

02 Det metaforiske lederskab



NIELS JÆGERUM

Lektor, Cand.mag.

Ledelses- og organisationskonsulent
UCN act2learn LEDELSE & HR, 2013 ©
www.detpostmodernelederliv.dk/Niels

FORORD

Denne artikel fokuserer på mulige sammenhænge mellem den metaforiske kropsorientering, de konventionelle organisationsbilleder og den strukturelle ontologiske metaforik i lederskabet.

Ideen har jeg fået via en undersøgelse af de metaforer, der ligger bagved udvalgte ledelsesteorier for at forstå sproget bagved det ledelsesteoretiske sprog (Niels Jægerum: Det metaforiske lederskab, UCNact2learn.dk 2013)

Artiklen vil invitere lederne ind i et videnskabsteoretisk diskursivt og poststrukturalistisk domæne og belyser det sproglige bagland for de udbredte kulturelt determinerede kategoriseringer, vi møder virkeligheden med inden for de multiple organisatoriske fællesskaber.

Den metaforiske undersøgelse vil bl.a. omfatte en komparativ opstilling mellem realisme og konstruktionisme samt den udbredte kontrastering af autopoiesis og relationsteoriene.

I denne artikel opereres der ikke med rationel klarhed men med konstitution af forståelsesformer og dermed en ontologisk mangel. Alle ledelsesteorier er "ude på noget" og sproget i ledelsesteoriene anskues som en dannende kraft for de virkelighedsbilleder, der styrer vores erkendelsesgrundlag.

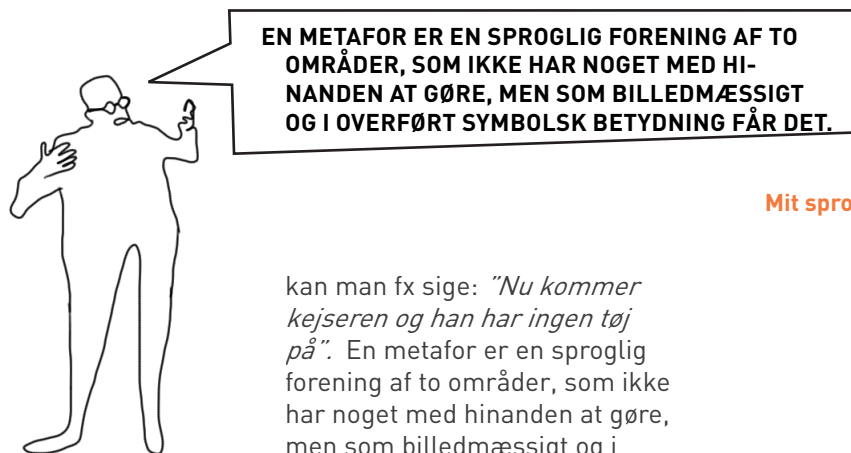
Artiklen tilsættes postmoderne ledelsesdigte, der siger det hele på en anden måde.

REDUCERING AF KOMPLEKSITET I EN USIKKER VERDEN

VI HÆNGER OVER EN BUNDLØS AFGRUND, OG DET, VI HÆNGER I, ER VORE EGNE ORD.

Niels Bohr

Sproget er i poststrukturalistisk forstand en aktivitet, der skaber mening tvetydigt og ufuldstændigt. Virkelighed og erkendelsens mulighedsbetingelser kan ikke adskilles. Sproget er i en given kontekst en betydningsproducerende praksis og udgøres derfor af kollektive dannelser så som diskurser, fortolkningsperspektiver og begrebskemaer (Stormhøj 2006). Disse "image schemas" (Lakoff 2002) er ud fra en kognitiv semantik af metaforisk art. En metafor er en betegner, der står i stedet for en anden betegner og består af en sammensmeltning af billedplan og realplan. Hvis man beskriver en leder metaforisk



kan man fx sige: *"Nu kommer kejseren og han har ingen tøj på"*. En metafor er en sproglig forening af to områder, som ikke har noget med hinanden at gøre, men som billedmæssigt og i overført symbolsk betydning får

det. At lederen omtales som *en kejser uden tøj* betyder at eventyrplanet (billedplanet med kejseren) og lederens realplan (hans konkrete kontakt til den arbejdsmæssige virkelighed) blandes til en ny metaforisk forestilling om, at man ikke kan stole på ham, at han er utroværdig. Et andet eksempel på overføringen mellem billedplan og realplan kunne være koblingen mellem *vandstand* og *pengemangel*, som er er to vidt forskellige områder af virkeligheden, men siger du *"der er økonomisk lavvande"* taler vi om en metafor for manglende penge i kassen.

