

11-03-2018

Forfatter og organisationskonsulent

Niels Jægerum UCN

Artiklen er bragt på www.jaegerum.dk marts 2018

Socialkonstruktivistisk ledelse

-virkeligheden set fra indersiden af en følsom ballon

Abstract

Denne artikel handler om et socialkonstruktivistisk syn på ledelse, organisation og samfund set ud fra et dialektisk perspektiv. I artiklen sættes der fokus på, at vi mennesker aktivt skaber den virkelighed, som efterfølgende opfattes som det, vi er underlagt og skabes af. De sociale konstruktioner er historiske, og vi er selv ansvarlige for, om vi vil videreføre de strukturer, vi har overtaget fra tidligere generationer, eller om vi aktivt vil forsøge at ændre på de sociale konstruktioner, der er omkring os. Socialkonstruktivismen antager, at der ikke findes noget fast grundlag for sand viden. Sandheder er fritflydende i de forskellige kulturelle kontekster.

Socialkonstruktivismen fremstilles ofte som en metafor, hvor vi befinder os på indersiden af en ballon (Wenneberg 2010) eller som teaterinstruktør (Larsen 2007). Vores hverdagsliv er begrænset af den horisont, som diskurserne danner, og kun gennem aktiv meningsgørelse kan vi komme til at se sprækkerne i ballonvæggen og sætte scenen i organisationen. I artiklen vil vi udfolde grene af det pragmatiske motiv og diskutere, hvad dette betyder i det socialkonstruktivistiske lederskab.

Artiklen munder ud i, hvordan man eksempelvis kan arbejde med en socialkonstruktivistisk diskursanalyse og pointerer at undersøgeren selv er på gyngende grund og må leve med tvetydigheden i sin udredning af egen praksis, når der ikke er et fælles referencepunkt for noget universelt sandt. Virkeligheden er en konstruktion af vores viden om den og enhver størrelse, der understøttes af en stabil social praksis, *er virkelig* (Berger og Luckmann 2008 s.28). Intet er virkeligt, før vi er enige om, at det er det.

Indhold:

Indersiden af en ballon

Socialkonstruktivismen

På knivens æg

At tale om verden

Hamsterhjulet

Indersiden af ballonen

Behandl folk som om de var det, hvad de kunne være. Derved hjælper du dem til at blive, hvad de kan være. Goethe

Socialkonstruktivismen er en kompleks størrelse, hvor antagelsen er, at vi selv har skabt den virkelighed, som vi er omgivet af og som med de objektiverede strukturer selv indvirker på vores konstruktioner. Hvis en socialkonstruktivistisk orienteret leder fremmer en kultur, hvor der er licens til kritik, vil medarbejderne sandsynligvis ikke være bange for at åbne munden og komme med modforslag til de udbredte handleformer. Modsat kan en direktiv og autoritær leder skabe en kultur, hvor ingen tør tage til genmæle og konflikter fejes ind under gulvtæppet. Sproget og den praksis der følger med, er en formende aktivitet, som skaber mening og identitet og vores virkelighed og erkendelse kan ikke adskilles fra hinanden. Den grundlæggende pointe er, at virkeligheden er en social konstruktion, hvor mennesker danner den hverdagsviden, som former deres sociale liv. I Fuglsang 2007 s.351 indkredses socialkonstruktivismen på et definatorisk plan, som vi i denne artikel vil belyse ud fra forskellige konstruktionsperspektiver og problematisere filosofisk og metaforisk:

1. **Anti-essentialisme** (*ingen naturgiven udformning af individ og samfund*)
2. **Anti-realisme** (*vores erkendelse af virkeligheden er en fortolkning af denne og ikke en afspejling*)
3. **Videns altid historisk og kulturelt specifikke karakter** (*vores viden opstår i en kulturel kontekst*)
4. **Sprogets primat i forhold til tænkningen** (*de begreber, vi bruger, er bestemmende for, hvad vi er i stand til at tænke*)
5. **Sprog som handling** (*at sige noget er at gøre noget, sprog er talehandlinger*)
6. **Fokus på interaktion og social praksis** (*det, der udspiller sig imellem mennesker*)
7. **Fokus på processer** (*fokus på de dynamiske sociale processer i analysen*)

Vi er socialiseret ind i en given kultur til at vide det, vi ved, og havde vi haft en anden kulturel baggrund og et andet sprog, ville vi også befinde os i en anden virkelighedsforestilling. En leder er omgivet af og indfældet i organisationens kulturformationer og kan umiddelbart ikke se den totalitet, som vedkommende selv er en del af. Sproget, og de sprogpil vi er indlejret i, er grænsen for vores horisont (Wittgenstein i Collin 2003 s.18). Vores erkendelse er helt igennem social og kulturelt forankret. Sprogbrugen og reglerne for brugen inden for en livsform eller det enkelte sprogpil er afgørende for, hvad der anses for viden.

Alle er vi indplaceret i en eller anden livsform i kontekstbestemte livsmønstre, som determinerer vores konstruktion af virkeligheden. For den socialkonstruktivistiske leder drejer det sig om at kunne analysere sin virkelighedsindstilling, sine begreber, sine sproghandlinger og de organisatoriske selvfølgeligheder, der er plantet i det sprog vedkommende selv er fanget i. Problemet er blot, hvordan vi kan trænge igennem kulturens filter og se nye mønstre og nye sammenhænge, når vi selv er fanget i diskursernes net?

Når vi tænker ledelse ud fra et anti-essentialistisk og anti-realistisk perspektiv, bliver sprogets primat og metaforik særlig interessant. Den socialkonstruktivistiske position fanges bl.a. i ballonmetaforen: *"Vores erkendelse af omverdenen skal ses som en ballon, vi puster op indefra ved hjælp af sproget, begreberne, teknologien, vores social liv osv. Ballonen udvides måske nok, men alligevel vil vi aldrig komme til at vide, hvad der er ude på den anden side af ballonvæggen, uden at denne viden er påvirket af eller forstået ud fra det, som er inde i ballonen."* (Wenneberg 2002 s.37).

