

Den løbende forhandling af din ledelsesrolle

- om deltagelsens dualitet og reifikation i samspil med dine medarbejdere, strukturer, rutiner og materielle forhold.

Publiceret: 23. august 2026

Af: Marianne Rey Højerslev

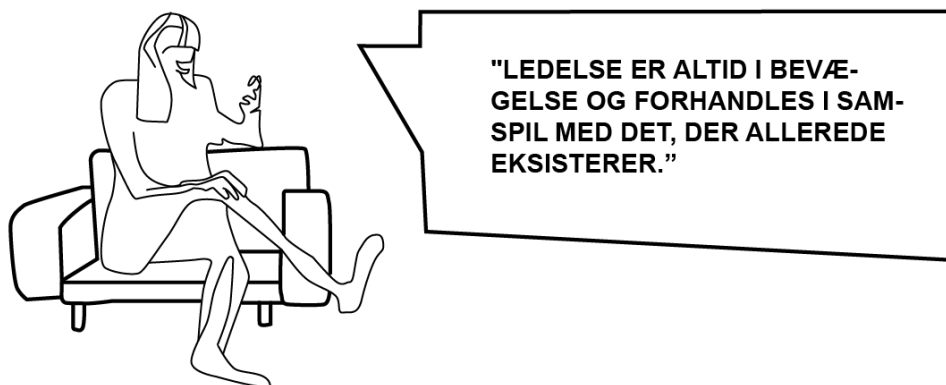
Som leder kan man være tilbøjelig til at betragte sig selv som én, der alene i kraft af sin rolle og funktion har de bedst tænkelige muligheder for at handle og initiere ønskede og positive forandringer. Det er et ledelsesideal, som med forskellige varianter kommer til udtryk i ledelseslitteraturen, og som også fremgår tydeligt i fx Ledelseskommisionens anbefalinger, hvor der er et udtalt fokus på lederens handleperspektiver.

Imidlertid handler ledelse om meget mere og andet end blot at have fx kompetencer, strategisk tæft, empati, karisma m.m. Et helt centralt afsæt for ledelse er – det er i hvert fald denne artikels overordnede budskab – at man på et vist refleksionsniveau bør være sig bevidst om, at ledelsesrollen løbende forhandles i indbyrdes afhængighedsforhold til hele det kompleks af måder at gøre tingene på, der allerede findes i organisationen; måder, som både eksisterer uafhængigt af, og som på mange måder er definerende for alt det, man som leder kan og vil.

I artiklen udfoldes Étienne Wengers begrebspar, deltagelse og reifikation, og der sættes lys på, hvordan ledelsespraksis formes i spændingsfeltet mellem det, vi gør (deltagelse) og det, vi omgiver os med af strukturer, rutiner og symboler (reifikation). Jeg har besøgt ledere i det offentlige system, som repræsenterer forskellige faglige og organisatoriske kontekster. Her har jeg gennemført kvalitative interviews med det formål at undersøge ledelse som en meningsskabende hverdagspraksis, hvor de pågældende ledere ikke blot agerer som beslutningstagere, men som aktive deltagere i den løbende forhandling af mening og identitet, som formes gennem deltagelse i fælles praksis med medarbejderne.

Ledelse er ikke kun et spørgsmål om at have rette kompetencer, at kunne lede med autenticitet m.m. Det er også et spørgsmål om, hvad man som leder er en del af, og hvordan man tager del i det. Derfor kan lederudvikling med fordel begynde med spørgsmålene: *Hvad er ledelse en del af? Og hvordan oplever man som leder sin deltagelse?* De spørgsmål åbner for en forståelse af ledelse som noget, der udspiller sig i konkrete, situerede praksisser, hvor læring og handlemuligheder formes i det fælles sociale liv (Lave & Packer 2008).

Det er ikke blot op til den enkelte leder at vælge en bestemt retning, idet betingelserne for ledelse er altid i bevægelse og forhandles i samspil med det, der allerede eksisterer og fortløbende skabes i organisationen og i den herskende diskurs. Som Lave & Packer (Lave & Packer 2008) påpeger, er læring og udvikling ikke noget, der sker isoleret, men noget, der er situeret i det fælles sociale liv. Ledelse bliver dermed ikke kun et spørgsmål om personlig udvikling, men handler også om at kunne navigere i og medskabe de strukturer, der former måder at kunne interagere i deltagelse med hinanden i praksis på arbejdspladsen.



