

Niels Jægerum

# Det metaforiske lederskab

-billedsproget bag ledelsessproget

Mit sprogs grænser er min verdens grænser (Wittgenstein)

UCN act2learn

Niels Jægerum

Det metaforiske lederskab - billedsproget bag ledelsessproget

Udgivelse:

Forlag : UCN act2learn 2012

Illustrationer:

Randi Freja

ISBN

Lektor og organisationskonsulent Niels  
Jægerum

Mobilnr.: 2964 0045

Email: niels.jaegerum@stofanet.dk

## **Niels Jægerums bogudgivelser:**

Storyline-metoden - om undervisning på  
fantasiens vinger, Kroghs Forlag A/S  
1994

Da far var lille og spiste fisk -om  
opdragelse, læring, eksemplets magt,  
livsforståelse, en god barndom og om at  
være sig selv tro, Kroghs Forlag A/S 1997

Myrekryb i organisationen - om  
virksomhedens myter og ånden i huset,  
Kroghs Forlag A/S 1998

At bakse med livet - om et godt børneliv

og mod til opdragelse, Kroghs Forlag A/S  
1999

"Løse børn" – om velmenende voksne og  
børns glæde ved at kunne selv Kroghs  
Forlag A/S 2000

Barndommens hemmeligheder, Kroghs  
Forlag A/S 2001

Myter og modstand i læringskulturen -  
Sporskifte for voksne, KLIM 2003

Medforfatter til: Vejledning & praktik i  
læreruddannelsen, Dafolo 1999

Når livet risler (om sikkerhed og risici i  
leg, læring og undervisning), Dafolo 2006

Kraft og saft i børns liv og sprog, Kroghs  
Forlag 2007

Kraft og saft i børns liv og sprog, Dafolo  
2. oplag 2008 (udvidet med:

sprogvurdering, det krænkende sprog og  
dialogisk læsning)

En anden måde – ledelsesteoretiske  
digte UCN act2learn 2012

## Forord

Hensigten med denne udgivelse er at undersøge, hvilke metaforer, der forekommer i et udvalg af kendte ledelses- og organisationsteorier. Det er en vision for bogens anvendelse, at den kan skabe et sprog om sproget i forbindelse med uddannelse af ledere på diplom- og masterniveau. I det postmoderne flimmer og i vores emergente orden kan det ofte være til stor nytte at sige noget vigtigt i et fortættet sprog billede. Forståelse kan ikke overføres, men en passende forstyrrelse ved hjælp af ledelsesteoretiske metaforer, kan måske åbne øjnene for billedsproget bag ledelsessproget. Antagelsen er, at når en grundmetafor og kognitiv prototype er dannet, udvikles teorivariationer radialt derfra som eger i et hjul. Danner vi os et billede af en organisation som en maskine, ser vi for os lederen som en ingeniør. Skaber vi en forestilling om organisationen som en organisme, ses lederen som en gartner og kulturskaber. Konstruerer vi en forestilling om en polycentrisk organisation, ser vi en leder, som må forholde sig skeptisk og vagtsomt til sine egne og andres blinde pletter. Sprogets metaforicitet afspejler ikke verden men frembringer den, som noget andet end den er i sig selv. Det er denne billedrige ontologi, der undersøges i det metaforiske lederskab. Vi har ud fra denne antagelse ikke adgang til en realverden (Das Ding an sich) kun til billedplanet i vores sprogpil (Das Ding für mich). Virkeligheden er helt igennem metaforisk også i den realistiske position. Antagelsen er, at alt fra en solopgang til en økonomisk nedtur er en kobling mellem vores sansning og vores billedsprog.

En *metafor* betyder en bevægelse mellem to områder og ambitionen for hele bogen er at skærpe ledernes bevidsthed om, at selvom den objektive ontologi er stum i konstruktivistisk forstand, så har den metaforiske ontologi mange stemmer i virksomhedskulturen. Det er gennem den metaforiske ontologi, at lederen kan skabe en forestilling om en systemintern sammenhængskraft.

Jeg har ingen anelse om, hvor bogen ender for læseren, men mit håb er, at den kan åbne til nye indsigter og en sproglig opmærksomhed, som fører os videre mod det reflektive og billedfyldte lederskab.

Tak til de mange studerende og gode kolleger, som gennem årene og konkret i forbindelse med dette projekt har ydet en konstruktiv og kritisk feedback.

Niels Jægerum  
Lektor og organisationskonsulent  
UCN act2learn

2

## **Indholdsfortegnelse**

En erkendelsesteoretisk opdagelsesrejse  
Det lokale helhedsperspektiv  
Organisationsbilleder  
Fluen på væggen  
Tankebilleder i relationer  
Mekanik og andre magtfulde ting  
Når betydningsbatterierne lades op  
Livet under en paraply af små sandheder  
At flække verden  
Den dobbelte hulemetafor  
Den virkelige virkelighed  
Op af gryden  
Symbolismens rudemodell  
Autopoietiske forstyrrelser  
Konstruktioner i ledelseslandskabet  
Den følsomme ballonvæg  
En paraply over alle paraplyer  
Det positive skær i konstruktioner  
Deiksis – det udpegende lederskab  
Enhver og Ingen – et metaforisk eksempel  
Efterskrift til Enhver og Ingen  
Billedbaseret organisationsudvikling

## **Eksempler:**

Lederes brug af metaforer

## **Stikordsregister**

## **Litteraturliste**

## **En erkendelsesteoretisk opdagelsesrejse**

*Alt har forandret sig – undtagen den måde, vi tænker på.* Albert Einstein

At lytte til ledesssproget og til de teoretiske referencer ledere benytter, når de beskriver deres praksis, er samtidig en lytning til de metaforer og symboler, som de anvender i deres kommunikative relationer. Vores sprog er ud fra en kognitiv semantik (Lakoff 2002, Jensen 2011) forbundet med ubevidste koncepter af kropslig art og en undersøgelse af disse underliggende socialkognitive mønstre fører os frem til en nærmere analyse af det glemte symbolsprog og de metaforiske myter i en ledelseskontekst.

*Symbolsproget er et sprog, i hvilket indre oplevelser, følelser og tanker udtrykkes, som om de var sensoriske oplevelser eller erfaringer, begivenheder i den omgivende verden. Det er et sprog, der har en anden logik end det konventionelle, vedtægtsmæssige, vi taler om dagen... (Fromm 1967 s.10)*

Hvad nu hvis vi undersøger det postmoderne ledelsessprog som et udtryk for sensoriske oplevelser og kropslig metaforik? Kunne det lette tågen i en uklar tid at kigge på det konceptuelle billedsprog, der symbiotisk hører til vores udbredte og paradigmatisk tankestrukturer?

En leder skriver i en opgave:

*Min organisation er i høj grad præget af mistillid, mistrivsel og konfliktfyldt kommunikation hele vejen rundt i alle enheder. Vi har i de sidste par år gennemløbet en turbulent forandringsproces, som slet ikke er færdiggjort endnu. Der hersker forvirring om, hvor vi er på vej og ofte ser man et fjendebillede af nogen derude, som vil påføre os nye tiltag. Jeg kunne tænke mig at tackle denne problemstilling ved at undersøge forskellen på realisme og socialkonstruktionisme hos os. Altså noget med konsekvenser ud fra hvilken vej man vælger at gå, og hvordan man håndterer realisme, når man møder den ud fra socialkonstruktionismens antagelser.*

Som det ses, er der under den sproglige overflade en række kropslige henvisninger: *præget af, hele vejen rundt, gennemløbet, nogen derude, påføre os, man møder osv.* Vi læser ofte den slags metaforer uden at tænke over det, da de jo tilhører dagligsprogets værktøjer til at begrebsliggøre virkeligheden med. I det metaforiske lederskab forsøger vi at se den sprogrude som vi ser virkeligheden igennem. Sprogets blomster vender sig mod sig selv og opdager sit eget billede ved at skabe sin indre forestilling af en prototypisk tegnstruktur. Vi har et hav af metaforiske strukturer på det konventionelle kulturlag af betydninger og opfattelsesmåder, men nedunder denne megavariation af metaforik, ser det ud til, at kroppen spiller førsteviolin. Vi kunne også sige, at kroppen og mødet mellem kroppe altid spiller ind i en given kommunikation.

I ovenstående eksempel ses således personifikationer i lederens tilgang til den definerede opgave:

*\*Min organisation er i høj grad præget af mistillid, mistrivsel og konfliktfyldt kommunikation*  
Her ses organisationen som en menneskelig (personificeret entitet) organisme, som kan præges dvs. mærkes af de menneskelige følelser: mistillid, mistrivsel og konfliktfyldt kommunikation

*\*ofte ser man et fjendebillede af nogen derude*

Her opfattes problematikken som en spatial metafor: verden her og *derude*. Fjendebilleder uafhængig af en selv får handlekraft (personificeret entitet) og kan *påføre* organisationen nye tiltag.

*\*at undersøge forskellen på realisme og konstruktionisme hos os*

Her markeres det, at der foregår en dualistisk kamp mellem to erkendelsesteoretiske positioner, og at lederen vil grave sig ned i denne forskel ved at se på det ene område

(realisme) ud fra det andet (konstruktionisme). Hermed vises hen til et dualistisk opgør på metaforniveau mellem *derude* og *imellem*.

De videnskabsteoretiske begreber som realisme og socialkonstruktionisme rummer ud fra en socialkognitiv semantik kropslig berøthed. Realismens kropsmetafor er *derude* idet denne position antager, at der er en verden *derude* adskilt fra den observerendes krop. Virkeligheden er det, der kan iagttages objektivt og uden at forskeren indvirker på den genstand, der skal beskrives. I socialkonstruktionismen (eller konstruktionismen, Gergen 2009) er kropsmetaforen *imellem*, da det her antages, at der ikke er noget i et individ, der ikke først har været i relationerne mellem individet og omgivelserne. I ovenstående citat er det derfor lederens opgave at undersøge forskellen på de to forskellige metaforer: *derude* (realismen) og *imellem* (konstruktionismen) for at kunne håndtere den fremstillede problematik i forandringsprocessen. De to metaforer føres videre ud i det strategiske niveau, og det realistiske paradigme udstikker en rationel teknisk ændringsstrategi, hvor målet er at få styr på den ydre virkelighed gennem en minutøs fokusering på flest mulige detaljer frem mod slutstadiet. Forandring i denne forståelse er en lineær proces, der skal kontrolleres gennem diagnosticering af en problemstilling, opstilling af løsningsmuligheder, en afprøvningsfase og evaluering af resultatet. Verden *derude* ses som en *maskine*, hvor mangler repareres og *problemer knækkes*, som var de objektive fænomener adskilt fra iagttageren.

Modsat det realistiske paradigmes objektive problemfokusering ses det konstruktionistiske paradigme som sprogets og mulighedernes strategi.

Her er det den sproglige virkelighed, fortællinger og forestillingsmønstre, der er i fokus. Virkelighed er det, vi lokalt er enige om findes, og blikket rettes mod ressourcer i en kultur, mod de gode historier som virker, der hvor de fortælles. Konstruktionisten er ikke optaget af problemer, men er orienteret mod det, der er lykket i en given kontekst. Den konstruktionistiske ændringsstrategi er anti-essentialistisk, anti-fundamentalistisk og multiperspektivisk, hvilket betyder, at der er mange forskellige måder, hvorpå vi kan komme frem til det positive fremtidsbillede af det, vi ønsker at opnå. At se dette ønskværdige billede for sig; at bygge et fremtidsscenario, som kan realiseres, er en del af den sprogbehandlingsorienterede konstruktionisme. Vejen bliver til, mens vi går og tanken er, at vi tager det bedste med fra det, vi allerede har oplevet.

I realismen er det hensigten at *få styr på den ydre virkelighed* mens det i konstruktionismen antages, at man *gennem kommunikation, interaktion og sprog kan samskabe en ny virkelighed*. Realisten ser på fænomenerne *derude* fra et "kontrolrum", hvor konstruktionisten står på en *inter-mental bakketop* og med et metaperspektiv ser på relationerne og det sprog, der er *imellem* aktørerne.

De paradigmer, vi vælger, virker som en mejetærsker på en mark: de skaber konkrete spor og forestillingsmønstre om *det, der er* (den dannende ontologi) og deler marken op i metaforiske *entiteter* (substanser). Det, ledere derfor skal rette opmærksomheden mod, er hvilke forestillinger, der danner grundlag for det, de gør, og det de siger.

*Enhver givet metafor kan have en utrolig overbevisende kraft, men den kan også gøre os blinde og blokere vores evne til at skaffe os oversigt. Morgan 2004*

## Resumé

### En erkendelsesteoretisk opdagelsesrejse

Når man skal undersøge sproget bag ledelsessproget, er det et valg af sprogsyn, og i denne bog er afsættet socialkognitiv semantik koblet med konstruktions- og relationsperspektivet. Det betyder, at vi ser på mulige sammenhænge mellem krop, kognition og de udbredte paradigmer i en kulturelt forankret kontekst. Det ser ud til, at oplevelsen af vores kropslige væren i verden eller vores socialt betingede måde at orientere os på i forhold til kroppens position, kunne danne et betydningsfuldt afsæt for at forstå vores tænkning og kommunikation. Dette særlige forhold illustreres med *realisme* og *konstruktionisme*, der metaforisk repræsenterer to forskellige forholdemåder i forhold til kroppen: realismen ser på det *derude* og kan adskille sig fra det, der observeres objektivt. *Konstruktionismen* anerkender ikke noget hverken derude eller derinde som sandt, men ophøjer det sociale liv til sprog *imellem* mennesker i en lokal kontekst. Relationen går forud for alt. De to positioner, *realismens derude* og *konstruktionismens imellem* løber videre som sprogspor på alle niveauer i de to paradigmer og omsættes således både i forhold til, hvordan man forstår sprog, kommunikation og strategi. I realismen er sproget en repræsentation af virkeligheden og kommunikation ses som en transmission af et budskab fra A til B. I konstruktionismen frembringer sproget virkeligheden og kommunikation ses som en samskabende proces, hvor det vi bliver enige om er virkeligt, er vores virkelighed. Realisten vil strategisk være orienteret mod styring af den ydre virkelighed, hvor konstruktionisten vil være optaget af at undersøge muligheder for at skabe nye perspektiver gennem sprogmøder på tværs af grænser. Så længe dialogen fortsætter, siger konstruktionisten, vil der være håb for en bedre verden. Paradigmer er som en mejetærsker på en mark, der deler virkeligheden op i de mønstre, som vi kan få øje på. Paradigmerne udgør en dannende ontologi og er de forestillingsmønstre, vi konstruerer entiteterne med. Havde vi andre metaforiske briller, ville vi kunne se en anden virkelighed.

## Opgave 1

To positioner

Vælg en episode som fylder meget i dit lederskab for tidenlige nu. Lav et udsagn om episoden, som beskriver den set ud fra et realistisk perspektiv (verden er derude) og et udsagn som beskriver den ud fra et konstruktionistisk (verden er imellem os) perspektiv. Søg en makker og fortæl om forskellen på de to perspektiver. Den anden er aktiv lytter i øvelsen og stiller lineære og cirkulære spørgsmål til dine to positioner.

Lineære spørgsmål:

Hvad er det for en episode du gerne vil fortælle om?

Hvem er med i episoden og hvor foregår den?

Fortæl detaljeret om, hvad du observerede i episoden?

Cirkulære spørgsmål:

Hvordan ser episoden ud set fra de andre involveredes side?

Hvad ville de andre mon tænke om episoden nu?

Hvis det du fortæller om episoden skulle være en fremtidsdrøm, hvad ville du da fortælle?

## Det lokale helhedsperspektiv

*Ingen kan beskrive totaliteten, da vi alle selv er en del af den.* Niels Bohr

I hyperkompleksiteten, hvor alle er usikre på usikkerheden, vokser emergensen til forvirring og rationaliteten afløses af pragmatiske myter. Rationalitet begrænses til en lokal konstruktion og tilbage står en ledelse, som ofte famler efter et udkigstårn i tågen. Konsekvensen af den dobbelte kontingens er ikke blot en ny form men også en ny flydende form, som ikke kan være andet end en midlertidig fiksering uanset om man kalder det pipeline leadership, en brændende platform eller en fair proces. I den polycentriske organisation er der ingen midte og intet sted, hvorfra helheden kan overskues. Den hermeneutiske konstruktionisme er den erkendelsesmæssige fortælling om, at alt skal fortolkes set fra et bestemt sted og at disse lokale virkelighedsforhandlinger må tage udgangspunkt i såvel delen som helheden (den hermeneutiske cirkel). Alt må forstås og konstrueres ind i en socialt betinget kontekst, og har vi helheden og detaljen for øje, opstår der en given forståelse. Et helhedsblik er altid set fra et bestemt sted og ud fra et givet perspektiv.

En leder fortæller:

*"Lineær tænkning og hverdagssprog fylder en del i vores organisation. Den problemorienterede tilgang med fokus rettet mod fortiden hæmmer udvikling og et godt arbejdsmiljø. Vi plejer at sætte folk på plads, hvis der er nogen, der ikke makker ret. Jeg ville ønske jeg meget mere kunne tage afsæt i den systemiske tæknings nysgerrighed. I min daglige praksis vil jeg prøve at erkende, at det er nødvendigt at blive bedre til at anerkende, at andre kan have et helt andet syn på tingene. I min organisation kan jeg selv påvirke i det daglige; men der er selvfølgelig mange situationer, hvor jeg ikke selv er til stede konkret i de forskellige episoder."*

Vi kan i ovenstående billede fra en leders hverdag se, at der er en lille polyfoni af metaforer, som bl.a. handler om en dualisme mellem den hverdagsagtige lineære kultur og en mere anerkendende og nysgerrig tilgang:

\* *Lineær tænkning og hverdagssprog fylder en del i vores organisation*

Her ses det realistiske billede af organisationen, hvor ting forklares som årsag-virkning. I det billede sættes folk der afviger på plads og man ved selv hvad der er bedst.

\* *at andre kan have et helt andet syn på tingene*

I denne metafor opfattes det at andre organisationsmedlemmer kan have andre perspektiver på det samme fænomen. Den anerkendende kultur ses i billedet af mangestemmighed og polyfoni.

Den polyfoniske position og flydende sammenkomst af meninger peger på en problemstilling i den postmoderne ledelse, som er orienteret mod en fokusering af sproget bag ledelsessproget. Hvis vi som Wittgenstein tænker, at sprogets grænse er grænsen for



vores horisont, er denne hypotese en anledning til analytisk at bore i denne horisont ud fra en metaforisk vinkel. I det metaforiske lederskab skal vi ind bag billedet bag ved ordet for at få fat i det mønster, der styrer vores tanker.

De forskellige videnskabsteoretiske positioner i ledelsesteoriene kan opleves som en vandring på en kunstudstilling med forskellige organisationsforestillinger og ledelsesstilarter på væggene. Disse forestillinger og stilarter fra idealisme, realisme, antropocentrisme og videre til symbolisme og konstruktionsperspektiverne, viser alle hen til grundlæggende paradigmer om forholdet mellem mennesket og dets omgivelser. For at reducere den voldsomme kompleksitet i de mange ismer, har jeg fremstillet følgende skema, som kan læses både vertikalt og horisontalt, og som uddybes i den følgende udforskning af det metaforiske lederskab:

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Organisationsbillede	Billede af lederen som...
Idealisme Deocentrisme	Deroppe	Sandhed uden for hulen	Karismatiske leder
Realisme	Derude	En maskine	En ingeniør En observatør
Antropocentrisme  Hermeneutik/ fænomenologi  Funktionalisme	Derinde   dernede	Et levende organisme   Et isbjerg	Lederen som : designer, steward og læringsleder  Lederen som kulturleder
Symbolismen	Deri	Et meningsmønster	Lederen som symbolanalytiker og symbolmager
Konstruktivisme  Socialkonstruktivisme	indefra  omkring	Autopoiesis  Teater	Lederen som konstruktør  Lederen som teaterinstruktør
Postmodernisme  Poststrukturalisme	op og ned  i spil	Collage  En tegnkæde	De-konstruktør  Diskursanalytiker
Konstruktionisme	Imellem	En grænsekrydsende udkigspost	Lederen som metaforisk retoriker og pragmatiker

			Niels Jægerum UCN act2learn 2013
--	--	--	--

Figur 1

Skemaet er udviklet med inspiration bl.a. fra Hatch 2006, Morgan 2004, Schultz 2004, Lakoff 2002 og Stacey 2008.

Til et bestemt perspektiv på virkeligheden i en given kulturhistorisk periode hører en udbredt opfattelse af, hvordan man orienterer sig i forhold til kroppen, et bestemt syn på det organisatoriske liv og et dertil hørende billede af lederen. Det er et mangfoldighedsskema, som skal vise synkroniciteten i de forskellige positioner samtidig med, at det også kan læses som en historisk fortløbende konstruktion fra øverst til nederst. Det kan være interessant at kombinere de forskellige opfattelser og netop de kontingente koblinger kan være øjenåbnere i strategisk adfærd og emergent tænkning. Det er den dynamiske og komplekse læsning på kryds og tværs, der kan løfte modellen ind i den multiverse organisationsforståelse. Det bliver således en kompetence i det postmoderne lederskab at kunne positionere sig metaforisk reflektivt. Har lederen først som leder besøgt det anti-essentialistiske, anti-fundamentalistiske og multiperspektivistiske udsigtstårn, har denne gennemskuet den provisoriske sandhedsposition, som hører til deocentrismen, realismen og antropocentrismen. Når lederen har taget konstruktions- og relationsperspektivets briller på, er der ingen let vej tilbage til hverken en metafysisk, realistisk eller humanistisk position. Den forestillingsmæssige tryghed er væk og vejen er åbnet til det polyfone landskab i virksomhedskulturen og dennes omgivelser. Lederen mister fundamentet under sine udbredte opfattelser, men opnår til gengæld en lethed i at kunne indtage forskellige positioner i en given kontekst. Når sandheden opløses i multiple lokale fortællinger, opstår der reflektiv usikkerhed om værdier og ståsteder i de organisatoriske processer. Det store spørgsmål er om lederne kan og vil absorbere denne usikkerhed i den postmoderne flydende virksomhed?

Et helt afgørende perspektiv på begrebet refleksion (Schuldt 2006 s.59) er, at den refleksive jagttagelse først indtræder, når vi ikke kan se, at vi ikke kan se, hvad vi ikke kan se. Enhver jagttager vandrer rundt i det ledelsesmæssige landskabsmaleri med blinde pletter, som andre måske kan få øje på.

Den, der fanger fuglen, fanger ikke fuglens flugt, og den der laver et metaforiskema fanger ikke metaforens liv. Der vil altid være noget bagved det synlige, som vi må nærme os på utraditionelle måder for at opdage noget nyt. Det er ikke længere vigtigt at bruge tid på, hvor vi står, men i højere grad at være optaget af, hvad vi har gang i lige nu, der virker til at være ordentligt. I den metaforiske tilgang til at forstå og forklare samt rive sig løs fra det rutinerede organisatoriske liv ligger en antagelse om, at vi tænker og handler i billeder, at vores sociale kognition og konstruktion tager afsæt i, hvordan vi sporer os ind på virkeligheden. Det er den kulturelt betingede oplevelse af kroppens og psykens kobling til verden, afstemningen i forhold til konteksten, der determinerer den metaforiske konstruktion. Det er en samtidighed af *social kognition* og *relationel konstruktion*, der processuelt skaber kropsbaserede videns- og handleformer i organisationens metaforiske spejlsal.

Stacey skriver (Stacey 2008 s.123):

*"Protosymboler opleves direkte i kroppen som ændringer i rytme og derfor som mening i form af følelsesrytmer eller emotioner. Dette er en selvorganiserende proces, hvor der vokser mønstre af mening frem."*

Stacey er optaget af de transformative processer og de komplekse relateringsprocesser imellem kroppenes interaktioner. Hvad der sker imellem kroppene afhænger altid af konteksten og af de reifikationer, der præger denne. Vi gør aldrig erfaringer i et tomrum og de individuelle stemninger virker ind på både mikro-, meso- og makroniveauer i interaktionerne. Disse hyperkomplekse relateringsprocesser kan ikke adskilles i dele, men er netop, som Stacey siger, komplekse og uforudsigelige i deres forekomst både som reproducerende mønstre og som mulige transformationer i interaktionerne. Det er det, der gør det så spændende og uberegneligt at være leder. Det er måske denne uforudsigelige forudsigelighed og den forudsigelige uforudsigelighed, der farver ledelse med magi, myter og metaforik ud over det, der kan forstås ud fra en hverdagsrealistisk position.

At opholde sig i en organisation og dens omgivelser er endvidere ud fra en kognitiv semantisk forståelse (Lakoff 2004) primært en kropslig hændelse, som omsættes til de begrebsliggjorte forestillingsmønstre, vi lever efter. Det er vores kropslige erfaringer i en given kultur, der strukturerer vores tanker og guider vores handlinger. Havde vi andre strukturelle kognitive billeder at trække på, ville vi kunne komme i nye retninger. Den kropslige orienteringsmetafor som fx *derude*, *derinde* og *imellem* er således på samme tid et udkigstårn, hvorfra perspektivet formes og et fængsel, der begrænser vores horisont. Realismemetaforen *derude* er en mulig vej til at opnå en *kontrol* med de undersøgte fænomener. Begrænsningen i realismen er, at fænomenerne ikke kan iagttages ud fra et neutralt *arkimedisk punkt*. Værdi og fakta kan ikke adskilles og et *kontrolltårn* er altid en begrænset subjektiv horisont. Pointen er, at hverdagsrealisten ikke har blik for dette, men går rundt i en basal selvreference.

Den antropocentriske metafor *derinde* ser mennesket som et ressourcecentrum og som *en kerne* af energi til at frembringe fremtidige løsninger. Vi opfattes metaforisk som et agern, der kan blive til et egetræ. Den antropocentriske fængsel er, at vi måske har låst teksten på en fejlagtig tolkning af vores indre formåen. Måske er vi slet ikke det, vi opfatter at være. Vores indre kerne er måske slet ikke fast men flydende og kontingent.

Den konstruktionistiske metafor ophøjer sproget til at være det sociale liv i relationer. Mulighederne ligger i, at det, vi i en relation bliver enige om er virkeligt, er virkeligt. Begrænsningen i denne position er, at vi kun har de lokale konstruktioner at bygge på, og derfor kan hvad som helst optræde som vores *gode historie*. Dermed bliver vi farvet af vores traditioner, vores indstillinger, vores sprog og vores diskurser.

I den postmoderne ledelsesteori er essenstænkningen og universalismen afløst af konstruktions- og relationsperspektivet, som er anti-essentialistisk og multiverst. Det er i metaforisk forstand en kamp mellem sandheden *deroppe*, sandheden *derude*, sandheden *derinde* (essensteoriene) over for flydende positioner (verden set *indefra*), betoningen af de sociale konstruktioner *omkring* mennesket (socialkonstruktivismen) og *imellem* individerne (relationismen/konstruktionismen).

Den kognitive semantik (Jensen 2011, Lakoff 2002) er optaget af vekselvirkningen mellem vores erfaringer og vores kognitive mønstre. De forestillingskemaer (image schemas), og

prototyper, der styrer vores tanker og guider vores handlinger, udspringer af komplekse koblinger mellem fantasi, erfaringer og kultur. I figur 1 viser søjlen med orienteringsmetaforikken den mentale forestillingsrejse fra *deroppe* til *imellem*. I postmoderne ledelse skal man kunne favne denne spændvidde i positioner og forestille sig at lede medarbejdere, som ser en sandhed uden for *den organisatoriske hule*, men også har medarbejdere, som har gennemskuet denne sandhed som emergent og kontingent. Anti-essentialisme som ledelsesposition betyder, at lederen skal magte metaforisk pragmatik og være opmærksom på den sprogekode, som kan anvendes i en given kontekst. Når ingen har universelt ret, må alle forhandlinger foregå ved *at krydse grænser* og etablere dialog i de lokale relationer. Ordene skaber den virkelighed, der herefter bliver den realitet vi lever i samspil med hinanden.

Prototypisk sprogteori bygger på at vores begreber fx idealisme, deocentrisme, realisme, antropocentrisme, symbolisme, konstruktivisme, socialkonstruktivisme, postmodernisme, poststrukturalisme og konstruktionisme – har en indre struktur, en såkaldt prototypestruktur (Lakoff 2002). Til alle vores ismer hører derfor en orienteringsmetafor, en kropsmetafor, som regerer mentalt i forhold til, hvordan de konkrete paradigmer kan varieres inden for det samme mønster.

Lederen i eksemplet ovenfor, der arbejdede i spaltningsmetaforen mellem linearitet og anerkendelse, fortæller, at der skal arbejdes med at få afdækket den udbredte virkelighedsopfattelse i organisationen, og at alle skal lære at se de enkelte begivenheder ud fra forskellige positioner. Lederen vil således skabe en fælles klangbund af *en cirkulær kultur* og ikke længere fokusere på individets forståelse af opgaverne. Der inviteres til *en polyfonisk sammenkomst* og samtaler om, hvordan verden ser ud.

Når først kropsmetaforen har etableret sig som et mønster for de divergerende ismer elaboreres konventionelle organisationsbilleder herfra.

Dette er anskueliggjort med eksempler nedenfor som er kursiveret:

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Organisationsbillede	Billede af lederen som...
<b>Idealisme</b> <b>Deocentrisme</b> <i>Sandheden findes hinsides</i>	<b>deroppe</b> <i>Mennesket stræber efter en sandhed deroppe i det åndelige</i>	<b>Sandhed uden for hulen</b> <i>Episteme og sandheden bag fænomenerne må søges uden for det jordiske</i>	<b>Karismatiske leder</b> <i>Jo højere lederen er placeret des større overblik har denne</i>
<b>Realisme</b> <i>Kun det, der kan observeres findes. Det moderne gennembrud bygger på naturalisme</i>	<b>derude</b> <i>Observatøren kan adskille sig fra det, der observeres</i>	<b>En maskine</b> <i>En organisation består af dele som kan deles op i dele og undersøges for fejl</i>	<b>En ingeniør</b> <b>En observatør</b> <i>En leder må kunne identificere problemet, og forklare hvad der er galt, hvis noget ikke virker</i>
<b>Antropocentrisme</b>	<b>derinde</b>	<b>En levende</b>	<b>Lederen som :</b>

<p><i>Sandheden findes inden i mennesket</i> Fænomenologi/hermeneutik</p> <p>Funktionalisme</p>	<p><i>At finde den sande fortolkning at søge den andens forståelse</i></p> <p><b>dernede</b> <i>At afdække antagelser og mønstre nede i organisationen</i></p>	<p><b>organisme</b> <i>Organisationen kan ses som en elefant som berøres af 6 blinde mænd</i></p> <p><i>Organisationen kan ses som et isbjerg med noget over og noget under overfladen</i></p>	<p><b>designer, steward og læringsleder</b> <i>At se de langsomme processer og ikke blive kogt som frøen i gryden</i></p> <p><b>Lederen som kulturleder</b> <i>At kende de underliggende mønstre der styrer medlemmernes opfattelser</i></p>
<p><b>Symbolismen</b> <i>Meningen findes i tegnet, der viser hen til noget andet end det selv</i></p>	<p><b>deri</b> <i>At vi tillægger noget en betydning</i> <i>At lægge noget deri</i></p>	<p><b>Et meningsmønster</b> <i>Organisationen er en produktion af opfattelser som guider vore tanker og handlinger</i></p>	<p><b>Lederen som symbolanalytiker og symbolmager</b> <i>At kunne se bagom symboler og forstå deres betydning</i></p>
<p><b>Konstruktivisme</b> <i>Virkeligheden konstrueres</i></p> <p><b>Socialkonstruktivisme</b> <i>Virkeligheden konstrueres i en konstruktion der allerede er konstrueret</i></p>	<p><b>indefra</b> <i>Verden frembringes internt og selvreferentielt i det enkelte system</i></p> <p><b>omkring</b> <i>Vi frembringer virkeligheden som en social konstruktion i en given historisk kontekst</i></p>	<p><b>Autopoiesis</b> <i>Et socialt system som skaber sig selv kommunikativt under henvisning til sig selv</i></p> <p><b>Teater</b> <i>Organisationen er en scene som vi agerer på i en kulturhistorisk periode</i></p>	<p><b>Lederen som konstruktør</b> <i>En konstruktivistisk leder kommunikerer i en triplet: selektion af information, meddelelsesform og forståelseskontrol</i></p> <p><b>Lederen som teaterinstruktør</b> <i>Lederen sætter i relationer scenen og skriver videre på stykket mens det spilles</i></p>
<p><b>Postmodernisme</b> <i>Virkeligheden er flydende og uden essens</i></p>	<p><b>op og ned</b> <i>Skanning som tilegnelsesform</i></p>	<p><b>Collage</b> <i>Organisationen er differentieret og fragmenteret</i></p>	<p><b>De-konstruktør</b> <i>Der er ingen hellige køer for en leder. Der kan vendes op og ned</i></p>

<p><b>Poststrukturalisme</b>  <i>Antifundamentalistisk og emergent</i></p>	<p><b>i spil</b>  <i>Alt er åbent og muligt</i></p>	<p><b>En tegnkæde</b>  <i>Organisationen ses som eksponent for det eksplorative perspektiv</i></p>	<p><i>på alt.</i>  <b>Diskursanalytiker</b>  <i>Ledere der kan se det som de selv er farvet af. Ledere der kan se den rude, de kigger igennem.</i></p>
<p><b>Konstruktionisme</b>  <i>Virkeligheden er det vi er enige om er virkeligt</i></p>	<p><b>imellem</b>  <i>Det er forholdet der bestemmer indholdet</i></p>	<p><b>En grænsekrydsende udkigspost</b>  <i>Organisationen ses som en 5. provins hvor alle lægger deres våben udenfor og har dialog om en bedre verden</i></p>	<p><b>Lederen som metaforisk retoriker og pragmatiker</b>  <i>En leder som samskaber en etisk virkelighed, der virker i en lokal kontekst</i></p> <p>Niels Jægerum  UCN act2learn 2013</p>

Figur 2

Når den kognitive semantik (Lakoff 2002) tilkobles de forskellige videnskabsteoretiske positioner, får man øje på, at det er sprogets struktur og sprogets kropsmetaforik, som danner betydningsklangbund i konstruktionerne af multiverterne. Krop og kontekst, metaforisk dannelse og kontingens, social kognition og konstruktion bliver derved komplementære størrelser og ikke uforenelige modsætninger. Vi konstruerer vores billeder af virkeligheden farvede af de kropsoverrettede og socialt konstruerede prototyper, der bestemmer de hypoteser, som vi lever efter, samtidig med, at vi også konstrueres af de makromønstre og kontekstuelle sociale reificerede kognitioner vi omgives af. Alle erfaringer og tanker er kulturelt betingede kognitivt og konstruktionsmæssigt.

I en realistisk-positivistisk periode bliver vi således konfronteret med kravet om synlighed og antagelsen er, at det, der ikke kan måles, ser vi bort fra. Sandheden er *derude* og den har vi en eller flere målestokke til at få styr på.

En leder fortæller:

*"Jeg oplever, at mine medarbejdere er usikre på, hvor vi er på vej hen. De famler rundt i blinde og bevæger sig søgende rundt i eget handlerum. Der hersker en stor forvirring og måske har vores selvledelse blot ført til at vi har en hob af små ledere overalt som bestemmer over sig selv."*

Her ses metaforen : *medarbejderne er nogle størrelser som går usikkert rundt derude.*

Dette billede viser, at der er fejl og mangler, der skal rettes.

I en antropocentrisk-fænomenologisk kulturperiode vender vi *blikket mod blikket* og kigger *indad* mod bevidstheden, og hvad denne er rettet mod. Apperceptionen, medoplevelsen af

bevidstheden bliver omdrejningspunktet i fænomenologien (Husserl i Rasmussen 2004). Dobbeltblikket er den sproglige vending, hvor vi ser, at vi *sproger* verden, at vi tænker over at vi tænker, og at vi forholder os til forholdet. Vi er ligeledes orienteret mod at dykke *ned* i organisationen under *isbjerg*et og finde de grundlæggende antagelser, der styrer vores værdier og artefakter.

En leder fortæller:

*"Jeg tror på, at bevidstheden om organisationens sociale kapital, er medvirkende årsag til at medarbejderne har tillid til, at der er et fornuftigt rationale med deres arbejde, og at de bliver respekteret for deres indsats. Jeg vil derfor italesætte betydningen af den sociale kapital i organisationen."*

Her er der metaforisk tale om en kombination af metaforerne *derinde* (bevidstheden) og *dernede*.

Under et konstruktivistisk paradigme antager vi, at virkeligheden frembringes fra vores egen inderside, og at alt, hvad vi observerer, er determineret af et operationelt *lukket system*. Metaforen er iagttagelse *indefra* i det *autopoietiske system* (Maturana 1987), som opererer under henvisning til sig selv. Dette er ikke en antirealistisk position.

Konstruktivisten antager ikke, at der ikke er noget "*derude*", kun at vi ikke har adgang til det uden om vores egen konstruktion. Alt hvad der findes i omverden er et spørgsmål om en *systemintern iagttagelse*. Vi har således realitetskontakt men ikke uden om vores egen indersides konstruktion af det *udenfor*.

En leder fortæller i forhold til dette perspektiv:

*"Læringsledelse bliver en særlig form for forstyrrelse, som er tilpasset situationen. Det vigtigste redskab er at forstyrre de eksisterende forståelser i de autopoietiske systemer og dermed fremprovokere refleksion."*

Metaforen er *forstyrrelse af autopoiesis*, der betyder irritation af det selvskabte og selvrefererende system. Dette konstruktionsperspektiv positionerer sig i opposition til korrespondenceteorien, som bygger på den forestilling, at vi kan genspejle virkeligheden i vores egne erfaringer. I det konstruktivistiske perspektiv er der ingen korrespondance men derimod *kohærens* dvs. en indre sammenhæng, da vi kun kan tale om en autopoietisk, selvrefererende frembringelse af meningsmønstre. Vi skal forestille os, at der ikke er en dualisme mellem *derinde* og *derude*. Der er kun den virkelighed, som vi frembringer under henvisning til systemets selviagttagelse. Denne cirkularitet giver derfor en systemintern meningskonstruktion og mødet med omverdenen er en variation af sig selv. Metaforen autopoiesis er formativ, idet vi udfolder det i systemet, som allerede er indfoldet. Om det drejer sig om en skildpadde, en brevdue eller en leder i en organisation, så frembringer alle levende væsner ligeværdige virkeligheder i forhold til de forudsætninger, de kobler sig til omverden med. Vi lever ikke i den samme verden. Vi lever heller ikke i det samme ægteskab: der er hans og hendes! Dette er på samme tid en slags solipsisme (virkeligheden er vores bevidsthed om den) og et enormt pres på etikken i relationer for organisationens medlemmer. Hvis vi frembringer virkeligheden, må vi også være ekstra opmærksomme på at gøre det etisk "*ordentligt*"; men etikken er hevet ned på jorden i samtaler og forhandlinger, som foregår i lokale relationer.

Kognitiv semantik er en forbinder mellem krop og mentalitet. Det er kroppen i tanken og tanken i kroppen, det drejer sig om. Uanset hvilken position vi indtager, er det den

kropslige erfaring, der er med til at lade forskellige udtryk og ismer op med deres semantiske betydning. Det er i det metaforiske lederskab en vigtig pointe, at der til alle positioner og perspektiver hører en kropslig involvering. Enhver leder er berørt i den forstand, at der ikke kan ledes uden om krop og kroppe i en socialt konstrueret verden. Luhmann tømmer tilsyneladende paradoksalt organisationen for mennesker og påpeger, at kun kommunikationen kommunikerer med kommunikationen i det sociale system. Omverden for kommunikationen er dog det psykiske system, og uden denne omverden, ville der ikke være nogen form for kommunikation. Selvom vi ikke, i streng operationel konstruktivistisk forstand, kommunikerer med hinanden, så er vi hinandens omverden i den kommunikative operation. Bagved de symbolsk generaliserede medier damper og raser de menneskekroppe, som rummer de psykisk lukkede systemer, der er i stand til at forstyrre kommunikationen og koble sig på denne. Til alle abstrakte og til alle de hyperkomplekse teorier refereres der således til kropslige orienteringer. Kroppen er grundkilden til alle refleksioner, og alle højere former for 2.ordens iagttagelser kan føres tilbage til denne.

I de funktionelt uddifferentierede systemer (Luhmann 1997) er der en strukturel kobling fra de symbolsk generaliserede medier til de involverede kroppe. De symbiotiske symboler kobler fra et domæne til et andet (Schuldt 2006 s.55). Rettens magt, når en dom afsiges symbolsk, kan strukturelt kobles til kroppe via fysisk magt. Den coachende leder indtager en intimteknologisk position til den ansatte og kan træde ud af coachrollen og fyre medarbejderen (kroppen ekskluderes). Asymmetri i en relation involverer kroppe, hvor nogen har magten over andre. Til det abstrakte i relationen hører en *symbiotisk kobling* til det levende system. Det er denne symbiotiske kobling mellem kropsmetaforen og de abstrakte ismer, der undersøges i det metaforiske lederskab. Dette er ikke en re-menneskeliggørelse af en kold og upæn universel systemteori, en re-traditionalisering af det førmoderne enhedsprincip, men derimod en opdagelse af symbiotiske koblinger mellem lukkede og ikke overlappende systemer på en differentieret og til tider fragmenteret *meningsø i et emergent hav*.

Det mystiske i den postmoderne position er ikke, hvordan noget hænger sammen mellem det *derinde* og det *derude*, men hvilken sammenhængskraft (kohærens), der kan ligge i den strukturelle kobling, som altid må iagttages af et meningsinternt system. Pilen i det postmoderne metaforiske lederskab peger på opmærksomhedskrævende konstruktioner af såvel selviagttagelseskompetencer og fremmediagttagelseskompetencer. Den blinde plets lederskab har korrektionsmuligheder, når man kobler sig på andre iagttagelseskriterier og på mulighedsbetingelser i det sociale system. Den kontingente realitetskontakt må undersøges processuelt og multiperspektivisk. Da ingen kan se alt, må man som leder først og fremmest forstå, at man ikke forstår alt, og at man ikke ser det, man har fravalgt at lægge mærke til.

## Resumé

### Det lokale helhedsperspektiv

Hyperkompleksitet betyder, at vi som ledere må agere i en organisatorisk virkelighed på et usikkert grundlag. Der er ingen midte hvorfra fænomenerne kan anskues. Intet arkimedisk punkt hvorfra noget kan anskues. Et helhedsperspektiv er altid set et bestemt



sted fra og med en given intentionalitet. Vores hverdagsrealisme er en sådan position, og herfra antager vi, at verden er som vi ser den. Men i den polycentriske organisation er der mange forskellige positioner og dermed mange forskellige virkelighedsbilleder at forholde sig til.

I det metaforiske lederskab undersøges sammenhænge mellem ismer, kropsorienteringer, organisationsbilleder og billeder af lederne jf. den øverste horisontale linje i ovenstående skema (figur 2). I det multiverse lederskab kunne det være en spændende udfordring at lægge mærke til de forskellige grundmetaforikker, som kobles af organisationens medlemmer og ligeledes at få kontakt med de billeder, lederen selv anvender på kryds og tværs i skemaet. Antagelsen kunne være, at lederen i det postmoderne kan positionere sig reflektivt og dermed forholde sig sprogligt opmærksomt til sine egne ord og antagelser. For at forstå betydningen af denne reflektive kontakt med metaforikken, må lederen kunne klare at bevæge sig nysgerrigt rundt i alle skemaets positioner (figur 2) fra idealisme øverst til konstruktionisme nederst og samtidig have blik for de horisontale sammenhænge mellem de erkendelsesteoretiske positioner, de kropslige orienteringsmetaforer, organisations- og lederbilleder.

Vi skal hele tiden huske på, at der ikke gives sande positioner kun mulige perspektiver i en given kontekst. Har lederen først besøgt den konstruktionistiske position, er det ikke muligt at returnere til et naivt 1.ordens perspektiv. Vender du eksempelvis tilbage til realismen fra et konstruktionsperspektiv, vil det være i 2.orden og med en viden om, at din realisme blot er en blandt mange andre ligeværdige realismer. Har vi først gæstet *konstruktionstårnets udkigspost*, må vi sætte enhver form for realisme i parentes. Dette er ikke en anti-realistisk position, men et perspektiv, hvor der ikke findes en sand virkelighedskonstruktion. Ingen kan bade i den samme flod to gange og slet ikke gå tilbage til en sandhed, når man har indset, at virkeligheden er en konstruktion og ikke en repræsentation. Den metafysiske tryghed og håb er afløst af emergente og kontingente meningsøer, som håndterer beslutninger ved hjælp af kontekstbestemte koder.

I skemaets kolonne to (figur 2) ses vertikalt de forskellige ismers kropslige orienteringsmetafor, som viser hen til den rumlige berørthed, der findes i de forskellige videnskabsteoretiske positioner. Der findes i den socialkognitive semantik ikke en objektiv ontologi, men en metaforisk ontologi og det er disse metaforiske ontologier, der fremstilles i skemaet.

I den postmoderne ledelsesteori er essenstænkningen og universalismen afløst af konstruktions- og relationsperspektivet, som er anti-essentialistisk og multiverst. Det er i metaforisk forstand en kamp mellem sandheden *deroppe*, sandheden *derude*, sandheden *derinde* (essensteoriene) over for flydende positioner (verden set *indefra*), betoningen af de sociale konstruktioner *omkring* mennesket (socialkonstruktivismen) og *imellem* individerne (relationismen/konstruktionismen).

Når ingen har universelt ret, må alle forhandlinger foregå ved at krydse grænser og etablere dialog i de lokale relationer. Ordene skaber den virkelighed, der herefter bliver den realitet, vi lever i samspil med hinanden.

Prototypisk sprogteori bygger på, at vores begreber fx idealisme, deocentrisme, realisme, antropocentrisme, symbolisme, konstruktivisme, socialkonstruktivisme, postmodernisme, poststrukturalisme og konstruktionisme – har en indre struktur, en såkaldt prototypestruktur (Lakoff 2002). Til alle vores ismer hører derfor en orienteringsmetafor, en kropsmetafor som regerer mentalt i forhold til, hvordan de konkrete paradigmer kan

varieres inden for det samme mønster.

Vi konstruerer vores billeder af virkeligheden farvede af de kropsorienterede og socialt konstruerede prototyper, der bestemmer de hypoteser, som vi lever efter, samtidig med, at vi også konstrueres af de makromønstre og kontekstuelle sociale reificerede kognitioner vi omgives af. Alle erfaringer og tanker er kulturelt betingede kognitivt og konstruktionsmæssigt.

Kognitiv semantik er en forbinder mellem krop, mentalitet og kultur. Det er kroppen i tanken og tanken i kroppen, det drejer sig om. Uanset hvilken position, vi indtager, er det den kropslige erfaring, der er med til at lade forskellige udtryk og ismer op med deres semantiske betydning. Det er i det metaforiske lederskab en vigtig pointe, at der til alle positioner og perspektiver hører en kropslig involvering. Enhver leder er berørt i den forstand, at der ikke kan ledes uden om krop og kroppe i en socialt konstrueret verden. Det er denne symbiotiske kobling mellem kropsmetaforen, de abstrakte ismer, organisationsbilleder og billeder af lederne, der undersøges i det metaforiske lederskab.

## Opgave 2

Til drøftelse i en læringsgruppe:

Hvad har du lagt mærke til for nylig i din organisation?

Hvis et helhedsblik altid er set fra et bestemt sted og ud fra et givet perspektiv, hvad og hvem er det så, der bestemmer, hvad du lægger mærke til i din organisation?

Hvem deler du dine observationer med?

Hvad vil du bruge dine observationer til og hvem er det godt/skidt for?

Hvad vil du kalde de "briller" du ser med?

Prøv at tage en anden "brille" på – hvad ser du så?

Hvis din metafor er din horisonts begrænsning – hvad tænker du så om det?

Hvem i eller uden for dine omgivelser skal få øje på det, du ikke selv ser?

Feedback: Fortæl hvad øvelsen får dig til at overveje fremadrettet!

## Fluen på væggen

*Vi er alt for selvtilfredse. Og vi ved det ikke engang!* John P. Kotter

I vores arbejde med ledelsesteorier kan det ofte virke uoverkommeligt at forstå de komplekse begreber og anvende den nye indsigt i egen organisatorisk praksis. En af vejene til at kunne læse teorierne og håndtere koblingen mellem teori og praksis, er at forholde sig reflektivt til de metaforer, der ligger bagved og ind over de teoretiske fremstillinger. Kan man se billedet i teorien, kan man lettere forstå, hvad den indeholder. En antagelse kunne være, at kan man ikke få øje på de hverdagsmetaforer vores sprog er bygget på, kan vi ikke udvikle alternative sproghandlinger i en given praksis. De begreber og forestillingsmønstre, vi har til rådighed sætter grænserne for den meningshorisont, vi konstruerer.

En replik vi ofte hører fra lederne er: *"Jeg plejer ligesom alle andre hos os i virksomheden at gå rundt i hverdagsrealismen og tro at virkeligheden er, som man ser den. På dette studie har jeg opdaget betydningen af 2.ordens kybernetikken og tænker derfor tit over, at det vi ser, handler mere om observatøren end om det observerede."*

Der er stor forskel på at iagttage det simple hverdagsliv, at iagttage denne iagttagelse og reflektere over sproget i iagttagelsen af iagttagelsen. Hverdagsrealisten finder nogle problemer *"derude"* og prøver at løse dem ud fra en observation af hændelser og en årsagsanalyse adskilt fra virkeligheden. Hvor realisten er orienteret mod at undersøge objektet som *"en flue på væggen"*, er konstruktionisten (eller som det ofte benævnes socialkonstruktionisten) optaget af relationer og sprog i en given konvention og praksis. Konstruktionisten problematiserer alle antagelser og udforsker dialogisk, hvilke muligheder, der ligger i *at krydse grænser* mellem forskellige perspektiver (Gergen 1997 s.77).