Lederen puster sin ballon op ved hjælp af sproget og de modeller og kategoriseringer af virkeligheden, der hører til denne proces. Når ballonen udvides sker det igennem social praksis og interaktioner. Vi deltager alle i hverdagsrealistiske rutiner på indersiden af den historisk specifikt konstruerede organisation og samfundsballon. *"Sådan er det her,"* siger vi. Igennem deltagelse i disse organisatoriske og dynamiske arbejdsprocesser konstruerer lederen en specifik udgave af virkeligheden, som konstruerer lederen. Lederen skaber en ballon inden i en ballon gennem brug af sproget, de forskellige teknologier og det sociale liv i det organisatoriske system. Vi er alle fra fødsel og til død omgivet af ting og personer, som i vid udstrækning er det, som de er på grund af det, der er gjort af og overført fra tidligere menneskelig virksomhed. Vi øser fra disse kilder gennem hele livet.

Ballonerne består ikke bare af luft men af hele den kulturelle og historiske bagage, vi er kastet ind i som konstruerende væsner. Vi indoptager de mønstre, som allerede er skabt og skaber selv nye menneskelige og samfundsmæssige strukturer, som fremad former os. Konstruktion og struktur kan ikke adskilles. Socialkonstruktivistisk ledelse foregår i en både praktisk og sproglig diskurs, som danner den kontekst vi skal øve os i at analysere. Spørgsmålet er, hvordan vi kan få øje på vores diskurs, når vi befinder os på indersiden af den kulturelle ballon? Det synes som analyseprocessen bider sig selv i halen.

Første 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

herligt ubevidst
herligt naivt
herligt for dumt

hvem vækker flokken?
(Jægerum 2012)

Digtet illustrerer, at vi automatisk har en første ordens indstilling til virkeligheden og ikke ser, at vi ser. Denne hverdagsrealisme og realistiske tale tager vi alle selv del i, og det er først, når vi kommer i anden orden, at vi kan lave en korrektion af vores umiddelbare iagttagelser. Vi må affinde os med at vores iagttagelser må være ufuldstændige og stærkt mangetydige. Vi har ikke et entydigt redskab til at lukke op til "sandheden" i ballonen og må antage, at vores erkendelse er situeret og historisk forankret. Der findes ikke et "rent" grundlag for erkendelse og vi kan ikke afsløre vores egne begrænsninger. Det kan forekomme som om, vi befinder os i en labyrint uden udgang på indersiden af en ballon. Vi må nysgerrigt spørge: Hvem vækker flokken?

I Nietzsches fortolkningslære (Stormhøj 2006 s.47) er der ingen kendsgerninger, og der gives og ingen absolutte sandheder. Det, der findes, er forskellige fortolkninger. Nietzsche hævder, at virkeligheden er underlagt historicitet og afviser sikre referenter. Dette er et anti-fundamentalistisk og perspektivistisk ståsted. Ud fra Nietzsches forståelse af perspektivisme gør vores positionering i den sociale verden, at vi erkender verden på bestemte måder og har noget for med vores videnspåstande:

"Vi er i sidste instans udleveret til vor egen fortolkningsaktivitet. Gennem fortolkninger skaber vi vor verden. Men dermed bliver vort verdensbillede båret oppe af vore egne fikseringer. Der findes ingen orden i verden forud for vore teorier om den. Ethvert ord vi siger, artikulerer en forudfattet opfattelse af verden... Vi er hvad vort sprog har gjort os til." (Nerheim 1986 s. 193).

Erkendelse kommer altid et bestemt sted fra og etableres inden for et perspektiv (perspektivisme). Den socialkonstruktivistiske leder må operere med en "sandhed", som er en perspektivintern, social og situeret størrelse. I den situerede ballon er det koblingen af magt og viden, der bestemmer vores erkendelseshorisont. Opgaven er at undersøge, hvad der kan tales om i en diskurs, hvad der kan inkluderes og ekskluderes, og hvordan der kan tales om det? Den socialkonstruktivistiske leder kan udøve sin magt gennem den diskursive udformning af fænomenerne men aldrig i et tomrum.

Ballonen er anti-essentialistisk (uden kerne) og anti-realistisk (uden objektivitet), og derfor er subjekterne i den formateret af de tilgængelige diskurser.

Socialkonstruktivismen

Måden at se på omformer i sig selv vores forståelse af fænomenernes karakter. Gareth Morgan

Der er ikke nødvendigvis et modsætningsforhold mellem at være kritisk realist og konstruktivist. Buch-Hansen 2014 s.85): *”Således er kritisk realisme en moderat form for konstruktivisme – i hvert fald hvis vi hermed tænker på en position, der fuldt ud anerkender, at viden er et socialt produkt, som betragter den sociale virkelighed som resultatet af sociale interaktioner og som i tilgift fremhæver betydningen af mening, fortolkning, kultur, diskurser mm.....I den kritiske realismes verdensbillede er der også plads til objektive strukturer.”*

