

## Artikel af: Lektor og organisationskonsulent Niels Jægerum, UCN act2learn

Forfatter til bl.a. *Myrekryb i organisationen*, Kroghs Forlag 1998, *Myter og modstand i læringskulturen*, Klim 2004, *Ledelsesteoretiske malerier – det metaforiske landskab*, Mindspace 2012

---

## Tsunamiledelse – en knusning af ontologiske entiteter

*Livet er som havet: det bevæger sig hele tiden!*

### Når huset flytter sig

En leder fortæller: *"Det er som vores "hus" hele tiden gynger og vipper. Næppe har vi fået fast grund under fødderne, så kommer der en ny struktur. Næppe har vi vænnet os til de nye organiseringsformer, så kommer der nye direktiver. Nu er det blevet for meget for mange af os. Folk falder som fluer under dette pres. Jeg bliver svimmel hver dag og mister troen på, at alle disse forandringer fører noget godt med sig. Jeg ved snart ikke hvad det ender med. Det er som en kæmpebølge af forandringer, og ingen ved, hvornår den næste kommer."*

Usikkerheden er uigenkaldelig i ledelsen, i organisationen, i samfundet, i hverdagen, i dannelsen, i koncepterne, i paradigmerne, i videnskabernes og kundskabernes verden. Pludseligt eller snigende vikles vi ind i det ukendte. Rutiner opløses i transformativ processer kaster os nådesløst ind i fremtiden. Traditioner omlægges. Forestillinger nedlægges. Strømme og bølger af forandringer er over, under, omkring og i os hele tiden. Små hvirvler samler sig til megabølger, som rammer lokalt og globalt.

I denne artikel vil jeg kigge på, hvorfor ledelse bliver sat under ontologisk og epistemologisk pres som et hus, en organisation i en bølge af usikkerhed. Jeg vil anskue usikkerhedsfænomenet ud fra et konstruktionsperspektiv og anerkender, at andre vinkler kunne bringe ganske andre tanker, rædselsscenerier og drømme i spil.

### Når entiteterne vakler

Det kan i vores hverdagskonceptualisme virke som om, vi hænger fast i et realistisk paradigme, hvor antagelsen er, at vi kan styre og kontrollere verden og at denne er adskilt fra os som iagttagere. Verden er "derude", og vi skal sikre, at den ikke virker u hensigtsmæssig ind på vores virkelighed. Dette kontrolparadigme bliver ofte puttet ind i en mekanisk retorik, hvor de ustyrlige områder af livet får et navn og fanges som et uvæsen i det sproglige net af entiteter. Vi tror fejlagtigt, at hvis vi kan give substans og entitet til disse kræfter, så kan vi skabe sikkerhed og styrbarhed. Denne 1.ordens kybernetik får os til at antage, at vi kan redde verden og den usikre organisation gennem problembeskrivelser, analyser og rationelle løsningsforslag. Disse myter om rationalitet<sup>5</sup> har en fantastisk succes, fordi de leverer en retorik om den sikre havn, vi kan lide at identificere os med. Hverdagsrealismen i organisationerne er fyldt med sådanne rationalitetsmyter som fx:

- \*Når fusionsbølgen har lagt sig får vi langt mere effektive organisationer
- \*Indførelsen af vores pipeline vil være en gevinst for rekrutteringen af nye ledere
- \*Områdeledelse vil give en besparelse på ledelsesniveauet, som vi kan anvende på andre opgaver
- \*Hvis bare vi får styr på tilliden til vores løsninger, kommer vi på fode igen

James March<sup>1</sup> beskriver en rationalitetsmyte som:

*"Alle virkelige eller opdigtede historier, tilbagevendende temaer eller karaktertyper som appellerer til et folks bevidsthed, fordi de legitimiserer dets kulturelle idealer eller udtrykker inderlige fælles følelser."*

Metaforen for rationalitet er klarhed og sammenhængskraft som en retorisk konstruktion. Usikkerhed i det realistiske paradigme skal vi helst undgå. Det har rationalitetsmyten bestemt. Mennesker, der lever sammen i organisationer har behov for en ontologi, en forestilling om det værende. Denne forestilling sidder bl.a. i sproget om verden "derude" som målbar og synlig for øjet. Sikkerhedsmetaforen og forestillingen om den lineære vej frem mod et givet mål har ofte været anfægtet<sup>6</sup>:

*"Den instrumentelle rationalisme er logikken i økologiske katastrofer, økonomiske sammenbrud med sult, fattigdom og arbejdsløshed; det er denne logik, der gør politik og pædagogik til social ingeniørkunst, reducerer religion til terapi og kulturlivet til åndløs underholdning(.....)den instrumentelle rationalisme har mistet al gyldighed, men fungerer lige effektivt, og det gør den, fordi magtudøvelse hører til den menneskelige livsudfoldelse."*

Når det mekaniske menneskesyn mejsler mennesket og dynamiske processer ind i granit og forstenede strukturer, trækkes uforudsigeligheden i bås. Den objektive entitet opretholdes som en illusion, der kan tilfredsstille menneskets behov for at udskille det værende i de lokale kontekster. Vi tror fejlagtigt, at det, vi opfatter, er entiteter adskilte fra os. Vi er en flok standardiagttagere, som er indstillet på slet og ret at se uden at se, at vi ser.

Denne 1.ordens iagttagelse spiller os et puds og fortæller os, at noget er "derude". Hvis det "derude" ikke virker, må vi kunne reparere på det og lappe det sammen. Vi er i en position, hvor vi er adskilt fra ting og personer omkring os og vores observationer af fænomenerne foregår uden at indvirke på disse.