Konstruktionisme er ikke at finde frem til det gode liv, da dette opfattes som kontekstbundet og multiverst, men en konstant opmærksom problematisering af alt, der er fikseret som det gode og det onde i den lokale kontekst. Ethvert postulat om *vores gode historie* bliver derfor også af konstruktionisten undersøgt diskursivt og reflektivt. En *god historie* og den heliotropiske idealisme i en given kultur, kan jo være et udtryk for en række blinde pletter over for langt bedre alternativer, som kunne understøtte praktiske livsformer i et fællesskab, der bygger på helt andre værdier. En given udbredt social pragmatik kan lukke af for nye indsigter og handleformer, som kunne forbedre det levede liv i relationer. Fx vil en liberalist fortælle *gode historier* om størst mulig frihed for den enkelte, om de individuelle rettigheder, og en kommunitarist vil fortælle *gode historier* om, at fællesskabet går forud for individet, om mennesket som et dybt socialt væsen. Liberalisten vil i sin fortælling bruge metaforen *"enhver er sin egen lykses smed"* og kommunitaristen vil tale om *"pest-egoistiske liberalister"* kontra menneskets *"naturlige fællesskabsfølelse"*. En måde at sammenstille den metaforiske forskel mellem en *realistisk* og en *konstruktionistisk* position kunne se sådan ud:

Realisme	Konstruktionisme
<p data-bbox="368 1402 560 1435">Det moderne</p> <p data-bbox="395 1476 533 1509">Linearitet</p> <p data-bbox="225 1550 707 1621">Verden er "derude" uafhængig af observatøren</p> <p data-bbox="269 1695 660 1729">Det synlige er det værende</p> <p data-bbox="344 1803 585 1836">Objektiv ontologi</p>	<p data-bbox="995 1402 1244 1435">Det postmoderne</p> <p data-bbox="1040 1476 1200 1509">Cirkularitet</p> <p data-bbox="807 1550 1433 1621">Verden eksisterer "imellem" mennesker i en given kontekst</p> <p data-bbox="812 1695 1428 1767">Virkeligheden er diskursiveret og frembragt i relationer</p> <p data-bbox="911 1803 1329 1874">Metaforisk ontologi (sprogets tingsliggende virkning)</p>

Dualisme: subjekt og objekt	Ingen ontologisk status til hverken psyken eller verden
Sproget repræsenterer virkeligheden	Observatøren ser med konventionens sprog og livsform
Essentialisme Universalisme Korrespondensteoretisk sandhedsbegreb	Ingen sandhed (anti-essentialisme) Multiverser Mange virkeligheder
Det objektive rationelle sprog	Sproget og livsformen i en lokal kontekst er grænsen for verden
Den retoriske objektivitet	Narrativer frembringer virkeligheden
Mekanisk instrumentalitet (mål og målbarhed som styring)	Pragmatisme (det som virker og understøtter en foretrukken livsform)
Fra problem via analyse til løsning	Fra problematiseringer til nye perspektiver og nyt sprog til nye problematiseringer
1.ordens kybernetik	2.ordens kybernetik

Figur 3

I arbejdet med ledelsesteori fremmer det ofte forståelsen, når de studerende får aksiomer og metaforer sammenstillet som ovenfor. Jeg har lavet ovenstående billede af realismen og konstruktionismen ud fra Gergen 1997, 2005 og 2009 og Haslebo 2009. Realismen bygger på billeder af en virkelighed, som findes *derude*, og som betragteren kan adskille sig fra og observere objektivt. Antagelsen er, at det, vi ser for os, er en repræsentation af virkeligheden. Der er tale om en korrespondance-metafor, idet der er overensstemmelse mellem det, vi ser og de fænomener, der fremtræder for os. Der er tale om en *positivistisk ontologi*, som betyder at det værende kan beskrives i præcise kategorier, klassifikationer, rubrikker og diagnoser. Det vi ser kobles ind i målbare kategorier. Målet er at se verden, som *den er* via de videnskabelige begreber og præcise termer. Det synlige og det målbare udtrykkes i metaforer som: *fluen på væggen, kliniske observationer, objektiveringer, neutral forskning, linearitet, universalisme, den virkelige virkelighed, de faktiske forhold, de evidensbaserede resultater, de nøgne kendsgerninger, de rene budskaber o.l.* Disse *realistiske* metaforer fanger virkeligheden i det rationelle paradigme, som egner sig til at beskrive stabile *1.ordens mekaniske systemer* forstået som fx en termostat på en radiator. Er det koldt lukker den op for varmen. Er det varmt, lukker den ned. 1. ordens-

systemer er lette at forudsige, lette at styre og beregne; de er mekaniske og instrumentelle og så er de *derude*, som noget vi kan finde fejl på og udvikle på, hvis vi får en god idé. Realismen er således en position, som både er et hverdagssyn (hverdagsrealisme), et *mangelsyn* men også et løsningssyn. Bag problemerne, der opstår i et kybernetisk system, ønsker vi jo at finde en bedre måde at gøre tingene på. Metaforen i denne proces er at gå fra problem til analyse og løsning, at rejse fra en *hårdknode* til en opløsning af det, der har låst sig fast. I realismen får vi ting til at fungere i hverdagen. Vi står op, vi møder på arbejde, vi tænder for TV, vi downloader nyheder, vi møder i lufthavnen, vi overfører via netbank, vi køber aktier, vi tager beslutninger, vi lander og letter. *Hverdagsrealismen* er vores praktiske virkelighed og automatikker som regel uden refleksion. Det er her, vi udretter noget og rutiniserer vores adfærd og forestillinger. Vi aner ikke, at denne 1.ordens kontakt med virkeligheden er en illusion og et *skyggeliv* på den måde, at alle disse rutiner, alle disse rytmer i hverdagslivet kunne være anderledes, hvis vi valgte det. Vi hygger os i en verden af naiv realisme og tror, at det, vi ser, er en fakticitet *derude*. Selv når vi har øvet os længe i 2.ordens-perspektivet og ved, at vi ikke kan se det, vi har fravalgt, vedbliver vi at se noget, uden at se, at vi ser. Vi oplever ganske enkelt ikke et 2.ordens-perspektiv, før vi har anvendt det. Vi ser, at vi så; men ikke at vi ser. Vores 1.ordens-indstillinger kommer os i forkøbet, og vi opdager ikke i nuet, at vi frembringer virkeligheden under paraplyen af vores egen basale selvreference.

## Resumé

### Fluen på væggen

Vi hører ofte ledere udtale undervejs i studierne, at de har opdaget, hvad det betyder at gå rundt i et hverdagsrealistisk perspektiv. De deler denne naive tilgang til virkeligheden med de øvrige ansatte og tror, at det, de ser, svarer til det, der opleves at være *derude*. I hverdagsrealismen opdager man ikke, at det er observatøren selv, der frembringer de fænomener, der beskrives. I et 1.ordens kybernetisk perspektiv anlægges en problemorienteret tilgang med den forestilling at finde det, der ikke virker og søge mod en løsning. Et 1.ordens perspektiv er derfor anvendeligt i forhold til simple mekaniske systemer, hvor der er stor forudsigelighed, og hvor det er muligt at foretage de nødvendige reparationer for at systemet kan virke igen. Det er i lyset af det metaforiske sprog en position, hvor *den mekaniske instrumentalitet* bliver det billede, som dækker den hverdagsrealistiske tænkning. I dette billede er det muligt at adskille den tænkende fra det, der undersøges og denne *spatiale metafor* præger den organisatoriske hverdag og begrænser lederens handlemuligheder. Objektiviteten optræder som en selvfølgelighed og realistens mål er en præcis *undersøgelse* af forholdene som de *faktisk* eksisterer *derude*.

Som det fremgår af skemaet figur 3 er den realistiske metafor fyldt med *linearitet, årsag-virkning, sandhedsbegreb, målbarhed, synlighed og instrumentalitet*. I modsætning til denne konventionelle metaforiske forestilling ses i skemaets anden side figur 3 den konstruktionistiske metaforik, hvor sproget selv kommer i centrum og ophøjes til det, der danner virkeligheden lokalt.

En konstruktionist opererer ikke med hverken en verden *derude* eller *derinde* men kun med en verden *imellem*. Relationerne går forud for alt, hvad der observeres og sproget ophøjes til det sociale liv. Hvor hverdagsrealisten arbejder i en rationel og målbar virkelighedshorisont, er konstruktionisten altid på vej et nyt sted hen, idet sproget frembringer den virkelighed, der lokalt anses for at være en pragmatisk virkelig. Sproglige grænser krydses og nye vinkler opstår. For en konstruktionist er der ikke noget, som er absolut eller sandt. Der er kun det, som vi har begreber for i en given forhandlet kontekst. Essensen er borte med den sproglige blæst, hvor svaret hele tiden blæser i vinden det sted, hvor konstruktøren befinder sig i en given relation.

## Opgave 3

Trioøvelse (30 min) med fokusperson, interviewer og observatør.

Fokuspersonen vælger at beskrive en særlig problemstilling, der anses for at være på afstand af personen selv.

5 min:

Intervieweren gennemfører et 1.ordens interview med fokuspersonen og stiller udelukkende lineære spørgsmål til problemstillingen (hvad, hvornår, hvem, hvordan, hvorfor...)

3 min:

Observatøren spejler det fokuspersonen har fortalt.

5 min.:

Intervieweren gennemfører et 2.ordens interview med fokuspersonen og stiller udelukkende cirkulære spørgsmål til problemstillingen (hvis nu, den andres syn, de andres tanker, mirakelspørgsmål, bemestringsspørgsmål....)

3 min:

Observatøren spejler de perspektiver, der nu er kommet ind i samtalen.

9 min:

Dialog i trioen om forskellen på 1. og 2 .ordensperspektivet

5 min:

Feedback på metoden hvor alle i trioen skiftes til at have taletur og svarer på spørgsmålet: Hvad bringer denne øvelse mig til at overveje i forhold til mit eget lederskab?

## Tankebilleder i relationer

*Det er farligt at gøre sig tanker om virkeligheden, for virkeligheden har en tilbøjelighed til at blive, som man forestiller sig den. Fernando Savater*

I den sproglige vending (Gergen 1997) opdager vi, at sproget ikke repræsenterer verden, men at den frembringes og konstrueres i en given sammenhæng. Vi får øje på sproget som den *rude*, vi ser verden igennem. Vi vender os mod sproget og mod meningskonstruktioner i sociale kontekster og relationer. Vi opdager desværre mange gange for sent, ligesom ved Titanic 1912 og Concordia-katastrofen 100 år senere, at det mekaniske system og 1.ordens kybernetikken ikke slår til i en verden, som er emergent og uberegnelig. Den konstruktionistiske metafor i ledelsesteorien er sammensat af flere billeder: *en paraply over alle paraplyer, 2.ordens kybernetik, multiverser, polyfoni, krydse grænser, de små sandheder, polycentrisme, cirkularitet, sproget som grænse for verden o.l.*

*"Du vil måske finde det nyttigt at tænke på konstruktionistiske ideer som en paraply, hvorunder alle traditioner for betydning og handling finder ly. Den konstruktionistiske paraply lader os overskride traditionerne, vurdere, evaluere, indsuge, fusionere og genskabe. Samtidig må de konstruktionistiske ideer selv må finde plads under paraplyen."* (Gergen 2005 s.17)

Dette er en metafor som i ledelsesteoretiske sammenhænge har fået en gennemgribende betydning. Intet er sandt. Alt kan overskrides i en virksomhedskultur. Traditioner og rutiner kan nedsmeltes og al 1. ordens-tænkning (Qvortrup 2001) : sådan plejer vi at gøre her – kan dekonstrueres. For konstruktionisten er der *ingen hellige køer*, som ikke kan ses i et nyt perspektiv. Det er sprogets grænse, der er en grænse for vores verden og under den *konstruktionistiske paraply* kan vi altid *tage et fly til et sted med en bedre udsigt* (Wittgenstein).

Som det ses af sammenstillingen ovenfor (figur 3) mellem realismen og konstruktionismen er ontologien omdrejningspunktet for at forstå den grundlæggende forskel mellem de to positioner. Realismen opererer med en ontologi både for subjektet og for objektet. Verden og den *virkelige virkelighed* er *derude* og kan udforskes af en neutral observatør. Såvel subjektet som materien er værende. I konstruktionismen er der ingen ontologisk status (Gergen 1997 s. 77) til hverken subjekt eller objekt. Alt hvad der findes - findes simpelthen, men ligeså snart vi udtaler os om det og beskriver det i kontekstbundne relationer, er vi i *anskuelse*nes landskabsmaleri. Virkelighed er det, vi i en given kontekst finder nyttigt at definere som virkelighed. Intet har status som værende, før vi er enige om, at det findes. Den sociale pragmatik afgør, hvad vi anser for værd at beskæftige os med.

*"Den grundlæggende ide i social konstruktion virker ret enkel, men den er også dyb. Alt, hvad vi regner for virkeligt, er socialt konstrueret. Eller, sagt mere dramatisk, intet er virkeligt, før folk er enige om, at det er det."* (Gergen 2007 s.9.)

Mennesket tømmes ud fra en konstruktionistisk betragtning ikke for betydninger og meninger men fyldes processuelt distributivt af kultur og sprog, som det optager og anvender i de relationelle møder. Den individuelle ontologi afløses af en social pragmatik i en given kontekst. Mennesket gør ikke erfaringer i et tomrum. Vi gør alle kulturelle erfaringer og er omgivet af sprog, stemmer og forestillingsmønstre hele livet. Ontologien gøres relationsbestemt og diskursiveret. Hvad der er og hvad der anses for værende opstår i de gensidige konstruktioner, der udspiller sig imellem individer i mikrosociale processer. Ontologien er blevet konstitutiv og ikke objektiv.

Tid, organisationsstrategier, opgaver, aktører, motivationsfaktorer, teknologier, kompetencer, organiseringsformer, kommunikation, mission, mål og værdier er alle sociale konstruktioner, der udspringer af fællesskabets livsformer. Alle fakta er omdannet til *sociale fakta*. En konstruktionist benægter ikke, at virkeligheden findes, men antager, at vi kun har adgang til den gennem vores kontekstbestemte anskuelsesform. Virkeligheden er kontekstualiseret og opladet med de forestillinger, der gælder i en given kultur formidlet gennem sproghandlinger i den relationelle praksis. En konstruktionist nedlægger ikke den individorienterede forståelse, da der er mange positioner inden for den fænomenologiske, hermeneutiske og konstruktivistiske tilgang, der kan befrugte vores hverdagsforståelse, men individfokuseringen kan ikke stå alene som en "fortalt sandhed", men må hele tiden udfordres med mere kollektive og relationelle forståelsesformer. Den, der fanger fuglen fanger aldrig fuglens flugt, og dette gælder også, når vi skal søge forklaringer på lederskabets mysterium. I samme øjeblik vi fryser en forståelse til en "sandhed", må vi under *konstruktionismens paraply* opløse den og problematisere den. Konstruktionisten selv slipper heller ikke fri af denne vedvarende og ubønhørlige problematisering og dekonstruktion af de relationelle virkelighedsskabelser.

En leder fortæller:

*"Vi har i vores fag en tendens til ikke at sætte ord på det, vi er gode til. Vores arbejdskultur er en tavs kompetenceklub, hvor vi går rundt og gør en masse kloge ting uden at benævne det, vi foretager os. Det er som om den faglige tunge er skåret af, og ingen opdager det, før omverden stiller øgede krav til at synliggøre vores duelighed. Pludselig eller snigende*



*bliver vi bedt om at italesætte den tavse viden, og her står vi så og mangler ord for det. Vi har en lang tradition for at gøre ting - ikke for at verbalisere vores hverdag.”*

Ovenstående leder har ”set”, at organisationen har en tavs tradition i forhold til den faglighed, der findes. Opfattelsen er, at ingen har opdaget den kultur, man selv er en del af. Vanen gør blind, og hvis *klubben* ikke italesætter de kompetencer, som omverden gør krav på at lytte til og få øje på, er virksomheden handicappet og utroværdig. Eksemplet fortæller, at den pågældende virksomhed må bryde med *den tavse metafor* og finde et *nyt tungemål* for det, der dagligt foregår i arbejdsrutinerne.

I konstruktionismen er virkeligheden metaforisk (ontologisk metaforik Lakoff 2002 s.36) og blot en fortælling, der berettes i en given kulturel sammenhæng. Det kan i en bestemt kontekst være ligeså virkeligt at tale om *recessionen*, som et udtryk for den finansielle sektors *griskhed*, som det i en anden kultur kan opleves som en af historiens uundgåelige gentagelser. Kultur opfattes i det konstruktionistiske perspektiv som en konstruktion af holdninger, normer og opfattelsesmåder, der dikterer vores tankestrukturer og guider vores handlinger. Et metaforisk lederskab må derfor være særdeles refleksivt og strategisk i forhold til, hvordan man som leder kan skabe og koordinere billeder, der kan indvirke på vores tanker og guide vores handlinger. Lederen bliver en iscenesætter af en virkelighed, som kan ændres undervejs i samskabende processer. Konstruktionismen er ikke en ny herlighedsteori, hvor alt er muligt, blot man tror på miraklerne. Det er ikke en sproglig *placebo-effekt*, der spredes i de organisatoriske sale og haller. Konstruktionismen problematiserer alle forestillinger, alle teorier, alle videnskabelige tilbøjeligheder og virker som en tirrende inspirator og øjenåbner til nytænkning i alle relationer. De sociale pragmatikker sættes under lup med skæve vinkler og dekonstruktioner. Antagonismer ophæves, dikotomier slettes, hegemonier spredes for alle vinde, låste tekster åbnes og sættes fri, isomorfier behandles med licens til kritik, begreber ændrer betydning og nye modbegreber opstår. Emergenzen og kontingensen forstyrrer konstant *gulvtæppet* og konstruktionistens nysgerrighed hører aldrig op. Tanker og handleformer undersøges kontinuerligt med sproglig appetit på nye begreber og forståelsesformer.

Det metaforiske lederskab er et sproghandlingslederskab, hvor man har kontakt med de diskursiverede billeder, der styrer én i relationerne. Det åbner til at få øje på metaforens muligheder og grænser samt til en metaforisk innovation. Kan vi skabe nye alternative metaforer i de relationelle sproghandlinger, kan vi også tackle problemstillingerne på nye måder.

## **Resumé**

### **Tankebilleder i relationer**

I den sproglige vending ser vi sproget som den rude, vi kigger igennem, og denne bevidsthed om sprogets formende funktion betyder, at begreberne vi har til rådighed er vores horisont for det, vi kan få øje på. Konstruktionismen beskrives metaforisk (Gergen 2005) som *en paraply over alle andre paraplyer*. Den konstruktionistiske paraply er fortællingen om, at der ikke findes nogen form for *essens* – kun lokale sandheder, som har vist sig at være levedygtige og virkningsfulde i den givne kontekst. De begreber vi anvender, korresponderer ikke med virkeligheden, men frembringer den via de traditioner, vi indgår i. Vi indtager forskellige forhandlede positioner og møder virkelighedens

fænomener, ikke fordi de kræver at blive benævnt på en bestemt måde; men fordi de skabes i en kulturel kontekst. Ifølge konstruktionismen kan alt ombygges og forhandles. Intet er konstrueret som fundamentale sandheder og denne sproglige emergens og kontingens giver næring til fortsatte dialoger på tværs af etablerede grænser og subkulturer. Al vores erfaring er kulturelt betinget, og de metaforer vi har til rådighed, bestemmer de områder af livet, vi får øje på. Alle har vi *hellige køer*, og derfor er ingen ko essentiel hellig! Ontologien gøres diskursiv og metaforisk. Der er intet der bare er. Alt er en sproglig konstruktion i relationer. Den individorienterede tilgang til forklaringer af hændelser kan ikke stå alene, men må ifølge konstruktionismen udvides med kollektive og relationelle forståelsesformer. Der er intet i individet, som ikke først har været i relationer mellem individer. Lederen bliver derfor en iscenesætter af en virkelighed, som kan ændres undervejs i samskabende processer. For en konstruktionist er virkeligheden fyldt med flydende betegnelser og alt kan problematiseres og gøres til genstand for en sproglig analyse herunder konstruktionismen selv. Konstruktionismen virker som en metaforisk øjenåbner, idet vi kan skabe alternative forestillinger gennem nye begreber og sprog billeder, hvis disse slår an i en given sammenhæng.

#### Opgave 4

Gå sammen med en person du ikke er tæt på til daglig.

Fordel roller. Den ene er aktiv lytter, den anden er fokusperson. Efter 10 minutter skiftes rollerne.

Der arbejdes med følgende spørgsmål: Hvilke "hellige køer" findes der ifølge dine iagttagelser i jeres virksomhed?

Fortæl om disse "hellige køer" og hvilken funktion de har for jeres fællesskab og jeres opgaveløsninger.

Hvad ville en konstruktionist tænke om jeres "hellige" køer?

Feedback: Hvor bringer øvelsen jer hen? Hvad skaber lytningen af refleksioner, og hvad bringer fortællerrollen jer af nye tanker?

## Mekanik og andre magtfulde ting

*At se ved hjælp af en metafor kan udmærket godt indebære, at man undlader at se.*

Morgan

Ledelse af forandringer forbindes med myriader af forestillinger om: *"optøning", "bevægelse", "genfrysning", "den lærende organisation", "6 blinde mænd og en elefant", "vandfald", "isbjerg", "skraldespandsmodel", "lemniskat", "små skridt", "U-vending", "Tsunamiledelse" osv. osv.*

De metaforer, vi anvender til at forstå processer og organisatoriske ændringer, udspringer af vores søgen efter et billede bag de meningskonstruktioner vi gribes af, men også af metaforens evne til at springe ind på scenen og forme den virkelighed, vi får øje på. Hvis vi

antager, at vi tænker metaforisk, uden at vi altid ved det bevidst, er det en udfordring i det metaforiske lederskab at nærme sig en *2.ordens metaforik* og dermed opdage, at vi iagttager vores virkelighed ud fra foretrukne metaforiske positioner. Ud fra denne anskuelse er det de sociale interesser og relationelt billedbaserede konstruktioner, der til enhver tid bestemmer, hvilke hypoteser vi lever efter. Det, de foretrukne metaforer ikke kan fange med deres optik, kan vi ikke få øje på (om Morgan i Greve og Hildebrandt 2012). Metaforikken er derfor en rejse ind i sprogets semantik og en dybere interesse for, hvad der ligger bag ved det fænomen, at vi forstår et område af tilværelsen ved hjælp af et andet.

En leder beskriver det på følgende måde:

*"Det vækker min nysgerrighed at tænke på, hvordan vi kan dele vores indre billeder i organisationen. Jeg er således blevet motiveret for at undersøge det narrative element herunder symboler, myter og metaforer."*

Når en leder går på jagt efter de udbredte billeder i egen organisation, opstår der en åbning for, via både selviagttagelse og fremmediagttagelse, at få øje på de briller hverdagssproget består af. De mytiske metaforer er både en mulighed for erkendelse, men også altid et fængsel for forståelseshorisonten. Det, vi ser metaforisk for det indre øje, er overføringer mellem et *kildeområde* (billedplanet) og et *målområde* (realplanet). I realisme er kildeområdet mekanik og instrumentalitet, noget *derude* som kan styres og kontrolleres. Denne kilde til forståelse overføres på organisationen som management og kontrol. Processer deles op i dele, der deles op i nye dele. Den realistiske metafor danner et styringsparadigme, som basis for beslutninger og handlinger i organisationen. Denne instrumentelle metaforik er hos Morgan 2004 beskrevet med *organisationen som en maskine*. Begrebet *organisation* er græsk og betyder oprindeligt et redskab eller et instrument dvs. at en organisation ses som et redskab til at få noget gjort. Tanken i Scientific Management (Taylor) er at effektivisere arbejdet og overvåge, at det bliver udført i forhold til de resultater, der ønskes opnået. Devisen er: planlæg, organiser og kontrollér. Morgan 2004 s.39 skriver om den mekaniske metafor, at den er brugbar ved enkle opgaver, når afsætningen er stabil, ved ensartet produktion, ved høj præcision, og når de menneskelige *maskindeler* opfører sig som planlagt. Det, den mekaniske metafor ikke tager højde for er turbulente vilkår og høj forandringshastighed på markedet. De standardiserede handle- og produktionsformer er ikke gearret til hurtige ændringer og de nye problemstillinger tackles med de gamle skabeloner. Den mekanistiske organisation holder mennesket i en skruestik og giver ikke plads til innovation i en emergent tidsalder.

I konstruktionismen er kildeområdet i metaforen "*Pygmalion*", som er myten om den græske kunstner Pygmalion, der skabte et billede af en skulptur, der blev levende. Denne forestilling om troen på det billede man skaber, overføres til lederskabet og organisationen som det forhold, at sproget skaber den virkelighed, vi går rundt i. Sproget er grænsen for vores horisont. Ledelse bliver en retorisk konstruktion på en social arena. Ledelse er at fokusere på fortællinger *imellem* individerne. I denne opmærksomhed på de sproglige relationers betydning skal man selv kunne indse at opprioriteringen af begrebet *imellem* selv udgør et semantisk trick (Åkerstrøm 2001 s.25: "*Ordet relation er selvfølgelig også et semantisk trick i organisationens kommunikationer.*")

På linje med andre semantiske forenklinger og tricks er *imellem* er en ontologisk metafor. Stacey 2008 s.107 siger, at Gergen forlader subjektiviteten til fordel for det sociale. Selvom Stacey lægger vægt på det konstruktivistiske perspektiv vedr. relateringsprocesser, skelner han ikke mellem *"det individuelle og det sociale, som vi finder i socialkonstruktionisme og derfor heller ingen fremhævnning af det sociale på bekostning af individet. Man giver ikke afkald på individet, som derfor beholder ansvaret for sine handlinger."* (Stacey 2008 s.108)

Relationismen som metaforisk ontologi har, som det ses ovenfor, en stærk begrænsning i forhold til placering af ansvar. Ansvaret for handlinger gøres kollektivt og individets etiske ansvar fjernes fra den etablerede orden. Stacey mener, at det moralske ansvar er både individuelt og socialt på samme tid. *"Det etiske ansvar flyttes ikke fra "jeg" til "vi" som mange socialkonstruktionister vil hævde"* (Stacey 2008 s.109). Når en populær metafor har lagt sig til rette som kulturens diskurs, besætter den disciplinært vores tankeformer og griber ind i vores identitetsdannelse. Det skal vi have analyseret og forholdt os til, når vi har et ansvar for andre!

I Stelter 2012 anslås parallelt til ovenstående problematisering af "jeg"- og "vi"-metaforen, at Maturanas konstruktivistiske antagelse om *autopoiesis* i de senere år har bevæget sig i retning af socialkonstruktionisme og relationsfokusering:

*"Hvor det systemiske perspektiv lægger vægt på den individuelle, konstruerende bevidsthed, fokuserer socialkonstruktionisme på bevidsthed som relationel og ser udviklingen af betydning som diskursiv: Det er ikke længere et enkelt systems struktur, men derimod den fælles kontekst og praksis, der bliver den betydningsskabende instans."* (Stelter 2012 s.103)

Det Stelter påpeger i sin bog er, at der er foregået en uheldig sammenblanding af de to synspunkter (konstruktivismen og socialkonstruktionismen) uden, at der er oplyst om de grundlæggende forskelle mellem disse to metaforiske positioner. Denne udfordring til at markere de afgørende erkendelsesteoretiske forskelle og lighedspunkter, vil jeg tage op i et senere kapitel om *konstruktionernes slægtskab*. Det systemiske perspektiv må rumme såvel det individuelle som det relationelle islæt i sit blik på verden.

*Autopoiesis* (selvreferencen) og *interpoiesis* (relationsreferencen) kan sagtens ses som komplementære størrelser og optræde i en samtidighed. Det er jo metaforen, der sætter grænsen for, hvad vi evner at få øje på. Vi finder også i Staceys kompleksitetsteori om de komplekse responderende relateringsprocesser en antagelse om den forudsigelige uforudsigelighed i mødet mellem mikro- og makrosystemerne. De individuelle protosymboler spiller uberegneligt ind i koret af de interpersonelle signifikante symboler og de reificerede kultursymboler (Stacey 2008).

Sproglig radialitet betyder, at når først en metafor har slået sig ned i en kultur, udstråler og elaborerer medlemmerne i relationer forestillinger ud fra denne betydningsmidte (prototype). Når først en metaforisk skabelon har låst teksten i en given *organisationsby*, vil dens indbyggere isomorft spejle efter mere af det samme. Del og helhed (pars proto) hænger sammen. Er man først diskursiveret af et udbredt billedmønster, rejser der sig en statue af daglige forklaringer ud fra dette. Når en organisatorisk *frihedsstatue* er født, bekræftes *friheden* efterfølgende overalt. Problemet er så, at man ikke kan se *ligheden*. En leder fortæller:

*"Mine medarbejdere vandrer rundt i et rationelt perspektiv og ser ikke til siden. De daglige opgaver håndteres med forudsigelighed, og der stilles ikke spørgsmål til vores rutiner. Vores omverden lukkes ikke ind, og der er et totalt fravær af nysgerrighed."*

Som det ses af eksemplet cementeres rationaliteten i en hverdagsforståelse, hvor den *lineære metafor* dominerer de udbredte tanke- og handleformer. Organisationen er *stivnet i cement*, og her gør alle, som de plejer.

Radial elaborering er at forstå som en forgrening, en *centrifugalkraft* ud fra en central billedmæssig idé. Klassisk realisme elaboreres til neopositivistisk instrumentalitet og synlighedsparadigmer. Den dialogiske flerstemmighed elaboreres til postrukturalistiske multiverser og *polycentrismer*. Når sådanne radiale grundkategorier har besat vores tanker, erkender vi ud fra disse. Kategorisering er basal for vores tanker, perception, handling og kommunikation. Hver gang vi ser noget, hører noget, mærker noget, lugter noget eller smager noget, kategoriserer vi. Uden denne evne til sansbearbejdning, uden at sætte tingene i bås selektivt, indplacere i en ramme, indpode i en metafor kunne vi ikke fungere i en sociokulturel sammenhæng. Vi er metaforisk diskursiveret til at opfatte på givne måder i en bestemt kontekst. Havde vi andre metaforer, ville vi kunne se andre fænomener.

Realismen udspringer af en mekanisk sprogteori, hvor man antager, at mennesket er et stykke mekanik (Jægerum 1998). I instrumentalismens idesystem har mennesket slet ikke nogen plads, men er *reduceret til et objekt*. Hvad mennesket er, afhænger af hvordan observatøren ser. Den instrumentelle rationalisme antager, at mennesket er adskilt fra omverden og objektivt kan anskue denne på afstand. Det *mekanisk-materialistiske* menneskesyn refererer til at mennesket er et produkt af sine omgivelser. Opfattelsen er, at mennesket slet og ret er, hvad det bliver gjort til, en organisme uden anden forudsætning end at omgivelserne kan sætte sine spor. Forestillingen udmøntes i billedet (metaforen) af mennesket som en tom tavle (*tabula rasa*), der kan formes til hvad som helst.

I den kritiske realisme opgives tanken om essentialisme og konteksten får en vigtig betydning i dette perspektiv:

*"Der findes ingen tabula rasa. Vi er som sømænd, der på åben sø er nødt til at lade skibet ombygge uden at kunne skille det ad i en dok og lade det opføre på ny af de bedste betændele...de upræcise sammenklumpninger af ord er altid på en eller anden måde en bestanddel af skibet."* (Neurath i Fuglsang 2004 s.68).

Som det ses af citatet er også bevægelsen og sprogets filter vigtige opmærksomhedspunkter i den kritiske realisme. *Sammenklumpninger af ord* farver de objekter man får øje på, når *skibet sejler*. Fokus er derfor på at afsløre de underliggende strukturer, som styrer menneskers foretrukne handlinger. Realisme er at søge efter sandheden. I kritisk realisme ved man, at den ikke kan findes helt, som den er; men målet om at nå frem til objektivitet er der stadigvæk.

Konstruktionismen udspringer af en relationistisk teori om menneskets sprog. Her antages det, at vi kategoriserer i en given kulturel kontekst ud fra, hvad vi finder er virkeligt i relationen. Det er den sociale pragmatik, der afgør, hvad vi får øje på. Kategoriseringen er et udtryk for både menneskelig erfaring og fantasi, for perception, handlinger, adfærd og kultur samt metaforer, metonymer og mentale billeder. Hvad mennesket er, afhænger af såvel empiri som fantasi, og det er derfor en antagelse i konstruktionismen, at måden vi

taler om virkeligheden på, sprogforståelsen og kategoriseringen ligger til grund for al perception. I det metaforiske lederskab må man derfor starte med overvejelser over, hvad selve sproget er og reflektere over, hvilke hverdagsforståelser og hverdagserfaringer man selv er opvokset under. Hvis vi antager, at de begreber, vi har til rådighed, afstikker rammerne for vores virkelighed, må vi også forholde os til, hvordan vi bryder med disse og kommer et nyt sted hen. Så længe vi angriber nye problemer med gamle begreber, inkluderer vi kun det, som vi plejer at se. *Har vi en hammer, leder vi efter søm*. Er vi fundamentalistiske realister, leder vi efter fejl i mekanikken. Er vi fastlåste socialkonstruktionister, leder vi efter sproget i relationerne og sætter individet på stand by. Vi skal derfor have tænkt over, hvad det betyder for vores opfattelsesfilter, at den socialkonstruktionistiske tilgang i ledelsesteoriene nærmest har overtaget det dominerende erkendelsesteoretiske og metodiske fundament. I det metaforiske lederskab drejer det sig om at kæle for perspektivismen og *indlede et forhold* til forskellighed og mangfoldighed uden helt selv at forsvinde.

## Resumé

### Mekanik og andre magtfulde ting

Det er sagt meget klart af Gareth Morgan (2004), at *dette at se ved hjælp af en metafor udmærket godt kan indebære, at man undlader at se*. Netop derfor er det vigtigt, at man i et 2.ordens perspektiv indser, hvad de metaforiske briller fanger, og hvad de ikke får fat i. De metaforer vi bruger i ledelsesarbejdet, er ikke uskyldige tankeformer, som pynter argumentationen med nogle sproglomster, men er selve de skematiske strukturer, der guider vores handlinger. Vores grundantagelser i en given kultur er *en hær af metaforer*, der står i kø for at komme til magten. Vi og vores opfattelsesmåder er sociale konstruktioner, som konstituerer os til at ville det, vi skal. Ud fra denne anskuelse er det de sociale interesser og relationelt billedbaserede konstruktioner, der til enhver tid bestemmer, hvilke hypoteser vi lever efter. Det, de foretrukne metaforer ikke kan fange med deres optik, kan vi ikke få øje på, og det gør metaforen til en sproglig magtfaktor. Metaforer er både en mulighed for erkendelse, men også altid *et fængsel* for forståelseshorisonten. Det, vi ser metaforisk for det indre øje, er overføringer mellem et *kildeområde* (billedplanet) og et *målområde* (realplanet). Dette betyder, at man må vide noget om to erfaringsområder for at forstå en metafor. Hvis man har *stjernestunder i lederskabet* må man se kildeområdet *stjerne* for sig for at man kan lave en forestilling om lederskabets målområde som en fantastisk stund (*stjernestund*). En af de klassiske metaforer i ledelsesteori er at se organisationen som en maskine og dermed trække på en mængde afledte betydninger ud fra dette grundbillede (prototype). En sådan metafor er velegnet til at beskrive standardiserede produktionsprocesser under forudsætning af et stabilt marked og stabile omgivelser med stor forudsigelighed. Det, den mekaniske metafor ikke tager højde for er turbulente vilkår og høj forandringshastighed på markedet. De standardiserede handle- og produktionsformer er ikke gearet til hurtige ændringer, og de nye problemstillinger tackles med de gamle skabeloner. En metafor kan hurtigt vinde indpas i den organisatoriske bevidsthed, når den optræder hyppigt i ledernes kontekster. Således høres ofte *relationel koordinering, relationel organisationsudvikling, relationel konsultation, relationel fairness* osv. Ordet relation er

selvfølgelig også et semantisk trick i organisationens kommunikationsformer, som Åkerstrøm(2001)siger. I et konstruktionsperspektiv bør der være fokus på såvel individets konstruktion af virkeligheden (konstruktivismen) som på de samskabende konstruktioner i en given lokal relation (konstruktionismen). Det interessante i en ledelsesmæssig praksis er *komplementariteterne* mellem individet og relationerne og ikke, at det opfattes som et enten eller.

Stelter (2012) påpeger i sin bog er, at der er foregået en uheldig sammenblanding af de to synspunkter (konstruktivismen og socialkonstruktionismen) uden, at der er oplyst om de grundlæggende forskelle mellem disse to metaforiske positioner. Denne forskel vil blive undersøgt grundigt i kapitlet om konstruktioners slægtskab.

Det er vigtigt at slå fast, at når først en metaforisk skabelon har låst teksten i en given *organisationsby*, vil dens indbyggere isomorft spejle efter mere af det samme. *Har vi en hammer søger vi efter søm*. Kategorisering er basal for vores tanker, perception, handling og kommunikation. Hver gang vi ser noget, hører noget, mærker noget, lugter noget eller smager noget, kategoriserer vi metaforisk, ofte uden at vi lægger mærke til det.

*Sammenklumpninger af ord* farver de objekter man får øje på, når *det organisatoriske skib sejler*.

Hvis vi antager, at de begreber, vi har til rådighed, afstikker rammerne for vores virkelighed, må vi også forholde os til, hvordan vi bryder med disse og kommer et nyt sted hen. Så længe vi angriber nye problemer med gamle begreber, inkluderer vi kun det, som vi plejer at se. Vil vi udvikle os, må vi overskride de metaforiske horisonter.

Vi skal derfor tænke over, hvad det betyder for vores opfattelsesfilter, at den socialkonstruktionistiske tilgang i ledelsesteoriene nærmest har overtaget det dominerende erkendelsesteoretiske og metodiske fundament. Konstruktionismen påstår, at der ingen sandheder findes, og derfor kan den heller ikke selv være sand. I det metaforiske lederskab drejer det sig om at kæle for perspektivismen og indlede et forhold til forskellighed og mangfoldighed uden helt selv at forsvinde.

## Opgave 5

Konstruktionsøvelse i en trio

5 min. individuel skrivetid i tavshed:

Forestil jer hver især tre udbredte replikker i jeres daglige arbejde, når I løser jeres kerneopgave.

- 1.
- 2.
- 3.

5 min. pr fokuspersion:

Samtal på skift om følgende:

Fortæl uddybende om de 3 replikers betydning i lige præcis jeres kontekst.  
Hvilke metaforer ligger der bagved replikkerne?  
Hvor stammer disse billeder fra?  
Hvad bruges de til hos jer?

Find på alternative metaforer som kunne bruges hos jer, hvis du forestiller dig at rutiner brydes? Hvilke metaforer kommer så frem på nethinden?

Til sidst: feedback på øvelsen. Hvad var læringsudbyttet i forhold til at få kontakt med metaforen i det daglige arbejde?

## Når betydningsbatterierne lades op

*Hvad er da sandhed? En hær af metaforer på march. Nietzsche*

Vores sprog er ifølge Lakoff ladet op med orienteringsmetaforer, strukturelle metaforer og ontologiske metaforer (Lakoff og Johnson 2002):

\***orienteringsmetaforer** (er de særlige metaforer, der har at gøre med kroppens rumlige orienteringer) fx *op er godt, ned er dårligt, inde er varmt, ude er koldt, foran er positivt, bagved er negativt*

\***strukturelle metaforer** (er de metaforer hvor et begreb er metaforisk struktureret ved hjælp af et andet) fx *pipeline leadership, løst koblede systemer, lineære modeller, cirkulære spørgsmål, refleksionens domæne, diskussion er krig*

\***ontologiske metaforer** (måder at forstå begivenheder, aktiviteter, følelser, ideer osv. som entiteter og substanser på) fx *konceptet giver organisationen en kant, krisen har lagt virksomheden ned, fusionen har skabt røre i andedammen, samarbejdet er gået i hårdknude*

Disse udbredte forestillinger danner et sprogligt konventionelt netværk, som lokalt og kulturelt farver vores opfattelsesfilter i mødet med verden. I kommunikativ ledelse arbejdes der bl.a. med *rørpostmetaforen* over for den relationelle metafor. *Rørposten* er en strukturel metafor, som giver billeder af at kunne *overføre noget via et rør* til en anden. Metaforen henviser til, at vi har en *afsender og en modtager*, når vi skal bringe et budskab videre. I den relationelle kommunikation derimod, er det ikke muligt at overføre noget til nogen. Viden kan ikke transporteres - kun udveksles og kontekstualiseringen bliver det vigtigste i denne proces. De strukturelle metaforer i relationismen er bl.a.

\**at oplade relationen med betydning*

\**forholdet skaber indholdet*

\**positioneringen bestemmer din udsigt til den anden*

\**erkend hvilket kontekstniveau, der er det vigtigste*



For konstruktionisten er ontologien som sagt stum (Gergen 1997). Das Ding an sich (Emanuel Kant) har vi ingen adgang til uden om de sociokulturelle diskurser, der former vores billede af virkeligheden. Alle antagonismer, alle dualismer, alle dikotomier, alle former for mentale konstruktioner er udsprunget af meningsskabende processer i lokale kontekster. Vi gør erfaringer ud fra de metaforer, vi er struktureret af, og strukturerer vores handlinger via de metaforer, vi erfarer os til. Metaforerne er opstået ud fra kroppens rumlige orientering i verden (embodied), ud fra vores omgang med ting og personer og ud fra vores afhængighed af konstruerede substanser/entiteter for at klare os i livet. Til enhver oplevelsesmåde hører der krop, mentale strukturer og ontologiske forestillinger. I enhver relation optræder der en konstruktion af det værende eller rettere det, vi opfatter som værende.

I Indien er køerne hellige. I Kina spiser de hunde. I Danmark sender vi kæledyr på højskoleophold. Konstruktionisten vurderer ikke om noget er sandt eller virkeligt generelt, men om en forestilling holder vand i en given kontekst. Virker det? Nytter det? Udvikler det vores praksis, og er vi ordentlige ved hinanden gennem denne praktiske livsform? Den objektive ontologi er stum i konstruktionismen, men de ontologiske metaforer (konstruktioner af analogier) lever i bedste velgående. Vores sprog frembringer virkeligheden. Gennem sproglige udtryk udpeger vi det værende. Om eventyrlandet eller den lærende organisation findes, gives der ikke svar på under den konstruktionistiske paraply, her findes ingen universelle sandheder. Den billedlige forestilling om et paradisisk sted, et positivt billede af fremtiden er en pragmatisk ontologisk metafor, der hjælper os i hverdagslivet, når livet er sværest. Pygmalion (Dall 2001) fandt lykken gennem udformningen af et ønsket fremtidsbillede, og den mulighed har vi alle. Han skabte som cyprisk kunstner en skulptur af en kvinde, som Afrodite blæste liv i, og som han fik børn med. Det er også på samme vis, at værdisystemer, katedraler, politiske partier og stærke organisationer skabes.

På samme måde som Pygmalions skulptur, får *hyperkompleksiteten* en nærmest menneskelig personificeret karakter, når vi omtaler den som en entitet:

*\*hyperkompleksiteten skaber en usikkerhed om usikkerheden (Qvortrup 2001)*

*\*hyperkompleksiteten opererer ved hjælp af koder i uddifferentierede funktionssystemer*

*\*hyperkompleksiteten beriger os med en herlig uklærlighed*

Som det ses ovenfor tildeles *hyperkompleksiteten* substans og personificeres. Den narrative ontologi optræder som en meningsgivende kraft og skaber en forestilling om at *hyperkompleksiteten* er et handlende subjektiv. Begrebet får substans og personlighed, ligesom, når man taler om at *bankvæsenet ikke tager et socialt ansvar i recessionsperioden* eller at *Washington er på randen af Fiscal Cliff*.

Ledere, der forstår dette perspektiv til bunds, vil uddanne sig i det narrative og metaforiske lederskab og dermed skabe pragmatiske ontologier. Det, der eksisterer, er det, vi er enige om findes inden for et givet fællesskab, og som det er nyttigt at benævne som noget konkret.

Hvis vi spoler tilbage til skemaet (figur 3) af realismen og konstruktionismen ovenfor, kan vi også her finde eksempler på de tre metaforyper i ledelsesteorien: orienteringsmetaforer, strukturelle metaforer og ontologiske metaforer.

Realismens orienteringsmetafor er "*derude*" og blikket rettes derfor ind efter det, man kan få øje på, det målbare, det dokumenterbare, det, der kan sammenlignes med andre. "*Derude*" omsættes i kendte rationelle modeller i bl.a. strategisk ledelse og projektledelse som fx GANTT, PESTEL, SMART, LEAN og SWOT, interressentanalyse, strategikort og Belbins rollemodel (Lindegaard 2006, Melander 2004). Forudsætningen for at disse modeller slår til er stabilitet internt og i forholdet mellem organisation og omgivelser. "*Derude*" ses i disse analyser som noget, der kan fanges ind og placeres i rationelle kategorier og anvendes i beslutningsprocesser. Disse kort over landskabet *derude* underbygges yderligere af realismens strukturelle metaforer om virkeligheden som *en mekanisme, mekanisk instrumentalitet, 1.ordens kybernetik, linearitet, objektivisering, controlling, måling, standardisering o.l.*

De strukturelle metaforer er de metaforer, hvor et begreb er metaforisk struktureret ved hjælp af et andet dvs., at vi altid går en omvej for at finde ud af, hvad noget er eller ikke er. En strukturel metafor er et billede, en analogi, der gør en forskel. Det er et billedrigt møde mellem et *kildeområde(source)* og et *målområde(targit)* for at sige det metaforisk (Lakoff 2002). Løven er kilden. Målet er lederens evner. Metaforen er : Nu handler *løven* igen klogt på vegne af organisationen.

I ledelsesteoriene må vi gå en omvej for at finde frem til det, vi vil forholde os til. Denne omvej via de metaforer, der strukturerer vores tanker, er i realismen fyldt med mekaniske billeder (Morgan 2004).

Realisme er struktureret som mekanik og instrumentalitet. Dette får konsekvenser i analyser af organisationens trusler, svagheder, styrker, muligheder, tidsplaner, strategisk planlægning, udarbejdelse af gruppesammensætning osv. Instrumentaliteten antager at verden "*derude*" kan beskrives og at denne beskrivelse kan danne grundlag for fremtidig adfærd. Realismen og rationalismen strukturerer den grundforestilling (March 2008 s.31) at "*det menneskelige væsen finder sit egentlige udtryk, når handlinger vælges og begrundes med henvisning til deres fremtidige konsekvenser for givne værdier.*"

I realismen bliver beregningen af fremtiden det styrende mål og *kontrolbilleder* strukturerer forestillingen om *mekanisk rationalitet*. I Scientific Management (Morgan 2008 s.34) effektiviseres arbejdet under overvågning. I *akkrediteringsprocesser* måler man minutøst funktionerne i arbejdspladskulturen og vurderer om alt er ok. I ekspertudvalg og certificeringsråd måles og vejes ansøgninger i forhold til en fremtidig opgaveløsning. Standarder udfyldes og specifikationer nærlæses af eksperternes *objektive* blikke. Den *objektive retorik* dækker over, at der foregår helt subjektive forhandlinger om en sag set fra forskellige interessenters vinkler.

For at understrege objektiveringen i realismen anvendes den *ontologisk positivistiske metaforik*. Denne særlige udtryksform handler om måder at forstå begivenheder, aktiviteter, følelser, ideer osv. som entiteter og substanser. Hvis en idé får substans bliver den levende og nærværende (personificering):

I realismen ses den ontologiske metaforik i følgende eksempler:

\**sandheden har endelig taget ordet*

\**forskningen viser helt klart at lederne mangler værdier*

\**neutraliteten vandt over de subjektive interesser, der var på spil i sagen*

Vi kender alle begrebet *retten har talt*. Realismen antager, at der findes en retsinstans, som er i stand til at skabe afstand til objekter og subjekter. *Retten slår fast, retten har*

*stadfæstet* o.l. Der skabes objektiveringer af sproget ved at skabe distance og gøre fysiske ting og ideer til ophøjede institutioner, således at disse fremstår med troværdighed og skjuler deres subjektivitet. Det, der er på spil i de ontologiske metaforer, er sprogets tingsliggørende virkning (reifikation). Enhver reflektiv leder skal derfor være opmærksom på, at ingen har adgang til hverken lovstof, nedskrevne værdier, strategiske planer eller visioner udelukkende på et realistisk grundlag. Enhver reifikation skal læses og tolkes af et menneske (Stacey 2008 s.113) i en given kontekst og med en given hensigt og dette perspektiv optager konstruktionisten. Kroppen i relationer og sproghandlinger farver alt, hvad vi opfatter.

## Resumé

### Når betydningsbatterierne lades op

I det metaforiske lederskab er det en særlig sproglig kompetence at se på det billeddannende mønster i hverdagslivets sociale konstruktioner. Vores sprog er ifølge Lakoff ladet op med orienteringsmetaforer, strukturelle metaforer og ontologiske metaforer (Lakoff og Johnson 2002).

\***orienteringsmetaforer** (er de særlige metaforer, der har at gøre med kroppens rumlige orienteringer) fx *op er godt, ned er dårligt, inde er varmt, ude er koldt, foran er positivt, bagved er negativt*

\***strukturelle metaforer** (er de metaforer, hvor et begreb er metaforisk struktureret ved hjælp af et andet) fx *pipeline leadership, løst koblede systemer, lineære modeller, cirkulære spørgsmål, refleksionens domæne, diskussion er krig, ægteskab er en rejse*

\***ontologiske metaforer** (måder at forstå begivenheder, aktiviteter, følelser, ideer osv. som entiteter og substanser på) fx *konceptet giver organisationen en kant, krisen har lagt virksomheden ned, fusionen har skabt røre i andedammen, samarbejdet er gået i hårdknude, recessionen ødelægger erhvervslivet*

Har en leder først begreb om kroppens rumlige orientering (*deroppe, derude, derinde* osv.), den konventionelle metaforik og den ontologiske metaforik (besjælinger og personifikationer) er der adgang til et væsentligt aspekt af sproget bag ledelsessproget. Vi gør erfaringer ud fra de kropslige metaforer, vi er konventionelt og diskursivt struktureret af, og strukturerer vores handlinger via de metaforer, vi erfarer os til. Det kan lyde indviklet, men er ganske simpelt, når man først har indset denne sammenhæng under en given kulturel normskabelse: I Indien er *køerne hellige*. I Kina *spiser de hunde*. I Danmark sender vi *kæledyr på højskoleophold*. Konstruktionisten som metaforanalytiker vurderer ikke om noget er sandt eller virkeligt generelt, men om en forestilling holder vand i en given kontekst. Virker det, er det godt! Den billedlige forestilling om fx et paradisisk sted, et positivt billede af fremtiden er en pragmatisk ontologisk metafor, der hjælper os i hverdagslivet, når livet er sværest (Pygmalion i Dall 2001). For de fleste på denne jord ville livet være uudholdeligt, hvis man ikke kunne folde hænderne og tænke transcendent. Den objektive ontologi er stum i konstruktionismen, men de ontologiske metaforer (konstruktioner af analogier) lever i bedste velgående. Vores sprog frembringer virkeligheden. Krop, struktur og metaforisk ontologi udgør en skabende treklang i den postmoderne ledelse. Ledere, der forstår dette perspektiv til bunds, vil uddanne sig i det narrative og metaforiske lederskab og dermed skabe pragmatiske ontologier i de lokale og narrative kontekster. Ledelse er blevet en narrativ disciplin! Etos, logos og patos har indtaget den hyperkomplekse arena.

Realismens orienteringsmetafor er *derude* og blikket rettes derfor ind efter det, man kan få øje på, det målbare, det dokumenterbare, det, der kan sammenlignes med andre. De strukturelle metaforer er de metaforer, hvor et begreb er metaforisk struktureret ved hjælp af et andet dvs., at vi altid går en omvej for at finde ud af, hvad noget er eller ikke er. I realismen struktureres vores forståelsesformer ud fra den mekaniske metafor og videreudvikles til lineære udtryk som fx lad os få *styr på tingene, sæt et mål og tjek at du har nået det, hvis vi kender årsagen kan vi løse problemet o.l.*

For at understrege objektiveringen i realismen anvendes den *ontologisk positivistiske metaforik*. Denne særlige udtryksform handler om måder at forstå begivenheder, aktiviteter, følelser, ideer osv. som entiteter og substanser. Hvis en idé får substans bliver den levende og nærværende.

Den metaforiske leder bør være ekstra opmærksom på, at enhver reifikation skal læses og tolkes af et menneske (Stacey 2008 s.113) i en given kontekst og med en given hensigt. Kroppen i relationer og handlinger farver alt, hvad vi opfatter. Har lederen indset dette grundlæggende perspektiv, er der mulighed for også at se reflektivt på koblingen mellem magt og metaforisk viden. Den metaforiske leder kan således jage de non-lineære og komplekse processer og udfordre de eksisterende selvfølgeligheder i hverdagsrealismen frem mod diversitet i interaktionerne.

## Opgave 6

Grundantagelsen er, at al abstrakt tænkning er billedbaseret, og at der findes en mængde tavs viden, som vi kun kan komme i nærheden af ved at benytte utraditionelle udtryksformer.

Tegn (mal) dit eget helt personlige symbolske billede af din arbejdsplads på et A3-ark. Det giver det bedste resultat m.h.t. detaljerigdom.

Dette er ikke en tegneprøve og det gælder først og fremmest om, at du tager dig den nødvendige tid til at finde frem til netop dit "indre billede" og den symbolik, du forbinder med din arbejdsplads og dit særlige funktionsområde.

Du må gerne lave små tekster i billedet, hvis du har lyst.

Da det drejer sig om at få fat på dit helt personlige udtryk for din arbejdsplads, skal du undlade at diskutere opgavens løsningsmuligheder med andre. Hvis du er tom for ideer til billedet, skal du bare starte med at tegne en detalje i billedet, så kommer resten af sig selv.

Medbring dit symbol i en lukket kuvert og bevar anonymiteten. Din tegning vil blive brugt i forbindelse med analyse af begrebet virksomhedskultur og de grundlæggende antagelser i en organisation.

Undersøg i en gruppe på 4-5 hinandens tegninger. Bevar anonymiteten. Brug følgende 3 spørgsmål i undersøgelsen:

- 1) Hvad siger tegningen om kropsmetaforikken (deroppe, derude, derinde, deri, indefra, omkring og imellem) fx Hvad findes derude? Hvad ses imellem (relationer) ol.
- 2) Hvilke konventionelle metaforer ses i billedet? Den mekaniske metafor? Den organiske metafor? Andre metaforyper?
- 3) Hvilke ontologiske metaforer findes i tegningen? Hvilke entiteter gør hvad? Hvor er der evt. besjælinger og personifikationer (døde ting eller begreber, der får liv..)