Slægtskabet mellem kritisk realisme og socialkonstruktivismen ses ved at begge positioner anerkender, at viden er et socialt produkt men adskiller sig ved at kritisk realisme opererer med *objektive* strukturer (uafhængig eksistens af det fysiske og naturen) over for socialkonstruktivismens *objektiverede* (situerede) strukturer. De tingsliggjorte (objektiverede) omgivelser vi færdes i (ifølge socialkonstruktivismen) udgør det strukturelle udgangspunkt for de konstruktioner, vi er i stand til at frembringe (den konstitutive virkelighed) samtidig med, at vi også selv kan genskabe, omskabe og nyskabe fænomener og danne kombinationer, som giver det kendte en drejning mod noget ”opfattet” nyt. En leder der arbejder på et socialkonstruktivistisk grundlag svæver ikke ved siden af den organisatoriske virkelighed men har til dels mulighed for at konstruere sin egen virkelighed sammen med medarbejderne i meningsskabende processer. Det karakteristiske for ballonmetaforen er, at vi alle befinder os på indersiden af en diskurs, som disciplinerer os til at tænke og handle i bestemte baner. Konstruktionerne er retrospektive og viser tilbage til tidligere konstruktioner. Kultur er i det socialkonstruktivistiske perspektiv en konstruktion af holdninger, opfattelsesmåder og meninger, som strukturerer vore tanker og guider vore handlinger.

Lederen må øve sig i at ”se” sit eget perspektiv i ballonen - begrænset af sin egen selvreference - men også eksperimentere med forestillinger om nye muligheder på den anden side af den følsomme ballonvæg. Det handler om at bevæge kulturen gennem handlinger og meningsskabende processer og se hvad der sker (Weick i Hammer 2014). Intet system kan beskrives ved hjælp af en grænse men må netop anskues metaforisk ligesom den socialkonstruktivistiske leder må konstruere forskellige metaforer til at begribe sin organisatoriske virkelighed med.

En sådan leder er bl.a. at sammenligne med en teaterinstruktør (Larsen 2007 s.152), der skaber sin egen forestilling og iscenesætter, hvad der skal ske i organisationen: *”Ledelse kan i det socialkonstruktivistiske perspektiv sammenlignes med et teater. Det skal hele tiden skabes og opføres. Virkeligheden er en meget tom scene.”* (Larsen 2007 s.152). Ledelse er at få musikken til at spille, at få jazzorkestret til at arbejde mod indsporing og løsning af opgaver gennem meningsskabelse i relationer. Man kan så diskutere hvor ”tom” scenen er når spillet iscenesættes. Går vi tilbage til ballonmetaforen bliver spillet netop konstrueret i en ballon, der allerede er konstrueret. Et teaterstykke konstrueres i en historisk periode og farves af den tidsånd som hersker.

I alle levende systemer er der tale om en samtidighed af reproducerende og potentielt transformativ processer (Stacey 2008 s.149). Vi gentager og udvikler i en uendelighed. Det strukturelle i den

objektiverede (tingsliggjorte) virkelighed i samspil med det subjektive/intersubjektive konstruerende udgør den komplekse dialektik i socialkonstruktivismen. Enhver leder kommer jo et sted fra. Mennesket er i den lokale verden og verden er i mennesket. Det er denne dialektiske sammenfletning mellem erkendelsesteoretisk konstruktivisme (vores viden er en konstruktion) og ontologisk konstruktivisme (den samfundsmæssige virkelighed er en konstruktion) vi møder i socialkonstruktivismen (Collin 2003 s.24 og Fuglsang 2007 s.353):

4 mulige socialkonstruktivismer

	Fysisk virkelighed	Samfundsmæssig og menneskelig virkelighed
Erkendelsesteoretisk konstruktivisme	Vores videnskabelige viden om den fysiske virkelighed er en konstruktion	Vores videnskabelige og dagligdags viden om den samfundsmæssige menneskelige virkelighed er en konstruktion
Ontologisk konstruktivisme	Den fysiske virkelighed er en konstruktion af vores videnskabelige viden om den	Den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed er en konstruktion I)af vores videnskabelige viden om den II)af vores dagligdags viden om den III)af sådanne abstrakte størrelser som "epistemer" mm.

Fuglsang; Lars m.fl (red.): Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne , RUC, Kp. 10 : Klaus Rasborg: Socialkonstruktivismer i klassisk og moderne sociologi

Som det fremgår af ovenstående figur skelnes der mellem en erkendelsesteoretisk konstruktivisme og en ontologisk konstruktivisme. I den øverste halvdel ser vi en position, hvor vores viden om såvel den fysiske virkelighed som den samfundsmæssige menneskelige virkelighed er en konstruktion. Vi kan ikke vide noget om naturen eller om de menneskelige forhold, som ligger uden for vores kulturelt forankrede og indlejrede sproglige diskurs. Der konstrueres både på aktørplan og på de strukturelle makroniveauer. Vores viden om såvel den fysiske som den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed er en konstruktion (epistemologisk konstruktivisme), og det er ligeledes

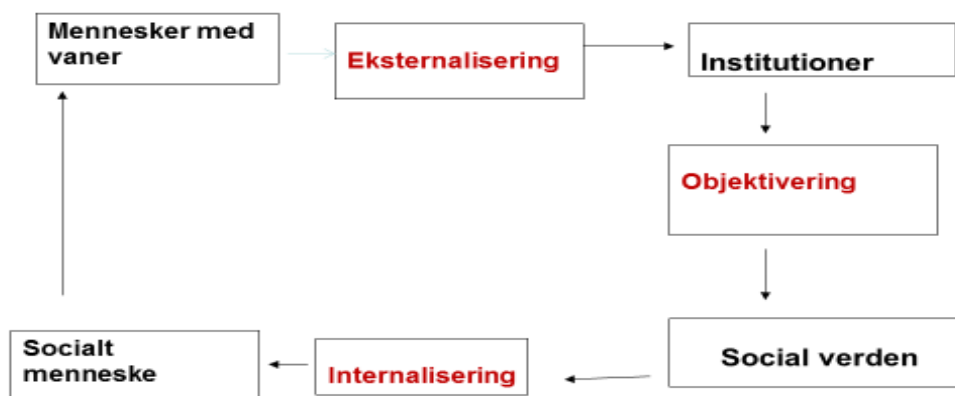
en antagelse i socialkonstruktivismen, at vores virkelighed er en konstruktion af vores viden om den (ontologisk konstruktivisme).

