case-virksomheden i sin helhed. Set i lyset af dette kan man argumentere for, at et objekt som tidsplanen i denne situation også får en betydning for ledelse, fordi den tilnærmelsesvist kommer til at fungere som en autoritet i sig selv. Man forholder sig til tidsplanen, som noget der ikke kan ændres. Ej heller når to formænd giver udtryk for, at de ser den som et u hensigtsmæssigt kapløb. I stedet kan for eksempel Poul og Bo trække på tidsplanen, når de ønsker at opnå autoriteten in situ til at definere situationen.

6.4. Del-analyse: Tidsplanen som grundlag for autoritet

I datauddraget nedenfor befinder vi os til et internt procesmøde, hvor proceslederen (Poul) beder en fagansvarlig enterprise-leder om en status på det aktuelle stade omkring monteringen af nogle specifikke gipsvægge. Mødet er et eksempel på, hvordan tidsplanen bruges som en rekvisit til at opnå autoritet overfor andre i denne kontekst. Men før dette eksemplificeres, indleder jeg med et afsnit om individernes interaktion med tidsplanen. Dette giver et godt indtryk af, hvordan tidsplanen fylder i interaktionen, og hvordan objektet kan blive så betydningsfuld i interaktionen. Derefter vender jeg tilbage til analysen af sekvenserne, som viser hvordan proceslederen og enterprise-lederen tilstedegør tidsplanen for at opnå autoritet.

Datasekvens – Procesmøde den 17. maj 2017 kl. 8.30

B.1 Proceslederen Poul: *48! (Flere enterprise-ledere taler i munden på hinanden)*

- B.2 Entrepriselederen Morten: *Den er med (Der tales videre i munden på hinanden)*
- B.3 Proceslederen Poul: *Gipsvægge. 2. sal!*
- B.4 Entrepriselederen Morten: *Bagud.*
- B.5 Proceslederen Poul: *Ja, det er jeg sgu godt klar over (lyder utilfreds)*
- B.6 Entrepriselederen Morten: *Vi er færdige med... første side*
- B.7 Proceslederen Poul: *Hvornår er I på planen?*
-
- B.8 Entrepriselederen Morten: *Jamen, det satser vi på at være i uge 20, men øh... Det ser lidt sort ud. Jeg har et møde med sjakkarlen der, efter dette møde så øh... Mere kan jeg ikke lige sige, sådan. Vi mander op hvis... hvis han ikke har en god forklaring, det kan jeg godt sige jer!*
- B.9 Proceslederen Poul: *På hvorfor de er bagud...*
- B.10 Entrepriselederen Morten: *Ja. Nej, ikke på hvorfor de er bagud, det er jeg ligeglad med at høre!*
- B.11 Proceslederen Poul: *Nå*
- B.12 Entrepriselederen Morten: *Men hvad der skal til for, at han kommer på planen igen*
- B.13 Projektassistent Signe: *Sådan, det er den rigtige indstilling... Nu kører det!*

(Hun løfter armen og viser muskler i retningen af Morten)
- B.14 Entreprise-leder Kathrine: *Ja, det er da nogle ord, man har hørt før (hun griner)*

B.15 Entrepriselederen Morten: *Det er da noget, jeg har lært af jer (Han smiler kækt, som om han morer sig, og kigger over på Kathrine)*

(Kathrine og Signe: Slår en høj latter op)

B.16 Proceslederen Poul: *Alt det der historie der... det skal vi ikke høre på... hvordan kommer vi tilbage på planen? (Smiler, samler sine papirer og banker dem let ned mod bordet)*

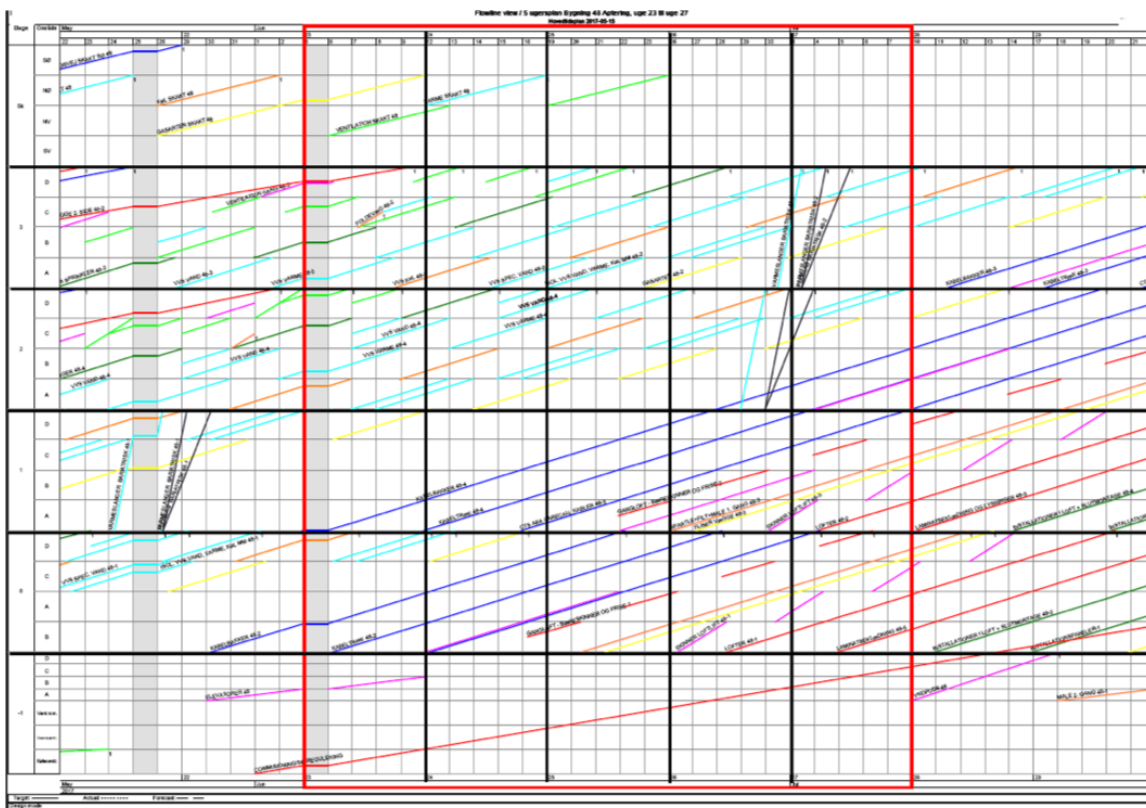
6.4.1. Interaktion med tidsplanen

Nedenstående afsnit er en kontekstbeskrivelse af, hvordan deltagerne på procesmødet den 17. maj 2017 interagerer med tidsplanen, både ved at henvise til den som en slags rekvisit, der understøtter deres egen autoritet, men også via kropslig interaktion med planen.

Mødet er i gang, og der går ikke længe, før jeg bemærker, at formen er genkendelig for mig. Proceslederen (Poul) kigger ned i planen, som han har liggende foran sig i A3-format: “køl SKAKT 48” siger han højt, (*udskrift fra diktafon, procesmøde, d. 17.05.2017*). Og en enterprise-leder, med ansvaret for køl tjekker ind i samtalen med en status på installationen. “VVS VAND 48-3.” fortsætter proceslederen. Tallene indikerer hvilket område af byggeriet og hvilken etage, opgaven udføres på. Øverst i tidsplanen, som ligger foran dem alle, står der, hvilke uger en bestemt opgave skal udføres. På den baggrund og med lidt viden om hvilken fag-enterpriser, der udfører en given opgave, kan proceslederen (Poul) henvende sig til den relevante enterprise-leder og bede om en status. Den relevante enterprise-leder giver en status, og Poul fortsætter med at opråbe de opgaver, som står i tidsplanen: “ventilation, skakt?”, “uge 24”, osv., (*udskrift fra diktafon, procesmøde, d. 17.05.2017*). Når formen er genkendelig for mig, så er det fordi, at denne måde at reproducere tidsplanens

struktur og indhold på i interaktionen sker ved langt de fleste møder, jeg deltager i. Tidsplanen udgør altså i høj grad en 'text', der påvirker interaktionen. I dette tilfælde ved at strukturere indholdet til procesmødet. Proceslederen kigger ned i planen, opråber en opgave og indikerer hvilket område og etage han refererer til, og en enterprise-leder responderer på følgende vis: 1) giver en status på udførelsen af opgaven og 2) svarer på spørgsmål fra de andre enterprise-ledere, som vedrører opgaven eller koordinering eller udfordringer omkring den.

På den måde bliver tidsplanen strukturerende for indholdet i interaktion. Proceslederen bruger tidsplanen til at orientere sig i, og hans nedslag ift. hvilken status, han har brug for, er styret af, hvilke områder *tidsplanen dikterer*, at der arbejdes med pt., og som derfor anses for at være relevante. Tidsplanen bliver dermed styrende for, *hvem* (den relevante enterprise-leder) der må sige *hvad* (give en status) og *hvornår* (når han eller hun bliver hidkaldt til interaktionen).



Figur 19: En tidsplan: Øverst fremgår ugenummer, og i kolonnerne nedenfor angives hvilke opgaver, der skal udføres. I venstre side angives det, hvilken etage processen skal udføres på.

Men det er ikke kun ved at *referere til* tidsplanen eller ved at lade blikket falde ned i den, at deltagerne interagerer med planen. De interagerer også med planen på en mere kropslig måde. Som for eksempel beskrevet nedenfor: Planen ligger som før beskrevet foran hver deltager til mødet. Og herudover ligger der en større udskrift af en tegning over byggepladsen midt på bordet, hvor man kan se byggepladsen inddelt i navngivne områder. Denne tegning kan deltagerne orientere sig i, hvis de ikke umiddelbart kan se, hvor en bestemt udfordring skal lokaliseres på pladsen. Indimellem spørger en deltager “hvor er det vi snakker om?”, og andre deltagere, der sidder tæt på tegningen, *peger på tegningen og sætter en ring* med en kuglepen. På den måde bliver det tydeligt, at deltagerne interagerer både med hinanden men også med tidsplanen som et objekt for at skabe mening. Under møderne ser jeg ofte enterprise-lederne nærstudere deres A3-procesplan. De sætter en finger på planen, som for bedre at kunne orientere sig.

På væggene i mødelokalet hænger der en forstørret (A0-format: ca. 150x150 cm) udgave af tidsplanen og processerne på tavlerne. Her angiver en vertikal neongul snor fastgjort af en tegnestift i toppen og bunden af plakatpapiret hvilken uge man befinder sig i pt. Under mødet rejser en projektleder sig op og går hen til tavlen. Han *peger på* tidsplanen og spørger “hvad uge er vi i nu?”. De andre svarer ham. Han *løsner tegnestifterne og flytter den neongule snor* længere til højre, så snoren lander på den pågældende uge. Herefter *kigger han på* hvilke processer, der “*rammer snoren*”, *peger på området og bruger dette som udgangspunkt* for sin formulering af situationen: “okay, så hvis vi nu siger, at vi er her, så...”. Og på den måde bliver tidsplanen et objekt, der i projektlederens interaktion med den guider hans forståelse og tolkning af situationen. Ligesom projektlederens eksplicite meningsdannelse i interaktion med planen også har til formål at guide *de andres meningsdannelse* i situationen. Planen danner en visuel repræsentation af, hvor projektet befinder sig på et procesniveau i den pågældende uge. Og derved dannes

et fælles udgangspunkt for forståelse hos de tilstedeværende i lokalet, som kigger på projektlederen i interaktion med tidsplanen. Et eksempel som dette viser, hvordan tidsplanen er med til at forme “virkeligheden” i den komplekse kontekst, de befinder sig i. Ligesom eksemplet kan give et indtryk af, hvordan tidsplanen er et centralt objekt i interaktionen i denne kontekst.

6.4.2. Tidsplanen dikterer agtelse og interaktionsorden

Nedenstående dataudrag er et eksempel på, hvordan tidsplanen tilstedegøres, som en ’text’, der guider individernes forståelse af situationen. I denne indledende sekvens nedenfor kalder Poul proceslederen på en status fra en enterprise-leder: “48!” siger han, og en enterprise-leder byder ind med en status:

- | | |
|-------------------------------|---|
| B.1 Proceslederen Poul: | <i>48! (Flere enterprise-ledere taler i munden på hinanden)</i> |
| B.2 Enterpriselederen Morten: | <i>Den er med (Der tales videre i munden på hinanden)</i> |
| B.3 Proceslederen Poul: | <i>Gipsvægge. 2. sal!</i> |
| B.4 Enterpriselederen Morten: | <i>Bagud.</i> |
| B.5 Proceslederen Poul: | <i>Ja, det er jeg sgu godt klar over (lyder utrilfreds)</i> |
| B.6 Enterpriselederen Morten: | <i>Vi er færdige med... første side</i> |
| B.7 Proceslederen Poul: | <i>Hvornår er I på planen?</i> |

I Poul og Mortens dialog ser vi, hvordan Morten er helt med på, hvad Poul spørger om, når han siger “48!”. Dette er et udtryk for tidsplanens tilsyneladende fuldstændige naturlige del i interaktionen, da “48!” ikke, i sig selv ville give mening

i så mange andre kontekster. Men i denne kontekst, hvor planen ligger foran dem, og det faktisk er den de mødes om, så forstår Morten præcis, hvad det er, proceslederen beder om. Samtidig ser vi, hvordan proceslederen med en tilstedegørelse af planen får lov til at afbryde Morten i sin forklaring. Morten giver udtryk for, at de er bagud, og proceslederen indikerer at han er utilfreds: “Ja, det er jeg sgu godt klar over”. Dette henleder Morten til at give proceslederen yderligere information om, hvor langt de er i processen, men proceslederen afbryder Morten lidt brat og med planen som rekvisit: “Hvornår er I på planen?”. Proceslederens bratte afbrydelse med henvisning til planen, indikerer at proceslederen forstår sig selv som højere i interaktionsordenen og dermed har “retten til” at afbryde. Og samtidig at tidsplanen fremstilles som målestok for dét, der foregår – hvornår er I på planen, er det vigtige spørgsmål her. Proceslederens formelle mandat er at være ansvarlig for en altid opdateret tidsplan både procesmæssigt men samtidigt også at have et overblik over det aktuelle stade på byggeriet i praksis. Når Poul tilstedegør planen, som han gør, indikerer han også overfor Morten, at dét som er vigtigt i dette team, er at tidsplanen overholdes, og at han ikke er interesseret i at høre forklaringer, da det er Mortens eget bord, han vil blot høre, hvornår Mortens sjak er på tidsplanen igen. Det er dét, som giver agtelse i denne sammenhæng, og det er Poul, der bestemmer det i interaktion med tidsplanen.

6.4.3. Tidsplanen definerer situationen

I den følgende sekvens udviser Morten en adfærd omkring tidsplanen, som er tilsvarende den adfærd, som Poul netop har udvist overfor Morten. Nemlig at de historiske forklaringer gider man ikke at høre på. Det eneste man går op, i er hvornår, og hvad der skal til for, at sjakkene er på planen igen med henvisning til tidsplanen.

- B.7 Proceslederen Poul: *Hvornår er I på planen?*
- B.8 Enterprisederen Morten: *Jamen, det satser vi på at være i uge 20, men øh... Det ser lidt sort ud. Jeg har et møde med sjakkarlen der, efter dette møde så øh... Mere kan jeg ikke lige sige, sådan. Vi mander op hvis... hvis han ikke har en god forklaring, det kan jeg godt sige jer!*
- B.9 Proceslederen Poul: *På hvorfor de er bagud...*
- B.10 Enterprisederen Morten: *Ja. Nej, ikke på hvorfor de er bagud, det er jeg ligeglad med at høre!*
- B.11 Proceslederen Poul: *Nå*
- B.12 Enterprisederen Morten: *Men hvad der skal til, for at han kommer på planen igen*

Indtil videre står Morten formanden ikke i et særligt godt lys til mødet. Hans enterprise er bagud med arbejdet ift. tidsplanen, og han kan ikke rigtig give en præcis status for arbejdet. Man kan sige, at han står lavt i den sociale interaktionsorden, fordi han ikke kan levere de ønskede svar til proceslederen Poul, og Morten har på den baggrund ikke megen indflydelse på definitionen af situationen eller på responsen på denne. I stedet indikerer proceslederen med sin brug af pronominer, at Morten vakler mellem en integration eller differentiering fra styringsenheden. Dette argument understøttes af Pouls tilstedegørelse af et "I", i linje B.7. Han spørger: "Hvornår er I på planen?", og indikerer dermed, at Morten ikke udelukkende anses som en af styringsenhedens egne men også som en del af håndværkersjakked på byggepladsen, som er det "I" der skal sørge for at komme "på planen" igen.

Ved at gøre brug af de forskellige pronomener kan Poul hhv. lægge op til en integrering eller differentiering fra styringsenheden, som formelt set har betydning

for Mortens anseelse i gruppen. Et sjak har for eksempel mindre formel autoritet end en enterpriseleder fra styringsenheden og dermed også mindre indflydelse på situationen. Morten bekræfter positioneringen i hans respons: “Jamen det er vi i uge 20”, hvilket signalerer at han også identificerer sig med håndværkersjakket. I linje B.8 understreger Morten dog igen sit tilhørsforhold til styringsenheden ved at trække på figuren “Sjakkarlen” som en distancerende måde at forholde sig til formanden på. Og ved at sige “ Vi mander op hvis... hvis han ikke har en god forklaring, det kan jeg godt sige jer!”, hvilket indikerer at Morten til en vis grad også bestemmer over, hvad sjakket skal foretage sig og i den henseende varetager han styringsenhedens interesser. At mande op, er med det kendskab, jeg har fået til byggeprojektet, ikke noget en formand selv ville ønske sig. En opmænding koster penge, og hvis ikke det har været planlagt, har det negative økonomiske konsekvenser for underentreprenøren. Når Morten henviser til at mande op, er det altså for at varetage styringsenhedens interesser og ikke formandens.

Poul responderer positivt på dette og færdiggør Mortens sætning med et: “På hvorfor de er bagud...”. Men Morten modsiger Poul og overtager fortællingen om situationen: “ Ja. Nej, ikke på hvorfor de er bagud, det er jeg ligeglad med at høre! Men hvad der skal til for, at han kommer på planen igen”. Han re-positionerer sig dermed som handlekraftig og i overensstemmelse med proceslederens måde at bruge tidsplanen på som en rekvisit, der forstærker både Poul og Mortens bemyndigelse til at definere, hvad der er vigtigt i situationen. De øvrige deltagere til mødet responderer også positivt:

B.13 Projektassistent Signe:

Sådan, det er den rigtige indstilling... Nu kører det!

(Hun løfter armen og viser muskler i retningen af Morten)

B.14 Enterprise-leder Kathrine: *Ja, det er da nogle ord man har hørt før (hun griner)*

“Sådan, det er den rigtige indstilling... Nu kører det!”, siger en projektassistent (Signe) og viser muskler, mens hun kigger på ham som for at signalere Mortens styrke overfor (den forestillede) formand på pladsen. En anden enterprise-leder, Kathrine, bakker også op: “Ja, det er da nogle ord man har hørt før”, siger hun smilende. Hun viser ham dermed, at Mortens brug af tidsplanen som en rekvisit, der underbygger hans (formelle) autoritet overfor formanden, er i tråd med styringsenhedens interesser. Morten responderer med et kækt smil: “Det er da noget jeg har lært af jer”. Alle slår en høj latter op, og det virker som om, at Morten står i et bedre lys nu. Proceslederen slutter sekvensen med en bekræftende formulering, der definerer deres tilgang til tidsplanen: “Alt det der historie der... Det skal vi ikke høre på... Hvordan kommer vi tilbage på planen?”. Poul smiler, samler sine papirer og banker dem let ned mod bordet.

Ovenstående analyse viser hvordan enterprise-lederen (Morten) for at re-positionere sig selv som handlekraftig og som en integreret del af det sociale fællesskab “kopierer” proceslederens måde at tilstedegøre tidsplanen på som et objekt med autoritet. I Mortens kopiering af proceslederens måde at bruge tidsplanen som en kilde til autoritet og som underbygger hans position som dén, der kan definere situationen, agerer han også, som om han tilskriver tidsplanen autoritet. Mortens interaktionsakt er altså en måde at anerkende proceslederen (Pouls) position i interaktionsordenen som den, der definerer situationen, og som en anerkendelse af at tidsplanen kan tilskrives autoritet. Morten viser faktisk, at han har tænkt sig at trække på den autoritet, de alle tilskriver tidsplanen overfor formanden af tømrersjakked ude på byggepladsen. Han vil trække på tidsplanen ligesom Poul. Og

han understreger, at han har lært det af projektgruppen, som han viser, at han gerne vil være en del af.

6.4.4. Opsamling

Analysen af ovenstående datasekvens viser, hvordan proceslederen i interaktionen får “rettet” en formands tilgang til tidsplanen ind, så den afspejler styringsenhedens interesser fremfor sjakkenes. Morten, som er enterpriseleder, stilles indledende ikke i et godt lys, fordi hans sjak ikke leverer i overensstemmelse med tidsplanen. Men via en re-positionering af sig selv, som én der overfor sjakkene også bruger tidsplanen som en rekvisit til at understøtte sin (formelle) autoritet, vinder hans styringsenhedens respekt tilbage. Tidsplanen fungerer som et objekt, de tillægger stor betydning i interaktionen. Blandt andet i deres kropslige interaktion med tidsplanen, hvor f.eks. en projektleder interagerer med tidsplanen på en væg til at guide både hans forståelse og tolkning af situationen. Ligesom han bruger den til at guide *de andres forståelse* af situationen. Og ligesom når proceslederen kigger ned i planen, opråber et tal og en enterprise-leder responderer ved at a) give en status på udførelsen af opgaven og b) svare på spørgsmål fra de andre enterpriseledere, som vedrører opgaven eller koordinering eller udfordringer omkring den. Derudover fungerer tidsplanen som et objekt, man kan henvise til, som er meningsskabende for situationen, og som man kan forholde andre til og vurdere dem op i mod.

6.5. Delkonklusion: tidsplanen som autoritetsstabiliserende objekt

I dette analysekapitel har jeg undersøgt ledelse, som det opstår i situationer, hvor forskellige authorships er i spil. I lyset af dette har jeg undersøgt, hvad der karakteriserer autoritet i interaktionen. Analysen viser, hvordan tidsplanen bliver et objekt i interaktionen, som fungerer både som a) en slags 'text' for meningsdannelsen i situationen og b) som en rekvisit, der underbygger personers (formelle) autoritet til at definere situationen insitu.

Tidsplanen bliver et objekt, der danner grundlaget for en form for fælles fortolkning af situationen, som ligger til grund for handling. Authorship om tidsplanen dvs. den fortælling om tidsplanen, som fællesskabet accepterer, og der danner grundlaget for hvilken handling, der følger i det fremadrettede (sam)arbejde. Accepteres den ene fortælling af fællesskabet, overholdes tidsplanen, og enkelte parter er frustrerede. Accepteres den anden fortælling, revideres tidsplanen og case-virkomheden får et problem med dagbøder, som vil få alvorlige økonomiske konsekvenser. Ledelse skabes altså via authorship, som legitimerer nogle handlinger fremfor andre. I den forbindelse viser de empiriske analyser, hvordan autoritet er tæt forbundet med authorship, i praksis. Autoriteten har betydning for hvilken definition af situationen, fællesskabet accepterer. Når den gængse opfattelse af tidsplanen udfordres i det første datauddrag, opnår formanden ikke den fornødene autoritet, så hans authorship accepteres. Hvis en enterpriseleder i det andet datauddrag ønsker at positionere sig selv som handlekraftig, tilstedegør han tidsplanen på samme måde, som proceslederen gør det, og fremstiller dermed sig selv som en person med autoritet baseret på tidsplanen som en rekvisit. Analysen udfolder dermed Koschmann & Burks (2016) argument om, at authorship beror på en tilskrivelse af autoritet i interaktionen. Tidsplanen fungerer som et autoritetsstabiliserende objekt, som privilegerer de personer, der tilstedegør den med henblik på at håndhæve den. Disse

personer får muligheden for at definere situationen i de datauddrag, som jeg har analyseret i dette kapitel. Så længe tidsplanen tilskrives autoritet, vil den have en væsentlig indflydelse på den sociale interaktionsorden, som analysen også tydeligt viser. Endelig indikerer analysen samtidig, at den personlige karisma og aspekter som inspiration og motivation ikke er et primært aspekt, man orienterer sig mod i interaktionen i de udvalgte ledelsessituationer, som teorier om transformational leadership lægger op til (Bass & Riggio, 2006; Burns, 2010). I stedet orienterer man sig efter tidsplanen og fortolkningen af den.