Hvis vi i poststrukturalistisk forstand antager, at begreber skaber den virkelighed, som herefter bliver det, der indvirker på os, aner vi nye horisonter, når vi krydser sproglige grænser.

Mit sprog

mit sprog er mit hjem
 mit sprog er mit bad blodfyldt
 min kærlighed ren
 min smerte skarp
 mit had stormfuldt
 min søvn ekstatisk
 mit inderste lever i harmoni
 med mit sprog
 slås med mit sprog
 kærtegner mit sprog
 knuser mit sprog
 mit sprog har vokset med mig

har hældt virkeligheden på mig
 konstitueret mig
 oppe og nede
 inde og ude
 over og under
 mit sprog er min rejse ud til stjernerne
 min forbindelse til rødderne
 min tvivl og splittelse
 min fortid nutid og fremtid
 mit sprog er mig
 tag det ikke fra mig

men forstyr det gerne

Kilde : En anden måde – ledelsesteoretiske digte af Niels
 jægerum UCNact2learn

SPROGET ER BÅDE EN KILDE OG ET FÆNGSEL, IDET VI SER MULIGHEDER VIA DE BILLEDER, VI KAN DANNE I SPROGET; MEN VI ER OGSÅ SAMTIDIG UNDERLAGT DEN KONSTITUERENDE GRÆNSE FOR, HVAD VI KAN FÅ ØJE PÅ.



Sproget er både en kilde og et fængsel, idet vi ser muligheder via de billeder, vi kan danne i sproget; men vi er også samtidig underlagt den konstituerede grænse for, hvad vi kan få øje på. Sproget er vores horisont og den kulturelle iscenesættelse af det vi præges til at få øje på via de diskurser,

som vi konstruerer virkeligheden indenfor. Man kan også sige, at sproget er den rude, vi anskuer tingene igennem, men i et 1.ordens blik ser vi ikke ruden kun, at vi ser noget. Først i 2.orden bliver vi klar over, at vi ser noget fra et bestemt perspektiv (Hornstrup 2005). Man kan også sige, at en iagttagelse ikke kan iagttage sig selv, eller at vi ikke kan se, at vi ser, kun at vi så. Kun i bakspejlet kan du lave en refleksiv selviagttagelse aldrig i det nu du ser. Mennesket kommer altid sig selv i forkøbet, og vi må erkende at vores forudindstilling gør os blinde i iagttagelsesøje-blikket. Da vores sprog er dybt præget af bevidst og ubevidst brug af metaforer, må en leder kende sine egne og andres metaforer for at begå sig på den sociale arena.

Metaforikken opstår i spændingsfeltet mellem "realplan" og "billedplan" idet en metafor er en mental overføring mellem disse to områder, som er af forskellig art men dog komplementære. Metaforen er ikke en sammenligning men en sammensmeltning af to vidensområder. En problemorienteret og lineær tilgang til en opgave kan metaforisk beskrives som *top-down-realisme* eller som *mekanisk instrumentalitet*. Til sådanne billeder hører der en kontekst af historicitet, hvor udbredte opfattelser guider vores handlinger og strukturerer vores tanker. De historiske perioder indeholder de diskursiverede forma-

DA VORES SPROG ER DYBT PRÆGET AF BEVIDST OG UBEVIDST BRUG AF METAFORER, MÅ EN LEDER KENDE SINE EGNE OG ANDRES METAFORER FOR AT BEGÅ SIG PÅ DEN SOCIALE ARENA.

tioner, der bestemmer, hvad der kan erkendes, og hvad der kan tales om. Det er dette metaforiske sprog bag ledelsessproget, jeg vil nærme mig yderligere i det følgende.

SPROGET BAG LEDELSESSPROGET

MED SANDHEDEN ER DET SOM BAGDELEN: ENHVER SIDDER PÅ SIN EGEN.

Afrikansk ordsprog

Levende væsner er dygtige til at koordinere adfærd gennem strukturelle koblinger, som for hver art drejer sig om hyppige rekursive og rekurrerende interaktioner mellem kongruente strukturer (Maturana 2011). Bierne kan danse en flyvevinkel og en afstand til hinanden. Fugle kan vende i flok. Køer græsser i samme retning. Hunde kan dufte hinanden over mange kilometers afstand. Ulve jager i flok. Mennesker betjener sig af ikoner og symboler til at skabe mening i livet inden for socialt konstruerede meningsøer (Luhmann 1997).