Maturana 2011 s. 31 taler om de konstitutive ontologiers domæne: *"Ifølge dette synspunkt bliver iagttageren kilden til alle former for virkelighed; alle virkeligheder skabes gennem iagttagernes udskillelsesoperationer."* Når iagttageren er klar over dette, kan "objektiviteten sættes i parentes", og vi kan møde andres hverdagsrealisme med respekt. Denne "super-realisme" (Maturana 2011 s.32) gør, at vi i et anden ordens perspektiv kan se, at der findes en mangfoldighed af virkeligheder, og at ingen derfor kan have en sandhed om sandheden. Havde man det, ville man være en fundamentalist, *"der tror han ved, fordi han ikke ved, at han tror."* (Maturana 2011 s.33). Netop socialkonstruktivismen er anti-fundamentalistisk i sit perspektiv på verden. Vi har ikke adgang til virkeligheden som den er; men som vi er inden for rammerne af en social praksis.

Såvel den erkendelsesteoretiske som den ontologiske konstruktivisme spiller sammen i socialkonstruktivismen. Aktørerne er indfældet i de strukturelle kulturelle forhold og strukturen er internaliseret i aktørerne (Wenneberg 2002 s.90):

Berger og Luckmanns socialkonstruktivisme

Kilde: Søren Barlebo Wenneberg: Socialkonstruktivisme, Samfundslitteratur 2002



- *Samfundet eksisterer både som objektiv og subjektiv virkelighed
- *Alle identifikationer foregår inden for sociale verdners horisonter
- *Indoptagelse af den generaliserede anden

Peter Berger: Den sociale konstruktion af virkeligheden

Som det fremgår af ovenstående illustration er der en dialektik mellem eksternalisering, objektivering og internalisering. I hverdagsrealismen er vi konstant omgivet af og taler om vores "objektiverede" virkelighed. Uden en sådan retorisk hverdagsrealisme kunne vort samfund slet ikke fungere. Tingsliggørelse optræder, når subjektivt konstruerede fænomener fremstår, som om de er objektive og ikke menneskelige produkter. *"Tingsliggørelse indebærer, at mennesket er i stand til at glemme, at den menneskelige verden er skabt af mennesket selv."* (Berger 2008 s. 127).

Det, der letter livets håndtering er, at vi alle er hverdagsrealister og forudindstillet til at se virkeligheden, som om den er "derude" på den anden side af iagttageren (mennesker med vaner). Vi ser noget, men vi ser ikke at vi ser, før vi har set. Vi skaber virkeligheden (eksternaliserer)

infiltreret i en kultur, som udgør det net, vi er fanget i og socialiseret ind i jf. den tidligere beskrevne ballonmetafor. Hverken subjekt eller struktur har primær prioritet. Det giver ingen mening at tale om et "rent subjekt" eller om "ren objektivitet". Enhver subjektivering foregår som en internalisering af de objektiverede strukturer i samfundet og enhver objektivering skabes af de subjektive og intersubjektive konstruktioner, der slår an i en given periode. Det er de sociale interesser og magtfaktorer, der til enhver tid bestemmer de hypoteser, som vi lever efter, og når disse formationer og diskurser eksternaliseres, vil individerne møde disse som de udbredte "sandheder" og tro, at sådan er virkeligheden "bare" indrettet. Det er denne hverdagsrealistiske hvepserede, vi stikker hovederne ind i og antager, at denne første ordens virkelighed er et udtryk for "sandheden" her hos os. Realistisk tale er uundgåeligt i en kultur og er det kit, der holder sammen på den. Når vi hører udsagn som: *sådan er det bare her hos os, og det laver vi ikke om på* – er det realistisk tale.

Vi befinder os på indersiden af kulturens "ballon" og kan normalt ikke se, at vi ikke kan se det, vi har fravalgt at lægge mærke til. Vi er alle fanget af det spind, som vi selv og andre før os har spundet. Alle knuderne i spindet er sproglige nøgleord (Stormhøj 2006), som vi holder os til og kategoriserer verden ud fra. Det vores konventionelle spind ikke fanger og ikke kan betegne, ser vi ikke. Sprogets grænse er grænsen for vores horisont.

"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)

Mennesket er omgivet af kilder og sproglige lygter i konstruktionsprocessen, og det, vi ikke har begreber for, kan vi ikke få øje på. Erfaringer er en dialektik mellem det subjektive og det kulturelle niveau, 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. Det er de *objektiverede paradigmer*, der strukturerer mennesket i dets socialiseringsprocesser, og derfor må vi have et nysgerrigt og uærbødigt blik på det, der kommer os i møde. At paradigmerne er *objektiverede* betyder ikke at der er objektive; det betyder, at de optræder, som om de var objektive dvs. tingsliggjorte.

Socialkonstruktivistisk ledelse handler derfor om at se det, som ingen har fået øje på og kritisk forholde sig til egne og andres for virkelighedspostulater. Kritisk selviagttagelse og fremmediagttagelse skal integreres i de anskuelser, som lederen anvender i sit møde med den organisatoriske virkelighed fra indersiden af den udbredte ballon. Det minder mest af alt om en gordisk knude, for hvor skal fænomenerne iagttages fra, når man er fanget i sit eget og andres spind?