7. Analysekapitel: Ledelse uden tidsplanen som autoritets- stabiliserende objekt

Denne analyse undersøger ledelse i praksis i situationer hvor tidsplanen ikke fungerer som et objekt der ”stabiliserer” autoritetskonstellationen in-situ. Analysen viser hvordan der forhandles om autoriteten til at definere situationen og hvordan en teknik som pseudo-ankendelse anvendes i arbejdet med at lede projektet og processen fremad.

7. Analysekapitel 3:

Indledning

I den foregående analyse blev det tydeligt, hvordan tidsplanen blev et ankerpunkt i interaktionen og fik en form for autoritetsstabiliserende effekt. Selvom betydningen af tidsplanen var til forhandling kom man alligevel, i interaktionen, frem til en "rigtig måde" at forstå og bruge tidsplanen på, hvilket indikerer tidsplanens rolle som central. At tidsplanen anvendes som et fælles udgangspunkt, skabte en vis interaktionsorden hos de deltagende i interaktionen, og tidsplanen blev derved formende for den autoritetskonstellation som opstod i situationen. I dette kapitel undersøges ledelse og autoritet i praksis i to situationer, hvor tidsplanen tildeles forskellige roller som autoritetsforankrende. I den første situation tilskrives tidsplanen ikke samme betydning af case-virksomhedens øverste leder af byggeprojektet og af chefen fra en underentreprenør. I situationen er der altså uklarhed omkring betydningen af tidsplanen, ligesom det også er tilfældet, at det formelle mandat ikke anvendes til at træffe tydelige retningsdannende beslutninger. Det er altså mere uklart hvordan autoritetskonstellationen "ser ud" i denne situation, og det træder derfor tydeligt frem hvordan både 1) autoriteten er et fænomen, der er til forhandling og som påvirkes i interaktion og 2) hvordan autoritet er et centralt aspekt af ledelse. I den anden situation diskuteres autoriteten overfor case-virksomhedens underentreprenører direkte og det bliver tydeligt at der i styringsteamet på byggeprojektet er forskellige opfattelser af, hvordan autoritet kan forvaltes overfor disse. Dette understreger en spænding mellem det formelle og de mere uformelle aspekter af autoritet i ledelse. For at undersøge hvordan ledelse og autoritet gøres i situationer med uklare autoritetskonstellationer, hvor forskellige definitioner af situationen er til stede, stiller jeg følgende analysespørgsmål, som guider min tredje analyse:

Hvad karakteriserer autoritetsarbejdet i interaktion, hvor tidsplanen ikke fungerer som et autoritetsstabiliserende artefakt in situ?

Således fokuserer jeg på det autoritetsarbejde, der foregår i ledelsesarbejdet i den måde ledelse gøres på. Autoritetsarbejdet forstås som det aktive “arbejde” individerne foretager sig i interaktionen for at trække på eller opnå autoritet i situationen (in situ). En belysning af analysespørgsmålet vil bidrage til den dybdegående empiriske undersøgelse af hvordan ledelse praktiseres i praksis og hvilke teknikker der anvendes i interaktionen, og som har betydning for autoritet og ledelse i praksis.

7.1. Det empiriske materiale

I dette kapitel analyseres to datauddrag fra mødesituationer, hvor autoriteten er til forhandling, og hvor tidsplanen ikke indgår som et autoritetsstabiliserende objekt. Indledningsvist analyseres data fra et møde mellem projektteamets projektchef (Mette) og en chef (Jens) fra en ekstern virksomhed, som er tilknyttet byggeprojektet som underentreprenør. Mette har formelt set et kontraktuelt mandat at trække på i interaktionen, fordi Jens og hans virksomhed er tilknyttet byggeprojektet som (Mettes) underentreprenør. Men omvendt har Jens den faglige knowhow og mandskabet til at udføre den opgave, som Mette er afhængig af. Og grundet det store tidspres i projektet er Mette også afhængig af, at Jens og hans firma prioriterer denne opgave og får leveret deres del af byggeriet hurtigst muligt. På den måde indgår de i et gensidigt afhængighedsforhold, som er så karakteristisk for de byggeprojekter, jeg har observeret.

Efterfølgende analyseres et datauddrag fra et internt møde, hvor enterprise-ledere med det styringsmæssige ansvar for hver deres faglige enterprise (arbejde) mødes med proceslederen (Poul), som er ansvarlig for, at tidsplanen overholdes eller

justeres, så den overholder det aktuelle stade på byggeriet. På mødet koordinerer enterpriselederne med hinanden og med Poul om det indvendige arbejde på byggeriet, som endnu ikke er færdigt. Enterprise-lederne har det formelle styringsansvar for hver deres specifikke enterprise, dvs. faglige del af arbejdet (som f.eks. murerarbejdet, elinstallationer osv.). Men som tilfældet var det med Mette i eksemplet ovenfor, så er det enterpriserne, altså de faglige sjak på pladsen, som har den faglige knowhow og udgør det mandskab, som kan løse opgaven, som enterprise-lederne er så utroligt afhængige af. Også i denne relation mellem enterprise-lederne og formændene for sjakkene opstår en gensidig afhængighed, som installerer et uklart formelt autoritetshierarki. Jeg introducerer i det følgende til de to møder, som datauddragene stammer fra.

7.1.1. Projektchefens møde med chefen fra et eksternt firma d.

15.05.2017

På dette møde er chefen for murerentreprenøren mødt op i skurkontoret til en snak med projektchefen (Mette) om koordineringen af det fremtidige arbejde. Mette har indkaldt til mødet, fordi hun er bekymret for, om murerformanden kan levere det aftalte stykke murerarbejde til den aftalte tid. Mødet bliver, fortæller Mette mig, afholdt for at lægge pres på murerformandens chef om at prioritere opgaven, så leverancen sker rettidigt. Og Mette har indkaldt til mødet via en e-mail. Der står bl.a.: "Jeg ved ikke, om du er bekendt med det, men projektet er meget udfordret på tid, og det kan ikke accepteres, at tidsplanen ikke følges. Det forventes, at murerfirmaet er indstillet på at forcere, når det findes nødvendigt," (citater fra e-mail sendt d. 11.05.2017, udskrift ikke vedlagt af hensyn til anonymitet). Herefter følger seks punkter, som i projektchefens optik vurderes at være nødvendige for at kunne opnå leverancen til tiden. Punkterne indeholder bl.a. *opmanding, færdiggørelse af*

specifikke opgaver, oprydning osv. Mette forsøger altså at påvirke underentreprenøren til at prioritere deres ressourcer anderledes, end tilfældet er i dag. Jeg har udvalgt sekvensen, fordi Mette over for mig gav udtryk for, at mødet handlede om at sikre sig, at underentreprenøren havde fokus nok på opgaven, og Mette iscenesatte sig selv som en person med autoriteten til at henstille til mere fokus på opgaven. Men på mødet blev det tydeligt, at autoriteten til at definere situationen var til forhandling, hvilket dermed også satte Mettes ledelseskraft til forhandling. For at skabe en fornemmelse for situationen beskriver jeg i det følgende selve settingen for mødet, baseret på mine observationsnoter:

“Mødet afholdes i et stort møderum i skurkontoret rundt om det store bord med plads til cirka 12 personer. Jeg sidder for bordenden, og foran mig har jeg min notesbog og min kuglepen. Min diktafon ligger tændt midt på bordet tæt på en A3-tegning over byggepladsen. På den ene langside af bordet sidder Mette og to af hendes medarbejdere fra projektet, hhv. proceslederen (Poul) og enterprise-lederen for murer-enterprisen, som til dagligt koordinerer arbejdet med murerformanden på byggepladsen. På den anden langside sidder chefen fra den eksterne underentreprenør (Jens) og hans medarbejder (Erik), som agerer murerformand på byggepladsen. Mødet går i gang.” (observationsnoter fra møde d. 15.05.2017).

Til stede ved mødet d. 15.05.2017 er nedenstående personer:

Projektchef (Mette): Ansat i case-virksomhed. Øverste ansvarlige for byggeprojektet på byggepladsen. Mette har et formelt medarbejderansvar for en del af de medarbejdere som dagligt sidder i styringsenheden for byggeprojektet. Styringsenheden består af medarbejdere fra case-virksomheden, de sidder i skurkontoret på byggepladsen hvorfra de koordinerer, træffer beslutninger etc. Mette er *daglig leder* for alle i

styringsenheden, selvom enkelte har en formel leder på hovedkontoret frem for i Mette. Mette er ansvarlig for overholdelse af tid, økonomi og kvalitet på projektet samt for den daglige ledelse. Hun er også ansvarlig for kontakt til case-virksomheden, bygherren, en intern styregruppe fra hovedkontoret og løbende afrapportering af tal gennem hele byggeprocessen.

Procesleder (Poul): Ansat i case-virksomheden, under Mettes formelle ledelse. Poul er ansvarlig for overblik og opdatering af en ekstrem kompleks proces- og tidsplan. Han forventes at holde overblikket over både planlagte processer og det faktiske stade på byggeriet. Har overblik over de processuelle konsekvenser af den koordinering, der sker på formandsmøderne og til øvrige interne møder.

Enterprise-leder (Peter): Ansat i case-virksomheden, under daglig ledelse af Mette, men med formel leder på hovedkontoret. Peter er ansvarlig for, at en faglig enterprise (sjak på pladsen) leverer ifølge kontrakten. Faglige enterpriser er ofte underleverandører, og dvs. eksterne partnere i projektet. Enterprise-leder (EL) er kontaktpunkt mellem formændene på byggepladsen og styringsenheden indadtil hos case-virksomheden. De sikrer a) overholdelse af kvalitet, tid og økonomi på byggepladsen, b) at leverandører af materialer overholder tid og kvalitet.

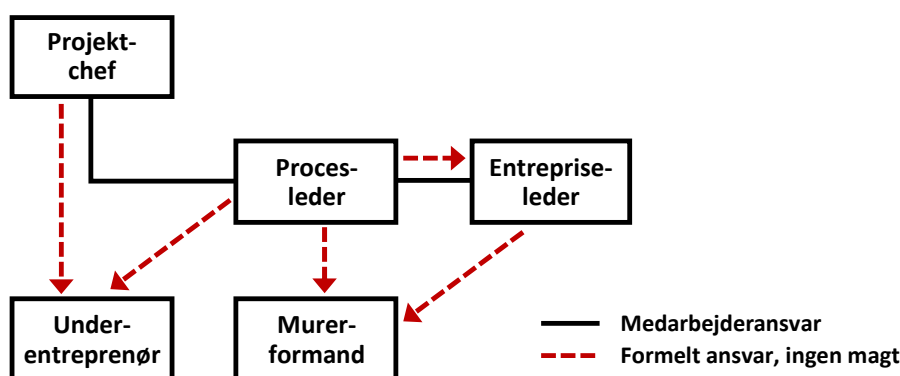
Underentreprenør (Jens): Ekstern part. Afdelingschef hos underleverandør og dermed murerformandens chef.

Murerformand (Erik): Ekstern part. Murerformand på byggepladsen fra underleverandør. Ansat under Jens, som introduceres ovenfor. Formanden koordinerer arbejdet med sit sjak på byggepladsen og står for koordineringen med de øvrige sjak og kommunikationen med case-virksomhedens styringsenhed.

7.1.2. Det formelle strukturelle hierarki

Herunder introduceres til et overblik over det formelle hierarki in situ for at give et overblik over, hvem der har den formelle autoritet og det formelle ansvar for hvad.

Autoritetskonstellation



Figur 20: Illustration over den formelle autoritetskonstellation på byggeprojektet

7.1.3. Et internt produktionsmøde d. 22.11.2017

Dette møde er et internt møde i projektteamet, hvor entreprise-ledere imellem og proceslederen (Poul) koordinerer det fremadrettede arbejde. Formelt set har entreprise-lederne en forpligtigelse til at leve op til tidsplanen, som Poul er ansvarlig for at håndhæve. Det er en del af deres jobbeskrivelse. Men samtidig er de afhængige af, at deres sjak ude på pladsen leverer til tiden ift. tidsplanen, hvis dette skal kunne gå op. Over for sjakkene ude på pladsen har entreprise-lederne et kontraktuelt mandat. Men igen er der den gensidige afhængighed af sjakkenes knowhow og mandskab til at udføre arbejdet, der præger situationen og sommetider “mudrer” autoritetskonstellationen in situ. Ofte opstår der reelle forsinkelser, som kan gøre det svært at håndhæve kontrakten og tidsplanen over for sjakkene. Dette

kan være svært, fordi sjakkene på byggepladsen ofte kan opleve at blive forsinket p.g.a. andre sjak, eller pga. case-virksomhedens justeringer i tidsplanen, hvilket gør det svært for enterprise-lederen at komme og håndhæve tidsplanen, når denne er lavet om i forhold til den oprindelige aftale, som underentreprenøren har indgået.

På mange måder minder det interne produktionsmøde om et procesmøde, som blev introduceret i det foregående analysekapitel. Man indkalder dog til et produktionsmøde på baggrund af nogle særlige udfordringer, som man ønsker at finde en løsning på. Formålet med produktionsmødet er at gennemgå de specifikke udfordringer og finde frem til en fælles løsning, som enterprise-lederne kan gå på byggepladsen med, og signalere en enighed blandt de styrende enterprise-ledere fra case-virksomheden. I dette tilfælde er deltagerne indkaldt, der er opstået udfordringer med det indvendige arbejde i byggeriet, og der er brug for en særskilt status. Mødet afholdes i det store mødelokale i skurkontoret, som også blev beskrevet i det tidligere afsnit, og til stede er der cirka fem enterprise-ledere, en projektleder, proceslederen (Poul) og sikkerhedskoordinatoreren (Bo). Datauddraget er udvalgt, fordi de udgør et godt eksempel på, hvad der karakteriserer ledelse i situationer, hvor løsninger ikke kommer af sig selv eller gennem inspiration eller motivation. I Situationen er det dog heller ikke muligt at lede via den formelle autoritet, fordi den er uklar.

Til stede på det interne produktionsmøde d. 22.11.2017 er:

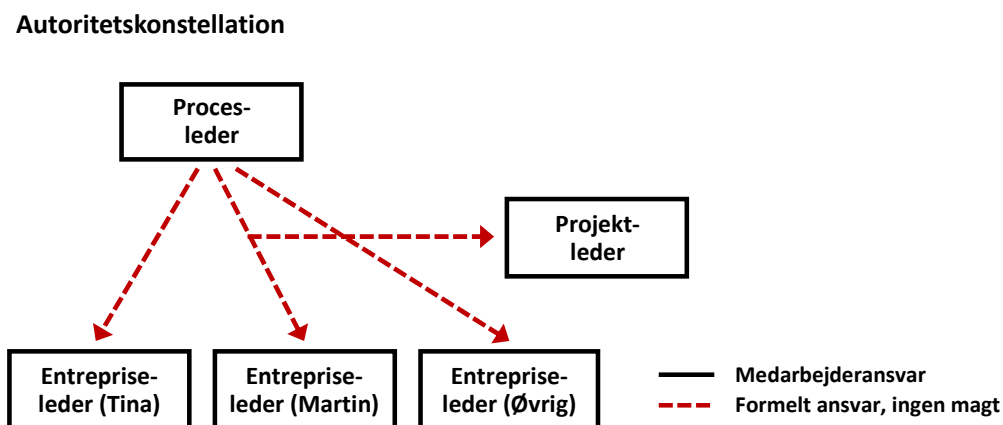
Procesleder (Poul): Ansat i case-virksomheden, under Mettes formelle ledelse. Poul er ansvarlig for overblik og opdatering af en ekstrem kompleks proces- og tidsplan. Han forventes at holde overblikket over både planlagte processer og det faktiske stade på byggeriet. Har overblik over de processuelle konsekvenser af den koordinering, der sker på formandsmøderne og til øvrige interne møder.

Enterprise-leder (Tina og Martin + øvrige): Ansat i case-virksomheden, under daglig ledelse af Mette, men med formel leder på hovedkontoret. EL'ere er ansvarlige for, at en faglig enterprise (sjak på pladsen) leverer ifølge kontrakten. Faglige enterpriser er ofte underleverandører, og dvs. eksterne partnere i projektet. Enterprise-leder (EL) er kontaktpunkt mellem formændene på byggepladsen og styringsenheden indadtil hos case-virksomheden. De sikrer a) overholdelse af kvalitet, tid og økonomi på byggepladsen, b) at leverandører af materialer overholder tid og kvalitet.

Øvrig projektleder: Ansvarlig for et team af enterprise-ledere, der tilsammen leder arbejdet med en større specifik faglig enterprise.

7.1.4. Det formelle strukturelle hierarki

Herunder introduceres til et overblik over det formelle hierarki in situ for at give et overblik over, hvem der har den formelle autoritet til og det formelle ansvar for hvad.



Figur 21: Illustration over den formelle autoritetskonstellation til et internt produktionsmøde

7.2. Del-analyse: Når tidsplanen ikke stabiliserer autoritet

I nedenstående datauddrag ser vi et eksempel på en interaktion, hvor Mette, som er projektchef for byggeriet, henviser til projektets tidsplan som et artefakt, man bør tilskrive autoritet, mens underentreprenøren (Jens) *ikke* tilskriver tidsplanen samme autoritet. I stedet tilskriver han vejrliget og et “generaliseret man” autoriteten og lader det guide hans conversation om autoritet og ledelse in situ. Nedenstående diskussion er et godt eksempel på den meningsdannelse, der finder sted i situationer, hvor den formelle autoritet er uklar eller ikke til stede. Analysen viser, hvordan der i interaktionen forhandles om autoritet og mening, som danner grundlaget for den ledelse, der kan foregå i situationen. Til transskriptionen er anvendt følgende transskriptionskoder:

Transskriptionskoder

(pause i x antal sekunder)	markerer pauser og pausens længde
...	markerer stilhed
[]	indrammer en forklaring
()	indrammer beskrivelser af stemning, tonelejde, kropssprog etc.

Figur 8: Overblik over transskriptionskoder anvendt til transskribering

Datasekvens C:

- C.1 Murer (Erik): *Hvis alting det flasker sig, skulle vi godt kunne nå at blive færdige med den derude på ni dage*
- C.2 Underentreprenør (Jens): *Det tror du?*
- C.3 Murer (Erik): *Ja, hvis der ikke går noget galt. Hvis det ikke bliver regnvejr*
- C.4 Projektchef (Mette): *Ja, altså, som jeg siger*
- C.5 Underentreprenør (Jens): *Altså, ja, og som du sagde til mig her forleden dag, ikke. Og jeg sagde til dig: "Jeg kan næsten ikke forstå, at man ikke har... At det kører så stramt, at man ikke kan sige..." Øh... Fordi, som murer, der er det altså ret svært at mure, når baljen er fyldt med vand, og der kun ligger lidt grus nede i bunden*
- C.6 Peter (enterprise led.): *Mm mm*
- C.7 Underentreprenør (Jens): *Og at der ikke er plads til en enkelt regnvejrsdag. Fordi... Så skulle det jo have været dækket over, så vi ikke fik noget regn*
- C.8 Projektchef (Mette): *Mm mm*
- C.9 Murerens chef (Jens): *Men, men, hvis det er det, der skal til for at løse det, er det så ikke, kan man sige, altså... Nu kan jeg se, at tingene kører rigtigt, rigtigt stramt,*

lige op ad hinanden, kan man sige... Så der bare er en lille bitte smule fleksibilitet i tingene, hvis der så bliver en reel vejrligsdag eller et eller andet, kan man sige, så det hele ikke vælter på grund af vand

C.10 Enterpriseleder (Peter):

Mm mm

C.11 Murerens chef (Jens):

At man så er med på, at øh... I har en masse ting, der skal laves herovre (han peger på papiret foran ham). Men for at det hele ikke skal ende op i det rene ragnarok, hvis der kommer en enkelt vejrligsdag, kan man sige, som kan ende op med kæmpeomkostninger både for jer og for os. Er det så ikke bare at planlægge det sådan, så man måske starter med at mure lidt på en af de andre facader og så lige har den ene dag (med vejrlig). At man har den fleksibilitet, så vi kan tage den ene vejrligsdag, hvis den kommer, for ellers så går det jo fuldstændig

C.12 Murer (Erik):

Jeg vil så hellere... Jeg kan jo heller ikke forstå, at de stakkels facadefolk (søger efter ordene). Hvis det regner så meget, som der har gjort herude en gang imellem, at de kan gå herude og

C.13 Projektchef (Mette):

Nej, men nu bliver det jo sommer... Fra nu af (ser smilende over på mureren)

- C.14 Murer (Erik): *Jo jo, men hvis det nu bliver regnvejr, jeg kan ikke forstå, at de kan gå ude i*
- C.15 Projektchef (Mette): *(Rykker sig frem på stolen, hæver stemmen og kigger stift på Jens) Nej, men altså, prøv lige og hør her. Det er jo ikke nogen hemmelighed, at den der tidsplan fra start af har været har været fuldstændig håbløs. Og det er bare sådan, at hver gang der er en af vores håndværkergrupper, der spiser en dag, jamen så æder det simpelthen så meget for alt det andet. Der er simpelthen ikke noget slip i for nogen... Overhovedet til og øhh... Og hvad hedder det*
- C.16 Procesleder (Poul): *Så alle de fine principper om, at det regnede, og vejrligsdage, og alt muligt andet sjovt, dem... Dem har vi ikke rigtig*
- C.17 Projektchef (Mette): *De bor ikke hernede*
- C.18 Murerens chef (Jens): *Nej, men, men, man kan jo kalde det, hvad man vil, men man kan ikke rende fra virkeligheden, havde jeg nær sagt*
- C.19 Procesleder (Poul): *Nej*
- C.20 Murerens chef (Jens): *Og man kan planlægge sig ud af rigtig meget, men vejrliget, det kommer altså altid i et eller andet omfang, kan man sige, og det skal man ikke vende det blinde øje til*

- C.21 Projektchef (Mette): *Enig, enig (højt toneleje)*
- C.22 Procesleder (Poul): *Fuldstændig enig (også højt toneleje)*
- C.23 Projektchef (Mette): *Fuldstændig enig. Og det er heller ikke det, vi gør... Men det er også derfor, at vi lidt har henstillet til, at man måske nu også så tager den der time ekstra så*
- C.24 Procesleder (Poul): *Vi er bare nødt til at opretholde det pres, der ligesom ligger, og så sige, det er denne her plan (peger på planen). Og så kan det sgu godt være, at der kommer en vejrligsdag, og så må vi gøre noget andet altså... Som ikke er på en vejrligsdag... Hvor vi kan gøre et eller andet*
- C.25 Projektchef (Mette): *For vi har ikke noget at gi' af*
(3 sekunders pause)
- C.26 Procesleder (Poul): *Og det er de vilkår, som vi alle sammen er underkastet*
- C.27 Enterpriseder (Peter): *Mm mm*
- C.28 Murerens chef (Jens): *Mm mm*
- C.29 Procesleder (Poul): *Altså... Vi får ikke lov til at aflevere en dag senere (lyder irriteret) fordi, at... Det regnede... Tirsdag den... 2. januar*
- C.30 Projektchef (Mette): *(Venligt og med en rolig stemme) Der er ikke nogen, der altså, der har ikke været nogen*

vejrligsdage hernede. Rigtigt officielle vejrligsdage

C.31 Murerens chef (Jens):

Nej, der er givet forlængelser

C.32 Projektchef (Mette):

Ja, og der er en dagbod, der er så høj, som... Som firmaet (case-virksomheden) ikke har lyst til at betale (griner som for at understrege, at dagsboden er forbløffende høj)

C.33 Murerens chef (Jens):

(læner sig tilbage i stolen og lægger armene over kors, mens han med den ene hånd lader en kuglepen hvile mod munden. Han bliver fjern i blikket og ser ud, som om han tænker) Jhha... Sikkert

C.34 Projektchef (Mette):

Tro mig (griner igen)

C.35 Entrepriseleder (Peter):

Den motiverer... Den motiverer kraftigt (stigende tonefald)

C.36 Projektchef (Mette):

(Højere tonelejde) den motiver kraftigt, den er rimelig høj, lad os bare sige det sådan

(2,8 sekunders pause)

C.37 Murerens chef (Jens):

Men er det ikke vi kan, murer? Det vi har snakket om her, kan man sige, og så regner du med, at du kan lave den på ni dage

C.38 Murer (Erik):

Jo

7.2.1. Både vejrlig og tidsplan tilskrives betydning – forhandling opstår

I den indledende sekvens forholder underentreprenøren sig til tidsplanen som et udgangspunkt for deres samtale. De forholder sig til, at “hvis alting flasker sig”, så kan de godt nå at blive færdige på “ni dage”. At underentreprenøren forholder sig til *lige præcis de ni dage*, er et udtryk for, at de forholder sig til tidsplanen, som foreskriver denne deadline. Men samtidig er det tydeligt, at mureren (Erik) også forholder sig til “vejrliget” som et fænomen, der bør tilskrives autoritet i situationen. Faktisk er det på betingelse af, at vejrliget arter sig, at Erik mener, de kan overholde deadline på de ni dage, som tidsplanen foreskriver.