Feedback på øvelsen: Hvad bringer den metaforiske øvelse ind i dit lederskab? Hvad betyder det for dig at lægge øre til andres tolkninger af dine symboler?

## Livet under en paraply af små sandheder

*Det er en afgørende indsigt for enhver leder, at alt "blot" er en metafor, og at metaforen er en måde at forme verden på.* Gareth Morgan

Konstruktionismens orienteringsmetafor (Lakoff 2002 og Gergen 1997) er *"imellem"* dvs. *"relationer"*. Orienteringsmetaforerne er de særlige metaforer, der har at gøre med kroppens rumlige orienteringer og Gergen (1997 s.77) siger om konstruktionismen:

*"Men den sociale konstruktionisme fører kilden til menneskelige handlinger tilbage til relationer og den egentlige forståelse af "individuel funktion" tilbage til udvekslinger i fællesskabet."*

Tænker vi nærmere over dette relationelle perspektiv i ledelsesteoriene, (Haslebo 2007 og 2009) bevæger kommunikationen sig væk fra det individorienterede sprog og de individorienterede forklaringer til en optagethed af *"imellem"* dvs. *relationismen*, når en leder eller medarbejder indtager en position i et kommunikationsforløb. Det er i konstruktionistisk forståelse forholdet, der bestemmer indholdet. Der er ikke noget *indeni* og heller ikke noget objekt *derude*, der danner udgangspunkt for en vellykket eller mislykket kommunikation. Omdrejningspunktet er selve relationen og konteksten for det, der foregår af sproghandlinger. Rummelighedsmetaforen *"imellem"* farver og former enhver mikro-, meso- som makrosituation i organisationen. Hvilke sprogspil er på tale, når en kommunikation finder sted? Hvad sker der fx *"imellem"* en leder og en ansat, når lederen er coach og medarbejderen er fokusperson? Hvad sker der i den asymmetriske relation i forhold til ærlighed og troværdighed? Hvis vi antager, at der altid er magt på spil i en leder-medarbejderrelation, hvad betyder dette så i en coachende relation? Hvis vi ud fra en konstruktionistisk position antager, at metaforen *"imellem"* ligger til grund for al interaktion, fører dette over til konstruktionismens strukturelle metaforer forstået som de metaforer, hvor et begreb er metaforisk struktureret ved hjælp af et andet.

Hvilke billeder melder der sig i den konstruktionistiske diskurs? I ovenstående sammenstilling mellem realisme og konstruktionisme (figur 3) bruges paraplyen (Gergen 2005 s.17) som en strukturel metafor for konstruktionismen. Den øverste paraply (konstruktionismen) fortæller, at der ingen sandheder findes på det universelle niveau. Intet er naturligt givet. Alt hvad findes er lokale og kontekstbundne konstruktioner. Der er intet under den multiverse paraply, som er universelt godt eller universelt ondt. Det er fælleskabets sociale konstruktioner, der bestemmer den organisatoriske virkelighed, vi går rundt i. Den multiverse paraply strukturerer beslægtede forestillinger som:

\**polyfoni* (der er mange stemmer i en kultur)

\**polycentrisme* (der er mange centre i en organisation) (Qvortrup 2001)

\**cirkularitet* (åbninger mod nye perspektiver, overskridende forståelser)

Til at underbygge ovenstående variation af den multiverse paraply anvendes ofte i konstruktionismen den strukturelle metafor: *sprogets grænse er grænsen for min verden* (Witgenstein). En variation af dette ses hos Haslebo 2005 s.149:

*"Horisonten i et landskab er grænsen mellem det, der er og det, der ikke er – set fra min position."*

Dette at udsynet er bestemt fra betragterens ståsted udmøntes yderligere i det centrale begreb i konstruktionismen: *positionering*. Denne strukturelle metafor leder tankerne hen på at se noget fra *et udsigtstårn* med et bestemt perspektiv. Metaforen handler om at se, at man ser, og at man selv er en del af enhver observation (2.ordens kybernetik). Det er derfor muligt at skifte positioner og at ændre disse strategisk i de forskellige relationer, man indgår i. At man kan skifte synet på et fænomen udbygges yderligere med den narrative tilgang til at leve under den konstruktionistiske paraply. Begrebet *eksternalisering* er en strukturel metafor for, at man som fortæller *kan yderliggøre noget* ved at navngive det. Hvis vi fx arbejder med en konflikt mellem to afdelinger og fortællinger peger på en skjult dagsorden og skjulte fordrejninger, negative myter o.l. kan en eksternalisering handle om at bruge begrebet "*spejlsalen*". Hvordan er stemningen, når du er i *spejlsalen*? Hvad kan du sige? Hvad kan du ikke sige? Hvis du går alene rundt i *spejlsalen*, hvad vil du så fortælle? Hvilken klub er du medlem af, når du sidder i *spejlsalen*? Hvilke andre klubber er på spil? Hvilke nye fortrukne fortællinger kunne du fremføre i *spejlsalen*?

*Eksternalisering* som strukturel metafor fremmer en mangfoldighed af perspektiver i en given kommunikation. På samme måde kan et narrativt myteeftersyn være et konstruktivt udgangspunkt for at udkonkurrere udbredte hæmmende hverdagsforklaringer og komme nye steder hen.

En virksomhedsmyte er en udbredt opdigtet eller gendigtet hverdagshistorie som i billedlig form viser hen til nogle grundlæggende antagelser i organisationen. Det er ikke mytens ærinde at bevise noget, langt snarere er det mytens funktion at danne det fælles referencepunkt, som legitimerer vores handlinger og strukturerer vores tanker. Myten kommer således bag om ryggen på os og lister sig ind i vores forhold til den virkelighed, som vi tror vi opfatter. (Jægerum 2003). At eksternalisere myten og få undersøgt den struktur, der ligger bagved hører til det metaforiske lederskab. Eksempler på undersøgelsesspørgsmål til en sådan analyse kunne se sådan ud:

Hvilken udbredt myte findes der i din organisation? Prøv detaljeret at fremlægge din fortælling for en anden. Hvilke metaforer indgår i myten? Hvor er myten kommet fra?

Hvem viderefører myten? Hvem har fordel af myten? Hvem er den en ulempe for? Hvordan er du selv en del af myten? Hvordan kan den udkonkurreres? Hvornår går du i gang med at udkonkurrere den? Hvis du ikke går i gang, hvad gør du så med myten? Hvad er din foretrukne modmyte? Hvordan iscenesætter du den?

En sådan eksponering af mytisk metaforik og metaforiske myter vil pege på de grundlæggende antagelser og mønstre, der kendetegner virksomhedskulturen. Vi lever som fortællende individer i en kultur, og det er gennem undersøgelsen af navngivningen, at vi kan få øje på det, vi oplever som entiteter. Vi skal huske på, at de stærke, tynde, dominante fortællinger kan udvikle sig til negative profetier og destruktive myter, hvis vi ikke tager fat i dem. Et myteeftersyn kan facettere de tynde fortællinger og gøre dem tykke. På den måde kan vi finde frem til de relationelle konstruktioner, som binder os sammen på godt og ondt, således at vi kan udkonkurrere det, som virker mod os i et givet praksisfællesskab. Konstruktionismen forholder sig ikke til, hvad der er godt eller skidt, men til det, som viser sig at fremme brugbare handlinger i et givet praksisfællesskab. Eksternalisering og udvikling af de foretrukne fortællinger på tværs af opfattelsesmåder er for konstruktionisten en vej til at skabe en bedre social verden (Pearce 2007).

Eksternalisering er en strukturel metafor for at sætte ord på verden og dermed håndtere den i nye perspektiver. I myten om den 5. provins fortælleres det, at 4 irske klaner, der kæmpede mod hinanden ubønhørligt, mødtes en gang om året i den 5. provins, hvor de nedlagde deres våben udenfor og gik ind i en undersøgende samtale om deres motiver til at slå. Den 5. provins er en basal forestilling og metafor *for ord, der krydser grænser* frem mod en bedre verdensorden. Gergen siger om dette forhold og denne strukturelle metafor (Gergen 1997 s.121) :

*"Så længe dialogen fortsætter, og konstruktioner forbliver åbne, kan de lokale meninger forgrene sig, og mennesker kan nå frem til at dele eller absorbere hinandens livsmåder. I dette udfald ligger måske det største håb om at opnå menneskelig velfærd."*

Når meninger forgrener sig og ord mødes til at belyse forskellige praksisformer og livsmåder, vil vi kunne komme på den anden side af fastlåste mønstre og entydige sandheder."

Til yderligere at udbygge det konstruktionistiske perspektiv ses en række ontologiske metaforer, hvor begivenheder, aktiviteter, følelser, ideer osv. ses som entiteter og substanser.

*"Don't get involved in partial problems, but always take a flight to where there is a free view over the whole single great problem."* Wittgenstein 2011

Billedet i metaforen er at tage et fly til et frit udsyn, så man kan se helheden. Den mentale rejse lægges over i substansen et *fly* og skaber en forestilling om lethed og evnen til at flytte sig ind i et nyt landskab. For at udvide ens forståelse for det multiverse perspektiv ses ofte i ledelseslitteraturen ontologiske metaforer som:

*\*at tage billeder af virkeligheden med sit perspektiv* (Haslebo 2005)

*\*den eksplorative organisationsændring* (Borum 2003)

*\*det åbne perspektiv er som en opdagelsesrejse* (Mejlby 2003)

Hos Gergen selv (1997) vrimler det med ontologiske metaforer:

\*Den største vold man kunne forøve, ville være at stoppe bevægelsen; at *udslette tvetydigheden*; at *tage legen ud af begivenheder*....(s. 121)

\*I denne forstand fungerer det psykiske sprog i højere grad som et *smil*, en *panderynken* eller *kærtegn* end som et spejl for det indre; *det ligner mere et fast håndgreb mellem artister i en trapez* end et kort over indre tilstande (s.152)

Konstruktionisten er optaget af sprog i handlinger (at *tage billeder med blikket*, at *opdage nye tanker*, at *lade meninger forgrene sig*, at *gribe fat i noget og slippe igen* osv.). Den konstruktionistiske proces, hvor grænser krydses, meninger brydes, sproghandlinger kommer til møde - byder op til *en pragmatisk dans*, hvor deltagerne sammen gør det, der virker i konteksten.

*Ledelse i relationer* indebærer en mental flytning fra individet i fokus til fællesskabets muligheder og dermed den samskabende proces. Der skal arbejdes med respekt for flerstemmigheden, undersøgelsen af den skæve idé, de gode historier fra fortiden, et ressourceorienteret menneskesyn, den metaforiske tilgang og narrativernes farvning af begivenheder i den organisatoriske kontekst. *Relationel ledelse* er en meget kompleks ledelsesform, som kræver et nyt ledelsessprog og indebærer derfor en overskridelse i forhold til det udbredte individualistiske sprog. Der er for alle deltagere tale om et markant paradigmeskifte, som kan tackles gennem bl.a. udvikling af alternative ledelsesgenrer som fx ledelsespoesi og ledelsesmetaforik.

Konstruktionismen er på samme tid fortællingen om, at der udvikles positive forestillingsmønstre i lokale kontekster, men også at visse fortolkningsmønstre i fællesskaber kan danne fordomsfyldte mentale enklaver af traditioner, som har en fremmedgørende effekt i forhold til alt det, der kunne være udenom. Mange af de udbredte fortællinger gør os blinde over for alternativer og skærmer os, så vi kan bevare rutinerne. Konstruktionisten vil have skabt refleksion over de udbredte fortællinger, er optaget af at foretage et metafor- og myteftersyn og at skabe alternative praksisformer. En konstruktionist vil ikke nøjes med snak og tom tale, men vil se handlinger, der flytter noget i den lokale kontekst. Virkeligheden er noget man frembringer i samskabende sproglige processer, og det er de sproglige handlinger, der tæller. Det er en afgørende indsigt i det multiverse lederskab, at metaforen er en måde at forme verden på, og at det vi former herefter bliver det, vi formes af.

## Resumé

### Livet under en paraply af små sandheder

Der er en stor forskel på at vide, at sproget består af analogier, sproglomster og symboler og så dette, at alt, hvad vi udtrykker, er metaforisk betinget, og at denne myriade af metaforer former vores verden i en given kultur.

Problemet er, at vi ofte tror så meget på den konventionelle metaforik, at vi ikke skænker det en tanke at bryde ud af den. Den konstruktionistiske metafor hjælper os til at se sprækkerne i de mønstre og paradigmer, vi er omgivet af. Det opleves som at se, at man ser. Konstruktionismens orienteringsmetafor (Lakoff 2002 og Gergen 1997) er *"imellem"* dvs. *"relationer"*, og den sociale konstruktionisme fører kilden til menneskelige handlinger tilbage til relationer og den egentlige forståelse af *"individuel funktion"* tilbage til



### *udvekslinger i fællesskabet.*

Det er i konstruktionistisk forståelse forholdet, der bestemmer indholdet. Alt hvad findes er lokale og kontekstbundne konstruktioner. Det er fællesskabets sociale konstruktioner, der bestemmer den organisatoriske virkelighed, vi går rundt i. Den multiverse paraply strukturerer beslægtede forestillinger som *polyfoni* (der er mange stemmer i en kultur) og *polycentrisme* (der er mange centre i en organisation) (Qvortrup 2001).

Til at underbygge ovenstående variation af den multiverse paraply anvendes ofte i konstruktionismen den strukturelle metafor: *sprogets grænse er grænsen for min verden* (Witgenstein).

Dette, at udsynet er bestemt fra betragterens ståsted, udmøntes yderligere i det centrale begreb i konstruktionismen: *positionering*. Begrebet *eksternalisering* er en strukturel metafor for, at man som fortæller *kan yderliggøre noget* ved at navngive det.

*Eksternalisering* som strukturel metafor fremmer en mangfoldighed af perspektiver i en given kommunikation. På samme måde kan et narrativt myteeftersyn være et konstruktivt udgangspunkt for at udkonkurrere udbredte hæmmende hverdagsforklaringer og komme nye steder hen.

Vi skal huske på, at de stærke tynde dominante fortællinger kan udvikle sig til negative profetier og destruktive myter, hvis vi ikke tager fat i dem. Et myteeftersyn kan facettere de tynde fortællinger og gøre dem tykke.

I myten om den 5. provins fortælles det, at 4 irske klaner, der kæmpede mod hinanden ubønhørligt, mødtes en gang om året i den 5. provins, hvor de nedlagde deres våben udenfor og gik ind i en undersøgende samtale om deres motiver til at slå. Den 5. provins er en basal forestilling og metafor *for ord, der krydser grænser* frem mod en bedre verdensorden.

Til yderligere at udbygge det konstruktionistiske perspektiv ses en række ontologiske metaforer, hvor begivenheder, aktiviteter, følelser, ideer osv. ses som entiteter og substanser:

*\*den eksplorative organisationsændring (Borum 2003)*

*\*det åbne perspektiv er som en opdagelsesrejse (Mejlby 2003)*

*Relationel ledelse* er en meget kompleks ledelsesform, som kræver et nyt ledelsessprog og indebærer derfor en overskridelse i forhold til det udbredte individualistiske sprog.

Konstruktionismen er på samme tid fortællingen om, at der udvikles positive forestillingsmønstre i lokale kontekster, men også at visse fortolkningsmønstre i fællesskaber kan danne fordomsfyldte mentale enklaver af traditioner, som har en fremmedgørende effekt i forhold til alt det, der kunne være udenom.

Virkeligheden er noget vi frembringer i samskabende sproglige processer, og det er de sproglige handlinger, der tæller. De begreber, vi bruger, afstikker horisonten for det, vi får øje på. Havde vi andre begreber og metaforer til disposition, ville vi se andre landskaber for os.

## **Opgave 7**

Myteeftersyn

Hvilken udbredt myte findes der i din organisation?

Prøv detaljeret at fremlægge din fortælling for en anden.

Hvor er myten kommet fra?  
 Hvem viderefører myten?  
 Hvem har fordel af myten?  
 Hvem er den en ulempe for?  
 Hvordan er du selv en del af myten?  
 Hvordan kan den udkonkurreres?  
 Hvornår går du i gang med at udkonkurrere den?  
 Hvis du ikke går i gang, hvad gør du så med myten?  
 Hvad er din foretrukne modmyte?  
 Hvordan iscenesætter du den?

Feedback på øvelsen: Hvad betyder dette myteeftersyn for dine fremtidige handlinger?

## At flække verden

*"Ledelse i en verden beriget af uklarhed"* James March 2008

Postmodernistisk ledelse er ikke en ledelse, som ligger efter modernismen men som videreudvikler denne. Modernismen var i 1950'erne i europæisk litteratur fyldt med særlige fortællere, som søgte efter en mening på nihilismens og eksistentialismens grundlag. Nietzsches pointe er, at der ingen kendsgerninger findes (Stormhøj 2006). Der gives kun forskellige fortolkninger. Virkeligheden er altid underlagt historicitet og enhver erkendelse er situeret og konstitueret. Sisyfosmyten er en græsk myte, som fortæller om Sisyfos, der af guderne var dømt til at trille en ny sten op af bjerget hver dag. Den modernistiske helt skaber selv en mening ud af meningsløsheden og accepterer, at vi aldrig helt tilforladeligt vil føle os hjemme i den tydede verden. Virkeligheden er altid set igennem et temperament. Postmodernisme er en fortsat udvikling af nihilismens anti-realisme og anti-fundamentalisme og en kredsen om de multiverser, der opstår, når alt, hvad der siges, udtrykker lokale fortolkninger af virkeligheden (Stormhøj 2006). Skematisk kan dette se sådan ud:

Perspektiv	Orienteringsmetaforer	Billede af org. som...	Billede af lederen som...
Postmodernisme	op og ned	En organisation udgør en collage af ulige bidder	En reflektiv iagttagere
Poststrukturalisme	i spil	Fragmentering	Diskursanalytiker
Hyperkompleksitet		Multikodificering	Dekonstruktør
Emergens og kontingens		Multiperspektivisme	Lederen deltager i lokale samtaler
Dekonstruktion		Polycentrisme	Projektleder der

		Polyfoni	kan absorbere usikkerhed
--	--	----------	--------------------------

Figur 4

De postmodernistiske metaforer for denne mangfoldighed kan eksempelvis se sådan ud i organisationen:

\*den *polycentriske* organisation (Qvortrup 2001)

\*en *collage* af forståelser i personalegruppen

\*det *flerstemmige* ord og

\*den *flerstemmige* organisation

\*forestillingen om universalisme er afløst af *multiverser* (Haslebo 2005)

\**fusionen var et kor af polyvokalitet og disharmoni*

Som det ses i ovenstående er den abstrakte ræsonnering en billedbaseret ræsonnering under en metaforisk overføring mellem et kildeområde og et målområde fx overføres *polyvokalitet* til området *fusion*. På denne måde er der noget erkendelsesmæssigt dybt over metaforikken. Den rummer et selvstændigt symbolsk domæne i kraft af sammensmeltningen mellem to forskelligartede områder. Når sådanne metaforiske billeder vinder indpas i en virksomhedskultur, optræder de som grænser for vores horisonter. Som ledere skal vi være opmærksomme på, at metaforen både er en positiv mulighed for at få øje på et område af det organisatoriske liv, men også et stærkt begrænset perspektiv på samme. Målet er derfor at anvende forskellige metaforer og forestillingsmønstre, således at multiverserne toner frem på handlingens og refleksionens arena.

Orienteringsmetaforikken i postmodernismen er "*op og ned*", "*i spil*". Det postmoderne organisationsmenneske vender "*op og ned*" på alle gældende regler, er *uden* fundament og kobler sig *fra* (*dekonstruerer*) alle typer af antagelser. Der er *jordskælv* og *tsunami* (Jægerum 2012) i alle teorierne. De kendte forestillingsmønstre sættes *i spil* på nye måder.

Hatch 2006 s.62 beskriver, hvordan vi kan forberede os på en postmoderne fremtid:

*"For det første må man lære sig ikke at tage noget for givet. Alt som påstås som sandt, skal dekonstrueres med det formål at finde ud af hvilke opfattelser, som tilgodeses af en bestemt måde at se eller at fremsætte påstande om virkeligheden på. Dekonstruktion er enkelt udtrykt en metode, som går ud på at reducere et argument til dets grundlæggende antagelser, afvise antagelser ved at hævde deres negation, og undersøge hvilke følger det får for det oprindelige argument."*

Mennesket *uden* fast grund under fødderne og kontinuerligt i færd med *frakoblinger* bevæger sig rundt i emergente systemer, som er uforudsigelige og iterative. Rationalitet er en myte, som skal dekonstrueres og da lederen eller andre ikke kan overskue virkeligheden, må man skabe den selv for i næste øjeblik at dekonstruere den. Alt kan altid anskues på en anden måde. Enhver konstruktion er opløst i samme sekund den er skabt!

Den sproglige vending i det organisatoriske arbejde drejer sig om at "se" de sproglige briller, som vi sætter for øjnene i mødet med hverdagslivet. Selviagttagelsen får en ekstra refleksiv dimension, når vi ikke nøjes med at tænke over, at vi selv ser noget fra en given position, men også tænker over med hvilke sproglige filtre og konventioner, vi kigger ud fra. Lederen må være en metaforisk konstruktør og kunne håndtere det symbolske domæne refleksivt og kunne klare at træffe usikre beslutninger på et usikkert grundlag. Man må vide noget om begge forskelligartede områder i en metafor for, at man kan fange sammensletningen og betydningen heraf. Metaforen er netop ikke en sammenligning men en billedlig sammensmeltning mellem to planer. I postmodernismen er den strukturelle metafor *collagen*. Med *collage af forståelser* ser vi et *flimmer* af forskellige billeder sat sammen og oplever at *forståelser er stumper af indtryk* inden for en komposition. Billederne bag ordet *collage* overføres til *fragmenterede forståelser* og et nyt symbolsk domæne opstår. Den samme mekanisme for overføring af mentale billeder er på spil i begrebet *den polycentriske organisation*. Når *polycentrismen* billedligt strukturelt fortæller om de mange centre, skabes der en levende forestilling af disse *mangfoldige betydningspunkter* i en organisation. Og med en abstrakt ræsonnering mellem beslægtede forestillinger og ontologiske metaforer som *multiverser*, *polyvokalitet* og *polyfonier* ændres den ledelsesmæssige udfordring på en helt ny måde. Ledelse er med disse *poly- og multi-billeder* transformeret til postmoderne ledelse, hvor ledelsens opgave er at udforske meninger i kontekster og refleksivt at koordinere handlinger i en flimrende virkelighed med et utal af konkurrerende stemmer. Eksempler på ontologisk metaforik hvor postmodernistiske begreber får substans:

\**polyfonien hænger* i vores kultur og er svær at gennemskue

\**polyvokalitet* opleves i fusionen som *en rungende misklang*

\**dekonstruktionen lugede ud i magtens ukrudt*

\**fragmenteringen sætter grænsen for klarheden i krydspreset*

\**løse koblede systemer* i en verden af ufuldkommenhed (Christensen 2005)

Det postmoderne projekt er en skærpelse af iagttagelsesevnen, hvor såvel den refleksive selviagttagelse som fremmediagttagelsen uophørligt konstruerer og dekonstruerer meningsskabelsen. Virkeligheden kommer ikke til os, åbenbares ikke for os, men må iagttages ud fra et bestemt perspektiv og dette valg er altid kontingent (kunne være anderledes).

Kontingensen fikseres som beslutninger for at kompleksitetshåndtere usikkerheden, men vores antagelser, forforståelser og perspektiver må være omverdensfølsomme over for overraskelser og nye blikke. En leder skal være opmærksom på, at alt, hvad der bliver sagt, bliver sagt af en iagttager. Iagttagelsen kan se med en forskel, men hvad den ikke kan se er, hvad den har fravalgt at lægge mærke til. Realitetskontakten har derfor ingen essenskarakter og vil aldrig kunne bygge på en universel sandhed. Der er *tsunami* over organisationens liv og man ved aldrig, hvornår den næste bølge vælter ind over os og dekonstruerer det bestående (Jægerum 2012).

Poststrukturalismen er en orientering mod de *betydningskæder*, som kombinationer af tegn giver; en optagethed af, hvad der gennem tiderne er blevet ekskluderet og inkluderet i sproget. Da der ikke gives en sikker referent for betydningsdannelser, må disse opspores i de diskursive analyser (Esmark 2005) og en refleksiv opmærksomhed på koblingen

mellem magt og viden. Mennesket har altid noget for med deres videnspåstande og de forskellige magtformer spiller derfor ind i virkelighedsdannelsen. Enhver iagttagelse er en enhed af selvreference og fremmedreference. Når vi anskuer et fænomen, ser vi på os selv (selvreferencen) i kombination med blikket på omverden (fremmedreferencen).

Organisationer er beslutningsenheder, som fikserer kontingenser i opgaveløsningerne og organisationers medlemmer konstitueres af de underliggende diskurser samtidig med, at de konstruerer virkeligheden i sociale kontekster. Vi er omvarende konstruktører i en virkelighed, der allerede er konstrueret.

Det poststrukturalistiske perspektiv er, at al viden er social, og hvad der vinder accept som gyldig viden, er udtryk for den intime forbundethed, der er mellem magt og viden (Stormhøj 2006). Foucault taler metaforisk om en *erkendelseshorizont*, og at denne sætter grænsen for vores viden. Horisonten er diskursiveret og for en leder, der læser ledelsesteorier, er det vigtigt at være opmærksom på, at alle forståelsesmønstre og sprogspil er kulturelt indlejrede og derfor altid bør udforskes for at finde ud af, hvem de skader, og hvem de gavner. Der er fri *nedskydning* af alle de betydningsbærende metaforer og *fri dekoblingsret i den flydende organisation*. For en postmodernist og poststrukturalist er intet *helligt*.

Virkeligheden er profan, sekulariseret og fragmenteret. Som sultne parasitter suger vi til os af nye ideer eller gamle travere men altid på ryggen af det, som har været Vi er alle *refleksive spioner* i egne rækker og aldrig helt tilstede i den tydede verden.. Wittgenstein siger om dette:

*"Hvad nemlig solipsismen mener, er ganske rigtigt, kun lader den sig ikke sige, men det viser sig. At verden er min verden, det viser sig deri, at sprogets grænser (sproget som kun jeg forstår) betyder grænserne for min verden. Subjektet hører ikke til verden, men det er en grænse for verden."* (Seeberg 1959 om Wittgenstein)

Virkeligheden viser sig for os, men vi har kun adgang til den med vores egne briller. Sproget ses som et spil, der er viklet ind i hinanden, og i det metaforiske lederskab må man arbejde med at gennemskue, hvordan trådene er spundet sammen. Målet er at kunne håndtere sproget følsomt og flytte opmærksomheden fra et aspekt til et andet, fra en metafor til en anden.

Metaforerne optræder på alle niveauer på såvel mikro-, meso-, som makroniveauer i organisationen og bør derfor undersøges refleksivt for deres såvel muliggørende som begrænsende kraft (Morgan 2004).

*"Subjektet er en historisk størrelse og subjektivering finder løbende sted gennem en disciplinering af kroppen, der formateres i forhold til tilgængelige diskursive identiteter."* (Stormhøj 2006). Vi disciplineres af de regimer vi er bosat i; men vi opdager det ikke. Den postmodernistiske leder må kritisk og refleksivt undersøge den kultur og den totalitet, som han/hun selv er leder af, og den problematiske baggrund for dette er det selvsamme sprog, som er farvet af den relationelle magt, som er installeret i det. Tegnenes kontinuerlige afsløring er ikke en film for børn. Metaforkombinationerne af *op og ned, collage og dekonstruktion, sprogspil* hører til organisationsteoriens *gysergenrer* og for voldsomme afsløringer af magtmisbrug og magtintentioner kan koste livet, som det skete for Sokrates, da han ville forløse mennesket fra dets *skyggeliv i hulen*. Der skal mod til at tale kulturens riter og myter midt imod og til at turde eksekvere licens til kritik i en given organisation.

Diskursanalyser er et udtryk for en reflektiv praksis, når der skal bores i identiteter og den professionelle lederpraksis. Hvordan er vi i en given organisation kommet frem til at tale om det, vi finder vigtigst? Hvordan taler vi om det? Hvorfor er det lige blevet denne bestemte måde, vi forstår verden på? Hvad er blevet udelukket undervejs? Hvem har været involveret i det? (Jørgensen 2006).

Man er ikke i tvivl om det kritiske perspektiv og den afslørende hensigt bag en diskursanalyse. Den, der behersker diskursen, har også magten over det, der kan tales om og hvilke spørgsmål, der kan stilles. I et poststrukturalistisk perspektiv kan alt anskues som tekster, og jagten går ud på at finde frem til tegnenes betydning inden for en bestemt orden. I det metaforiske lederskab skal man være skarp til at se, om der er *tegn* i interaktionen og kommunikationen, som virker lidt skæve, kriseagtige eller udtrykker redundans. Den reflektive leder er opmærksom på at en diskursanalyse kan føre til nye forklaringer. Den sociologiske fantasi skal sættes i spil og evnen til at se sammenhænge mellem dele og helheder kommer på prøve (metonymisk refleksion). Diskursanalysen skal demonstrere gennemsigtighed, så det er tydeligt, hvilke tekstuddrag, der inddrages i de opstillede iagttagelser som belæg for, hvordan den diskursive praksis skaber konstruktioner i en given kontekst. Opdagelsen af betydningskæder kan bruges strategisk af lederen i det organisatoriske krydspres mellem de politiske logikker, de rationelle logikker og de sociale logikker. Diskurserne afslører de udbredte metaforer i disse logikker og kan også pege på de metaforer, der ikke inkluderes i de konventionelle tanke- og praksisformer. Der kan vendes op og ned på alt, og da der ikke er nogen essens bliver dekonstruktionen en åben vej til nye erkendelser. Alt bevæger sig som en troldhassel, der vokser og drejer sig uafbrudt uforudsigeligt i nye retninger, i nye iterative og spiralære formationer.

## Resumé

### At flække verden

Vi lever i en postmoderne verden, som er flækket igennem en sproglig vending. Sproget vender sig diskursivt mod sig selv og pulveriserer alle fastlåste forståelsesformer. Alt kan altid anskues anderledes. Nietzsches pointe er, at der ingen kendsgerninger findes (Stormhøj 2006). Der gives kun forskellige fortolkninger. Virkeligheden er altid underlagt historicitet og enhver erkendelse er situeret og konstitueret. Postmodernisme er en fortsat udvikling af nihilismens anti-realisme og anti-fundamentalisme og en kredsen om de multiverser, der opstår, når alt, hvad der siges, udtrykker lokale fortolkninger af virkeligheden (Stormhøj 2006).

De postmodernistiske metaforer for denne mangfoldighed kan eksempelvis se sådan ud i organisationen:

\*den *polycentriske* organisation (Qvortrup 2001)

\*en *collage* af forståelser i personalegruppen

\*det *flerstemmige* ord i organisationen

Som det ses i ovenstående er den abstrakte ræsonnering en billedbaseret ræsonnering under en metaforisk overføring mellem et kildeområde og et målområde fx overføres kilden *flerstemmighed* til det organisatoriske liv.

Orienteringsmetaforikken i postmodernismen er "*op og ned*", "*i spil*". Det postmoderne organisationsmenneske vender "*op og ned*" på alle gældende regler, er *uden* fundament og kobler sig *fra* (*dekonstruerer*) alle typer af antagelser. Der er *jordskælv* og *tsunami* i

alle teorierne. De kendte forestillingsmønstre sættes *i spil* på nye måder. Entiteter og udbredte opfattelsesmåder knuses mod den mentale klippevæg. Der er fiscal cliff overalt og alle kigger vi måbende ned i afgrundens dampende monster.

Hatch 2006 s.62 beskriver, hvordan vi kan forberede os på en postmoderne fremtid ved at *reducere et argument til dets grundlæggende antagelser, afvise antagelser ved at hævde deres negation, og undersøge, hvilke følger det får for det oprindelige argument.*

Mennesket er *uden* fast grund under fødderne og kontinuerligt i færd med *frakoblinger*. Rationalitet er en myte, som skal dekonstrueres, og da lederen eller andre ikke kan overskue virkeligheden, må man skabe den selv for i næste øjeblik at dekonstruere den. Alt kan altid anskues på en anden måde.

\**polyfonien hænger* i vores kultur og er svær at gennemskue  
\**polyvokalitet* opleves i fusionen som *en rungende misklang*  
\**dekonstruktionen lugede ud i magtens ukrudt*

Ledelse er med disse *poly- og multibilleder* transformeret til postmoderne ledelse, hvor ledelsens opgave er at udforske meninger i kontekster og reflektivt at koordinere handlinger i en flimrende virkelighed med et utal af konkurrerende stemmer.

Virkeligheden kommer ikke til os, åbenbares ikke for os, men må iagttages ud fra et bestemt perspektiv og dette valg er altid kontingent (kunne være anderledes).

Poststrukturalismen er en orientering mod de *betydningskæder*, som kombinationer af tegn giver; en optagethed af, hvad der gennem tiderne er blevet ekskluderet og inkluderet i sproget. Foucault taler metaforisk om en *erkendelseshorisont*, og at denne sætter grænsen for vores viden. For en postmodernist og poststrukturalist er intet *helligt*. Vi er alle *refleksive spioner* i egne rækker og aldrig helt tilstede i den tydede verden. Sproget ses som et spil, der er viklet ind i hinanden, og i det metaforiske lederskab må vi arbejde med at gennemskue, hvordan trådene er spundet sammen. Der skal mod til at modsætte sig kulturens riter og myter og til at turde eksekvere licens til kritik i en given organisation.

Diskursanalyser er et udtryk for en refleksiv praksis, når der skal bores i identiteter og den professionelle lederpraksis. Man er ikke i tvivl om det kritiske perspektiv og den afslørende hensigt bag en diskursanalyse. Diskurserne afslører de udbredte metaforer i disse logikker og kan også pege på de metaforer, der ikke inkluderes i de konventionelle tanke- og praksisformer.

## Opgave 8

Diskursanalyse med fokusperson og aktiv lytter.  
Find sammen med aktiv lytter, som du kan lave en diskursanalyse sammen med.

15 min. pr. runde. Herefter skifter I roller.

Fortæl om en vigtig ting, I har gang i lige nu i jeres virksomhed.

Hvordan er I kommet frem til at tale om det, I finder vigtigst?

Hvordan taler I om det?

Hvorfor er det lige blevet denne bestemte måde I forstår verden på?

Hvad er blevet udelukket undervejs?

Hvem har været involveret i det?

5 min.

Feedback på øvelsen: Hvad ville der ske i jeres organisation, hvis det modsatte af det, I har fortalt om, var det vigtigste?

## Den dobbelte hulemetafor

*At beskæftige sig direkte med sprog er det samme som at se en rude i stedet for at se igennem den.*

Johs. V. Jensen

John Dewey skriver (1977) : *"Mennesket er fra fødsel og til død bestandig omgivet af ting og personer som i vid udstrækning er det som det er, på grund af det, der er gjort af og overført fra tidligere menneskelig virksomhed. Heraf ser man, at erfaringer aldrig er noget, man gør i et tomrum. Vi er omgivet af kilder og øser fra disse gennem hele livet."*

Erfaringer er allerede kulturelle, og vi har ikke adgang til virkeligheden uden om det sprog og de relationer, vi er indfældet i. Sprogets praksis og de billedlige tankestrukturer, der er indbygget heri, former den virkelighed, som vi opfatter. Virkeligheden er sociokulturelt betinget, epistemologisk social og dermed fyldt med både muligheder og fejlkilder.

Sproget, traditionen, materialiteten, erfaringen og den personlige indstilling skal derfor efterses med de kritiske briller, der befinder sig i selvsamme diskurs, som man skal have kigget på.

I samarbejdet med ledere møder vi ofte den opfattelse, at der er forskel på den "virkelige virkelighed" og den "uvirkelige virkelighed". Denne skelnen mellem det "reelle" og det "imaginære", denne dualisme mellem det der "er" og det, der ikke "er", mellem det fysiske og det mentale, er en metaforisk prototype i vores kultur som bl.a. peger bagud mod Platons hulemetafor fra ca. 400 f.v.t. I denne grundforestilling er vores liv ét langt selvbedrag, og vi lever uden at komme til at kende os selv. Vi lever i overført betydning på *bunden af en hule* og kigger på en fordrejet virkelighed med ryggen mod hulens åbning. Her har man kun adgang til en falsk gengivelse af fænomenerne, hvor skygger glider forbi på bagvæggen i skæret af den ild, som andre har tændt. Det man ser afhænger af, hvad der holdes op længere fremme i hulen, og som fangerne på bunden ikke kan se direkte (Morgan 2004).

Huleboerne kan ikke selv se, at de er *lænket til* kun at få øje på det, der sker foran dem. De aner ikke, at de er bundet til at leve i dette ubevidste *skyggeliv* og har ingen forestilling om, at de lever et ritualiseret liv i *mytternes jerngreb*. Tingene sker bagom ryggen på dem. De stiller derfor ikke spørgsmål ved riternes magt over deres tanker og adfærd, men lever i en naiv hverdagsforestilling.

I den klassiske metaforik med hulemetaforen ser vi en opfattelse af, at hverdagsmennesket går rundt i doxa (det personlige mørke), og at det er *i lyset af ideernes verden* bag fænomenerne, at den sande viden findes. Denne universelle sandhed kaldes af Platon og Sokrates episteme. Turen op af hulen til indsigt i ideernes



verden er en meget stor udfordring, men den allerstørste og vanskeligste opgave ligger i at bevæge sig fra indsigten og ned i hulen igen. Under denne returnering til mennesker, der lever i fordrejninger, ligger den sande udfordring!

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Billede af org. som...	Billede af lederen som...
<b>Idealisme</b> Klassisk periode  Deocentrisme	<i>deroppe</i>	En forestilling om at besidde den universelle Sandhed Dualismen mellem doxa og episteme Sollignelsen Hulen Kongevejen	Den ophøjede autoritære og karismatiske leder tæt på de høje tinder og Sandheden Protreptiker: vende sig mod det sande Kejserens spejl

Figur 5

I den klassisk-idealistske kulturperiode er antagelsen, at det er muligt at nå en højere form for viden *uden for hulen* (det jordiske) og nå frem til *ideernes verden* og opdage det sande. Orienteringsmetaforen i forhold til kroppen er *deroppe* udmøntet i at komme op af hulen for at se *det sande lys* (episteme). Ud af denne grundmetafor og bevægelsen *op er godt*, vokser der en forestilling om noget ophøjet og guddommeligt (*deocentrisme*). Dette udvikles videre i strukturelle metaforer som *kejserens spejl* og *kongevejen* (Kirkeby 2008) som er billeder på det, lederen skal arbejde med i protreptikken (*kend dig selv*) for at blive en sand og fri leder. Denne klassiske vækkelse rummer bevægelsen fra det jordiske til *transcendensen*. Der er noget sandt på *den anden side*.

Lederen skal gennem den særlige samtalekunst protreptikken gennem *den Anden* nå frem til sig selv og sit *sande jeg*. At opnå denne særlige dybe indsigt i sit eget lederskab og de sande værdier dette bygger på bevirker, at lederen *kan tage det tunge med let sind* i den begivenhed han eller hun befinder sig i. *Det heliotropiske princip* transformeres til en ontologisk metafor og personificeres i Pygmalion-effekten (troen på positive fremtidsbilleder se Dall 2005). Troen på, at alle levende organismer stræber mod det gode liv i lyset ses i Platons *sollignelse* (Nerheim 1986). Solens tiltrækningskraft gør, at vi kan finde frem til sandhed og erkendelse. *Solen* er en metafor for *det gode liv*, den positive energi og det godes ide. Forudsætningen for at erkende, hvad det gode er, er, at vi må vide, hvad der er godt. Platons solmetafor viser os, at der er en større sandhed end *skygebillederne i bunden af hulen*. Det er hensigten med denne filosofiske myte at få mennesket til at indse nødvendigheden af en *opstigning til lyset* og ideernes verden (transcendensen). Det er kun i kraft af kærlighedsgudinden Afrodite, at kunstneren Pygmalion får blæst liv i sin skulptur af en kvinde. Det sande har en guddommelig kraft over mennesket (Dall 2005).

Fordrejningen i hulemetaforen minder om den realistiske position ledere i dag indtager, hvis de tror, at det, de ser, er "virkeligheden". I den naive hverdagsposition, i dette *1.ordens blik* ser de ikke, at det er andre kræfter, kombinationen af magt og viden, der

bestemmer, hvad der skal *lyses på*, hvad der skal tales om, og først og fremmest ser 1.ordensledere ikke, at de er henvist til at opfatte det, de ser, som "virkeligt". Diskursen er det *tågeslør af tegn* og sprog som *indfarver* den realitet, vi alle iagttager. På den måde er vi alle naive hverdagsrealister, uanset hvor refleksive vi går rundt og forestiller os, at vi er.

## Den virkelige virkelighed

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Billede af org. som...	Billede af lederen som...
<b>Realisme</b>  Det moderne gennembrud  Positivism  Naturalisme	derude	En maskine som er udformet og konstrueret af ledelsen for at opnå forhåndsdefinerede mål  Et system der skal kontrolleres objektivt	En ingeniør som designer, bygger og varetager den organisatoriske maskine

Figur 6

Vi deltager alle i en hverdag, hvor vi har en række automatikker uden refleksion. Denne basale selvreference og læring 0 (ikke-læring og non-refleksion) er den almindelige praktiske indstilling, når vi foretager det, som vi plejer i vores umiddelbare realitetskontakt. Realisten går rundt i en *organisatorisk hule* og tror fejlagtigt, at det der kommer frem, er virkeligheden selv. For realisten er der ikke nogen gyldig *lysende* verden *deroppe*. Realistens *derude*, observationerne af den sande virkelighed adskilt fra observatøren, dyrkes med objektive og *jordiske målemetoder*. Realisten kan ikke se, at han ser, men tror at fænomenerne fremtræder som en repræsentation af det *derude*. Denne objektivisering antager, at der er en sandhed i at dele delene op i dele, der så deles op i nye dele ligesom Descartes gjorde (Nerheim 1986).

*Den dobbelte hulemetafor* fortæller, at vi er indespærret i to fængsler: den personlige indstillings begrænsning og den kulturelle begrænsning. Disse to huler: den indre og den ydre kan i konstruktionismen ikke adskilles men må betragtes relationistisk. Det giver ingen mening at tale om "derinde" i subjektet eller "derude" i objektet, når det vi ser, er et udtryk for en mening, der konstrueres i de relationer, vi indgår i. Der findes ingen naturlige dikotomier. Det vi har konstrueret som modsætninger og sedimenteret ontologisk i vores kulturer er vilkårlige fikseringer, der blot tjener hegemoniseringens formål. Definitioner er kontingente og kunne ligeså godt have været anderledes.

Hulemetaforen viser os symbolsk i dag forskellen på fænomenernes fremtrædelse i det sociokulturelle net, vi selv har spundet og den "sande" kundskab, som vi higer efter, men som vi i postmodernismens logik kun kan finde som en lokal gyldig konstruktion. De

universelle sandheder er i hyperkompleksiteten afløst af det, vi pragmatisk i vores hule konstruerer os frem til.

"Virkelighed" i konstruktionistisk forstand er det, vi i en given kontekst er enige om er "virkeligt". Trolde og spøgelse er helt på niveau med en lufthavn og en rose. Konstruktionisten skelner ikke mellem det håndgribelige og det fantastiske, men kigger på om noget giver mening i relationer i en given kontekst. Hulemetaforen om sandt og falsk er i postmodernismen blevet til spørgsmålet om konstruktioner inden for et fællesskab. Der gives ikke et *arkimedisk punkt*, hvorfra verden kan anskues og fanges i sin helhed. Der er ikke et sted uden for hulen, vi kan besøge og finde op eller hen til en sandhed. Kun lokale sproglige konstruktioner og diskurser afgør, hvad vi får øje på. Det sande er sat i parentes og ses som en kontekstafhængig sandhed og opgaven er at grave i de diskurser, der former os i *de organisatoriske huler* (Esmark 2005) vi færdes i. Op af hulen til en universel lysende sandhed kommer vi ikke. Universet er i konstruktionismen blevet transformeret til et multivers med mange meningsfyldte små sandheder, der peger det vigtige ud for beskueren i de relationer denne indgår i.

*Hulen er det dunkle og kunstige liv* ses som en strukturel metafor, der eksempelvis skaber følgende afledte vendinger i vores sprog:

Alle går vi rundt og *fordrejer* billedet af det, vi ser

Hvad mon der gemmer sig i *væggene*?

Organisationen er et *isbjerg* – det vigtigste er *det usynlige*

Vi kommer ikke ud af vort *indre hus*

Vi tror, at det *vi ser*, er virkeligheden. Vi opdager ikke, at vi er *fanget i et net*, vi selv har spundet.

Vi er *vores position* og opdager ikke, at vi kan skifte perspektivet.

Verden er beriget af *uklarhed*

Vore tanker er *som blade på en flod*. Vi ser ikke floden

Vi bliver *aldrig tilforladeligt* hjemme i den tydede verden

Vi kan *ikke beskrive totaliteten*, da vi selv er en del af den

Den afgrund, der skiller os fra at kunne *fange virkeligheden*, er forbundet med vores evne til at se *sprogets horisont*. Kan vi ikke få øje på sproget selv og på de metaforiske bånd i dette, kan vi ikke se bagom fænomenerne. Pinocchio i organisationen er bundet af usynlige diskursive bånd. I konstruktionismen er ontologien stum. Der er ikke ontologisk status til hverken det *"derude"* eller det *"derinde"*. Det, der findes er derimod en ontologisk metaforik, hvor ideer og fysiske genstande får substans gennem brug i sproget. Dette perspektiv åbner til en ubegrænset verden af muligheder, men kan også føre til et egocentrisk og selvkredsende tankespind, hvor vi låses fast af *de vægge, vi har i huset*: Vores *husblindhed* ses i dette citat hos Løgstrup:

*"I huset er alle gardiner nedrullede. Og i dette vort eget hus med nedrullede gardiner og lukkede døre, der er der også som i ethvert hus forskellige værelser til forskellig brug. Og går vi rundt i værelserne, fra hovmodets værelse ind i bekvemmelighedens magelige stue – videre gennem fornærmethedens kammer, kommer vi ind i selvtilfredshedens stue. Frem og tilbage gennem mange andre værelser. I det hus kan der nemlig være mange værelser,*

*de er alle små og snævre. Og alle væggene er af spejl, hvori vi stadig ser os selv, i det ene værelse som hovmodig, i det næste som magelig, i det næste som fornærmet, og så som selvglad. I vort eget tillukkede hus søger vi at glemme, at vort liv består i det at modtage... Vi slipper jo ikke ud af vort eget hus.” (Løgstrup 1995)*

I det refleksive arbejde med ledelsesteorier i forhold til konkrete organisatoriske kontekster, er det en forstyrrende oplevelse for mange at opdage, at det ikke er problemerne, der er problemet, men måden vi definerer dem på. Vi kaster os over de nye problemer med gamle tanker, som går vi rundt i et velkendt hus og repeterer vores favoritmønstre. Assimilativ adfærd dækker over det forhold, at vi behandler det nye, som var det allerede kendt stof.

Ovenstående metafor om hulelivets begrænsede udsyn videreudvikles også, som vi har set i de positivistisk orienterede ledelsesteorier. Positivismens metafor er jo, at verden er der *derude* og kan beskrives præcist og uafhængigt af forskeren ved hjælp af kontrollerede målinger. Positivisme betyder *det positive* dvs. det, der *viser sig*; det, der eksponeres og antagelsen er, at det kan lade sig gøre at se neutralt på virkeligheden ved at dele delen op i dele.

Positivismen antager, at man kan bygge et laboratorium uden for *”hulen”*, hvor man uafhængigt af det, man observerer, kan beskrive fænomenerne i et naturvidenskabeligt lys. Den metaforiske prototype, at *”verden er derude”*, og at iagttageren kan se den neutralt, elaboreres til objektivitet dvs. upartiskhed og fordomsfri analyse. En underbyggende metafor for denne tilgang mødes i den kendte metafor *det arkimediske punkt*: stedet hvorfra verden eller dele af den kan betragtes fuldstændigt objektivt, dvs. uden ringeste subjektiv interesse.

Eksempler på den strukturelle realisme-metafor *vi kontrollerer det derude*:

Vi skal *have styr* på virkeligheden

Vi hyrer en konsulent til at *se på organisationen udefra*

Her hos os får du en *sikker rådgivning*

Al tvivl blev mejet i jorden af de *stærke argumenter* fra ledelsen

Den lineære model fremmer *overskueligheden*

Vi må have fakta på bordet og *se realistisk på sagen*

Vi søger til vi har *hele sandheden*

Bestyrelsen mente at *vejen var klar*

Hvis vi bare kunne *putte det i kasser* kunne jeg forstå det

I det positivistiske paradigme ovenfor ses det tydeligt, at der opereres med en ontologisk substansposition, en konkret opfattelse af noget værende, noget faktisk. Når først disse metaforiske prototyper har lagt sig tilrette i sprogets værktøjskasse, bliver de trukket frem ikke bare, når *retten er sat, forskningen beviser, arbejdet kalder, ekspertisen har talt ol.* men også i den almindelige dagligdag, hvor vi bl.a. finder det praktisk at køre i den *”rigtige”* side af vejen. At den *”rigtige side”* kan være den *”forkerte”* i et andet land, tænker vi normalt ikke over. Når denne verden er reificeret i love, paragraffer, regler, adfærdsmønstre, trosretninger, kontrolforanstaltninger osv., tror vi naivt, at der er tale om

universelle objektive manifestationer og ikke om en socialt konstrueret temporær virkelighed, der blot fremtræder, som om den er objektiv = objektiveret (Berger og Luckmann 1966). Det er den retoriske kraft i formuleringen af det, der findes, som skaber et skær af objektiv virkelighed og en hverdagsrealisme inden for en lokal og organisatorisk kontekst, som vi alle fungerer i som medlemmer af sociale systemer.

Selv en konstruktionist deltager i en hverdag fyldt med forventninger, aftaler, forhåndsindstillinger, fordomme, regler osv., men i modsætning til en naiv hverdagsrealist ved konstruktionisten godt, at den lokale indretning af virkeligheden er vilkårlig og et udtryk for en historicitet. Man kunne kalde konstruktionistens virkelighedsindstilling for en *2.ordens realitetskontakt*, da virkeligheden reflektivt anskues som en relationel pragmatisk konstruktion. Konstruktionismen foregår jo inden for en kultur, som selv fungerer ved hjælp af de beslutninger, som organisationer må træffe for at levere det, der skal leveres. Gennem deltagelse i dagliglivets sprogspil og de sproghandlinger, der udspiller sig i de relationer, vi indgår i, erfarer vi, hvad noget betyder og hvilke meninger, der gælder konkret i situationen.

I 2. ordens realitetskontakten gør konstruktionisten det, der virker i sin udforskende grænsekrydsende position. En iagttagende pragmatiker vil reflektivt gøre det, der er nyttigt i en given kontekst og situeret forholde sig til den komplekse respons, der opstår i forhold til gestus.

2.ordens-pragmatikeren ved, at virkeligheden er multivers og at andre forholdemåder end ens egne foretrukne koncepter, kan være meningssskabende, når man skifter position. Konstruktionisten ved, at en sproghandling indbefatter såvel en metaforisk grundindstilling (kombinationer af metaforikker) som en handlingens konsekvens i den øjeblikkelige begivenhed mellem parterne i en kommunikation. *Al gøren er viden, og al viden er gøren.* (Maturana 1987 s.43). Refleksiv pragmatisme er at gøre det, der virker og holde op med at gøre det, der ikke virker i et givet kulturelt fællesskab. Der er forskel på det, man ønsker sig for sig selv og det ønskværdige i et praksisfællesskab. Superrealisten og konstruktionisten ved, at virkeligheden kan sættes i parentes. *Den, der har fundet sandheden tror ikke, at han tror. Han tror han ved, fordi han ikke ved, at han tror* (Maturana 2011 s.33). Den store Sandhed er afløst af små sandheder som alle er ligeværdige, fordi ingen har patent på *den kontingente virkelighed*.