Når man som leder forholder sig til egen praksis, fremgår det i mange tilfælde tydeligt, hvad ens deltagelse interagerer med. Er der fx tale om en medarbejderudviklingssamtale (MUS), mødes man med den pågældende medarbejder med afsæt i den gældende procedure og de samtalskabeloner, der måtte ligge til grund for samtalen. Tilsvarende er der almindeligvis en dagsorden, der ligger til grund for personalemøder, sygefraværssamtaler m.m. Og i enhver organisation findes der et væld af rammebeskrivelser, årshjul m.m., der fungerer som afsæt for opgaveløsning.

Imidlertid interagerer man som leder også med en lang række ting og forhold, som ikke på samme måde er beskrevet, men som er underforståede og uartikulerede, hvor ledelse ofte helt ubevidst og

ureflekteret udspiller sig, men som ikke desto mindre er både betydningsfulde og vigtige for ledelsespraksissen. I teorien om social læring i praksisfællesskaber (Wenger 2004), som denne artikel er inspireret af, er der to centrale pointer:

1. Den ene pointe er, at man som leder bliver til via *deltagelse* i en given situation og kontekst. Uanset roller, hierarkier og ansættelsesforhold interagerer vi ifølge Wenger med hinanden i forhandlingsprocesser, som konstituerer mening, læring og identitet, hvilket kan beskrives som at være fælles med andre i en kompleks proces, der kombinerer handling, samtale, tænkning, følelses- og tilhørsforhold. Ifølge Wenger skaber deltagelse således både identitet og gensidig genkendelse for den enkelte og konstituerer samtidig den enkeltes deltagelse i en fælles socialitet.
2. Den anden pointe er, at det er nødvendigt med begrebsforståelse af *reifikation* som afsæt for overhovedet at kunne begribe, hvordan ledelse udspiller sig i konkrete kontekster og situationer i disse komplekse forhandlingsprocesser med medarbejderne. Reifikation betyder etymologisk at gøre abstraktioner til et virkeligt eller konkret materielt objekt og henviser til det at behandle en abstraktion som en ting eller en konkret genstand. Reifikation kan både være proces og dens produkt og refererer til skabelsen af artefakter, værktøjer, symboler og begreber, der konkretiserer fællesskabets viden. Vi er medskabere af vaner eller procedurer, som vi fastfryser som måder, hvorpå noget skal udøves. Fx er udarbejdelsen af mødedagsordener og MUS-samtalekabeloner måder at fastfryse vores samvær og meningsskabelse, hvilket danner strukturer for den deltagelse, vi kan agere i. Vi skaber derved fokuspunkter, som meningsforhandlingen kan organiseres omkring, og hvor en bestemt forståelse får form. Denne form bliver derpå et fokus for meningsforhandling, når man anvender proceduren til at udføre en handling.

Det er Wengers pointe, at reifikation og deltagelse er komplementære processer, der til sammen bidrager til meningsskabelse. Gennem deltagelse i praksisfællesskaber forhandler leder og medarbejdere deres roller og identiteter, og reifikation spiller en rolle i denne proces ved at skabe de artefakter og strukturer, som medlemmerne interagerer med og forholder sig til. Dermed bliver reifikation noget, vores meningsforhandling kan organiseres omkring.

Dualiteten af deltagelse og reifikation indebærer ifølge Wenger, at mennesker og ting ikke meningsfuldt kan defineres uafhængigt af hinanden. Ethvert praksisfælleskab – her samarbejdet mellem leder og medarbejdere – skaber abstraktioner, symboler, værktøjer, udtryk og begreber, der reifierer en del af praksis i ”stivnet form”. Der er med andre ord altid noget, der er givet på forhånd, som vi ikke selv kan bestemme over. Som leder ”kastes” man ind på en arbejdsplads med både synlige og usynlige procedurer, strukturer, normer, konventioner, forestillinger om verden og måder at gøre tingene på, der både var der før lederens ankomst, og hvoraf meget fortsat vil eksistere, når lederen engang er stoppet.