Hvor dyrene kan koordinere deres adfærd gennem tilbagevisende og gentagende handle-mønstre, er mennesket i stand til at konstruere sprog om koordination af koordinationsadfærd (Maturana 2011). Dette sprog er symbolsk og metaforisk, hvilket betyder, at vi opererer ved hjælp af mundtlige og skriftlige tegnsystemer og sproglige billeder, der konstruerer vores tankestrukturer og guider, hvad vi skal gøre i bestemte situationer til bestemte historisk forankrede tider.

Inden for de udbredte samfundsparadigmer har der tegnet sig nogle mønstre for en historisk udvikling fra *deocentrisme* over *antropocentrisme* til *polycentrisme* (Qvortrup 2001). I denne treklang er der mange nuancer,



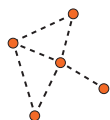
som er gået tabt, men gevinsten ved denne fremstilling er, at man metaforisk kan se "en Gud foroven" (deocentrisme), "mennesket i midten" (antropocentrisme) og "de mange centre" (polycentrisme) og derved forstå den ontologiske og epistemologiske rejse vi har været på igennem tiderne. Tænk hvad det har betydet og stadigvæk betyder ledelsesmæssigt at "sandheden sidder i toppen



Deocentrisme



Antropocentrisme



Polycentrisme

Figur 1

af en pyramide (deocentrisme), at "sandheden findes i den dybeste kilde i mennesket" (antropocentrisme) eller "at der ingen sandheder findes, kun anskuelser" (polycentrisme)!

Eksempler på deocentrisk/idealistisk metaforik:

- de højere magter fortæller os hvilken vej vi skal gå
- han er virkelig kommet højt på strå
- sagen ender i højesteret
- oven over alting stråler sandheden
- ledelsen sidder foroven i bygningen
- jo tættere man sidder på de øverste, jo mere kender man sandheden
- hun færdes på de bonede gulve højest i hierarkiet

Se figur 1

I den deocentriske betydningsstruktur ses variationer af "sandheden er deroppe". Jo højere man skuer, des mere nærmer man sig "essensen" af det hele. Virkeligheden er ikke noget mennesket skaber, men noget man er skabt til at underordne sig og indfinde sig med. Den højeste tekst, den højeste magt sætter dagsordenen for det sande liv på denne jord. Billedligt fremstilles der en dualisme mellem det himmelske og det jordiske. Mennesket er faldet ned på jorden og må tilbage igen til det "virkelige" liv. Argumentationen for, hvad der er rigtigt og forkert, er afstuk-

MENNESKER BETJENER SIG AF IKONER OG SYMBOLER TIL AT SKABE MENING I LIVET INDEN FOR SOCIALT KONSTRUERERE MENINGSØER (LUHMANN 1997).



ket én gang for alle og tro og viden kan ikke adskilles i denne "essentialisme". Som Maturana siger om de mennesker, som har fundet sandheden:

FUNDAMENTALISTER TROR IKKE, AT DE TROR, DE TROR, DE VED, FORDI DE IKKE VED, AT DE TROR.

Maturana 2011 s.97

Lederen ses som karismatisk og hans/hendes åndelige kraft flyder ud til organisationens medlemmer som rettesnor for adfærd og tanker (figur 1).

Eksempler på antropocentrisk metaforik:

- kosmos findes inden i mennesket
- til solen i det ydre svarer sjælen i det indre
- at se den blinde plet i den dybeste kilde i sig selv
- mennesket er målestok for alting
- vi har alle en kerne som et agern, der kan blive til et egetræ
- gud har ikke skabt mennesket, men mennesket har skabt gud
- mennesket er et mål i sig selv og en del af en større helhed
- det er den sanselige selvbevidsthed, der er den indlysende sandhed i menneskelivet
- hvis vi behandler andre som det de kunne være, bliver de det, de kan være

Se figur 1

I den antropocentriske metaforik opfattes det billedligt,

MENNESKET ER BLEVET SIN EGEN GUD OG SKABER SIG SELV ALENE ELLER SAMMEN MED ANDRE. DER FINDES KUN DEN VIRKELIGHED, SOM FREMTRÆDER FOR DET ENKELTE MENNESKE OG INGEN HØJERE MAGTER KAN AUTORITÆRT DEFINERE DET GODE LIV.



at vi har en inderste kerne, et kosmos, en kilde, som rummer de ideer, der skaber potentialerne til fremtiden. Ressourcer er medfødte og det handler om at finde frem til dem, at coache dem frem, at opdage det skjulte og det inderste i den dybeste kilde (Scharmer 2008).