C.1 Murer (Erik): *Hvis alting det flasker sig, skulle vi godt kunne nå at blive færdige med den derude på ni dage*

C.2 Murerens chef (Jens): *Det tror du?*

C.3 Murer (Erik): *Ja, hvis der ikke går noget galt. Hvis det ikke bliver regnvejr*

Mens projektchefen forsøger at bryde ind i Eriks meningsdannelse om tidsplanen, hvor det er vejrliget, der skal bestemme, om tidsplanen kan imødekommes eller ej, så fortsætter Erik dog dette authorship. Han præsenterer et authorship om situationen, hvor case-virksomheden har planlagt byggeriet med en alt “for stram” tidsplan, hvor der ikke er indskrevet fleksibilitet ift. uforudsete hændelser, som f.eks. vejrliget. Ønsker case-virksomheden, at mureren skal arbejde, mens det regner, så mener han, at de bør overdække byggeriet, så han kan arbejde i tørvejr.

- C.4 Projektchef (Mette): *Ja, altså, som jeg siger*
- C.5 Murerens chef (Jens): *Altså, ja, og som du sagde til mig her forleden dag, ikke. Og jeg sagde til dig: "Jeg kan næsten ikke forstå, at man ikke har... At det kører så stramt, at man ikke kan sige...". Øh... Fordi som murer, der er det altså ret svært at mure, når baljen er fyldt med vand, og der kun ligger lidt grus nede i bunden*
- C.6 Peter (enterprise led.): *Mm mm*
- C.7 Murerens chef (Jens): *Og at der ikke er plads til en enkelt regnvejrsdag. Fordi... Så skulle det jo have været dækket over, så vi ikke fik noget regn*

På den måde bliver det tydeligt, at der pågår en forhandling af, hvad det er, man i situationen bør navigere efter og bør tilskrive autoriteten til at definere situationen. Hvor det blev tydeligt i det foregående analysekapitel, at tidsplanen var det primære objekt, man orienterer sig efter, så bliver det i denne analyse tydeligt, at mureren ikke tilskriver tidsplanen så meget betydning, at den definerer hans arbejde. Og i modsætning til analysen i det foregående kapitel, hvor mureren bliver "rettet ind" af de andre deltagere i mødet, så bliver hans synspunkt her bakket op af murerens chef, Jens. Han siger:

- C.9 Murer (Erik): *Men, men, hvis det er det, der skal til for at løse det, er det så ikke, kan man sige, altså...*

Nu kan jeg se, at tingene kører rigtigt, rigtigt stramt, lige op ad hinanden, kan man sige... Så der bare er en lille bitte smule fleksibilitet i tingene, hvis der så bliver en reel vejrligsdag eller et eller andet, kan man sige, så det hele ikke vælter på grund

af vand. Jens konkluderer altså, at deres udfordring kan løses, hvis der åbnes op for “bare en lille smule fleksibilitet i tidsplanen” for at give plads til det reelle vejrlig. Han forstærker dette authorship ved at trække på et lille skrækscenarie om, at “det hele kan vælte på grund af vand”. På den måde understøtter han murerformandens udgangspunkt om, at tidsplanen ikke skal anses som det mest ledende objekt i deres arbejde.

7.2.2. Indflydelsestaktik anvendes frem for formel autoritet

Mettes respons på Erik og Jens’ udlægning af situationen viser hvordan Mette, frem for at anvende sin formelle autoritet, som den formelt øverste ansvarlige for byggeprojektet, i stedet forsøger at lede via en form for indflydelse. Mette ville for eksempel qua sit formelle mandat (og ansvar) kunne påminde underentreprenøren om, at denne selv har indgivet et tilbud og indgået en kontrakt, hvor tidsvurderinger af, hvor længe murerarbejdet ville tage, må forventes at have været inddraget i beregningerne. I denne kontrakt har underentreprenøren indvilget i at løse mureropgaven inden for en specifik tidsramme, og Mette kan dermed formelt set bede underentreprenøren om at levere på dette formelle løfte. Mette ville også set i lyset af de gensidige afhængigheder kunne spørge underentreprenøren, om hendes team kan gøre noget inden for rammerne af, hvad der kan lade sig gøre, for at lette arbejdet. Men i stedet for at fremsætte dette formelle krav responderer hun med en negering af vejret som en relevant faktor i denne situation: “Nej, men nu bliver det jo sommer ... fra nu af ...” i linje C.13. Dette kan ses som et udtryk for både, a) at Mette afstår fra at bruge sit formelle kontraktuelle mandat, hvilket kan tolkes som en form for ansvarsfraskrivelse, men også, b) at hun afviser at tilskrive “vejrliget” den betydning eller autoritet, som underentreprenøren gør.

Murere Erik bliver dog vedholdende og udfordrer Mette med udtalelsen; “hvis det nu bliver regnvejr”, som for at presse hende til at anerkende vejret som noget, man bør tilskrive betydning i denne proces. Og Mette responderer med et alternativt authorship om *tidsplanen*, som hun indikerer, bør definere situationen frem for murerens bekymringer om vejret. Hun siger:

- C.15 Projektchef (Mette): (Rykker sig frem på stolen, hæver stemmen og kigger stift på Jens) *Nej, men altså, prøv lige og hør her. Det er jo ikke nogen hemmelighed, at den der tidsplan fra start af har været har været fuldstændig håbløs. Og det er bare sådan, at hver gang der er en af vores håndværkergrupper, der spiser en dag, jamen så æder det simpelthen så meget for alt det andet. Der er simpelthen ikke noget slip i for nogen... Overhovedet, til og øhh... Og hvad hedder det*
- C.16 Procesleder (Poul): *Så alle de fine principper om, at det regnede, og vejrligsdage, og alt muligt andet sjovt dem... Dem har vi ikke rigtig*
- C.17 Projektchef (Mette): *De bør ikke hernede*

Så Mette, bakket op af hendes procesleder, tilbyder nu et authorship, hvor tidsplanen reelt set er det, som styrer og leder projektet. På en måde fralægger Mette sig en del af ansvaret for, at ledelsen af projektet er, som det er, fordi tidsplanen dikterer og efterlader hende nærmest magtesløs og gør, at hun ikke har noget fleksibilitet at give af overhovedet. Og dermed kan hun heller ikke imødekomme underentreprenørens ønske om mere fleksibilitet. Mette appellerer til underentreprenørens meningsmæssige eller følelsesmæssige forståelse for, hvorfor

hun leder, som hun gør, og appellerer samtidig til, at underentreprenøren kan bruge dette authorship som et grundlag for deres fælles arbejde fremadrettet. Reelt set indebærer denne appel, at underentreprenøren må acceptere at arbejde ud fra en forståelse om, at tidsplanen tilskrives så megen betydning, at Mette nærmest ikke har nogen formel magt eller mandat til at lede projektet, som hun vil. Hun er, ligesom underentreprenøren også er det, underlagt tidsplanen, som dikterer deres alle sammens arbejdsvilkår. Dette bruger Mette som en forklaring på, hvorfor hun ikke kan hjælpe med mere fleksibilitet.

Underentreprenøren afviser dog Mettes authorship og insisterer i stedet på, at vejrliget er et fænomen, man må have respekt for, og som bør tillægges væsentlig betydning i projektets planlægning. Samtidig henviser han til Mettes authorship som en slags strategisk framing af situationen ved at sige; “man jo kan kalde det, hvad man vil.” Derefter tilbyder underentreprenøren et authorship, som han forsøger at forstærke ved at sige, at “man ikke kan rende fra virkeligheden.”

C.18 Murerens chef (Jens): *Nej, men, men, man kan jo kalde det, hvad man vil, men man kan ikke rende fra virkeligheden, havde jeg nær sagt*

C.19 Procesleder (Poul): *Nej*

C.20 Murerens chef (Jens): *Og man kan planlægge sig ud af rigtig meget, men vejrliget, det kommer altså altid i et eller andet omfang, kan man sige, og det skal man ikke vende det blinde øje til*

C.21 Projektchef (Mette): *Enig, enig (højt toneleje)*

C.22 Procesleder (Poul): *Fuldstændig enig (også højt toneleje)*

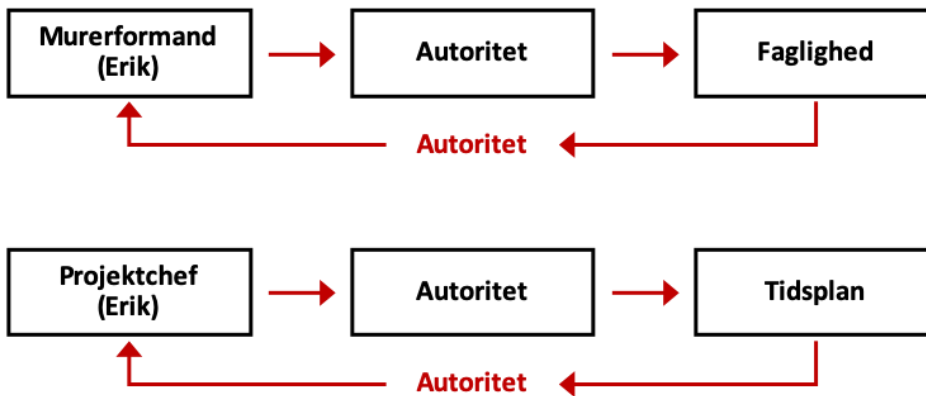
C.23 Projektchef (Mette): *Fuldstændig enig. Og det er heller ikke det, vi gør... Men det er også derfor, at vi lidt har henstillet til, at man måske nu også så tager den der time ekstra så*

Endnu en gang bliver det tydeligt, at projektchefen vælger den appellerende vej frem for at gøre brug af sit formelle mandat. Således *henstiller* Mette *lidt til*, at underentreprenøren forholder sig proaktivt til vejrliget og ligger de ekstra arbejdstimer på forhånd, som ville kunne afværge en forsinkelse på grund af vejrliget. På den måde viser Mette, at hun forstår situationen sådan, at ansvaret for at forholde sig til vejrligt ligger hos underentreprenøren, og ikke hos Mette. Hun forsøger altså at skabe et authorship, som er forudsat af, at underentreprenøren accepterer dette frem for at bruge sin formelle autoritet til at lede arbejdet fremad.

7.2.3. Forhandling om interaktionsordenen – hvad eller hvem tilskrives autoritet?

I interaktionen ses det tydeligt hvordan det har betydning for interaktionsordenen hvad eller hvem de interagerende parter tilskriver autoritet. Eksempelvis tilskriver mureren (Erik) *fagligheden* autoritet, hvilket vil privilegere ham i interaktionen, fordi han er den fagligt vidende person i interaktionen. Mens projektchefen (Mette) tilskriver *tidsplanen* autoritet, hvilket autoriserer hende til at håndhæve de processer, som tidsplanen dikterer. Nedenstående model illustrerer denne forskellighed, som ligger til grund for deres forhandlinger om interaktionsordenen i situationen. Autoriteten og interaktionsordenen er væsentlig i interaktionen, fordi konstellationen har betydning for, hvem eller hvad der må definere situationen, og derved hvem der får indflydelse på, hvordan arbejdet ledes fremad (ledelse).

Autoritetstilskrivelse



Figur 22: Illustration over forskellig autoritetstilskrivelse

Underentreprenøren “kæmper” også for at indtage en privilegeret plads i interaktionsordenen til at definere situationen. Han konfronterer flere gange projektchefen med et “generaliseret man” (Mead, 1938; i Blumer, 1969) og et ideal om god (projekt)ledelse, som han mener, man bør navigere efter i arbejdet og i måden at forstå deres nuværende situation på. Han siger:

C.9 Murerens chef (Jens):

Men, men, hvis det er det, der skal til for at løse det, er det så ikke, kan man sige, altså... Nu kan jeg se, at tingene kører rigtigt, rigtigt stramt, lige op ad hinanden, kan man sige... Så der bare er en lille bitte smule fleksibilitet i tingene, hvis der så bliver en reel vejrligsdag eller et eller andet, kan man sige, så det hele ikke vælter på grund af vand

C.10 Enterpriseleder (Peter):

Mm mm

C.11 Murerens chef (Jens):

At man så er med på, at øh... I har en masse ting, der skal laves herovre (han peger på papiret foran ham). Men for at det hele ikke skal ende op i det rene ragnarok, hvis der kommer en enkelt vejrligsdag, kan man sige, som kan ende op med kæmpeomkostninger både for jer og for os. Er det så ikke bare at planlægge det sådan, så man måske starter med at mure lidt på en af de andre facader og så lige har den ene dag (med vejrlig). At man har den fleksibilitet, så vi kan tage den ene vejrligsdag, hvis den kommer, for ellers så går det jo fuldstændig

(Mine understregninger)

Jens forsøger altså at skabe et authorship via en form for skræmmebillede, hvor situationen kan ende ud i det "rene ragnarok", hvis ikke der indskrives fleksibilitet i tidsplanen til vejrliget. Ligesom situationen "kan gå fuldstændig" galt og få økonomiske konsekvenser for både case-virksomheden og underentreprenøren, hvis ikke "man" planlægger med fleksibilitet og tager højde for vejret. I ovenstående udsagn bruger Jens en mere "generaliseret" referenceform frem for at bruge pronominer som "du", "i" eller "vi". Og det er ikke sjældent, at han bruger vendingen "kan man sige", som udvider konteksten til én, der er større end blot Mette, Jens og de andre tilstedeværende. Ved at 'tilstedegøre' det "generaliserede man" inddrager Jens hele den normative base, hvorudfra Mette og de andre tilstedeværende også bedømmer dem selv og deres handlinger (jf. Blumer, 1969; Mead, 1938). På samme tid ophøjer Jens også sin egen tolkning af situationen ved at relatere den til, hvordan "man" kan tolke situationen frem for blot at lade det være hans egen individuelle tolkning. Jens stiller sig anskuende an med idéen om, hvad

“man kan sige”, at god ledelse er (altså det modsatte af et projekt, hvor man risikerer kæmpeomkostninger) i forhold til måden, projektchefen (Mette) driver ledelse på.

Autoritetstilskrivelse



Figur 23: Illustration over autoritetstilskrivelse

At Jens så flittigt anvender det mere generaliserede “man”, skaber en modvægt i interaktionen til Mettes “hjemmebanefordel”. Interaktionen udspiller sig primært på Mettes “territorie”. Mødet foregår på “Mettes byggeplads” og på “Mettes kontor”. Det er Mette, der har indkaldt til mødet, og Jens ved på forhånd, at hun ikke er tilfreds med underentreprenørens leverancer. Derudover er der flere folk til stede fra case-virksomheden, end der er fra underentreprenørens virksomhed. Der er altså flere til stede til potentielt at bakke projektchefens (Mettes) synspunkter op og udvise enighed med hendes tolkning af situationen, end der er for underentreprenørens (Jens’) tolkning. At henvise til et generaliseret “man” virker som et effektivt træk i situationen, som måske får Mette til at forholde sig til sin måde at lede på. I hvert fald responderer hun med en *forklaring* eller en *begrundelse* for, hvorfor hun leder, som hun gør jf. linje C.15, hvor hun henviser til “den fuldstændigt håbløse tidsplan”, som guider hendes ledelse og beslutningstagning.

7.2.4. Som om-ankendelse

Fraværet af den formelle beslutningstagning som løbende har vist sig gennem analysen, skaber tilsyneladende et rum for det, man kunne kalde *som om-*

anerkendelse. En slags pseudoanerkendelse, hvor deltagerne lader som om, at de ønsker at forstå og anerkende hinandens synspunkter og udgangspunkter, men hvor de i realiteten er mere optagede af at realisere deres egne tolkninger af realiteten.

Et eksempel på dette er Mettes høflige henstillen til, at underentreprenøren “nu også så tager den der time ekstra så” i linje C.23. Mette agerer, *som om* hun forstår, at de må tage vejrliget alvorligt, men ønsker ikke at anerkende Jens’ forståelse af situationen som én, hvor dette skulle have konsekvenser for Mettes tidsplan. Og omvendt forsøger både Jens og Erik (i C.1) at *lade som om*, at tidsplanen også er vigtig for dem, som for eksempel i den indledende sætning i C.1 om, at “hvis alting det flasker sig, skulle vi godt kunne nå at blive færdige med den derude, på ni dage”. Mens analysen også viser, at tidsplanen fra deres synspunkt er underordnet vejrliget og det faglige kvalificerede arbejde, som bliver bestemmende for, om de når at levere deres murerarbejde i overensstemmelse med tidsplanen (se f.eks. linje C.5 & C.20). Endelig kan man se i underentreprenørens (Jens’) forhandling med Mette, om hvorvidt “man” kan tage højde for en risiko for kæmpeomkostninger ved at organisere arbejdet anderledes, at han indleder med at definere situationen på en måde, som er i overensstemmelse med Mettes authorship, for derefter at “overtage” dette authorship og ændre det, så det handler om at tage højde for vejrliget og bidrage med fleksibilitet. Han siger:

C.11 Murerens chef (Jens): *At man så er med på, at øh... I har en masse ting, der skal laves herovre (han peger på papiret foran ham). Men for at det hele ikke skal ende op i det rene ragnarok, hvis der kommer en enkelt vejrligsdag, kan man sige, som kan ende op med kæmpeomkostninger både for jer og for os. Er det så ikke bare at planlægge det sådan, så man måske starter med at mure lidt på en af de andre facader og så lige har den ene dag (med vejrlig). At man har den fleksibilitet,*

så vi kan tage den ene vejrligsdag, hvis den kommer, for ellers så går det jo fuldstændig

(Mine understregninger)

Således bliver det tydeligt, at fraværet af f.eks. brugen af formel autoritet i høj grad leder til forhandlinger om forståelsen af situationen og giver anledning til en form for pseudo-anerkendelse hos de interagerende parter.

7.2.5. Fraværet af formel autoritet betyder ikke fravær af autoritet

I det foregående analyseafsnit ses det hvordan lederen fra case-virksomheden undlader at blive for direkte og lederen undlader derved også, eksplicit, at anvende sit formelle mandat til at træffe en beslutning om den fremtidige proces, som underentreprenøren forventes at følge. I stedet er autoritetskonstellationen til forhandling. Den følgende analyse vil vise, hvordan autoriteten performs i interaktionen i tråd med Lincolns teorier om autoritet som en form for performance, der sker mellem 'scenen og publikum' (Lincoln, 1994).

Analysere man autoritetsarbejdet som en form for performance, kan man allerede ved indkaldelsen til mødet se at Mette iscenesætter sig selv som en person der kan definere situationen, ved at anvende et stift kancelli-sprog. Hun bruger på den måde indkaldelse, som hun har sendt på skrift via e-mail, som en rekvisit til at fremstille sig selv som en person med autoritet. Hun skriver i indkaldelsen: "Jeg ved ikke, om du er bekendt med det, men projektet er meget udfordret på tid, og det kan ikke accepteres, at tidsplanen ikke følges. Det forventes, at murerfirmaet er indstillet på at forcere, når det findes nødvendigt," (citat fra e-mail sendt d. 11.05.2017, udskrift

ikke vedlagt af hensyn til anonymitet). Og herefter dikterer Mette seks punkter, som i Mettes optik vurderes at være nødvendige for at kunne gennemføre leverancen til tiden. Punkterne indeholder bl.a. *opmanding, færdiggørelse af specifikke opgaver, oprydning* osv. Mette iscenesætter således sig selv som en person med autoriteten til at definere, på hvilke områder underentreprenøren bør indstille sig på at forcere, jf. tidsplanen. Hun bruger sproget og denne lidt stive sprogform, som kan indikere, at hun har formuleret mailen på skrift præcis på denne måde for at kunne bruge mailen senere hen, hvis man ønsker at indlede et efterkrav.

Men samtidig sidder Mette fysisk overfor underentreprenøren, som holder både den faglige kompetence og mandskabet til at udføre det stykke arbejde, som hun har brug for. Og Mettes kommunikationsstil i den fysiske interaktion med Jens forekommer ikke på samme måde stiv og præget af formelle krav. Måske fordi hun jf. Lincolns pointe om, at publikum må have en oplevelse af, at deres værdier og interesser bliver respekteret, hvis de skal anerkende nogen med autoritet (Lincoln, 1994:9), må agere, *som om* hun også varetager Jens' interesser. På samme tid sidder Mette ved siden af sin procesleder Poul, som er hendes medarbejder i styringsenheden. Indleder hun en snak med underentreprenøren omkring præmisserne for tidsplanen med Jens, kan det komme til at se ud, som om hun kompromitterer proceslederens arbejde. Og dermed er hendes autoritetstilskrivelse fra ham i risikozonen. Proceslederen har til opgave at sikre overholdelse af tidsplanen i videst muligt omfang, og Mette må derfor balancere samtalen, så proceslederen ikke får den oplevelse, at Mette vanskeliggør hans arbejde eller ikke varetager hans interesser ved at åbne op for muligheder for at lave noget om. På den måde bliver det tydeligt, at der i denne situation findes to forskellige 'publikum' for Mette, som står på 'scenen'. Mette må således sikre en balancegang mellem sin måde at imødekomme henholdsvis Jens' og Pouls interesser i situationen. Mette holder sig i stedet stringent til tidsplanen og de rammer, den sætter op, hvilke

tilsyneladende har en betydning for, hvordan underentreprenøren opfatter Mettes position på scenen. Og dette påvirker tilsyneladende også hans autoritetstilskrivelse til Mette, som han trækker sig fra.