Nogle variationer af den realistiske ontologi:

- \*Vi har landets reneste sygehus
- \*Vi ser en reel effektivisering af den offentlige sektor
- \*Vi har konstrueret det sikreste skib i verden og døbt det Titanic

Når det "reelle" og det "reneste" dekonstrueres og Titanic synker for øjnene af os, knuses den realistiske ontologi. Vi sidder i paradigmatisk overgangsfaser i vippende redningsbåde og klamrer os til nye forståelsesformer med de gamle tankestrukturer i bagagen. Menneskets forestillinger slås i stykker og ud af opskyllet, dukker der nye paradigmer op. Det er i disse vippende positioner mellem kontinuitet og nye konstruktioner, at usikkerheden og angsten får tag i os.

---

<sup>1</sup> March 2008 s.31

## Tsunamiledelse

tryghedens stille vande  
vugger mod væggenes beskyttelse  
og damper tilfreds med status

den gode fortælling fylder os med fryd  
dovner os hen til falsk opgang  
henslængte på  
virksomhedens sofaplateau  
småsover vi i rutinernes kuvøse  
hører ikke undergrundens  
listende trussel

vanens vathorisont pakker  
de skarpe tanker ind  
og sløver det strategiske jern

midt i godernes højstemthed  
og den store firmaskovtur  
nærmer bølgen sig som ingen kan se  
kun dyrene aner uråd  
fuglene letter  
hundene spidser ører  
sneglende sætter farten op

de blinde ledere fortsætter sejladsen  
skyklappernes selvlås er smækket i

voldsomme kræfter bryder frem  
og vælter alle omkuld  
dominoturbo i globale dimensioner  
med lokale konsekvenser  
i alle kroge  
i alle netværk  
i alle relationer  
i alle systemer  
i alle hjerter

vingen i det fjerne  
orkanen i det nære

tårnhøje konstruktioner bryder sammen  
som en flue der smækkes  
som en myretue der mases

tsunami i hverdagshøjde

omstyrter virksomhedens top og bund

nu er kun fragmenterne tilbage

i stilhedens eftertime  
på organisationens strandbred  
ses opskyl fra fortidens konstruktioner

en ny verden bygges op  
mens den næste bølge er på vej....

..håbet er inde<sup>2</sup>

### **Selvreference på gyngende grund**

Et af perspektiverne i Maturanas domæneteor<sup>3</sup> er vores cirkulære autonomi i mødet med den hyperkomplekse flydende virkelighed. Vi er vores positioner og ser på omgivelserne fra indersiden af os selv. Andet er i denne forståelsesramme ikke muligt. Vi kommer ikke ud af vores indre hus. Det "derude" er altid et udtryk for det "derinde". I kybernetisk forstand siger vores beskrivelse af omverdenen mere om os selv end om virkeligheden.

*"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."*<sup>4</sup>

Vi konstruerer i selvhenvisende processer forklaringer på fænomenerne og får efterfølgende virkeligheden til at passe til vores forklaringer. Vi indhylles i selvrefererende lokale omverdensforståelser og opfatter på et 1.ordens niveau de sete sammenhænge som "naturgivne" grundlag for vores praksisformer. Det, vi ikke ser, er, hvad vi har fravalgt at få øje på, og derfor mister vi vigtige vinkler på det, som vi forsøger at få styr på.

Men i systemisk forstand er alle levende organismer autopoietiske (selvskabende og selvhenvisende). Vi ser ikke den grænse mellem os selv og omverden (den blinde plet), der gør, at vi får øje på noget og overser noget andet. Den tavse forforståelse kommer bag om ryggen på os, og vi tror fejlagtigt at verden indretter sig på vores forestillinger.

*"Vores forslag er, at 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)."*<sup>2</sup>

Dette systemiske perspektiv får stor betydning for forståelsen af ledelse i det hyperkomplekse samfund<sup>5</sup> og peger på nødvendigheden af reflektive læreprocesser og

---

<sup>2</sup> Jægerum 2012

<sup>3</sup> Maturana 2010

<sup>4</sup> Maturana 1987 s.15

<sup>5</sup> Qvortrup 2005

intensivt arbejde med egne mentale modeller i uophørlige kommunikative koblinger til andre. Systemer, der er lukket inde i sig selv og skaber virkeligheden fra deres egen inderside, må række ud efter et fremmeblik for at få korrigeret de fejltagelser, som de mister i egne konstruktioners fedt. Når et system ikke kan se, hvad det ikke kan se, vil det på et 2.ordens niveau altid være usikker på, hvad det ser. Man ved, at man ikke ved alt. Så længe vi blot naivt tror, at det, vi ser, er sandt eller sikkert ud fra et 1.ordens perspektiv, ved vi ikke, at vi selv er en kritisk del af perspektivet.

I 1.ordens kybernetikken<sup>6</sup> iagttager vi virkeligheden og tror, at det vi ser er tilstede foran os. Med den erkendelsesmæssige vending fra ontologi til epistemologi opdager vi, at der ikke er noget "derude" vi har adgang til som i den objektive ontologi, men at kun det, vi erkender i vores autopoietiske system, eksisterer. Den naive realisme knuses og vores ontologi transformeres til, hvad vi er enige om eksisterer i et lokalt perspektiv. Den epistemologiske tsunami knuser forestillingen om det universelle og det essentielle. Det er i denne omkalfatring fra objektiv ontologi til en konstruktions-epistemologi at ledelsesperspektivet forstyrres og må rekonstrueres på et usikkert grundlag. Vi bliver i hyperkompleksiteten ikke alene usikre på, hvad vi ser, men også usikre på usikkerheden. Denne tsunamifølelse, at noget hele tiden kan være på vej til at skylle ind over os, noget vi ikke kan forudse og beregne, men netop usikkert må kalkulere med, gør os vagtsomme og ekstra årvågne over for selv de mindste forstyrrelser. Vi må finde os tilrette i en verden der ikke kan tydes, en verden som vil være uklar og uforudsigelig. Rationalitetsmyterne er i dette perspektiv afløst af potentielle transformationer og ustyrlige iterative processer imellem kulturelle, organisatoriske og individuelle temporære koblinger. Der er altid noget der lurer lige om hjørnet både på mikro-, meso- og makroniveau.