Som Scharmer siger (2008) skal man erkende, hvad man ser, sige hvad man tænker, gøre det man siger og se det, man gør. Alt dette handler om at se den blinde plet i sig selv og gå det nye i møde.

Mennesket er blevet sin egen gud og skaber sig selv alene eller sammen med andre. Der findes kun den virkelighed, som fremtræder for det enkelte menneske og ingen højere magter kan autoritært definere det gode liv. Godhed er en idé, der sidder inde i mennesket, og måden vi bedst kan leve på, er at realisere os selv, at træde i eksistens, som den man er på bunden. Det handler om som i protreptikken at "vende lederen mod det væsentlige i ham/hende selv." (Kirkeby 2008). Essensen findes i det indre kosmos og opdages ved at vride alle ritualiseringer og tomme kulturelle normer i stykker for at indsætte det "sandt menneskelige". Humanisme og den frigørende kritiske tænkning er antagelsen om, at der bagved det falske er en kerne af noget ægte og sandt.

Eksempler på polycentrisk metaforik:

- Der findes ikke ét sted men multiple steder, hvor tingene kan overskues fra
- En organisation består af en mangfoldighed af stemmer
- Det universelle er afløst af det polyfoniske

og det multiverselle

- Virkelighed er, det vi bliver enige om lokalt er virkeligt
- Der findes ingen sandheder kun konstruktioner i en relation
- Konstruktionismen er en paraply over alle paraplyer, der fortæller, at der ingen sandheder findes

Se figur 1

I den polycentriske billeddannelse ses en atomisering og fragmentering af organisationen og lederen optræder i organisationen blandt mange centre. Viden er i dette perspektiv distribueret i relationer (konstruktionismen Gergen 2009) eller et udtryk for koblinger mellem strukturelle autopoietiske systemer (Luhmann 1997). Den vigtigste konsekvens af det polycentrisk perspektiv er, at der ingen vej er tilbage til en humanistisk antropocentrisk tænkning, da der ikke er en højeste enhed af alle enheder. Der er kun sproglige konstruktioner af en virkelighed eller et socialt system, som kommunikerer ved hjælp af kommunikationen. Den polycentriske metafor viser os billedet af mange centre og mange stemmer. Denne polyfoni kan ses som et flydende multivers, hvor forskelligheden krydser grænser og finder sammen lokalt for at definere den virkelighed, der virker bedst i den givne kontekst. Da der i polycentrismen ikke er et absolut midtpunkt, et arkimedisk sted at overskue tingene fra, er det meningsløst at tale om relativisme. Det bliver den lokale etik og dermed præmisserne bag en given konkret handling, der tæller, når man skal finde frem til det, der fremmer en bedre verden. I dette perspektiv kan der ikke opstilles generelle principper for menneskets adfærd. Det, der tæller, er ikke tanken men den konkrete handling, der foretages i en given relation i en given sammenhæng (Gergen 2009). Luhmann (1997) ville ikke sige, at det er handlingen, der tæller; men at det er kommunikationen, der virker eller ikke virker i et socialt system.