På samme tid er vi også medskabere af reifikation, så organisatorisk set er det ikke tilstrækkeligt blot at forholde sig analytisk til, hvordan ledelse kan muliggøres. Det handler i lige så høj grad at have blik for, at man som en del af en organisation kontinuerligt er medskabere af nye strukturer samt ind- og underforståede måder at gøre tingene. Eksempler herpå kunne være de strukturer, vi er medskabere af, såsom skemaer, processer, formaliteter m.m.; strukturer, som vi vedligeholder ved at anvende og anerkende dem som meningsfulde omdrejningspunkter for vores fælles ageren. Andre eksempler kunne være de mere subtile, uudtalte eller ubevidste omdrejningspunkter for deltagelse og identitet som en del af en fælles kontekst fx de måder, vi taler om borgeren, eleven eller kunden. Jo mere noget i organisationen bliver selvfølgeligt eller kontekstbundet, jo mere kan der være tale om reifikation.



**"SOM EN DEL AF EN ORGANISATION ER
MAN KONTINUERLIGT MEDSKABERE AF
NYE STRUKTURER SAMT IND- OG UNDER-
FORSTÅEDE MÅDER AT GØRE TINGENE."**

Undersøgelse af deltagelse og reifikation i ledelse

Wengers begreb om dualiteten mellem deltagelse og reifikation rummer både en kompleksitet og en indsigt, der kan være svær at få greb om, netop fordi de to begreber er afhængige af hinanden, men komplementære og gensidigt konstituerende i deres samspil. Således har Wenger kridtet banen op til en forståelse af ledelse, som noget man bliver til i i en dualitet mellem deltagelse og reifikation.

I et forsøg på at blive klogere på ledelsespraksis i denne dualitet har jeg besøgt offentlige ledere i forskellige faglige og organisatoriske kontekster på myndigheds-, daginstitutions-, grundskole- og sundhedsområdet. Jeg har her gennemført kvalitative interviews med det formål at undersøge ledelse som en meningsskabende hverdagspraksis, hvor de pågældende ledere ikke blot agerer som beslutningstagere, men som aktive deltagere i den løbende forhandling af mening og identitet, som formes gennem deltagelse i fælles praksis med medarbejderne.

Interviewene gennemførte jeg med afsæt i Donna Haraways begreb om *situated knowledges* som en situeret og affektiv praksis, hvor viden opstår i samspil mellem mennesker, omgivelser og materialitet (Donna Haraways 1988). Derfor blev interviewene gennemført i den praksis, de omhandler, for at understøtte en forståelse af viden som kropslig, sanselig og kontekstuel – snarere end abstrakt og distanceret. I den tilgang fungerer omgivelser, artefakter og stemninger i interviewsituationerne ikke blot som baggrund, men som aktive medskabere af det, der siges og sanses. Derfor blev deltagerne opfordret til at inddrage genstande, steder eller handlinger fra deres praksis, som kunne åbne for refleksion og fortælling.

Interviewguiden var semistruktureret og åben for at følge de spor, der opstod i situationen. Interviewsamtalen med lederen var således en *med-værende* praksis, hvor jeg som interviewer fulgte deltagerens bevægelser og livsverden frem for at styre samtalen ud fra på forhånd fastlagte kategorier. Undersøgelsen havde fokus på de praksisnære og relationelle dynamikker, hvorigennem mening og ledelse skabes med fokus på det situerede og deltagelsesbaserede frem for det overordnede og værdibårne, hvorfor kulturbegrebet er fravalgt som teoretisk perspektiv.

I det følgende vil jeg give eksempler fra mine interviews, hvor dualiteten og samspillet mellem lederens deltagelse med procedurer, strukturer og artefakter kommer til udtryk. Jeg vil ikke forholde mig kritisk, vurderende m.m. til eksemplerne, men alene bruge dem til at tydeliggøre artiklens grundpointer.

Interviewsamtale: Faglig ledelse i daglige runderinger

Lederen tager imod mig på sit kontor på 1. sal. Et lille kontor med plads til hans skrivebord og kun én stol, som jeg sidder på i vores samtale. Ret hurtigt drejer samtalen sig ind på hans medarbejdere og den faglige ledelse af disse. Et emne, han er meget optaget af. Måske netop fordi hans lille kontor i sig selv er en reifikation, der kalder på, at han skal ud at gå for at komme i kontakt med sine medarbejdere og bedrive faglig ledelse.