*"Vi kan ikke nå til en komplet erkendelse af verden. Vi er i verden og kan derfor ikke se den udefra. Ej heller beskrive totaliteten. Vi hænger over en bundløs afgrund, og det vi hænger i er vores egne ord."*<sup>7</sup>

Niels Bohr

Det er denne sproglige vending, at viden som virkelighedsspejl er erstattet af en verden fyldt med usikkerhedsbølger og usikkerhedsord. Vi hænger i vores beskrivelser og vores fortolkninger af de fænomener, vi opfatter gennem vores sproglige tankestrukturer. Vi ser ikke de diskurser, der tegner verden for os, men ser med dem. I standardblikket ser vi ikke blikket men fænomenerne, som de perciperes konstitueret af paradigmerne. Paradigmer er betydningsmønstre, som guider vores tanker og kan være alt lige fra grammatiske systemer til videnskabsparadigmer, menneskesyn, ledelsesteoretiske retninger og de store ideologiske overbygninger<sup>8</sup>.

Alle råber vi på en mening med galskaben. Vi vil have fast grund under fødderne og et ståsted at se verden fra, ellers kan vi ikke udholde livet. Den kulturelle frisættelse, løsrivelsen fra traditioner, skaber angst, ensomhed og tvivl i sindet. De kulturskabte paradigmer og myter tilbyder os i den meningssøgende proces mentale hvilepunkter og udsigtstårne at fortolke verden fra. Når huset gynger, søger vi mod balancer, og jo mere vi presses, des mere holder vi os til det kendte. "Forandring fryder", siger vi og sukker efter gamle dages faste ritualer og myter. Vi glemmer at regressioner kommer til os under pres

---

<sup>6</sup> Hornstrup 2005

<sup>7</sup> Jægerum 1998

<sup>8</sup> Thurén 2002

og omsættes symbolsk til semantiske tricks, hvor myterne får en højstatus som den retoriske kraft, der skal redde verden og genskabe kosmos gennem nye herlighedsteorier.

### **Hyperkomplekse rystelser**

I konstruktivismen er som omtalt ontologien afløst af epistemologien. Verden er ikke "derude" men "derinde" i iagttagerens konstruktioner. De autopoietiske systemer frembringer selvdeterminerende verden, som den fremstår for den enkelte. Systemet selekterer, hvad det tager ind og der overføres ikke noget udefra og ind i systemet. Der er multiverse konstruktioner og perspektiver i spil og disse er alle ligeværdige. Ingen har patent på sandheden og det absolutte. Der er ingen transcendent og universel sandhed med stort S. Det, der er virkeligt, er virkeligt for den enkelte. I et konstruktionsperspektiv kan vi aldrig vide, hvilken virkelighed den anden går rundt i, og vi er selv lukket inde i vores egne konstruktioner. I dette lys er tsunami-metaforen en intern konstruktion, som intern meningsgiver. At se bølgen for sig er en selvkonstrueret kontingent kobling til omverdenen. Vi kunne med reference til James March<sup>9</sup> ligeså godt sige, at vi lever i en verden beriget af uklarhed. Herlige gigantiske forandringsbølger skyller ind over os! Udfordringen i ledelsen er epistemologisk at få øje på perspektivets og positionens betydning for identiteten i den hyperkomplekse orkan.

Når vi anskuer en organisation som et autopoietisk dynamisk system<sup>10</sup>, må ledelse primært gå ud på at undersøge om de paradigmer, der styrer os, slår til som løsningsmodeller for de aktuelle problemstillinger, vi befinder os i. Ledelse er at iværksætte og støtte udviklingen af fremmedoptik i egne rækker og skabe grobund og ejerskab til nye tanke- og handleformer. Ledelse bliver at lede feedbackprocesser og være et konstruktivt symbol på den sunde tvivl og nysgerrighed som en læringsmotor. Lederen skal kunne gribe fat i kommunikative refleksive teknologier og systemisk koble sig på de ansatte for at skabe passende forstyrrelser.

Hos Hermansen<sup>11</sup>, i bogen om systemisk læring, fremhæves betydningen af overskridende processer. Her siges det, at man ikke skal arbejde på at bekræfte sin antagelse, men gå efter alt det, der kan kuldaste antagelsen. Det handler om opmærksomt refleksivt at være på jagt efter det, der skiller sig ud. Sådan er hensigtsmæssig ledelse, når det organisatoriske hus bevæger sig og det svimler for beboerne. Det interessante er det, der ikke passer ind i isomofierne og hegemonierne. Det er forskellene og de mangfoldige iagttagelsskriterier, der skal vies opmærksomhed i udviklingsprocesserne. En autopoietisk kodeblindhed og konvergent konstruktion af et fænomen skal tirres og korrigeres af fremblikke og alternative koder<sup>12</sup>.

Systemisk læring er at gå efter afvigelser, modbilleder og forskelle. Det gælder om at overskride det kendte og få den sunde tvivl sat i spil i et modsætningsforhold til vores behov for at have styr på tingene. Vi skal kunne hygge os med det uhyggelige uden at blive lamslået. Selv om vores hus er i voldsom bevægelse, og vi hører bruset fra de ydre trusler og de mediebarne skræmmekampagner, må vi trodsende give os i lag med at løse vores ledelsesopgave og blive skarpe iagttagere og aktører i den socialt konstruerede virkelighed.