I socialkonstruktivismen er der tale om, at subjekterne konstruerer deres egen virkelighed, men da denne konstruktion ikke foregår i et tomrum flyttes "konstruktøren" samtidig over på makroniveauet og opmærksomheden rettes mod samfunds- og kulturformationer, når erfaringer gøres og oplevelser kategoriseres. Kultur er en konstruktion af udbredte opfattelsesmåder, holdninger og tro, som strukturerer vores tanker og guider vores handlinger. Aktiviteter, begivenheder og institutioner tillægges egenskaber, som var de levende væsner (metaforisk ontologi), og sproglige mønstre forstærker objektiveringens kraft i socialiseringsprocesser. Mennesker internaliserer (indoptager) de samfundsmæssige og strukturelle forhold (diskurserne),

som det er indfældet i og møder hverdagen ud fra disse vaner og lokale meningskonstruktioner. ”Menneskene skaber deres egen historie, men ikke helt efter eget ønske: De skaber den ikke ud fra omstændigheder som de selv har valgt, men ud fra omstændigheder, som de er konfronteret med – der er givet og arvet fra fortiden (Buch-Hansen s.54). Samfundet eksisterer både som objektiveret og subjektiveret virkelighed. Socialkonstruktivismen er både sprog om virkeligheden og den samfundsmæssige objektivering af vaner og ritualer i en kulturel ramme. Vi er alle kastet ind i omstændigheder, som vi ikke selv har valgt, men som vi aktivt har mulighed for at forandre ved at skubbe til diskurserne gennem famlende eksperimenter.

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

Mennesket er på samme tid underlagt struktur og aktiv skaber af samme. Vi ville ikke kunne fungere i den organisatoriske hverdag uden de udbredte overleverede objektivering, som danner vores kulturelle *forråds-kammer*. Den socialkonstruktivistiske leder må tilbyde en *buffet* af det, der er ønskværdigt for organisationen på et historisk grundlag og holde øje med *madens holdbarhed* og *sidste anvendelsesdato*. Socialkonstruktivismen *underminerer og demaskerer* det selvfølgelige (Esmark 2005 s.25) og bruger gerne forskellige lygter til at lyse på virkeligheden med. Det er en opgave i den socialkonstruktivistiske position at afsløre, at dekonstruere, demontere, afinstallere, de-ontologisere selvfølgeligheder og fastlåste konventioner. Det handler om at kigge med den opmærksomme lyskegle, at forholde sig til ballonen og rammerne, at de-reificere det, der er naturligt og at skabe en scene for det fremtidige. Men hvor er det lige den opmærksomme lygte ser virkeligheden fra? Relativismen og ligegyldigheden lurer om det socialkonstruktivistiske hjørne, og lederen er udfordret på at begrunde sit ansvar og sine værdier i den lokale kontekst.

På knivens æg

Store fejl bliver ofte som tykt tov, lavet af en masse tynde tråde. Victor Hugo

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."



Illustration fra Varela og Maturana: Kundskabens træ, ASK 1987 s.133

Maturana siger, at vi balancerer på en knivsæg mellem realismen (malstrømmen) og solipsismen (vores konstruktion og lukkethed i eget selvrefererende system). Øjet i midten på livets skib skal symbolisere at iagttagelsen er en enhed af forskellen mellem det vi ser, som om det er *"derude"* og det, som vi opfatter som værende *"derinde"*. Pointen i metaforen er at både *"derinde"* og *"derude"* er en systeminternt konstruktion i det autopoietiske (selvskabende) system. Maturana antager, at virkeligheden er *"derude"*, men at vi som levende væsner ikke har adgang til den, som den er, men som vi selv fremstiller den. Øjet på båden viser symbolsk, at vi iagttager verden fra en position og at ingen iagttagelse kan se sig selv.

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 socialkonstruktivismen er at gå på *knivens æg* og kigge til begge sider, men aldrig i et socialt tomrum og altid dialektisk sejlede med blinde pletter.

Det subjektive såvel som det objektive får i socialkonstruktivismen gyldighed som overlappende domæner i et uophørligt dialektisk samspil i den sociale konstruktion af virkeligheden. Vi former hånden vi formes af i en kompleks konstruktionsbevægelse. Ontologien er objektiveret, men har ikke ontologisk status. *"Den institutionelle verden er en objektiveret menneskelig aktivitet, som ikke har tilegnet sig ontologisk status"* (Berger og Luckmann 2008 s.99). Virkeligheden er en konstruktion af vores viden om den og enhver størrelse, der understøttes af en stabil social praksis, *er virkelig* (Berger og Luckmann 2008 s.28).

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, de-konstrueres, de-ontologiseres, og kortene kan blandes på ny. Anti-essentialismen griber nysgerrigt ind i etablerede forestillinger og skaber en virkelighed

på tværs af traditioner. 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. Det er her iscenesættelseskompetencerne hos den socialkonstruktivistiske leder kommer i spil som evnen til at udtænke nye fremtidsbilleder og dekonstruere virkeligheden i den konkrete kontekst. (Jægerum 2015 og 2017). En teaterinstruktør må kunne se helheder og mening i de mindste dele af stykket og sætte brikkerne sammen i de dramatiske organisatoriske scener.

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 de-ontologisere, at de-konstruere og afmontere kulturens selvfølgeligheder ud fra et anti-essentialistisk og kritisk realistisk flydende perspektiv foregår jo stadigvæk på indersiden af kulturens osteklokke. 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.”

Den socialkonstruktivistiske leders 10 opmærksomhedspunkter, når væggen gøres følsom:

1. Skab din organisatoriske virkelighed som et teaterstykke hvor både objektivisering og subjektivitet har status
2. Din arbejdsvirksomhed og virkelighed er ikke fundet men konstrueret i samspil med kulturen
3. Undersøg de sociale interesser, der bestemmer de hypoteser, du lever efter i dit system
4. De begreber du bruger i dit lederskab bestemmer, hvad du får øje på. Stop op! Tænk over dit og jeres sprog i kulturen!
5. Være kritisk over for din egen og andres hverdagsrealisme og sæt dine egne antagelser i parentes
6. Det, du opfatter som sandheder er altid noget, der kan anskues anderledes
7. Din ledelse foregår på en knivsæg mellem det ”derude” og det ”derinde”
8. Din viden om verden er en konstruktion og virkeligheden er en konstruktion af din viden om den
9. Virkeligheden selv kan ikke være den sidste dommer, og det kan din virkelighed heller ikke
10. Erfaringer er aldrig noget du gør i et tomrum. Erkend de kilder du øser fra og find andre kilder!