I stedet reframes underentreprenørens authorship om situationen. Mette har forsøgt at virke imødekommende og venlig og har formuleret, at man ikke har opereret med vejrligsdage på dette projekt. Til dette siger han:

C.30 Projektchef (Mette): (Venligt og med en rolig stemme) *Der er ikke nogen, der altså, der har ikke været nogen vejrligsdage hernede. Rigtigt officielle vejrligsdage*

Men Jens afviser blankt hendes venlighed og reframer i stedet Mettes authorship:

C.31 Murerens chef (Jens): *Nej, der er givet forlængelser*

Jens omformulerer ret direkte Mettes formulering af situationen. Hvor Mette formulerer situationen sådan, at man ikke har en praksis for at påberåbe sig vejrligsdage, så omformulerer Jens med det samme situationen til én, hvor styringsenheden i stedet har givet sjakkene forlængede frister for afleveringen af de aftalte leverancer. Dette har gjort, at styringsenheden har kunnet undgå at operere med et begreb om vejrligsdage, men det har ikke ændret på, at processer er blevet forsinket på grund af vejret. At Jens så direkte re-framer Mettes og Jens' samtale, viser flere ting. Blandt andet viser det, at a) Jens ikke accepterer Mettes authorship og dermed ikke tilskriver hende autoriteten til at definere situationen, og b) at autoriteten betyder noget i forhold til authorship, som har en konkret betydning i praksis, ellers, kan man argumentere for, ville det ikke været så vigtigt for Jens at korrigere Mettes authorship.

Jens trækker sig synligt fra forhandlingen. Han læner sig tilbage i stolen og lægger armene over kors, mens han med den ene hånd lader en kuglepen hvile mod munden. Han bliver fjern i blikket og ser ud, som om han tænker. Hans korte respons på Mettes udmelding er snarere en koregering af fakta, end det er en invitation til videre samtale. Og det virker som en tydelig måde at indikere på, at han ikke anerkender Mette med autoriteten til at definere situationen. Han er simpelthen ikke enig. Mette medgiver, at der er givet forlængelser med et hurtigt “ja” og taler så videre, som om det er en detalje, hun ikke ønsker at dvæle ved.

C.32 Projektchef (Mette): *Ja, og der er en dagsbod, der er så høj, som... Som firmaet (case-virksomheden) ikke har lyst til at betale (griner som for at understrege, at dagsboden er forbløffende høj)*

C.34 Projektchef (Mette): *Tro mig (griner igen)*

C.35 Enterpriseleder (Peter): *Den motiverer... Den motiverer kraftigt (stigende tonefald)*

C.36 Projektchef (Mette): *(Højere tonelejde) den motiver kraftigt, den er rimelig høj, lad os bare sige det sådan*

Mette tilstedegør derefter “firmaet”, som ikke har lyst til at betale dagsboden. Og dermed introducerer hun til en ny scene for autoritet. Og Mette lægger op til, at både Mette og Jens bør agere som et publikum, der anerkender firmaet med en vis mængde autoritet. Grunden til, at Mette trækker dette kort over for Jens, kan være, at både Jens og Mette ved, at hvis case-virksomheden (her kaldet “firmaet”) efter projektet er utilfreds med underentreprenøren, kan dette større “firma” henvende sig juridisk til underentreprenøren med et efterkrav. Når “firmaet” ikke ønsker at ende med en dagsbod, og “firmaet” har kapaciteten til at “komme efter”

underentreprenøren, så kunne det være i Jens' interesse at tildele firmaet en vis form for autoritet som en spiller på scenen, der kan påvirke hans definition af situationen og efterfølgende praksis. På den måde inddrager Mette et økonomisk aspekt som en form for rekvisit, der kan underbygge hende i rollen som personen med autoriteten til at definere og lede situationen.

Men Mettes akt lykkedes ikke. Jens trækker sig med et; "Jhha... Sikkert" (C.37) og vender tilbage til sit eget udgangspunkt, som han bekræfter sammen med mureren; "Men er det ikke, vi kan, murer? Det, vi har snakket om her, kan man sige, og så regner du med, at du kan lave den på ni dage," (C.38). Mureren bekræfter: "Jo". Og sekvensen slutter. På den måde viser eksemplet tydeligt, hvordan fraværet af den formelle autoritet ikke betyder, at autoriteten ikke er i spil i interaktionen, den er blot til forhandling i stedet.

7.2.6. Opsamling på analyse af datasekvens

Ovenstående analyse viser, hvordan fraværet af formel autoritet ikke betyder, at autoriteten ikke er i spil, den er blot til forhandling. Derudover viser den, at i de situationer, hvor tidsplanen *ikke* fungerer som et autoritetsstabiliserende objekt, så pågår der i højere grad en forhandling om meningsdannelse om situationen, end hvis størstedelen af et fællesskab er enige om at navigere efter en tidsplan, som kan definere situationen og navigeres efter i konfliktfyldte situationer.

Analysen viser blandt andet, at der i situationer præget af fraværet af formel autoritet foregår en forhandling om interaktionsordenen, som beror på, hvilke 'texts' der udgør grundlaget for en autoritetstilskrivelse. Der foregår for eksempel en forhandling om, om det er faglighed, tidsplanen eller et mere "generaliseret man", der bør tilskrives autoritet i situationen. At forhandlingen om dette og om

interaktionsordenen er så tydelig i situationen, kan ses som et udtryk for, at projektchefen afstår fra at bruge sit formelle mandat til at definere situationen (til at lede). I stedet anvender hun en taktik, hvor hun forsøger at lede via *indflydelse*, som hun kun kan opnå gennem underentreprenørens anerkendelse af den, som hun forsøger at opnå gennem *appel* til forståelse frem for ved at anvende sit formelle mandat til at definere situationen. Projektchefen appellerer til underentreprenørens meningsmæssige eller følelsesmæssige forståelse for, hvorfor hun leder, som hun gør. På den måde appellerer hun samtidig til, at underentreprenøren vil gøre brug af dette authorship, denne definition af situationen, som et udgangspunkt for deres fælles arbejde.

Set i lyset af dette viser analysen også, fraværet af formel autoritet og den forhandling, som opstår, leder til, at der blandt de interagerende opstår en form for *som om- Anerkendelsestaktik*. Med denne *som om-taktik* lader de interagerende som om, at de forstår eller ønsker at forstå hinandens synspunkter, mens de reelt ikke forsøger at integrere denne forståelse i deres authorship om situationen. Disse *som om- Anerkendelser* kommer til at virke som en slags pseudo- Anerkendelse, som snarere bruges til at undgå konflikt end til at lede arbejdet fremad. Endeligt viser analysen, hvordan autoritetsarbejdet er komplekst. Ved at betragte autoritet som en form for performance blev det tydeligt, at der i forhandlingen om autoriteten måtte balanceres mellem flere 'publikum' og deres meget modsatrettede ståsteder og behov. På den måde giver Lincolns interaktionelle perspektiv på autoritet en mulighed for at indfange og ekspliciterer de subtile interaktionelle træk, som skaber autoritet i situationen. Denne autoritet påvirker ledelseskraften. Således handler den forhandlede autoritet om at varetage 'publikums' interesser, hvor den formelle autoritet måske i højere grad handler om at varetage projektets interesser.

7.3. Del-analyse: Diskussionen om hvordan autoriteten forvaltes overfor underentreprenører

I dette datauddrag analyseres en situation, hvor brugen af autoritet, over for case-virkomhedens underentreprenører, diskuteres af to enterprise-ledere. Igen afstår den formelle, strukturelt-betingede leder fra at anvende sin formelle autoritet til at træffe en retningsdannende beslutning. I dette fravær af formel autoritet bliver der trukket på byggeprojektets økonomi som fungerer som et objekt, der får betydning for at definere situationen og dens logiske respons.

Datasekvens: Internt produktionsmøde d. 22.11.2017

Datasekvens D:

- D.1 Enterprise-leder (Tina): *Jeg vil lige i det her forum sige, at maleren faktisk ikke har mere udbedring med [i kontrakten]. Vi har lige været til møde med ham, og han har ingen udbedring med. Vi ender med at skulle betale rigtig mange penge... Det er bare, så I er obs på, at jeres håndværkere ikke laver sorte fingre. Jeg var oppe på tredje sal og (bliver afbrudt)*
- D.2 Enterprise-leder (Martin): *(Rømmer sig) Ved du hvad, vi kan jo sige det nok så gange, men vi ved jo, at de ikke gør det (bliver afbrudt af Poul)*
- D.3 Enterprise-leder (Tina): *Ja*
- D.4 Procesleder (Poul): *(Afbryster Martin) Det er jeg helt sikker på, at vi alle sammen er super obs på, at de ikke skal, men vi kan jo ikke stå ved siden af dem hele tiden*
- D.5 Enterprise-leder (Tina): *Naaj (lyder skeptisk, som om hun ikke er enig). Men det er bare lige for, at det ikke kun er noget, som der foregår herinde. Fordi jeg kan ikke helt forstå, at jeg kommer op og ser, at der er en overlægger, og så er der simpelthen sorte fingre hele vejen hen. Det virker, som om at man har stået på et stillads, og så har man bare kørt sine sorte fingre derudaf*

- D.6 Enterprise-leder (Martin): (Afbryder. Sukker dybt og lader hånden falde fra ansigtet tungt ned på bordet, mens han ryster på hovedet og ser opgivende ud) *Ja*
- D.7 Procesleder (Poul): *Ja, men der er mange ting, vi ikke kan forstå. Jeg forstår det sgu da heller ikke (hidser sig lidt op). Jeg forstår heller ikke, hvorfor der skal være så mange sorte fingre, jeg forstår heller ikke, hvorfor der skal være en sort hånd midt på en vægflade (bliver afbrudt)*
- D.8 Enterprise-leder (Tina): *Nej... Jeg er glad for din forståelse (lyder vred, kigger stift på Poul, der opstår en pause, og der bliver stille i rummet)*
- D.9 Procesleder (Poul): *Men... Jeg ved bare ikke, hvad vi skal gøre ved det*
- D.10 Enterprise-leder (Tina): (lyder vred, højere tonelejde) *Nej. Det skal bare herfra og ud til de der mennesker. Jeg tror, at jeg er kendt som hende, der, der kommer over og er hende den sure derovre og fortæller folk (bliver afbrudt)*
- D.11 Procesleder (Poul): *Ja ja... Og har det gjort noget, har det hjulpet?*
- D.12 Enterprise-leder (Tina): *Det er ikke kun mig, det er bare lige, så det kommer ud til (hun peger rundt på kollegerne ved bordet) jeres håndværkere. Det er det, jeg måske kan have en tvivl omkring, fordi jeg kan gå op på tredje sal og se, at der simpelthen er totalt baret oppe langs loftet*
- D.13 Enterprise-leder (Martin): *Vi kan sig det nok så mange gange. Det ændrer ikke på noget (siger han opgivende)*
- D.14 Enterprise-leder (Tina): *Det skal siges nok så mange gange (udbryder hun)*
- D.15 Enterprise-leder (Martin): (Højere tonelejde, lyder irriteret) *Jaja. Og det gør vi også gerne*
- D.16 Enterprise-leder (Tina): *Tak*
- D.17 Procesleder (Poul): *Og vi siger også tit, at de ikke må, at de ikke skal skide i toiletterne, men det gør de også*
- D.18 Enterprise-leder (Martin): *Ja, men det ændrer ikke på det (at de siger det)*
- D.19 Enterprise-leder (Tina): *I skal bare vide, at regningen... Den bliver fordelt imellem (lader pegefingren løbe hele vejen rundt om bordet, mens hun er stiltiende) Det bliver vi nødt til*

- D.20 Procesleder (Poul): *Ja ja, og det*
- D.21 Øvrig projektleder: *Ja*
- D.22 Enterprise-leder (murer): *Flisemuren han ligger på knæ hele tiden*
- D.23 Enterprise-leder (Tina): *(griner)*
- D.24 Procesleder (Poul): *Og jeg kan kun opfordre til, at når vi nu skriver de her mangellister, at vi så skriver "sorte fingre omkring kontakt". Sandsynligheden for, at det er en elektriker, er forholdsvis stor (han kigger over på enterprise-lederen for el)*
- D.26 Enterprise-leder (Tina): *Tak*

7.3.1. Forskellig forståelse af autoritet i fællesskab

I denne sekvens indleder enterprise-lederen (Tina) med en opfordring til sine kolleger om, at de skal sørge for, at deres håndværkersjak ikke sætter beskidte arbejdshænder på nogle nymalede vægge. Tinas opfordring leder til en diskussion om, hvor meget eller hvor lidt de tilstedeværende enterprise-ledere kan og bør blande sig i det konkrete arbejde ude på byggepladsen. Diskussionen viser, hvordan en enterprise-leder fralægger sig den formelle autoritet i hans tilgang til ledelse af sjakkene på byggepladsen. Tina indleder sekvensen:

- D.1 Enterprise-leder (Tina): *Jeg vil lige i det her forum sige, at maleren faktisk ikke har mere udbedring med [i kontrakten]. Vi har lige været til møde med ham, og han har ingen udbedring med. Vi ender med at skulle betale rigtig mange penge... Det er bare, så I er obs på, at jeres håndværkere ikke laver sorte fingre. Jeg var oppe på tredje sal og (bliver afbrudt)*
- D.2 Enterprise-leder (Martin): *(Rømmer sig) Ved du hvad, vi kan jo sige det nok så gange, men vi ved jo, at de ikke gør det (bliver afbrudt af Poul)*

D.3 Enterprise-leder (Tina): *Ja*

D.4 Procesleder (Poul): (Afbryder Martin) *Det er jeg helt sikker på, at vi alle sammen er super obs på, at de ikke skal, men vi kan jo ikke stå ved siden af dem hele tiden*

D.5 Enterprise-leder (Tina): *Naaj (lyder skeptisk, som om hun ikke er enig). Men det er bare lige for, at det ikke kun er noget, som der foregår herinde. Fordi jeg kan ikke helt forstå, at jeg kommer op og ser, at der er en overlægger, og så er der simpelthen sorte fingre hele vejen hen. Det virker, som om at man har stået på et stillads, og så har man bare kørt sine sorte fingre derudaf*

I første omgang 'tilstedegør' Tina et fællesskab, der består af de tilstedeværende til mødet. Hun etablerer fællesskabet ved at referere til dem som "i det her forum", hvorefter hun deler informationer med dem om en underentreprenørs kontrakt, som kan have økonomiske konsekvenser for projektet. Tina beder dem hindre at sjakkene på pladsen smudser (ny)malede vægge til med deres beskidte arbejdshænder. I praksis altså en indgriben i *måden*, sjakkene håndterer deres hænder, arbejdsredskaber og værktøj på, når de arbejder. Dette skaber en konflikt med de øvrige enterprise-ledere til mødet, som virker frustrerede over hendes opfordring. Martin, en enterprise-leder, rømmer sig og siger; "Ved du hvad, vi kan jo sige det nok så mange gange, men vi ved jo, at de ikke gør det." Han indikerer dermed, at han mener, det har en ringe effekt at sige den slags til sjakformændene på pladsen. Denne indstilling bakkes op af mødestyreren, som er proceslederen (Poul), der forsikrer Tina om, at det er noget, som hendes kolleger allerede er opmærksomme på, men som det ikke kan lade sig gøre for dem at følge op på. Han siger: "Det er jeg helt sikker på, at vi alle sammen er super obs på, at de ikke skal, men vi kan jo ikke stå ved siden af dem hele tiden." Med Martin og Pouls respons på Tinas opfordring indikeres to ting. For det første, at selvom enterprise-lederne siger til sjakkene, at de ikke skal svine de hvide vægge til, har de en erfaring for og

en indstilling om, at det ikke kan forventes af sjakkene, at de efterlever det. Og for det andet, at Martin helst ikke blander sig for meget i, hvordan sjakkene ude på byggepladsen udfører deres konkrete arbejde.

Set i lyset af den mere positionelle autoritet (Weber, 1978) kan dette tolkes som en ansvarsfralæggelse. En maler har udført et stykke arbejde i overensstemmelse med hans kontrakt med case-virksomheden, mens de øvrige sjak har gjort de nymalede vægge beskidte, så de ikke kan afleveres uden at være blevet malet endnu en gang. I dette lys mener enterprise-lederen (Martin) ikke, at de kan bede formændene fra sjakkene om at undlade at sætte de beskidte fingre på væggene. Hvis Martin anvendte sin formelle autoritet, ville han som enterprise-leder kunne bede sjakkene på pladsen om ikke at gøre de nymalede vægge beskidte og henvise til, at efterkravet tilfalder dem, som har gjort væggene beskidte. Her opstår altså en uenighed, hvor Tina forventer, at Martin vil bruge sin formelle autoritet, mens Martin og Poul ikke ønsker at gøre det og har en erfaring for, at det ikke gør nogen reel forskel. Dette kan tolkes på to måder; enten har Martin ikke nogen reel formel indflydelse over for sine sjakformænd eller også har hans måde at levere budskabet på ikke haft tyngde nok. På den måde ridser Tina konturerne op for diskussionen om autoritet, som ligger mellem linjerne i passagen her. Tina udviser en forventning om, at enterprise-lederne med autoritet kan bede deres sjak om ikke at gøre de nymalede vægge beskidte. Mens Martin og Poul ikke har en oplevelse af, at deres autoritet rækker til at kunne få sjakkene til reelt set at gøre noget anderledes på den front. Dette leder til en situation imellem dem, hvor proceslederen og Martin forsøger at skabe et authorship om, at dette må man lære at leve med, og at det i øvrigt lidt er et udtryk for hysteri, at Tina insisterer på denne handling. Denne vinkel på samtalen, at Tina også er en smule hysterisk, fornemmer jeg på Martin og Pouls tonefald og Martin, der tager sig til hovedet og afviser hendes insisteren.

7.3.2. Forhandling om hvorvidt formel autoritet kan anvendes

Som en respons på Tinas definition af situationen forsøger proceslederen Poul at tilstedegøre et fællesskab, der skal få Tina til at trække sin insisteren på sin opfordring tilbage. Og Poul forsøger at definere situationen som én, hvor man må “lære at leve med”, at sjakkene kommer til at gøre maledede vægge beskidte. Martin, som også er enterprise-leder, bakker med sit kropssprog proceslederen op. Han trækker vejret dybt og demonstrativt højt ind. Han tager sig til hovedet med den ene hånd og lader den bagefter falde tungt ned på bordet, mens han sukker dybt og ser opgivende ud.

D.6 Enterprise-leder (Martin): (Afbryder. Sukker dybt og lader hånden falde fra ansigtet tungt ned på bordet, mens han ryster på hovedet og ser opgivende ud) *Ja*

D.7 Procesleder (Poul): *Ja, men der er mange ting, vi ikke kan forstå. Jeg forstår det sgu da heller ikke (hidser sig lidt op). Jeg forstår heller ikke, hvorfor der skal være så mange sorte fingre, jeg forstår heller ikke, hvorfor der skal være en sort hånd midt på en vægflade (bliver afbrudt)*

Men Mette er uenig og udbryder irriteret, mens hun retter blikket stift mod proceslederen; “Nej... Jeg er glad for din forståelse” og der opstår en markant pause. Poul svarer, at han ikke ved, hvad han skal gøre ved det, og det viser sig nu, at Pouls forventning til enterprise-ledernes ledelse af sjakkene ikke stemmer overens med Tinas:

D.10 Enterprise-leder (Tina): (lyder vred, højere tonelejde) *Nej. Det skal bare herfra og ud til de der mennesker. Jeg tror, at jeg er kendt som hende, der, der kommer over og er hende den sure derovre og fortæller folk (bliver afbrudt)*

D.11 Procesleder (Poul): *Ja ja... Og har det gjort noget, har det hjulpet?*

- D.12 Enterprise-leder (Tina): *Det er ikke kun mig, det er bare lige, så det kommer ud til (hun peger rundt på kollegerne ved bordet) jeres håndværkere. Det er det, jeg måske kan have en tvivl omkring, fordi jeg kan gå op på tredje sal og se, at der simpelthen er totalt baret oppe langs loftet*
- D.13 Enterprise-leder (Martin): *Vi kan sig det nok så mange gange. Det ændrer ikke på noget (siger han opgivende)*
- D.14 Enterprise-leder (Tina): *Det skal siges nok så mange gange (udbryder hun)*
- D.15 Enterprise-leder (Martin): (Højere tonelejde, lyder irriteret) *Jaja. Og det gør vi også gerne*
- D.16 Enterprise-leder (Tina): *Tak*
- D.17 Procesleder (Poul): *Og vi siger også tit, at de ikke må, at de ikke skal skide i toiletterne, men det gør de også*
- D.18 Enterprise-leder (Martin): *Ja, men det ændrer ikke på det (at de siger det)*

Her ses det tydeligt, hvordan Martin negligerer Tinas opfordring med; “man kan sige det nok så mange gange, men det ændrer ikke på det.” Og proceslederen nærmest latterliggør Tina ved at sidestille hendes forespørgsel om at sikre de nymalede vægge med en erfaring om, at sjakkene også “skider på toiletterne”, selvom de beder dem om ikke at gøre det. Et meget direkte eksempel på, at både Martin og Poul har en oplevelse af, at hans autoritet ikke rækker til at få sjakkene til at arbejde anderledes omkring de nymalede vægge. Uddraget viser tydeligt, at Martin ikke selv intenderer at møde sine formænd med en formel autoritet og bede sjakkene sikre de hvide vægge. I stedet sidder Tina alene tilbage med sin forventning om, at “dette forum” i det mindste *forsøger* at indtage scenen for formel autoritet for at influere situationen.

7.3.3. Tilstedegørelse af projektets økonomi skaber autoritet

Men noget ændrer sig i interaktionen, da Tina tilstedegør projektets økonomi for at komme igennem med sin opfordring. Hun siger:

DD.19 Enterprise-leder (Tina): *I skal bare vide, at regningen... Den bliver fordelt imellem (lader pegefingern løbe hele vejen rundt om bordet, mens hun er stiltiende) Det bliver vi nødt til*

D.20 Procesleder (Poul): *Ja ja, og det*

D.21 Øvrig projektleder: *Ja*

D.22 Enterprise-leder (murer): *Flisemuren han ligger på knæ hele tiden*

D.23 Enterprise-leder (Tina): *(griner)*

D.24 Procesleder (Poul): *Og jeg kan kun opfordre til, at når vi nu skriver de her mangellister, at vi så skriver "sorte fingre omkring kontakt". Sandsynligheden for, at det er en elektriker, er forholdsvis stor (han kigger over på enterprise-lederen for el)*

D.26 Enterprise-leder (Tina): *Tak*

Hvor proceslederen og enterprise-lederen (Martin) indtil nu har mødt Tina med en opgiveness og en gøren-sjov-med, så tages hun nu anderledes alvorligt. I den indledende sekvens afvises Tinas opfordring med henvisning til, at sjakkene gør noget så usædvanligt som at "skide i toiletterne" (som ikke er installeret endnu), selvom enterprise-lederne beder dem om at lade være. Men efter Tina tilstedegør "regningen", som bliver fordelt imellem dem alle, så skifter stemningen, og hendes bidrag negligeres ikke længere. Dette skifte i interaktionen kan ses som et udtryk for, at de tilstedeværende alle tilskriver projektøkonomien en vis betydning. Man har respekt for økonomien, hvilket kan føres tilbage til beskrivelsen af denne case, hvor den nuværende styringsenhed bl.a. er sat i verden for at mindske tab på projektet på ansvarlig vis. Dette får en øvrig enterprise-leder til at respondere, som

ellers indtil nu har holdt sig på sidelinjen. Han mener ikke, at hans formand bør bidrage til den fælles regning; “flisemureren har ligget på knæ hele tiden,” som han siger. På den måde henviser han til, at formanden da umuligt ville kunne have sat sorte fingre i loftshøjde. “Regningen” udgør altså en ’text’, som gør, at taktikken i interaktionen ændres for alle parter. Tina opnår på den måde autoriteten i situationen til at tegne situationen, fordi hun tilstedegør “regningen”, og latterliggørelsen af hende holder op.