## Resumé

### Den dobbelte hulemetafor

Vi er alle omgivet af kilder hele livet og øser fra disse fra fødsel til død. Alle erfaringer er kulturelle. Sprogets praksis og de billedlige tankestrukturer, der er indbygget heri, former den virkelighed, som vi opfatter. Virkeligheden er sociokulturelt betinget, epistemologisk social og dermed fyldt med både muligheder og fejlkilder. Denne problematik kendes fra Platons hulemetafor, der er den stærke metaforiske fortælling om et fordrejet liv på bunden af en *hule*. Det, mennesket her ser fra *sin fængslede position på bunden af hulen*, er en *skinvirkelighed*. Opfattelsen hos Platon er, at den sande virkelighed findes uden for hulen. I den klassisk-idealistske kulturperiode er antagelsen, at det er muligt at nå en højere form for viden *uden for hulen* (det jordiske) og nå frem til *ideernes verden* og opdage det sande. Troen på at alle levende organismer stræber mod det gode liv i lyset ses i Platons sollignelse (Nerheim 1986). Solens tiltrækningskraft gør, at man kan finde

frem til sandhed og erkendelse. *Solen* er en metafor for *det gode liv*, den positive energi og det godes ide. *Det heliotropiske princip* transformeres til en ontologisk metafor og personificeres i Pygmalion-effekten (troen på positive fremtidsbilleder se Dall 2005). Man kunne kalde konstruktionistens virkelighedsindstilling for en 2.ordens *realitetskontakt*, da virkeligheden reflektivt anskues som en relationel pragmatisk konstruktion. Al gøren er viden, og al viden er gøren.

*Den dobbelte hulemetafor* fortæller, at vi er indespærret i to fængsler: den personlige indstillings begrænsning og den kulturelle begrænsning. Disse to huler: den indre og den ydre kan i konstruktionismen ikke adskilles men må betragtes relationistisk. "Virkelighed" i konstruktionistisk forstand er det, vi i en given kontekst er enige om er "virkeligt". Trolde og spøgelse er helt på niveau med en lufthavn og en rose. At *hulen er det dunkle og kunstige liv* er en strukturel metafor, som ses i følgende eksempler:

Alle går vi rundt og *fordrejer* billedet af det, vi ser

Hvad mon der gemmer sig i *væggene*?

Organisationen er et *isbjerg* – det vigtigste er *det usynlige*

Vi kommer ikke ud af vort *indre hus*

Den afgrund, der skiller os fra at kunne *fange virkeligheden*, er forbundet med vores evne til at se *sprogets horisont*. Kan vi ikke få øje på sproget selv og på de metaforiske bånd i dette, kan vi ikke se bagom fænomenene. Pinocchio i organisationen er bundet af usynlige diskursive bånd.

Professor Løgstrup omtaler vores *huleblindhed* som dette, at vi vandrer rundt i et indre hus med nedrullede gardiner. Vi kommer ikke ud af huset, men må nøjes med en variation af selvspejlinger afhængig af de værelser vi befinder os i.

Også realisten går rundt i en *organisatorisk hule* og tror fejlagtigt, at det, der kommer frem er virkeligheden selv. For realisten er der ikke nogen gyldig *lysende verden deroppe*.

Realistens *derude*, observationerne af den sande virkelighed adskilt fra observatøren, dyrkes med objektive og *jordiske målemetoder*. Realisten kan ikke se, at han ser, men tror, at fænomenene fremtræder som en repræsentation af det *derude*.

Eksempler på den strukturelle realisme-metafor *vi kontrollerer det derude*:

Vi skal *"have styr"* på virkeligheden

Vi hyrer en konsulent til at *se på organisationen udefra*

Her hos os får du en *sikker rådgivning*

Når denne verden er reificeret i love, paragraffer, regler, adfærdsmønstre, trosretninger, kontrolforanstaltninger osv., tror vi naivt, at der er tale om universelle objektive manifestationer og ikke om en socialt konstrueret temporær virkelighed, der blot fremtræder, som om den er objektiv = objektiveret (Berger og Luckmann 1966).

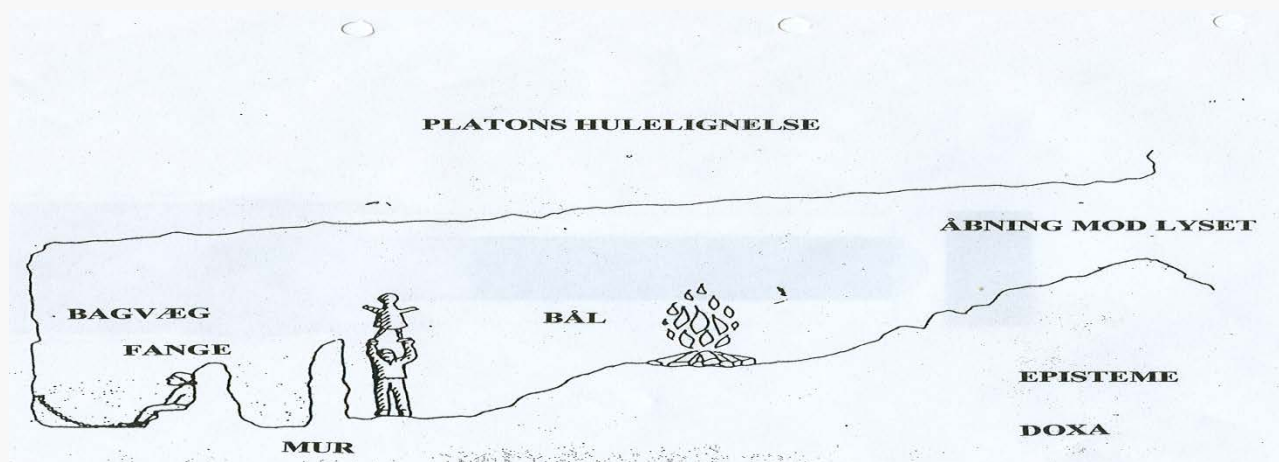
*Den, der har fundet sandheden tror ikke, at han tror. Han tror han ved, fordi han ikke ved, at han tror* (Maturana 2011 s.33). Den store Sandhed er afløst af små sandheder som alle er ligeværdige, fordi ingen har patent på den kontingente virkelighed. Vi befinder os alle i en hule fyldt med en mangfoldighed af stemmer og meninger, og kun beslutninger kan fiksere denne kontingens midlertidigt.

## Opgave 9

Kig grundigt på dette billede af hulemetaforen. Episteme betyder *sandhed*. Doxa betyder

den personlige sandhed.

Konstruer din egen fortælling om den organisatoriske *hule* hos jer. Skriv din fortælling ned og start med: I vores *hule*.....



Fortæl om din organisatoriske *hule* til en aktiv lytter, der stiller lineære og cirkulære spørgsmål til din beretning. Byt herefter roller.

Feedback på øvelsen: Hvad betyder det for jer at få belyst *hulelivet* og opdage, hvad der betinger livet på bunden af den organisation, du er fanget i?

## Op af gryden

*"Hvor alle tænker det samme, tænker ingen ret meget."* Walter Lippmann

I en organisation er der altid noget, man går glip af, noget man ikke ser med de vanebriller, man går rundt med. I vores egocentriske virksomheder spejder vi efter det, vi er konstruerede til at lægge mærke til, og først for sent opdager vi, at noget er galt. Levende væsner er indstillet på at reagere på pludselige forandringer, men langsomme snigende processer lægger ingen mærke til som Peter Senge (1999) har formuleret det metaforisk med lignelsen om *den kogte frø*:

*"Hvis man putter en frø i en gryde med vand og varmer den langsomt op, bliver den siddende til den er kogt. Hvis man derimod putter en frø i noget meget varmt vand, springer den op med det samme."*

Senges pointe er, at vi ikke ser, hvordan de langsomt snigende processer æder sig ind på vores organisatoriske liv, da vi kun er indstillet på at reagere på de pludselige forandringer. Dette svarer til *hulelignelsen*, hvor vi ikke har blik for, at der kan være andre perspektiver på de fænomener, vi omgives af. Vi koges mentalt i slowmotion, uden at vi mærker det. Vi opdager ikke de skjulte underliggende antagelser. Det, der sker i *gryden* eller i *hulen* er, at vi er smittet af forskellige læringshandicaps bl.a. "jeg er min position" dvs. tendensen til at enhver passer sit og ikke interesserer sig for det, der ligger uden for den kendte horisont. Vi sidder fast i hulen og tager ikke ansvar for andet end vores eget lille gebet. De langsigtede, umærkelige men betydningsfulde ting, ser vi ikke. Vi aner ikke om disse

understrømme fører til destruktion eller til overvindelse af problemer. *Frøen bliver kogt* men aner ikke til hvad.

*Op af gryden* er en metafor, som fortæller, at der er *lys forude*, der er en mulighed, hvis du springer op fra konventionslaget og forandrer de grundlæggende antagelser. Metaforen *op er godt* er en orienteringsmetafor, der viser os en prototype for den gode retning i bevægelsen op. Kig op og du vil finde sandheden som i den klassiske periode, men nu med en læringsorientering i bagagen. *Deroppe-metaforen*, som bevægelses- og blikretning mod lyset over os, bliver derved en strukturel metafor, som skaber billedet af noget godt, vi skal søge hen imod jf. det helitropiske princip, hvor vi ligesom planten *stræber mod lyset* dvs., vores forestillinger om fremtiden. Nedenfor har jeg sprogliggjort denne læringsteoretiske prototype i eksempler fra ledelsesarbejdet:

*I lyset deroppe ses sandheden*

Konsulenten forsøger at få spøgelserne *frem i lyset*

Den *lysende sandhed* kom frem på vores medarbejderseminar

Det stod *soleklart*, at vi var nødt til at fusionere

Han vandrede modigt *op ad refleksionstrappen*

Hun nåede et meget *højt niveau* i sin analyse

Det er vigtigt at *gå i metaposition* i forhold til sin egen organisation

At søge dem, der *leder efter sandheden* ikke den, der har fundet den

Det er rart at *opdage* tingenes rette sammenhæng

Virksomhedens *vision* trak dem i den rigtige retning

*Den kogte frø* er en *organisk* metafor, som skaber et billede af et organisationsmedlem, der bør se sandheden i øjnene, før det er for sent. Hos Peter Senge (1999) findes denne sandhed i *systemtænkningen*, hvor målet er at kunne læse helheden og se sin egen andel af denne.

Senge 1999 s.16:

*"Erhvervslivet og andre menneskelige udfoldelser er også systemer. De er også bundet sammen af usynlige mønstre af indbyrdes forbundne handlinger, som ofte er flere år om at udfolde deres indbyrdes indflydelse på hinanden. Da vi selv er en del af dette fletværk, er det dobbelt svært at se ændringer i mønstret. I stedet fokuserer vi ofte på enkeltbilleder af de isolerede dele af systemet og undrer os over, hvorfor vores dybeste problemer aldrig synes at blive løst."*

*Den lærende organisation* er en strukturel metafor for, hvordan

organisationsmedlemmerne lærer sammen at overskride de skjulte mønstre og skabe *metanoia* (nye tankeformer). Vi tror fejlagtigt, at vores tanker er *bladene på floden* og ser ikke, at vi er en del af *en større flodstrøm*. Senges myte om de *6 blinde mænd, der holder ved elefanten* er det organiske billede af de 6 mænds *læringshandicap*: at de kun kan se det, de formår ud fra deres egen position i forhold til elefanten.

Manden, der holder ved snablen, kan se en slange; manden, der holder ved stødtanden kan se et spyd; manden, der holder ved øret, kan se en lampeskærm; manden der holder ved maven kan se en mur; manden, der holder ved benet, kan se en træstamme og



manden, der holder ved halen kan se et tov. De 6 blinde mænd ser kun enkeltdelene og ikke hele elefanten.

Det er individernes *læringshandicaps* og fastlåsthed i *single-loop* (enkeltsløjft læring Morgan 2004), der er forhindringen frem mod systemtænkningen og overskridende læring.

I antropocentrismen er orienteringsmetaforen *derinde*. Mennesker er centrum for udviklingen og holder selv nøglen til at indse denne forvandlingsmulighed (metanoia). De mentale modeller må ændres og ombygges, og vi må lære at beherske koblingen mellem den enkeltes vision, teamets vision og organisationens vision. Vi skal på humanistisk vis indse, at vi er en del af noget større samtidig med, at mennesket er et mål i sig selv. I *dobbelt-loop-læringen* ser vi, at vi opfatter forudindtaget og opdager, at vi kan ændre på rutinerne og forudsætninger for de formodninger, der styrer vores handlinger.

Metaforikken i antropocentrismen vokser videre fra *derinde* til de omfattende strukturelle metaforer som isbjerget hos Schein 1994, hvor billedet er, at der er noget synligt (*artefakterne*) i kulturen, *skueværdierne* (de erklærede værdier) og noget helt afgørende skjult nemlig *de grundlæggende antagelser*. Scheins organiske *dernede*-funktionalisme ses i hans kulturdefinition (Schein 1994 s.20) som centreres om "*et mønster af grundlæggende antagelser som gruppen lærte sig*", for at den kan overleve eksternt og opretholde integrationen internt."

Disse helt grundlæggende antagelser er det, som kulturen skabes ud fra, og fungerer disse ikke i forhold til organisationens opgaveløsning er der tale om *dysfunktionalitet*. *Dernede* i kulturens isbjerg findes det stof og den *mønsterkobling*, som en leder har stor men ikke en alene-indflydelse på. Ledere ses først og fremmest som *kulturskabere*, og har de ikke fundet det underliggende mønster i kulturen, kan de ikke lede den. De strukturelle metaforer i organisk og funktionel organisationsteori skaber billeder som:

\**dysfunktionaliteten* findes *inde* i kulturens dybere lag

\*det er de *grundlæggende antagelser*, der styrer artefakterne og de levede værdier

\*lederen skal først og fremmes være en kender af sin kulturs *dybe mønstre*

Perspektiv	Orienteringsmetaforer	Billede af org. som...	Billede af lederen som...
<b>Antropocentrisme</b> Humanisme	<i>derinde</i>	Organisme Vækstmetafor	Lederen som: designer, steward og læringsleder
Den lærende organisation		Elefanten og de 6 blinde mænd	Lederen som kulturleder
Integrationsperspektivet		Den kogte frø	Lederen som mønsterkender af de grundlæggende antagelser
Hermeneutik		Kernen i organisationen	
Fænomenologi			
Funktionalisme	<i>dernede</i>	Et levende system som udfører de	

		funktioner som er nødvendige for at overleve, særlig tilpasning til fjendtlige omgivelser  Isbjerg	Lederen som udforsker af en livsform med et blik på blikket  Lederen som søgende mod en bedste fortolkning uden fordomme
--	--	--	--

Figur 7

Den ontologiske metaforik i den lærende organisations *organismetænkning* og i *funktionalismen* er *derinde i kernen*. I såvel organisationens dybde som i mennesket antages det, at der er en *substans*, *essens* af det, der er væsentligt. Denne *kerne-entitet* bevirker, at man må rejse *ned i noget*, *ind i noget* for at finde frem til det, der *knager* eller det, der *virker*. Er der *læringshandicaps*, som skyldes de mentale modeller, må de luges ud og flyves væk med et *dobbelt-loop*. Hvis metanoia skal lykkes, må de grundlæggende antagelser og formodninger op til gennemsyn på en *abstraktionsstige*, hvor vi lærer at se de nederste trin og inderste tanker for vores handlinger. Hvis noget nyt skal vokse, må det vandes med indsigt i universelle arketyper (*grænser for vækst og afvejningsløkker* (Senge 1999 s.331) og en undersøgelse af, om vi sidder i varmt vand og bliver kogt langsomt som frøen. Menneskets organisme må vækkes til kritisk eftersyn og fornemmelse for helheden, for at det kan opnå fornyet skaberkraft. Vi skal lære at lære og at *se hele elefanten*.

Tager vi et stik dybere ind bag ved organismemetaforen toner fænomenologien og hermeneutikken frem på ledelsesscenen. Når vi søger ind i en organisme for at finde *essens* må vi stille spørgsmål om epistemologi: hvordan erkendes det, der vides om *kernen*? Det handler om for Husserl (Jacobsen 1999) at se blikket vi ser med (*dobbeltblikket*). Kritisk at undersøge hvad vi ser, og hvordan vi ser. Det subjektive blik kan kun forstås, når det tænkes ind i en given livsform, og det, der særligt har interesse for *fænomenologen*, er at komme så *langt ind* i anskuerens eget blik som muligt ved at bruge parentesreglen (at tilsidesætte sine forhåndsopfattelser), at beskrive uden at forklare, at behandle alle iagttagelser ligeværdigt. Målet er at beskrive den andens perception uden at farve den andens opfattelse.

Hvis vi tænker fænomenologisk er apperceptionen i centrum dvs. ikke alene søgningen mod den primære oplevelse set fra et bestemt subjekt i en given kulturel sammenhæng men også dennes medoplevelse af oplevelsen (apperceptionen). Et blik på blikket og en oplevelse af oplevelsen set fra et givet kulturelt perspektiv fører os på den ledelsesteoretiske rejse videre mod *hermeneutikkens* ideal: den sande fortolkningskunst og *den dobbelte hermeneutik*.

Den strukturelle *dobbeltmetafor*, der jo udspringer af orienteringsmetaforen *derinde* betyder i ledelsesmæssig sammenhæng, at man skal være på vagt overfor både sin egen forforståelse og samtalepartnerens forforståelse (den dobbelte hermeneutik). Hvad ser vi før vi ser? Blot ved synet af den anden ved vi ofte (tror vi), hvad der kommer ud af munden

efterfølgende. Vores fordomme og private erfaringer afstikker rammerne for fortolkningsevnen. Lederens horisont er ikke andet end hvad, der kan ses fra en bestemt synsvinkel; men vi kan *smelte sammen med det*, der kommer os i møde og opleve at en *ny forståelseshorisont* toner frem.

Den strukturelle metafor i hermeneutikken den *hermeneutiske cirkel* muliggør forestillingen en meningsfuld fortolkning af fænomenerne ved, at vi anstrenger os for at finde nøglen til, hvordan *helheden* og *delen* kan læses i samme nu. For at kunne tolke helheden, må vi læse delen. For kompetent at forstå delen, må vi have blik for helheden. Ontologien er, at der findes en "bedste" fortolkning af en tekst på samme måde, som der i fænomenologien er en "bedste" observation af et fænomen nemlig subjektets egen. Hverken ledelsen eller andre i eller uden for organisationen kan undgå den *hermeneutiske cirkel*. Det handler om, at være bevidst om måden, vi skaber virkeligheden på og om ikke at komme ind i den onde hermeneutiske cirkel og dermed en negativ selvopfyldende profeti. Den metaforiske leder må kontinuerligt pudse sine briller og være på vagt over for sin egen tilbøjelighed til at lave høns ud af fjer. De metonymiske konstruktioner ligger hele tiden på lur og laver helheder ud af dele og dele ud af helheder. Vi selekterer, farver og generaliserer i vores fortolkende møde med verden, også selvom vi har blik på blikket, vi ser med.

## Resumé

### Op af gryden

*Den kogte frø* er en *organisk* metafor, som skaber et billede af et organisationsmedlem, der bør se sandheden i øjnene, før det er for sent. Hos Peter Senge (1999) findes denne sandhed i *systemtænkningen*, hvor målet er at kunne læse helheden og se sin egen andel af denne. Hvor alle tænker det samme, tænker ingen ret meget. Isomorfi og konsensus kvæler langsomt læringen i organisationen og Senges pointe er, at vi ikke ser, hvordan de langsomt snigende processer æder sig ind på vores organisatoriske liv, da vi kun er indstillet på at reagere på de pludselige forandringer. Vi koges mentalt i slowmotion, uden at vi mærker det. Vi opdager ikke, at de skjulte underliggende antagelser forhindrer os i at se, hvad vi burde se, før det er for sent. Vi ser ikke det net, vi er del af, men ser kun en maske, hvorfor vores dybeste problemer aldrig synes at blive løst.

*Den lærende organisation* er en strukturel metafor for, hvordan organisationsmedlemmerne lærer sammen at overskride de skjulte mønstre og skabe *metanoia* (nye tankeformer). Vi tror fejlagtigt, at vores tanker er *bladene på floden* og ser ikke, at vi er en del af *en større flodstrøm*. Senges myte om de *6 blinde mænd, der holder ved elefanten*, er det organiske billede af de 6 mænds læringshandicap: at de kun kan se det, de formår ud fra deres egen position i forhold til elefanten. Det er individernes *læringshandicaps* og fastlåsthed i *single-loop* (enkeltsløjket læring Morgan 2004), der er forhindringen frem mod systemtænkningen og overskridende læring. Menneskets organisme må vækkes til dobbeltlæring, kritisk eftersyn og fornemmelse for helheden, for at det kan opnå fornyet skaberkraft. Vi skal lære at lære og at *se hele elefanten*.

Når vi søger ind i en organisme for at finde *essens* må vi stille spørgsmål om epistemologi: hvordan erkendes det, der vides om *kernen*? Det handler om for fænomenologen Husserl (Jacobsen 1999) at se blikket man ser med (*dobbeltblikket*). Kritisk at undersøge hvad man ser, og hvordan man ser. Den strukturelle *dobbeltmetafor*, der jo udspringer af orienteringsmetaforen *derinde* betyder i ledelsesmæssig

sammenhæng at man skal være på vagt overfor både sin egen forforståelse og samtalepartnerens forforståelse (den dobbelte hermeneutik). Hvad ser vi før vi ser? Den *hermeneutiske cirkel* muliggør forestillingen om en meningsfuld fortolkning af fænomenerne ved, at man anstrenger sig for at finde nøglen til, hvordan *helheden* og *delen* kan læses i samme nu. For at kunne tolke helheden, må man læse delen. Det handler om, at være bevidst om måden, vi skaber virkeligheden på og om ikke at komme ind i den onde hermeneutiske cirkel og dermed en negativ selvopfyldende profeti. Den metaforiske leder må kontinuerligt pudse sine briller og være på vagt over for sin egen tilbøjelighed til at *lave høns ud af fjer*.

Hos Schein (1994) er den funktionelle orienteringsmetafor *derkede*. De helt basale grundlæggende antagelser er det, som kulturen skabes ud fra, og *fungerer* disse ikke i forhold til organisationens opgaveløsning, er der tale om *dysfunktionalitet*. *Dernede* i kulturens isbjerg findes det stof og den *mønsterkobling*, som en leder har stor men ikke en alene-indflydelse på. En leder er først og fremmest kulturleder, og kender man ikke til de underliggende mønstre, kan man ikke lede nogen.

### Opgave 10

Kig specielt efter afhængighedssituationer, hvor du har en fornemmelse af, at de rigtige problemer, det, der virkelig er på dagsordenen, aldrig bliver taget ordentlig fat på. Når du er kommet i tanke om en sådan situation, så prøv at identificere elementerne ud fra følgende 6-trinsanalyse:

1.trin

Læg ud med at identificere problemsymptomerne. De er at finde der, hvor det knirker i organisationen. Der hvor tingene trænger til at blive set efter i sømmene.

2.trin

Identificér en eller flere symptumløsninger, som kunne forbedre symptomerne for en tid.

3.trin

Prøv at identificere de mulige negative bivirkninger ved den symptombaserede løsning.

4.trin

Prøv så at identificere en fundamental løsning – en handleplan, der efter din mening ville føre frem til en vedvarende forbedring. Gå efter nældens rod. Foretag de nødvendige valg i situationen.

Fremlæg din analyse for en kollega. Modtag feedback fra denne på dine overvejelser.

5.trin

Justér din handleplan.

6.trin

Prøv løsningsmulighederne af i lille målestok og giv tid til, at de bærer frugt.

Feedback på øvelsen: Hvad har du lært af at undersøge din tendens til problemforskydning?

## Symbolismens rudemodel

*Livet er en spejlsal, hvor den uhyggelige spejlsal ligner selve livet.* Karen Blixen

At undersøge det symbolske sprog i ledelsesteoriene, er som at vandre rundt i en spejlsal og se fænomenerne igennem forskellige ruder.

Vores ubegrænsede muligheder men også vores mentale fangenskab ses i den symbolskfortolkende teori om organisationskultur:

*"Mennesket er et dyr fanget i et net af betydninger, som det selv har spundet. Jeg betragter kulturen som disse net, og analysen af den, er derfor ikke en eksperimentel videnskab, som søger love, men en fortolkende videnskab som søger mening."* (Geertz 1973 s.5)

Symbolismen er kendetegnet af en søgning efter de mangfoldige meninger i de kulturelle lag. Det græske ord symbol betyder oprindeligt, at to ting passer sammen fx passer to dele af et potteskår, der er blevet delt, sammen, og dette brugte man som bevis på, at man havde en aftale. Kunne man fremvise sin halvdel af potteskåret, var det et symbol på kontrakten. I symbolismen lægges en betydning *til* noget (*deri*), og denne orienteringsmetafor skaber en mangfoldighed af tegn og betydninger i en virksomhedskultur.

Perspektiv	Metaforer	Billede af org. som...	Billede af lederen som...
<b>Symbolismen</b>	<i>deri</i>	Et meningsmønster	Et artefakt som gerne vil være et symbol for organisationen
Det senmoderne	Billeder og mangfoldighed i ENHEDEN	skabt og opretholdt af menneskelige tilknytninger	Lederen som symbolanalytiker og symbolmager
Strukturalisme	Virkeligheden består af tegn og tydning	gennem fælles værdier, traditioner og skikke	Lederen som myteskaber
Differentieringsperspektivet	Etos og verdensbillede	Kulturdynamik	Kulturdynamisk ledelse
		Tillægge nogen noget	
		Tillægge noget en betydning	

Figur 8

Alt, hvad der kan tænkes at findes, kan have en symbolsk funktion på individ-, gruppe- eller organisationsniveau. De symbolske reifikation er måder, hvorpå vi kommer til at se, hvad vi er omgivet af, og dermed skaber vi selv de fænomener, vi ønsker at studere. Når vi tilføjer noget en betydning, sætter vi scenen for vores virkelighed og konstruerer på samme tid en begrænsning og en mulighed. De symbolske meningsmønstre fortæller os

som *sociale* konstruktioner, hvad vi skal tro og tænke om verden, og hvordan vi skal agere i den. Vi er fanget i et betydningsnet, symbolske masker, som tillader os at se noget i et bestemt skær.

*"Det symbolske paradigme antager, at mennesket er en aktiv skaber af sin egen virkelighed. Fænomener er ikke fakta, som mennesket blot reagerer på. Fænomener er sociale definitioner, hvor mennesket handler ud fra sin definition af et fænomen. De er resultater af en kollektiv meningsdannelse, hvor de samme handlinger kan tillægges forskellig betydning."* Schultz 2004 s.70

De strukturelle metaforer i det symbolsk-fortolkende perspektiv er:

\*Vellykket lederskab kræver med andre ord en tilpasning til organisationskulturens symbolske *fortolkningsskemaer* (Hatch 2006 s.260)

\*Mulighederne for kulturforandring opstår, når grundantagelserne symbolsk drages i tvivl gennem *tolkningsprocessen* (Hatch 2006 s.396)

\*At arbejde med symboliserings- og *tolkningsprocesser* i åben dialog med de ansatte kan hjælpe både ledere og øvrige personale, når de stilles over for og må mestre nye problemer og muligheder (Hatch 2006 s.397)

\*Med sin *flertydige virkelighedsopfattelse* forlader symbolismen forestillingen om eksistensen af en gennemgribende sandhed i organisationer og åbner op for tilstedeværelsen af mange *små sandheder* inden for den samme organisation. (Schultz 2004 s.72)

I en ledelsesteoretisk sammenhæng er det vigtigt at være opmærksom på, at den organisatoriske virkelighed rummer en mangfoldighed af symbolske konstruktioner. Denne strukturelle metaforik centrerer omkring *tolkningsprocesser, flertydighed, små sandheder* osv. Alle fænomener som fx handlinger, ytringer, begivenheder, fortællinger, gestus og fysiske genstande kan tillægges symbolske egenskaber. Vi kan som aktivt skabende organisationsmedlemmer få alt til at passe med alt.

Hvis en leder ses i teater med en af sine ansatte, har vi straks et symbol på et *nært forhold* mellem de to. Myten er skabt om de to, der metaforisk er *smeltet sammen* og snart hører vi at *"teaterparret"* på metonymisk vis har byttet navn med det, de faktisk hedder.

Betydninger og medbetydninger opstår i ligheder, forskelle og nærheder og tegnet kan besætte alt. Tanken er, at der ikke findes en objektiv genstand eller person eller begivenhed. Der findes kun vores fortolkninger af denne ud fra det, vi vælger at lægge mærke til.

*"Kultur er fabrikationen af meninger på hvis grundlag mennesker fortolker deres erfaringer og guider deres handlinger; den sociale struktur er den form som handlinger tager, det aktuelle eksisterende netværk af sociale relationer."* Geertz 1983 (min oversættelse)

Denne tankegang lægger op til at lederen skal kompetenceudvikle sig som symbolanalytiker og kunne se, at en virksomhedskultur er en særlig måde, hvorpå man i en given kontekst forener udtryk og indhold. Virkeligheden bliver flerdimensional, og da alt kan associeres med alt, findes der ikke objektive fænomener, som lederen kan styre, men et hav af tegn, som skal tolkes og koordineres strategisk. Organisationen bliver en slags

*spejlsal* med forskellige billeder af de fænomener, vi sætter i konstruktionens hænder. Metaforer, myter, symboler og metonymer kobler sig på kryds og tværs i betydningslandskabet. Alle tegn kan understreges og udfoldes med redundans til megafortællinger og makroparadigmer, hvis betydningerne forstærkes i processen fra *fjer til høns*.

Dette integrationsperspektiv mellem de forskellige sproglige virkemidler som metaforik, myter, symbolik og metonymi kan fremstilles i en "rudemodell":

#### RUDEMODELLEN

METAFOREN	MYTEN	SYMBOLET	METONYMI
Kropsmetaforen	Den personlige forvanskning	Det tilfældige, personlige symbol	Den subjektivt oplevede nærhed Del/helhed
Den kulturelle og strukturelle erfaringsmetafor	Den konventionelle hverdagshistorie	Det konventionelle symbol	Den kulturspecifikke navnebytning
Metaforisk ontologi	Mytisk ontologi	Symbolsk ontologi	Metonymisk ontologi

Figur 9

Modellen kan tydeliggøre, hvad man kan se med de 4 retoriske konstruktioner men også hvilke mangfoldige muligheder, der ligger i betydningsdannelsen, når disse kombineres i forskellige forestillingsmønstre.

Lederen skal være en nysgerrig semiotiker, der kan reflektere over tegnenes betydninger og skal være opmærksom på, at mennesket skaber sin egen følelsesbehæftede og billedbaserede virkelighed.

I det symbolsk-fortolkende perspektiv ses dette som mønstre imellem organisationsmedlemmerne:

*"Disse mønstre udvikles og vedligeholdes særligt igennem myter, organisatoriske sagaer og ritualer. Organisationskulturer er organisationsmedlemmernes socialt skabte og meningsfulde virkelighed(er) der sammenfatter organisationens særlige levemåde."*

Schultz 1995 s.73

Der er lagt op til et differentieringsperspektiv, hvor der ikke er konsensus men en mangfoldighed af mønstre og kombinationer af tegn i den hyperkomplekse organisation. Lederen er selv et artefakt og dermed et symbol, en myte, en metafor og et metonym i egen kulturelle spejlsal. Intet artefakt ses objektivt. Symbolismen besætter alt både det synlige og det usynlige.

I symbolismen fortolker man de udbredte hverdagsforklaringer og iværksætter et myteftersyn, der kan afsløre de destruktive hverdagsmyter og konstruere de foretrukne fortællinger. Det opleves af mange organisationsmedlemmer, at der i kulturen er et omfattende mønster af dominante negative fortællinger (hverdagsmyter), som lægger sig

ind i organisationen som *virus på udviklingen*. Skal disse dominante myter aflives, må de udkonkurreres ved at gøre dem *tykke*, og ved at man ser sin egen andel af det, der symbolsk konstrueres som virkeligheden. En udbredt mytedefinition findes hos Christensen: 1984 s.55:

*"En fælles ureflekteret hverdagsforklaring, der tjener som beslutningsnorm – og således legitimerer handlingsvalg og reproducerer det dominerende kulturelle mønster."*

Også her i denne mytegenre ser vi forestillingen om *det dominerende kulturelle mønster*. Myten er det i kulturen, der lægger sig som et legitimt paradigmatiske slør over, hvad vi skal tro, tænke og gøre. De metaforiske myter om *stærke* og *svage* organisationer, opmærksomheden på *stærke* og *svage* symboler på dette (fx bundliniens farve) samt metonymer som *cashcows* og *dogs* er eksempler på retoriske forstærkere på vores meningskonstruktioner.

I det symbolsk fortolkende perspektiv er den ontologiske metafor at *tegnene skaber virkeligheden* og at disse tegns betydning kan overføres til kulturens medlemmer og videreføres fra generation til generation:

\**Tegnene fortæller tydeligt*, at vores leder ikke har kontakt med os

\**Der er tegn i sol og måne* på at recessionen fortsætter

\**Det billede, jeg har af den afdeling taler for sig selv*

\*Hvis du har fået *et vink med en vognstang*, skal du nok til at passe på

\*Nye kolleger *tages ind i varmen* og i en uformel *kantinesnak* får den nye nyttige råd og *vink* om, hvordan man *klarere sig* i organisationen(Christensen 1984 s.57)

Den ontologiske metaforik, hvor tegnet konstrueres på både individniveau, gruppe- og organisationsniveau, skaber en kompleksitet af ringe, der breder sig i vandet. Så snart der kommer et nyt medlem til en organisation kan det være, at en ny kulturfortælling er i gang. Om denne fortælling kommer til at indgå i en positiv eller negativ *spiral*, vil blive afgjort i det symbolske landskab. Der er noget automatisk *lineært* over enhver kultur, fordi vi drifter i *produktionens domæne*. Der er også indimellem opstandsninger, hvor vi i *æstetikens domæne* får snakket om snakken og talt dybt om vores symboler og tolkningsprocesser i et *cirkulært* perspektiv. Af og til kommer vi lidt på afstand af det kendte, og begiver os ud i det *cirkulært refleksive domæne*, hvor vi laver *kvantespring til scenarier* af fremtiden. Men så bliver det jo hverdag igen!

I det følgende sættes de videnskabsteoretiske ledelsesperspektiver ind i *rudemodellen*, så slægtskabet mellem metafor, symbol, myte og metonym tydeliggøres. Rudemodellen er valgt som model-metafor for at fremhæve *den sproglige vending*, hvor sproget som en rude vender sig mod sig selv. Dermed tydeliggøres forskellen på "at se" og "at se at man ser" via sproget. Det, du får øje på, afhænger af *den rude*, du kigger igennem.

#### RUDEMODELLEN som DEOCENTRISME/IDEALISME

METAFOREN	MYTEN	SYBOLET	METONYMI
-----------	-------	---------	----------



Kropsmetaforen deroppe	Den personlige forvanskning Min leder er den klogeste af alle	Det tilfældige, personlige symbol At sidde i en høj stilling	Den subjektivt oplevede nærhed Del/helhed At sidde til bords med magtens repræsentant
Den kulturelle og strukturelle erfaringsmetafor Den karismatiske leder hævet over medarbejderne	Den konventionelle hverdagshistorie Jo højere man kommer des mere overblik	Det konventionelle symbol Ledelse sidder på øverste etage	Den kulturspecifikke navnebytning Lederen var pavestolt
Metaforisk ontologi Epistemer kommer fra et højere sted	Mytisk ontologi De højere magter har svaret på vores problemer	Symbolsk ontologi De hellige haller rummer nøglen til vejen at gå	Metonymisk ontologi Vorherre himself var tilstede under receptionen

Figur 10

I den idealistiske position ses en opadgående blikretning fra kroppen, en søgning mod magtens tinder, himmelstræbende bygninger, høje placeringer og en nærhed til de kendte og magtfulde personer. I det narrative metaforiske lederskab er det i den idealistiske position vigtigt at vise, at man er højt på strå og, at man symbolsk får topløn og bestemmer mest. *Myten hedder: gode mennesker har det godt og fortjener at have det som blommen i et æg.* Der bliver ikke stillet spørgsmål ved det, der kommer fra oven, da det jo kommer det "rigtige sted" fra og altid rummer sandheden på kongevejen.

#### RUDEMODELLEN som REALISME

METAFOREN	MYTEN	SYMBOLET	METONYMI
Kropsmetaforen At granske virkeligheden derude	Den personlige forvanskning At have styr på alt	Det tilfældige, personlige symbol Mit forstørrelsesglas mod verden	Den subjektivt oplevede nærhed Del/helhed På rette tid og sted
Den kulturelle og strukturelle erfaringsmetafor Lederen er kaptajnen, der styrer skuden	Den konventionelle hverdagshistorie Objektivitet er at måle og veje det man undersøger neutralt	Det konventionelle symbol Kvalitetsstempler og evalueringer	Den kulturspecifikke navnebytning Lederen havde vist sig som en kompetent bogholder
Metaforisk ontologi Ledelsen løste hårdknuden derude mellem medarbejderne	Mytisk ontologi Evidensen fortæller os, hvad vi skal gøre	Symbolsk ontologi Certificeringen greb om sig	Metonymisk ontologi Mekanikken holdt øje med alle

--	--	--	--

Figur 11

Realismepositionen ses i rudemodellen som et stærkt objektivitetssøgende narrativ med henblik på at overvåge, kontrollere, finde fejl og styre de ansatte. Lederen opfattes som observatør af medarbejderne og kan sætte sig ud over disse neutralt. Det virker som at lede fra sidelinjen. En leder må i dette paradigme holde sig til det "faktuelle" og søge "objektivitet" som beslutningsgrundlag. Der skal måles og vejes og den mekanisk-instrumentelle tilgang udpeger en hverdag, som kan beregnes, hvis lederen får de rette midler stillet til rådighed. Denne mål-middel tænkning omsættes i et rationelt lederskab til at have fod på tingene og en symbolsk kobling til de synlige "beviser". Man har magt via evidens og fakticitet som retorisk forstærkes gennem metaforik, myter, symbolik og metonymi. Et realistisk budskab kan i rudemodellen kommunikeres ved at berette med såvel vandrette som lodrette koblinger. Krop, kultur og den objektiverede ontologi skaber redundans og forstørrer den valgte realistiske position.

#### RUDEMODELLEN som ANTROPOCENTRISME

METAFOREN	MYTEN	SYMBOLET	METONYMI
Kropsmetaforen  Kernen derinde	Den personlige forvanskning Lederen har en kerne af sandhed	Det tilfældige, personlige symbol Lederens rene hjerte Lederens indre glød	Den subjektivt oplevede nærhed Del/helhed Hånd i hånd Tæt på sandheden Vi er alle i samme båd
Den kulturelle og strukturelle erfaringsmetafor Lederen kan finde sandheden derinde i mennesket og dernede i kulturen	Den konventionelle hverdagshistorie Den reneste kilde findes dybets i mennesket	Det konventionelle symbol Et agern, der kan blive til et egetræ Et isbjerg som har det vigtigste nedeunder	Den kulturspecifikke navnebytning Gartneren, der får noget til at vokse eller visne
Metaforisk ontologi Det inderste har talt gennem de grundlæggende antagelser	Mytisk ontologi Sandheden kom frem i lyset	Symbolsk ontologi Kernen krakelerede Isbjerget blev rystet	Metonymisk ontologi Det inderste væsen finder den sande vej

Figur 12

I antropocentrismen er bevægelsen og kropsmetaforen *derinde* i retning af kernen. Vi skal forestille sig en prototype, hvor vi ser, at sandheden må søges *derinde* i midten af noget

enten som at se virkeligheden fra en bestemt subjektivt oplevet vinkel (fænomenologi) eller som dette at gå efter den bedste fortolkning af teksten (hermeneutikken) og få delen til at passe med helheden og helheden til at passe med delen (den hermeneutiske cirkel). I denne subjektfilosofi ligger en antagelse om, at det er muligt at nå frem til det *autentiske* i mennesket og *det grundlæggende* i organisationen. Det handler om at forstærke den *indadgående* metafor ved hjælp af narrativer om *organismer* og lederen opfattes som en *gartner, en læringsleder eller steward, der gøder jorden* for de ansatte og en *kulturlleder*, der fokuserer på, hvordan en organisations mønster kan afkodes og styres frem mod *overlevelse*. De organiske symboler (*isbjerge, vækstsymboler, kerner, agern* osv.) fylder det ledelsesteoretiske landskab i antropocentrismen. I metonymisk forstand opstår betydninger i nærhedsrelationer, og derfor kan man være *tæt på en sandhed*. At delen i metonymisk forstand rummer helheden betyder, at lederen kan *sætte kronen på værket*, hvor *kronen* kommer til at repræsentere hele processen. Som det ses i rudemodellen, er der betydningsmarkører på kryds og tværs imellem de narrative koblingsmuligheder fra navnebytte til symbolik og videre fra myter til metaforik. Alle er de i en og samme *diskursfamilie* med retning mod det *derinde* som prototype.

#### RUDEMODELLEN som SYMBOLISME

METAFOREN	MYTEN	SYMBOLET	METONYMI
Kropsmetaforen  deri	Den personlige forvanskning Lederens liv er en spejlsal	Det tilfældige, personlige symbol Billedet på skrivebordet	Den subjektivt oplevede nærhed Del/helhed Hjemmebane for lederen
Den kulturelle og strukturelle erfaringsmetafor Lederen søger en mening	Den konventionelle hverdagshistorie Myten om den kogte frø	Det konventionelle symbol Riv pyramiderne ned	Den kulturspecifikke navnebytning Dommer i eget hus Hundefører
Metaforisk ontologi Tegnene taler deres eget sprog	Mytisk ontologi Kulden på toppen bredte sig til medarbejderne	Symbolsk ontologi De røde tal var farlige	Metonymisk ontologi Førerhunden havde bestemt retningen

Figur 13

I symbolismen er det selve narrativerne, der holder deres indtog i de organisatoriske gemakker og udvikler forståelsen af lederens positioneringskompetence. Man skal kunne fortælle organisationen i et dramatisk plot, der vækker interesse og vise troværdighed gennem de gode historier. Lederen som storyteller kan ses som evnen til at kunne bruge billedsproget i en organisatorisk kontekst. Narrativ ledelse er at skabe fortællinger; at formidle fortællinger og få dem til at leve internt og eksternt. Positive og negative historier, der lever blandt medarbejderne, danner grobund for identitetsopfattelser og handlemuligheder, og derfor skal der foretages regelmæssige eftersyn af kulturens myter.

Det er de paradigmer, vi fortæller ud fra, der bestemmer, hvad vi kan se, og hvad vi kan gøre i arbejdslivets domæner. I den billedbaserede organisationsudvikling fokuseres på at gennemskue de diskurser og fortællinger, der skaber vores mulighedsbetingelser og som fanger os i et net af repetitive mønstre. Lederen ses i dette lys som den, der må skabe kultur i spændingsfeltet mellem *de tynde og de tykke historier*. Når disse mange billeder i rudemodellen glider ind over hinanden som et *miks af mange film* eller som en særlig tematisk forstærker, anes betydningen af *tegntyding og tegnkonstruktion* som et ledelsesværktøj. Metaforer, myter, symboler og metonymer producerer både kaos og sammenhæng, og det er derfor vigtigt, at lederen også tager *det symbolske lederskab* på sig. Fortællinger er et produktivt magtmiddel til meningsgskabelse i en given kontekst.

### RUDEMODELLEN som KONSTRUKTIVISME

METAFOREN	MYTEN	SYMBOLET	METONYMI
Kropsmetaforen Iagttagelse indefra	Den personlige forvanskning At se sin blinde plet	Det tilfældige, personlige symbol Lederens egen plads	Den subjektivt oplevede nærhed Del/helhed Det dårlige selskab
Den kulturelle og strukturelle erfaringsmetafor Autopoiesis	Den konventionelle hverdagshistorie Der kan ikke overføres noget til nogen	Det konventionelle symbol Kortet er ikke landskabet	Den kulturspecifikke navnebytning Det rigtige hold
Metaforisk ontologi Kommunikationen kommunikerer med kommunikationen	Mytisk ontologi Systemerne er lukkede og refererer til sig selv	Symbolsk ontologi Den åbne dør sendte signaler om et systemskifte	Metonymisk ontologi Tankerne opererer ved hjælp af tankerne

Figur 14

Konstruktivismen er den særlige videnskabsteoretiske position, hvor virkeligheden ses som en systemintern konstruktion. Lederen frembringer sit eget kort over landskabet, men dette kort er ikke landskabet. Der er for iagttageren ikke adgang til en virkelighed som den er, men som iagttageren er. Sproget repræsenterer ikke virkeligheden, men producerer den. Når blikket på verden konstrueres under autopoiesis som en lukket selvreference, viser systemet hen til sig selv og skaber sig selv. Ontologien bliver transformeret til epistemologi, da alt hvad der er, bliver til i erkendelsen via sproget. Ontologien bliver konstitutiv og udtrykker en selvproducerende konstruktion med fare for solipsisme (opslugt af sine egne forestillinger). Konstruktivismen forbindes symbolsk med kybernetik af 1. og 2.orden. Vi ser ikke, at vi ser i 1.orden, men i 2.orden kan vi via selviagttagelse og fremmediagttagelse korrigere for, hvad vi så. Vores konstruktioner foregår ud fra kognitive skemaer, hvor vi assimilerer vores iagttagelser ind i de allerede kendte mønstre og

akkommoderer, dvs. forandrer disse skemaer, hvis de forstyrres. Konstruktionerne foregår både lineært, cirkulært og cirkulært refleksivt på de tolkningsarenaer, vi befinder os på. Vi kalder det metonymisk for lukkede systemer, fordi det biologiske system, det sociale system og det psykiske system ikke overlapper hinanden. De kan kun strukturelt koble sig til hinanden og dermed være en tirrende og penetrerende omverden for hinanden. Disse komplekse koblinger er på samme tid både rekursive og rekurrerende, hvilket betyder, at de både viser tilbage til tidligere koblinger (rekursive) og at de kan gentages over tid (rekurrerende). En leder bør derfor ud fra en konstruktivistisk rudemodell søge mod redundans, meningsfremmende metaforik, symbolik og metonymi samt korrigere sine blinde pletter gennem refleksiv selviagttagelse og fremmediagttagelse.

### RUDEMODELLEN som SOCIALKONSTRUKTIVISME

METAFOREN	MYTEN	SYMBOLET	METONYMI
Kropsmetaforen <i>omkring</i> lederen	Den personlige forvanskning Lige børn leger bedst	Det tilfældige, personlige symbol En kæde	Den subjektivt oplevede nærhed Del/helhed Det øverste dæk
Den kulturelle og strukturelle erfaringsmetafor Vi befinder os på indersiden af en stor ballon	Den konventionelle hverdagshistorie Vi er fanget i et net vi selv har spundet	Det konventionelle symbol En hånd der tegner en hånd	Den kulturspecifikke navnebytning Der er tale om en slags "Titanic"
Metaforisk ontologi Ballonen revner	Mytisk ontologi Nettet strammer til og disciplinerer lederne	Symbolsk ontologi Hånden favner forskelligheden	Metonymisk ontologi Skuden synker og ingen tager ansvar

Figur 15

Den socialkonstruktivistiske rudemodell lukker op til en kritisk diskursanalyse af de skjulte forbindelser, der er mellem magt og viden. Det antages, at det er de sociale interesser, der til enhver tid bestemmer de hypoteser, vi lever efter, og disse interesser skal derfor analyseres som kulturelt forankrede konstruktioner. Vores viden om såvel den fysiske som den sociale virkelighed er sociale historiske konstruktioner og udspringer af de sproghandlinger, vi har til rådighed. Metaforen *omkring* er billedet på, at vi er omringet af en "ballon", som vi ikke kan få øje på og denne "ballon" er de magtbaserede diskurser, vi snigende får installeret, som var de egne forestillinger. Vi lever i mytisk forstand de tynde og tykke fortællinger, som vi indgår i og lader os ubevidst dominere af disse. De fysiske, verbale og handlingsmæssige symboler på magt forstærker makrosystemets beherskelse af diskursen og den konventionelle navnebytning skaber et åg af retorisk magt, som i socialkonstruktivismen udsættes for dekonstruktion og modfortællinger. Lederen er selv medskaber af organisationen, som så skaber lederen i et historisk perspektiv. Det subjektive og det objektiverede (det, der ses som var det objektivt) er et symbiotisk par på

den socialkonstruktivistiske scene og denne dialektik peger på de frigørende kræfters mulighed i forhold til at bruge magten produktivt. Målet er i diskursanalysen at afsløre det implicit usagte og dekonstruere vaner og selvfølgeligheder.

### RUDEMODELLEN som KONSTRUKTIONISME

METAFOREN	MYTEN	SYMBOLET	METONYMI
Kropsmetaforen imellem lederen og andre	Den personlige forvanskning Min forestilling bliver min virkelighed	Det tilfældige, personlige symbol To ører og én mund	Den subjektivt oplevede nærhed Del/helhed Mit sprog er mit hjem
Den kulturelle og strukturelle erfaringsmetafor Sproget er grænsen for min verden	Den konventionelle hverdagshistorie Rosenthal-effekten Placebo-effekten Pygmalion-myten om kunstneren der fik børn med sin egen statue	Det konventionelle symbol Rundkreds Forhandlingsbord	Den kulturspecifikke navnebytning Paraplyen
Metaforisk ontologi Relationen kommer før individet	Mytisk ontologi Pygmalion-effekten holdt sit indtog i organisationen	Symbolsk ontologi Dialogen indtog førstepladsen i kommunikationen	Metonymisk ontologi Paraplyen må være selvkritisk

Figur 16

Konstruktionismen er i dagens ledelse blevet et modbegreb til realisme og objektivitet. Virkeligheden er i dette paradigme det, man er enige om er virkeligt i en given relation. Forholdet kommer før indholdet og det relationelt bestemte sprog danner det sociale liv og de mønstre, der hører dertil. Havde lederen et andet sprog ville ledelse også være anderledes. Konstruktionistens metafor er, at *sprogets grænse er grænsen for verden*. De ord vi har til rådighed og de fortællinger og myter, vi anvender, frembringer de fænomener, vi får øje på. Der er ingenting uden for individerne, der kræver at blive beskrevet på en bestemt måde, hvilket betyder, at vi symbolsk oplæres i tegnenes betydning. Det lineære og det cirkulære er symboler, som sætter grænsen for vores tænkning. Navnebytningen i organisationen bliver et retorisk værktøj for ledelsen til at fortælle organisationen og fremme de positive myter, der ønskes belyst. For en konstruktionist er der intet, der er objektivt sandt. Alle sandheder er små lokalt forhandlede levemåder, og hvis de virker der, hvor de anvendes til at fremme et godt liv, kan andre ikke bedømme dem som gode eller onde. Virkeligheden opleves af en iagttager at være derude, men så snart vi udtaler os om den, er vi i anskuelsens verden. Appreciative Inquiry er den særlige variation, som tager afsæt i konstruktionismens positive kerne og som bygger fremtiden på de lokalt konstruerede gode historier. *Fremtidens rødder plantes i fortidens jord* og for at komme

frem mod bedre tider, må vi gå tilbage og tage det bedste fra fortiden med os. Best practise er den trygge platform, der kan skabe en bedre fremtid.

Som vi kan se i den hyperkomplekse rudemodell, når vi indtager de forskellige videnskabsteoretiske positioner, er der en myriade af kombinationsmuligheder og semantiske tricks, en leder kan benytte sig af til at forstærke et budskab. Symbolismen er aktiv i alle positioner og tilbyder en billedbaseret kropsorientering, som berører alle parter i det ledelsesmæssige landskabsmaleri. Selv om mange af vores forestillinger sidder i organiske og mekaniske metaforer og at disse ofte kontrasteres og selv om den lineære og den cirkulære metaforik symbolsk har låst os fast på en bestemt binær tankeform, er antagelsen i denne bog og hos Morgan (2001), at vi kan udvikle nye virkelighedsformer gennem ny metaforik.