Den socialkonstruktivistiske leder må fortage et kritisk opgør med organisationens udbredte hverdagsrealisme og skabe rammerne for undersøgende dialoger, hvor divergerende opfattelsesmåder krydses og de ønskværdige fremtidsscener samskabes (Jægerum 2017).

Det er gennem refleksion over, hvor vi kommer fra, hvor vi står nu og en formulering af vores fremtidsscener, at vi kan nå til aktivt at gribe ind i virkeligheden. Hvis vi i en organisation er enige om, at noget er ”virkeligt”, er det oplagt at få kigget grundigt på om denne konstruktion også er ønskværdigt for fremtiden. Det nye opstår i spændingsfeltet mellem det, der var, det der er og

det, der kunne blive. Reproduktion og potentialitet fletter sig ind i hinanden som siamesiske tvillinger og netop de mulige sprækker og forgreninger kan vi møde i den billedbaserede dialog om det, der styrer os (Jægerum 2015 og 2017).

Vi må hele tiden involvere os på både individ, gruppe, organisations- og systemniveau for at få kontakt med de små, mellemstore og store mønstre, som så måske kan spille sammen i vores arbejdsvirksomhed. Objektiviseringer og subjektiviseringer kan ikke adskilles og er netop komplementære størrelser. Virksomhedens kultur er kendetegnet af konstruktionen af holdninger, opfattelsesmåder og værdier, som strukturerer vores tanker og guider vores handlinger. Med et iagttagelsesperspektiv kan vi se noget, men ikke se, hvad vi med det valgte perspektiv har fravalgt at lægge mærke til.

I den socialkonstruktivistiske tilgang bliver sproghandlinger nøglen til at forstå begrebernes tingsliggørende virkning, og hvordan vi dermed konstituerer det sociale liv, som vi derefter metaforisk bliver spundet ind i.

Gertz mener: *"Mennesket er et dyr, der er viklet ind i det betydningsspind, som det selv har spundet."* (Hatch 2012 s.95).

Når antagelsen er, at der *hele tiden er tråde tilbage til de historiske overleveringer*, er det en markant reference til socialkonstruktivismen og den kulturhistoriske skole. I dette antages det, at vores viden om virkeligheden er en social konstruktion, og at den samfundsmæssige virkelighed er en konstruktion af vores viden om den.

Weick i Hammer og Høpner 2015 s.91 udtrykker det sådan: *"Når mennesker handler, afrandomiserer de nogle variabler, de indfører rudimenter af velordnethed og skaber bogstaveligt talt deres egen begrænsninger."*

Tænkningen er afhængig af de aktiviteter vi deltager i. De kognitive strukturer er et handlingsorienteret og billedbaseret mellemværende, før de bliver en del af den enkeltes kapacitet og kognitive kort. De kulturelle betydningssystemer vi indgår i, farver de oplevelser, vi skaber mening igennem. Organisationsmedlemmer regulerer deres arbejdsliv og bliver selv reguleret af disse gennem løbende meningsskabelse, metaforisering og enactment.

Weick i Hammer og Høpner 2015 s.112: *"Menneskene i organisationen producerer til dels de omgivelser de oplever."* Det er derfor, at vi potentielt kan konstruere nye indsigter gennem arbejdet med bl.a. transformativ dialoger, diskursanalyser og de metaforer (Jægerum 2013, Hammer 2014 og Esmark 2005) som på samme tid muliggør og begrænser vores horisont. Vi formes af de personer, vi interagerer med i en given kultur og indvirker selv på disse relationer og de objektiviseringer, der omringer os.

Morgan siger (Morgan 2004): *"Så snart vi begynder at tale, rejser der sig en mur af metaforer."* Vi kunne også sige en mur af metaforiske fortællinger, som forstærker det, vi ønsker at opleve. Det er i socialkonstruktivistisk forstand ikke målet at finde en "sandhed" men at konstruere de kontingente meninger, som pragmatisk og etisk virker for én eller flere, der hvor man befinder sig.

At tale om verden

Livet er et spejlkabinet, hvor den uhyggelige spejlsal ligner selve livet. Karen Blixen

Den socialkonstruktivistiske analysestrategi er at sætte spørgsmål ved alle "sandheder" og undersøge, hvordan de udbredte diskurser er skruet sammen. Den socialkonstruktivistiske leder har ligesom andre ikke direkte adgang til virkeligheden men må kigge på den gennem de begreber og kategoriseringer, vi har til rådighed og forstår den i. Virkeligheden er set gennem et socialiseret temperament og diskursanalysen må rette sig mod at få øje på den måde vi her hos os taler om verden på. Sigtet er ikke at finde den rette måde at tænke på men at få fremstillet diskursens net af begreber, og hvordan vi taler om verden. I Jørgensen 2006 s.126 ff opstilles der nogle grundsætninger for en socialkonstruktivistisk diskursanalyse:

1. "En diskurs er en bestemt måde at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på."
2. Det er et *vilkår* at man taler og tænker i sådanne diskurser: der er ikke andre måder at forstå verden på end gennem ordene og begreberne om den.
3. En diskursanalyse er en analyse af, på hvilken måde en afgrænset gruppe taler og tænker om verden på
4. En diskursanalyse interesserer sig principielt kun for, hvordan diskursen er skruet sammen, dvs. hvordan man taler og tænker om verden på.