7.3.4. Som om-anerkendelse

I den første del-analyse i dette kapitel identificerede analysen af interaktionen en teknik, til at drive processen og samarbejdet fremad, som jeg kaldte ”pseudo-anerkendelse”. I denne sekvens ses pseudo-anerkendelse også. Parterne *lader som om*, at de anerkender og har forståelse for hinandens synspunkter, men agerer i realiteten, som om de ikke er interesserede i at tage konsekvensen af denne forståelse. Dette ses eksempelvis i linje D.15 hvor Martin imødekommer Tinas opfordring, selvom han er tydeligt irriteret. Han siger: “Jaja. Og det gør vi også gerne,” for så i linje D.18 at konkludere, at “det ændrer ikke på det.” Martin lader altså som om, at han “da gerne gør”, som Tina beder ham om, mens han samtidig via sit kropssprog indikerer en tydelig utilfredshed via suk, faldende hænder og indstillingen om, at det jo ikke virker. Proceslederen Poul opererer også med en sådan som om-anerkendelsestaktik, når han f.eks. i linje D.7 tilsyneladende imødekommer Tinas uforståen ved at benævne alle de ting, han heller ikke selv forstår. Dog gør han dette i en tone, hvor han virker hidsig og ikke særlig imødekommende over for Tinas uforståen. Han siger:

D.7 Procesleder (Poul):

Ja, men der er mange ting, vi ikke kan forstå. Jeg forstår det sgu da heller ikke (hidser sig lidt op). Jeg forstår heller ikke, hvorfor der skal være så mange sorte fingre, jeg forstår heller ikke, hvorfor der skal være en sort hånd midt på en vægflade (bliver afbrudt)

Pouls ironiske og hidsige kommentar kan derudover også anskues som et fravær af den formelle autoritet, da han i hans uenighed frem for at henvende sig ironisk og latterliggørende til Tina i stedet ville kunne have benyttet sit formelle mandat til at definere, at dette ikke er noget, enterprise-lederne skal bringe ud til formændene på byggepladsen.

7.3.5. Opsamling på analyse af datasekvens

Ovenstående analyse viser en forhandling om, hvordan og hvorvidt formel autoritet bør benyttes i enterprise-ledernes ledelse over for sjakkene på pladsen. I datauddragets indledende sekvenser bliver det tydeligt, hvordan en af enterprise-lederne mener, at de bør møde formændene med formel autoritet, mens en anden enterprise-leder og proceslederen demonstrativt forsøger at latterliggøre henstillingen til dem om at anvende formel autoritet. I disse forhandlinger kan man fremanalysere flere aspekter omkring formel autoritet. Blandt andet at den afvisende enterprise-leder giver udtryk for en erfaringsbaseret modstand mod at forsøge sig med denne formelle autoritet. Hans erfaring er, at det ikke virker. Mens en anden enterprise-leder, som insisterer på den formelle autoritet, snarere ser det som en helt almindelig del af den daglige ledelse af sjakkene på pladsen. I forhandlingerne om, hvordan den formelle autoritet skal på banen eller ej, mødes den insisterende enterprise-leder med ironi og latterliggørelse. Men dette holder op, da denne enterprise-leder tilstedegør projektets økonomi, som får interaktionens karakter til at ændre sig, og latterliggørelsen stopper. At proceslederen deltager i denne latterliggørelse over for en enterprise-leder, kan tolkes som et fravær af formel autoritet, idet han netop holder det formelle strukturelle mandat til blot at beslutte sig for, at dette ikke er et tema, som enterprise-lederne bør gå ud på byggepladsen med.

I interaktionen opstår der, ligesom i de forrige afsnit, også denne form for pseudo-
anerkendelse, hvor de to personer, som ikke ønsker at anvende den formelle
autoritet i deres ledelse, *lader som om*, at de forholder sig forstående til enterprise-
lederen Tina, men i stedet agerer på en måde, hvor de fastholder deres egne
forståelser af situationen.

7.4. Delkonklusion: Autoritet forhandles og pseudo-*anerkendelse*

I dette analysekapitel blev det tydeligt, hvordan autoritet ikke retfærdiggøres ved
”blot” at blive beskrevet som f.eks. legal-rational (formel) (Weber, 1978). I de to
datasekvenser står det tydeligt frem hvordan autoriteten, i situationer hvor der er
uenighed om hvor megen betydning, f.eks. tidsplanen bør tilskrives, også er til
forhandling. Analysen viser at det har betydning for autoritet og ledelse i praksis
hvilket objekt/ide eller andet der tilskrives betydning af de forskellige parter i
situationen, fordi det er disse ideer eller objekter der bliver bestemmende for
autoritets-tilskrivelsen og situationens interaktionsorden. For eksempel forhandles
der i analysens første datauddrag om henholdsvis faglighed, tidsplanen og et
“generaliseret man” (Mead, 1934) som et udgangspunkt for interaktionsordenen og
definitionen af situationen. Autoritetsarbejdet der pågår i situationen er således
karakteriseret ved forhandlinger om *grundlaget* for autoritet. Det har betydning for
ledelse, fordi interaktionsordenen og autoriteten er et centralt aspekt af evnen til at
definere en given situation, så folk følger efter, dvs. for ledelseskraften. I analysens
anden datasekvens understreger en diskussion, om hvordan den formelle autoritet
kan forvaltes overfor case-virksomhedens underentreprenører, en spænding mellem
de formelle og de mere uformelle aspekter af autoritet i ledelse.

Analysen viser også hvordan der i fraværet af brugen af det formelle bestemmelsesmandat opstår en form for pseudo-ankendelse mellem parterne. Her lader begge parter som om de forsøger at imødegå den anden persons perspektiv, men forholder sig alligevel ikke reelt til hvad der bliver gjort udtryk forovre hos den anden part. Hvor de mere traditionelle teorier som F.eks. Weber (1978) og Mintzberg (1970, 1971) ville foreskrive at projektchefen, qua sit strukturelle mandat, anvendte netop dette mandat til at træffe beslutninger og sætte en given retning, så sker dette ikke i de analyserede empiriske data. I fraværet af denne formelle autoritetsanvendelse opstår i stedet denne diskussion om *grundlaget* for autoritet – autoriteten kommer til forhandling og dermed også interaktionsordenen og evnen til at lede. Diskussionen er præget af pseudo-ankendelse, som dog heller ikke ser ud til at bidrage i en positiv retning til ledelseskraften. Pseudo-ankendelsen tager snarere form af en form for ikke-ankendelse af modpartens ledelseskraft.

8. Diskussion: Ledelse og autoritet i interaktion

Med afsæt i interaktionismen og leadership-as-practice har de foregående analyser stillet skarpt på både forestillinger, idealer og praksis for ledelse i case-virksomheden. I dette kapitel diskuteres analysernes fund, tilgangens bidrag og autoritet i relation til ledelse med et fokus på et *både-og* hvad angår den formelle vs. uformelle karakter af autoritet.

Diskussion

Som det blev introduceret i afhandlingens problematisering af ledelseslitteraturens måde at forholde sig til autoritet, eksisterer der et behov for at undersøge autoritetens rolle *i praksis*, i relation til ledelse. Typisk kan man indplacere forståelsen af autoritet i ledelse på et spektre, hvor autoritet i den ene ende forbindes med magt eller tvang og anvendes som et negativt-ladet ord (se f.eks. Canton, 2013; Shamir et al., 2017; Wang et al., 2018). I en sådan anvendelse af begrebet forbindes autoritet, implicit, til noget som er hierarkisk og positionelt betinget. Kilden til autoriteten er lederens position i et hierarki. I den anden ende af spektret forstås autoritet i stedet som personlig karisma og forbindes til f.eks. karismatisk ledelse og transformational leadership (Avolio et al., 1991; Bass & Riggio, 2006; Conger & Kanungo, 1998). Her fokuseres der typisk mindre på hierarkiske aspekter, da teorierne netop ofte forsøger at vise, hvordan karisma og inspiration kan lede til en anderledes form for autoritet og ledelse end den som portrætteres i den mere klassiske ledelseslitteratur (Barnard, 1938; Fayol, 1949; Weber, 1978).

Alternativt forstås autoriteten også som et resultat af interaktion. Her forbindes autoritet med kommunikative handlinger, performance og er, grundlæggende, frigjort af hierarkiske og de mere mikro-strukturelle betingelser (med mindre et fokus på dette afslører, at organisationsstrukturen betyder noget i den respektive interaktion), (se f.eks. Austin, 1962; Benoit-Barné & Cooren 2009; Heritage, 2013; Lincoln, 1994). Således eksisterer der tre (mod)poler for forståelsen af autoritet og kilden til autoritet. Dog viser analyserne af det empiriske materiale, at autoriteten, når man kigger på den fra den empiriske ledelsespraksis, ikke er et enten-eller, men snarere et både-og. I nogle situationer er autoriteten ikke hæftet op på et organisatorisk hierarki, men snarere på en faglig og praktisk kunnen. I andre situationen er det det organisatoriske mandat der bliver kilden til autoritet, og dette

forhandles i interaktionen mellem de tilstedeværende i situationen, hvilket også gør interaktionen til en betingelse for autoriteten. Det er altså ikke tilstrækkeligt at forvente, at en leder med en specifik position i et organisatorisk hierarki holder autoriteten til at lede arbejdet fremad. Det er heller ikke tilstrækkeligt at overse det hierarkiskes betydning. Dette er måske ikke en overraskende pointe i sig selv, men snarere et udtryk for en selvfølgelig balancering mellem ”på den ene side og på den anden side”, en nuancering der altid bør være til stede. Min gennemgang af litteraturen viser dog at polariseringen ofte opstår alligevel. Denne spænding fremkalder et behov for undersøgelser. Det er således formålet med denne afhandlings analyser og diskussion at undersøge autoritet i ledelse, på en måde som kan rumme og indfange de flydende overgange mellem den formelle og den mere uformelle form for autoritet. Jeg vil i dette kapitel opsummere, konkludere og diskutere de fund som er fremkommet gennem afhandlingens tre analyser.

Afhandlingen stiller spørgsmål til hvad der karakteriserer ledelse som den udspiller sig i praksis, i den daglige interaktion, og spørger hvilken rolle autoriteten har i relation til dette. Således fokuserer denne afhandlingen på to ting, a) at undersøge hvad der karakteriserer ledelse i den daglige interaktion med en sensitivitet for konteksten. Konteksten for dette case-studie er en matrix og projektbaseret entreprenørvirksomhed. Konteksten er præget af en enorm kompleksitet, forskellighed og deraf følgende dilemmafyldte situationer. Således er afsættet for at undersøge autoritet i relation til ledelse, at undersøge hvad der karakteriserer ledelse i denne specifikke kontekst. Afhandlingens analyser er derfor analyser af interaktion i praktiske, daglige ledelsessituationer, hvor ledelse og autoritet er i spil. Derudover fokuseres der på b) ud fra analyser af praktiske ledelseshandlinger at søge at forstå hvordan autoritet forstås, opstår og udspiller sig i praktisk ledelse i en kontekst præget af enorm kompleksitet, forskellighed og dilemmaer. Dette vil være

parametre som mange virksomheder formegentlig vil kunne genkende fra deres egen praksis.

8.1. Opsummering af de tre analyser

Analysekapitel 1 viser hvordan HR-personalet i case-virksomheden skaber mening om ledelse via abstrakte 'texts' og værdiladede dikotomier om henholdsvis leadership og management, forretningsorientering vs. projektorientering. Denne meningsdannelse (conversation) danner grundlaget for, hvordan virksomhedens interne lederuddannelse bygges op med et fokus på lederen som (en psykologisk) person via tematikker som selverkendelse, autenticitet og via denne dikotomiske skelnen mellem leadership vs. management, forretningsorientering vs. projektorientering. HR problematiserer nuværende ledere og ledelsen i case-virksomheden med rod i følgende idealer for "den rigtige leder". Disse er fremanalyseret af de fire formelle interviews, jeg foretog med HR-personalet efter at have indsamlet de empiriske observationsdata på mine observationer fra lederuddannelsen og på dokumenter i form af undervisningsmateriale fra lederudviklingsforløbet. Idealene er:

- En rigtig leder er meningsgivende
- En rigtig leder fokuserer på virksomhedens bedste
- En rigtig leder skaber forståelse gennem kommunikation
- En rigtig leder skaber motivation og engagement
- En rigtig leder har fokus på medarbejderen som menneske
- En rigtig leder fokuserer på styrker og optimering
- En rigtig leder kender sig selv og er autentisk
- En rigtig leder er bevidst om sin egen indtagelse af rollen som leder

Det første analysekapitel fokuserer på, hvilke idealer og forestillinger om ledelse HR-personalet giver udtryk for i den problematisering af nuværende ledere og ledelse, der kom til udtryk i mine interviews med dem. Disse idealer og forestillinger er interessante set i lyset af, at de udgør grundlaget for virksomhedens tilgang til udvikling af ledere og ledelse. Dette ses bl.a. i idealernes manifestering i det fysiske undervisningsmateriale, ligesom analyserne tydeliggør at idealerne og forestillingerne danner grundlaget for HR's vurderinger af individuelle ledere. Således bliver HR's idealer og forestillinger om ledelse til en del af konteksten for ledere i praksis, da det er disse forventninger og forestillinger, de mødes med, når de f.eks. deltager på lederuddannelsen eller møder HR i andre sammenhænge.

Analysekapitel 2 og 3 retter sig mod ledelse og autoritet, som det udfolder sig i praksis. Således viser analysekapitel 2, hvordan der i ledelsessituationer, når der famles med den formelle autoritet, kan opstå forhandlinger om autoriteten til at definere situationen, som kan give indflydelse på dens konsekvenser (ledelse). I denne forhandling fungerer et objekt som tidsplanen, i langt højere grad end ledelseslitteraturen hidtil har taget højde for, som et konstituerende objekt (pånær f.eks. ifølge Kuhn, 2008). Således viser analysen hvordan tidsplanen 'tilstedegøres' (Benoit-Barné & Cooren, 2009) som en form for rekvisit, der både tilskrives utrolig stor betydning af de tilstedeværende, men som også fungerer som en form for rekvisit, der kan underbygge en persons autoritet til at definere situationen (Lincoln, 1994). I kapitlets første datauddrag viser analysen, hvordan betydningen af tidsplanen er til forhandling, hvilket har betydning for interaktionsordenen og ledelse i situationen, mens det næste datauddrag viser hvordan tidsplanen anvendes som en rekvisit til at underbygge både en projektchef og dernæst en enterpriseleders autoritet til at definere situationen. Begge datauddrag underbygger tidsplanens betydning i relation til autoritetskonstellationen in situ. Tidsplanen fungerer som et autoritetsstabiliserende artefakt. Således fokuserer analysekapitel 2 på, hvordan

autoritet er en væsentlig del af ledelse og viser, at selvom 'formel autoritet' ikke er karakteristisk for de inddragede ledelsessituationer, så er autoriteten stadig til stede i situationen, og den er til forhandling. Den beror i høj grad på 'publikums' anerkendelse af den (Lincoln, 1994) dvs. afhængigheden af at dem som er objektet for autoriteten accepterer den.

Hvor analysekapitel 2 viser, hvordan autoriteten kanaliseres ned i tidsplanen som et objekt, der er betydningsbærende ift. definitionen af situationen, så zoomer analysekapitel 3 yderligere ind på ledelsessituationer, hvor autoriteten er til forhandling, og hvor tidsplanen *ikke* fungerer som et autoritetsstabiliserende artefakt. Således viser analysen, hvad der karakteriserer ledelse og autoritetsarbejde i interaktionen under disse vilkår. Analysen viser tydeligt, at de interagerende i deres samspil med hinanden (Blumer, 1969; Mead, 1934) og i fraværet af formel autoritet har vidt forskellige udgangspunkter og ønsker at agere forskelligt. Forhandlinger om, hvad og hvem man bør tilskrive autoritet i situationen, opstår. Disse forhandlinger giver anledning til en form for *som om-handlinger*, en slags *pseudoanerkendelse* (om anerkendelse, se Honneth, 1992, 2003) hvor parterne *signalerer* til hinanden, at de forsøger at nærme sig en forståelse af hinandens perspektiver, men *agerer* som om de ønsker at forblive i deres egen forståelse af situationen uden et reelt hensyn til den andens tolkninger og behov i situationen. Analysen fokuserer således på, hvordan autoritet eksisterer, opstår og udfolder sig i situationer, hvor den formelle, mere positionelt forankrede form for autoritet er fraværende (Weber, 1978), og hvad dette betyder for ledelse.

Om ledelse uden formel autoritet viser analyse 3, hvordan projektchefen afstår fra at anvende sit formelle mandat til at definere situationen (til at lede). I stedet anvender hun en taktik, hvor hun forsøger at lede via *indflydelse*, som hun kun kan opnå gennem underentreprenørens anerkendelse af den, og som hun forsøger at opnå gennem *appeller* om forståelse for hendes situation, hvor tidsplanen dikterer

hendes vilkår. Denne ledelsestaktik har aspekter, som ligger i tråd med den transformatoriske ledelsesforståelse (Bass & Riggio, 2006). For det første afstår hun fra at anvende sin formelle autoritet, og for det andet *appellerer* hun i stedet til sine følgere om følgeskab. Hun agerer, som om hun forsøger at få underentreprenøren til at forstå hendes situation, som potentielt ville kunne motivere underentreprenøren til at følge hendes tolkning af situationen og indrette arbejdet derefter. I situationer uden formel autoritet men med forskellige tolkninger af situationen bliver det tydeligt, at kommunikationen udfordres, og at de interagerende parter begynder at anvende den førnævnte form for *pseudoanerkendelse*, som for at undgå direkte konfrontationer og konflikt. Spørgsmålet er dog, om det løser konflikter på et reelt plan, når de interagerende parter blot *signalerer*, at de ønsker at forstå hinanden men samtidigt *agerer* på en måde, hvor de ikke inkluderer hinandens tolkninger og behov i deres respektive authorships alligevel (Benoit-Barné & Fox, 2017; Brummans et al., 2013).

8.2. Tværgående diskussion: Anvendelsen af et interaktionistisk og praksisorienteret blik på ledelse

Forskning i leadership-as-practice feltet foreskriver et forskningsdesign, og valg af metoder til dataindsamling og analyse som forholder sig loyalt til ledelse som det opstår og udfolder sig i en almindelig dagligdagspraksis. Således undersøger denne afhandling både HR's problematisering af nuværende ledere og ledelse i case-virkomheden, og ledelse via analyse af observationsdata fra lederes almindelige hverdagspraksis. Denne analyse foretages åbent og loyalt overfor de empiriske data fra lederens praksis og bidrager til en forståelse af, hvad ledere faktisk gør og hvilke problematikker og tematikker som er aktuelle for de givne lederes praksis. På den

måde rykker analysen ”bagom” de romantiserede forestillinger om ledelse (Meindl, 1995) og ledelse af-idealiseres som f.eks. (Fletcher, 2004; Knights & Willmott, 1992; Sveningsson et al., 2012) kalder på. Samtidig sikres der igennem den interaktionistiske og praksisorienterede tilgang en åbenhed overfor aspekter der påvirker ledelse i praksis, som f.eks. autoritet eller en tidsplan, via en decentralisering af ledelse fra lederen.

Analyserne af HR’s forestillinger og idealer for ledelse viser, at personalets problematisering af nuværende ledere og ledelse i case-virksomheden baserer sig på idealer, som i høj grad afspejler de værdier og idealer, der fremsættes i tilgangen: transformational leadership (Bass & Riggio, 2006; Burns, 2010). HR’s måde at skabe mening om ledelse på via ’text and conversations’ (Taylor & Van Every, 2000) skaber et billede af lederen som en person, der med en særlig karisma eller evne til at motivere og inspirere andre, kan skabe følgeskab og ekstraordinære resultater. At idealerne kobler lederen til det ekstraordinære, bliver tydelig i analysen, hvor en medarbejder fra HR anvender en figurativ fortælling om en stenhugger i sin beskrivelse af ledelse overfor mig. Når stenhuggeren bliver spurgt, hvad han laver, lyder fortællingen, at han svarer enten: a) Han er ved at bygge en katedral eller b) at han blot hugger sten, da han er stenhugger. Analysen viser, at der i HR-medarbejderens optik helt tydeligt findes et ”rigtigt” svar på dette. Medarbejderen ønsker at case-virksomhedens medarbejdere skal anskue sig selv som katedralbyggere, i overført betydning, hvor medarbejderne ser sig selv som en vigtig del af virksomhedens overordnede mission fremfor personer, som blot udfører deres arbejde. Dette forstås som en del af lederens arbejde. Således viser analysen, hvordan man som leder i case-virksomheden fra HR’s side forventes at forholde sig til medarbejderens aspirationer og forståelser af sig selv i arbejdet som et led i at motivere medarbejderen.

Det kritiske perspektiv ville anskue min analytiske pointe anderledes. Her ville man med stor sandsynlighed få øje på HR-medarbejdernes idealer og forestillinger om ledelse som normative og undersøge hvilke rammer disse opsætter, som stiller specifikke krav til individet og potentielt indskrænker dets handlefrihed (Alvesson & Kärreman, 2016). Med HR's aspirationer på ledernes vegne, som bl.a. kommer til udtryk på virksomhedens interne lederuddannelse, kan idealer om at forholde sig strategisk til individet jf. virksomhedens strategi, idealer for medarbejderens motivation og engagement, lederens fokus på styrker og optimering, lederen som autentisk, selvsikker og med høj grad af selvindsigt tolkes som et udtryk for normativ kontrol (Kunda, 2006). Dette ville fra et kritisk perspektiv kunne tolkes som et forsøg på at gøre lederens adfærd til en middel til at opnå virksomhedens strategiske mål. Således ville man fra det kritiske perspektiv kunne argumentere for, at lederens adfærd mødes målrettet og strategisk af normer og værdier, som kontrollerer individets underliggende oplevelser, tanker og følelser, som guider deres handlinger. Lederne formateres altså af disse normer og værdier i en grad, som kan være indskrænkende for det frie individ og dets handlemuligheder. Det kritiske perspektiv ville kunne bruge en sådan analyse til at diskutere rimeligheden eller konfigurationen af et sådant forhold.