---

<sup>9</sup> March 2008

<sup>10</sup> Luhmann 1997

<sup>11</sup> Hermansen 1996

<sup>12</sup> Qvortrup 2005

I 2. ordens tsunamiledelse må det være den strategisk reflekterende kommunikation<sup>13</sup> som funderer arbejdet, og tvivlen er i et autopoietisk system et grundvilkår som selvfølgelig må udfordre håbet om overblik og orden. Det gyngende hus vil næppe blive fast forankret igen. En refleksiv tsunamileder ved, at det er vigtigt at kunne positionere sig strategisk i krydspresset mellem rationalerne, markedskræfterne, de politiske paradigmer og de sociale logikker. Man kan væltes af presset, men også tage kampen om magt og viden på sig som en udfordring på de mange arenaer. Når standardblikket og den basale selvreference fortæller os, hvordan verden ser ud, kan det være meget forstyrrende at indtage en 2.ordens position og refleksivt undersøge det blik, man ser med.

### 1.orden

sådan er det bare  
sådan har det altid været  
sådan tænker vi her

sådan må det være  
sådan er det støbt  
sådan er det overført

sådan lever vi  
sådan bedømmer vi  
sådan har vi bestemt

ingen skal spørge  
ingen skal tænke  
ingen skal undre sig

ingen skal bemærke noget  
ingen skal mærke noget  
ingen skal føle noget andet

sådan bliver det - fremad march  
sådan bliver det med samme vinkel  
sådan bliver det i samme takt

herligt ubevidst  
herligt naivt  
herligt for dumt

hvem vækker flokken

## Tsunamien – en metaforisk bølge af opmærksom usikkerhed

---

<sup>13</sup> Danelund 2002

Selvrefleksivitetens position kan få øje på mønstre i den kikkert man anvender på verden men kan ikke se, hvad den har fravalgt<sup>14</sup>:

*"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."*

Dette at se, at man ikke kan se, er at vide, at der er noget man ikke ved, og noget man derfor ikke kan gøre. I den basale selvreference<sup>15</sup> er vi som ledere uden refleksion og autopiloten er slået til. Vi er i rutinernes land og blikket ser ikke, at det selv ser. Det er en slags 1.ordens realisme, hvor indstillingen er en oplevelse af at se noget "derude" uden at tænke over, at vi selv har frembragt det for vort øje "derinde". Vi ser tsunamien og tsunami-metaforen men ikke, at vi selv ser den. Den basale selvreference er en position, hvor meningen er fastlagt og teksten er låst. Det svarer til at være spærret inde i et hus af fordrejninger og ikke at vide af det. Konsekvensen kan let vise sig at være en selvopfyldende profeti: når vi først har skabt en metafor, får vi øje på det, den fanger men ikke dens begrænsning.

*"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 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<sup>16</sup>*

I den basale selvreference er der ingen mentale sprækker. Gardinerne er nedrullede og fordrejningerne af virkeligheden, den naive hverdagsrealisme anvendes ubevidst til at imødegå det, der toner frem ud fra allerede kendte mønstre og forståelsesformer. Dette assimilerende perspektiv på virkeligheden inden for en afgrænset horisont, svarer til at vi møder det ukendte, som var det allerede kendt. Vi får det, vi ser til at passe med det spejl, vi selv har konstrueret. Vi konditionerer vort indre hus, men ser ikke, at vi selv har skabt betingelserne for de spejle, der er på væggene.

I selvrefleksiviteten bliver vi kastet ud af denne 1.ordens iagttagelsen og ser, at vi ser<sup>17</sup>.

I dette niveau over det basale blik indtræder en position, hvor vi kan se, at vi er ledere på en bestemt måde. Vi kan iagttage iagttagelsen gennem selviagttagelse og processuelt tænke over, at vi tænker. I forhold til usikkerhed og følelsen af at tæppet skrider virker det som at få øje på sin egen rude mod verden. Gardinerne rulles op og lederen aner en verden uden for huset og ser, at han/hun ser.

1.orden bliver til 2.orden og man ser alle de spejle, man har sat op i sit hus. Alt det man har fikseret, ser man kunne være anderledes og kontingent. Lederen kunne i ethvert øjeblik have valgt noget andet og derfor opdager man også, at man kontinuerligt kunne have taget fejl. Man ser også, at det er umuligt at beslutte en absolut beslutning, fordi den

---

<sup>14</sup> Danelund 1999

<sup>15</sup> Helth 2006

<sup>16</sup> Løgstrup 1995

<sup>17</sup> Tække 2008 s.71



aldrig rummer noget universelt. Selvrefleksiviteten opløser alle fikseringer i muligheder og ser, at de ikke beviser noget men kun frembringer en konstruktion. Denne processuelle selvreference kan lægge sig som en djævlens advokat bag øret og pirre blikket som en indre kritisk stemme, der stiller spørgsmål ved de personlige og de organisatoriske ritualer: Hvorfor gør vi det, vi gør?

Et niveau endnu højere end selvrefleksivitet er refleksionen<sup>18</sup>, der betegner en position, hvor det mere handler om at se, at man ikke kan se, end om hvad og hvordan man ser. Usikkerheden stiger i takt med iagttagelsen af iagttagelsens blinde pletter. Blindhed bliver et hyperkomplekst vilkår og symbolsk må vi opmærksomt og strategisk forholde os til polyfoni, polyvokalitet og polycentrisme.