En diskursanalyse vil på den måde selv tage udgangspunkt i en diskursorden, og den socialkonstruktivistiske leder må derfor gøre rede for sin egen metode i arbejdet med analysen og respektere diskursanalysens teoretiske grundsætninger ovenfor. I denne artikel har vi redegjort for den socialkonstruktivistiske diskurs og arbejdet med anti-essentialisme, anti-realisme, kulturhistorie og betydningsdannelse og det metaforiske sprog, den dialektiske socialisering gennem eksternalisering, objektivering og internalisering samt sprogets historicitet.

Et bud på hvordan lederen kan håndtere den socialkonstruktivistiske diskursanalyse er inspireret Jørgensen 2006 s. 126 ff:

Problemformulering:

Her arbejder lederen med aktuelle problemstillinger omkring, hvordan den diskursive praksis skaber konstruktioner af verden, grupper og individer. Det er de undersøgende spørgsmål til forståelse og fortolkning af egen praksis, der sætter de udbredte formationer i spil og dekonstruerer de fikserede aflejringer i egen organisation. (Stormhøj 2006 s.67)

Valg af sample-størrelse

Udgangspunktet i socialkonstruktivismen er, at der er multiple sandheder i en organisation og den kontingente virkelighed undersøges gennem mange eller få interviews. Man kan vælge at gå i dybden med nogle få informanter eller undersøge diskurserne gennem dialog med mange forskellige respondenter i kulturen. Man kan altid vælge det hele af lidt eller lidt af det hele.

Indsamling af materialer

I overensstemmelse med det socialkonstruktivistiske perspektiv gennemføres forskellige former for interviews suppleret med indsamling af organisatoriske tekster (intern og ekstern kommunikation). Oftest bruges semistrukturerede eller ustrukturerede interviews som metode til materialeindsamling (se Justesen 2010 s.55)

Transskription

Her indsamles såvel spørgsmål og svar (der er jo tale om en social interaktion). Der skal reflekteres over den gensidige påvirkning, da en interviewer altid er ude på noget med sine spørgsmål og videnspåstande. Vær opmærksom på egen selvreference og blinde pletter.

Kodning

Gennem læsning og fortolkning identificerer og kondenserer man temaer og placerer dem i kategorier. I den socialkonstruktivistiske tilgang anses kategoriseringen, som det vigtigste for vore tankestrukturer. I det metaforiske lederskab (Jægerum 2013) er forskellige videnskabsteoretiske positioner analyseret mht. til de billeder de trækker på for at forstå eller forklare verden. Det antages her at tænkningen er metaforisk og at vi for at forstå et område af tilværelsen må overføre vore erfaringer fra et område. Der er i Jægerum 2015 arbejdet forskningsbaseret med ledernes organisationsbilleder og de metaforiske diskurser, der styrer deres valg. (Se også Jægerum 2017 om metaforisk strategisering).

Analyse

Diskursanalyse handler for den socialkonstruktivistiske leder om at se sammenhænge og at vurdere analysens frugtbarhed i forhold til at få øje på noget vigtigt i bakspejlet og noget nyt i fremtidssceneriet. Analysens forklaringspotentiale og dens evne til at skabe nye forklaringer ligger i de opmærksomhedspunkter, vi også har redegjort for tidligere i artiklen. De metaforiske myter udgør i en virksomhedskultur det kit, som binder hverdagslivet sammen og i diskursanalysen afdækkes disse mønstre bl.a. gennem metafor- og myteanalyser (Se Jægerum Myter og modstand i læringskulturen 2003). Den metaforiske ontologi kan spores hele vejen og objektiveres i de sproglige aflejringer, som forenkler kompleksiteten og skaber de meningsøer, som vi bebor i vores organisationer.

Rapport

I den socialkonstruktivistiske analysestrategi skal der være gennemsigtighed vedr. fortolkninger og iagttagelser af data. De analytiske påstande forbindes med specifikke tekstuddrag og udsagn fra hverdagsrealismens benyttede sprogrepertoire. Der forestår naturligvis en meget definatorisk omfattende arbejde, for at redegøre for den diskursive dagsorden, man selv benytter sig af, når man foretager sin analyse. Der er skrevet fremragende bøger om socialkonstruktivistiske analysestrategier, som kan inspirere læseren, men der er ingen fast formel for en sådan analyse. (se Howarth: 2005 Diskurs en introduktion, Jørgensen: 1999 Diskursanalyse som teori og metode, Esmark: Socialkonstruktivistiske analysestrategier 2005)

.

Anvendelse af resultater

Det er vigtigt at overveje, hvem målgruppen er for rapporten internt og eksternt. Det sprog vi anvender skal jo afvejes i forhold til den læserskare, der skal sætte sig ind i analysen. Denne artikel og de metaforiske diskursrapporter, der er henvist til undervejs er tænkt til ledere på diplomniveau, som har en reflektiv teoretisk tilgang til ledelsesarbejdet og til behandling af egne praksisproblemstillinger.

Hamsterhjulet



Alt har forandret sig - undtagen den måde vi tænker på. Albert Einstein

Vi har ikke adgang til virkeligheden, som den er, men som vi selv er og gennem anderledes handlinger og diskursanalyser, kan vi potentielt forandre vores billeder af virksomheden. Virksomhedskulturens metaforiske diskurser afstikker rammerne for vores handlinger og fremtidens rødder er plantet i fortidens jord. Ifølge Weicks terminologi (Hammer og Høpner 2015 s.48) er det vigtigt, at vi ikke låser os fast på bestemte metaforer og tankestrukturer. Weick foreslår, at vi arbejder med muterende metaforer, som er kreative blandingsformer og ofte rummer modsatte positioner som fx planlægning og emergens, det organiske og det mekaniske ol. Når udbredte opfattelser og billeder kobles på kryds og tværs brydes konventionerne, og nye dimensioner bringes ind i arbejdsvirksomheden.