Måske skulle vi til at tænke både lineært, cirkulært og *spiralært* og se organisationsudviklingen som en spiral, hvor ingen kan bade i den samme flod to gange og alle bevæger sig både fremad(lineært), rundt(cirkulært) og opad i spin(spiralært) på samme tid. Så ville vi kunne se mønstrene for de iterative og emergente processer fra et nyt udsigtstårn og leve et langt mere eksplorativt ledelsesliv. Vi ville kunne stå op til en herlig tåget morgen i en organisation beriget af uklarhed. Vi ville se rationaliteten som en myte og *spille fodbold på en skrånende bane* med mange mål og mange forskellige skiftende regler hele tiden (March 2008).

*Spiralær* skal ses som en langsom drejning af en forestilling, en skjult eller åben ændring af opfattelsesmåder og eventuelt et mere omfattende snigende paradigmeskifte. Spiralen symboliserer den cirkulære repetitive men også forandringsroterende (iterative) bevægelse i en søgende fremdrift mod det ukendte og det uafsluttede i spinnets. Man skal forestille sig en troldhassel, som hele tiden snor sig i nye retninger med alt det gamle i grenen.

*Det spiralære domæne* er en dynamisk mødeplads mellem *centripetale* og *centrifugale* kræfter i det organisatoriske liv. Spiralen viser, at noget altid trækker sig sammen i en ring inden for en tradition (centripetal), en særlig linse mod verden samtidig med at noget iterativt emergent udvider den kulturelle horisont (centrifugalitet). Et system er altid på vej et nyt sted hen, fordi dets struktur hele tiden forandrer sig. Selv om det ser stabilt ud i organiseringen, er dets struktur altid under forvandling (Maturana 1987), og det vil kunne koble sig til omverdenen på nye overraskende måder.

Spiralen fortæller, at det organisatoriske liv er som en levende flod, der borer sig ned i et landskab af emergens og kontingens. Den er flydende uforudsigelig og kunne altid have været anderledes i sin drejning. Flodens indhold (struktur) er aldrig den samme ligesom organisationens struktur er emergent. *Det spiralære domæne* sprænger både den lineære og den cirkulære metafor og tilføjer billedet af det altid uordnede i det ordnede. Kaos og kosmos leger med os, og vi rummer selv begge aspekter i *det spiralære forløb*. At indse dette, er at se ruden, vi ser igennem og opdage, at *det spiralære domæne* kobler produktionens, æstetikens og det reflektive domæne i en ny strukturel metafor, som forhåbentligt kan danne grundlag for en mangfoldighed af stemmer i ledelsens læringsrum. Også fortolkeren af spiralen og andre metaforiske domæner må udfordre sin egen og andres forståelser. At arbejde med det metaforiske dybdelag i organisationen kræver

fantasi og indlevelse. Håbet er, at så længe nysgerrigheden fortsætter, kan vi skabe nye billeder og puste liv i overskridende erfaringsmetaforer.

Rudemodellen er tænkt som en støtte for at se det sprog, som vi kommunikerer igennem og måske kan det hjælpe lederne til at blive mere *seende* og mere *feksible*, når de træffer beslutninger i den organisatoriske kontekst.

## Resumé

### Symbolismens rudemodell

I symbolismen forstås organisationslivet som en spejlsal, hvor mennesket er fanget i et net, det selv har spundet. Der stræbes mod at forstå meningsdannelsen igennem tydningen af de komplekse tegn, der omgiver os i en kulturel kontekst.

Symbolismen er kendetegnet af en søgning efter de mangfoldige meninger i de kulturelle lag. I symbolismen lægges en betydning *til* noget (*deri*), og denne orienteringsmetafor skaber en mangfoldighed af tegn og betydninger i en virksomhedskultur.

Den strukturelle metaforik er, at *organisationslivet er en overflade af tegn*, som skal fortolkes og alt, hvad der kan tænkes at findes, kan have en symbolsk funktion på individ-, gruppe- eller organisationsniveau. Virkeligheden bliver flerdimensional, og da alt kan associeres med alt, findes der ikke objektive fænomener, som lederen kan styre, men et hav af tegn, som skal tolkes og koordineres strategisk.

I det symbolsk fortolkende perspektiv er den ontologiske metafor at *tegnene skaber virkeligheden* og, at disse tegns betydning kan overføres til kulturens medlemmer og videreføres fra generation til generation. Tegnene får et selvstændigt liv og lever i væggene og klistrer til korridorerne i organisationen.

Den ontologiske metaforik, hvor tegnet konstrueres på både individniveau, gruppe- og organisationsniveau, skaber en kompleksitet af ringe, der breder sig i vandet.

De forskellige videnskabsteoretiske ledesperspektiver kan sættes ind i rudemodellen (figur 6) og herved ses slægtskabet mellem metafor, symbol, myte og metonym:

I den idealistiske position ses en opadgående blikretning fra kroppen, en søgning mod magtens tinder, himmelstræbende bygninger, høje placeringer og en nærhed til de kendte og magtfulde personer.

Realismepositionen ses i rudemodellen som et stærkt objektivitetssøgende narrativ med henblik på at overvåge, kontrollere, finde fejl og styre de ansatte. Lederen opfattes som observatør af medarbejderne og kan sætte sig ud over disse neutralt.

I antropocentrismen er bevægelsen og kropsmetaforen *derinde* i retning af kernen. Man skal forestille sig en prototype, hvor man ser, at sandheden må søges *derinde* i midten af noget. I denne subjektfilosofi ligger en antagelse om, at det er muligt at nå frem til det autentiske i mennesket og det grundlæggende i organisationen.

I symbolismen er det selve narrative, der holder deres indtog i de organisatoriske gemakker og udvikler forståelsen af lederens positioneringskompetence. Man skal kunne fortælle organisationen i et dramatisk plot, der vækker interesse og vise troværdighed gennem de gode historier.

Konstruktivismen er den særlige videnskabsteoretiske position, hvor virkeligheden ses som en systemintern konstruktion. Lederen frembringer sit eget kort over landskabet, men dette kort er ikke landskabet. Der er for iagttageren ikke adgang til en virkelighed som



den er, men som iagttageren er. Sproget repræsenterer ikke virkeligheden, men frembringer den.

Den socialkonstruktivistiske rudemodell lukker op til at få kigget kritisk på de skjulte forbindelser, der er mellem magt og viden. Det antages, at det er de sociale interesser, der til enhver tid bestemmer de hypoteser vi lever efter, og disse interesser skal derfor analyseres som kulturelt forankrede konstruktioner.

Konstruktionismen er i dagens ledelse blevet et modbegreb til realisme og objektivitet. Virkeligheden er i dette paradigme det, man er enige om er virkeligt i en given relation. Forholdet kommer før indholdet og det relationelt bestemte sprog danner det sociale liv og de mønstre, der hører dertil. Havde lederen et andet sprog ville ledelse også være anderledes. Appreciative Inquiry er den særlige variation, som tager afsæt i konstruktionismens positive kerne og som bygger fremtiden på de lokalt konstruerede gode historier.

Som vi kan se i den hyperkomplekse rudemodell, når vi indtager de forskellige videnskabsteoretiske positioner, er der en myriade af kombinationsmuligheder og semantiske tricks en leder kan benytte sig af til at forstærke et budskab.

*Begrebet spiralær* skal ses som en langsom drejning af en forestilling, en skjult eller åben ændring af opfattelsesmåder og eventuelt et mere omfattende snigende paradigmeskifte. Spiralen symboliserer den cirkulære repetitive men også forandringsroterende (iterativ) bevægelse i en søgende fremdrift mod det ukendte og det uafsluttede i spindet.

Den symbolske rudemodell er tænkt som en støtte for at se det sprog, som vi kommunikerer igennem, og måske kan det hjælpe lederne til at blive mere *seende*, når de træffer beslutninger i den organisatoriske kontekst.

## Opgave 10

### Ritualanalyse

Det symbolske perspektiv skelner mellem forskellige typer af symboler:

- Fysiske symboler (artefakter)
- Handlingssymboler (ritualer, ceremonier)
- Verbale symboler (myter, historier, metaforer og talemåder)

Opgave til ritualbeskrivelse:

- 1) Rituallets form herunder fysiske symboler, verbale symboler og handlingssymboler?
- 2) Hvilken betydning tillægges rituallet af organisationens medlemmer?
- 3) Hvilken "placering" har rituallet i organisationen?

Variationer af ritualer: møderitualer, ledelsesritualer, hilseritualer, anerkendelsesritualer, festritualer, receptionsritualer ol.

Feed back på opgaven: Reflekter over lederens rolle vedr. organisationens ritualliv.

Hvilke ritualer har du selv valgt at lede?

Hvilke ritualer er du blevet tillagt ledelse af?

Inspireret af:

Majken Schultz "Kultur i organisationer", Handelshøjskolen i Kbhvn. 1995

## Autopoietiske forstyrrelser

*"Virkeligheden eller verden er således ikke det, der er, en ontologisk virkelighed, men en konstruktion, og da vi alle konstruerer hver vores, bliver det ikke længere meningsfuldt at tale om objektiv sandhed."* Rasmussen 2004

Sokrates' projekt var ifølge hulemetaforen gennem dialog at frigøre mennesket fra dets fastlåshed i indstilling til virkeligheden. Derfor beskrives han som en myg eller en *hestebremse*, der stikker. Denne majeutik (*jordemoderkunst*), hvor man fremprovokerer nye tanker om livets begrænsninger, er stadig i postmodernitetens organisationshule en spændende metaforisk udfordring. Vi ofrer meget tid i konsulentarbejde og i undervisning af ledere på at fremkalde alternative forestillinger til de udbredte antagelser, der danner organisationens *autopoietiske horisont*. Som operative konstruktivister stikker vi ikke hul på den falske virkelighed som *en sokratiske bremse*, nu *forstyrrer vi uærbødigt* gennem en kommunikation, der kommunikerer med kommunikationen (Åkerstrøm Andersen 2002 s.15).

Fastlåstheden og den falske bevidsthed er stadigvæk et aktuelt tema, og vi slipper ikke ud af vort hus til et bedre udsyn. Blindheden fortsætter omend vi kommer højere og højere op på refleksionstrappen på vores egen inderside. Refleksion er at se, at man ikke kan se, som Danelund (1999 s.148) udtrykker det:

*"Iagttagelse kan alene se, hvad den kan se, ved hjælp af forskellen, hvorimod den ikke kan se, hvad den med den valgte forskel ikke kan se."*

Eksempler på metaforik i konstruktivismen:

Selvreferencen er *en blind plet*

Levende systemer er *autopoietiske lukkede systemer*

Refleksion er at se, at vi *ikke kan se det, vi har valgt ikke at lægge mærke til*

Blinde pletter, selvreference (autopoiesis) og refleksive iagttagelser er centrale strukturelle metaforer med rødder tilbage til bevidsthedslæren (Husserl) og fortolkningskunsten (Gadamer, Heidegger og Habermas - se Jacobsen 1999).

Fænomenologen antager, som vi har set ovenfor, at der kun findes subjektive observationer af fænomener. Alle "kendsgerninger" er udvalgt af en iagttagere og derfor er det vigtigt at kunne sætte sig i andres ståsted for at kigge på verden derfra.

Hermeneutikeren er optaget af fortolknings af tekster og antager, at der findes en "bedste

fortolkning”, hvor alle delene passer til helheden. Samtidig skal man være ekstra opmærksom på både ens egen og andres fordomme i en samtale og en læsning af et fænomen (dobbelt hermeneutik). Konstruktivismen bygger videre på den systeminterne konstruktion af virkeligheden og erstatter ontologien med epistemologien. Virkeligheden har vi ikke adgang til uden om vores egne konstruktioner af den. Vi kommer ikke til at kunne se det, den anden kan se i fænomenologisk forstand, og vi kan heller ikke beskrive virkeligheden neutralt. For nogle konstruktivister findes verden derude, uden, at vi har adgang til den; for de radikale konstruktivister findes kun det, vi konstruerer (Glaserfeld se Collin 2003).

I den klassiske konstruktivisme (Piaget se Rasmussen 2004) er der i udgangspunktet to fundamentale samtidige kognitive processer, som danner grundlaget for de subjektive konstruktioner nemlig *assimilation* og *akkommodation*. I de assimilative erkendelsesprocesser behandler vi det nye, som var det allerede kendt stof. Vi konstruerer aktivt vores virkelighed ud fra de allerede eksisterende *kognitive skemaer*, som vi har i vores bevidsthed. I de akkommodative processer ændrer og tilpasser vi de indre kognitive strukturer og skemaer til virkeligheden. Begge kognitive processer forudsætter et aktivt konstruerende subjekt, som skaber sin egen virkelighed med henblik på *adaptation* (tilpasning) og *ekvilibrum* (ligevægtstilstand). Er der noget i organisationen vi bliver forstyrret af, søger vi en udligning af disse forhold for at genoprette balancen.

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Billede af org. som...	Billede af lederen som...
<b>Konstruktivisme</b>	<i>indefra</i>	Et operationelt lukket system indfældet i omverden Autopoiesis	Lederen som konstruktør af en forskel
Radikal konstruktivisme		System/omverden	
Operativ konstruktivisme	<i>omkring</i>	Historiske arenaer og scener	Lederen som teaterinstruktør
Socialkonstruktivismen			

Figur 17

Orienteringsmetaforen (den særlige metafor, der har at gøre med kroppens rumlige orienteringer) i konstruktivismen er *indefra* i betydningen at noget *viser sig for* det erkendende subjekt eller system på dets inderside. Dette noget, der kommer til syne *for* iagttageren er verden, som den erfares af *det konstruerende system*.

*”Den eneste verden jeg kender, er den verden, jeg stykker sammen af erfaringsstumper. Jeg er ikke i en position, der tillader mig at sige noget om den ydre verden, fordi mine begreber og de ord, jeg bruger til at tale om den, alle stammer fra min erfaring.”*  
Glaserfeld i Rasmussen 2004 s.21.

Det er igennem den begrebsliggørende erfaring, at vi frembringer verden som en virkelighed *for os* og ikke en ontologisk objektivitet, der repræsenteres i os. Der er ingen korrespondens mellem verden *derude* og verden *derinde*. Det vi iagttager, er et udtryk for vores egne strukturelle forudsætninger i mødet med fænomenverdenen. *Vi genspejler ikke virkeligheden som den er, men som vi selv er!*

Virkeligheden er ikke *derude* og adskilt fra os som en entitet. Vi er som konstruerende systemer selv en del af den verden, vi er indfældet i. Verden frembringes *af os* som en individuel konstruktion via kognitive skemaer, begreber og tankestrukturer. Vi har ikke adgang til tingen i sig selv (Kant: *das Ding an sich*) men er henvist til tingen for os (Kant: *das Ding für uns*). Det, der fremtræder for os er en fænomenverden, som vi er henvist til at strukturere ud fra vores eget erkendelsesapparat (Jensen 2011 s.94).

*Idealisternes* svar på ontologien har været at skabe et *transcendentalt autonomt jeg*, der rækker ud over det empiriske niveau, hvor virkeligheden viser sig for individet i en a priori-tilstand. Sandheden og helheden findes *hinsides*. Der er sandheder og tilstande, som går forud for erfaringerne. *Realisterne* søger derimod en *objektiv ontologi* (verden er *derude*), hvor verden opfattes som adskilt fra subjektet jf. Descartes: "Cogito ergo sum". I dualismen mellem *idealismen* og *realismen* ses kampen om virkelighed og det værende. I *konstruktivismen* forlader vi denne dikotomi og antager, at vi som konstruktører af såvel *realitet* som *idealitet* ikke kan adskille os fra det, vi observerer. Vi møder verden i et blik fra vores egen inderside, og vi har ikke adgang til fænomenerne udenom vores egen selvreference.

De strukturelle metaforer (de metaforer hvor et begreb er metaforisk struktureret ved hjælp af et andet), der viser sig i konstruktivisme og systemisk ledelsesteori er bl.a. *autopoiesis*, *den blinde plet*, *selvlukkethed*, *autonomi*, *selvkonstruktion*, *osteklokken*, *cockpittet* m.v.

Eksempler på denne strukturelle metaforik:

\*vi går rundt i en *autopoietisk* organisation, og ser kun det, vi har valgt at få øje på

\*i *selvreferencens* spejlsal går vi fejlagtigt rundt og tror, at det, vi opfatter, er sandt

\*i vore umiddelbare syn på virkeligheden ser vi ikke, at vi er *blinde* over for den måde vi ser på

\*de fleste ledere og medarbejdere er så hængt op, at de ikke kommer ud af *osteklokken*

\**systemet har ikke adgang til en verden uden for sig selv*

I ovenstående strukturelle metaforik ser vi, at virkeligheden er uagttagelig, da intet system har adgang til *den virkelige verden*. Under en iagttagelse vil der altid være noget, vi ikke kan iagttage nemlig vores blinde plet (Luhmann 1997 s. 25). Alt, hvad vi konstruerer, er set fra et bestemt perspektiv og derfor altid kontingent og åbent for anderledeshed. Vi kan stille vores konstruktioner til rådighed gennem kommunikation, men intet system har adgang til andet end sig selv. Både selvreference og fremmedreference er systeminterne operationer. Hvordan skulle vi kunne komme på afstand af os selv og besøge et metapunkt uden for eget system?

Vi er tilbage i Platons hule, men denne gang slipper vi ikke ud mod lyset. Der findes ikke et højere sted, en højere viden eller et sandt episteme. Vi er henvist til at færdes i *den konstruerede hule* og se det, vi ser fra vores egen inderside i strukturelle koblinger med

andre systemer. Systemet fungerer gennem basal selvreference og tænker ikke over dets blindhed. Der er ingen refleksion - kun automatik. Selv om vi er blinde nede i hulen, findes der en korrektionsmulighed nemlig selviagttagelsen og fremmediagttagelsen. Vi kan lære at tænke over, at vi tænker, lære at forholde os til vores forholdemåder (processuel selvreference) og vi kan skabe refleksion, når vi ser, at vi ikke kan se det, vi har fravalgt (Tække 2008). Dette indbyder systemet til netop at være åbent over for omverden og gå det nye i møde. Selvom selektionskriterier befinder sig på indersiden af et system, kan disse tirres gennem interpenetration, perturbation og strukturelle koblinger, sådan at forandringer sættes i spil.

Vores evne til selektion i hyperkompleksiteten medfører nødvendige forenklinger i det sociale domæne, så vi kan håndtere beslutninger og strategier. Vi kan optræde både som troløse og trofaste konstruktører af den virkelighed, vi vader rundt i. En konstruktion kan opløses i samme sekund den er skabt, men kan også fastholdes som iagttagelsesoptik i en nervøs tid. Hvis vi ikke kunne fikser kontingensen, ville der ikke være noget at holde fast i. Organisationens opgave er at træffe beslutninger omend altid på et risikabelt grundlag og den metaforiske leder kan håndtere at absorbere *den usikre usikkerhed*. Som vi har set vedr. den strukturelle metaforik i forbindelse med autopoiesis kredser den billedmæssige tankestruktur om *lukkethed* og *inderside*. Dette indikerer i de metaforiske variationer, at der ikke finder overlap sted mellem to systemer. Alle forestillinger om at skabe enheder af det opløste, kan vi således godt sende på pension. Luhmann 1997 s.96:

*"Den vigtigste konsekvens kan udmærket være, at teorien om autopoietiske systemer synes at blokere alle veje tilbage til en antropologisk opfattelse af mennesket. Den udelukker med andre ord humanisme. Grunden er enkel: der er ingen autopoietisk enhed af alle de autopoietiske systemer, som mennesket er sammensat af."*

Der er uro i luften og konstruktionerne ligner mere og mere flygtige iterative hændelser, som kommer og går i uberegnelige kombinationer.

Når således ontologien bliver metaforisk og handler om epistemologiske variationer på de sproglige instrumenter, åbnes der til en særlig kritisk vågen opmærksomhed på det, vi ender med at benævne som entiteter. Vi skal have en følsom overvågenhed over for disse metaforiske ontologier, da vi kan forføres til at tro, at en udbredt tankemåde gentaget og forstærket over tid låser sig fast med et objektivt skær over sig. Ligeledes skal vi være på vagt over for det forhold, at ustabile og *nervøse systemer* kan udvikle illusoriske semantikker om faste forklaringer. Behovet for sikkerhed er allerstørst, når *gulvtæppet skrider*.

Eksempler på den metaforiske ontologi, hvor abstrakte begreber personificeres:

\**Systemet er lukket og selvskabende* (Åkerstrøm 2001 s.16)

\*En organisation er et *autopoietisk* socialt system, som kommunikerer om og gennem beslutninger (Åkerstrøm 2001 s.17)

\* *Autopoietiske systemer genskaber sig selv under henvisning til sig selv*

\**Systemet må tage risikoen med i købet*

\**Funktionssystemer er nervøse* (Luhmann 1997 s.38)

\**Det biologiske system fortsætter eller nedlægger sig selv*

I ovenstående metaforiske ontologi-eksempler fra det konstruktivistiske paradigme ses det, at såvel det psykiske, det biologiske som det sociale system personificeres (ontologisk metaforik). De 3 systemtyper opererer internt og determinerer selektivt det, der holder gang i konstruktionen. Da intet system overlapper et andet system forbliver alle systemtyper i selvreferencens position.

Tankerne tænker i bevidsthedssystemet og kan ikke forlade bevidstheden som tanker. Tankerne er meget mere end sproget kan udtrykke. Tanker er drømme, visionerne, forestillingsbilleder, motiver, associationer, begreber mv. Bevidstheden er den lygte, der lyser på ordene; men er ikke identisk med ordene. Kommunikationen kommunikerer i det sociale system med kommunikationen med bevidstheden som omverden. Det biologiske system opererer organisk uden forbindelse til det psykiske og sociale system. Uanset hvad vi tænker eller forestiller os i relationer i en kultur, er vi alle i færd med, som biologisk system, at nedlægge os selv. Døden er en fysiologisk autopoietisk selvrefererende proces i et levende system på vej mod en afslutning. Livet nedlægger sig selv til sidst.

## Resumé

### Autopoietiske forstyrrelser

Jens Rasmussen (2004) formulerer konstruktivismens nøglefortælling nemlig den, at virkeligheden ikke er det, der er, en ontologisk virkelighed, men en *konstruktion*, og da vi alle konstruerer hver vores, bliver det ikke længere meningsfuldt at tale om en objektiv sandhed. Denne tanke om at vores "virkelighed" er set fra en bestemt position, går tilbage til bl.a. Sokrates' projekt, som ifølge *hulemetaforen* var gennem dialog at frigøre mennesket fra dets fastlåste indstilling på bunden af hulen. Derfor beskrives han som en myg eller en *hestebremse*, der stikker. I konstruktivistisk forstand drejer det sig om at erkende *indstillingens fejlkilde* og se, at man altid har *en blind plet*. Luhmann (1997) udtrykker problematikken med, *at iagttagelse alene kan se, hvad den kan se, ved hjælp af forskellen, hvorimod den ikke kan se, hvad den med den valgte forskel ikke kan se.*

Eksempler på metaforik i konstruktivismen:

Selvreferencen er *en blind plet*

Levende systemer er *autopoietiske lukkede systemer*

Refleksion er at se, at vi *ikke kan se det, vi har valgt ikke at lægge mærke til*

Konstruktivismen bygger videre på *den systeminterne konstruktion* af virkeligheden og erstatter ontologien med epistemologien. "Virkeligheden" har vi ikke adgang til uden om vores egne konstruktioner af den. Vi kommer ikke til at kunne se det, den anden kan se, og vi kan heller ikke beskrive "virkeligheden" neutralt. Enhver observation er set af en observatør. Ethvert interview er foretaget af en interviewer. Alt iagttages intentionelt fra en given position i en given kontekst. Den eneste verden vi kender, er den verden, vi stykker sammen af *erfaringsstumper*. Vi er ikke i en position, der tillader os at sige noget om den ydre verden, fordi vores begreber og de ord, vi bruger til at tale om den, alle stammer fra vores erfaring.

Idealisternes svar på ontologien har været at skabe et *transcendentalt autonomt jeg*, der rækker ud over det empiriske niveau, hvor virkeligheden viser sig for individet i en a priori-tilstand. Sandheden og helheden findes *hinsides*. Idealismen dyrker denne modsætning mellem det jordiske og det hinsides. I konstruktivismen forlader vi denne dikotomi og antager, at vi som konstruktører af såvel *realitet* som *idealitet* ikke kan adskille os fra det,

vi observerer. Vi møder verden i et blik fra vores egen inderside, og vi har ikke adgang til fænomenerne udenom vores egen selvreference (autopoiesis).

Den metaforiske leder skal være opmærksom på, at både selvreference og fremmedreference er systeminterne operationer. Hvordan skulle vi kunne komme på afstand af os selv og besøge et metapunkt uden for eget system? Metaforen *derude*, som et objektivt sted (realisme), vi kan besøge adskilt fra os selv, er en illusion og et semantisk retorisk trick. Ingen leder kan tvinge medarbejdere til at tænke på en bestemt måde, da intet kan overføres til nogen. Selvom selektionskriterier befinder sig på indersiden af et system, kan disse tirres gennem strukturelle koblinger, sådan at forandringer sættes i spil.

En konstruktion kan opløses i samme sekund, den er skabt, men kan også fastholdes som iagttagelsesoptik i en nervøs tid. Hvis vi ikke kunne fikser kontingensen, ville der ikke være noget at holde fast i. Organisationers opgave er at træffe beslutninger omend altid på et risikabelt grundlag. Vi skal være på vagt over for det forhold, at ustabile og nervøse systemer kan udvikle illusoriske semantikker om faste forklaringer. Behovet for sikkerhed er allerstørst, når gulvtæppet skrider.

For den metaforiske leder er det værd at bemærke, at tankerne tænker i bevidsthedssystemet og ikke kan forlade bevidstheden som tanker. Tankerne er meget mere end det sproget kan udtrykke. Tanker er drømme, visionerne, forestillingsbilleder, motiver, associationer, begreber mv. *Bevidstheden er den lygte, der lyser på ordene*; men er ikke identisk med ordene. Kommunikationen kommunikerer i det sociale system med kommunikationen med bevidstheden som omverden, og det biologiske system opererer organisk uden forbindelse til hverken det psykiske eller det sociale system. Der er intet overlap og derfor ingen højeste enhed af disse systemer. Dette er ingen pæn teori og al tanke om humanisme er borte med konstruktivismen. Pist – konstrueret væk! Mennesket er reduceret til et semantisk trick på linje med andre former for magi! Verden bringes frem i lyset af vores indre struktur.

## Opgave 11

### Lån af to konsulenter En systemisk metode til at skabe refleksion

Fokuspersion  
To konsulenter

A) Fokuspersionen fortæller i 5 minutter om et aktuelt tema/en problemstilling i egen organisation.

De to konsulenter lytter aktivt til fortællingen og tager noter

B) 5 minutter. De to konsulenter laver reflekterende team og opstiller hypoteser om det

fortalte og kommer med ideer til løsninger.

C) 5 minutter. Dialog mellem fokuspersion og de to konsulenter med udgangspunkt i de punkter hvor fokuspersionen blev mest forstyrret og fik ideer til det videre arbejde.

D) 5 min. Afsluttende feedback på metoden.

## Konstruktioner i ledelseslandskabet

Maturana siger i Maturana 1987 s.15: ”*Anything said is said by an observer*”

I det ledelsesteoretiske landskab er der ofte stor forvirring om de forskellige konstruktionsbegreber. Hvornår er lederen *konstruktivist*, og hvornår er han/hun *socialkonstruktivist*, *socialkonstruktionist*, *konstruktionist* eller *positiv konstruktionist*? Da lederne skal være skarpe på det videnskabsteoretiske felt, kommer her et forsøg på at rydde op i forvirringen. Forsøget er ikke ”sandt” men en lokal konstruktion, som har vist sig at være nyttig for de studerende, der ønsker et metaforisk bud på en kategorisering. Der kunne sagtens argumenteres for andre opdelinger og andre skematiske oversigter, men i nærværende bog holdes der hele vejen fokus på kategoriseringer ud fra en kobling mellem ismerne, kroppens orienteringsmetaforer, de strukturelle metaforer og de ontologiske metaforer jf inspiration bl.a. fra metaforforskeren Morgan(2004), sprogforskeren Lakoff(2002) og organisationsteoretikeren Hatch(2001). Denne kobling af krop, struktur og symbolsk ontologi, synes at åbne til at se kompleksitetsteoriene i et billedsprogligt skær. Således er metaforanalysen i ”Det metaforiske lederskab” også en underbygning af eller et sprogfilosofisk tilskud til at forstå en flig af de komplekse responderende relateringsprocesser hos Stacey og de forskellige ledelses- og organisationsperspektiver i det hyperkomplekse samfund.

Virkeligheden lader sig ikke styre. Paradokserne flyver os om ørerne, og vi må regne med den uforudsigelige forudsigelighed og den forudsigelige uforudsigelighed i et og samme nu. Allerhøjst kan man italesætte den ustyrlige virkelighed, skrive om den og undersøge den i et 2.ordens sprogperspektiv ved at lede efter de billeder, der styrer vores erkendelsesapparat. En metaforanalyse af ledelsessproget er som at lytte til vand, der drypper og iværksætte en fortælling om dråbens betydning i en given kontekst. I de enkelte sprogråber er der et hav af mening, og det kunne derfor også i en næranalyse af de varierede konstruktionsperspektiver være givende at lytte til disse visuelle meningsdryppende konstruktioner.

Intet system fungerer i et tomrum. Ingen konstruktion kommer til os som *en ren vare*. Vi skaber den virkelighed, som vi systeminternt og kulturbetinget har forudsætninger for. I de postmoderne ledelsesteorier arbejder vi ofte med konstruktions-, relations-, og kvantespringsperspektivet (Dissing 2002), og det er derfor vigtigt i denne postmoderne logik, at vi ikke roder begreberne sammen og skaber forvirring ved at behandle de



forskellige ontologiske og erkendelsesteoretiske udgangspunkter, som om de var ens. Nedenfor har jeg fremstillet 4 kategorier inden for konstruktionsperspektivet, der metaforisk tydeliggør forskelle og ligheder. Konstruktivismen (med v) er individorienteret og de andre 3 perspektiver er relationsorienteret (socialkonstruktivisme, konstruktionisme og positiv konstruktionisme (Appreciative Inquiry)). I nedenstående skema har jeg indskrevet de karakteristika, vi kan hæfte på de 4 konstruktionspositioner og forhåbentligt kan dette befordre en brugbar skelnen mellem de erkendelsesteorier og kropsorienteringer, der ligger bagved:

<b>Konstruktivisme</b>	<b>Socialkonstruktivisme</b>	<b>Konstruktionisme Social konstruktionisme Socialkonstruktionismen</b>	<b>Positiv konstruktionisme Appreciative Inquiry</b>
<i>indefra</i>	<i>omkring</i>	<i>imellem</i>	<i>tilbage og frem</i>
Virkeligheden er en subjektiv konstruktion (Piaget)	Virkeligheden er et socialt konstrueret fænomen	Det sprog, vi bruger i relationer skaber vores virkelighed	Det, vi fokuserer på, bliver vores virkelighed
Viden er handlingsskemaer som dannes i en adaptationsproces (tilpasningsproces) mellem assimilation og akkommodation.	Sproget har en tingsliggørende virkning og konstituerer det sociale liv	Hverken psyke eller verden tildeles ontologisk status	Udgangspunktet er den gode historie i den lokale kontekst
Virkeligheden assimileres ind i det eksisterende forståelsessystem	Reifikation er at opfatte menneskelige fænomener som om de er ikke-menneskelige	Kilden til menneskelige handlinger føres tilbage til relationer og udvekslinger i fællesskab	Konstruktionismen føres over i en positiv kontekst
Det kognitive system tilpasser sig ved akkommodation til verdens struktur	Relationer er sociale konstruktioner der er begrænsede af kultur	Hovedfokus er den mikrosociale proces sammenvævet med kulturen	I ethvert samfund, enhver organisation eller gruppe er der noget, der fungerer
Radikal konstruktivisme (Glaserfeld): Man kan ikke sige noget om verden som ikke er konstrueret af bevidstheden	Individuelle synspunkter og subjektivitet sættes i forbindelse med sociale processer	Det er den lokale konvention som afgør hvorvidt ord formår at fange virkeligheden som den er	Virkelighed bliver skabt i øjeblikket, og der er adskillige virkeligheder
Operativ konstruktivisme (Luhmann): Menneskets iagttagelse er bundet til forskelle.	Eksternalisering (vaner spredes som ringe i vandet)	Social pragmatik: på hvilken måde bidrager anskuelser til vores velbefindende?	Handlingen – at stille spørgsmål til en organisation eller gruppe – påvirker på en eller anden måde
En selektiv hændelse: 1) information 2) meddelelsesadfærd 3) forståelse 4) forståelseskontrol	Internalisering (den sociale verden indlæres og alt kunne være anderledes)	Enhver handling kan på ethvert tidspunkt defineres som ond eller god	Mennesker er mere tillidsfulde og trygge ved rejsen til fremtiden, når de har noget af fortiden med i bagagen
Vigtigt: Redundans (overtydighed) Gennem: eksempler -	Samfundet er et menneskeligt produkt.	Der findes ingen kontekstfri målestok Gennem dialog forbliver	Hvis noget af fortiden skal bæres frem, skal det være det bedste derfra

<p>analogier – metaforer – æstetik til forståelse</p> <p>Selvreference (det autopoietiske system) er at varetage differencen mellem sig selv og alt andet. Vigtigt at iagttage iagttagelsen.</p> <p>Basal selvreference</p> <p>Processuel selvreference</p> <p>Refleksion</p> <p>Andenordens iagttagelseskonstruktion af en førsteordens naiv realisme-iagttagelse er en irritation, vi kalder realitetskontakt</p>	<p>Samfundet er en objektiv virkelighed. Mennesket er et socialt produkt.</p> <p>Kritisk dialektisk position</p>	<p>konstruktioner åbne og mennesker kan nå frem til at dele eller absorbere hinandens livsmåder.</p> <p>Den social-konstruktionistiske position kan ikke være sand, da den selv er en social konstruktion</p> <p>Mening fødes af en fælles handling</p>	<p>Det er vigtigt at værdsætte forskelligheder</p> <p>Niels Jægerum UCN act2learn 2013</p>
---	--	---	--

Figur 18

Metaforikken i de 4 kategorier er tydeligvis forskellig og malerisk-metaforisk differentieret. Ligheder og forskelle mellem konstruktivisme, socialkonstruktivisme, konstruktionisme og Appreciative Inquiry(AI) kan undersøges ved at kigge på orienteringsmetaforikken, den strukturelle metaforik og den ontologiske metaforik bag teorierne.

Orienteringsmetaforerne løber i et spor fra *indefra*(konstruktivisme) -> *omkring*(socialkonstruktivisme) ->*imellem*(konstruktionisme) ->*tilbage og frem*(Appreciative Inquiry).

Konstruktivismen betegner, at erkendelse ikke er at få en viden om det *derude*; men at vi som individuelle observatører selv *frembringer den virkelighed*, vi går rundt i.

Vi ser det, vi kan og vil se, og mere er der ikke at sige om det. Og dog åbner denne position for en fantastisk erkendelsesmæssig rejse. Verden bliver på samme tid meget lille og meget stor. Lille fordi vi hver især skaber verden *indefra* og projicerer selvbilledet ud på omgivelserne (solipsisme). Stor fordi mangfoldigheden i levende systemers tilkobling til verden er differentieret og uendelig varieret (iterativ).

Orienteringsmetaforen *indefra og ud* er på samme tid enkel og kompleks. Her er nogle eksempler på, hvordan den strukturerer nogle konventionelle metaforer:

\*lederen går rundt med *sit eget billede* af virksomheden, og ser dette bekræftet overalt

\*vi konstruerer en mening ud fra *vores indre billeder*

\*vi ser splinten i vor broders øje men *ikke bjælken i vort eget*

\*de begreber, vi har til rådighed, bestemmer det, *vi får øje på fra vort eget ståsted*

Autopoietiske systemer er på samme tid selvskabende og selvrefererende i et lukket system og indfældet i omverden. Vi ser ikke den grænse og den forskel, som vi møder verden med. Vi kan ikke se *bjælken* i vort eget øje, fordi vi ikke ser, at vi ser. Vi ser noget men ikke den forskel, vi ser med. Derfor er vi blinde og uden adgang til det *derude* som

noget i sig selv. Den verden vi iagttager er underlagt vores subjektive fortolkning af den. Vi har ikke bare en omverden *derude*, men er selv en del af det system, vi afgrænser os fra. Det *derude er derinde* som det, der *fremtræder for os* (Husserl). Som levende systemer er vi medskabere af andre systemers livsbetingelser og cirkulært forbundne i feedbacksløjfer. Det skal den metaforiske leder have tænkt en del over, næste gang vedkommende har en samtale med en eller flere medarbejdere. De positioneringer en leder inviterer til, skaber de medarbejdere han eller hun får!

I konstruktivismen er det et erkendelsesmæssigt fokus på det, individet bringer *frem for sig selv indefra* i den unikke selvfortolkende konstruktionsproces. Alt, hvad vi gør, tænker og opfatter, er altid podet på vores tidligere oplevelser og erfaringer. Det, vi iagttager, er altid fortolket og en genafspilning af tidligere gjorte erfaringer og forestillingsmønstre. Den *basale selvreference* i det *autopoietiske system* er en strukturel metafor for, at vi ikke reflekterer, at vi er på *automatniveau* og gør det, vi plejer at gøre uden eftertanke. Vi er i vanens magt i produktionens domæne og for en leder betyder det, at en hel organisation og lederen selv kan gå rundt i denne ritualiserede verden og tro, at det, der "ses", er en fornuftig hverdagsrealisme (1.orden) at lade sig lede efter. Men der opstår en ny dimension i denne autopoietiske konstruktion, når systemet opdager, at det kritisk og opmærksomt kan iagttage sin egen iagttagelse (selviagttagelse i 2.orden), hvor den naive realisme bringes frem for blikket med refleksion. Også denne 2.ordens iagttagelse er metaforisk *en blind plet*, da et iagttagende system aldrig kan se sin egen iagttagelse. Selvrefleksiviteten må derfor suppleres med en *fremmediagttagelse*, som kan forstyrre selvrefleksionen. Men bemærk at også dette fremmedblik blot er en variation af selviagttagelsen. Der kan ikke føres noget ind i et lukket autopoietisk system. Systemet determinerer selv, hvad det vil selektere og se *for sig*. Enhver 2.ordens iagttagelse er en variation af en 1.ordens iagttagelse. Ifølge konstruktivismen er vi ikke længere defineret af noget udefra. Definitioner og opfattelsesmåder kommer *indefra*, og vi er aldrig helt tilforladeligt hjemme i en verden, som konstant skal tydes. Vi har mistet den ontologiske tryghed, og er kastet ud i konstruktionernes multiversalisme.

Et par udvalgte citater fra Maturana (1987) kan illustrere den *autopoietiske* metafors fødsel brugt om alle levende væsner:

\*Anything said is said by an observer (s.15)

\*Erkendelse skal ikke forstås som en måde at få viden om den ydre verden på, men må ses som en proces, hvor igennem *verden bringes frem*.(s.15)

\*Vi må snarere koncentrere os om at forstå, at erkendelsen af en farve svarer til et bestemt mønster af aktivitetstilstande i nervesystemet, *som dets struktur nu bestemmer det*.(s.39)

\*Levende væsener karakteriseres derved, at de i egentlig forstand er selvproducerende. Vi fremhæver denne proces, når vi kalder den organisation som definerer levende væsener, *en autopoietisk organisation* (græsk: autos = selv, poiein=skabe). (s.59)

\*Enhver siger, hvad han siger eller hører, hvad han hører i henhold til sin egen strukturelle determination; det at sige noget sikrer ikke lytten (s.182)

Som det ses i Maturana-citaterne: a)*bringtes verden frem* b)er det *den indre struktur*, som bestemmer, hvad vi sanser c) er levende væsner *selvproducerende*. Vi er lukket inde i

vores egne forudsætninger som i en osteklokke uden mulighed for at komme på den anden side. Vi er alle indesluttet i vores *egne cockpitter* og overlapper ikke det derude.

Hos Luhmann (1997) videreudvikles *den autopoietiske metafor* med refleksioner over iagttagelsesperspektivet og *den blinde plet*:

\*Da iagttagelse foregår fra *en blind plet*, kan alting iagttages undtagen det, som bliver *uiagttageligt* under iagttagelsen

\* *Virkeligheden er uiagttagelig*. Intet system har adgang til den virkelige verden (s.31)

\* *Autopoietiske systemer genskaber sig selv*, de fortsætter deres genskabelse eller de gør det ikke(s.98)

Autopoiesis bliver i den operationelle konstruktivisme en variabel metafor, som strukturerer et enormt teoriunivers med en lang række familiære billeder på: *et system er lukket og derfor åbent* (den strukturelle metaforik):

\* Forandring udløses af den perturberende agent, men er *determineret af det perturberede systems struktur*. Instruktive interaktioner er umulige. (Maturana 1987 s.73 f)

\* Man kan ikke forbinde nervesystemets indre med begivenheder på de sociale relationers domæne. *De to domæner må betragtes separat* (Maturana 1987 s.72)

\* Et autopoietisk cirkulært system er *åbent* for input af stof, men *lukket* med hensyn til dynamikken i de relationer, der genererer det (Maturana 2011 s.87)

\*Erkendelse er kun mulig fordi systemet *ikke har adgang til en virkelighed uden for sig selv*. Havde det adgang kunne det ikke iagttage og ikke være system (Luhmann 1997 s.25)

Hvis systemet ikke var lukket selvreferentielt, ville det ikke kunne iagttage eller tage noget ind. Det er i kraft af selvskabelsen, af vi kan møde verden. Paradokset er, at for, at vi kan se, må vi være blinde. Iagttagelse er en umulig mulighed. Enhver skabelse af et fænomen sker i henhold til sin egen strukturelle determination. Ledelse er at få øje på sin egen næsetip og indse at omverden er en selvskabt projektion.

I den operationelle konstruktivisme er autopoiesis et semantisk trick og en ontologisk metafor: *det autopoietiske system er en konstruktør* (ontologisk metaforik forekommer, når et begreb tillægges entitet):

\* *det autopoietiske system lukker sig om sig selv*

\* *det autopoietiske system realiserer sin egen autonomi*

\* *autopoietiske systemer genskaber sig selv*

Autopoiesis bliver symbolet på autonomi og på den systeminterne konstruktion af omverden. Alt derude bliver skabt i et billede af den autopoietiske inderside.

I Luhmanns teoriunivers tillægges iagttagelsesbegrebet en central position, hvor pointen er, at selvom iagttagelse er en operation, omfatter den operationer, som ikke kan iagttages, for hvordan skulle man kunne komme på afstand af den? Enhver iagttagelse udgår fra *en blind plet*, og alting kan iagttages undtagen det, som bliver uiagttageligt under iagttagelsen.

I det metaforiske lederskab må man hele tiden kunne udholde at konstruere troløse og kontingente forenklinger af en virkelighed, som ikke lader sig iagttage og som ikke har kontakt med andre systemer. Kun kommunikationen kan kommunikere. Kun tanker kan tænke. Som Luhmann (Schuldt 2006) siger: ”Teorien ligner altså mere en labyrint end en motortrafikvej til en lykkelig afslutning.”

I hverdagsrealismen er der mere *motortrafikvej* og i 1.ordens kybernetikken er *ontologien objektiv* og verden er metaforisk *derude*. I konstruktivismen er ontologien forsvundet og erstattet af epistemologien (erkendelseslæren) og dermed en *metaforisk ontologi*. Ontologien er blevet transformeret til *et semantisk trick*, og det, man har konstrueret på systemets inderside, findes. Ingen kan nå frem til virkeligheden, som den er; men som man selv er.

Det er en vigtig pointe for en konstruktivistisk leder at forståelse i organisationen handler om selektion af information, selektion af meddelelsesform og en forståelseskontrol (Luhmann 1997). Intet kan overføres til et autopoietisk system heller ikke information. Systemer selekterer selv ud fra egne kriterier, hvad de hører og ser. Den konstruktivistiske leder forvandler derfor *rørpostmetaforen* i kommunikationen til en *konstruktionsmetafor*, og vil derfor altid tjekke, hvordan noget er blevet forstået. Spørgsmålet er ikke om noget er forstået, men hvad andre har hørt, man har sagt. Vi kommunikerer ikke med den anden, men med kommunikationen.

Vi er altid omverden for hinanden og må derfor agere med forstyrrende forskelle, som kan indvirke på systemer, men vi har aldrig magt over, hvad disse opfatter og gør. Konstruktioner er både faste og flydende og kan ikke styres rationelt.

## Resumé

### Konstruktioner i ledelseslandskabet

Det er et ofte diskuteret emne, hvilken forskel der på de forskellige konstruktionsperspektiver, når vi taler om erkendelse af virkeligheden. Hvornår er lederen *konstruktivist*, og hvornår er han/hun *socialkonstruktivist*, *socialkonstruktionist*, *konstruktionist* eller *positiv konstruktionist*? Der åbner sig en tydeliggørende mulighed for at tegne et billede af disse forskelle ved at se på sammenhænge mellem krop, kognition, social kognition og metaforik som gennemført i ”Det metaforiske lederskab” inspireret af bl.a. fra metaforforskeren Morgan(2004), sprogforskeren Lakoff(2002) og organisationsteoretikeren Hatch(2001).

Konstruktivismen (med v) er individorienteret og de andre 3 perspektiver er relationsorienteret (socialkonstruktivisme, konstruktionisme og positiv konstruktionisme (Appreciative Inquiry)).

Orienteringsmetaforerne løber i et spor fra *indefra*(konstruktivisme) -> *omkring*(socialkonstruktivisme) ->*imellem*(konstruktionisme) ->*tilbage og frem*(Appreciative Inquiry).

Konstruktivismen betegner, at erkendelse ikke er at få en viden om det *derude*; men at vi som individuelle observatører selv *frembringer den virkelighed*, vi går rundt i.

Vi ser det, vi kan og vil se og lederen går rundt med *sit eget billede* af virksomheden, og ser dette bekræftet overalt. Vi konstruerer alle en mening ud fra *vores indre billeder*.

Autopoietiske systemer er på samme tid selvskabende og selvrefererende i et lukket system og indfældet i omverden. Vi ser ikke den grænse og den forskel, som vi møder

verden med.

I konstruktivismen er det et erkendelsesmæssigt fokus på det, individet bringer frem for sig selv *indefra* i den unikke selvfortolkende konstruktionsproces. Den *basale selvreference* i det *autopoietiske system* er en strukturel metafor for, at vi ikke reflekterer, at vi er på *automatniveau* og gør det, vi plejer at gøre uden eftertanke. Da vi alle er indesluttet i vores *egne cockpitter*, må vores selviagttagelse suppleres med en *fremmediagttagelse*, som kan forstyrre selvrefleksionen.

Hos Luhmann (1997) videreudvikles *den autopoietiske metafor* med refleksioner over iagttagelsesperspektivet og *den blinde plet*. Paradokset er, at for at vi kan se, må vi være blinde. Intet system har adgang til den virkelige verden. Og intet system overlapper et andet system.

I det metaforiske lederskab må vi hele tiden kunne udholde at konstruere troløse og kontingente forenklinger af en virkelighed, som ikke lader sig iagttage og som ikke har kontakt med andre systemer.

Ontologien er blevet transformeret til *et semantisk trick*, og det, vi konstruerer på systemets inderside, findes.

Det er en vigtig pointe for en konstruktivistisk leder at forståelse i organisationen handler om selektion af information, selektion af meddelelsesform og en forståelseskontrol (Luhmann 1997). Intet kan overføres til et autopoietisk system heller ikke information. Systemer selekterer selv ud fra egne kriterier, hvad de hører og ser. Spørgsmålet er ikke om noget er forstået, men hvad andre har hørt, man har sagt. Vi er altid omverden for hinanden og må derfor agere med forstyrrende forskelle, som kan indvirke på systemer, men vi har aldrig magt over, hvad disse opfatter og gør. Konstruktioner er både faste og flydende og kan ikke styres rationelt.

## Opgave 12

### Øvelse til forstyrrelse af det autopoietiske system

*Trioøvelse med henblik på:*

- undersøgelse af en "vigtig ting" for lederen

**Roller:**

- Fokuspersion, der ønsker at få hjælp til undersøgelse af en "vigtig ting".
- Dialogholder, som med sine spørgsmål mv. hjælper til undersøgelsen i de tre domæner.
- Observatør, som iagttager arbejdet i de tre domæner og afslutningsvis giver feed-back derpå.
- Fokuspersionen udvælger en "vigtig ting" fra sit lederskab, som gøres til genstand for undersøgelsen.

### **Produktionens domæne**

Undersøgelsen kan dreje sig om:

- Hvad begrundes fra ledelsespositionen, at dette er "en vigtig ting"?
- Visioner, mål, regler, rammer, normer, politikker, standarder for indsatsen?
- Klarhed, entydighed – hvad bør være, hvordan bør tingene ske?

### ***Æstetikens domæne***

Undersøgelsen kan dreje sig om:

- Personlige ønsker, følelser og motiver i forhold til den "vigtige ting"?
- Værdier i spil i forhold til den "vigtige ting"?
- Moralske og etiske dilemmaer i forhold til den "vigtige ting"?
- Hvilken mening giver det at arbejde med den "vigtige ting"?

### ***Forklaringens/refleksionens domæne***

Undersøgelsen kan dreje sig om:

- Hvordan forstår og fortolker andre den "vigtige ting"?
- Hvordan ser andre på den vigtige ting?
- Andres følelser, tanker og holdninger dertil?
- Hvad er væsentligt for andre aktører (værdier, ønsker osv.)?

Afsluttende:

Har fokuspersonen gjort nye opdagelser, fået nye erkendelser/afklaringer/perspektiver?

Nye handlemuligheder/muligheder for koordineret samhandling?

Til sidst:

Observatørens feedback på hvad der skete i de 3 domæner.

Øvelsen er inspireret af Jørgen Danelund: *Kompetencebroen*, Handelshøjskolens Forlag 2002

## **Den følsomme ballonvæg**

*Når mennesker vokser op sammen i deres unge år, kan de sammen skrive deres fælles musikstykke.* Milan Kundera

I socialkonstruktivismen (figur 18) flyttes konstruktøren over på makroniveauet og opmærksomheden rettes mod samfunds- og kulturformationer, når erfaringer gøres og oplevelser kategoriseres. Orienteringsmetaforen er "omkring" dvs. mennesket som samfundsmæssigt skabt. Vi konstruerer virkeligheden i en virkelighed, der allerede er konstrueret. Vi er som organisationsmedlemmer diskursiverede og konstitueret af de sociale interesser, der omgiver os.

Her skabes billeder af mennesket som et socialt væsen fra starten af indfældet i og sammensmeltet med sin kultur, hvad angår sprog, vaner, traditioner, normer, konventioner, tankestrukturer o.l. Mennesket er omgivet af kilder gennem hele livet og øser af disse fra fødsel og til død. Erfaringer er ikke individuelle men kulturelle. Vores individuelle sprog præsenterer en kultur og det mønster for semantik, metaforik og grammatik, vi er vokset ind i. At lede er en kulturel bestemt aktivitet i et givet samfund, hvor viden altid er historisk og sprogligt forankret i koblingen mellem viden og magt. Metaforerne mister herved deres uskyld. Socialkonstruktivismen lægger vægt på, at de hypoteser, vi lever efter er et udtryk for de sociale interesser og de magt- og sprogspil, der sætter rammerne for, hvad vi skal tænke og tro i en given kulturperiode. Det er de

*objektiverede paradigmer*, der strukturerer mennesket i dets socialiseringsprocesser, og derfor må vi have et kritisk blik på det, der kommer os i møde.