Det lederen åbner sig for er omverdenen og genindsætter sin iagttagelse af sin egen blinde plet i sit system. Lederen kan se, at han/hun ikke kan se, hvad han/hun ikke kan se. Indoptager fremmedreferencen. I denne refleksive position er man åben for kontingens og andetheden. En anden verden lukkes ind og denne given sig hen til anderledes blikke, fremmediagttagelsen kan være både en passende og en upassende voldsom forstyrrelse. Tsunamiledelse i 2.orden er at forholde sig til forholdet til tsunamiledelse og vide, at man ikke kan se det, man har fravalgt at lægge mærke til. Det er som at famle i blinde og ikke vide, hvad man skal søge efter. I takt med at lederen skifter til metaperspektivet stiger uklarheden og kompleksiteten. Lederen bliver usikker i sit møde med sit eget blik. Glassene dugges og reflekteres der på ny over denne usikkerhed, bliver lederen usikker på usikkerheden. Hyperkompleksiteten vokser til en tsunami-forestilling, hvor usikkerheden på mikro- og makroniveauerne skyller ind over den organisatoriske kontekst. I takt med at de objektive ontologier viger til fordel for de metaforiske ontologier vokser usikkerheden i lederskabet. Man leder efter øer af mening for at redde en beslutning<sup>19</sup>.

*"Den kommunikation, som uophørlig stimuleres, vil danne øer af indbyrdes forståelse i havet af meningsmæssigt anviste muligheder, og set som kultur i bredeste forstand letter disse øer initieringen af afslutningen af interaktionen."*

Det er en udfordrende tanke hos Luhmann, at det er kommunikationen, der kommunikerer med kommunikationen, og organisationer er til for at træffe beslutninger, som øer af fikserede meninger. Men den erkendelsesmæssige usikkerhed indtræder igen, når man opdager, at der ingen mennesker er i Luhmanns univers. I det sociale autopoietiske system er der kun kommunikation og dermed forsvinder kroppe af mennesker. Teorien om autopoiesis levner ikke nogen vej tilbage til humanismen og den højeste enhed af alle enheder og fælles ånd er borte med blæsten. Selvom vi kan lave øer af meningsmæssige forståelser gennem strukturelle sproglige koblinger, findes der ikke et arkimedisk punkt, hvorfra en organisation eller et samfund kan overskues. En helhed er altid set et bestemt sted fra i en lokal kontekst<sup>20</sup>.

*"Ingen kommunikation er styret af verden, også fordi information ikke afhænger af verdens blotte tilstand, men af de forskelle, som en iagttager påtrykker verden."<sup>21</sup>*

---

<sup>18</sup> Tække 2008 s.72

<sup>19</sup> Luhmann 2000

<sup>20</sup> Luhmann 2000 s.36

<sup>21</sup> Luhmann 2000 s.33

Vi kan aldrig vide, hvad den anden eller andre hører, når vi åbner munden. Kommunikationen er dobbeltkontingent: vi må tjekke den andens forståelse og den anden må tjekke vores forståelse. Kriterier for iagttagelser kunne altid være anderledes og usikkerheden i kommunikationen vokser, når vores koder og fikserede meninger ikke matcher hinanden. Der hersker nu tsunami-kommunikation overalt!

### **Emergens og kontingens på en flodbølge**

Systemisk ledelse er at forholde sig reflektivt til mangfoldigheden i virksomhedskulturens udbredte forståelsesformer, de anvendte paradigmer og hverdagsmyterne. I en tid med "flydende organisationer", krav om både selviagttagelse og fremmediagttagelse, dokumentationskrav og effektivisering, er ledelse blevet en reflektiv strategisk kommunikationsopgave i et politisk og markedsorienteret krydspres. Uden selektion af iagttagelseskriterier, kan en ledelse ikke stille de nødvendige krav til sine medarbejdere. En ledelse, som undlader at fortælle, hvad den står for og hvor den er på vej hen, vil skabe en organisatorisk forvirring og stresse sin egen kultur. Tsunami-ledelse bliver at foranstalte undersøgelser af de udbredte mangedimensionale tanke- og handleformer "i det flydende organisatoriske hus" og træffe beslutninger på et usikkert grundlag. Dette er vilkåret i postmoderne ledelse. Hyperkomplekse organisationer kræver ledere med vidtgående refleksions- og kommunikationskompetencer på vuggende vilkår og varslinger om orkan.

Det forekommer, at vilkåret i det hyperkomplekse samfund er, at individet på samme tid er frisat og forladt. Situationen er højkontingent og højspændt. Alt kunne være anderledes end det er, og ingen kan derfor beregne, hvad der kommer til at ske. Den postmoderne mentale tsunami er over os og vil blive afløst af nye voldsomme forandringsprocesser. Virksomhedskulturen speedes i denne situation let op med myter og modstand. Reflektiv ledelse skal kunne iværksætte et myte-eftersyn i egne rækker, tackle modstanden mod forandringer og skabe muligheder for aflæring af defensive rutiner.

Organisationen såvel som individet kan betragtes som et stort emergent flydende hus på kanten af kaos omgivet af kontingente interesser og modsatrettede kræfter. Huset er strukturelt koblet med andre systemer, der er mere komplekse end huset selv. Vi er alle en del af den emergente bølge og det altomfavnende forandringspres. Lederne befinder sig i en position, hvor man hele tiden sættes i varierede valgsituationer, og alt hele tiden kunne gøres anderledes. Handlingslammelsen trænger sig på, hvis modet ikke indfinder sig til at gøre en markant forskel, der hvor man er og nyde usikkerheden.