Fremtidens rødder er plantet i fortidens jord (Jægerum 2017), og vi må hele tiden rejse tilbage i kulturhistoriens diskurser for at få øje på det, der har forført og disciplineret os, og som vi strukturelt har overtaget fra tidligere generationer. Vores objektiveringer er kulturskabte, og vi kan i et socialkonstruktivistisk perspektiv genåbne en virkelighed og tømme de fastfrosne tekster op. Vi kan ikke styre og kontrollere virkeligheden men lære at agere i den og undersøge den ud fra en mangfoldighed af perspektiver. Det er en hovedpointe i socialkonstruktivismen, at vi lever i et spændingsfelt mellem objektiveringer og subjektiveringer og det ene domæne kan ikke begribes uden det andet. Det er denne dialektik, der kan udtrykkes sådan her: *Vi organiserer og konstruerer vores viden og erfaringer i en række forskellige objektiveringer, som vi opfatter som virkelige! Dette socialt konstruerede konsensusdomæne hjælper os til at koordinere handlinger.* Den manifesterede virkelighed af artefakter (handlesymboler, verbale symboler og fysiske symboler) er let at få øje på men af og til svært fortolkelig. Den socialkonstruktivistiske leder skal derfor være særlig opmærksom på at kunne analysere de diskurser, der anvendes i en given situation. Diskursteori tager, som vi har set ovenfor udgangspunkt at alle objektiveringer er meningssymboler og at denne mening er konstrueret i en historisk kontekst af betydningsbærende praksisser. Kategorien diskurs refererer til historisk specifikke betydningssystemer, der danner subjekters og objekters identiteter (Foucault 1972 s.49). Vi bliver disciplineret gennem de sandhedspåstande, der findes i en kultur, og som danner vores erkendeshorizont. Da viden og magt er forbundet i diskurserne, er der tale om både en muliggørende og en begrænsende kraft, når denne subjektivering finder sted (Stormhøj 2006 s.54). Vi formateres af omgivelser, som vi selv er med til at lade op med betydninger.

Den socialkonstruktivistiske tese er enkel men også dramatisk: ”Vi udvælger situationer at handle i, og i vores handlinger bliver vi samtidig en del af omgivelserne, og disse omgivelser virker tilbage på os selv.” (Hammer & Høpner, 2014 S.113). Når der ifølge socialkonstruktivismen 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)

Rejsen fortsætter uafsluttet og de sociale konstruktioner fortsætter i det organisatoriske hamsterhjul, som vi kan udsætte for et eftersyn. Vi må leve med tvetydighed og et multiperspektivisk syn på virkeligheden og tage ansvar for vores handlinger og vort sprog.

Hamsterhjul

er det vi gør fint
eller er det fint fordi vi gør det

er det vi tror på sandt
eller er det sandt fordi vi tror på det

er det vi tænker virkeligt
eller er det virkeligt fordi vi tænker det

er det vi dyrker sundt
eller er det sundt fordi vi dyrker det

er det vi finder godt bedst
eller er det bedst fordi vi finder det godt

svaret bider sig selv i halen

Venlig hilsen

Niels Jægerum

Litteraturliste:

- Berger, Peter L. og Thomas Luckmann (2008): Den sociale konstruktion af virkeligheden, Akademisk Forlag
- Buch-Hansen, Hubert og Peter Nielsen (2014): Kritisk realisme, Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag
- Collin, Finn (2003): Konstruktivisme, Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag
- Esmark, Anders, Carsten B Lausten, Niels Åkerstrøm Andersen (red.) (2005): Socialkonstruktivistiske analysestrategier, Roskilde Universitetsforlag
- Foucault, Michael (1972): The Archaeology of Knowledge, London: Tavistok
- Fuglsang, Lars (red.) 2004: Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne, Roskilde Universitetsforlag
- Hammer, Sverri og James Høpner (2014): Meningsskabelse, organisering og ledelse, Samfundslitteratur
- Hatch, Mary Jo (2001) : Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver. Abstrakt Forlag
- Howarth, David (2005): Diskurs – en introduktion, Hans Reitzel
- Jægerum, Niels (2012): En anden måde – ledelsesteoretisk poesi UCN
- Jægerum, Niels (2013): Det metaforisk lederskab – billedsproget bag ledelsessproget, UCN Forskning og udvikling
- Jægerum, Niels (2015): Ledelse gennem organisationsbilleder, UCN Forskning og udvikling
- Jægerum, Niels (2017): Organisationsbilleder - en kulturdynamisk rejse i metaforisk strategisering, www.jaegerum.dk
- Jørgensen, Marianne Winther og Louise Phillips (2006): Diskursanalyse som teori og metode. Roskilde Universitetsforlag
- Larsen, Bøje (2007): Mening med galskaben, Jurist og Økonomiforbundets Forlag
- Maturana, Humberto og Varela: Kundskabens træ, ASK 1987
- Maturana, Humberto R. og Bernhard Pörksen (2011): Fra væren til handlen – en interviewbog om levende systemer, Mindspace
- Mott, Laura (1996): Systemudvikling, Handelshøjskolen
- Nerheim, Hjørdis og Viggo Rossvær (1986): Filosofiens historie, Politikens Forlag
- Stacey, Ralph D (2008): Hvordan kunnskap vokser frem – et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling, Gyldenndal Akademisk
- Stormhøj, Christel(2006): Poststrukturalismer – videnskabsteori, analysestrategi, kritik, Samfundslitteratur

Wenneberg, Søren Barlebo (2010): Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver, Samfundslitteratur