Den kropslige orienteringsmetaforik i socialkonstruktivismen "omkring", "i", "indenfor" ses i følgende eksempler:

\*mit sprog er mit hjem, *i det* har jeg hjemme

\*når vi omgås fysiske objekter og relationer, gør vi det *inden* for rammerne af den sociale virkelighed

\*alle går vi rundt *i* en organisatorisk spejlsal og kigger *i* spejlene omkring os

\*når mennesker vokser op sammen *i* deres unge år, kan de *skrive deres fælles musikstykke*

\*vi *farves* af den organisationskultur *vi færdes i*

\**magtens teknologier installeres* i samfundets medlemmer

Vi vokser ind i en kultur, som vi selv har været medskabere af. Vi formes af den hånd, vi selv har skabt. Vores vaner eksternaliseres i samfundets institutioner, hvor vi møder dem som det, der gælder her hos os. Disse vaner og institutionaliserede hverdagsforklaringer internaliseres i samfundets medlemmer i et cirkulært kredsløb og danner det reproducerende kulturmønster. Isomorfi og hegemoni er de socialt skabte tvillinger, der går hånd i hånd med de sociale konstruktioner under de udbredte regimer (Foucault). Det virker som om, vi færdes på *meningsøer* og føres på disse ind i de udbredte tanke- og handleformer, vi kalder kultur eller kontingent forenkling af kompleksitet.

I disse processer oplever vi en omfattende *tingsliggørelse (reifikation)* af begreber og forestillinger og tror fejlagtigt, at det, vi ser, er objektive og naturlige fænomener (*semantiske objektivering*). Socialkonstruktivismen bevidstgør os om, at mennesket er samfundsskabt, og at samfundet er menneskeskabt og derfor begge *kontingente* størrelser. Det er en lidt tricky formulering, at noget både er subjektivt og objektivt på samme tid. Det er denne balancegang mellem det materielle og det subjektivt konstruerede, som Berger og Luckmann problematiserer her:

*"Det er vigtigt at holde sig for øje, at den institutionelle verdens objektivitet, hvor massiv den end forekommer individet, er en menneskeligt fremstillet og konstrueret objektivitet. Den proces hvorigennem de eksternaliserede produkter af den menneskelige aktivitet får deres objektive karakter, kaldes objektivering. (...) Samfundet er et menneskeligt produkt. Samfundet er en objektiv virkelighed. Mennesket er et socialt produkt."* Berger og Luckmann 2008 s.99

En socialkonstruktivist antager, at virkeligheden er en social konstruktion men også, at der er tale om en objektivering af samfundets strukturer:

*"Ethvert individ fødes ind i en objektiv social struktur, hvori det møder de betydningsfulde andre, som forestår individets socialisering. Disse betydningsfulde andre, påtvinges individet. Deres definition af situationen opstilles for individet som en objektiv virkelighed."* Berger og Luckmann 2008 s.171 og *"Hverdagslivet er ikke bare fyldt med objektivering, men er overhovedet kun muligt på grund af dem."* do.s.73

De strukturelle metaforer, der underbygger opfattelsen af kultur- og sprogperspektivet i de primære og sekundære socialiseringsprocesser er eksempelvis:



\*min viden om hverdagslivet har karakter af et *instrument, der rydder en sti gennem skoven* og i samme proces *kaster en smal lyskegle ud over de nærmeste omgivelser, mens der bliver ved med at være mørke hele vejen rundt om* (Berger og Luckmann 2008, s.83

\*Ledelse kan i det socialkonstruktivistiske perspektiv sammenlignes med et *teater. Det skal hele tiden skabes og opføres*. Virkeligheden er en meget tom scene. Den har ingen essens. Larsen 2007 s.152

\*For hvis der ikke findes en tilgang til virkeligheden, der er uafhængig af paradigmet/perspektivet, *så kan virkeligheden ikke være den sidste dommer*, når forskerne diskuterer, hvilken teori, der er den rigtige. Wenneberg 2002 s.61

\*Selv om vi *sidder inde i en ballonen*, kan vi godt få noget at vide om virkeligheden uden for ballonens væg – specielt hvis vi gør ballonvæggen særlig følsom. Wenneberg 2002 s.137

\*Gennem legitimering og reifikation sker der en objektivisering af de sociale institutioner, så de fremstår som *"noget derude*, man ikke kan se bort fra. Hermed er samfundet blevet til en objektiv virkelighed (...) Reifikation er at opfatte menneskelige fænomener, *som var de ting*, dvs. som udtryk for noget ikke menneskeligt. Wenneberg 2002 s.93

\*Pointen er, at den fysiske virkelighed ikke kræver at blive beskrevet på en bestemt måde. Når vi omgås fysiske objekter og relationer, gør vi det *inden for rammerne* af den sociale virkelighed. Esmark 2005 s.23

\*Socialkonstruktivismen *underminerer og demaskerer* det selvfølgelige og det naturgivne Esmark 2005 s.25

Komprimeret ser de udvalgte strukturelle metaforer i socialkonstruktivismen sådan ud:

\**En lyskegle og mørket*

\**Et teater, en scene*

\**En virkelighed uden sidste dommer*

\**At sidde i en ballon*

\**Noget derude som var det en ting*

\**At se indenfor rammerne af den sociale virkelighed*

Det er en opgave i den socialkonstruktivistiske position at afsløre, at dekonstruere, demontere, afinstallere, deontologisere selvfølgeligheder og fastlåste konventioner. Det handler om at kigge med den opmærksomme *lyskegle, at forholde sig til ballonen og rammerne, at dereficere det, der er naturligt og at skabe en scene for det fremtidige*. Når virkeligheden er en social konstruktion i spændingsfeltet mellem den objektiverede verden og den menneskeskabte samfunds og organisationsorden, skal vi være ekstra opmærksomme på den relationelt producerede mening i de lokale kontekster og lyse kraftigt på de begreber, vi anvender i mødet med den sti, vi oplyser. Vi skal også være kloge nok til at kunne *finde en lygte, der kan lyse på de mørke områder i skoven ved siden af stien*.

Maturana 1987 s.132 beskriver den svære balance mellem den objektiverede virkelighed og den forestillede virkelighed:

*"Hvis vi fornægter en verden, der kan erkendes, er vi så ikke ude i den totale vilkårlighed, fordi alt er muligt? Det er som at gå på en knivsæg. På den ene side er der en fælde:*

*umuligheden af at forstå erkendelsesmæssige (kognitive) fænomener, hvis vi regner med en verden af objekter, som informerer os, fordi der ikke er nogen mekanisme, som muliggør "information". På den anden side er der en anden fælde: ikke-objektivitetens kaos og vilkårlighed, hvor alt synes muligt. Vi må lære at gå midt imellem, lige på knivens æg."*

Hverken subjektet eller objektet eksisterer uden om kulturens fangegreb. Meninger skabes i en given kontekst i hyperkomplekse relationer. Vi kan ikke omgå hverken fysiske objekter eller hinanden uden for rammerne af en social virkelighed.

Vi kan sige at socialkonstruktivisme er at gå på *knivens æg* og kigge til begge sider, men aldrig i et socialt tomrum. Inden for den klassiske socialkonstruktivisme er der dog variationer af dette synspunkt og en hypotese om, at der er noget subjektivt uden for det sociale rum:

Hos Berger og Luckmann 2008 s.174 antages det således også, at der er områder i livet, som ligger ud over socialiseringen:

*"Omvendt vil der også altid være elementer af subjektiv virkelighed, som ikke udspringer af socialiseringen. Den personlige kropsbevidsthed for eksempel går forud for og er uafhængig af enhver socialt tillært opfattelse af kroppen. Det subjektive livsforløb er ikke fuldstændig socialt."*

Det subjektive såvel som det objektive får derved gyldighed som selvstændige domæner i et uophørligt dialektisk samspil i den sociale konstruktion af virkeligheden hos Berger og Luckmann.

Den ontologiske metaforik i socialkonstruktivismen er en variation af entiteter og substanser, som danser rundt i forskellige kontekster på én gang både malende og malede. *Vi former hånden vi formes af* i en kompleks dialektisk bevægelse. Ontologien er objektiveret, men har ikke ontologisk status.

\*Det, der er virkeligt "udenfor", svarer til det, der er virkeligt "indeni" (Berger og Luckmann 2008 s.173)

\*Den institutionelle verden er en objektiveret menneskelig aktivitet, som ikke har tilegnet sig ontologisk status (Berger og Luckmann 2008 s.99)

\*Samfundet er et menneskeligt produkt. Samfundet er en objektiv virkelighed. Mennesket er et socialt produkt (Berger og Luckmann 2008 s.99)

\**Viden objektiverer* verden gennem sproget og gennem erkendelsesapparatet. *Viden organiserer* altså verden i en række forskellige objekter, der opfattes som virkelighed. (Berger og Luckmann 2008 s.105)

\*Enhver størrelse, der understøttes af en stabil social praksis, er *virkelig* (Berger og Luckmann 2008 s.28)

\**Magten og interesserne bestemmer*, hvad der bliver viden i vores samfund (Wenneberg 2002 s. 102)

Ontologien viser symbolsk hen til det forhold at subjekt og objekt er smeltet sammen, men er aldrig identiske. Det socialiserede menneske er kulturelt forankret, men kan ikke rumme totaliteten. Omgivelserne rummer en større kompleksitet end mennesket selv og den

scene vi bevæger os på i det organisatoriske landskab er et teater, hvor lederen kan opfattes som en instruktør af det spil der opføres. Bøje Larsen 2007 s.152:

*"Ledelse kan i det socialkonstruktivistiske perspektiv sammenlignes med et teater. Det skal hele tiden skabes og opføres. "Virkeligheden" er en meget tom scene. Den har ingen essens(...)Pointen er, at du skal skabe den forfra. Fra intet. Eller i hvert fald stadig genskabe den. Det er ledelse."*

Genskabelse bliver et nøgleord i det socialkonstruktivistiske paradigme. Hvis man betragter organisationen som *et teater*, er der ingen størrelser hverken fysiske eller relationelle konstruktioner, som er naturlige. Stykket kan omskrives, dekonstrueres, deontologiseres, og kortene kan blandes på ny. Anti-essentialismen griber glubsk og nysgerrigt ind i etablerede forestillinger og skaber en virkelighed på tværs af traditioner. Anti-realismen antager, at virkeligheden kontinuerligt kan nyfortolkes og objektiviseringer undermineres og problematiseres. Selvindlysende selvforklaringer transformeres til sociale konstruktioner. Socialkonstruktivismen kan i dens radikale form dække den opfattelse at intet er virkeligt, før vi er enige om, at det er det. Såvel den fysiske som den samfundsskabte virkelighed er en konstruktion af vores viden om den (Collin 2003). Det er her *iscenesættelseskompetencerne* hos den socialkonstruktivistiske leder kommer i spil som evnen til at udtænke nye fremtidsbilleder og nykonstruere virkeligheden i den konkrete kontekst (Dissing 2002 s.61).

Vores viden er forankret i kulturhistorien og sætter sig igennem i den relationelle og socialt konstruerede magt-viden kobling. Det er indlysende i videnskabelig forstand, at vi står over for en uigennemskuelighed i forhold til dialektikken mellem individ og kontekst, mellem system og omverden. At deontologisere, at dekonstruere og afmontere kulturens selvfølgeligheder ud fra et anti-essentialistisk og anti-fundamentalistisk flydende perspektiv foregår jo stadigvæk på indersiden af *kulturens ballon*. Hvordan skulle vi kunne bevæge os ud på den anden side af de konstruktioner vi er skabt af? Muligheden synes at ligge i forsøget på at *bryde væggen og krydse grænser* i en åben dialog med det fremmede. Wenneberg 2002 s.137:

*"Selv om vi sidder inde i ballonen, kan vi godt få noget at vide om virkeligheden uden for ballonens væg – specielt hvis vi gør ballonvæggen særlig følsom."*

Men selvom vi gør væggen følsom, er vi dømt til at forestille os det på den anden side ud fra det, der er inden i ballonen. Afgørende for den socialkonstruktivistiske position er, at der ikke findes *naturlige sociale fænomener*, og at vi ikke har adgang til virkeligheden uden om den måde vi har mødt den på igennem den institutionaliserede socialiseringsproces. *Mennesket er inden i en ballon, som det selv har pustet op og skabt gennem konventionelle begreber og livsformer.*

## **Resumé**

### **Den følsomme ballonvæg**

Et af de erkendelsesteoretiske udbredte spørgsmål er, hvem der egentlig er *konstruktøren*, når mennesket og samfundet opfattes som en *konstruktion*. I socialkonstruktivismen flyttes konstruktøren over på makroniveauet og opmærksomheden rettes mod samfunds- og kulturformationer, når erfaringer gøres og oplevelser

kategoriseres. Orienteringsmetaforen er *omkring* dvs. mennesket som samfundsmæssigt skabt. Vi konstruerer virkeligheden i en virkelighed, der allerede er konstrueret. De sociale faktorer ligger som en *magtring omkring* os. Vi er som organisationsmedlemmer diskursiverede og konstitueret af de sociale interesser, der til enhver tid omgiver os. Det er de *objektiverede paradigmer*, der strukturerer mennesket i dets socialiseringsprocesser, og derfor må vi have et kritisk blik på det, der kommer os i møde. *Diskursbrillerne må pudses!*

I disse processer oplever vi en omfattende *tingsliggørelse (reifikation)* af begreber og forestillinger og tror fejlagtigt, at det, vi ser, er objektivt og naturligt.

Socialkonstruktivismen bevidstgør os om, at mennesket er samfundsskabt og at samfundet er menneskeskabt og derfor begge *kontingente størrelser*: "Samfundet er et menneskelig produkt. Samfundet er en objektiv virkelighed. Mennesket er et socialt produkt." (Berger og Luckmann 2008 s.99.)

En socialkonstruktivist antager, at virkeligheden er en social konstruktion men også, at der er tale om en objektivisering af samfundets strukturer. Ledelse kan i det socialkonstruktivistiske perspektiv sammenlignes med et *teater*. *Det skal hele tiden skabes og opføres*. Virkeligheden er en meget tom *scene*. Den har ingen essens (Larsen 2007 s.152).

Det er en opgave i den socialkonstruktivistiske position at afsløre, at dekonstruere selvfølgeligheder og fastlåste konventioner. Det handler om at kigge med den opmærksomme *lyskegle*, og *kritisk kigge på det, der er naturligt og at skabe en scene for det fremtidige*. Hverken subjektet eller objektet eksisterer uden om *kulturens fangegreb*.

Genskabelse bliver et nøgleord i det socialkonstruktivistiske paradigme. Hvis man betragter organisationen som et *teater*, er der ingen størrelser hverken fysiske eller relationelle konstruktioner, som er naturlige. Stykket kan omskrives, og kortene kan blandes på ny. Socialkonstruktivismen kan i dens radikale form dække den opfattelse at intet er virkeligt, før vi er enige om, at det er det. Såvel den fysiske som den samfundsskabte virkelighed er en konstruktion af vores viden om den (Collin 2003).

Da vores konstruktioner foregår på indersiden af *kulturens ballon*, må vi forsøge at bryde væggen og krydse grænser i en åben dialog med det fremmede. Wenneberg 2002 s.137: "Selv om vi sidder inden i ballonen, kan vi godt få noget at vide om virkeligheden uden for ballonens væg – specielt hvis vi gør ballonvæggen særlig følsom."

Men vi sidder inden i en ballon, og selvom vi gør væggen følsom, er vi dømt til at forestille os det på den anden side ud fra det, der er inden i ballonen. *Som man reder - så ligger man og kigger på omverden!*

### Opgave 13

#### Gennemfør en diskursanalyse på et socialkonstruktivistisk grundlag

Grundsætninger for diskursanalytisk tænkning:

\*en diskurs er en bestemt måde at tale om og forstå verden på

\*vi har kun adgang til virkeligheden gennem de begreber, vi forstår den i

\*en diskursanalyse er en analyse af, på hvilken måde en afgrænset gruppe taler og tænker om verden på

Kig på nogle fasttømrede antagelser i din egen virksomhedskultur. Skab forskellige tekster om disse basale grundforestillinger og lav en undersøgelse af den bagvedliggende diskurs:

**Problemformulering** vedr. *hvordan den diskursive praksis skaber konstruktioner af verden, grupper og individer. Formuler et kritisk arbejdsspørgsmål som kan undersøges. Eksempler:*

*Hvad betyder det for vores praksis, at vores motto er "sammen gør vi dig bedre"?*  
*Hvilken sammenhæng er der mellem vores læringsforståelse og vores praksis?*  
*Hvilke paradokser ses i spændingsfeltet mellem vores vision og vores funktion?*

**Indsamling af materialer** fx interviews, samtaler og tekster

Oftest bruges semistrukturerede eller ustrukturerede interviews som metode til materialeindsamling.

**Transskription** af både spørgsmål og svar (der er jo tale om en social interaktion). Gensidig påvirkning?

**Kodning** er gennem læsning at identificere temaer og placere dem i kategorier.

Kig på krisepunkter (tegn på at noget er galt i interaktionen). Kig på gentagelser, overdrivelser, emneskift, pronominer (jeg, vi, de) o.a.

**Analyse** Diskursanalyse handler om at se sammenhænge og at vurdere analysens frugtbarhed (analysens forklaringspotentiale og dens evne til at skabe nye forklaringer). Der skal være gennemsigtighed vedr. fortolkninger. De analytiske påstande forbindes med specifikke tekstuddrag.

**Anvendelse af resultater** Overvejelser over målgrupper (internt og eksternt)

**Feedback på øvelsen:** Hvilke læringspotentialer ligger der i at gennemføre en socialkonstruktivistisk diskursanalyse, og hvad kan I bruge jeres indsigt til fremadrettet?

Inspireret af: Diskursanalyse som teori og metode. Marianne Winther Jørgensen og Louise Phillips Roskilde Universitetsforlag, 2006

## En paraply over alle paraplyer

*"Alt, hvad vi regner for virkeligt, er socialt konstrueret. Eller, sagt mere dramatisk, intet er virkeligt, før folk er enige om, at det er det." Kenneth Gergen*

Netop følsomheden over for det på den anden side af væggen i vores socialt skabte *ballon* behandles i socialkonstruktionismen (figur 18). Metaforikken i den konstruktionistiske position flytter sig over på *relationerne* indenfor og på *tværs af ballonerne*. Alle balloner rummer *små sandheder*, som er kontingente og universalismen er afløst af *multiverser* og sociale konstruktioner i relationer med fokus på sproget herunder metaforikken.

I konstruktionismen ophæves dualismen mellem subjekt og objekt. Der er ingen ontologisk status til hverken psyken eller den fysiske verden. Begge eksisterer i kraft af den relation, der går forud for alle forekomster. Skridtet tages fuldt ud over i anskuelse og sprogets verden. Det, der findes, er det, vi er enige om i en lokal kontekst. Universalismen er begravet. Subjektiviteten er sløjftet. Objektiviteten er sendt til en anden verden. Det, der står tilbage er relationismen, de relationelt determinerede konstruktioner.

Konstruktionisten Gergen (1997 s.76) siger i sin kritik af socialkonstruktivismen: *"Hvis man hævder, at samfundet eksisterer både som objektiv og subjektiv virkelighed, skaber man ikke blot en uklar dualisme, man nødvendiggør også det materielle og det mentale."*

Her ses det, at konstruktionismen på trods af sit slægtskab med socialkonstruktivismen tager afstand fra dualismen mellem subjekt og objekt, som den ses hos Berger og Luckmann 2008.

Konstruktionismens orienteringsmetafor er *imellem*, og det er relationerne i fællesskabet, der er i centrum, når virkeligheden konstrueres.

*"Den sociale konstruktionisme fører kilden til menneskelige handlinger tilbage til relationer og den egentlige forståelse af individuel funktion tilbage til udvekslinger i fællesskabet."*  
Gergen 1997 s.77

Eksempler på variationer af orienteringsmetaforen *imellem* (vores relationer):

\*Det, vi betragter som viden om verden, udspringer af *relationer* (Gergen 2010 s.120)

\*Selver kan kun eksistere i *relation* til andre selver (Gergen 2010 s.121)

\*Ord og handlinger får betydning i kraft af deres funktion i vores *relationer* (Gergen 2010 s.133)

\*Set fra et konstruktionistisk synspunkt er det via *relationer*, at vi konstruerer verdener af godt og ondt, glæde og sorg, lykke og fortvivlelse (Gergen 2010 s.143)

\*Bestemte handlinger kan ikke forstås i et tomrum. Kig hellere på, hvordan personens handlinger udspringer af *relationer* og kontekst (Haslebo 2005 s.108)

\*Mening fødes gennem koordination *mellem* personer – gennem aftaler, forhandlinger, bekræftelser. Anskuet fra dette udgangspunkt går *relationer* forud for alt, hvad der er begribeligt. Esmark 2005 s.18

I den konstruktionistiske position sættes de traditionalistiske forestillinger ud på sidelinien. Der sættes parentes omkring konventionelle selvfølgeligheder, og der dækkes op til diskursanalyser og problematiseringer af det bestående. Konstruktionismens strukturelle metaforik udgår fra *relationsbegrebet* og breder sig ud i en vifte af beslægtede forestillingsbilleder.

Eksempler på konstruktionistisk strukturel metaforik:

\*meninger er noget vi gør i et givet *lokalt fællesskab*

\*forklaringer på det gode og det onde flyttes ind i *relationernes sfære*

- \*vores tænkning er *sprog i handlinger udvekslet i relationer*
- \*at vide noget er at indtage *en position i en relation* indenfor et fællesskabs rammer
- \*det er de historisk forankrede *relationelle og sociale processer*, der bestemmer om en given beskrivelse opretholdes over tid
- \**relationel* koordinering og social kapital er vejen frem

I konstruktionismen fokuseres på sprogets magt over virkeligheden inden for de givne praksisfællesskaber. Det er sproget i brug, pragmatismen, der er i højsædet. Gergen 1997 s.49: *"Sprog er en afgørende bestanddel af vores handlingsverden; det konstituerer det sociale liv i sig selv."*

En af forskellene på socialkonstruktivisme og konstruktionisme er begribelsen af dualismen mellem det subjektive og det objektive. I socialkonstruktivismen er der mange veje ind i forståelsen og forklaringer af socialiseringsprocesserne herunder de materielle vilkår og *objektivering*, der aktivt former menneskets handleformer. For konstruktionisten foregår der ikke en internalisering af konventioner og tankestrukturer. Der er ikke noget, der føres ind i mennesket eller ind i organisationer. Implementering er et bandlyst ord for en konstruktionist. Betydninger opstår i relationer i de praksisfællesskaber vi deltager i. Sproget er blevet synonymt med det sociale i det hele taget og lægger sig som en overordnet *paraply* over alle problemstillinger. *"Ved at fokusere på sprogets sociale pragmatik, så deontologiserer konstruktionisten både moralske anskuelser og anskuelser om det psykologiske selv...(..)..det er kun i forhold til andre, at enkeltpersoner bliver synlige og værdsatte."* Gergen 1997 s.115

Hos Gergen er der ingen ontologisk status til hverken psyken eller verden. Det, der eksisterer i en given kulturel sammenhæng, er det, vi er enige om er virkeligt og derfor pragmatisk gyldigt. Alt kan være godt, og alt kan være ondt afhængigt af de værdier, der fungerer i praksis i de relationer, hvor meninger bliver til. Reifikationerne ophæves til fortolkninger i et fællesskab, og det materielle har vi kun adgang til gennem vores anskuelser og sprog. Potentialet i den konstruktionistiske position er, at enhver rettesnor og regel må måles i den konkrete kontekst, hvor noget viser sig som gyldigt eller uholdbart i relationer. Håbet ligger i pluraliteten og i, at mangfoldige perspektiver krydser grænser og går i dialog som i den konstruktionistiske metafor *"den 5. provins"*.

Metaforen "Den 5.provins"er hentet i den irske mytologi. Sagnet fortæller, at der i fordums tider var 4 provinser i Irland. I hver af disse provinser var der en høvding, og der var altid stridigheder mellem disse fire høvdinge. På et aftalt tidspunkt mødtes strids herrerne i "Den 5. provins" ved at lade deres våben og fordomme blive uden for mødestedet. De gik ind med åben pande og lyttede til hinanden i et nyt perspektiv.

Denne strukturelle metafor om *åben pande* i den 5.provins er en grundmetafor i konstruktionistiske undersøgelser, når grænser krydses, meninger samskabes og generative forestillingsbilleder opstår i relationer. Hverken staten eller individet har gyldige sandheder. Vores plads i verden må forhandles i en given kontekst imellem levende praksisfællesskaber.

*"Så længe dialogen fortsætter, og konstruktioner forbliver åbne, kan de lokale meninger forgrene sig, og mennesker kan nå frem til at dele eller absorbere hinandens livsmåder. I dette udfald ligger måske det største håb om at opnå menneskelig velfærd."* Gergen 1997 s.121

Det kan være svært helt at fatte betydningen af den konstruktionistiske forholdemåde, da den griber ind i meget af det, vi har lært om os selv og vores omverden. Hvis vi forfølger det spor, at alt, hvad vi gør i praksis, udspringer af det sprog, vi anvender i relationer, bliver denne *forbundethed* hele nøglen til at forstå det organisatoriske liv og til at ændre det. *Sproget* bliver i den ontologiske metaforik *den handlingsduelige substans*, der fører det distributive konstruktionistiske multivers videre:

\*Sproget er den grænse, der skaber vores udsyn

\*Konstruktionistiske ideer er en *paraply*, hvorunder alle traditioner for betydning og handling finder ly (Gergen 2005 s.17)

\**Konstruktionistiske ideer nedvurderer* på ingen måde det naturvidenskabelige projekt, men de sætter spørgsmålstejn ved troen på, at naturvidenskaben afslører sandheden (Gergen 2005 s.16)

\*Husk, at al *sandhed findes* "inden for en tradition", og at hver tradition støtter særlige værdier (Gergen 2005 s.53)

\*Hvordan *trækker de ord vi bruger os i en retning* og gør os blinde for andre? (Gergen 2005 s.58)

\*Dem i *elfenbenstårnet* er endnu mindre interesserede i at kommunikere med folk udenfor. *Konstruktionismen udfordrer denne isolation*. (Gergen 2005 s.52)

Den ontologiske metaforik i konstruktionismen giver divergerende *stemmer* liv i dialogen. Fundamentalisten har fundet den store sandhed. Som Maturana udtrykker det 2011 s.33: *"De tror ikke at de tror, de tror de ved, idet de ikke ved, at de tror."* Konstruktionisten leder efter *de små sandheder* og spørger, hvilke livsformer vi støtter med de værdier, vi omsætter i praksis. Den objektive og subjektive ontologi er stum, men den metaforiske ontologi i konstruktionismen bliver *en flerstemmig dialogisk korsang* med et positivt fremtidsskær (et ønskescenarie) over sig. Konstruktionisten positionerer sig sprogligt opmærksomt ind i *mulighedernes landskab* og undersøger de mangfoldige opfattelsesmåder i konteksten for at lade sig inspirere af anderledes praksisformer og få øje på egne blinde pletter og tavsheder.

## Resumé

### En paraply over alle paraplyer

Konstruktionismens hovedidé er, at alt, hvad vi kan forestille os, udspringer af det, der er



imellem os. Relationen kommer før alt andet, og det vi regner *for virkeligt*, er *socialt konstrueret*. Det universelle er afløst af det multiverselle, hvor der side om side eksisterer mange typer af lokale sandheder.

I konstruktionismen ophæves dualismen mellem subjekt og objekt. Der er ingen ontologisk status til hverken psyken eller den fysiske verden. Begge eksisterer i kraft af den relation, der går forud for alle forekomster. Skridtet tages fuldt ud over i anskuelsernes og sprogets verden.

Det påpeges at, mening fødes gennem koordination *mellem* personer – gennem aftaler, forhandlinger, bekræftelser. Anskuet fra dette udgangspunkt går *relationer* forud for alt, hvad der er begribeligt. Esmark 2005 s.18

I den konstruktionistiske position sættes de traditionalistiske forestillinger ud på sidelinjen. Der sættes parentes omkring konventionelle selvfølgeligheder, og der dækkes op til diskursanalyser og problematiseringer af det bestående.

I konstruktionismen fokuseres på sprogets magt over virkeligheden inden for de givne praksisfællesskaber, og sproget ses som en afgørende bestanddel af vores handlingsverden; det konstituerer det sociale liv i sig selv.

I socialkonstruktivismen er der mange veje ind i forståelsen og forklaringer af socialiseringsprocesserne herunder de materielle vilkår og *objektiveringen*, der aktivt former menneskets handleformer. For konstruktionisten foregår der ikke en internalisering af konventioner og tankestrukturer.

Hos Gergen er der ingen ontologisk status til hverken psyken eller verden. Det, der eksisterer i en given kulturel sammenhæng, er det, vi er enige om er virkeligt og derfor pragmatisk gyldigt. Alt kan være godt, og alt kan være ondt afhængigt af de værdier, der fungerer i praksis i de relationer, hvor meninger bliver til.

Denne strukturelle metafor om *åben pande i en dialog* er en grundmetafor i konstruktionistiske undersøgelser, når *grænser krydses* og *meninger samskabes*.

Hvis vi forfølger det spor, at alt, hvad vi gør i praksis, udspringer af det sprog, vi anvender i relationer, bliver denne forbundethed hele nøglen til at forstå det organisatoriske liv og til at ændre det. Sproget er den grænse, der skaber udsynet i det metaforiske lederskab.

Den objektive og subjektive ontologi er stum, men den metaforiske ontologi i konstruktionismen bliver *en flerstemmig dialogisk korsang med et positivt fremtidsskær* (et ønskescenarie) over sig. Det er ikke manglerne i fortiden, der er interessante men mulighederne i fremtiden.

## Opgave 14

### Et fremtidsscenario

*Forestil dig din ønskværdige fremtid som den kunne se ud om 1-2 år i din organisation.*

*Begynd sådan her:*

Det jeg kunne forestille mig ville være .....

### **Positionering - en spørgeguide på et konstruktionistisk grundlag**

#### Position 1

Hvilke emner i dit scenarie vil du gerne have vi taler om?

Beskriv kort dit scenarie.

Hvad er dine særlige kompetencer i det der sker i dit scenarie?

Hvilke personer er med i dit scenarie?

Hvad virker?

#### Position 2

Er dit scenarie let eller svært at forstå for dine kolleger?

Hvad gør de andre i dit scenarie?

Er de andre klar over, hvad du gerne vil?

Hvilke forskellige opfattelser af værdigrundlag er der i din organisation og hvad betyder det?

#### Position 3

Hvad ville de andre i din organisation tænke om dit scenarie?

Hvad ville de sige om det fra deres position?

Hvordan forestiller de andre sig konkret at samarbejde med dig om dit udviklingsprojekt?

#### Position 4

Gad vide, hvad der ville ske hvis.....

Hvad mon det ville betyde hvis....?

Måske handler om noget helt andet nemlig....

Hvis det, der ikke tales om er.....hvad så?

#### Position 5

Hvad vil du gøre for at fremtidsscenariet bliver virkelighed?

Hvad mener du med det?

Hvordan gør du det?

Hvad er baggrunden for det?

Hvornår vil du gøre det?

Hvad skal der til for, at du kan se det virker?

Inspireret af : Jørgen Danelund: Kompetencebroen Del I, Danmarks Forvaltningshøjskole 2002

### **Det positive skær i konstruktioner**

*Et menneske, der kritiseres, lærer at fordømme. Et menneske, der opmuntres, lærer tillid til sig selv.* Alice Miller

Man kan ikke sætte lighedstegn mellem AI (Appreciative Inquiry) og konstruktionisme (figur 18). Det ville være mere korrekt at sige, at AI er en delmængde af det konstruktionistiske perspektiv. Konstruktionismen problematiserer alt, stiller spørgsmål ved alle udbredte antagelser herunder også de gode historier. En konstruktionist spørger ikke om, hvad der er godt, men om, hvad der begrundes, at vi har en tradition i en given kontekst. Alt hvad der kan være godt i en kultur kan være ondt et andet sted i en anden sammenhæng. Det gode og det onde er et spørgsmål om pragmatisk etik. Ordentlighed er relationsbetinget og ikke relativistisk, da der ikke er noget absolut sted at vurdere det ordentlige ud fra. En konstruktionist opstiller ikke gyldige principper for værdier og etik, men ser på, hvad der faktisk finder sted af handlinger i en given kontekst imellem mennesker.

Appreciative Inquiry bygger på *ressourcesynet* og den værdsættende samtale. Alle har potentielt noget, der kan bidrage til at styrke et fællesskab og alle får mere energi af at blive hørt og lyttet til på vej mod nye mål. Alle har ret til at have en mening; at være den man er og at være en del af en større helhed (Haslebo 2008).

Denne anerkendende og nysgerrige udforskning af det multiperspektiviske i *et positivt skær* italesættes på et konstruktionistisk grundlag i Appreciative Inquiry (AI) hos Cooperrider:

*"The idea that a social system creates or determines its own reality is known as social constructionism. Appreciative Inquiry takes this theoretical framework and simply places it in a positive context. This positive spin on social constructionism is central to Appreciative Inquiry."* Cooperrider 2003 s.23

Cooperrider tager afsæt i konstruktionismens positive spind og placerer relationismens rammeværk i en positiv kontekst. Antagelsen er, at der altid er *en positiv kerne* i alle organisationer, noget som er *"den lokale gode historie"*. I den værdsættende samtale udforskes de *ressourcer*, som allerede findes for at anvende disse i et fremtidigt positivt perspektiv. At kunne identificere det, der lykkes og gøre mere af det, er sammen at skabe meningsfulde billeder af en mulig fremtid ligesom i *Pygmalioneffekten* (at skabe en skulptur, som der blæses liv i). Pygmalion var i græsk mytologi en ung kunstner på Cypern, som i sin foragt for kvinders laster selv skar sig en elfenbensfigur af idealkvinden. Det fortælles hvordan kunstneren blev forelsket i sit værk og behandlede det som et levende væsen. Ved en Afroditefest bad han gudinden om at gøre statuen levende, og hjemme i sin seng mærkede han til sin store glæde forvandlingen. Ni måneder senere fødte dukkekvinden datteren Pafos. (Gyldendals Encyklopædi).

Denne symbolske fortælling bruges ofte til at underbygge det forhold, at hvis vi tror på noget, brænder for noget og kan skabe en konkret forestilling om dette – vil vi kunne gøre vores billede levende. *Man kan lave børn med en statue*, hvis man har den rette indstilling. Den strukturelle metafor er at *placere fremtidens rødder i fortidens jord*. Det er, når vi tager udgangspunkt i vores fortællinger om positive erfaringer, at vi kan drømme mere af dette ud i fremtiden på en "realistisk" og "idealistisk" måde (Gergen 2005 s.41). Drømmen får både *rødder* og *vinger*, når vi, som i konstruktionismens orienteringsmetafor, tænker

*tilbage og frem.* At gå tilbage til den *positive kerne* og hente inspiration til mulighedernes forestillingsverden er en metodisk værdsættende kobling mellem sprogliggørelsen af det *reelle* og det *imaginære*, som det kan fortælles i en kommunikerende relation.

*Tilbage og frem*-metaforen i AI skal ses som et nysgerrigt supplement til en problematiserende tilgang som ellers sagtens kan rummes i konstruktionismen. I AI er antagelsen, at hvis vi fokuserer på problemer, bliver vi eksperter i problemer. Hvis vi fokuserer på muligheder og løsninger, bliver vi eksperter i at fremkalde disse. Denne *heliotropiske* tilgang, at organisationen søger mod lyset, mod drømme og håb er en art idealistisk konstruktionisme, som ses i følgende eksempler på metaforik:

\*Hvis vi behandler andre som *det de kunne være*, bliver de det, de kan være (Goethe)

\**Rosental-effekten* gælder også i ledelse

\*Det var den viste *opmærksomhed i Hawthornforsøgene*, der skabte de gode resultater

\*Det handler om at skabe en U-vending og lade *fremtiden* møde den *dybeste kilde* i sig selv (Otto Scharmer: presencing)

\**de positive livsformer* danner grænser for vores verdener

Konsensus-billedet skimtes i kulissen af den positive konstruktionisme. Hvis den heliotropiske konstruktionist antager, at vi har en positiv kerne, og at denne kan opdages og udforskes, må den jo ligge latent i os og kunne hentes frem i dialog. Det er den samme metaforiske variation, vi ser hos den kognitive humanistiske virksomhedscoach Whitmore 1998 s.20:

"(...)vi er mere som *agern*, der i sig selv har hele potentialet til at blive et *storslået egetræ*. Vi har brug for *næring, opmuntring og lys* for at vokse, men *egetræskvaliteten* er allerede til stede i det indre."

Dette er en invitation til en social konstruktion af det bedste af det, der allerede findes. En fortælling om, hvordan vi kan udnytte potentialer og energireserver, der allerede er i vores agern og vokse mod lyset.

Dissensus bortvælges i rejsen mod drømmen. Scenen overlades til det, der virker godt bagud og vil virke fremad, hvis man tror på det. Engang lærte vi i det rationelle paradigme: du skal ikke tro, du skal vide. I konsensus-konstruktionismen antages det, at man skal tro på det positive for at vide. Hvis vi ikke har *en god historie* på lager, må vi kigge på drømmen bagved de problemer vi har. Som Peter Lang siger:

"*Bag ethvert problem er der en frustreret drøm* (Langslet 2006).

Vi kender alle metaforen, at et glas med vand kan betragtes på to måder enten som *halvtomt* eller *halvfylt*, og i AI taler vi om det *halvfylte* glas. Den anerkendende tilgang til organisationsudvikling fordrer, at vi er parate til at gå på opdagelse i nye og anderledes fortællinger. Det er afgørende at kunne positionere sig nysgerrigt over for samtalepartneren og anerkende, at enhver har ret til at have en mening, at være den man er og have ret til at være en del af fællesskabet. Denne symmetriske relation ispilsættes i AI og er basis for, at den anerkendende udforskning kan finde sted. Den gode historie, eller drømmen bagved frustrationen fortælles til en aktiv lytter og efterfølgende byttes

roller. *Der skal to til en tango.* Og der skal to og derefter flere til Appreciative Inquiry for at skabe positive fremtidsbilleder.

Den metaforiske ontologi i AI kan lyde sådan her:

\**Anerkendelsen fungerer på alle hylder hos os*

\**De gode historier lukkede op til en ny verden i vores kultur*

\**Fremtidssceneriet rakte hånden bagud til det bedste fra fortidens depeche og løb videre mod fremtiden*

\**Den løsningsfokuserede tilgang var en øjenåbner for alle deltagerne*

De anerkendende begreber får substans og fremstilles som agens i det organisatoriske landskabsmaleri. Der er en forførende sproglig kraft over disse personifikationer og en kropslig berørthed i forestillingen om den positive fremtidsdrøm. Mennesket i organisationen lader sig gerne føre ind den imaginære verden, og det ser ud til, at når vi får lov til at tage det bedste med fra fortiden, udvikles troen på, at det kan lykkes at skabe en bedre fremtid. *Imaginationen har jordforbindelse* og rummet for det generative perspektiv åbnes i *trygge forgreninger* mod det nye.

Der er mange overraskende momenter i AI-metaforen og den nysgerrighed, der hører til udforskningen bringer ofte deltagerne ud i helt nye landskaber. Men alle metaforer har en begrænsning også denne: *tilbage og frem*. Begrænsningen ligger i, at de gode historier, der vælges fra fortiden, ikke er gode i sig selv. En god historie er altid set i et bestemt perspektiv i en lokal kontekst. AI kan derfor risikere at skubbe til mere af det samme og befordre at flokken tager grueligt fejl i forhold til den kurs, der sættes. Den anerkendende tilgang og den værdsættende samtale kan ende i en naiv nyromantisk herlighedsteori, hvor alle tror at vide, hvor "det gode liv" findes. Derved opstår der en slags postmoderne repetition af den græske firkant hvis midte frihed opnås gennem det gode, det sande det skønne og det retfærdige. Kongevejen er at gøre det gode lederliv, men for at gøre dette, må man vide, hvad det gode liv er. Translokutionaritet er at leve forlæns og forstå baglæns men for at kunne det, må man leve baglæns og forstå forlæns! Det er derfor en ret risikabel "kongevej" vi er ude på og på denne rejse, må man støtte sig til andres kritiske perspektiver. *Herlighedsteorien* må derfor mødes med en grundig analyse af de domæner (produktionens, æstetikens og refleksionens domæne), der er på spil i en given god historie. Hvis alt kan være godt og alt kan være dårligt for en given kultur, er det vigtigt, at man ikke uden videre godtager enhver historie som god for alle. Det kan nemlig gå rigtig godt med at gå skidt, uden at nogen opdager det, før det er for sent.

## Resumé

### Det positive skær i konstruktioner

Det positive skær i konstruktioner er det helt centrale i Appreciative Inquiry (figur 18). Der tages udgangspunkt i det bedste fra fortiden. Metaforisk *går man tilbage* for at tage det, der virker godt med sig ud i fremtiden (best practise). Appreciative Inquiry bygger på ressourcensynet og den værdsættende samtale. Alle har potentielt noget, der kan bidrage til at styrke et fællesskab, og alle får mere energi af at blive hørt og lyttet til på vej mod

nye mål.

Cooperrider tager afsæt i konstruktionismens positive spind og placerer relationismens rammeværk i en positiv kontekst. Antagelsen er, at der altid er en positiv kerne i alle organisationer, noget som er *den lokale gode historie*. I den værdsættende samtale udforskes de ressourcer, som allerede findes for at anvende disse i et fremtidigt positivt perspektiv. Det drejer sig om at kunne identificere det, der lykkes og gøre mere af det. Denne positive tænkning og troen på det bedste benævnes *Pygmalioneffekten*.

Den strukturelle metafor er at *placere fremtidens rødder i fortidens jord*. Drømmen får både *rødder* og *vinger*, når man som i konstruktionismens orienteringsmetafor tænker *tilbage og frem*. At gå tilbage til den *positive kerne* og hente inspiration til mulighedernes forestillingsverden er en metodisk værdsættende kobling mellem sprogliggørelsen af det *reelle* og det *imaginære*, som det kan fortælles i en kommunikerende relation. Hvis vi fokuserer på muligheder og løsninger bliver vi eksperter i at fremkalde disse. Denne *heliotropiske* tilgang, at organisationen søger mod lyset, mod drømmene bagved problemerne, udtrykkes af Peter Lang, som siger de berømte ord:  
"Bag ethvert problem er der en frustreret drøm (Langslet 2006).

Begrænsningen i Appreciative Inquiry ligger i, at de gode historier, der vælges fra fortiden, ikke er gode i sig selv. En god historie er altid set i et bestemt perspektiv i en lokal kontekst. Al kan derfor risikere at skubbe til mere af det samme og befordre at flokken tager grueligt fejl i forhold til den kurs, der sættes. Den anerkendende tilgang og den værdsættende samtale kan ende i en naiv nyromantisk herlighedsteori, hvor alle tror at vide, hvor *det gode liv* findes. *Herlighedsteorien* må derfor mødes med en grundig analyse af de domæner (produktionens, æstetikens og refleksionens domæne), der er på spil i en given god historie. Hvis alt kan være godt og alt kan være dårligt for en given kultur, er det vigtigt, at man ikke uden videre godtager enhver historie som god for alle. Det kan nemlig gå rigtig godt med at gå skidt.

## Opgave 15

### DEN ANERKENDEDE UDFORSKNING

#### 1) OPDAGELSESAFASEN

- Fortæl om en positiv oplevelse i forbindelse med din nuværende funktion
- ❖ Hvad gjorde netop denne oplevelse til noget særligt?
  - ❖ Hvad gjorde du anderledes?
  - ❖ Hvem arbejdede du sammen med i den forbindelse?
  - ❖ Hvad gjorde dette samarbejde til noget positivt?
  - ❖ Hvordan kan noget af ovenstående indgå i dit fremtidige virke?

#### 3) DESIGNFASEN

- Målet for designfasen er at udarbejde konkrete udsagn om, hvordan arbejdet med temaet tager sig ud, når visionen er realiseret. Find frem til udfordrende udsagn om opgavens løsningsmuligheder.
- ❖ Jeg forestiller mig at...
  - ❖ Jeg ved at...
  - ❖ Vi vil...
  - ❖ Ved at lade alle...
  - ❖ Gennem forskellige...
  - ❖ Det vil give os...



	❖ ... ❖ ... ↓
<b>2)DRØMMEFASEN</b> Med udgangspunkt i de karakteristika som I fandt frem til under opdagelsesfasen svares på følgende spørgsmål: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hvis du tænker på den positive historie, hvordan kunne du så forestille dig at dit arbejde så ud om 2 år?</li> <li>❖ Hvad skal der til for at I får mulighed for at udvikle et godt arbejdsklima og effektive opgaveløsninger?</li> <li>❖ Hvilken historie kunne du tænke dig at fortælle om dit arbejde om 2 år?</li> <li>❖ Hvordan kan du udfordre dig selv i forhold til din fremtidige funktion? Nye kompetencer?</li> </ul> Fremlæg drømmene i nutidsform for hele arbejdsgruppen. Mit arbejde ser sådan ud nu at ... Hvad er jeg nået frem til er mine ønsker for arbejdet? Hvordan er jeg nået frem til det? På hvilke områder skal jeg udvikle mine kompetencer?	<b>4)REALISERINGSFASEN</b> (Individuel og gruppe)  Den opgave jeg vil gå i gang med at løse er ...  Det vil jeg gøre ved at ...  Inden d...vil jeg lave en beskrivelse af...  I løbet af de næste måneder vil jeg (vi)...  Det vil komme til at berøre...  Fra og med... vil jeg...  Det jeg nok kommer til at opleve er...  Det der kan støtte mig er...  Jeg vil være opmærksom på om jeg når frem til det, jeg har tænkt mig ved at...

**Feedback på øvelsen: Hvad betyder det i dit lederskab at arbejde med de 4 faser ud fra det, der går godt allerede?**

Inspireret af : Mads Ole Dall: Slip anerkendelsen løs, Fydenlund 2002

## Deiksis – det udpegende lederskab

*Så snart vi begynder at tale, rejser der sig en mur af metaforer.* Gareth Morgan

Emergens og kontingens i det postmoderne lederliv lægger sig som følgesvende i opgaveløsningen. Alt flyder temporært og alt kunne være anderledes, som vi har set ovenfor. En leder må derfor hage sig fast i den konkrete situation og at læse konteksten med valgte briller. *Deiksis* er et sprogvidenskabeligt begreb som egentlig betyder *udpege* og bruges om koblingen mellem et kommunikeret indhold og selve den konkrete situation,

det foregår i. Deiksis er således alle de indforståede tegn, der i en episode vises hen til i en samtale og som kræver, at man kan afkode tid, sted og personer. Antagelsen har i denne bog været, at der er en sammenhæng mellem en videnskabsteoretisk position og den metaforiske *stedsdeiksis* (*orienteringsmetafor*). Til deocentrismen svarer *deroppe*; til realismen svarer *derude*, til konstruktionismen svarer *imellem* osv.:

Perspektiv	Orienteringsmetafor/ Stedsdeiksis
Idealisme Deocentrisme	deroppe
Realisme	derude
Antropocentrisme	Derinde
Funktionalisme	dernede
Symbolismen	Deri
Konstruktivisme	indefra
Socialkonstruktivisme	omkring
Postmodernisme Poststrukturalisme	op og ned i spil
Konstruktionisme	Imellem

Figur 19

Det er denne *udpegende kraft* i deiksis, der er den konstruerede korrelation mellem isernerne og *stedsdeiksis* i det metaforiske lederskab. Til enhver af de videnskabsteoretiske abstrakte positioner svarer en *rumlig* orienteringsmetafor i stedsadverbiet (*derude*, *derinde*, *dernede*, *deri* osv.). Hvis lederne har denne *retningsmetafor* for øje i beslutningsprocesserne og i kommunikationen bliver videnskabsteorien i ledelsen en *retningssans* og dermed en kontingent position for kurssætningen og handlekraften. Kontekstualiseringen med *stedsdeiksis* som omdrejningspunkt virker som en prototype for de perspektiver, der kan afledes af den valgte position. Alle de betegnere, der strømmer ud fra den valgte prototype virker som en fikseret kobling mellem kommunikationens indhold og den situation, der forekommer og bliver dermed en gennemskuelig og forenklet konstruktion. Deiksis tager trykket af det hyperkomplekse lederskab, da det leder os i en given retning. Ved hjælp af *stedsdeiksis* kan lederen træffe pragmatiske beslutninger og absorbere usikkerhed uden at blive *stegt i egne konstruktioners fedt*. Når positionerne skifter, veksler *stedsdeiksis* for lederen og set under ét, er de forskellige forekomster af



stedsadverbier en potentiel flydende orden, som pragmatisk kan omdannes til en *meningsø* for det afgrænsede valg, der initierer en situeret beslutning. Den konstruerede korrelation mellem ismerne og stedsdeiksis symboliserer det multivers og den polyfoni, der optræder på scenen i det postmoderne lederskab og tilbyder en orientering og en mening i verden.

Der er yderligere i det metaforiske lederskab argumenteret for sammenhængen mellem det videnskabsteoretiske perspektiv, orienteringsmetaforen (stedsdeiksis), billedet af organisationen og billedet af lederen. De strukturelle metaforer viser sig som konventionelle metaforer fx *organisationen som en maskine*, der skal kontrolleres af lederen eller en *grænsekrydsende udkigspost* med en fortællende leder. De strukturelle metaforer viser sig ofte som *mekaniske* eller *organiske* metaforer, men i den postmoderne fragmenterede virksomhedskultur optræder en mangfoldighed af billedbaserede opfattelser, som alle konkurrerer om retten til viden og dominans på den socialt konstruerede scene. Det retoriske kneb er her at ophøje sit perspektiv til en ontologisk metafor, hvor en idé, en aktivitet, en begivenhed gøres til en "*levende agent*", en entitet og substans. Den metaforiske ontologi skaber den virkelighed, vi er enige om findes i de kulturdeterminerede relationer, og så er der ikke langt til kollektiv solipsisme og lukkede enklaver.

En modvægt til disse lukkede cirkler og autopoietiske systemers selvreference er at anvende en *variation af stedsdeiksis*, at flytte den lokale deiksis væk fra det kendte, så nye perspektiver kan opdages. Det videnskabelige miks og den tværdisciplinære kobling, der herved opstår, får os til at *pudse brillerne* og opdage betydningen af at kunne operere i en samtidighed af forskellige domæner: produktionens domæne (virkeligheden *derude* her hos os), æstetikens domæne (virkeligheden *derinde*, den enkeltes holdning og mønstre i relationer (virkeligheden *imellem os*)), forklaringens domæne (virkeligheden i et multiperspektiv, et hypoteseperspektiv, et kvantespringsperspektiv). Hermed ses det også i de forskellige domæner, hvor meget tidsdimensionen (*tidsdeiksis*) betyder for koordinering af adfærd. Jeg har i det metaforiske lederskab foreslået, at denne samtidige forekomst af domæner og den kontinuitet samt potentielle transformation, der ligger i levende systemers bevægelse kunne benævnes *det spiralære domæne*. Min skematiske metaforoversigt fra *deocentrisme* til *konstruktionisme* kan også ses som en temporær spiralær bevægelse gennem tiderne men også i nuets organisation. Alle perspektiver, alle positioner i en polyfon kobling kan føre til såvel reproduktion som til transformation. Såvel stedsdeiksis som tidsdeiksis kan være semantiske tilbud om at holde fast i en holdning, men kan også være anledningen til en gryende nytænkning.

Pearce (2007) har netop fokuseret på vores evne til at håndtere forskellige *kontekstniveauer* i skabelsen af bedre sociale verdener. Også her er der vist at en sproghandling kun giver mening via forståelsen for episodens konkrete sted (stedsdeiksis) samt de relationer og livsmanuskript (persondeiksis) handlingen indgår i.

I arbejdet med det metaforiske lederskab bl.a. i forbindelse med den konstruktionistiske metafor *Pygmalion*, spiller fremtiden en særlig rolle. Målet er at tage det bedste fra ens fortid med sig ud i fremtiden, at *plante fremtidens rødder i fortidens jord*. Den temporale deiksis ses i alle videnskabelige positioner (deocentrisme: evighed; realisme: kronologisk tid; konstruktivisme: kairos; konstruktionisme: fremtid osv.) men i forbindelse med Appreciative Inquiry er der en bevægelse *bagud* (fortid) for at komme *fremad*.

Tidsdeiksis spiller en central rolle for lederne og for deres evne til at skabe en holdbar virkelighed i en kombination af datid, nutid og fremtid. Når ledelsen i den værdsættende udforskning "leger" med *mirakeltid* og kreative hypoteser, opstår der *forgreningspunkter og sprækker* i de gamle fortællinger. En *fremtidsbaseret tidsdeiksis* kan således være en grobund for mulighedernes organisation.