Således tilbyder de to tilgange to forskellige måder at anskue materialet på, som beror på, på forhånd definerede, teoretiske konstruktioner, som man i tilgangene mener er særligt karakteriserende for ledelse. Det er f.eks. de fire I'er i transformational leadership: "Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, and Individualized consideration", (Avolio et al., 1991:9) og udover dette: normativ kontrol (Kunda, 2006:11). Set i dette lys bidrager den postheroiske tilgang til måder at studere og analysere ledelse på, som er anderledes undersøgende og induktiv (Sveningsson et al., 2012). Dette viser sig i særlig grad i de følgende to analysekapitler, som forholder sig undersøgende til ledelse og

autoritet, som det udfolder sig i praksis. Med den praksisorienterede tilgang har jeg undersøgt, hvad det er for præcise forestillinger og idealer om ledelse, der gør sig gældende hos HR-personalet, som udvikler case-virksomhedens lederudviklingsforløb. Dernæst har jeg kunnet undersøge, hvordan det forholder sig i praksis, og om det er disse tematikker, der fylder i den daglige ledelse i skurrumskontorene, eller om andre tematikker og spændinger fylder. Denne tilgang sikrer en, for praksis, en validering af, om det er de rette strategiske tematikker, man prioriterer i sin lederudvikling i case-virksomheden, mens undersøgelsen, teoretisk, bidrager til en belysning af praksis-forankrede tematikker som er centrale for ledelse som bevæger sig væk fra abstrakte og teoretisk konstruerede forestillinger om ledelse.

8.2.1. Dette blik bidrager med..

Gennem en stringent praksisorientering tegner de to praksisanalyser et billede af hvordan ganske almindelig hverdagspraksis ser ud, i arbejdet med at lede et byggeprojekt fra byggeplan til bygning. For eksempel viser analyserne af interaktionen i praksis, hvordan omgang med tidsplanen er et dominerende aspekt af ledelse i hverdagen, ligesom autoritet har betydning for hvem der får muligheden for at definere situationen og derved skabe retning (Drath et al., 2008). Forskningsdesignet med observationer, interview og tekstmateriale bidrager til forskerens kendskab til den kontekst ledelse skal udforskes i. Dette skaber en opmærksomhed på nuancerne, som kan være svære at få øje på, hvis man ikke havde tillagt konteksten stor betydning. F.eks. ville det ikke været blevet tydeligt hvordan projektets organiseringen, med et samarbejde med et hav af underentreprenører og samarbejdspartnere, havde betydning for autoriteten in-situ. Ligeledes ville det have været svært at forstå den ”samlingskraft” og betydning en tidsplan har i et sådant setup. Som det beskrives i analysekapitel 6 kan det til tider virke som om, at tidsplanen er noget af det eneste de forskellige parter har tilfælles: Det fælles

grundlag som skabes af tidsplanen, der sætter retning og understøtter det strukturelle hierarki i projektets organisering. Endeligt kunne man forestille sig, at det ville have været svært at få øje på pseudo-ankendelse og hvordan dette bruges som en taktik, i interaktionen i ledelse. Henter man således sin ledelsesforståelse fra f.eks. den kritiske eller den transformative ledelseslitteratur, fremfor fra praksis, risikerer man at overse aspekter, som er afgørende for ledelseskraften i praksis. På den måde bidrager as-practice tilgangen med en kvalificering af tematikker som er relevante og aktuelle for ledelse i den praksis man undersøger.

Afhandlingens analyser viser hvordan ledelse, i denne kontekst, handler om at kunne definere en situation for at få indflydelse på den måde fællesskabet responderer på situationen. Dette skabes via 'authorships' (Benoit-Barné & Fox, 2017:8; Brummans et al., 2013), som i interaktionen hænger uløseligt sammen med autoritet. Definitionen af situationen hænger altså sammen med, hvem der holder autoriteten til at skabe det authorship, som fællesskabet i joint action (Blumer, 1969; Mead, 1934) vælger at navigere efter (derived opstår ledelse). Authorships influerer altså det Drath et al. (2008) kalder for direction, alignment og commitment, som i indeværende afhandling defineres som ledelse. Analyserne viser også, hvordan autoritet hænger sammen med hvilket authorship der skaber commitment, alignment og som også sætter retningen. Det bliver også tydeligt at tidsplanen har betydning for denne autoritet. Der henvises ofte til tidsplanen i situationer hvor autoriteten og forskellige definitioner af situationen er i spil, mens den i andre tilfælde forsøges udlagt på anden vis. Gennem analysen af disse situationer bliver det tydeligt, at både de positionelle (formelle) og mindre formelle aspekter af autoriteten er i spil i interaktionen. For eksempel forstærker tidsplanen det positionelle og strukturelle (på et mikro-plan), da den repræsenterer et tidsbaseret hierarki. På den anden side kan man se i interaktionen, at en mere uformel form for autoritet også er i spil. Dette sker f.eks. når der i interaktionen tillægges stor

betydning til professionel viden og know-how. I sådanne situationer, viser analysen, afstår f.eks. en formel leder (med formel autoritet) fra at stadfæste sin tolkning af situationen og i stedet appellere til fællesskabet og til dét som er ”fælles for os alle”. Således bidrager analyserne ud fra *as-practice* vinklen med en nuancering af litteraturens forståelse af både autoritetens rolle og dens karakter som værende rodfæstet i *både* noget strukturelt og noget mindre strukturelt.

8.3. Autoritet – betinget af mere end et mandat

Autoritet er i nyere ledelsesteori gradvist blevet nedtonet og fokus er forandret set i forhold til de klassiske ledelsesteorier, hvor en formel og positionel form for autoritet (Weber, 1978) og kontrol (Fayol, 1949) var et naturligt sigte for ledelsesforskningen. I stedet fremhæves det i nyere teorier hvordan lederen kan lede gennem inspiration og motivation eller via lederens personlige karisma (Avolio et al., 1991; Bass & Riggio, 2006; Burns, 2010). Hvor interessen for autoriteten eksisterer, udforskes den typisk med et blik for kommunikative handlinger og performance (Benoit-Barné & Cooren, 2009; Lincoln, 1994) og bevæger sig dermed også væk fra et fokus på det som kunne være hierarkisk (og mikro-strukturelt) betinget.

Denne afhandlings analyser af praksis viser dog hvordan autoritet i allerhøjeste grad er et centralt aspekt af ledelse, ligesom de viser hvordan autoriteten er påvirket af både hierarkiske/positionelle vilkår og de mere uformelle. Men autoriteten ligger dog ikke nødvendigvis hos en leder. Når man sammenholder findings fra alle tre analyser bliver det tydeligt, at HR forsøger via sociale teknologier at formatere lederne i praksis til at blive anerkendende, autentiske og karismatiske. Denne aspiration flugter fint med idealerne fra transformational leadership som har fokus på lederen som en person, der er karismatisk (Conger & Kanungo, 1998; Conger,

2011), autentisk (Caza et al., 2011; Gardner et al., 2011; Goffee & Jones, 2006) ekstraordinær dvs. noget særligt (Gabriel, 1997; Spoelstra, 2018b) og som kan idealiseres (Avolio et al., 1991). HR indskriver sig ligeledes i et paradigme om, at lederen bør lede via autenticitet, inspiration og motivation af medarbejderen, og hvor den formelle autoritet hvis ikke udskrives så i hvert fald holdes perifert i teorierne. Det som viser sig, når man analyserer ledelse og autoritet fra det *as-practice* perspektivet (i analysekapitel 6 og 7) er dog, at “oversættelsesarbejdet” tilsyneladende kan være en svær opgave. Fremfor et fokus på motivation, autenticitet eller engagement, som HR fokuserer på i mine interviews om ledelse, så observerede jeg, hvordan fokus i praksis i langt højere grad var på forhold som f.eks. tidsplanen og byggeprojektets økonomi. Et sådant fokus, som HR foreskrev, på autenticitet eller på lederen, som en person der kan motivere, forudsætter dog, at der overhovedet er et fokus på *lederen* i denne form for interaktion. Dette fokus udeblev ofte. I stedet, som analyserne viser, er fokus på *tidsplanen, kontrakten* eller *projektets økonomi*, som de objekter man orienterer sig efter i interaktionen med hinanden.

Tidsplanen, kontrakten eller projektets økonomi bliver dermed objekter, som man orienterer sig efter i praksis, også i de ledelsessituationer som er inddraget i denne afhandling. De bliver til objekter, som man, tilsyneladende i højere grad, tyer til at orientere sig efter i interaktionen, fremfor at “oversætte” den viden om de abstrakte teamer man er blevet introduceret for på virksomhedens lederuddannelse. Dette fund giver både anledning til at sætte spørgsmålstegn ved HR’s strategiske valg af tematikker til lederudvikling? Og om disse er produktive i den praksis lederne indgår i? Fundene giver også anledning til en fornyet interesse for autoritet, som vises relevant, ligesom de viser hvordan en *as-practice* tilgang kan bidrage til forskningsresultater der kan anvendes i praksis.

8.3.2. Fraværet af fokus på formel autoritet er ikke fravær af autoritet

Nyere teoretikers begrebsapparat for autoritet har gjort det muligt at anskue autoritet fra andre vinkler end den mere klassiske, positionelt betingede form for autoritet (Weber, 1978). Nyere litteratur om autoritet i relation til ledelse ses ofte optaget af de mere kommunikative og interaktionsbærende autoritetsformer. Dette gør det muligt, som i de praksisorienterede analyser, at vise hvordan autoriteten ofte "formes", ikke primært gennem en stringent forvaltning af mandat og kontrol fra en leders side (Fayol, 1949; Weber, 1978), men i stedet gennem tilstedegørelsen af, for eksempel, tidsplanen i interaktionen. Selvom den formelle og positionelt betingede autoritet typisk ikke fremhæves som vigtig i nyere ledelseslitteratur, viser afhandlingens analyser dog, at dette ikke er lig med et fravær af denne form for autoritet i praksis. Faktisk viser analyserne hvordan der måske netop er brug for et stærkere fokus på den formelle form for autoritet i litteraturen igen.

Tidsplanen tilskrives stor betydning i en kompleks kontekst, med et uklart autoritetshierarki, hvor f.eks. forskellige fagligheder på en måde "udligner" hinanden i hvem der "burde" tilskrives autoriteten in-situ til at definere situationen. Tidsplanen bliver en kilde til autoritet i afhandlingens analyser. På den måde tolkes tidsplanen som et værktøj til ledelse, der danner præcedens for autoritet og ledelse i interaktion. Denne tidsplan "afspejler" en tidsmæssig struktur, som afspejler en mere formel form for strukturel betinget autoritet på et mikro-niveau. Dog viser analyserne også hvordan dette grundlag kan forsvinde i andre situationer. Dette sker f.eks. i en situation hvor en chef fra en ekstern virksomhed træder ind i skurkontoret, i case-virksomhedens kontekst, for at deltage i et møde. Den eksterne leverandør tilskriver *ikke* tidsplanen samme betydning og autoritet, i.f.t. case-virksomhedens personale, og kilden til autoritet og ledelseskraft er dermed til forhandling. I analysekapitel 7, hvor dette sker, hænger autoriteten snarere i en

hierarkisk/positionel krog hvilket betyder, at de to chefer (projektchefen og den eksterne chef) positionerer sig overfor hinanden på baggrund af deres positionelle status snarere end tidsplanen. Den mere formelle form for autoritet er altså til stede i situationen, selvom den ikke italesættes eksplicit. Dette sker i flere situationer, som f.eks. i kapitel 7 afsnit 7.3.5 om ”som-om-anerkendelse” og i kapitel 6 afsnit 6.3.3. om ”mødestyrer skifter taktik”. Her opstår uenighed og mødestyrerne forsøger i disse tilfælde at appellere til følgeskab, men uden at gøre det eksplicit i kommunikationen at de holder mandatet til at træffe en beslutning om det videre arbejde. Det er for spekulativt ift. afhandlingens videnskabelige position at tolke på, om fraværet af at anvende sit formelle mandat hænger sammen med den transformative diskurs der eksisterer i samfundet generelt, i virksomhedens officielle kommunikation om ledelse og i uddannelsen af ledere i case-virksomheden. Men denne afståen fra at være direkte omkring sit mandat til at styre ligger fint i tråd med den transformative ide om ledelse. Analyserne viser at fraværet af den traditionelle, positionelle form for autoritetsanvendelse skaber noget andet, nemlig det der i kapitel 6 og 7 karakteriseres som pseudo-anerkendelse. Der kan dog sættes spørgsmålstegn ved pseudo-anerkendelsens effektivitet til at skabe direction, alignment, commitment og fremdrift.

Fraværet af formel autoritet (afståelsen fra at bruge den) skaber således et nyt problem eller fænomen, der kan karakteriseres som pseudo-anerkendelse. Denne taktik er ikke særlig velbeskrevet i ledelseslitteraturen, men opstår i flere situationer i det udvalgte empiriske materiale. Det er altså karakteristisk ikke at anvende sit formelle mandat og ikke at være tydelig omkring dette i interaktionen, til trods for at ledelse kan handle om at sætte retning. Pseudo-anerkendelse diskuteres i følgende afsnit.

Forhandling om autoritet leder til taktik om pseudo-ankendelse

Med et fokus på praksis underbygges en åben og decentraliseret forståelse af ledelse, hvilket gjorde det muligt at identificere hvad der egentlig sker, når parterne forhandler om autoriteten til at definere en situation. Blandt andet viste det sig, at der i forhandlingerne ofte opstod en form for *som-om-ankendelsestaktik*, en pseudo-ankendelsesform. Med denne *som-om-taktik* signalerer de interagerende parter til hinanden, at de forsøger at nærme sig en forståelse af hinandens perspektiver, mens de *agerer* som om, at denne forståelse ikke har nogen reel betydning for den måde situationen bør defineres på, og hvilke behov og handlinger situationen kalder på. Pseudo-ankendelsen opstår i situationer som kalder på en beslutning for at skabe fremdrift i processen eller samarbejdet. Men da situationen ofte er sådan, at de to interagerende parter er uenige, er det som om at ingen af parterne slår, eksplicit, på deres formelle mandat til at træffe beslutninger. Tilsyneladende “gyder de olie på vandene” i stedet, måske for at undgå direkte konfrontationer i konflikt, og dermed at fastholde et vist flow i kommunikationen mellem de forhandlende parter. Et sådant begreb om pseudo-ankendelse er ikke særlig vel-beskrevet i den reviewede ledelseslitteratur, og det er således meget sandsynligt, at studier i ledelse med et transformational eller kritisk perspektiv ej heller ikke ville have indfanget denne interaktions-taktik som en del af ledelse i praksis.

Afhandlingens analyser belyser flere interessante aspekter ved autoriteten, som ikke nødvendigvis tages højde for i nyere ledelsesteori. Transformational leadership (Bass & Riggio, 2006; Burns, 2010; Díaz-Sáenz, 2011) fokuserer ikke rigtigt på formel autoritet, og det kritiske perspektiv anskuer snarere autoritet som noget man kan forbinde med magt eller tvang (Adler et al., 2008; Collinson, 2011; Kärreman & Alvesson, 2004; Western, 2013). Mens dette studie viser hvordan autoriteten er kontekst-afhængig og ofte skabes gennem interaktion med objekter i denne

kontekst, eksempelvis en tidsplan eller projektets budget. Analysen viser hvordan tidsplanen ofte anvendes som en autoritetsunderstøttende rekvisit, der har til formål at understøtte taleren på scenen i rollen som dén person, der har autoriteten til at bestemme. Der er ikke megen brug af den formelle form for autoritet (Weber, 1978), hvor lederen træffer en beslutning og sætter en retning, fordi vedkommende kan det via sin privilegerede position i det organisatoriske hierarki. Men til gengæld indeholder tidsplanen et strukturelt aspekt og derfor er det formelle autoritets-aspekt ikke irrelevant.

Hvor HR i mine interviews gav udtryk for, at de ønskede at nuværende ledere i case-virksomheden skulle gøre *mindre* brug af den formelle form for autoritet og bevæge sig mere hen mod en ledelsesstil, der afspejlede de transformatoriske ledelsesværdier, så viser dette studie, at ledere i praksis i denne kontekst *ikke anvender den formelle autoritet* i en grad, som forventet qua HR's udsagn. I stedet er autoritet allerede til forhandling og noget, der opstår i *samspillet* mellem de forskellige parter i arbejdet. En taktik som pseudo-ankendelse opstår netop i situationer hvor parterne i interaktionen undlader at anvende den formelle form for autoritet til f.eks. at træffe en beslutning og drive arbejdet videre. Spørgsmålet er snarere, om det ville gavne ledelse i praksis i en kompleks kontekst, hvis ledere igen indtog en mere tydelig rolle baseret på deres formelle mandat og position i hierarkiet som ledere. Spørgsmålet er, om det ville gavne fremdriften og kvaliteten i samarbejdet og projektet, hvis ledere blev endnu mere tydelige i et forsøg på at facilitere det produktive samarbejde i en kontekst præget af tværfagligheder, forskellighed og dilemmafyldte udfordringer?

9. Konklusion

I dette kapitel vil jeg besvare afhandlingens overordnede forskningsspørgsmål, som i afhandlingen undersøges ved hjælp af de underspørgsmål, som beslyses i hvert sit analysekapitel.

Konklusion

I afhandlingens indledning stiller jeg følgende forskningsspørgsmål, som jeg her vil besvare ved hjælp af de tre underspørgsmål som præsenteres i hvert sit analysekapitel:

Hvordan udspiller ledelse sig i interaktion i praksis i en kontekst, der er præget af kompleksitet og et uklart autoritetshierarki? Og i relation hertil: hvilken betydning har autoritet i relation til ledelse?

Dette forskningsspørgsmål kalder på afklaringen af to centrale aspekter, nemlig a) hvad kendetegner ledelse i case-virksomhedens kontekst, når vi anskuer fænomenet fra konkrete interaktioner og handlinger? og b) Hvordan opstår og udfoldes autoriteten i denne interaktion og hvilken rolle spiller den?

Gennem afhandlingen er det overordnede forskningsspørgsmål blevet belyst gennem besvarelsen af følgende tre underspørgsmål:

Underspørgsmål A: Hvilke idealer og forestillinger om ledelse kommer til udtryk gennem HR's problematisering af case-virksomhedens nuværende ledere og ledelse?

Underspørgsmål B: Hvordan opnås autoritet til at definere situationen i interaktion og i mødesituationer, hvor forskellige authorships er i spil? Og, i relation hertil, hvilken betydning har autoritet for ledelse i interaktion?

Underspørgsmål C: Hvad karakteriserer autoritetsarbejdet i interaktion, hvor tidsplanen ikke fungerer som et autoritetsstabiliserende artefakt in situ?

Den første analyse viser hvordan HR problematiserer case-virksomhedens nuværende ledere og ledelse på baggrund af idealer og forestillinger, som ligger i forlængelse af transformatoriske teorier om ledelse (Avolio et al., 1991; Bass & Riggio, 2006). Disse træder frem som anerledes findings i den overordnede afhandling, da de baserer sig på beretninger, som ikke analyserer den umiddelbare praksis, men i stedet beretninger *om* praksis. Dog udgør de en del af konteksten for lederne, idet de bliver mødt med disse idealer under bl.a. uddannelsesforløb på case-virksomheden. HR skaber mening om ledelse via idealer om motivation, autenticitet, engagement, optimering, personlige styrker, selverkendelse og lederen som en ekstraordinær og privilegeret person og som en, der kan skabe mening og motivation hos medarbejderen. Disse idealer manifesteres i undervisningsmaterialet på case-virksomhedens lederuddannelse, ligesom idealerne udgør et grundlag for HR's daglige vurdering af individuelle ledere i deres kontakt med dem. Således bliver HR's idealer for ledelse en del af konteksten for ledelse for de ledere i praksis, som kommer i kontakt med idealerne f.eks. via virksomhedens lederuddannelse eller i kontakten til HR.

Den anden analyse viser hvordan ledelse *gøres* i praksis og med hvilke værktøjer dette ledelsesarbejde i det daglige udføres. Analysen viser hvordan der i ledelsessituationer kan opstå forhandlinger om autoriteten til at definere situationen. Denne evne til at definere situationen kan have indflydelse på, hvordan fællesskabet reagerer på situationen og denne evne kan dermed knyttes til ledelse (Crevani et al., 2010). I forhandlingen om autoritet i situationen fungerer tidsplanen som et konstituerende og autoritetsstabiliserende objekt, i højere grad end ledelseslitteraturen hidtil har taget højde for, på nær f.eks. Kuhn (2008). Således viser analysen hvordan tidsplanen 'tilstedegøres' (Benoit-Barné & Cooren, 2009) som en form for "rekvisit", der tilskrives stor betydning af de interagerende parter. På den måde påvirker tidsplanen den sociale interaktionsorden (Goffman, 1959,

1997), men fungerer også som en form for rekvisit til at underbygge en given persons autoritet til at definere situationen, og hvordan fællesskabet bør agere på denne (Lincoln, 1994). Autoritet har således en grundlæggende betydning i relation til ledelse, fordi autoriteten har indflydelse på en persons evner til at definere situationen og påvirke fællesskabets reaktioner på en sådan situation.

Den tredje analyse viser hvordan der, i forhandlingen om autoriteten til at definere situationen, opstår en form for *pseudoanerkendelses taktik*, som en slags teknik for ledelse. Med pseudo-anerkendelse *signalerer* de til hinanden, at de forsøger at nærme sig en forståelse af hinandens perspektiver, men *agerer* som om, at denne forståelse ikke har nogen betydning for definitionen af situationen eller de behov, den kalder på. Om autoritet viser analysen at det formelle mandat ikke anvendes i en sådan grad som det f.eks. antages af HR-personalet i virksomheden, men tilgængelig kan man argumentere for at det er mere present i praksis end det forekommer at være i nyere teorier om ledelse.

Samlet set bidrager arbejdet med de tre underspørgsmål til en grundig besvarelse af det overordnede forskningsspørgsmål, som er inddelt i to centrale aspekter:

A) Hvad kendetegner ledelse i case-virksomhedens kontekst, når vi anskuer fænomenet fra konkrete interaktioner og handlinger:

Denne afhandling viser, hvordan ledelse i praksis udspiller sig som en evne til at definere, hvad der er på spil i situationen og hvordan fællesskabet bør respondere (Drath et al., 2008; Goffman, 1959, 1967, 1997). I den forbindelse skabes ledelse gennem authorships (Brummans et al., 2013; J. Taylor, 2011) og bliver til et spørgsmål om evnen til at definere situationen på en måde, som fællesskabet vil "aligne" sig omkring.

B) Hvordan opstår og udfoldes autoriteten i denne interaktion og hvilken rolle spiller den:

I forbindelse med authorship og definition af situationen har autoritet en grundlæggende betydning. Opnår man autoriteten til at definere situationen, opnår man muligheden for at sætte en retning som får direkte betydning for, hvordan arbejdet løses i fællesskab og hvordan konflikter eller dilemmaer tilgås i det konkrete praktiske arbejde (jf. Thomas-teoremet).

Autoriteten og dermed ledelseskraften er til forhandling (Lincoln, 1994), og således karakteriserer det også ledelse, at forhandlinger ofte pågår, om måder at forstå situationen på og om hvilke objekter eller aspekter i konteksten og i situationen, man bør tilskrive betydning og navigere efter i sit arbejde. Autoriteten er således en dynamisk størrelse, som ikke udelukkende er en leder givet qua lederens position i det organisatoriske hierarki. Snarere er der tale om, at autoriteten er noget, man skal "arbejde" aktivt for i interaktionen, og noget man blandt andet kan påvirke ved at tilstedegøre (Benoit-Barné & Cooren, 2009) objekter i konteksten, som fællesskabet tilskriver en betydning. En anden opdagelse er, at der i ledelse i praksis ind imellem opstår situationer hvor parterne ikke er enige om hvad eller hvem der, i situationen, bør tilskrives autoriteten til at definere situationen. Hvor en tidsplan i nogle situationer har fungeret som et objekt man tilskrev autoritet i møderne i skurkontoren, er det f.eks. ikke altid tilfældet i mødet med en ekstern part og tidsplanen mister derved sin pondus som autoritetsgiver. I en sådan situation, hvor fremdriften af arbejdet er til forhandling, eksisterer den formelle autoritet i situationen, men den anvendes eller benævnes ikke eksplicit. Den er nærmere underliggende den interaktion der foregår, hvor ledelse forhandles. I stedet opstår en anden teknik, som jeg kalder pseudoanerkendelse. Pseudoanerkendelsen er en slags ikke-autoritet, hvor

den anden part *lader som om* at modparten holder autoriteten til at definere en given (konfliktfyldt) situation, men hvor den som udfører pseudoanerkendelsen ikke reelt tilskriver modparten denne autoritet til at definere arbejdet. Dette er et grundlæggende uudforsket fænomen i relation til autoritet og i relation til ledelse.