LEDERSKABETS METAFORIK

**HVAD ER DA SANDHED?
EN HÆR AF METAFORER
PÅ MARCH.**

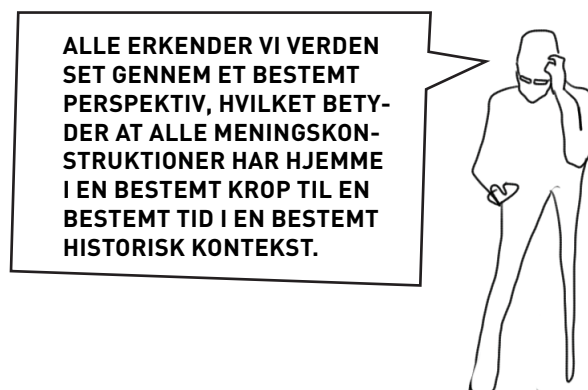
Nietzsche

I et poststrukturalistisk perspektiv kan man vende op og ned på alt og sætte alt i spil (Stormhøj 2006). Intet er statisk. Alt er temporært og historisk forankret og flydende. I nedenstående illustration (Jægerum 2013) har jeg forsøgt at koble det videnskabsteoretiske perspektiv med forestillingen om kroppen i rummet. Hvis man antager, at alle begreber er embodied (Lakoff 2002) og dermed udspringer af kroppens placering i rummet, opnår man en kropsemotionel forenkling af de hyperkomplekse videnskabsteoretiske positioner. En poststrukturalist kan lege med ordene og omskabe vores grundlæggende forståelsesformer og kildre de mentale billeder. Hvis vi antager, og den frihed har man i poststrukturalistisk forstand, at iserne hænger sammen med, hvordan mennesket gennem tiderne og til alle tider orienterer sig "in the space", bliver man i stand til at se på ontologierne, epistemologierne og metodologierne som historisk konstruerede kropslige metaforikker. Poststrukturalismen er selv en sammensat cocktail af mange forskellige positioner men hovedpuls i denne opfattelse er anti-fundamentalisme, hvor man antager at sproget skaber mening (Stormhøj 2006 s.17). Der er intet fænomen i sig selv, der kræver at blive beskrevet på en bestemt måde. Alle beskrivelser og fortolkninger udspringer af sociale konstruktioner. Som en udvidelse af at virkeligheden er en sproglig konstruktion udgør pers-

Perspektiv	Orienteringsmetafor
Idealisme Decocentrisme	Deroppe
Realisme	Derude
Antropocentrisme Funktionalisme	Derinde Derinde
Symbolisme	Deri
Konstruktivisme Socialkonstruktivisme	Indefra Omkring
Postmodernisme Poststrukturalisme	Op og ned I spil
Konstruktionisme	Imelem

Figur 2 Fra "Det metaforiske lederskab" af Niels Jægerum UCN act2learn 2013

pektivismen en anden grundtone i poststrukturalismen. Alle erkender vi verden set gennem et bestemt perspektiv, hvilket betyder at alle meningskonstruktioner har hjemme i en bestemt krop til en bestemt tid i en bestemt historisk kontekst. Det er denne erkendelsens kropsliggjorthed, jeg ønsker at illustrere i nedenstående oversigt over iserne i relation til ledelsesmetaforikken. Skemaet ovenfor kan læses som en metaforisk rejse eller bevægelse rundt om samt ind og ud af kroppen. Ledelse er kropsliggjorte bevægelser – så enkelt og så komplekst kan det siges. Dette er et sprog om sproget,



som tager udgangspunkt i en kobling af videnskabsteoretiske fyrtårne med Lakoffs socialkognitive tilgang om, at vores sprog er 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, omkring er samhørighed, imellem er forbundethed osv.
- 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, der er koldt på toppen,
- 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, flyselskabet er gået ned, bankvæsnet tager ikke ansvar osv.

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 (budskabet er *derude*) over for den relationelle metafor (budskabet er *imellem os*). Rørposten er en strukturel metafor, som giver billeder af at kunne *overføre noget via et rør* til en anden (en transportmetafor). Metaforen elaboreres 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. Indholdet er afhængigt af relationen mellem de kommunikerende partnere og de *positioner* disse indtager.

I rørpostmetaforen kan man *implementere* noget i et system dvs. føre noget ind i systemet. Denne indføringsmetafor er bandlyst i konstruktionismen, hvor man ikke taler om implementering men om at indtage forskellige positioner i en relation. I den sociale konstruktion af virkeligheden antages det "*at alt hvad vi regner virkeligt er socialt konstrueret. Eller sagt mere dramatisk, intet er virkeligt, før folk er enige om, at det er det.*" (Gergen 2008 s.9).

At virkelighed er det, som vi bliver enige om kan lyde enkel, men det er også dybt komplekst, da vi hermed bliver udfordret på etik og på ansvar i en given proces. Hvad er svaret på, hvad der er en ordentlig eller en fair proces, hvis alt kan være ordentligt eller retfærdigt med modsatte fortegn i en anden kontekst?

Når den kognitive semantik tilkobles de forskellige videnskabsteoretiske positioner, får man øje på, at det er sprogets struktur og sprogets kropsmetaforik, som danner betydningsskylde i konstruktionerne af multiverserne. Krop og kontekst, metaforisk kontingens, social kognition og konstruktion bliver derved komplekse størrelser og ikke uforenelige modsætninger. 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. Vores kognition er i denne forstand en enhed af krop, kognition og kultur. Det er ledelse også! Ingen leder har i denne betydning adgang til den organisatoriske virkelighed uden om den metaforiske kropsorientering. Ud fra denne position går vi alle rundt i en projektion af kroppens orientering i verden struktureret i navngivne temaer, der besjæles og personificeres, som var de levende væsner. Alle flydende og kontingente epistemer viser på denne måde tilbage til kroppen i rummet, og ledelse bliver derfor "embodied leadership" og "embodied management". Krop og sprog kobler os til verden og bestemmer de briller, vi ser med, når vi får øje på et fænomen.