For at blive troværdig må man tro på noget og have idealer og værdier i rygsækken, når man træffer beslutninger. En reflektiv leder må positionere sig ved både at formulere klare opgaver, finde ind til mønstret i den udbredte praksis og kunne skifte optik i forhold til den aktuelle problemstilling. Man må kunne ophæve sin egen mentale model for en stund i undersøgelsen af andres tanker. Konstruktionskompetencerne udfordres både som interne stille samtaler med sig selv men også i ledernes evne til at håndtere strukturelle koblinger til omverden og vagtsomt vurdere responsen ved dette.

Medarbejdernes røster er kontingente, bestyrelsens medlemmer er kontingente, eksperterne er kontingente, inden for de enkelte partiorganisationer er der kontingens og inden for ledelsen i den enkelte virksomhed er der kontingens. I denne multikontingente tilstand er det helt nødvendigt, at ledelsen tør tegne vejen mod visionen samtidig med, at den tør stille spørgsmål til egne antagelser. En postmoderne leder skal turde være sårbar for at være stærk.

Emergensen kræver ledelse med viljestyrke, personligt mod og refleksionskompetencer. Spørgsmålet er ikke, hvordan man undslipper forandringsbølgen, men hvordan man tackler at gå ind i den. Tsunami-metaforen betegner lederens evne til at tage det tunge med let sind, når de voldsomme kræfter forsøger at vælte én omkuld.

### **En paraply over tsunami-ledelsen**

Kobler vi ovenstående kontingens- og emergensbegreb ind i en konstruktionistisk kontekst oplever vi en bevægelse fra fokus på de autopoietiske lukkede systemer til en åben relationistisk virkelighedsforståelse. Den epistemologiske forstyrrelse fortsætter og tsunamien rejser sig i et nyt interpoietisk konstruktionsperspektiv. Metaforen flytter ud i relationerne og erkendelsen rystes atter. Denne gang ophæves alle sandheder, selv sandheden om at der ingen sandhed findes. Gergen siger om dette<sup>22</sup>:

*”Vi kan se på socialkonstruktionisme som en fortsat samtale om kilderne til, hvad vi opfatter som det virkelige, det rationelle, det sande og det gode – faktisk alt, hvad betyder noget her i livet. 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 finde plads under paraplyen. Heller ikke de kan gøre krav på en transcendental Sandhed.”*

Nu er det ikke den enkelte leder som i sit lukkede autopoietiske system strukturelt kobler sig på andre i det sociale system, men en ophævelse af begreberne system og omverden. Konstruktionismen nedlægger alle dualismer og sætter relationen i midten af alt liv. Det er den relationelle konstruktion, som er ophav til alle betydningsdannelser i de sproghandlinger, der finder sted. Den autopoietiske lukkethed, tanken om en selvdeterminerende inderside og en omverden er i konstruktionistisk forstand en begrænsning for nye forestillinger. *Derinde* som en intern konstruktion af virkeligheden transformeres i konstruktionismen til *imellem*. Det er ikke individet og den enkelte der er den afgørende faktor, når virkeligheden konstrueres men den sociale konstruktion i de relationelle mikroprocesser.

Der er ingen objektivitet, ingen materialisme, ingen essens, ingen indre verden og ikke en fast kerne af noget. Det, der findes, er det vi lokalt igennem vores sproghandlinger i relationer bliver enige om er virkeligt. Hvis denne konstruktion virker, er det det, vi gør i den konkrete sammenhæng. Virkeligheden er flyttet ud i en social pragmatik. Der er i konstruktionismen hverken ontologisk status til psyken eller til den materielle verden<sup>23</sup>. Relativismen er skyllet bort, da vi ikke kan sammenligne noget flydende med det flydende. Relativismen ville kræve, at der var noget absolut man kunne hage sig fast i. Dette faste findes ikke mere. Ingen inderside. Ingen yderside. Kun det, vi sammen kan få øje på i vores sproghandlinger og diskurser findes.

Når en traditionelt indlært opfattelse af objektiv ontologi om en indre verden og en objektiv ontologi om den ydre verden smuldrer, bliver vi usikre. Når vi efter hårdt abstraktionsarbejde har fået den autopoietiske metafor på plads og er begyndt at opfatte indefra og ud i kommunikative koblinger med omverdenen forstyrres vi voldsomt, når den konstruktionistiske storbølge vælter ind over os med dens dekonstruerende kraft. Lederne

---

<sup>22</sup> Gergen 2005 s.17

<sup>23</sup> Gergen 1997 s.77

kan let miste fodfæste, når tillærte tankestrukturer om interne konstruktioner afløses af den flydende virkelighed i samskabende kulturelt forankrede relationsprocesser. Det er multiperspektivet i arbejdsfællesskabet, der kan antage karakter af et nyt bølgepres.

### **Hyperkompleksitet**

på kanten af det uvisse  
forvirret i fremtidsøjet  
nervøs i fortidsbagagen

sover vi på en overflade af spørgsmål  
uden svar på det flydende underlag

vader ud i emergente strategier  
i en drivsky af disede morgentanker  
og urolige nathistorier

usikre på usikkerheden  
vender vi os mod tågen  
på den vuggende inkrementalisme  
dristige små skridt  
uden sikkerhedshjelm  
med falske bankgarantier

på turen over den svajende kompetencebro  
med vaklende kvalifikationer  
sprænges billedet af trykket mod  
fremtidens luftkasteller

opdager koderne til de åbne vidder  
tyder låsene til de indre sider  
trojanske føl i skarp hopla  
på spillebanens skråplan  
en mangfoldig manege med multimål

kunne også have valgt noget andet

beslut det ubesluttelige  
bestem det ubestemmelige  
fikser din kontingens  
med bankende hjerte

af det flydende er du kommet  
til det flydende skal du blive  
af det flydende skal usikkerhed igen opstå

Monocentrismen er afløst af en polycentrisme som må forme sig til en indsporing af flerstemmighed gennem dialogisk og relationel ledelse. Positioneringskompetencen sidder

i relationen. Farvningen af alt i en lokal kontekst og praksishandlinger determineres imellem konstruktørerne.