9.1. Bidrag

Denne afhandling er organiseret som en erhvervs-ph.d., hvilket betyder at forskningsprocessen har været praksisnær og at jeg har arbejdet sammen med case-virksomheden om indsamling af data som beskrevet i metodekapitlet. Dette har givet mig adgang til empiri som ellers ville have været svært tilgængelig, og det har derfor været vigtigt for mig også at kunne bidrage empirisk med denne afhandling. Via mine analyser har jeg peget på en spænding mellem case-virksomhedens nuværende forståelser og idealer for ledelse og den ledelse som kan fremanalyseres ved at observere ledelse i interaktion, og ved at analysere de empiriske data med leadership-as-practice briller på. Således peger jeg på en spænding mellem en herskende transformativ ledelsesforståelse (og disse kan både findes i teorien og i praksis) og den praktiske, interaktionelle udfoldelse af ledelse i denne specifikke kontekst som er byggebranchen. Den første analyse, foretaget på baggrund af interviewdata og undervisningsmateriale, viser for eksempel hvordan HR-personalet anvender og har et stærkt fokus på leadership vs. Management dikotomien, og at de ønsker at formatere virksomhedens ledere til at udøve mere leadership. Til gengæld viser de øvrige to analysekapitler, foretaget på baggrund af observationsdata, at management og styring jf. tidsplanen og økonomi er alpha og omega for at drive arbejdet fremad, og at management i så høj en grad udgør kimen til ledelseskraften, at den ikke kan overses eller erstattes med motivation og

leadership. Det er ikke tilfældet at HR-personalet i case-virksomheden fuldstændig overser management aspekterne i relation til ledelse-i-praksis, men analyserne viser, at det er leadership aspekter som motivation, engagement og autenticitet der især tillægges værdi. Således udgør mine nuanceringer af ledelse i praksis, i denne specifikke kontekst, et bidrag som kan supplere case-virksomhedens refleksionsgrundlag og udvælgelse af fokus på interne lederudviklingstiltag eller valg af eksterne forløb.

En refleksion over de fund som gøres i de tre analysekapitler, giver anledning til at fokusere på hvordan autoriteten i ledelse, i interaktionen i ledelsespraksis, kan have grobund i noget vidt forskelligt i forskellige situationer. Blandt andet viser analyserne hvordan der, i situationer hvor der ”famles” med autoriteten, opstår en taktik som i denne afhandling identificeres som ”pseudo-anerkendelse”. Derudover viser analyserne hvordan et objekt som tidsplanen får betydning for den konkrete ledelsespraksis. Dette henleder opmærksomheden på aspekter eller kompetencer som kan sikre en leders evne til at definere situationen (autoritet) og dermed skabe indflydelse på den efterfølgende, konkrete, respons i arbejdet. Dette kunne f.eks. være faciliteringsgreb- og kompetencer. Således bidrager afhandlingen med en forskningsforankret karakteristik af ledelse i case-virksomhedens kontekst med alle dens kompleksiteter og peger i de følgende refleksioner på retninger som kan forfølges i virksomhedens videre udviklings af ledere til praksis.

Teoretisk, ligger jeg mig i forlængelse af leadership-as-practice litteraturen og bidrager med endnu et studie som bekræfter vigtigheden af at undersøge det ledelsesarbejde, som foregår i praksis. Det bliver muligt at sige noget om hvilke aspekter, der er centrale for ledelse i en specifik kontekst som byggebranchen eller kontekster med lighedstræk ift. kompleksitet og forskellighed, ved at undersøge ledelse i interaktion. For eksempel at autoritet er et centralt aspekt af ledelse. Dette er ikke i sig selv et nyt argument, men afhandlingen viser hvordan dette også gør

sig gældende i en meget specifik kontekst, som byggebranchen, hvor der eksisterer mange forestillinger om ledelse (jf. analysekapitel 5). På denne måde understøtter jeg også leadership-as-practice feltet ved at udvide litteraturen med en empirisk skildring af en empirisk kontekst, byggebranchen, som kun sparsomt har været beskrevet. Få studier har fokus på det empiriske i denne kontekst, som f.eks. Baarts (2003, 2006) der undersøger opbyggelsen af viden og brugen af humor i byggebranchen, Kreiner (1991) som stiller skarpt på projektledelse i branchen, og Styhre (2012) der beskriver ledelse som ”muddling through” og præget af forstyrrelser og håndtering af ad hoc opståede problemer. Afhandlingen supplerer således denne litteratur ved at vise hvordan autoritet ligeledes spiller en central rolle i ledelsesarbejdet i denne kontekst, ligesom jeg skildrer hvordan både en tidsplan og pseudo-ankendelse spiller en væsentlig rolle i ledelse i denne praksis.

Afhandlingen bidrager med en karakteristik af ledelse i praksis, som noget der i høj grad handler om at kunne definere situationen for at få indflydelse på de fremtidige konkrete handlinger i arbejdet. I den forbindelse bliver autoritet et centralt aspekt af ledelse. Karakteristikken viser også, hvordan ledelse i en kontekst som denne er præget af gensidige afhængigheder og forskellighed og har skiftende autoritetskonstellationer i interaktionen. Der foregår en løbende forhandling om autoriteten in-situ, i hvert fald om hvem eller hvad der bør tildeles autoriteten i en given situation, og i denne forhandling er det både de formelle aspekter og de uformelle aspekter som får betydning. Analyserne viser hvordan det i nogle situationer forholder sig sådan at mødelederen ”vinder” retten til at definere situationen, med sit positionelle mandat. Men i alle analyser ses det også hvordan de mere uformelle, mindre positionelle aspekter, som f.eks. en tidsplan, økonomien og faglighed, tilskrives stor betydning og skaber en modvægt til en forståelse af autoriteten som noget der enten er positionel/formel eller karismatisk. Afhandlingens litteratur review viser hvordan autoritet typisk skildres som enten

positionel/formel, karismatisk eller kommunikativ, mens et bidrag i afhandlingen er at vise hvordan autoriteten, som den udfoldes i interaktionen, bærer karakteristika af et *både-og*, jf. ovenstående beskrivelse. Empirisk giver afhandlingen muligheden for at stille skarpt på hvad der kan skabe en ledelseskraft i praksis, særligt hvis det ikke er motivation eller autenticitet, som ofte beskrives i både litteraturen og i praksis (jf. analysekapitel 5), og som kritiseres fra flere vinkler.

Endelig bidrager afhandlingen med en opmærksomhed på den som-om-taktik, jeg kalder pseudo-ankendelse som opstår i situationer som en slags ikke-autoritet. Med et fokus på ledelse som en decentraliseret praksis gøres det muligt at identificere hvad der egentlig sker, når parterne forhandler om autoriteten til at definere situationen. Taktikken benyttes flere gange i det analyserede empiriske materiale, men er ikke særlig velbeskrevet i litteraturen. Honneth f.eks. (1992, 2003) beskriver hvad der sker i tilfælde hvor man *ikke* får den, men hvad med de situationer hvor der er tale om pseudo-ankendelse? Anekendelsesteoretikere ville måske argumentere for at ”så har man den ikke. Det er ikke-ankendelse”. Men analyserne afspejler situationer, hvor begge parter kommunikerer videre i den pågående interaktion, *som-om* man havde ankendelsen. Dette gør de til trods for, at de i deres følgende interaktionstræk viser at de ikke har tænkt sig at inddrage den anden parts perspektiv, i sine handlinger. Det er ikke inden for afhandlingens scope at udfolde dette yderligere i relation til ledelse, men i afhandlingen lægges grundlaget for en forhåbentlig kommende interesse for netop denne udgave af ankendelse i relation til ledelse og i relation til autoritet.

9.2. Implikationer for praksis

Da denne afhandling er en erhvervs-ph.d., vil jeg i dette afsnit tydeliggøre de implikationer, som afhandlingen kan have for praksis. Analyserne i denne afhandling viser, at der kan være lang vej fra HR til ledelse i praksis på et byggeprojekt. Således demonstrerer de praksisorienterede analyser, som forholder sig loyalt til de observationsdata, der var blevet indsamlet i forskningsprocessen, hvordan andre elementer og tematikker fyldte i den daglige ledelse, end de tematikker som HR havde udvalgt til case-virksomhedens interne lederudviklingsprogram. Dette kalder på at lederudvikling i praksis i højere grad baseres på en tro og loyal karakteristik af ledelse i den praksis, som man ønsker at udvikle på. Designet af lederuddannelser kan således med fordel lade sig forme og målrette af den interaktion, som foregår i praksis. I den forbindelse er det væsentligt at være opmærksom på både a) hvad der former interaktionen mellem menneskene (f.eks. omgangstone, jargon, måder at tale til hinanden på, måder at hjælpe hinanden på osv.) og b) hvordan konteksten præger samarbejdet, som eksempelvis i dette tilfælde hvor størstedelen af interaktion centrerer om styringsredskaber som tidsplanen, kontrakter og projektets økonomi. HR kan med fordel stille spørgsmål til, hvad dette omdrejningspunkt, som tidsplanen, kontrakten og projektets økonomi udgør, stiller af krav eller kalder på af ledere i deres organisation? Således, viser analyserne, kan den gode tommelfingerregel være at forsøge at passe idealerne eller aspirationerne for ledelse ned i den praksis, som allerede pågår, fremfor at forvente at idealerne per automatik vil blive "oversat" af ledere i praksis til den praksis, de opererer i.

I undersøgelsen af, hvad der karakteriserer autoritet i ledelse, blev det tydeligt, hvordan ledelse i interaktion handler om evnen til at definere en given situation. Holder man autoriteten til at definere en given situation, opnår man samtidig muligheden for at influere på den måde, fællesskabet går til arbejdet på, eller griber

en udfordring an, osv. Det blev samtidigt tydeligt, hvordan ledelse i en kontekst præget af kompleksitet og uklar formel autoritet betyder, at idealer fra transformational leadership-tilgangen (Bass & Riggio, 2006) om lederen, som en ekstraordinær og karismatisk karakter, der står i spidsen for flokken af medarbejdere, ikke er tilstrækkelige. Lederen er i praksis ofte underlagt andre fagpersoners specialiserede viden, en presset tidsplan eller andre udfordrende aspekter, hvor lederen ikke har den direkte magt til at sanktionere medarbejdere, der ikke opererer efter lederens fastsatte retning. Således kalder afhandlingens fund på en ledelsesstil, som i højere grad fokuserer på at facilitere det produktive samspil (Blumer, 1969; Mead, 1934) og samarbejde i forhold til det mål, man ønsker at opnå. Således viser analyserne, hvordan konteksten for ledelse er præget af kompleksitet, tværfaglighed, forskellighed og dilemmaer, som ledere med fordel kunne trænes i at håndtere og facilitere i sin ledelse af byggeprojektet.

Analyserne af ledelse viser også, hvordan der tilsyneladende er et behov for at benytte sig af anerkendelse i interaktionen eller af teknikker, som kan "bygge bro" mellem forskelligheden og tværfagligheden i situationer med konflikt. I analyserne af interaktionen bliver det tydeligt, hvordan ledere i dag anvender en form for pseudoanerkendelse som en taktik i situationer med konflikt, men spørgsmålet er, om det kunne være mere produktivt, hvis ledere i situationer med konflikt forstod at anvende en oprigtig anerkendelsestaktik. Således kunne en relevant og produktiv tematik i forhold til case-virksomhedens ledere være anerkendelse (Honneth, 1992, 2003). Det kunne være relevant og produktivt at sikre lederes forståelse for både de grundlæggende behov for anerkendelse og begrebets grundlæggende præmisser, ligesom HR på den baggrund kunne sikre en praktisk træning af anvendelsen af anerkendelse i interaktionen. Det væsentlige i denne henseende ville være at undgå, at anerkendelsen forbliver i dens pseudof orm eller opstår i en karikeret version, men snarere at ledere undervises og trænes i anerkendelse ud fra deres egne erfaringer

fra praksis, som suppleres med solid teoretisk viden om de grundlæggende psykologiske mekanismer og præmisser, der underligger anerkendelsen, og som Honneth kalder “de sociale konflikters moralske grammatik” (Honneth, 1992, 2003).

10. Bibliografi

- Adler, P., S.; Willmott, H., C. (2008). Critical Management Studies. In *The Academy of Management Annals*.
- Alvesson, M.; Sköldböck, K. (2000). *Reflexive Methodology*. London: Sage Publications, Inc.
- Alvesson, M.; Spicer, A. (2013). Critical Perspectives on Leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford Handbooks Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.002>
- Alvesson, M & Kärreman, D. (2016). Intellectual Failure and Ideological Success in Organization Studies: The Case of Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 25(2), 139–152.
- Alvesson, M. (1996). Leadership studies: From procedure and abstraction to.. *Leadership Quarterly*, 7(4), 455. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9705070882&site=ehost-live&scope=site>
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2011). *Metaphors we lead by - Understanding leadership in the real world*. USA and Canada: Routledge.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003a) . Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human Relations*, 56(1435–1459). <https://doi.org/10.1177/00187267035612001>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003b). The great disappearing act: difficulties in doing “leadership.” *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359–381. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00031-6](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00031-6)
- Arendt, H. (1961). What is authority? In *Between past and future: Six exercises in political thought* (pp. 91–143). New York: Viking Press.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T.R & Cooren, F. (2009). Constitutional Amendments: “Materializing” Organizational Communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1–64. <https://doi.org/10.1080/19416520903047186>
- Asmuß, B., & Svennevig, J. (2009). Meeting Talk: An Introduction. *Journal of Business Communication*, 46(1), 3–22.

<https://doi.org/10.1177/0021943608326761>

- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford, UK.: Clarendon.
- Avolio, B. J.; Waldman, D. A. ; Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4).
- Avolio, B. J.; Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B.J.; Walumbwa, F.O., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Baarts, C. (2003). Håndværket - opbygning af viden. In K. Hastrup (Ed.), *Ind i Verden* (p. 35). Hans Reitzels Forlag.
- Baarts, C. (2006). Druk, bajere og løgnehistorier: Om humor og fællesskab på en byggeplads. *Dansk Sociologi*, 17(1).
- Barnard, C. (1938). *Functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Bass, B. M., & Riggio, E. R. (2006). *Transformational Leadership* (2. ed.). Mahwah, N.J. London: Mahwah.
- Beck, C., & Heinskou, T. (2011). Ledelse og mentalisering. In T. Heinskou & S. Visholm (Eds.), *Psykodynamisk organisationspsykologi - på mere arbejde under overfladerne, bind 2* (1., pp. 175–196). Specialtrykkeriet Viborg A/S: Hans Reitzels Forlag.
- Benoit-Barné, C.; Fox, S. (2017). Authority. In *Encyclopedia of Organizational Communication*.
- Benoit-Barné, C & Cooren, F. (2009). The Accomplishment of Authority Through Presentification. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 5–31.
- Bersin, J. (2012). New research unlocks the secret of employee recognition. *Forbes*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/06/13/new-research-unlocks-the-secret-of-employee-recognition>

- Blau, P. M. (1963). Critical Remarks on Weber's Theory of Authority. *The American Political Science Review*, 57(2), 305–316.
- Blencowe, C; Brigstocke, J; Dawney, L. (2013). Authority and experience. *Journal of Political Power*, 6(1), 1–7.
- Bligh, M. C. (2011). Followership and Follower-Centred Approaches. In *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 425–436).
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.
- Boden, D. (1994). *The business of talk. Organizations in action*. Cambridge, UK.: Polity.
- Boisot, M.; Liang, X. G. (1992). The nature of managerial work in the Chinese enterprise reforms. *Organization Studies*, 13(2), 161–184.
- Boland Richard J., & Tenkasi, R. V. (1995). Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science*, 6(4), 350–372. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.4.350>
- Braun, V.; Clarke, V. (2006). Using Thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.
- Brinkmann, S.; Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative Metoder - En grundbog*. (2., Ed.) (2.). Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. (2017). *John Dewey: Science for a changing world*. Taylor & Francis Ltd.
- Brinkmann, S. (2018, November 18). MODERNE MENNESKER: Elsker du din chef? *Politiken (Sektion 3 (Søndag))*, p. 2. Retrieved from e6fa5676
- Brummans, B, H, J, M & Hwang, J, M, & Cheong, P, H. (2013). Mindful Authoring through Invocation: Leader's Constitution of a Spiritual Organization. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 346–372.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York.
- Canton, L. G. (2013). Disaster Planning and Management: Does One Leadership Style Work for Both? *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 47–50.
- Carroll, B.; Levy, L.; Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership*, 4(4), 363–379.

- Carroll, B., & Levy, L. (2008). Defaulting to Management: Leadership Defined By What It Is Not. *Organization*. <https://doi.org/10.1177/1350508407084486>
- Caza, A.; Jackson, B. (2011). Authentic Leadership. In M. Bryman, A.; Collinson, D.; Grint, K.; Jackson, B.; Uhl-Bien (Ed.), *the SAGE Handbook of Leadership* (pp. 352–365). Sage Publications Ltd.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2015). *Leadership Pipeline - Styrk eksekveringsevnen og byg en talentfabrik* (1. udgave,). Klareboderne 3, 1001 København K: Gyldendal Business.
- Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: Reflections on the Research Agenda. *European Management Review*, 1, 29–34.
- Chia, R. & Holt, R. (2006): Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies* 27(5):635-655.
- Clifton, J. (2006). A Conversation Analytical Approach to Business Communication: The Case of Leadership. *Journal of Business Communication*, 43, 202. <https://doi.org/10.1177/0021943606288190>
- Clifton, J. (2017). Leaders as ventriloquists. Leader identity and influencing the communicative construction of the organisation. *Leadership*, 13(3), 301–319.
- Cluley, R. (2008). The Psychoanalytic Relationship between Leaders and Followers. *Leadership*, 4(2), 201–212.
- Collinson, D. (2011). Critical Leadership Studies. In M. Bryman, A.; Collinson, D.; Grint, K.; Jackson, B.; Uhl-Bien (Ed.), *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 181–194). Sage.
- Conger A., J., & Kanungo N., R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Conger A., J. (2011). Charismatic Leadership. In M. Bryman, A.; Collinson, D.; Grint, K.; Jackson, B.; Uhl-Bien (Ed.), *the SAGE Handbook of Leadership* (pp. 86–103). SAGE Publications Ltd.
- Cooperrider D., L.; Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129–169. <https://doi.org/10.1177/08923247499>
- Cooperrider David, L. (2008). *Appreciative inquiry handbook: For leaders of change*. (W. D. Kaplin & S. J. M, Eds.) (2. ed.). Brunswick, OH.

- Cooren, F. (2004). Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. *Organization*, 11(3), 373–393.
- Cooren, F. (2015). Studying agency from a ventriloquist perspective. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 475–480.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Crevani, L.; Endrissat, N. (2016). Mapping the leadership-as-practice terrain: Comparative elements. In Raelin, J.A., (Ed.), *Leadership-as-practice - Theory and Application* (pp. 21–49). New York: Routledge.
- Crevani, L.; Lindgren, M.; Packendorff, J. (2010). Leadership, not Leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, (26), 77–86.
- Crevani, L. (2018). Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*, 14(1), 83–109.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Liber; Copenhagen Business School Press; Universitetsforlaget.
- Denis, J.L., Langle, A., & Rouleau, L. (2010). The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations. *Leadership*, 6(1), 67–88.
- Denis, J.L., Langle, A., & Rouleau, L. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
- DeWalt, K, M. & DeWalt, B. R. (2010). *Participant Observation - A Guide for Fieldworkers* (2nd ed.). AltaMira Press.
- Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational Leadership. *The SAGE Handbook of Leadership*, 299–310.
- Diddams, M.; Chang, C. G. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 593–603.
- Doktor, R. H. (1990). Asian and American CEOs: a comparative study. *Organizational Dynamics*, 18(3), 46–56.
- Drath, W.H.; McCauley, C.D.; Palus, C.J.; Velsor, E.V.; O'Connor,

- P.M.G.;McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635–653.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction Management & Economics*, 20(7), 621. <https://doi.org/10.1080/01440190210163543>
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw L, L. (1995). *Writing ethnographic fieldnotes* (Second edi). Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Empson, L. & Langley, A. (2015). Leadership and Professionals: Multiple Manifestations of Influence in Professional Service Firms. In B. Empson,L.;Muzio,D.;Broschak,J.;Hinnings (Ed.), *The Oxford Handbook of Professional Service Firms* (pp. 168–188). Oxford, UK.: Oxford University Press.
- Empson, L. (2019). Ambiguous Authority and hidden hierarhy: Collective leadership in en elite professional service firm. *Leadership*, 0, 1–25.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fairhurst, G.T.; Cooren, F. (2009). Leadership as the Hybrid Production of Presence(s). *Leadership*, 5(4), 469–490.
- Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *Leadership Quarterly Yearly Review: Theoretical and Methodological Advances in Leadership*, 23(6), 1043–1062. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.005>
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Sir Isac Pitman & Sons.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647–661.
- Flyvbjerg, B. (2015). Fem misforståelser om casestudiet. In L. Brinkmann, S.; Tanggaard (Ed.), *Kvalitative metoder - En grundbog* (pp. 497–520).
- Furedi, F. (2013). *Authority: A sociological history*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gabriel, Y. (1997). Meeting God: When Organizational Members Come Face to Face with the Supreme Leader. *Human Relations*, 50(4), 315–342.

<https://doi.org/10.1023/A:1016938410023>

- Gabriel, Y. (2011). Psychoanalytic approaches to leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 393–405). London: Sage.
- Gabriel, Y. (2015). The carrying leader - What followers expect of their leaders and why? *Leadership*, *11*(3), 316–334.
- Galinsky, A. D., Ku, G., & Wang, C. S. (2005). Perspective-Taking and Self-Other Overlap: Fostering Social Bonds and Facilitating Social Coordination. *Group Processes & Intergroup Relations*, *8*(2), 109–124. <https://doi.org/10.1177/1368430205051060>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly Yearly Review*, *22*(6), 1120–1145. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). Why Should Anyone Be Led By You? In *Why should anyone be led by you?: What it takes to be an authentic leader* (Vol. September-). Harvard Business School: Boston, Mass.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books.
- Goffman, E. (1967). *Interaction Ritual. Essays on Face-to-Face Behaviour*. New York & Toronto: Pantheon Books.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Goffman, E. (1997). The Interaction Order. In A. Lemert, C; Branamen (Ed.), *The Goffman Reader* (pp. 233–263). Blackwell Publishing.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Pulist Press.
- Grint, K. (2010a). *Leadership: A very short introduction*. Oxford: University Press.
- Grint, K. (2010b). The Sacred in Leadership: Seperation, Sacrifice and Silence. *Organization Studies*, *31*(1), 89–107.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, *13*(4), 423–451.