I stueetagen sidder 25-30 medarbejdere, de fleste med socialrådgiverbaggrund, og alle arbejder i et åbent kontorlandskab. Lederen, som selv er uddannet socialrådgiver og har mange års erfaring, går dagligt "runder" i kontorlandskabet. To til tre gange om dagen tager han trappen med fra sit kontor ned til medarbejderne. Her går han rundt mellem medarbejderne i det åbne kontorlandskab. Han er til rådighed for spørgsmål eller afklaringer af både faglig og organisatorisk karakter. Runderne tager tid, ofte op mod en time, og bruges til at drøfte faglige spørgsmål, være til stede og "fange det, der opstår".

Runden er ikke tænkt som et strategisk tiltag, men er en praksis, der er vokset frem i et tavst samspil med konteksten, og som for lederen udgør en syntese af hans ledelsesintentioner og organisatoriske virkelighed. Det er her, ledelse ifølge lederen selv "går op i en højere enhed", og lederen beskriver, hvordan han gennem runderne får adgang til praksisnære indsigter og relationelle nuancer, som ikke ville være tilgængelige gennem mere formelle ledelseskanaler.

Samtidig er det gennem deltagelsen i runden, at denne struktur får betydning og vedligeholdes som en legitim ledelsesform. For lederen fungerer runden som en struktur, der understøtter hans ledelsesværdier om faglighed og nærvær. For medarbejderne fremstår runden som en genkendelig rytme, hvor ledelse udspiller sig i mikrosekvenser med korte faglige afklaringer, sparring, anerkendelse og blik på opgaven. Disse interaktioner skaber en oplevelse af faglig samhørighed og kontinuerlig støtte i praksis.

Med lederen, der dagligt går runder i kontorlandskabet, illustreres, hvordan faglig ledelse ikke blot udøves, men *bliver til* gennem deltagelse i en konkret praksis. "Runden" bliver en reifikation – en konkret form, der materialiserer det abstrakte begreb "faglig ledelse tæt på opgaven". Lederen beskriver sine daglige runder som en praksis, der muliggør faglig ledelse gennem fysisk nærvær og tilgængelighed, og det giver ham direkte indsigt i medarbejdernes opgaveløsning, arbejdspress og

kollegiale dynamikker, hvilket han anvender til at afkode, hvor der er behov for støtte, og hvor der er kapacitet til yderligere opgaver.

Opsamlende pointer:

- "Runden" viser en dualitet mellem deltagelse og reifikation i en kontinuerlig proces, hvor lederen både formes af og er medskabere af de strukturer, han agerer i.
- Lederen bliver til i samspil med fastfrosne strukturer, metaforer og former, og samtidig er han i kraft af "runden" med til at skabe og vedligeholde disse reifikationer.
- Praksiseksemplet kan være med til at vise, at mennesker og ting ikke kan meningsdefineres uafhængigt af hinanden, og at deltagelse og reifikation er uløseligt forbundne.

Interviewsamtale: Rigtige lederes tøjvalg

Jeg besøger en daginstitution, som de seneste år været gennem store forandringer, hvor der har været flere lederskift i en tid præget af implementering af en række store pædagogiske udviklingsprojekter. Undervejs har flere medarbejdere har sagt op, og APV'en viser lav grad af medarbejdertrivsel og tillid til ledelsen. Det er de temaer, som fylder mest i vores samtale, som overvejende handler om tilhørsforhold og identitet som fagprofessionel.

Teorien om praksisfællesskaber er optaget af, hvordan læring og identitet udvikles i konkrete, sociale praksisser, og reifikationer er ikke kun formelle eller skriftlige, men kan også være symbolske, æstetiske og visuelle. Noget så hverdagsligt som tøjvalg kan få betydning for, hvilken ledelse der opleves som legitim og meningsfuld i en given kontekst. En SFO-leder fortæller om sit første møde med en lederkollega: *"Altså, det er virkelig ufagligt det her: Da jeg så ham, uden at have snakket med ham før, tænkte jeg: Okay, det er firmaets mand, det der (...) så synes jeg ikke, at man skal ligne en, der arbejder i Danske Bank (...) den der måde, det der stive udadtil, når man snakker med personale og sådan noget (...) og så går det bare i clinch med, når man ligner en fra Danske Bank..."*

Tøjvalget bliver her en materiel og visuel reifikation, der projicerer forestillinger om, hvordan "en rigtig leder" ser ud. Det er ikke blot et spørgsmål om stil, men om tilhørsforhold, identitet og deltagelsesmuligheder. Når lederen "ligner én af os i fællesskabet", kan oplevelsen af gensidighed og fællesskab styrkes. Omvendt kan en leder, der afviger fra den kulturelt accepterede fremtoning, risikere at blive opfattet som fremmed og dermed få sværere ved at deltage meningsfuldt i praksisfællesskabet.