Jeg har også i bogen argumenteret for, at denne *mirakelkur* med de formative gode historier, kan ende som en *naiv herlighedsteori*, hvis den ikke kombineres med forklaringens domæne, som er refleksionens og læringens domæne. Det er her mentale bindinger, fikseringer, læringshandicaps og fordomme undersøges og mangfoldigheden sættes i spil. Her inddrages mange forskellige historier (ikke bare de gode) og perspektiver, der relaterer sig til alle deltageres adfærd i hverdagsrealismen. Præmisserne for fortællinger undersøges og gennem refleksiv nysgerrighed dannes nye vinkler og ideer. Uanset om vi bruger tids,- steds,- eller persondeiksis i det metaforiske lederskabs multivers, er det vigtigt, at vi tænker over 2.ordens kybernetikken, og at der i den forståelse ikke findes en iagttageluafhængig virkelighed. Vi må altid have korrigeret vores blik på verden og *tage et fly til et sted med en bedre udsigt*. En pragmatisk leder må metaforisk være en *spiralær pilot i 2.orden* og se, at han selv er under forandring som medkonstruktør af det landskab, han har tænkt sig at lande i.

## Resumé

### Deiksis – det udpegende lederskab

Så snart, vi begynder at tænke, tale og skrive, rejser der sig en mur af metaforer. De indre billeder og kulturens metaforer står i kø for at ville præge i det ledelsesmæssige landskab. *Deiksis* er et sprogvidenskabeligt begreb som egentlig betyder *udpege* og bruges om koblingen mellem et kommunikeret indhold og selve den konkrete situation, det foregår i. Antagelsen har i denne bog været, at der er en sammenhæng mellem en videnskabsteoretisk position og den metaforiske *stedsdeiksis* (*orienteringsmetafor*). Til deocentrismen svarer *deroppe*; til realismen svarer *derude*, til konstruktionismen svarer *imellem osv.*

Til enhver af de videnskabsteoretiske abstrakte positioner svarer en *rumlig orienteringsmetafor* i stedsadverbiet (*derude, derinde, dernede, deri osv.*). Hvis lederne har denne *retningsmetafor* for øje i beslutningsprocesserne og i kommunikationen bliver videnskabsteorien i ledelsen en *retningssans* og dermed en kontingent position for kurssætningen og handlekraften. Ved hjælp af *stedsdeiksis* kan lederen træffe pragmatiske beslutninger og absorbere usikkerhed uden at blive *stegt i egne konstruktioners fedt*.

Der er yderligere i det metaforiske lederskab argumenteret for sammenhængen mellem det videnskabsteoretiske perspektiv, orienteringsmetaforen (*stedsdeiksis*), billedet af organisationen og billedet af lederen. Det retoriske kneb er her at ophøje sit perspektiv til en ontologisk metafor, hvor en idé, en aktivitet, en begivenhed gøres til en *levende agent*, en entitet og substans. Den metaforiske ontologi skaber den virkelighed, vi er enige om findes i de kulturdeterminerede relationer, og så er der ikke langt til kollektiv *solipsisme* og *lukkede enklaver*.

Det videnskabelige miks imellem de forskellige ledelsesteoretiske perspektiver, får os til at *pudse brillerne* og opdage betydningen af at kunne operere i en samtidighed af

forskellige domæner: produktionens domæne, æstetikens domæne og forklaringens domæne. Den samtidige forekomst af domæner og den kontinuitet samt potentielle transformation, der ligger i levende systemers bevægelse kunne benævnes *det spiralære domæne*. Min skematiske metaforoversigt fra *deocentrisme* til *konstruktionisme* (figur 19) kan også ses som en temporær spiralær bevægelse gennem tiderne men også i nuets organisation. Pearce (2007) har fokus på forskellige *kontekstniveauer* og viser, at en sproghandling kun giver mening via forståelsen for episodens konkrete sted (*stedsdeiksis*) samt de relationer og livsmanuskript (*persondeiksis*), handlingen indgår i. *Tidsdeiksis* spiller en central rolle for lederne og for deres evne til at skabe en holdbar virkelighed i en kombination af datid, nutid og fremtid. Når ledelsen i den værdsættende udforskning "leger" med *mirakeltid* og kreative hypoteser, opstår der *forgreningspunkter* og *sprækker* i de gamle fortællinger.

Jeg har undervejs i bogen antydnet, at Appreciative Inquiry kan narre os, hvis den ikke kombineres med domæneteorien bl.a. forklaringens domæne, som er refleksionens og læringens domæne. Her inddrages mange forskellige historier og præmisserne for fortællingerne undersøges kritisk. Uanset om vi bruger *tids,- steds,- eller persondeiksis* i det metaforiske lederskabs multivers, er det vigtigt, at vi tænker i 2.ordens kybernetik. Vi må altid have korrigeret vores blik på verden og tage et fly til et sted med en bedre udsigt.

## Opgave 16

### Deiksis

Konstruer et referat af en beslutningsproces fra din egen organisation.

Analyser processen ud fra orienteringsmetaforerne (*stedsdeiksis*) fra figur 19 og angiv hvilke af disse metaforer, der har haft den største betydning for udfaldet (*deroppe, derude, derinde, dernede, deri, indefra, omkring eller imellem*)?

Reflekter ligeledes over fortidens, nutidens og fremtidens betydning i processen. Hvilken form for *tidsdeiksis* har spillet den største rolle?

Feedback på øvelsen: Hvad kan du selv bruge *det udpegende lederskab* til i din magtudøvelse?

### ENHVER og INGEN – et metaforisk eksempel

Dette er en historie om ledelse, der hedder: Alle, Enhver, En-eller-anden og Ingen:

*"Der var et vigtigt arbejde, som skulle udføres og Alle var sikker på, at En-eller-anden ville gøre det. Ingen gjorde det. En-eller-anden blev vred over dét, fordi det var Alles arbejde. Alle mente, at Enhver kunne gøre det, men Ingen indså, at det ikke var Alle, der ville gøre det. Det endte med, at Alle bebrejdede En-eller-anden, at Ingen gjorde, hvad Enhver kunne have gjort."* Bern 2013

Denne lille historie kan belyses ud fra det metaforiske lederskabs multiperspektiver, der kan betegnes som "7 variationer af en elefant" jf. myten om de blinde mænd, der alle ser noget forskelligt, når de rører ved *elefanten* (Senge 1999). Hvert af perspektiverne udspringer af en metafor, som på samme tid er et særligt maleri af *ledelseslandskabet* og et *fængsel* for den tænkning, der følger deraf. En realist vil se noget andet i *virkeligheden* end en konstruktionist, som påpeget i det metaforiske lederskab. Når paradigmer skifter over tid og nye modbegreber opstår, siger man farvel til traditionelle forestillinger samtidig med, at de gamle opfattelsesmåder opstår i nye formationer med "neo" eller "post" foran fx neopositivisme, postmodernisme osv. Bogens bud på udviklingen af det metaforiske lederskab ligger i evnen til at kunne flytte perspektivet rundt på *elefanten* således, at en ny virkelighed konstrueres med henblik på at undersøge de blinde pletter, der altid ligger inden for et afgrænset perspektiv. Kan vi orientere os multiperspektivisk og reflektivt flytte opmærksomheden rundt på *den organisatoriske elefant* skærpes såvel selviagttagelsen som fremmediagttagelsen.

Historien om Alle, Enhver, En-eller-anden og Ingen bringes nedenfor i 7 variationer som forhåbentlig kan danne oplæg til en diskussion af bogens pointer og anvendes af lederne i deres specifikke kontekster og relationsarbejde.

#### Højere magter – idealistisk metaforik

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Organisationsbillede	Billede af lederen som...
Idealisme Deocentrisme	deroppe	Sandhed uden for hulen	Karismatiske leder

Figur 20

*"Der var et vigtigt arbejde, som ifølge øvrigheden skulle udføres. Det lå i kortene deroppe og kunne ikke diskuteres. Alle følte sig kaldet til at gøre det og ville ceremonielt handle i forhold til den pagt, der var indgået mellem de jordiske repræsentanter og den øverste myndighed. En-eller-anden ville føle sig udvalgt til at gøre det, og hvis Ingen gjorde det, ville straffen ramme Alle. Fra magtens højborg var det formuleret, at Enhver kunne gøre det, og hvis Ingen indså, at det ikke var Alle, der ville gøre det, måtte En-eller Anden ofre sig for at undgå vreden fra højere sted. Det endte med, at Alle bebrejdede En-eller-andens svigagtighed, hvis Ingen gjorde, som Enhver kunne have gjort. Nye truende skyer var i vente, hvis der ikke kom en ny stærk leder, som kunne rydde op i tidens moralske forfald. Sandheden kunne skimtes i det åndelige uden for den menneskelige horisonts begrænsning. Transcendensen bankede på porten til de nye tider."*

#### Organisationens trafiklys – rationel metaforik

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Organisationsbillede	Billede af lederen som...
Realisme	derude	En maskine	En ingeniør En observatør

--	--	--	--

Figur 21

*”Der var et målrettet arbejde, som skulle udføres og Alle var stensikker på, at En-eller-anden ville være i stand til at gøre det på en synlig måde. Hvis Ingen gjorde det, der naturligt skulle gøres, måtte man iværksætte en nærmere undersøgelse og finde årsagerne til problemets reelle opståen. En-eller-anden leder blev vred over dét, fordi det var bevist, at det var Alles arbejde. Alle mente, at der var evidens for, at Enhver kunne gøre det, men Ingen kunne forklare, at det ikke var Alle, der var kompetente til at gøre det godt nok. Det endte med, at Alle tjekkede En-eller-anden, fordi Ingen faktisk fik gjort, hvad Enhver havde dokumenterede færdigheder i at kunne. Der blev iværksat en neutral forskning til at kigge på problemerne derude i det virkelige liv, som kunne bringe sandheden frem i en rapport. Lederen ville i fremtiden tjekke alle relevante detaljer for at nå sine rationelle mål.”*

### Mentale modeller – fænomenologisk-hermeneutisk metaforik

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Organisationsbillede	Billede af lederen som...
Antropocentrisme Fænomenologi Hermeneutik	derinde	Et levende organisme	Lederen som : designer, steward og læringsleder
Funktionalisme	dernede	Et isbjerg	Lederen som kulturleder

Figur 22

*”Ifølge de grundlæggende antagelser i virksomhedskulturen var der et vigtigt arbejde, som skulle udføres og Alle havde den forforståelse, at En-eller-anden ville gøre det. En dysfunktionalitet i systemet forårsagede dog, at Ingen gjorde det. På artefakniveau kunne det observeres, at En-eller-anden blev vred over dét, fordi det ifølge traditionen var Alles arbejde som en del af den etablerede helhed. Alle tolkede det på sin måde og fremførte, at Enhver kunne gøre det; trods dette dobbeltblik indså Ingen, at det ikke var Alle, der ville gøre det. Det endte med, at lederen designede en plan for overlevelse eksternt og integration internt, så Alle ville holde op med at bebrejde En-eller-anden, at Ingen gjorde, hvad Enhver kunne have gjort. Denne dobbeltlæring ville føre til et opgør med de mentale modeller og være en øjenåbner for metanoia, og lederen ville coache Enhver for at finde ind til kernen i den enkeltes potentialer. Lederen anså sig selv primært som kulturleder over for Alle og Enhver.”*

### Tegn på noget – symbolsk metaforik

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Organisationsbillede	Billede af lederen
------------	---------------------	----------------------	--------------------

			<b>som...</b>
Symbolismen	deri	Et meningsmønster	Lederen som symbolanalytiker og symbolmager

Figur 23

*"Der var et meningsfyldt arbejde, som skulle udføres og Alle var en del af den kollektive opfattelse, at En-eller-anden ville gøre det i et netværk af sociale relationer. Ingen gjorde det, da alle åbenbart havde en selvstændig opfattelse af virkeligheden og hvad denne betød. En-eller-anden blev vred over tingenes tilstand, fordi det i lyset af etos og verdensbillede var Alles arbejde. Alle havde sammenføjet forskellige tegn på, at Enhver kunne gøre det, men Ingen indså pga. virksomhedsmyterne, at det ikke var Alle, der ville gøre det. Det endte med, at fjereren blev til fem høns og Alle bebrejdede En-eller-anden, at Ingen gjorde, hvad Enhver kunne have gjort i det fordrejede billede af kulturen. De destruktive symboler i handling, ord og fysiske ting måtte udkonkurreres, før en ny dag kunne begynde. Der var tegn på, at det kunne lykkes."*

#### Den blinde plet – konstruktivistisk metaforik

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Organisationsbillede	Billede af lederen som...
Konstruktivisme	indefra	Autopoiesis	Lederen som konstruktør

Figur 24

*"Et autopoietisk system havde iagttaget et funktionelt uddifferentieret arbejde, som skulle udføres og i det sociale system kommunikerede kommunikationen med kommunikationen og konstruerede, at En-eller-anden ville gøre det. De psykiske systemer, som omverden for de sociale systemer, selvskabte den observation, at Ingen gjorde det. Alter-ego selekterede en vrede over dét, fordi det kommunikativt var forstået som Alles arbejde. Alle på den kondenserede menings-ø mente, at Enhver kunne gøre det, men Ingen kunne pga. de blinde pletter iagttage, at det ikke var Alle, der ville gøre det. Det endte med, at Alle som semantisk trick bebrejdede En-eller-anden i det sociale system, at Ingen gjorde, hvad Enhver kunne have gjort for at absorbere usikkerhed gennem positionering i produktionens domæne. Lederen selv var også konstruktør af denne opfattelse og forsøgte at vride sig løs af den selvrefererende lineære tankegang frem mod en reflektiv 2.ordens ledelse med nye blinde pletter."*

#### Iscenesættelse – socialkonstruktivistisk metaforik

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Organisationsbillede	Billede af lederen som...

Socialkonstruktivism	Omkring	Teater	Lederen som teaterinstruktør
----------------------	---------	--------	------------------------------

Figur 25

*"Der var ifølge diskursen et vigtigt arbejde, som skulle udføres og Alle i den lokale kultur var sikker på, at En-eller-anden i henhold til traditionen ville gøre det. Ingen gjorde det på trods af den omkringliggende objektiverede vane. En-eller-anden blev vred over den negative fortælling, fordi det normalt var Alles arbejde. Alle der interagerede mente, at Enhver kunne gøre det, men Ingen inden for den lokale konstruktion kunne indse, at det ikke var Alle, der ville gøre det. Det endte med, at Alle sprogligt konventionelt bebrejdede En-eller-anden, at Ingen aktivt gjorde, hvad Enhver kunne have gjort. Lederen vurderede derfor, at scenen skulle sættes for en ny diskurs, hvor medarbejderne lærte at skabe den virkelighed, som derefter blev synlig for Alle. Lederen fik en ny titel som teaterinstruktør."*

### Pygmalion – positiv konstruktionistisk metaforik

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Organisationsbillede	Billede af lederen som...
Konstruktionisme	Imellem	En grænsekrydsende udkigspost	Lederen som metaforisk retoriker og pragmatiker

Figur 26

*"Der var ifølge overleveringen et vigtigt arbejde, som skulle udføres og Alle i relationer var sikker på, at En-eller-anden ville gøre det. Under det udforskende møde kom det frem, at Ingen gjorde det. En-eller-anden blev i den emotionelle relation vred over dét, fordi det kontekstuellet var Alles arbejde. Den frustrerede drøm bagved problemet blev omsat til et positivt billede af, hvordan det kunne blive. Alle var nysgerrige og mente, at Enhver kunne gøre det, hvis man holdt fast i den ressourceprægede fortælling med gode historier fra fortiden og Ingen måtte mere sige, at det ikke var Alle, der ville gøre det. Det endte med, at Alle forestillede sig, at En-eller-anden sammen med andre gjorde, hvad Enhver alene ikke kunne have gjort. Lederen ændrede sit sprog og formulerede pragmatisk en ny arbejdsmåde med alternative narrativer i en samskabende proces. Den selvopfyldende profeti lå lige for."*

### Efterskrift til Enhver og Ingen

De 7 variationer til illustration af de forskellige videnskabsteoretiske perspektiver er de 7 udvalgte grundmetaforer på en organisatorisk problemstilling, som lederen kan anskue problematikken ud fra. Gareth Morgan (2004) siger, at forskellige metaforer virker ind på vores sprog og på måden, vi tænker og gør erfaringer på. I anvendelsen af de 7 perspektiver på historien om Alle, Enhver, En-eller-anden og Ingen ses det tydeligt, at enhver af metaforerne skaber en bestemt form for indsigt. Metaforen er på samme tid en mulighed for at få øje på et fænomen og en voldsom begrænsning i, hvad der kan

iagttages. For at en reflektiv leder skal kunne læse de komplekse situationer i hverdagen, er udfordringen, at han eller hun kan bruge forskellige synsvinkler og metaforer i sine handlinger. En utilstrækkelig leder magter kun at se en problemstilling fra én vinkel. Der mangler diversitet hos den leder, som har låst teksten på ét perspektiv. Det er bogens pointe, at vores teorier om ledelse bygger på vidt forskellige men også beslægtede metaforer i forhold til kroppens orientering, billedet af organisationen og af lederen. Kompetencen til at bedrive hyperkompleks ledelse, beror på evnen til at iagttage de mange forskellige fænomener, som indgår i et givet problemfelt. Vi bliver ofte fanget af vores favoritmetaforer og bliver selvforført til at finde den virkelighed, der passer til metaforen. Det handler om at kunne skifte det foretrukne metaforblik ud med alternative billeder og at kunne anvende disse nye opfattelsesmåder i mødet med praksis. Som Kurt Lewin siger: *"Der er intet så praktisk som en god teori."* (Lewin 2007)

Organiseringen, opgaveløsningen, kommunikationen og den faglige udvikling i en given kontekst svarer til de forestillingsmønstre, vi bygger på. En reflektiv leder vil kunne bruge den metaforteoretiske indsigt til at lukke op for nye vigtige facetter, kombinere relevante synsmåder og være opmærksom på såvel stærke som svage sider af en given metaforstyring. I de 7 variationer over Alle, Enhver, En-eller-anden og Ingen kan vi se, at de konkurrerende metaforer giver differentierede tolkninger på den organisatoriske virkelighed og dermed også udfordrer lederen på forskellig vis. I det metaforiske lederskab finder vi i vores hverdagsrealisme det, som vi leder efter, ud fra de briller vi anvender på verden. Det er den metafor vi har valgt at betragte problemstillingen med, der bestemmer hvad vi kan få øje på. Havde vi andre metaforer til rådighed, ville vi kunne se en anden verden.

### **Opgave 17**

Kig grundigt på de 7 fortællinger om Enhver og Ingen og navngiv en ledelsesmæssig udfordring for hvert perspektiv:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Sammenlign jeres svar og begrund jeres navngivning ud fra egen praksiserfaring.

Feedback på øvelsen: Hvad betyder dette multiperspektiv for dit lederskab?



## Billedbaseret organisationsudvikling

"Semantik defineres som særlige strukturer, der forbinder kommunikation med kommunikation ved at stille forskellige former for mening til rådighed." Åkerstrøm 2001

Her er et samlet billede af den metaforiske teorirejse og de forskellige former for mening, der har været stillet til rådighed i denne fremstilling:

Perspektiv	Metaforer	Billede af org. som...	Billede af lederen som...
<b>Idealisme</b> Klassisk periode  Deocentrisme	<b>deroppe</b> Sandheden er deroppe Kejsersens spejl Kongevejen Op i lyset Hulemetaforen	En forestilling om at besidde den universelle sandhed Dualismen mellem doxa og episteme Sollignelsen	Den ophøjede autoritære og karismatiske leder tæt på de høje tinder og sandheden Protreptiker: vende sig mod det sande
<b>Realisme</b>  Det moderne gennembrud  Positivisme  Naturalisme	<b>derude</b> Verden er derude Helheden deles op i dele  Mekanisk instrumentalitet  Kontrol og 1.ordens cybernetik Objektivitet	En maskine som er udformet og konstrueret af ledelsen for at opnå forhåndsdefinerede mål  Et system der skal kontrolleres  Survival of the fittest	En ingeniør som designer, bygger og varetager den organisatoriske maskine  Lederen som manager  Kontrollant og problemknuser
<b>Antropocentrisme</b> Humanisme  Den lærende organisation  Funktionalisme  Integrationsperspektivet  Hermeneutik  Fænomenologi	<b>derinde</b> Organisme Vækstmetafor Mennesket er centrum i universet  Jagten på dysfunktionaliet og læringshandicaps Isbjerg  Elefanten og de 6 blinde mænd Den kogte frø Udfoldelsesmetafor  Kernen i organisationen	Et levende system som udfører de funktioner som er nødvendige for at overleve, særlig tilpasning til fjendtlige omgivelser. Intern integration og ekstern tilpasning Grundlæggende antagelser En fælles enhed Systemtænkning Den sande fortolkning Apperception Sandheden er derinde Den subjektive forståelse Horisontsammensmeltning	Lederen som kulturleder  Lederen som mønsterkender af de grundlæggende antagelser  Lederen som designer, steward og læringsleder  Lederen som udforsker af en livsform med et blik på blikket  Lederen som søgende mod en bedste fortolkning uden fordomme
<b>Symbolismen</b>  Det senmoderne  Strukturalisme	<b>deri</b> Billeder og mangfoldighed i enheden	Et meningsmønster skabt og opretholdt af menneskelige tilknytninger gennem fælles værdier, traditioner og skikke	Et artefakt som gerne vil være et symbol for organisationen  Lederen som

Differentieringsperspektivet	Virkeligheden består af tegn og tydning  Etos og verdensbillede	Kulturdynamik  Tillægge nogen noget Tillægge noget en betydning	symbolanalytiker og symbolmager Lederen som myteskaber Kulturdynamisk ledelse
<b>Konstruktivisme</b>  Radikal konstruktivisme  Operativ konstruktivisme  Socialkonstruktivismen	<b>indefra</b> Sociale konstruktioner i kontekster  Autopoiesis  Narrativer og eksternalisering	Et operationelt lukket system indfældet i omverden System/omverden Kommunikationen kommunikerer Hånden der konstruerer hånden Strukturering Frembringe virkeligheden Kritisk dialektisk position	Lederen som konstruktør  Lederen som systemudvikler  Lederen som teaterinstruktør Scenen er sat  Kontekstbestemte konstruktioner i relationer
<b>Postmodernisme</b>  Poststrukturalisme  Nihilismen  Hyperkompleksitet  Dekonstruktion	<b>op og ned</b> Collage  Antifundamentalisme  Antikonceptualisme  Polycentrisme Emergens og kontingens Dekobling Dekonstruktion Multiperspektivisk Fragmentering	En organisationsteori udgør en collage af ulige bidder af kundskab Fragmenteringsperspektivet Negation  Multikodificering  Multiperspektivisme  Polycentrisme Polyfoni	En refleksiv iagttager  Diskursanalytiker  Dekonstruktør  Usikkerhedsabsorbering og beslutningsfiksering
<b>Konstruktionisme</b>  Relationisme  Reifikation  Sprogspil i livsformer  Pragmatisme	<b>imellem</b> Ontologisk stum  En paraply over alle andre paraplyer også over sin egen paraply  Fra stor S i Sandhed til en kompleksitet af emergente små sandheder  Den 5. provins  Pygmalion-effekt og heliotropi	En organisation er en lokal konstruktion af det vi pragmatisk konstruerer som vores begrundede foreløbighed.  Appreciative Inquiry : den udforskende og anerkendende tilgang  Refleksiv pragmatisme  Multiverser	Lederen med blik for at krydse grænser og se det nye fra andre perspektiver.  Lederen som metaforisk retoriker (etos , logos og patos)  Lederen med pragmatiske kompetencer og multiperspektivisme for øje Den værdsættende leder Den kritisk diskursive leder

--	--	--	--

Figur 27

Ovenstående skema kan ses som *dråber af ord i et hav af komplekse meninger* om ledelsesteoriernes metaforik. En billedbaseret organisationsudvikling er et miks af disse forestillingsmønstre, som de viser sig i de sprogsystemer vi tilhører. Vi er alle parter i en kulturel overenskomst, hvor den udbredte metaforik lukker os ind i lokalt bestemte tankebilleder. Vi er på én gang fanget i vort sprog og konstruktører af vort sprog, og den måde, vi bruger begreber på, påvirker den måde, vi forstår erfaringer på. Det er det perspektiv ledere til enhver tid må tage højde for uden at kunne styre det rationelt. På grund af sproget og sproghandlinger i de konkrete relationer låser vi os ofte fast på en given virkelighedsforestilling. Vi indoptager eller opdigter forklaringer under de organisatoriske hvælvninger og ser i næste øjeblik disse forklaringer bekræftet overalt. I fremstillingen har jeg vist, at alle tilgange til virkeligheden er på spil i den enkelte såvel som i de organisatoriske fællesskaber. Alle subjektive og relationelle konstruktioner er så komplekse og uforudsigelige, at der på de differentierede kontekstniveauer kan forekomme såvel reproduktion som transformation af mønstre (Stacey 2008). Stacey kalder det for komplekse responderende relateringsprocesser. Jeg har brugt et nyt begreb om det samme: *det spiralære domæne* til at vise, at der i organisationens spin både er kontinuitet og potentiel transformation i selve bevægelsen fremad og opad. Set i konstruktivismens lys, lever vi alle spontant i en 1.ordens kybernetik, hvor vores umiddelbare iagttagelser af virkeligheden kommer os i forkøbet. Vi ser ikke, at vi ser i nuet. Vi kan kun se og derefter reflektere over det, vi så. Denne korrekturmulighed og 2.ordens iagttagelse kan benyttes, når man reflektivt anvender de forskellige "ismer" i en ledelsesmæssig kontekst. Hovedpointen er, at man kan lære at tænke og handle anderledes, hvis man vælger et anderledes opfattelsessystem at møde verden med. Når realisten og konstruktionisten skifter "stol" forandres virkelighedsbilledet og grundmetaforen fra *derude* til *imellem*. Når den objektive ontologi bytter plads med den metaforiske ontologi forandres ledelsesvilkåret fra styring af fænomener til fortælling i relationer. Lederen må hele tiden afstemme sig pragmatisk i sit refleksive lederskab. Det er disse positionsskift jeg har forfulgt i denne bog uden at afdække en sandhed. Det centrale i det personlige professionelle lederskab bliver at kunne positionere sig strategisk reflektivt i det organisatoriske krydspres. At reflektere over de ontologiske billeder, der ligger bagved de videnskabsteoretiske perspektiver er på samme tid at få kontakt med samtidigheden af kropsorienteringen, epistemologien og ledelsesidentiteten i den organisatoriske kontekst.

I ovenstående oversigt viser de forskellige metaforiske positioner, hvad det indbefatter at tage afsæt i en given ontologi og epistemologi. Ledelse kan forstås på multiple måder, og vi har mange forskellige og beslægtede måder at fange organisationer og ledelse på. Det handler om at forstå og skabe kultur i relationer og for at gøre dette, må vi forholde os til de indforståede forestillinger, der styrer vores valg og beslutninger. Vi har meget at lære fra andre måder at opfatte erfaringer på og gennem metaforiske skifte, er det muligt for lederne at lære nye måder at opfatte tingene på. Da der er en sammenhæng mellem, hvad vi tænker, og hvad vi gør, er det af vital betydning at få løst op for de kategorier, vi ubevidst er socialt konstrueret til at leve efter. Vi former og formes igennem det levede liv. Det basale for vores tanke, perception, tale og handling er kategorisering. Uden denne evne til

at indplacere fænomener i en ramme, kunne vi ikke fungere i det organisatoriske liv. Der er således en symbiotisk sammenhæng mellem ledelses- og sprogteorier og den metaforik, der derved konstrueres betydninger ud fra. Det er en antagelse, at metaforikken og kategoriseringen ligger til grund for såvel de problemstillinger vi arbejder med, som de muligheder vi ser for os.

*Vær opmærksom på dine ord; de bliver dine tanker.  
Vær opmærksom på dine tanker; de bliver dine handlinger.  
Vær opmærksom på dine handlinger; de bliver dine vaner.  
Vær opmærksom på dine vaner; de bliver din fremtid.*

Frank Outlaw

Ontologierne i spændingsfeltet mellem objektivisme og konstruktivisme er *en dans på en knivsæg*, hvor vi risikerer at vippe til den ene side og dermed forringe vores realitetskontakt. Hvis vi tror, at vores virkelighed er en fotografisk afbildning af verden *derude*, en repræsentation, havner vi i en position, hvorfra vi tror at kunne styre "den virkelige virkelighed". Hvis vi falder i den anden grøft, den radikale konstruktivisme, risikerer vi at lande i den rene solipsisme, hvor det kun er subjektet alene og dets bevidsthedstilstande, der eksisterer *indefra*. Begge positioner og alt det der imellem rummer blinde pletter. Maturana 1987 s.160:

*"Det er interessant at bemærke, at nevesystemets operationelle lukkethed fortæller os, at det ikke fungerer i overensstemmelse med nogen af de to yderligheder: det er hverken repræsentationelt eller solipsistisk."*

Vi ser i Maturana-citatet, at han advarer mod såvel realisme som solipsisme. Man må balancere på en knivsæg mellem de to yderligheder og vide, at alt hvad der observeres, observeres af en observatør; at der ikke findes en iagttageruafhængig virkelighed, og at den konkrete iagttager sansemotorisk konstruerer korrelationer mellem de opfattede stimuli og responser. Verden er *derude*, men den repræsenteres ikke i iagttageren, den konstrueres i systemets indre dynamik. Denne position for indsigt i egen blindhed kan ikke være solipsistisk men snarere reflektivt superrealistisk. Vi ved, at der er en mangfoldighed af virkeligheder, og at det er umuligt at indføre et iagttageruafhængigt referencepunkt. Ingen kan derved gøre krav på sandheden. Iagttageren selv er kilden til alle former for virkelighed, men må arbejde på at sætte sin egen og andres "objektivitet" i parentes. Den konstitutive ontologis domæne har holdt sit indtog og virkelighedsdomæner i forskellige kulturformer fremstår som en broget buket af iagttagelsesfiltre. Vi lever i fælles men også i meget forskellige verdner.

Vi bliver ydmyge i forhold til mødet med de mange ligeværdige virkeligheder, og som leder må det være et krav at kunne balancere mellem egen og andres hverdagsrealisme samtidig med, at vi retter vores sproglige opmærksomhed på den metaforisk-konstitutive ontologi og den virkelighed, som den enkelte og fællesskabet må tage ansvar for at konstruere i den konkrete kontekst.

Gennem den metaforiske analyse af de forskellige positioner, som er angivet i oversigtsskemaet (figur 27) og tolket i bogens teoriafsnit, er det forsøgt tydeliggjort, at lederne må forholde sig bevidst til sprogets billeddannende funktion som det, der binder

elementerne sammen til oplevede betydningsenheder. Billedsproget er det redskab, der giver mennesket sammenhæng, når det skal udforme sit verdensbillede og finde ud af i hvilken retning, det skal bevæge sig. Ledelseslivet er som at bevæge sig på Mont Blanc mellem en konstrueret *korrelation* (Maturana 2010 s.52) og *kohærens*. Dine beregninger på klatreturen kan slå fejl og den indre mening forstyrres undervejs. Laviner kommer susende uden om din magt. Det ville være tåbeligt at klatre uden sikkerhedsline (jf. konstrueret korrelation) og uden en mening med at nå toppen (kohærens). Verden er som den er: en ubekendt realitet, som vi bestiger processuelt; et emergent vilkår for erkendelsen og for den refleksive ledelse. Enhver leder har kun adgang til sin egen organisation ud fra de forskelle, der vælges i mødet med den spejlsal man færdes i. Jo mere gensidig forbindelse, der er mellem forskellige systemenheder, des mere kan vi udvikle kongruens i interaktionen. Det er gennem disse rekursive og rekurrerende interaktioner, at vi kan skabe gensidige strukturelle forandringer i den organisatoriske spejlsal. Gennem udveksling og analyse af vores foretrukne metaforik i lederskabet, kan vi således inspireres til nye organisatoriske billeddannelser i forbundethed med omverden.

*Livet er et spejlkabinet,  
hvor den uhyggelige spejlsal ligner selve livet.  
Således bliver jo vort væsen genspejlet i ethvert menneskes bevidsthed, som vi møder  
og således bliver det bestandigt fordrejet til en karikatur,  
som dog aldrig er helt uden lighed med vort virkelige jeg,  
og som foregiver at være sandheden om os selv.*  
Karen Blixen

## **Resumé**

### **Billedbaseret organisationsudvikling**

Vi er alle parter i en kulturel overenskomst, hvor den udbredte metaforik lukker os ind i lokalt bestemte tankebilleder. I denne bog har jeg vist, at mange forskellige tilgange til virkeligheden er på spil såvel i den enkelte som i de organisatoriske fællesskaber. Jeg har brugt et nyt begreb: *det spiralære domæne* om det forhold, at alle levende systemer er dynamiske og uforudsigelige i deres indbyrdes spin og samspil.

Set i konstruktivismens lys lever vi alle spontant i en 1.ordens kybernetik, hvor vores umiddelbare iagttagelser af virkeligheden kommer os i forkøbet. Vi ser ikke, at vi ser i nuet. Vi kan kun se og derefter reflektere over det, vi så. Denne korrekturmulighed og 2.ordens iagttagelse kan benyttes, når man reflektivt anvender de forskellige "ismer" i en ledelsesmæssig kontekst. Lederen må hele tiden afstemme sig pragmatisk i sit refleksive lederskab. Det er disse videnskabsteoretiske positionsskift, jeg har forfulgt i denne bog uden at afdække en "sandhed".

I ovenstående oversigt (figur 27) viser de forskellige metaforiske positioner, hvad det indbefatter at tage afsæt i en given ontologi og epistemologi. Ledelse kan forstås på multiple måder, og vi har mange forskellige og beslægtede måder at fange organisationer og ledelse på. Vi har meget at lære fra andre måder at opfatte erfaringer på og gennem metaforskifte, er det muligt for lederne at lære nye måder at opfatte tingene på. Det basale for vores tanke, perception, tale og handling er kategorisering. Uden denne evne til at indplacere fænomener i en ramme, kunne vi ikke fungere i det organisatoriske liv.

Det er en antagelse, at metaforikken og kategoriseringen ligger til grund for såvel de problemstillinger vi arbejder med, som de muligheder vi ser for os.

Vi ved, at der er en mangfoldighed af virkeligheder, og at det er umuligt at indføre et iagttageruafhængigt referencepunkt. Ingen kan derved gøre krav på sandheden. Iagttageren selv er kilden til alle former for virkelighed, men må arbejde på at sætte sin egen og andres "objektivitet" i parentes. Man må rette sin sproglige opmærksomhed på den metaforisk-konstitutive ontologi og den virkelighed, som den enkelte og fællesskabet må tage ansvar for at konstruere i den konkrete kontekst.

Gennem den metaforiske analyse af de forskellige positioner, som er angivet i oversigtsskemaet (figur 27) og tolket i bogens teori afsnit, er det forsøgt tydeliggjort, at lederne må forholde sig bevidst til sprogets billeddannende funktion som det, der binder elementerne sammen til oplevede betydningsenheder. Billedsproget er det redskab, der giver mennesket sammenhæng, når det skal udforme sit verdensbillede og finde ud af i hvilken retning, det skal bevæge sig. Ledelseslivet er som at bevæge sig på Mont Blanc mellem en konstrueret *korrelation* (Maturana 2010 s.52) og *kohærens*. Dine beregninger på klatreturen kan slå fejl og den indre mening forstyrres undervejs. Laviner kommer susende uden om din magt. Det ville være tåbeligt at klatre uden sikkerhedsline (jf. konstrueret korrelation) og uden en mening med at nå toppen (kohærens). Verden er som den er: en ubekendt realitet, som vi bestiger processuelt. Gennem udveksling og analyse af vores foretrukne metaforik i lederskabet, kan vi inspireres til nye organisatoriske billeddannelser i forbundethed med omverden. Livet er et spejlkabinet og det er organisationslivet også.

### Opgave 18

Kopier skemaet fra figur 27 over på et lidt stift karton. Klip de enkelte perspektiver ud i forskellige brikker horisontalt og vertikalt og lav det hele som et puslespil. Bland brikkerne godt sammen.

Forsøg nu at sammensætte de blandede brikker til den oprindelige figur og udfør øvelsen sammen med en makker eller to. Læg mærke til jeres dialog undervejs!

Feedback på øvelsen: Hvilke overvejelser gjorde I jer under øvelsen, og hvad forbinder I med videnskabsteoretisk ledelse på et metaforisk grundlag nu?

## Lederes brug af metaforer

*"Det er farligt at gøre sig forestillinger om virkeligheden, for virkeligheden har en tilbøjelighed til at blive, som man forestiller sig."* Fernando Savater

I det følgende vil jeg vise nogle hverdageksempel på lederes brug af metaforik. De specifikke ofte krydsende og komplementære metaforer, der er udbredt i ledernes mentale modeller, dukker op i deres fortællinger om den organisatoriske *virkelighed*. Konstruktionen af den udbredte metaforik i ledelsessproget kan siges at virke på den

måde, at vi ender med at tro på den virkelighed, vi har fået øje på. Vi ser det, som vores kendte fortolkningsrammer og metaforiske kategoriseringer fører os til at opdage eller bekræfte. Den konventionelle metaforik i ledelseslandskabet sniger sig stille ind i ledernes relationelle konstruktioner og sætter sig som et *kikkertsigte* i mødet med verden. Trenden i ledelsesteoriene følger ud fra et sådant kritisk socialkonstruktivistisk perspektiv de diskurser, der er søsat ideologisk, og som der forskes i. Som Einstein sagde: *Det er teorien, vi bruger til at observere en situation med, som bestemmer, hvad det er vi kan få øje på.* Hovedintentionen i Det metaforiske lederskab har været at undersøge de briller og den metaforik, der bestemmer, hvad der begrænser og udvider vores horisont. Jagten på sproget bag ledelsessproget vil aldrig høre op. Vi kan kun nå en lille flig af det billedsprog, som ligger til grund for ledelsesrummet, fordi vi selv er omgivet af det selvsamme sprog analysen sidder i. Det er som at sidde i en *ballon* og ikke kunne komme på ydersiden. Selve analysens konstruktør må selv have et 2.ordens blik på sin egen undersøgelse. Vi må forsøge at bryde ud af den *ballon*, som vi sidder i og undersøge de sprækker, hvor nye metaforer skimtes. Et sådant alternativt blik på iagttagelser af ledelseslandskabet kan måske skabes ved hjælp af en multiperspektivistisk tilgang, hvor alternativer sættes i spil som konventionsbrud og en leg med sprogets fine betydningsmekanismer i nye sammenhænge. Eksemplerne nedenfor er et forsøg på at vise, hvilke metaforer, der anvendes af ledere i aktuelle problemstillinger og kan forhåbentligt inspirere til selv at foretage reflektive metaforiske analyser af eget billedsprog i hverdagen. Antagelsen er, at hvis lederne kan lære sig at *læse det organisatoriske landskab*, kan de også udvikle et alternativt handleberedskab. *Det metaforiske kort er ikke landskabet* og derfor må vi hele tiden bruge vores organisatoriske læsekompetence til at åbne for nye horisonter.

Metaforerne er *kursiveret* i eksemplerne og perspektiveres løbende efter hver enkelt præsentation.

Eksemplerne må gerne kopieres til undervisningsbrug og anvendes som cases til undersøgelse af det metaforiske lederskab.

### **Opgave 19** til eksemplerne A, B og C:

#### **METODEN DE 5 SPØRGSMÅL:**

- 1) Hvilke 5 vigtige ting skal I have spurgt teksterne A, B og C om for at forstå dem?
- 2) Hvorfor er det nogen vigtige spørgsmål?
- 3) Hvordan kan de 5 ting formuleres som gode spørgsmål?
- 4) Hvilke begrundede svar kan I selv give på de stillede spørgsmål?
- 5) Hvilket af spørgsmålene har I lyst til at drøfte i plenum?

#### **Feedback på øvelsen:**

- Hvilke billeder får I ved at læse de 3 cases?
- Hvilken resonans har historierne i jeres eget arbejdsliv?

## Eksempel A

Johanne er leder af et team i en kommunal forvaltning. Hun og andre er rystet over den trivselsmåling, som er gennemført af et konsulentfirma, da målingens resultat afspejler en anden og langt mere negativ virkelighed, end hun har hørt de ansatte give udtryk for i det daglige.

Johanne fortæller:

Virkeligheden er *derude* og kan måles – derfor er der lavet en trivselsmåling i vores kommune.

Kommunen gennemfører hvert andet år en trivselsmåling blandt hele personalet og der udarbejdes en rapport for hver afdelingsleder.

Målingen er selvfølgelig kun et *øjebliksbillede* af den virkelighed, vi alle er en del af, og jeg er optaget af at undersøge de modsætninger, der er mellem *realisme* og *konstruktionisme* set i forhold til *målingen*.

Jeg vil arbejde med de negative tilbagemeldinger i målingen og finde forklaringer derpå; men også de få positive tilbagemeldinger, der er i målingen, og derigennem få skabt de gode historier, der er nødvendige for, at vi sammen kan bevæge afdelingen fra *realismen* og over i *konstruktionismen*.

Det er vigtigt at medarbejderne er medspillere og en del af den kontekst vi skal bygge vores fremtid op omkring.

Jeg vil anvende *realisme* og *konstruktionisme* til at beskrive den virkelighed vi står i, og hvor vi er på vej hen. Ved hjælp af *Appreciative Inquiry* forventer jeg at kunne finde mulige løsningsforslag til, hvordan vi bevæger os den vej jeg/vi gerne vil hen.

Jeg skal have alle medarbejderne med på ideen om *samskabelse* af fremtidens arbejdsgruppe og ønsker at skabe en *Pygmalion-effekt*.

Metaforiske perspektiver på eksempel A

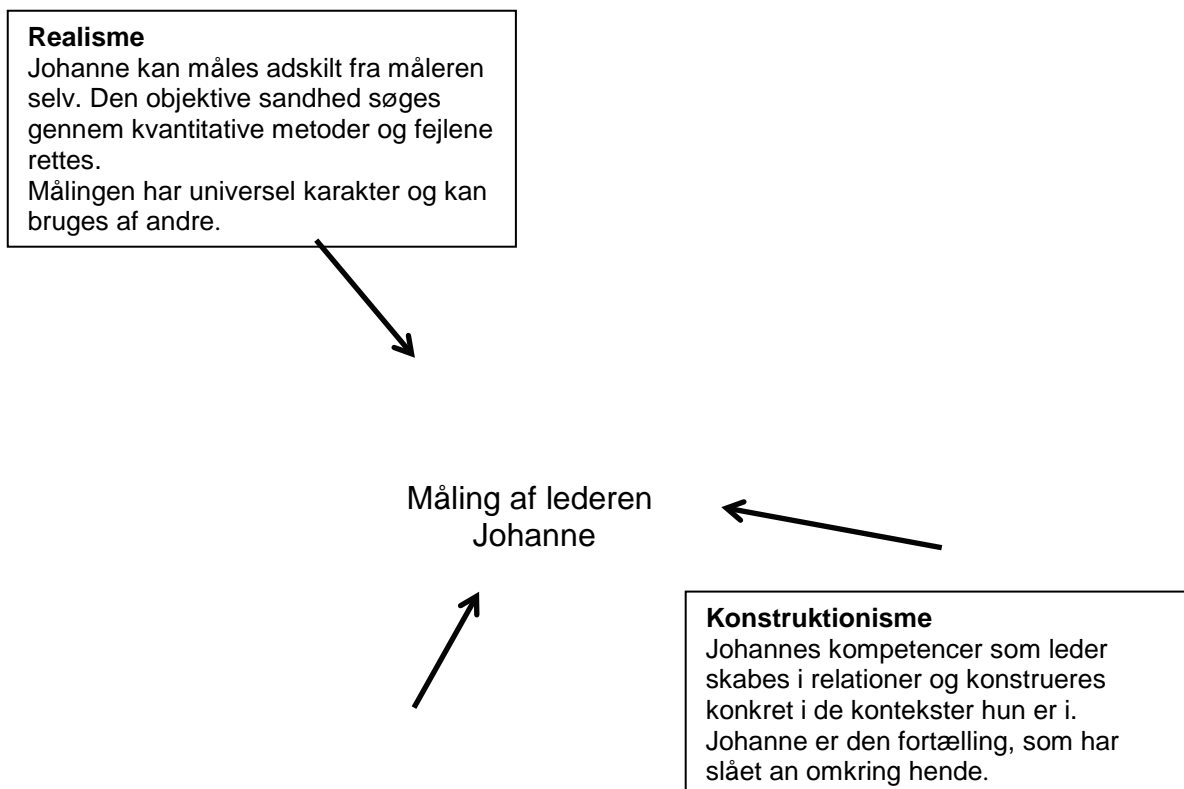
I eksempel A ses en markant kontrast mellem positionerne *realisme* og *konstruktionisme* i det udspil, som Johanne lægger an til at benytte i sin analyse af egen organisation. I det *realistiske paradigme* (*mekanistisk metaforik*) er antagelsen, at virkeligheden kan *måles objektivt* og, at den omtalte trivselsmåling gennemføres af undersøgeren adskilt fra den, der *måles*. Set under en *realistisk horisont* og metaforik er *målestokken* udtryk for en *objektivering*, som kan beskrive en eftersøgt sandhed ved hjælp af de indikatorer, der kommer til syne for den konkrete trivsel det pågældende sted. Dette *universalistiske objektive* træk lægges som individforklaringer ind over den enkelte leder som et *øjebliksfoto* og en vurderingsramme. Viser målingen sig negativ på bestemte områder, er det lederens opgave at forbedre disse. Tanken er: *ret fejlen og luk din mangel ned!* Flyttes den pågældende måling over i et *konstruktionistisk paradigme* (*en relationsmetafor*) er målingen udtryk for en *samskabt* konstruktion i en lokal kontekst helt på linje med en udbredt fortælling, som hverken er sand eller falsk men måske brugbar



som et *dialogisk værktøj*. Der er ingen Sandhed om Johanne kun en lille sandhedsfortælling. At måle er i et *relationistisk paradigme* udtryk for at antage en vis størrelse i en given kulturel sammenhæng og undersøge andre størrelser i forhold til samme. Heraf ser man, at det, der måles smelter sammen med *målestokken*. Den, der måler noget, indvirker på det, der måles. Johanne ønsker således at undersøge såvel den *objektive* som den *konstruktionsmæssige* position og i sit strategiske afsnit at tilkoble *Appreciative Inquiry*, den *værdsættende* undersøgelse fra Cooperrider, som jo er en metaforisk variation af det konstruktionistiske perspektiv med fokus på den *positive kerne* i organisationen.

Som man spørger får man svar og i dette tilfælde kan man med et fremmedblik se, at Johanne fravælger at nuancere undersøgelsen af sin praksis bl.a. ved hjælp af et refleksivt blik på produktionens domæne, æstetikens domæne og refleksionens domæne samt fx konstruktivismens autopoietiske metafor for selvskabelse. Ligeledes fraskriver hun sig også den dobbelt hermeneutiske tilgang om subjektive fortolkningsmuligheder af et fænomen. Endvidere risikerer hun med ensidig brug af den anerkendende *herlighedsteori* (Appreciative Inquiry) at gøre mere af noget, som kun er godt for dele af organisationen ikke for helheden. Derved opstår der en fare for *et romantisk forlis med bristede drømme uden realitetskontakt*.

De svar, Johanne opdager i sin undersøgelse af en given problemstilling, er dybt indfældet i den afgrænsende metaforik, hun benytter sig af. Derfor bør en ledelsesopgave også rumme overvejelser over de fravalg, man har foretaget sig og dermed en forforståelse af egne blinde pletter. Iagttagelse er, at man ikke kan se, hvad man ikke kan se, at man ikke kan få øje på. Problemet i al erkendelse er, at der ikke er *et arkimedisk punkt* uden for sig selv, hvorfra man kan iagttage verden. Disse paradokser kalder på et refleksivt blik på de metaforiske positioner man vælger i sit lederskab og i undersøgelsen af dette. Det, man vælger fra, er lige så vigtigt i en refleksion, som det, man vælger til.



**De alternative perspektiver**

Idealisme  
Antropocentrisme og kognition  
Symbolisme  
Konstruktivisme  
Socialkonstruktivisme

Figur 28

Johanne kunne have følgende alternative metaforiske perspektiver med i sine overvejelser:

Hvem er det *oppe* i systemet, der har bestemt at målingen skal finde sted og hvad er *tanken bag* denne?

Hvilke *handlesymboler, verbale symboler og fysiske symboler* kobles der på hendes lederskab? Hvad *ligger der i* tegnene på dette?

Hvordan indvirker den, der måler på selve resultatet? Hvordan *konstrueres* en forståelse af det, målingen viser?

Hvilken diskurs er målingen en del af? Hvad betyder det, at målingen *objektiveres* i forvaltningen?

Realismen og konstruktionismen er jo blot to betragtningsmåder af mange mulige, der skaber bestemte indsigter med de styrker og begrænsninger, der ligger heri. Der er ikke noget forkert i at vælge en sådan dualistisk og binær forholdemåde og sætte de to forståelsesformer op over for hinanden, som det også sker i den udbredte ledelseslitteratur. Det er blot vigtigt, at man i et refleksivt metaforisk lederskab også er opmærksom på andre forholdemåder og alternative betragtningsmåder fx idealisme, symbolisme, konstruktivisme og socialkonstruktivisme. Måske kunne en inddragelse af *den operative konstruktivisme* være et brugbart alternativ til at forstå målingen på et systemisk grundlag. Dette kunne skærpe Johannes selviagttagelse og forstyrre den realistiske objektivitet samt den konstruktionistiske relationsfokusering med højrisiko for Titanic-forlis, når det går godt med at gå skidt!

Man må jo altid springe noget over for at få det hele med i en analyse, og udfordringen er at formindske kompleksitet ved at forøge sin egen indsigt med nye vinkler. Indføring af alternative metaforer skaber flere former for forståelser i ledelsesrummet, og ledelse er ikke et enten eller, som det ofte fremstilles i det videnskabsteoretiske *boksehjørne*: realisme kontra konstruktionisme. Det metaforiske lederskab kan tackles som den særlige udfordring, der integrerer en mangfoldighed af perspektiver. Nye tænkemåder skaber nye handlemåder - også for Johanne.

## Eksempel B

Kirstine er nyudnævnt afdelingsleder på et ældrecenter og gennem de 4 år, hvor hun har arbejdet der, har der været 4 forskellige afdelingsledere. Hun oplever, at det er svært at komme igennem med nye tanker, hun har om faglighed. Kirstine har en medarbejdergruppe, der er præget af mange ældre med mange års erfaring.

Kirstine fortæller:

Jeg oplever, at meget faglighed er blevet til tavs kundskab, så det er bare svært at *få fagligheden i tale*.

Gennem årene har jeg set personalegruppen blive ledt af de forskellige ledere med hver deres meget *forskellige tilgange*. Det har skabt en del frustration hos personalet i perioder og en afmagt over de mange forandringer, som de ofte ikke følte sig som en del af. Mange har derfor *"lukket af"* for nye tiltag og *rutinerne har fået lov at tage over* og fyldt mest. En såkaldt *autopilot* har været slået til. Hver medarbejder har fundet sin måde at arbejde på. Der har været tider med megen splid og fokus på personlige *mangler* hos sin kollega, i stedet for *et fagligt fokus*.

Jeg kan nu se, at *den faglige vej* for medarbejderne, måske har været meget diffus og utydelig. Hver enkel medarbejder har derfor *fundet sin egen vej* og måske er *fagidentiteten* med årene *svundet* lidt hos den enkelte. Jeg oplever, at medarbejderne møder op på arbejdet som den person, de er og knap så meget med deres *fagidentitet forrest*.

I forhold til mit ansvarsområde som afdelingsleder, kan jeg nu se at min *forforståelse* ofte har *spændt ben* for mig i min *kommunikation til* medarbejderne.