En leder fortæller:

*"Vi agerer i en politisk ledet organisation, hvor der hele tiden sker forandringer af økonomisk og holdningsmæssig karakter i forhold til vores kerneydelser. Altså kan det for medarbejderne føles som en orkan, der hele tiden vælter dem omkuld og gør dem til ofre for omstændighederne."*

*Vores fortællinger om arbejdspladsen og det sprog vi anvender, har stor betydning for muligheden for at påvirke omgivelserne. "*

Sprog og dermed de metaforiske ontologier henter mening fra måderne de bruges på i relationer. Ledere skal være særligt opmærksomme på, at relationer kommer før alt som er forståeligt i en given virksomhedskultur. Når orkaner raser og de retoriske kræfter banker virkeligheden på plads i de ritualiserede mønstre, er det ledelsens opgave ud fra en konstruktionistisk tænkning at problematisere de udbredte praksismønstre og kulturelle selvfølgeligheder. Det kan være særdeles anstrengende at rode op i mytetuen, når man selv er en del af den. Forandringer og innovationer sker hele tiden iterativt, samtidig med at der er reproducerende kræfter, der holder igen. Der er ingen spejle der genspejler eller repræsenterer virkeligheden. Der er derimod sprogrelationer som skaber betydninger og meninger i udvekslinger. Det, der er til, er diskursiveret og kunne altid have været anderledes.

Al viden er historisk forankret gennem kollektive parringer af magt og viden.

Forestillingen om det gode springer altid ud fra en tradition. Dette kræver 2.ordens ledelse og reflektive forsøg på at fristille det åbenbare og sætte spørgsmålstejn ved de udbredte antagelser. Når man rystes i sin grundvold, og når tankegodset vælter, bliver der uro i relationerne. Konstruktionismen underminerer alt det, der er selvfølgeligt og udforsker det mulige. Det er sproget som det kulturelle kit, der konstituerer det sociale liv. Hvis vi forlader tanken om universalisme og vender blikket mod en cocktail af små sandheder, må vi kontinuerligt genskabe holdbare virkeligheder gennem nye delte sproglige beskrivelser i relationer.

Vi deltager i et opløsningsprojekt samtidig med at vi pragmatisk deltager i konstruktionen af nye holdbare virkeligheder, som selv er dynamiske. Tsunamiledelse i 2.orden er at forstå, at "realistiske" bølger af fundamentalistiske Sandheder blot er metaforiske konstruktioner, og at disse skal mødes med en udforskende nysgerrighed for at se, hvad der ligger bagved. Konstruktionisten tænker denne undersøgelse som en gensidig udveksling af synspunkter og meninger med henblik på at transformere det sociale liv. Sammen og i en grænssekrydsning mellem forskellige praksisforankrede forståelsesformer kan vi konstruere en ny og bedre verden.

### **Jagten på sikkerheden**

I det reflektive postmoderne, befinder vi os metaforisk på et uroligt hav i en brusende bølge af uigennemskuelighed. I dette møde med den uigennemtrængelige omverden, forsøger vi at orientere os gennem de valg, der hele tiden presser sig på. Ligesom vi tror os på den sikre side, så rammes vi af en ny rædselsbølge. Vi bliver derfor usikre på, hvordan vi forholder os til en virkelighed, hvor sandheden gynger under os. Når man ikke

længere kan henholde sig til afklarede "realistiske" definitioner på handlinger og forestillinger, men i høj grad er overladt til en temporær iterativ sproglig samskabelsesproces, kan presset virke skræmmende. Der bliver overtryk i "husbåden", når de gamle paradigmer trues og fornemmelser for fremtiden må afløse de sikre løsninger. Hvordan håndterer vi disse uoverskuelige forandringsprocesser, når vi hele tiden tilbydes forskellige "vejmeldinger" og ingen aner, hvad der er dybest set er på vej under overfladen?

Refleksiv ledelse af en virksomhed er som at gå fra værelse til værelse i det gyngende hus. Jævnligt må man stoppe op og reflektere over sine egne mønstre i det hus - ikke for at komme på "den sikre side" men for at opdage nye muligheder. Måske er der noget, man er gået glip af, noget man kan iagttage alternativt, skifte optik på og nytænke sine vaner omkring. Alle rutiner er på valg i det refleksivt postmoderne. Nogle kalder det dobbeltlæring, når vi stiller spørgsmål til "plejer" og kritisk forholder os til vores vaner. Andre kalder det iagttagelse af 2. orden. Jeg vil kalde det en spiralær proces, hvorved vi gennem selve bevægelsen i arbejdslivet drejer os i en ny retning - nogle gange snigende langsomt andre gange i et voldsomt paradigmeskifte. Vi udfordres i jagten på en udholdelig metaforisk ontologi til at hæve os op på et metaniveau og refleksivt forholde os til vores valg og omvalg på konstruktionsrejsen. Vi skal tænke over, hvilke kriterier vi anvender i vores optik på den konkrete virkelighed. Kunne jeg have gjort det her anderledes, og hvordan virker det system, jeg er en del af? Hvilken kulturel diskurs er jeg omgivet af? Hvilket net er mit sprog fanget i, og hvad er det jeg går glip af? Al tænkning, handling og kommunikation bliver på denne måde en risiko, man må løbe. Der er ingen sikkerhedsgarantier i det refleksivt postmoderne. Både ledelse og læring er risikable størrelser.