Selvom lederen indledningsvis tager afstand fra sin egen udtalelse ved at kalde den "ufaglig", viser citatet, hvordan erfaringer og forestillinger fra praksis får karakter af objektive sandheder. "Danske Bank-uniformen" bliver en fastfrosset betydning i form af en reifikation, som repræsenterer alt det, der ikke passer ind i den lokale forståelse af ledelse. Wenger skriver, at vi gennem deltagelse genkender os selv i hinanden, mens vi gennem reifikation projicerer os selv ud i verden (Wenger 2004). Når vi ikke genkender os selv i den anden, fx fordi vedkommende "ligner en fra Danske Bank", bliver det svært at deltage i et fælles meningsfuldt praksisfællesskab. Reifikationen ekskluderer, og deltagelsen vanskeliggøres.

Opsamlende pointer:

- Praksiseksemplet understreger, at reifikation ikke kun "bor" i formelle organisatoriske strukturer, men også er noget, vi bærer, siger og viser, og som udspiller sig i det uformelle rum. Tøjvalget bliver en del af den symbolske orden, som former, hvem der kan opleves som legitim leder.
- Praksiseksemplet viser også, hvordan deltagelsesmuligheder kan begrænses af kulturelt fastlagte forventninger og koder, som kan fungere som reifikation. Den anderledeshed, som "Danske Bank-uniformen" repræsenterer, bliver en projektion af noget, der kan umuliggøre gensidighed – og dermed meningsfuld deltagelse – i det fællesskab, lederen er en del af.

Interviewsamtale: Overproduktion af reifikationer og risiko for meningstab

Jeg besøger en leder på myndighedsområdet. Han beskriver, hvordan han fordeler sager mellem medarbejdere ud fra et retfærdighedsprincip om, at hver medarbejder skal have cirka 50 sager: *"Det er mig, der sidder og fordeler, hvor sagen skal hen til de enkelte... vi har sådan en norm, man kan have 50 sager cirka"... "En (medarbejder), som ligger på 45 sager, (...) "Så tager vi en snak med dem og spørger: Hvordan kan vi få dig op? Vi har jo et tal her, der hedder 50, og det vil vi gerne – eller det skal du op på. Hvordan gør vi det? Så sådan en drøftelse af, hvad skal der til, for at du kommer derop ..."*

Proceduren kan på den ene side fremstå som en reifikation i form af en norm, der fungerer som et støtteredskab til retfærdigt at fordele opgaver og samtidig muliggøre, at lederen kan indtage en empatisk rolle. Ved at projicere krav og forventninger over i normen, kan lederen lade "den hårde

ledelse" være forankret i strukturen og selv fremstå som nærværende og omsorgsfuld. På den anden side, kan reifikationen, når den som i dette eksempel træder for tydeligt frem, afstedkomme en form for automatisme, hvor strukturer og praksis tager over på bekostning af meningsforhandling, som reduceres til en teknisk efterlevelse af en standard, og hvor den dybere forståelse af retfærdighed risikerer at gå tabt.

Opsamlende pointer:

- Normen om de 50 sager kan ses som en reifikation, som strukturerer lederens deltagelse. På den ene side understøttes oplevelsen af retfærdig fordeling af opgaver i afdelingen. På den anden side kan normen gøre muligheder for opgaveløsning ufleksibel, idet normen, og ikke god opgaveløsning, bliver målet.
- Wengers pointe om, at reifikationer er noget, medarbejdere og lederes meningsforhandling kan organiseres omkring, udfordres af normen om de 50 sager, som i værste fald kan lukke for de forhandlingsmuligheder, der kan bidrage til fælles meningsskabelse. Normen bliver en fastlåst struktur, der vanskeliggør deltagelse gennem praksisfællesskaber, hvor leder og medarbejdere ellers ville kunne forhandle deres roller og identiteter. Pointen er her, at for meget styring kan føre til meningstab hos medarbejderne.