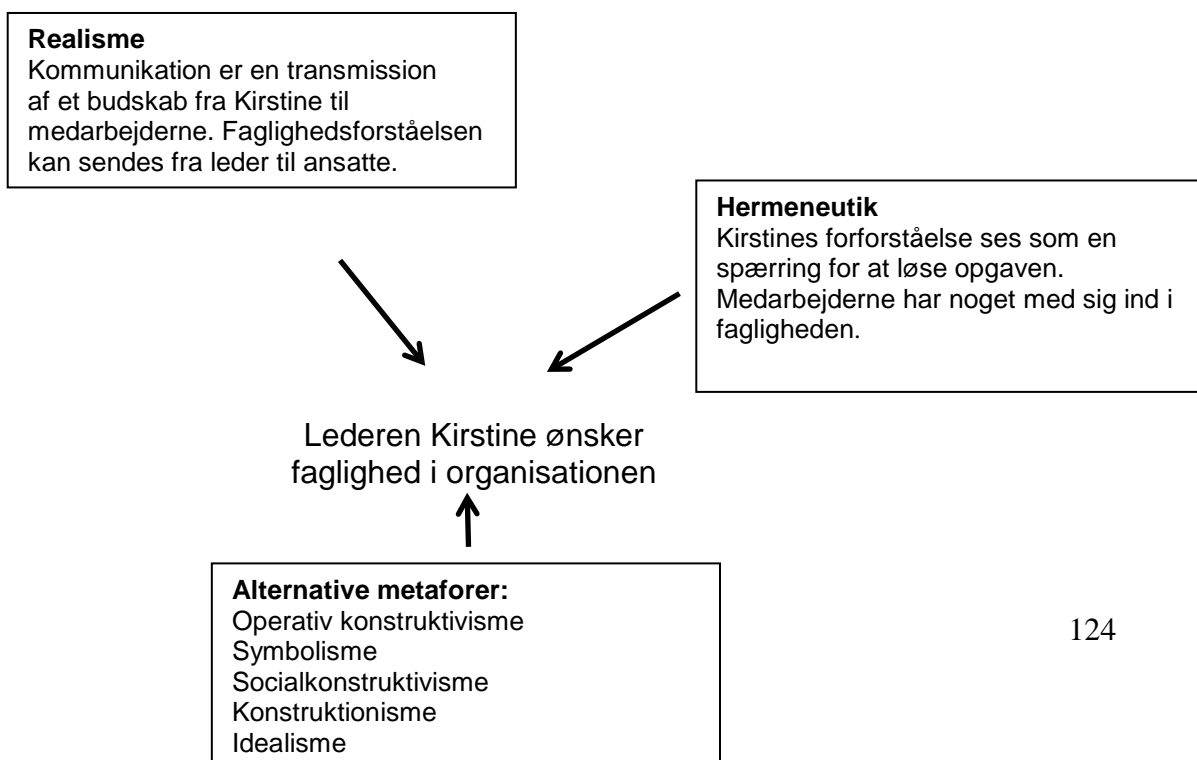
Jeg har oplevet min *egen rolle som tydelig* og kommunikerende, men tænker nu, at jeg har været præget af manglende indsigt i, hvad der sætter gang i forandringsprocesser i huset. Måske har jeg været mest *brandslukker og instruktør*. Og knap så meget optaget af nysgerrighed overfor medarbejdergruppens erfaringer og ressourcer. Jeg har *kommunikeret* et budskab ud med den forventning om, at nu *går vi sammen denne vej*. Jeg mangler nysgerrigheden og det at være *undersøgende* i forhold til medarbejdergruppen. Hvad er det, *de har med og kan byde ind* med, når vi sammen skal gå ind i de nye forandringer som er en del af vores hverdag.

## Metaforiske perspektiver på eksempel B

Hvis vi læser eksempel B metaforisk springer det i øjnene, at afdelingslederen kæmper mellem trangen til at anvende en *transmissionsmetafor* (at sende et budskab til medarbejderne) og så den *hermeneutisk-fænomenologiske metafor* at være nysgerrig over det, de medbringer i deres mentale model og undersøge dette.

Lederens vanetænkning (*autopiloten*) har bevirket en instruerende tilgang til medarbejderne. Kommunikationen har taget udgangspunkt i en overføringsmetafor, en

*rørpost*, hvor man sender noget fra en afsender til en modtager. Kirstine er opmærksom på den begrænsning, der ligger i *transmissionsmetaforen* og har vendt sig mod sin egen forforståelse i *hermeneutisk* forstand. Kirstine formulerer dette som begrænsninger i egen kommunikation. Vi ser dermed en bevægelse fra *realisme* (budskabet er *derude* og kan sendes fra A til B) til en fortolkningsposition (en *hermeneutisk* position, sandheden er *derinde*). Det antages således, at medarbejderne hver især har noget med sig ind i samtalen. Noget specielt de har bevidsthed og viden om, som lederen kan undersøge betydningen af. Der tales om *vejen at gå sammen* i retning af faglighed. Metaforen ligger i brug af *bevægelsen, rejsen* frem mod fagligheden, som noget man *besidder indeni* (jf. *antropocentrisme, hermeneutik, fænomenologi*). Denne *organiske metafor* kunne i opgaven udvides med flere nuancerede tilgange til kommunikationsproblematikken herunder den systemiske kommunikationsforståelse, der bygger på *kybernetik af 1. og 2. orden*. Kunsten er *under denne paraply* at se på selve *iagttagelsen* og fleksibelt vælge forskellige kriterier til at lægge ned over en kommunikationsproblematik. Kommunikation er i systemisk forstand treleddet og består af 3 valg: *selektion af information, valg af meddelelsesform* og *alter egos forståelse*. Hvis lederen tog *den konstruktivistiske position* på sig i undersøgelsen af den givne problemstilling, ville analysen skulle rumme ikke alene egen og andres *forforståelse i hermeneutisk forstand*, men også implicere *konstruktionsperspektivet* og dermed, hvordan undersøgeren selv indvirker på det system der undersøges. Ingen leder kan analysere sin egen organisation uden, der opstår forandringer gennem selve undersøgelsen. *Neutralitet* er i *systemisk forstand* at være nysgerrig over for det kendte - ikke at være objektiv på sidelinjen.



Figur 29

Kunsten er at læse organisationen ud fra metaforiske positioner, da disse er grundlaget for ledelsesteoretiske overvejelser. Men enhver læsning er forbundet med et snævert perspektiv, som hele tiden kan forstyrres af andre synsvinkler. Realismen og hermeneutikken er to spændende tilgange til at forstå en kommunikativ praksis: på den ene side *rørpostmetaforen (realisme)* og på den anden side *aktørernes inderside (fænomenologi-hermeneutik)*. *Verden derude over for verden derinde*. Vi er helt tilbage til kampen mellem *de ydre kræfter*, som vi opfatter dem i *hverdagsrealismen* og *de indre kræfter*, hvor vi er optaget af det, der foregår inde i *menneskets subjektive bevidsthed* og hvad denne er rettet imod som *fortolkningskikkert*. *Ude og inde* næsten som et eventyrligt plot i spændingsfeltet mellem *realismen* og *antropocentrismen*. En sådan spændingsfyldt *antagonisme* er et udtryk for et kompleksitetsreducerende valg, som får Kirstine til at kunne absorbere usikkerhed og lave en lokal meningskondensering. Denne *kondensering* er i poststrukturalistisk forstand hverken sand eller falsk men en positionering i et aktuelt ledelseslandskab.

Hvis man konkret skulle bryde ud af den valgte *antagonisme* kunne Kirstine tilføje sine undersøgelser et narrativt *socialkonstruktivistisk* perspektiv og kigge på de *fortællinger*, der i organisationen hersker om *faglighed*. Hvordan lyder disse fortællinger, og hvad bruges de til og af hvem? De *klubber*, vi er medlem af i organisationen får os til at abonnere på bestemte konstruktioner af virkeligheden og Kirstine kunne iværksætte en sådan *klubundersøgelse* med de dertil hørende narrativer. Der er *sprækker* i fortællinger, små lysninger ud mod en sund tvivl eller en anden vej at gå, og det er her *narrativernes kraft* kunne komme på banen, når fagligheden skal undersøges i en given kultur. Endvidere kunne det give god mening at få analyseret de udbredte *handlesymboler*, *verbale symboler* og *fysiske symboler* der tegner et billede af den pågældende organisations faglighed. Den *symbolistiske position* ville pege på virksomhedens etos (personlige værdisæt) og verdensbillede (Schultz 2004) og således kunne tilføre Kirstine viden om betydningsfulde faglighedsforestillinger. I symbolismen ses virkeligheden som en social definition af meninger, og kulturen opfattes som en konstruktion af holdninger og forståelser, der strukturerer vores tanker og guider vores handlinger. Når vi læser organisationen, rejser der sig straks *en mur af metaforer* i rummet omkring os. Vi er midt i en social metaforisk konstruktion, der afstikker rammerne for vores blik på verden og opdager ikke, at vi selv skaber det, vi møder.

I mit konsulentarbejde har jeg i en årrække beskæftiget mig med billedbaseret organisationsudvikling på symbolets grundlag (Jægerum 1998). Med afsæt i denne symbolsk-metaforiske tilgang har jeg bedt de ansatte om at tegne et symbol af deres arbejdsplads og aflevere det anonymt til mig, så ingen kan se, hvem der har tegnet hvad. Ovenstående opgave kan let præciseres til at omfatte et særligt tema, de ansatte skal forholde sig til symbolsk, og det kunne i ovenstående eksempel B med Kirstines projekt være faglighed: *Tegn (mal) dit eget helt personlige symbolske billede af fagligheden, som*

*du ser den på jeres arbejdsplads på et A3-ark.*

Når konsulenten har indsamlet alle billederne anonymt gennemføres fx et associationsværksted, hvori billederne udsættes for opmærksom læsning i dialog. Anonymiteten bevares også i denne øvelse, da det er vigtigt at ingen bedømmer et symbol ud fra kendskab til afsenderen. Når symbolet tømmes for betydninger, dukker der mange fortællinger op omkring de enkelte tegn og alle udsagn peger på antagelser, som de manifesterer sig i den pågældende kultur. *"En kulturs mest grundlæggende værdier vil hænge sammen med den metaforiske struktur i kulturens mest grundlæggende begreber."* (Lakoff 2002). Metaforer bliver i vores møde med organisationen og forskellige ledelsespositioner en slags miniparadigmer, der styrer vores handlinger.

Ved fx at vælge nye metaforer kan der ske et paradigmeskifte og hvis Kirstine vælger at gå ud over realismen og hermeneutikken til et symbolistisk tegnarbejde og tegntyding, har hun mulighed for at overskride kendte mønstre.

Den metaforiske kraft består i, at tanke og følelse forbindes umiddelbart, og hun vil blive berørt på en anden måde, da metaforerne appellerer til såvel emotion som kognition.

Ved at anvende mange metaforer og krydse grænser kan man læse organisationen på mange måder som også vist i eksemplerne.

### **Eksempel C**

Leif er leder på et plejehjem med 31 ansatte og 32 beboere. Hertil kommer der elever, praktikanter, personer i fleksjob, jobprøvning eller i jobrotation. Organisationens har siden 2009 haft 4 forskellige ledere og 5 forskellige assisterende ledere.

Leif har oplevet tiltagende klager fra beboere, pårørende og elever. Klagerne går på dårligt arbejdsmiljø, dårlig opførsel fra medarbejderne mod pårørende, nedsættende sprogbrug personalet imellem, manglende vilje til at yde *kerneopgaver* som rengøring m.m.

Leif fortæller:

Som ansat i en politisk ledet organisation, er jeg som leder ofte i et *krydspres* mellem mange interessenter.

Det er ofte min opgave at *koordinere* personalegruppen igennem forandringsprocesser, således at disse interessenter imødekommes i krav, forventninger og beslutninger.

*Krydspres* er en *trykkoger* af modstillinger, som jeg hele tiden må lytte til for at overleve som leder. Hvis jeg ikke kan *samskabe* resultater i et fremtidsblik, har jeg ikke en chance for at klare jobbet. Uden at *krydse grænser* går det ikke.

Jeg hører en masse myter på *vandrørene* i forskellige kontekster, og selv om jeg ikke vil være en del af disse, smitter de samarbejds klimaet i organisationen. Det lyder som om, at ledelsen ikke kan få plads til ledelse og mangler legitimitet pga. de gamle historier.

De *relationelle* påvirkninger blandt medarbejderne har betydningen for, om interessenter oplever sig imødekommet.

Så min udfordring er, hvordan det lykkes at koordinere disse *multiverser*, og at målrette medarbejdernes indsats i organisationen, således at medarbejdertilfredshed opleves, også i *stormfulde* forandringsprocesser. Det jeg spørger mig selv om er: Hvordan jeg får *iscenesat* mig i mit personlige kommunikative lederskab, således at medarbejderne

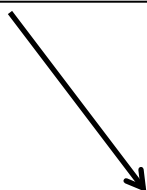
forstyrres relationelt i deres konstruktioner af nye opgaver i forandringsprocesser? For at imødegå hyperkompleksitet og udøve reflektiv ledelse kan jeg gøre brug af forskellige iagttagelseperspektiver. Især teorien om *autopoiesis* samt *de sociale og psykiske systemer* kan bidrage til en *gennemsigtighed* i organisationen, som forhåbentlig vil dæmme op for den mistro og manglende samarbejde, der lige nu er fremherskende.

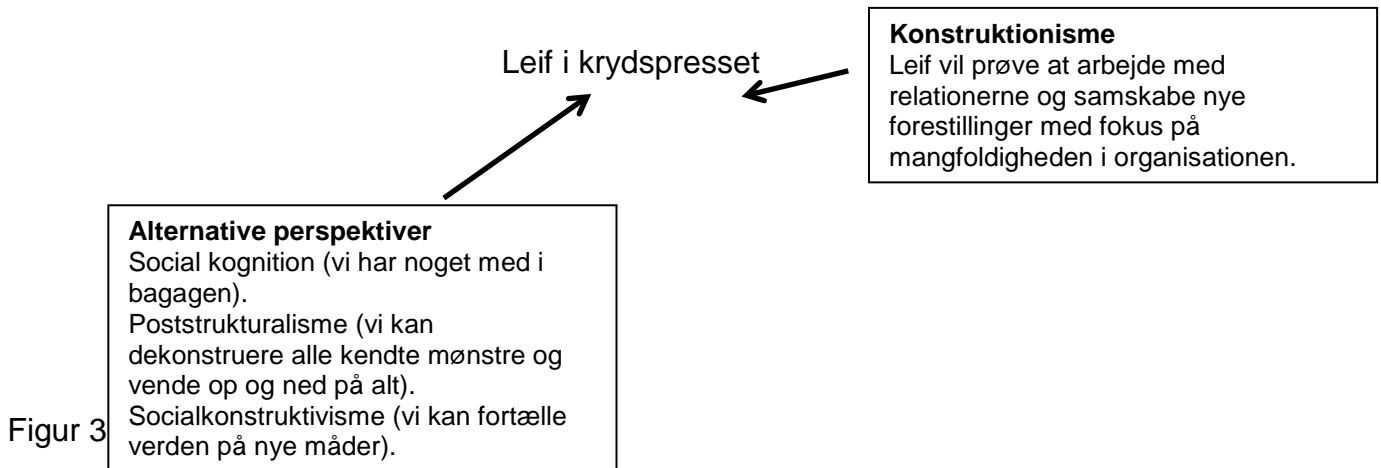
Metaforiske perspektiver på eksempel C

Leifs tanker om den forestående opgave er metaforisk en kombination af *konstruktionsperspektivet* og *relationsperspektivet*, en kobling af *indefra og ud* med *imellem* som kropsmetaforikken indikerer. Han beskriver, at han befinder sig i et *krydspres*, en strukturel metafor, der billedligt fortæller, at man er omgivet af *mange forskelligartede kræfter*. I *krydspreset* kan der komme tryk fra *de politiske kræfter*, fra *de markedsorienterede kræfter* og fra *de sociale logikkers domæne*. *Krydspreset* er også en *ontologisk metafor*, da det kan opfattes som en selvstændig entitet, et subjektiveret og personificeret begreb, som kan handle i verden. *Krydspreset* kan *optræde* selvstændigt, det er en *trykkoger*, og det kan *symbolisere*, hvor svært det er at være leder i et dilemma. At være leder er konventionelt at være omgivet af *turbulente* og *modsatte kræfter*. Ledelse er ontologisk set, at *der er tryk på* og at *preset er stort*. De strukturelle metaforer dvs. de konventionelle billeder, der udstråler fra denne basismetaphor i overføringen mellem *pres* og *ledelse* elaboreres videre til *stormfulde* forandringsprocesser og relationelle *forstyrrelser*. Leif går både på det *konstruktionistiske* og det *konstruktivistiske* ben. Han formulerer både et *relationelt* perspektiv (*multiverser*) og et *autopoietisk* perspektiv (*selvskabelse*) og viser derved, at han kobler forskellige positioner i sin ledelse uden dog at formulere denne forskel på metaniveau. Det virker som om, han tænker de *autopoietiske sociale systemer* i en samtidighed med det *relationistiske* og *konstruktionistiske multivers*. Denne kobling kan føre ham langt ind i en analyse og forholde sig til de opgaver, han står overfor. I *konstruktivistisk* metaforik skabes virkeligheden under henvisning til sig selv og i den *autopoietiske* selvforståelse inviterer man til både selvforstyrrelse og fremmedforstyrrelse. I den *relationelle* tilgang flyttes fokus fra *subjektets konstruktion af verden* til en virkelighed, som bliver til gennem en *kobling mellem individer*. Der er intet i individet, som ikke har været imellem individer ifølge Gergen, og der er ingen ontologisk status til hverken verden eller subjektet. Virkeligheden er konstitueret og sproget, vi anvender i relationer, frembringer det, vi får øje på.

**Konstruktivisme**

Leif arbejder i et autopoietisk system, hvor han forsøger at iscenesætte forstyrrelser.





Leif forsøger at komme til at se på krydspresproblematikken i en *grænsekrydsning* mellem *autopoiesis* og *relationismen* og denne kobling kan vise sig som en både-og-forståelse af de aktuelle dilemmaer, han befinder sig i. Subjektet frembringer i et operationelt lukket system sin egen forståelse, og problemet sidder på indersiden af det system, som er udgangspunkt for *iagttagelsen*. I konstruktionismen ophøjes sproget i relationer og kontekst til overhovedet at afgrænse den virkelighed, vi går rundt i, og her kunne Leif undersøge disse relationer som et sprogligt eftersyn af de udbredte fortællinger. I de daglige samtaler får Leif serveret *de tynde fortællinger*, der hersker i organisationen. Kognitionen påvirkes af dels vores trang til at fortælle verden (det mytiske menneske) og af de diskursive faktorer, der bestemmer, hvad vi kan tale om. Leif kunne arbejde med at dekonstruere de negative myter og analysere de *tynde dominante fortællinger*, der spærrer for udvikling og forandring. Der kunne ligge mange alternative perspektiver i at kombinere tanker fra den *sociale kognition*, *socialkonstruktivismen* og *poststrukturalismen*. Fortællinger og populære diskurser skal *re-frames* for at Leif kan se nye horisonter.

Hvis Leif oplever tvivl blandt personalet og en splitting i forhold til ledelsen, vil han måske kunne finde fortællinger, som viser, at personalet i deres identitetsprojekt rykker tættere sammen. Et alternativt perspektiv kunne så være, at det er den tavse indforståede viden, som råder i organisationen, og at det dermed også kunne være den uformelle magt, som til tider danner grundlaget for ledelsens beslutninger. Leif kunne derfor i poststrukturalistisk forstand dekonstruere de tynde dominante fortællinger og gennem modfortællinger skabe produktiv magt.

Metaforiske perspektiver kan, som det fremgår af Leifs problematik, anvendes på både mikro-, meso-, og makroniveau. Der er en stor balje af konkurrerende fortællinger på individ-, gruppe- og organisationsniveau, som en reflektiv leder må forholde sig aktivt til. Storytelling er både et værktøj, kulturskabelse, branding, metaforik, symbolik, og myter. Virkeligheden som en fortælling fører os ind i alt fra den barske *realitetskontakt* til det overskridende *heliotropiske kraftcenter*. Morgendagens organisation ligger lige *derude imellem* os og venter bare på en fortæller, der kan *italesætte* den. *Scenen* venter på Leif og de andre ledere, som har noget på hjerte i de relationelle konstruktioner.



Der er ingen fænomener, der i sig selv kræver at blive set på ud fra et bestemt perspektiv. Det er perspektivet, der farver, hvad der dukker op og udfordringen er at integrere de forskellige perspektiver og besøge "naboen" eller de helt fremmede øjne. Idealismen og deocentrismen inviterer til at se på, hvad der i en kultur kommer fra *oven*. I realismen fokuseres på det, der kan styres rationelt *derude* og struktureres. I antropocentrismen indbydes vi til en rejse *ind i* kernen af individet og organisationens *isbjerg*. I symbolismen bydes op til en differentieret menings-skabelse i en given kontekst og den betydning, der ligger *deri*. I konstruktivismens *autopoiesis* er der lagt op til en passende forstyrrelse *indefra* af selvreferencen og reflektiv 2.ordens iagttagelse. Billedet i socialkonstruktivismen er, at det er kulturens reifikation *omkring* subjektet, der er den store konstruktør. I konstruktionismen flyder vores selver og fortællingerne skabes afhængig af de mønstre og sproglige relationer, vi indgår i. Det er der *imellem* os kommer før det, der er i individet.

### Konstruktioners fedt

først var blikket  
så kom dobbeltblikket  
sidenhen blikket på dobbeltblikket  
derefter fulgte den blinde plet  
sprogets horisont  
i alle de briller vi anvendte i mangfoldigheden

først var den skabte virkelighed  
så skabte vi den selv  
derefter dekonstruerede vi den  
så forsøgte vi at rekonstruere stumperne  
i den polycentriske organisation  
hvor ledelsen absorberede usikkerhed  
som en slamsuger af tidens aber  
emergensens redningsplanke  
kontingensens alarmcentral  
før frøen blev kogt

først var Platon og Sokrates  
puffede os op af hulen til det universelt sande  
som myg der stak vore tanker  
epistemet kløede i lyset af ideernes morgenskær  
riterne vaklede og myterne kom til eftersyn

så kom Heraklit og gjorde verden flydende  
ingen kunne bade i den samme flod to gange  
sidenhen Demokrit som puttede os tilbage i doxa  
som sansende individer

med stærke begrænsninger

hos Kant opdagede vi erkendelsens subjektivitet  
og noget andet ud over det  
begrænsning og transcendens i samme hug  
das Ding für mich  
das Ding an sich

hos Hegel blev konstruktøren samfundets store skrivekarl  
indfældet i den sociale praksis  
konstitueredes vi ifølge Foucault af disciplinære regimer  
installeret af magtens ægteskab med den anerkendte viden  
epistemernes tankestrukturer som indpodede hypoteser i mennesket

med Berger og Luckmann internaliserede vi  
de udbredte reifikationser  
mødte de objektiverede sandheder  
og optog dem i vore rutiner  
eksternaliserede dem for andre  
i socialkonstruktivisternes dynamiske kredsløb

opdagede med Wittgenstein  
sprogets grænse for vores horisont  
billedteorien om mening gennem handlinger  
lærte sprogspeillet at kende  
vi indså også at vi var lukket inde i private verdner  
hvor vi forklarede virkeligheden  
og i næste omgang så disse forklaringer bekræftet overalt  
vi blev rystet af den mulige skinverdens tryghed

med Maturana og Varela lukkede Luhmann sig ind i autopoiesis  
med koder i uddifferentierede funktionssystemer  
konditioneret af selvskabelsesmotoren  
på selvreferencens navleplads indfældet i verden  
med en lille forskel der gjorde en forskel  
fikserede vi beslutninger som kunne være anderledes  
i sociale systemers strukturelle koblinger  
hvor kommunikationen kommunikerede med kommunikationen om kommunikationen  
humanismen forsvandt i en upæn teori  
der var ingen vej tilbage  
mennesket var væk

så blev vi relationelt genåbnet af Gergen i den femte provins  
til en morgen hvor alle sandheder var til møde sammen  
og stemmerne lokalt konstruerede det der virkede i nuet  
med samtalens kunst

anti-essentialistisk  
anti-fundamentalistisk

perspektivisme og multiverser i fælles kor  
blev tilfældigvis forfinet i en ny retning af Cooperriders solsikker  
til den anerkendende udforskning  
de gode historier i et værdsættende fremtidssyn  
troede på det bedste i heliotropisk pragt  
Pygmalion optrådte i postmoderne forklædning  
med nybillede af det skønne inden for pragmatisk rækkevidde

et andet sted betalte etikken sig  
på utilitarismens blomstermarked  
gjorde det bedste på beregning

derfor går det måske så godt med at gå skidt  
så skidt med at gå godt  
mens vi steges i egne konstruktioners fedt  
og nye rationaler banker på

Fra "En anden måde" af Niels Jægerum, UCN act2learn, 2012

## **Stikordsregister**

ambivalenser  
anerkendelse  
anerkendende udforskning  
antagonisme  
anti-essentialisme  
antifundamentalisme  
antirealisme  
antropocentrisme  
apperception  
Appreciative Inquiry  
arena  
arkimedisk punkt  
artefakter  
asymmetri  
autopoiesis  
bevidsthed  
bevidsthedskontrollerende magt  
billedsproget

blinde pletter  
brændende (den) platform  
contingency  
cirkularitet  
cirkulært  
collage  
dannende ontologi  
deiksis  
dekobling  
dekobling  
dekonstruktion  
den sproglige vending  
deocentrisme  
deontologisering  
deri  
derinde  
dernede  
deroppe  
derude  
designer  
dialog  
differentiering  
direkte magt  
diskurs  
diskursanalyse  
distributiv  
dobbeltblik  
dobbelt hermeneutik  
dobbeltlæring  
domæne  
doxa  
dualisme  
dysfunktionalitet  
eksplorativ  
eksternalisering  
emergens  
emergente strategier  
enactment  
entitet  
epistemer  
erfaringsmetafor  
essens  
essentialisme  
etik  
feedback  
fejlkilder

femte provins (den)  
flerstemmighed  
flertydighed  
forbundethed  
forklaringens domæne  
formativ teleologi  
forstyrrelse  
fortolkning  
fremmediagttagelse  
funktionalisme  
funktionssystemer  
fusionsledelse  
fyrstespejlet  
fænomener  
fænomenologisk  
1.orden  
gamemaster  
gameplayer  
generativ  
gode historier  
græske (den) firkant  
hegemonisering  
heliotropi  
hjælpekunst  
hermeneutik  
hulemetafor  
humanisme  
hyperkompleksitet  
isomorfi  
iagttagelser  
idealisme  
imaginær  
imellem  
indefra  
indirekte magt  
individ  
indsparing  
ingeniør  
inkrementalisme  
innovation  
institutionel magt  
internalisering  
intimteknologi  
isomorfi  
i spil  
iterativ

Janushoved  
karismatisk  
karikatur  
klassisk periode  
koder  
kognitiv semantik  
kohærens  
kommunikation  
kompetencebro  
kompleksitet  
konditionering  
kongevejen  
konstruktionisme  
konstruktionsperspektiv  
konstruktivisme  
konstruktør  
kontekst  
kontingens  
korrespondenceteori  
kropsmetafor  
krydspres  
kulturleder  
kvantespring  
kybernetik  
kærlighedskoder  
ledelsessproget  
lederskabet  
legitimering  
linearitet  
lukkede systemer  
læringshandicaps  
læringsleder  
læringsniveauer  
magt  
majeutik  
makro  
mangelsyn  
mangfoldighed  
materialitet  
meso  
metafor  
metaforisk ontologi  
metanoia  
meningskonstruktion  
mentale modeller  
metonymi

mikro  
moderne  
multikulturel ledelse  
multiperspektivisk  
multivers  
myter  
narrativer  
neoliberal  
nihilisme  
objektivering  
objektivitet  
omkring  
områdeledelse  
omverden  
ontologi  
ontologisk metafor  
operationelt  
op og ned  
organisatorisk krydspres  
organisme  
orienteringsmetafor  
persondeiksis  
panoptikon  
paradigmatisk  
paradigmer  
paradoksledelse  
paraply  
penetration  
perception  
perspektivisme  
perturbation  
Platons hule  
polycentrisme  
polyfoni  
polyvokalitet  
positionering  
positivisme  
postmodernisme  
poststrukturalisme  
pragmatiker  
problemforskydning  
produktionens domæne  
projektion  
projektledelse  
protomentale symboler  
protosymboler

prototypestruktur  
prototypisk sprogteori  
protreptik  
psykodynamik  
punktueringer  
Pygmalion-effekten  
rationalitetsmyter  
rationelle ledelseslogikker  
realisme  
realitetskontakt  
refleksive læreprocesser  
redundans  
refuterende  
regression  
reifikation  
rekursiv  
relateringsprocesser  
relationer  
relationisme  
ressourcer  
sammenhængskraft  
sandhed  
scenarier  
selvet  
selviagttagelse  
selvledelse  
selvreference  
semantik  
semantiske tricks  
signifikante symboler  
skraldespandsmagt  
skyklapper  
social kognition  
sociale logikker  
socialkonstruktionisme  
socialkonstruktivisme  
solipsisme  
spejlsal  
spillebane  
spiral  
spiralær  
sprogets grænse  
sproghandlinger  
sprogrelationer  
sprogspil  
stedsdeiksis



strategisk  
strategisk reflekterende  
struktur  
strukturalisme  
strukturelle koblinger  
strukturel metafor  
substans  
symbiose  
symbolanalytiker  
symboler  
symbolisme  
symbolsk generaliserede medier  
symbolsprog  
symmetri  
synlighed  
systemintern  
systemisk ledelse  
systemtænkning  
Taylorisme  
teater  
tegnkæde  
teknisk-rationel  
tidsdeiksis  
transformation  
transformativ teleologi  
translokutionaritet  
Tsunami-ledelse  
U-teori  
utilitarisme  
tvivlens motor  
uklarhed  
universalisme  
utilitarisme  
uærbødig  
videnskabsteori  
virksomhedskultur  
værdier  
værdiledelse  
ændringsstrategi  
æstetik  
æstetikens domæne

## Litteraturliste

1. Aggerholm, Helle Kryger m.fl.: Intern kommunikation, Samfundslitteratur 2010
2. Albæk, Kenneth: I dialog med fremtiden - eller nærmeste udviklingszone, i konferencerapporten "Læreprocesser i 1990'erne - ansvar for egen læring?" SEL, 1995 Intern
3. Alrø, Helle og Kristiansen, Marianne: "Dialog og magt i organisationer", Aalborg Universitetsforlag 2005
4. Alsted, Jacob og Ditte Haslund: Ledelse og medarbejdere - samarbejdets psykologi. Forlaget Samfundslitteratur 2009
5. Andersen, Flemming: Selvledelse, Dansk Psykologisk Forlag 2006
6. Andersen, Henrik Schelde & Asbjørn Molly-Søholm (2007): Ledelsesbaseret coaching - når coaching skal fungere som ledelsesdisciplin <http://www.attractor.dk/laer%20mere/artikler/artikler%20om%20coaching.aspx>
7. Andersen, Ib: Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion indenfor samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur. 3. udg. 2005
8. Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas: Den sociale konstruktion af virkeligheden, Akademisk Forlag 2008 (1966)
9. Borum, Finn: Strategier for organisationsændringer, Handelshøjskolens Forlag 2003
10. Boyatzis, R. m.fl.: Resonant lederskab. Børsens Forlag 2006
11. Christensen, Søren m.fl.: Projektledelse i løst koblede systemer, Jurist og Økonomiforbundets forlag 2005
12. Christensen, Søren & Jensen, Poul-Erik D.: Kontrol i det stille – om magt og deltagelse. Samfundslitteratur 2009
13. Collin, Finn : Konstruktivisme, Roskilde Universitetsforlag 2003
14. Cooperrider, David m.fl.: Appreciative Inquiry Handbook, Berrett-Koehler Publ. 2003
15. Covey, Stephen R. : 7 gode vaner – personligt lederskab og livskraft, på dansk ved Bruno Christensen 2003
16. Dahl, Kristian m.fl.: Den professionelle proceskonsulent, Hans Reitzel 2009
17. Dall, Mads Ole m.fl.: Slip anerkendelsen løs, Fydenlund 2001
18. Danelund, Jørgen m.fl. Forstyr mig vel! Danmarks Forvaltningshøjskole 1999
19. Danelund, Jørgen m.fl. : Kompetencebroen Del 1 , Danmarks Forvaltningshøjskole 2002
20. Darmer, Per m.fl. (red.): Paradigmer i praksis, Handelshøjskolens Forlag 2010
21. Dissing, Ole og Laursen, Pia : Ledelse i en ny logik. Ledelsestænkninger og ledelseskompetencer. Samfundslitteratur 2002

22. Egidius, Henry: Pædagogik i det 21. århundrede, Carpe 2000
23. Esmark, Anders m.fl.: Socialkonstruktivistiske analysestrategier, Roskilde Universitetsforlag 2005
24. Frandsen, Finn m.fl.: Den kommunikerende kommune, Børsen 2005
25. Fromm, Erich: Det glemte sprog i drømme, eventyr, myter. Akademisk Forlag 1967
26. Kenneth Gergen: Virkelighed og relationer, Dansk Psykologisk Forlag 1997
27. Gergen, Kenneth og Mary: Social konstruktion – ind i samtalen, Dansk Psykologisk forlag 2005
28. Gergen, Kenneth: En invitation til social konstruktion, Mindspace 2009
29. Geertz, C. : Local Knowledge. Further Essays in Interpretative Anthropology, New York, Basic Books 1983
30. Greve, Linda & Steen Hildebrandt: Forandrende ledelseskommunikation – metaforer i organisationen, Samfundslitteratur 2012
31. Gørtz, Kim, Prehn, Anette (red.): Coaching i perspektiv – en grundbog. Gyldendal 2008
32. Haslebo, Gitte & Haslebo, Maja Loua: Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlinger. Dansk Psykologisk Forlag. 1.udg. 1. oplag 2007
33. Haslebo, Gitte : Relationer i organisationer, Dansk Psykologisk Forlag 2009
34. Hatch, Mary Jo : Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver. Abstrakt Forlag 2001
35. Hein, Helle Hedegaard: Motivation, Hans Reitzel 2009
36. Heinskov, Torben og Steen Visholm, (red.): Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen. Hans Reitzels Forlag 2004
37. Heldbjerg, Grethe : Grøftegravning i et metodisk perspektiv, Samfundslitteratur 2006
38. Helth, Poula (red.) : Lederskabelse – det personlige lederskab. Samfundslitteratur 2006
39. Helth, Poula & Kirkeby, Ole Fogh: Menneske & leder. Bliv den du er, Børsen 2007
40. Henriksen, Holger: Kulturkampen, Holger Henriksens 1996
41. Henriksen Jan: Forandringsledelse – at lede gennem nysgerrighed og opmærksomhed.
42. Hermansen, Mads: Læringens univers, KLIM 1996
43. Hildebrandt, Steen og Søren Brandt: Forandringsledelse, Børsen 2005
44. Steen Hildebrandt, Steen & Michael Stubberup: Bæredygtig ledelse. Ledelse med hjertet. Gyldendal Business. København 2010.
45. Hildebrandt, Steen: Ledelse hver dag. L&R Business. København 2010.
46. Hildebrandt, Steen, Mette Brøgger og Sara Kyed Jensen: Ledelse. Begreber, Udfordringer, Erfaringer. Systime. Århus 2009.
47. Hornstrup, Carsten m.fl.: Systemisk ledelse – den reflektive praktiker. Dansk Psykologisk Forlag 2005
48. Høpner, James m.fl.: Modstillinger i organisations- og ledelsesteori, Academica 2007

49. Jagd, Søren: Tillidsbaseret ledelse: En ny udfordring for ledere? Pdf.fil, paper fra det danske ledelsesakademi 2009  
[http://www.detdanskeledelsesakademi.dk/Download/papers\\_27-11-2008/Jagd%20Tillidsbaseret%20ledelse%20DLA.pdf](http://www.detdanskeledelsesakademi.dk/Download/papers_27-11-2008/Jagd%20Tillidsbaseret%20ledelse%20DLA.pdf)
50. Jacobsen, Bo m.fl. Videnskabsteori, Gyldendal 1999
51. Jensen, Sisse m.fl.: Viden, ledelse og kommunikation, Samfundslitteratur 2005
52. Jensen, Thomas Wiben: Kognition og konstruktion, Samfundslitteratur 2011
53. Jordansen, Birgit m.fl.: Selvstyrende team – ledelse og organisering, Samfundslitteratur 2008
54. Justesen, Lise m.fl.: Kvalitative metoder i organisations og ledelsesstudier, Hans Reitzel 2010
55. Jægerum, Niels: Myrekryb i organisationen, Kroghs Forlag 1998
56. Jægerum, Niels: Myter og modstand i læringskulturen, KLIM 2003
57. Jørgensen, Danelund: Komtencebroen I, II og III, Danmarks Forvaltningshøjskole 2002
58. Jørgensen, Marianne Winther og Louise Phillips: Diskursanalyse som teori og metode. Roskilde Universitetsforlag, 2006
59. Kampmann, Jan m.fl.: Læring – kultur og subjektivitet, Forskningsrådet for kultur og kommunikation [www.forsk.dk](http://www.forsk.dk) 2011
60. Keiding, Tina og Erik Laursen: Interaktion og læring, Unge Pædagoger 2004
61. Kirkeby, Ole Fogh m.fl. : Protreptik - filosofisk coaching. Samfundslitteratur 2008
62. Kvale, Steinar og Svend Brinkmann: InterView. En introduktion til et håndværk, Hans Reitzels Forlag 2009
63. Lakoff, George og Mark Johnson: Hverdagens metaforer, Hans Reitzel 2002
64. Langslet, Gro Johnsrud: Løft i organisationer, Dansk Psykologisk Forlag 2006
65. Larsen, Bøje: Mening med galskaben, Jurist og Økonomiforbundets Forlag 2007
66. Lindegaard, Mette m.fl.: Power i projekter og porteføljer, Jurist og Økonomiforbundets forlag 2006
67. Luhmann, Niklas: Moderne tænkere - lagttagelse og paradoks, Gyldendal 1997
68. Løgstrup, K.E. : Prædiker fra Sandager-Holevad, Gyldendal 1995
69. Mac, Anita m.fl.: Projektkompetence, Hans Reitzel 2009
70. Mejlby, Peter m.fl. : Introduktion til organisationsteori – med udgangspunkt i Scotts perspektiver, Samfundslitteratur 2003
71. March, James G.: Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget af uklarhed. Forlaget Samfundslitteratur 2008
72. Maturana, Humberto og Varela, Francisco: Autopoiesis and cognition: The realization of the living. London: Reidl. 1980
73. Maturana, Humberto & Francisco Varela Kundskabens træ af , ASK 1987
74. Maturana, Humberto og Bernhard Pörksen: Fra væren til handlen, Mindspace 2011
75. Melander, Preben (red.): Projektstyringens problemer og værktøjer, Jurist og Økonomiforbundets forlag 2004

76. Moltke V., Hanne & Molly, Asbjørn (2009): Systemisk coaching – en grundbog. Dansk Psykologisk Forlag 2009
77. Morgan, Gareth: Organisasjonsbilder, Gyldendal Norsk Forlag 2004
78. Morsing, Mette: Konflikt som projektorganisationens drivkraft. Tidsskriftet ledelse og Erhvervsøkonomi Juli 1996
79. Nerheim, Hjørdis m.fl. : Filosofiens historie fra Sokrates til Wittgenstein, Politikens Forlag 1986
80. Nielsen, J.C. Ry og Morten Ry : Anderledes tanker om Leavitt – en klassiker i ny belysning, Nyt fra samfundsvidenskaberne 2002
81. Nielsen, Kit Sanne m.fl.: Narrativ coaching – en ny fortælling, Dansk Psykologisk Forlag 2010
82. Obholzer, Anton m.fl.: Det ubevidste på arbejde, Dansk Psykologisk Forlag 2009
83. Olsen Thorkild: At blive en anden – 6 billeder på personlig og professionel udvikling.
84. Pearce, W. Barnett : Kommunikation og skabelsen af sociale verdner. Dansk psykologisk Forlag 2007
85. Pedersen, Dorthe (red.): Offentlig ledelse i managementstaten, Forlaget Samfundslitteratur 2009
86. Pjetursson, Leif: Når ledelse er kommunikation – en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer. Børsens forlag 2005
87. Qvortrup, Lars : Det lærende samfund - hyperkompleksitet og viden. Gyldendal. 2001
88. Illeris, Knud (red.): Tekster om Læring. Roskilde Universitets forlag 2000
89. Radich, Frank m.fl.: Emergent strategisk ledelse – vejen frem? Artikel fra Strategy Lab, Århus Handelshøjskole
90. Ramian, Knud: Casestudiet i praksis, Academica 2007
91. Rasmussen, Jens: Socialisering og læring i det refleksivt moderne, Unge Pædagoger 1997
92. Rasmussen, Jens: Konstruktivistiske bidrag, Unge Pædagoger 2004
93. Rasmussen, Jens: Undervisning i det refleksivt moderne, Hans Reitzel 2004
94. Scharmer, Carl Otto : Teori U – lederskab der åbner for fremtiden. Ankerhus 2008
95. Schein, Edgar H.: Organisationskultur, Valmuen 1994
96. Schnoor, Michala & Haslebo, Gitte: Lederen som coach – forskellige vinkler på magt og etik. I: Erhvervspsykologi, vol. 5, nr. 2. 2007  
<http://www.cenfac.dk/userfiles/image/Artikel%20-%20Lederen%20som%20coach.pdf>
97. Schnoor, Michala: Narrativ organisationsudvikling, At forme fælles mening og handling, Dansk Psykologisk Forlag 2009
98. Schuldt, Christian: Luhmann for begyndere, Unge Pædagoger 2006
99. Schultz, Majken: Kultur i organisationer, Handelshøjskolernes Forlag 2004
100. Seeberg, Peter: Wittgenstein, Information kronik 1959

101. Senge, Peter: Den femte disciplin, KLIM 1999
102. Stacey, Ralph D.: Hvordan kunnskap vokser frem, Gyldendal Akademisk 2008
103. Stelter, Reinhard (red.): Coaching læring og udvikling. Dansk Psykologisk Forlag 2004.
104. Stelter, Reinard: Tredje generations coaching, Dansk Psykologisk Forlag 2012
105. Storch, Jacob & Molly, Asbjørn : 5F-modellen – en struktur for coachingsamtaler. Artikel bragt i Ledelse i udvikling nr. 3 2007
106. Stormhøj, Christel : Poststrukturalismer – videnskabsteori, analysestrategi, kritik, Forlaget Samfundslitteratur 2006
107. Søholm, Thorkil Molly: Ledelsesbaseret coaching. Børsens Forlag 2006
108. Sørensen, Erik Elgaard m.fl.(red.): Ledelse og læring – i organisationer. Hans Reitzels Forlag 2008
109. Tække, Jesper m.fl.: Luhmann & organisation, Unge Pædagoger 2008
110. Tidsskriftet Erhvervspsykologi nr. 2, 2009
111. Thurén, Torsten: Videnskabsteori for begyndere, Rosinante 2002
112. Tække, Jesper (red.) m.fl.: Luhmann og organisation, UP 2008
113. Vøxted, Søren (red.): Valg der skaber viden – om samfundsvidenskabelige metoder, Academica 2006
114. Wenneberg, Søren: Socialkonstruktivisme, Samfundslitteratur 2002
115. Whitmore, John: Coaching på jobbet, Peter Asschenfeldt 1998
116. Wittgenstein. [http://en.wikiquote.org/wiki/Ludwig\\_Wittgenstein](http://en.wikiquote.org/wiki/Ludwig_Wittgenstein) 2011
117. Åkerstrøm Andersen, Niels m.fl: Kærlighed og omstilling, Nyt fra Samfundsvidenskaberne 2001

## Anmeldelser

På min rejse ind i Det metaforiske lederskab, erkendte jeg, at litteraturens Tarzan er født. Jeg havde bl.a. fundet ekspresruten til kulturens grundantagelser, og blev via en flod af metaforer, trukket ind i en jungle af indre billeder, som viste vejen til mit videnskabelige ståsted. Min krop navigerede rundt i junglens paradigmer, hjulpet på vej af Jægerums orienteringsmetaforer. Orienteringsmetaforer som tog over, der hvor ord ikke længere er nok, og som er nødvendig for forståelse af, hvad lederskab i kulturens jungle indebærer. Det metaforiske lederskab er en storslået fortælling, som kort sagt, gør det ubegribelige for ledere begribeligt, hvorfor den bør være prototypen i enhver leders værktøjskasse, hvis de ikke vil overhales indenom af "ånden i huset". Når du har læst Det metaforiske lederskab, får dit lederskab vinger, og bogen henvender sig til ledere, studerende på

diplomuddannelsen, undervisere m.m. da den er skrevet på et højt akademisk niveau, hvilket i øvrigt er med til at kvalificere den til en plads blandt obligatorisk litteratur på Diplomuddannelsen i ledelse.

Vivi Cadby Institutionsleder

Niels Jægerum elsker at lege med sproget, og leger i denne bog med ord på et ekvilibristisk niveau, jeg kun kender fra få andre danske forfattere.

Ordene i Niels Jægerums bog synes undertiden at tage betydningen i egne hænder og tilføjer vanskeligt tilgængelige ledelsesteori, en legende lethed som kommer til at føles boblende som champagnebrus.

Niels Jægerums bog "Det metaforiske lederskab" er ind imellem udfordrende læsning, der hjælper omsætning af teoridelen på vej med skematiserede oversiger af forskelle mellem eks., lineær og cirkulær tilgange og forslag til konkrete øvelser til afprøvning i egen organisation.

Bogen hjælper med at bekæmpe en trang mange ledere har, til at agere som "Oraklet fra Delfi", og understøtte en nysgerrighed på, hvad der kan findes i de blinde pletter, og hvad der mon kan ske, når vi tør tro på, der ikke kun er en sandhed, og at facetterne er uendelige og foranderlige.

Niels Jægerum leger righoldigt med at bruge metaforer til at billedliggøre teoretiske vinkler på ledelse og organisation, og han beriger gerne læseren med et digt undervejs.

Hvis sproget er grænsen for vores horisont, udvides vores horisont betragteligt og grænsen flyttes undervejs mens Niels Jægerums bog læses.

Leder af Døgncenter  
Marietta Rosenvinge

Udtalelse om Niels Jægerum: Det metaforiske lederskab

**Det er en bog, der ikke skal ende, men som skal åbne.** Hermed giver Niels Jægerum en overbevisende metafor for sin mission. Når vi som ledere skal kommunikere, så er vores udfordring at udvikle billeder, hvori vi på én gang kan genfinde os selv og samtidigt give plads til, at den anden også meningsfyldt kan placere sig i det. Og i denne proces er vi nødt til ydmygt at erkende, at den anden kan have et anderledes perspektiv, end det vi forventer – som billedmagere må vi derfor være åbne og bevidste. Men når det lykkes at få skabt det gensidigt forståelige billede, hvori vi sammen kan genfinde et **os** i konteksten, så har vi funderet relationen. Og det er vel det, som ledelse går ud på.

Når vi i dette relationelle perspektiv henviser til billeder, så er der ikke tale om strukturer af materielle objekter, men om sprog, hvormed vi i fællesskab bliver i stand til at bevæge os i fortid, nutid og fremtid. Med bogen inviteres læseren med til at åbne op for bevidstheden om det metaforiske lederskab både gennem internationale teorier og eksempler fra den konkrete dagligdag hos Leif og de andre.

Jan Holm Ingemann, lektor ph.d., Aalborg Universitet

En kakafoni af nye billeder, ord, symboler, begreber, tanker og følelser i forhold til hyperkompleks ledelse strømmer igennem mig efter at have læst "Det metaforiske lederskab", samtidig med en oplevelse af større overblik og klarhed over de videnskabsteoretiske positioner!

"De sproglige briller" jeg kigger igennem i mødet med hverdagslivet er blevet udfordret, nuanceret og tydeliggjort, og i refleksionen, forståelsen og erkendelsen over de myriader af muligheder, der opstår via denne indsigt, tilbyder bogen en adgang til den tavse viden i organisationen qua nye og/eller andre alternative handlinger i det ledelsesfaglige perspektiv – kontinuerligt med undertonen: *"Alt kan være anderledes og anskues på en anden måde"*.

Bogen er særdeles pædagogisk opbygget med fyldige resuméer og lærerige og udviklende øvelser efter hvert afsnit – en gave til studerende ledere og andre med interesse for billedsproget bag ledelsessproget; personer der ønsker at få øje på, det vi ikke ser, og det vi ikke ved, vi ikke ser i forhold til nutidens og fremtidens ledelsesudfordringer, og som er nysgerrige og undersøgende på at opdage nyt i forskellighedens og mangfoldighedens uendelige skær.

Janni Nyby, HR-udviklingskonsulent, HR & Arbejdsmiljø, Aalborg Kommune

### **Det metaforiske lederskab – billedsproget bag ledelsessproget**

Niels Jægerum undersøger i bogen "Det metaforiske lederskab", metaforikken i et udvalg af kendte organisations- og ledelsesteorier. Bogen belyser, undersøger og skaber et sprog bagom sproget – et billedsprog bag ledelsessproget.

Læseren inviteres gennem forfatterens redegørelser, illustrerende skematikker og ikke mindst relevante og anvendelige øvelser, til refleksioner om det organisatoriske liv og ledelse gennem en interessant og nytænkende inddragelse og udfoldelse af metaforernes kropslige orientering. Det er interessant, fordi man som læser får øje på metaforernes betydning for, hvordan ledelse forstås og gøres indenfor de forskellige ledelsesteoretiske paradigmer, og hvordan metaforerne subtilt spiller en afgørende rolle i forhold til at forstå, fortolke og definere de forskellige ledelsesteoretiske positioner.

Det metaforiske lederskab, hvor lederen bliver bevidst om metaforernes afgørende betydning, åbner op for nye måder at forstå, analysere og tolke det organisatoriske liv på, og giver et muligt afsæt til at samskabe den organisatoriske sammenhængskraft med organisationens medlemmer i øvrigt. Det metaforiske lederskab bliver en ny mulighed for erkendelse for den postmoderne leder, som kritisk og reflektivt undersøger og forholder sig til kulturen og sproget, som er organisationen.



Det er en bog, der kræver sin læser – en læser der i forvejen har indgående kendskab til ledelsesteorien og forskellige teoretiske og videnskabsteoretiske positioner. Til gengæld får bogen en nærmest katalyserende virkning på de ledelsesteoretiske forståelser læseren måtte have, gennem det helt særlige fokus på metaforenes betydning – på billedsproget bag ledelsessproget.

Anne Agerbak Bilde

Ledelses- og organisationskonsulent

Redaktør: [www.detpostmodernelederliv.dk](http://www.detpostmodernelederliv.dk)

### **Det metaforiske lederskab**

- et billedsprog bag ledelsessproget

I "Det metaforiske lederskab" bliver læseren ledt ind i et teoretisk og praktisk veksleunivers, hvor Jægerum med billeder, forskellige briller og begreber forsøger at begribe det helt igennem sælsomme og fantastiske liv, der udspiller sig i vores organisationer. Du bliver inviteret til at forlade den herskende 1. orden, hoppe ind i 2. orden og selv her udfordres du til at søge dine blinde pletter, danne nye billeder og på ny udvide din forståelse af den organisation du skal lede. Genkendelige fortællinger fra ledere i organisationernes midte giver en god forankring i det teoretiske og faglige begrebsunivers. Med en perlerække af gode spørgsmål og opgaver inviteres læseren til at reflektere og blive endnu mere bevidst om brug af billedsproget i egen ledelsespraksis. Som læser udfordres du til at pudse brillen, spidse blyanten og få fat i nerverne på det teoretiske univers. Og for den fuldstændigt dedikerede ledelsespraktiker inspireres jeg med billeder fra den konstruktivistiske udkigspost, forfærdes ved tanken om at være en lille møtrik i en stor maskine, får eftertanker på billedet om den kogte frø. Møder genkendeligheden i det komplekse, irrationelle organisatoriske liv under ishavets overflade. Men mest af alt bekræftes jeg, gennem læsning af bogen, i at: *"I det metaforiske lederskab, drejer det sig om at kæle for perspektiverne og indlede et forhold til forskellighed og mangfoldighed uden helt selv at forsvinde."* (Jægerum, *Det metaforiske lederskab*)

God læse- og lede lyst!

*Kirsten Ravn Bundgaard, 10. marts 2013*

*Prorektor, University College Nordjylland*