- Guo, L.; Decoster, S.; Babalola, M. T. ; De Schutter, L.; Garba, O. A.; Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92(219–230).
- Hales, C. P. (2002). Bureaucracy-lite and continuities in managerial work. *British Journal of Management*, 13(1), 51–66.
- Hammersley, M. (2010). Reproducing or constructing? Some questions about transcription in social research. *Qualitative Research*, 10(5), 553–569.
- Hauge, A. M. (2017). *ORGANIZING VALUATIONS – A PRAGMATIC INQUIRY*. Copenhagen Business School.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Heritage, J. (2004). Conversation Analysis and Institutional Talk. In K. Sanders, R.; Fitch (Ed.), *Handbook of Language and Social Interaction* (pp. 103–146). Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Heritage, J. (2010). Conversation Analysis: Practices and Methods. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative Sociology* (3rd ed., pp. 208–230). London: Sage.
- Heritage, J. (2013). Epistemics in conversation. In J. Stivers, T.; Sidnell (Ed.), *The Handbook of Conversation Analysis*. (pp. 370–394). Malden, MA.
- Hodgson, R.C.; Levinson, D.J.; Zaleznik, A. (1965). *The Executive Role Constellation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hollander, E. P. (1961). Emergent leadership and social influence. In B. M. Petruccio, L.; Bass (Ed.), *Leadership and interpersonal behaviour* (pp. 30–47). New York: Holt, Rinehardt & Winston.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1(2), 71–75.
- Holm, F.; Fairhurst, G. T. (2018). Configuring shared and hierarchical leadership through authoring. *Human Relations*, 71(5), 692–721.
- Honneth, A. (1992). *Kamp om anerkendelse - sociale konflikters moralske grammatik*. (A. Jørgensen, Ed.) (1st ed.). Hans Reitzels Forlag.
- Honneth, A. (2003). *Behovet for anerkendelse - en tekstsamling*. (R. Willig, Ed.). Hans Reitzels Forlag.

- Hopfl, H. (2002). Playing the part: Reflections on aspects of mere performance in the customer-client relationship. *Journal of Management Studies*, 39(2), 255–267.
- Hosking, D. M. (2011). Moving relationality: Meditations on a relational approach to leadership. *The SAGE Handbook of Leadership*, 455–467.
- Hougaard, M. (2018). What is authority. *Journal of Classical Sociology*, 18(2), 104–132.
- Hutchby, I; Wooffitt, R. (2008). *Conversation Analysis - Second Edition*.
- Institute, A. (2015). *Ledelse og Selvforståelse* (1. udgave,). ScandinavianBook: Berett-Koehler Publishers Inc.; Borgens Forlag 2009, Gyldendal A/S 2014.
- Jackson, B., & Parry, K. (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about Studying Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 22–55.
- Jefferson, G. (2004). Glossary of transcript symbols with an introduction. In G. H. Lerner (Ed.), *Conversation Analysis: Studies from the First Generation* (pp. 13–31). Amsterdam: John Benjamins.
- Johnson, S.; Lacerenza, C. (2019). Leadership is male-centric: Gender Issues in the studies of Leadership. In R. E. Riggio (Ed.), *What's wrong with leadership?: Improving leadership research and practice*. New York, NY.: Routledge.
- Jørgensen, A. (2008). Hermeneutik, Fænomenologi og Interaktionisme. In *At forstå det sociale - sociologi og socialt arbejde* (pp. 230–244). Akademisk Forlag.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier* (1. edition). Hans Reitzels Forlag.
- Kahn, A.W.; Kram, K. E. (1994). Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences. *The Academy of Management Review*, 19(1), 17–50.
- Kärreman, D.; Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization*, 11(1), 149–175.
- Kempster, S.; Parry, K.; Jackson, B. (2016). Methodologies to discover and challenge leadership-as-practice. In Raelin, J.A. (Ed.), *Leadership-as-practice*

- *Theory and Application* (pp. 242–261). New York: Routledge.

Knights, D.; Willmott, H. (1992). CONCEPTUALIZING LEADERSHIP PROCESSES: A STUDY OF SENIOR MANAGERS IN A FINANCIAL SERVICES COMPANY*. *Journal of Management Studies*, 29(6), 761–782.

Kojève, A. (2014). *The notion of authority*. Verso Books.

Korica, M.; Nicolini, D; Johnson, B. (2017). In Search of ‘Managerial Work’: Past, Present and Future of an Analytical Category. *International Journal of Management Reviews*, 19, 151–174.

Koschmann, M., & Burk, N. (2016). Accomplishing Authority in Collaborative Work. *Western Journal of Communication*, 80(4), 1–21.

Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85–96.
Retrieved from <http://esc-web.lib.cbs.dk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5634852&site=ehost-live&scope=site>

Krantz, J. (1989). The Managerial couple: superior-subordinate relationship as a unit of analysis_Human Relations:1989_ 28(2)_161-176 (Ref. Gabriel). *Human Relations*, 28(2), 161–176.

Kreiner, K. (1991). *Projektledelse i løst koblede systemer* (1. udgave,). Narayana Press: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Kreiner, K. (2012). Comments on challenging the rational project environment: The legacy and impact of Christensen and Kreiner’s Projektledning i en ofulständig värld. *Int J Managing Projects in Bus*, 5(4), 714–717.
<https://doi.org/10.1108/17538371211269013>

Krogstrup, K. H., & Kristiansen, S. (1999). *Deltagende Observation* (5.). Narayana Press: Hans Reitzels Forlag.

Kuhn, T. (2008). A Communicative Theory of the Firm: Developing an Alternative Perspective on Intra-organizational Power and Stakeholder Relationships. *Organization Studies*, 29(08&09), 1227–1254.

Kunda, G. (2006). *Engineering Culture - Control and Commitment in a High-Tect Corporation*. Temple University.

Kurke, L. B.; Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg was right! A replication and extension of The Nature of Managerial Work. *Management Science*, 29(8), 975–983.

- Kvale, S. (1997). *InterView* (1. udgave.). Narayana Press: Hans Reitzels Forlag.
- Larsson, M.; Lundholm, S. (2010). Leadership as work-embedded influence - a micro-discursive analysis of an everyday interaction in a bank. *Leadership*, 6(2), 159–184.
- Larsson, M.; Lundholm, S. (2013). Talking work in a bank: A study of organizing properties of leadership in work interactions. *Human Relations*, 66(8), 1101–1129.
- Larsson, M. (2010). Leadership as Work-embedded Influence: A Micro-discursive Analysis of an Everyday Interaction in a Bank. *Leadership*, 6(2).
- Larsson, M. (2017). Leadership in Interaction. In J. Storey (Ed.), *The Routledge companion to leadership*.
- Ledelseskommissionen. (2018). *Ledelseskommissionens rapport*.
- Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 127–143.
- Levin, I.; Trost, J. (2014). Symbolsk Interaktionisme. In S. Hviid Jacobsen, M; Kristiansen (Ed.), *Hverdagslivet - Sociologier om det upåagtede* (2nd ed., pp. 109–137). Hans Reitzels Forlag.
- Lincoln, B. (1994). *Authority: Construction and Corrosion*. University of Chicago Press.
- Luthans, F., Welsh, D. H. B.; Rosencrantz, S. A. (1993). What do Russian managers really do? *Journal of International Business Studies*, 4, 741–761.
- Mangham, I. L. (1995). Scripts, talk and double talk. *Management Learning*, 26(4), 493 ff.
- Mangset, M.; Asdal, K. (2019). Bureaucratic power in note-writing: authoritative expertise within the state. *The British Journal of Sociology*, 70(2), 457–470.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mead, G. H. (1938). *The Philosophy of the Act*. Chicago: University of Chicago Press.

- Meier, F.; Carroll, B. (2019). Making up leaders: Reconfiguring the executive student through profiling, texts and conversations in a leadership development programme. *Human Relations*, 1–23.
- Meindl, J. (1995). The Romance of Leadership as a Follower-centric Theory: A Social Constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6(3), 329–341.
- Mik-Meyer, N. (2005). Dokumenter i en interaktionistisk begrebsramme. In M. Järvinen & N. Mik-Meyer (Eds.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv* (1. udgave, pp. 193–214). Scandinavian Book A/S: Hans Reitzels Forlag.
- Mik-Meyer, N., & Järvinen, M. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv* (1. udgave,). Scandinavian Book A/S: Hans Reitzels Forlag.
- Miller, K. de V. (1985). Narcissism and Leadership: An Object Relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583–601.
- Mills, P. K.; Ungson, G. R. (2003). Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls. *The Academy of Management Review*, 28(1), 143–153.
- Mintzberg, H. (1970). Structured Observation as a Method to Study Managerial Work. *Journal of Management Studies*, 7(1), 87–104. Retrieved from <http://esc-web.lib.cbs.dk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4554180&site=ehost-live&scope=site>
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, 18(2), B-97; B-110. Retrieved from <http://esc-web.lib.cbs.dk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7124597&site=ehost-live&scope=site>
- Mintzberg, H (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Nicholls, J. (1994). The “Heart, Head and Hands” of Transforming Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6), 8–15.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work & organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Oehm, J., Thuesen, C., Ruiz, P. P., & Geraldi, J. (2015). Complexity Management for Projects, Programmes, and Portfolios: An Engineering Systems Perspective. *Project Management Institute, PMI (PMI White Paper)*.
- Orlikowski, W. (2010). Practice in research: Phenomenon, perspective and

- philosophy. In D. Glsorkhi (Ed.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 23–34). Cambridge: Cambridge University Press.
- Pfeiffer, A. (2016). *Management by Recognition: An Interactionist Study of Normative Control in Voluntary Work*. Lund University.
- Porter, A.;Kuhn, R. T.; Nerlich, B. (2018). Organizing Authority in the Climate Change Debate: IPCC Controversies and the Management of Dialectical Tensions. *Organization Studies*, 39(7), 873–898.
- Produktivitetspanel, D. (2013). *P-Bogen: Danmark op i Gear! DI's Produktivitetspanel*. DI - Dansk Industri. <https://doi.org/http://publikationer.di.dk/dikataloger/61/>
- Raelin, J. A. (2016). *Leadership-as-Practice - Theory and Application*. New York: Routledge.
- Raelin, J. A. (2017). Leadership-as-practice: Theory and application - An editor's reflection. *Leadership*, 13(2), 215–221.
- Retningslinjer for Erhvervs PhD august 2014. (2014).
- Riaz, S.; Buchanan S.; Ruebottom, T. (2006). Rhetoric of epistemic authority: Defending field positions during the financial crisis. *Human Relations*, 69(7), 1533–1561.
- Roberts, J. (2007). Motivation and the self. In H. Knights, D. & Willmott (Ed.), *Introducing Organizational Behaviour and Management*. Boston: Thomson.
- Rosenbæk, K. (2018, December 27). Seniorforsker revser ledere: Det er en biologisk nødvendighed at restituere. *Berlingske*, p. 12.
- Sacks, H.; Schegloff, E.A.; Jefferson, G. (1974). A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation. *Language*, 50, 696–735.
- Schnurr, S.; Schroeder, A. (2018). A critical reflection of current trends in discourse analytical research on leadership across disciplines. A call for a more engaging dialogue. *Leadership*, 0(0), 1–16.
- Schoeneborn, D. & Vásquez, C. (2017). Communicative Constitution of Organizations. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication*.
- Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. *ManagementCommunicationQuarterly*, 25(4), 663–689.

- Sergi, V. (2016). Who's leading the way? Investigating contributions of materiality to leadership-as-practice. In Raelin J.A. (Ed.), *Leadership-as-practice - Theory and Application* (pp. 110–131). New York: Routledge.
- Shamir, B.; Shamir, G. .-. (2017). Reflections on leadership, authority, and lessons learned. *The Leadership Quarterly*, 28, 578–583.
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitativ Research* (4th ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Simon, H., A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organisations* (4.). New York.
- Simpson, B.; Buchan, L.; Sillince, J. (2018). The performativity of leadership talk. *Leadership*, 14(6), 644–661.
- Sløk, C. (2018). Har en leder altid ansvaret, og aldrig skylden? – Om lederes læring ved undervisning i ansvar i ledelse. *Public Governance Research*, 4, 23–41.
- Smircich,L.; Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.
- Spoelstra, S. (2016). Leadership and Religion (In press). In J. et al Storey (Ed.), *Routledge Companion to Leadership* (1st ed.). London: Routledge.
- Spoelstra, S. (2018a). Leadership and Authority - Working paper, Lund University.
- Spoelstra, S. (2018b). *Leadership and organization: A philosophical introduction*. New York: Routledge.
- Stewart, R. (1988). *Managers and Their Jobs: A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend Their Time* (2nd ed.). Basingstoke: The Macmillan Pres.
- Stivers, T.; Mondada, L.; Steensig, J. (2011). Knowledge, morality and affiliation in social interaction. In J. Stivers, T.; Mondada, L.; Steensig (Ed.), *The morality of knowledge in conversation* (pp. 3–24). Cambridge: Cambridge University Press.
- Styhre, A. (2006). The bureaucratization of the project manager function: The case of construction industry. *International Journal Project Management*, 24, 271–276.
- Styhre, A. (2012). Leadership as muddling through: Site managers in the construction industry. In S. Tengblad (Ed.), *The Work of Managers: Towards*

a Practice Theory of Management. Published to Oxford Scholarship Online.

- Sveningsson, S.; Larsson, M. (2006). Fantasies of Leadership: Identity Work. *Leadership*, 2(2), 203–224.
- Sveningsson, S.; Alvehus, J.; Alvesson, M. (2012). Managerial leadership: identities, processes, and interactions. In S. Tengblad (Ed.), *The Work of Managers - Towards a Practice Theory of Management*. Oxford University Press.
- Taylor, J R & Van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization - Communication as Its Site and Surface*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Taylor, J R & Van Every, E. J. (2014). *When Organization Fails: Why Authority Matters*. New York: outledge.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York & London: Harper & Brothers Publishers.
- Taylor, J. (2011). Organization as an (Imbricated) Configuring of Transactions. *Organization Studies*, 32(9), 1273–1294.
- Tengblad, S.; Vie, O., E. (2012). Management in practice: Overview of classic studies on managerial work. In S. Tengblad (Ed.), *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Tengblad, S. (2006). Is there a ‘New Managerial Work’? A Comparison with Henry Mintzberg’s Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437–1462.
- Thomas, W.I.; Thomas, D. S. (1928). *The child in America: Behavior problems and programs 1928*. (Knopf, Ed.). New York.
- Tryggestad, K. (2012). Perspectives on Projects. *Construction Management and Economics*, 30(5), 416–420. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/01446193.2012.667568>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Wang, A C.; Tsai, C Y; Dionne, S. D.; Yammarino, F. J.; Spain, S.M. ; Ling, HC.; Huang, M P; Chou, L F; Cheng, B. S. (2018). Benevolence-dominant,

authoritarianism-dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 686–697.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Univ of California Press.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

Western, S. (2013). *Leadership - A Critical Text* (2.). London EC1Y 1SP: Sage Publications Ltd.

Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

Willmott, H. (1993). STRENGTH IS IGNORANCE; SLAVERY IS FREEDOM: MANAGING CULTURE IN MODERN ORGANIZATIONS. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552.

Winckler, E. (2019). Regeringen: Dårlige ledere i det offentlige skal afskediges. Danmark: DR, Danmarks Radio. Retrieved from <https://www.dr.dk/nyheder/politik/regeringen-daarlige-ledere-i-det-offentlige-skal-afskediges>

Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1101–1121.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications Ltd.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different.

Interview guide

GODE ÅBNE SPØRGSMÅL

- Kan du sige noget om hvad ledelse i xx er?
- Kan du huske en situation, hvor ledelse gjorde sig gældende og måske hvor **ledelse blev tydelig** eller **gjorde en forskel**? Hvad skete der i den episode?
- Kan du prøve at beskrive en situation hvor du selv synes du lærte noget om at være leder/hvor det gjorde en forskel at du havde en leder – (opfølgning: hvad lærte du der? Hvad var det der gjorde dig til "en leder" der?).
- Hvor har du din viden om at være leder fra/Hvad har påvirket dit syn på ledelse, indtil nu?
- Er der forskel på ledelse herinde i hovedkvarteret og så ledelse, når man er ude på en byggeplads i skurkontorene? Hvilke?
- Hvad er dit indtryk af ledelse derude på byggepladsen (Er der noget du konkret gerne vil have at de gør derude/er det det de lærer på xx?)
- Hvornår leder man – er der tidspunkter hvor ledelse er mere tydelig end andre?
- Hvad gør man når man leder, er man typisk på en bestemt måde?
- I en leders hverdag (dem vi kalder ledere i xx)/ din hverdag, hvad er ikke ledelse?
- (Skal ledere kunne noget forskelligt på forskellige niveauer er virksomhedens hierarki? (så X skal kunne T, og Y skal kunne B? – Hvorfor?? Skal de ikke begge kunne influere?)
- (Der er ledere på flere hierakiske niveauer i xx, men det er ikke alle der får lov at komme med på lederudviklingsforløbene – hvad tænker du om det?)

SONDERENDE SPØRGSMÅL

- Kan du fortælle mig mere om det?
- Kan du give mig en mere detaljeret beskrivelse af hvad der skete?
- Har du flere eksempler på det?

OPFØLGENDE SPØRGSMÅL

- Hvad ønsker du at..

STRUKTURERENDE SPØRGSMÅL

- Nu vil jeg gerne tage et andet tema op

TITLER I PH.D.SERIEN:

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

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 af 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
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle 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 Process-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 ledelseskrafter 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 arbejdslederens 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: Transactions 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
Tilstedevær 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 studentertilfredsheds-målinger 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 sam-eksistens 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 forvaltningsrevisions 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 Perfor-
mativity*
26. Ha Thi Van Pham
*Internationalization, Competitiveness
Enhancement and Export Performance
of Emerging Market Firms:
Evidence from Vietnam*
27. Henriette Balieu
*Kontrolbegrebets betydning for kausa-
tivalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse*
- 2010**
1. Yen Tran
*Organizing Innovation in Turbulent
Fashion Market
Four papers on how fashion firms crea-
te and appropriate innovation value*
2. Anders Raastrup Kristensen
*Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commit-
ment in Work-Life Management*
3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir
*Dependently independent
Co-existence of institutional logics in
the recorded music industry*
4. Ásta Dis Óladóttir
*Internationalization from a small do-
mestic 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:*
7. Rex Degnegaard
*Strategic Change Management
Change Management Challenges in
the Danish Police Reform*
8. Ulrik Schultz Brix
*Værdi i rekruttering – den sikre beslut-
ning
En pragmatisk analyse af perception
og synliggørelse af værdi i rekrutte-
rings- 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 fødevarerpraksisser
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
Kampagnestyling i Velfærdsstaten. En diskussion af trafikcampagners 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
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer
14. Jane Thostrup Jagd
*Hvorfor fortsætter fusionsbølgen ud-over "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 Iceland'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
Produktiviteten, 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 menings-
skabelse 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 sense-making 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 selvedelsens 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. Dikke Maria Humle
Fortællinger om arbejde
35. Mark Holst-Mikkelsen
Strategieksekverering 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 ledelsesstudie 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 Thomsen
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 organizational identity in a sustainability context
9. Cecilie Glerup
Organizing Science in Society – the conduct and justification of responsible research
10. Allan Salling Pedersen
Implementering af ITIL® IT-governance - når best practice konflikter med kulturen Løsning af implementeringsproblemer 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 stiftertiljen 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 Giacomini
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 **2018**
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 Flensburg 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
1. Vishv Priya Kohli
Combatting Falsification and Counterfeiting of Medicinal Products in the European 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 Valuers 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 Dyrland 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 communi-
cative 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*
19. Thomas Kjær Poulsen
*Essays on Asset Pricing with Financial
Frictions*
20. Maria Lundberg
*Trust and self-trust in leadership iden-
tity constructions: A qualitative explo-
ration of narrative ecology in the dis-
cursive aftermath of heroic discourse*

21. Tina Joanes
*Sufficiency for sustainability
Determinants and strategies for reducing
clothing consumption*
22. Benjamin Johannes Flesch
*Social Set Visualizer (SoSeVi): Design,
Development and Evaluation of a Visual
Analytics Tool for Computational Set
Analysis of Big Social Data*
23. Henriette Sophia Groskopff
Tvede Schleimann
*Creating innovation through collaboration
– Partnering in the maritime sector*
24. Kristian Steensen Nielsen
*The Role of Self-Regulation in
Environmental Behavior Change*
25. Lydia L. Jørgensen
Moving Organizational Atmospheres
26. Theodor Lucian Vladasel
*Embracing Heterogeneity: Essays in
Entrepreneurship and Human Capital*
27. Seidi Suurmets
*Contextual Effects in Consumer Research:
An Investigation of Consumer Information
Processing and Behavior via the Applicati
on of Eye-tracking Methodology*
28. Marie Sundby Palle Nickelsen
*Reformer mellem integritet og innovation:
Reform af reformens form i den danske
centraladministration fra 1920 til 2019*
29. Vibeke Kristine Scheller
*The temporal organizing of same-day
discharge: A tempography of a Cardiac
Day Unit*
30. Qian Sun
*Adopting Artificial Intelligence in
Healthcare in the Digital Age: Perceived
Challenges, Frame Incongruence, and
Social Power*
31. Dorthe Thorning Mejlhede
*Artful change agency and organizing for
innovation – the case of a Nordic fintech
cooperative*
32. Benjamin Christoffersen
*Corporate Default Models:
Empirical Evidence and Methodical
Contributions*
33. Filipe Antonio Bonito Vieira
Essays on Pensions and Fiscal Sustainability
34. Morten Nicklas Bigler Jensen
*Earnings Management in Private Firms:
An Empirical Analysis of Determinants
and Consequences of Earnings
Management in Private Firms*
- 2020**
1. Christian Hendriksen
*Inside the Blue Box: Explaining industry
influence in the International Maritime
Organization*
2. Vasileios Kosmas
*Environmental and social issues in global
supply chains:
Emission reduction in the maritime
transport industry and maritime search and
rescue operational response to migration*
3. Thorben Peter Simonsen
*The spatial organization of psychiatric
practice: A situated inquiry into 'healing
architecture'*
4. Signe Bruskin
*The infinite storm: An ethnographic study
of organizational change in a bank*
5. Rasmus Corlin Christensen
*Politics and Professionals: Transnational
Struggles to Change International Taxation*
6. Robert Lorenz Törmer
*The Architectural Enablement of a Digital
Platform Strategy*

7. Anna Kirkebæk Johansson Gosovic
Ethics as Practice: An ethnographic study of business ethics in a multinational biopharmaceutical company
8. Frank Meier
Making up leaders in leadership development
9. Kai Basner
Servitization at work: On proliferation and containment
10. Anestis Keremis
Anti-corruption in action: How is anti-corruption practiced in multinational companies?
11. Marie Larsen Ryberg
Governing Interdisciplinarity: Stakes and translations of interdisciplinarity in Danish high school education.
12. Jannick Friis Christensen
Queering organisation(s): Norm-critical orientations to organising and researching diversity
13. Thorsteinn Sigurdur Sveinsson
Essays on Macroeconomic Implications of Demographic Change
14. Catherine Casler
Reconstruction in strategy and organization: For a pragmatic stance
15. Luisa Murphy
Revisiting the standard organization of multi-stakeholder initiatives (MSIs): The case of a meta-MSI in Southeast Asia
16. Friedrich Bergmann
Essays on International Trade
17. Nicholas Haagensen
European Legal Networks in Crisis: The Legal Construction of Economic Policy
18. Charlotte Bill
Samskabelse med en sommerfugle-model: Hybrid ret i forbindelse med et partnerskabsprojekt mellem 100 selvejende daginstitutioner, deres paraplyorganisation, tre kommuner og CBS
19. Andreas Dimmelmeier
The Role of Economic Ideas in Sustainable Finance: From Paradigms to Policy
20. Maibrith Kempka Jensen
Ledelse og autoritet i interaktion - En interaktionsbaseret undersøgelse af autoritet i ledelse i praksis

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 researcher, 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*