Den løbende forhandling af din ledelsesrolle

Artiklen har gennem eksempler og teoretiske perspektiver tydeliggjort, hvordan ledelsesrollen ikke er statisk, men løbende forhandles og formes i spændingsfeltet mellem deltagelse og reifikationer. Wengers begrebspar tilbyder et refleksionsværktøj, der kan hjælpe ledere med at forstå, hvordan deres ledelse både påvirkes af og påvirker de strukturer, rutiner og symboler, der eksisterer i organisationen.

Praksisfællesskaber er centrale, fordi de udgør det sociale og relationelle rum, hvor ledelse udspiller sig. Her forhandles mening og identitet i samspil med medarbejdere, og lederen bliver til som aktør gennem sin deltagelse i fælles praksis. Eksemplerne fra artiklen viser, hvordan daglige runder, tøjvalg og procedurer ikke blot er handlinger eller artefakter, men også meningsbærende reifikationer, der strukturerer og muliggør bestemte former for ledelse. Reifikationer fungerer som konkrete og symbolske strukturer, der både kan støtte og begrænse ledelsespraksis. De gør det muligt for lederen

at navigere i komplekse organisatoriske virkeligheder, men kan også risikere at fastlåse praksis, hvis de ikke løbende forhandles og tilpasses. Artiklen peger på, at overproduktion af reifikationer kan føre til automatisme og tab af meningsfuld dialog, hvilket understreger vigtigheden af refleksion over, hvilke strukturer der tjener praksis, og hvilke der bør udfordres.

Fælles for de fire ovenfor beskrevne ledelsespraksisser er den løbende proces – eller måske ligefrem forhandling – mellem deltagelse og reifikationer, som kan synes uhåndgribelig, endeløs og mere spiralformet end den måde, Wenger beskriver dualiteten mellem deltagelse og reifikation på i sine tekster. Imidlertid bidrager Wengers begrebspar, deltagelse og reifikation med en forståelse af, hvordan ledelse formes og løbende udvikles i spændingsfeltet mellem det, vi gør (deltagelse) og det, vi omgiver os med af strukturer, rutiner og symboler (reifikationer). Wenger giver et afsæt for afgørende vigtige refleksioner, som gør, at man som leder har et redskab til at kunne tydeliggøre for sig selv, hvad man som leder leder med.

Det kan være et brugbart refleksionsværktøj for bedre at kunne forstå egen ledelsesrolle, der løbende forhandles i indbyrdes afhængighedsforhold til hele det kompleks af måder at gøre tingene på, der allerede findes i organisationen; måder, som både eksisterer uafhængigt af og som på mange måder er definerende for alt det, man som leder kan og vil. Oplagte refleksionsspørgsmål, man som leder kan stille sig selv, kunne være disse:

- *Hvilke praksisfællesskaber indgår jeg som leder i, og hvordan og med hvilket formål deltager jeg aktivt i dem?*
- *Hvilke reifikationer (strukturer, rutiner, symboler) præger min ledelsespraksis, og hvordan vil jeg gerne have, at de påvirker mine og mine og medarbejdernes muligheder for meningsfuld deltagelse?*
- *Hvordan kan jeg som leder bevidst arbejde med at skabe, tilpasse eller udfordre reifikationer, så de understøtter de værdier og den kultur, jeg ønsker at fremme?*
- *Hvordan kan jeg bruge refleksion over deltagelse og reifikation til at forstå og udvikle egen ønskede ledelsesidentitet og handlemuligheder?*

Som jeg med artiklen har forsøgt at vise, handler ledelse ikke kun om at have de rette kompetencer, men om at kunne navigere i og medskabe de strukturer, der gør meningsfuld deltagelse mulig. Ved løbende at reflektere over samspillet mellem deltagelse og reifikationer har man som leder et

konkret redskab til at forstå, hvad der former ens egen ledelsesrolle, og hvordan denne rolle kan udvikles i takt med organisationens behov og medarbejdernes forventninger.

Litteratur

Dreier, O. (1999) Personal trajectories of participation across contexts of social Practice.

Haraway, D. J. (1988). Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575–599. <https://doi.org/10.2307/3178066>

Lave, J& Packer, M (2008) in Nielsen, K., Brinkmann, S. m.fl. (2008) A qualitative stance- in memory of Steiner Kvale. Aarhus Universitets Forlag.

Wenger, E. (2004) Praksisfællesskaber. Hans Reitzels Forlag.

[Communities of Practice as a Social Theory of Learning: a Conversation with Etienne Wenger](#)