"Man gør noget, hvis konsekvenser man ikke umiddelbart kan håndtere. Hyperkompleksitet er med andre ord et risiko- og ikke et farefænomen<sup>24</sup>."

I det refleksivt postmoderne udvikles hele tiden ny tvivl, nye læringsstile, nye intelligenser og nye ledelsesprincipper. Nogle stikker hovedet under dynen og holder krampagtigt fast i det kendte. "Vi ved hvad vi har, men ikke hvad vi får," siger de. Andre stopper op, forkaster traditionelle kriterier og undersøger modigt nye indfaldsvinkler på deres praksis. At lære noget er her at forlade det kendte og bevæge sig ud i livets hvirvelstrøm og miste fodfæste for en stund. Den stigende kompleksitet håndteres bedst med selvforstyrrende risici.

Når det for hverdagsrealisterne bliver så fatalt vigtigt at klamre sig til det sikre og polstre sig med faste løsninger, er det jo netop, fordi kulturen metaforisk er fyldt med opløsnings-tendenser. Usikkerhed skaber behov for fasthed.

I Egidius<sup>25</sup> formuleres vilkåret om den flydende orden sådan her:

\*usikkerheden er uigenkaldelig i videnskabernes og kundskabernes verden

\*afgrænsninger i tiden er vilkårlige, nuet og fremtiden flyder sammen

\*det rum vi lever i er under opløsning; vi lever i en global verden og ikke bare det, på grund af IT lever vi i en virtuel verden (en mulig men konstrueret verden), som i lighed med den virkelige verden er en del af vores livsverden.

---

<sup>24</sup> Qvortrup 2005

<sup>25</sup> Egidius 2000

Gendyrkelsen af det positivistiske paradigme udtrykker en problemforskydning, hvor man desperat griber fat i "det målelige" for at nedtone ubehaget i en opløsningstid, hvor usikkerheden er uigenkaldelig. Det flydende liv piftes op med faste løsninger og faglige standarder.

Jagten på sikkerheden i det postmoderne er en indædt kamp mod vilkårlighed og opløsning. Lad os derfor forene de refleksive kræfter ved at skabe et opmærksomt og multiperspektivisk arbejdsliv, hvor man risikabelt undersøger positionernes klaviatur. Lad os som ledere og medarbejdere indoptage polariteterne i de fælles konstruktioner og møde de udfordringer og risikomomenter, der vokser ud af relationerne. Konstruktionsperspektivet frembringer liv og dekonstruerer liv på en iterativ rejse omgivet af uforudsigelige bølger.

#### **Ti bud på tsunamiledelse**

- **Acceptér usikkerheden som et vilkår**
- **Vær parat til at ophæve dine egne antagelser**
- **Vær nysgerrig og lyt til andre**
- **Lær din metaforik at kende**
- **Kommunikér, afsøg meninger og stil krav til løsninger**
- **Skab billeder af en fremtid som du kan blæse liv i**
- **Tjek om din kommunikation virker**
- **Tag ledelse af team og indfør ledelse i team**
- **Træf beslutninger og tag trykket af myterne gennem modmyter og øer af nye meninger**
- **Flygt ikke fra bølger med lær at være i dem...**

God rejse!

Niels Jægerum

- 1) Danelund, Jørgen m.fl. (2002): *Kompetencebroen Del 1*, Danmarks Forvaltningshøjskole
- 2) Danelund, Jørgen m.fl. (1999) *Forstyr mig vel!* Danmarks Forvaltningshøjskole
- 3) Egidius, Henry (2000): *Pædagogik i det 21. århundrede*, Carpe
- 4) Gergen, Kenneth og Mary (2005): *Social konstruktion – ind i samtalen*, Dansk Psykologisk forlag
- 5) Gergen, Kenneth (1997): *Virkelighed og relationer*, Dansk Psykologisk Forlag
- 6) Helth, Poula (red.) (2006): *Lederskabelse – det personlige lederskab*. Samfundslitteratur
- 7) Henriksen, Holger (1996): *Kulturkampen*, Holger Henriksens Forlag
- 8) Hermansen, Mads (1996): *Læringens univers*, KLIM
- 9) Hornstrup, Carsten m.fl. (2005): *Systemisk ledelse*, Dansk Psykologisk Forlag
- 10) Jægerum, Niels (1998): *Myrekryb i organisationen*, Kroghs Forlag
- 11) Jægerum, Niels (2012): *Ledelsesteoretiske malerier- det metaforiske landskab*, Mindspace
- 12) Luhmann, Niklas (1997): *Iagttagelse og paradoks*, Gyldendal
- 13) Luhmann, Niklas (2000) *Sociale systemer*, Hans Reitzel
- 14) Løgstrup, K.E. (1995): *Prædiker fra Sandager-Holevad*, Gyldendal

- 15) March, James G.: Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget af uklarhed.  
Forlaget Samfundslitteratur 2008
- 16) Maturana, Humberto m.fl.: Fra væren til handlen, Mindspace 2010
- 17) Maturana Humberto & Francisco Varela(1987): Kundskabens træ, ASK
- 18) Qvortrup, Lars (2005): Det lærende samfund - hyperkompleksitet og viden.  
Gyldendal.
- 19) Thurén, Torsten(2002): Videnskabsteori for begyndere, Rosinante
- 20) Rasmussen, Jens (2004): Undervisning i det refleksivt moderne, Hans Reitzel
- 21) Tække, Jesper m.fl.(2008): Luhmann & organisation, Unge Pædagoger