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 vaktende 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

Kilde : En anden måde – ledelsesteoretiske digte af Niels
jægerum UCNact2learn

**ALLE ERFARINGER OG TANKER ER
KULTURELT BETINGEDE KOGNITIVT
OG KONSTRUKTIONSMÆSSIGT.
VORES KOGNITION ER I DENNE FOR-
STAND EN ENHED AF KROP, KOGNI-
TION OG KULTUR.**



Alt hvad der eksisterer omkring os er mere komplekst, end vi selv kan fatte med vores iagttagelsesevne og for at kunne absorbere denne usikkerhed, må vi nødvendigvis leve med forenklingens kunst.

En sådan forenkling udtrykkes i ovenstående metaforiske skema (figur 2), hvor ismerne er oversat til en kropsmetafor (*deroppe, derude, derinde, dernede, deri, indefra, omkring og imellem*). Har lederen kontakt med sin metafor er der også muligt at mærke ledelse, når det er dybest og mest overfladisk, for dybden er nemlig overfladen (Foucault i Stomhøj 2006). Vi producerer betydninger ud fra de flydende betegnelser, der svømmer rundt som fisk på sprogstrømmens hvirvel af komplekse krusninger. De konventionelle og strukturelle metaforer i en kultur udspringer som vi senere skal se i samspil med disse kropsmetaforiske positioner. Således er den hyperkomplekse metafor et barn af trekanten *indefra, omkring og imellem*. Vi ser verden *indefra og ud* (Luhmann 1997).

VI ER OMGIVET AF DEN SOCIALT KONSTRUERED E VIRKELIGHED, DER PUSTER SIG OP SOM EN BALLON OMKRING OS

Berger og Luckmann 2008

Vi er relationelle konstruktioner, og der er intet i individet, som ikke har været *imellem* individet og omgivelserne (Gergen 2009).

Det er denne hyperkomplekse usikkerhedsposition, som mange ledere og medarbejdere har svært ved at tackle, fordi alle efterspørger rationaler, der kan få tingene på skinner igen (verden er derude og kan beskrives objek-

tivt). Der synes derfor at være en omfattende opblomstring af neorealistiske paradigmer, som har til hensigt at skabe populære rationalitetsmyter, der kan lukke munden på de emergente forandringsagenter. Det ligner mest af alt Kejserens nye klæder og den metafor er jo før blevet anvendt ved afsløringen af fordrejede virkeligheder. Vi kan ikke flygte fra forandringsbølger, men må lære at gå ind i dem og turde gennemskue Kejserens påklædning og rationelle postulater som bedrag. Ledelse uden licens til kritik vil være som at skyde sig selv i foden under disse betingelser. Hvis alle tænker det samme, tænker ingen noget. Enhver reflektiv leder må derfor i det postmoderne være på vagt over for rationalitetsmyternes opblomstring.

Hyperkompleksiteten fordrer i metaforisk forstand, at vi kan leve i en bølge af usikkerhed og træffe usikre beslutninger på et irrationelt grundlag. Virkeligheden lader sig ikke beregne. Kun det helt enkle kan vi forholde os lineært til; men alt det, som hører til det menneskelige, til det dynamiske område, har vi ikke magten over. Den polycentriske metafor med billedet på de mangfoldige punktueringer i organisationen fortæller os, at alt altid kan opfattes på en anden måde. Til det polyfone landskab hører, at der i selve bevægelsen i de levende systemer både er reproduktion og potentiel transformation og for at betegne denne dynamik, vil jeg foreslå betegnelsen spiralær. Hvor det lineære betegner det forudsigelige domæne, det cirkulære det åbne domæne, kunne det spiralære betyde, at der i alle bevægelser ligger såvel reproduktion som potentielle overskridelser. Det spiralære domæne er metaforen for emergens og kontingens i et hug! Alt flyder dynamisk og alt kunne være anderledes end det er. Det spiralære domæne er en metafor for, at der i alle levende processer er en uforudsigelig forudsigelighed og en forudsigelig uforudsigelighed. Ledelse

med en spiralær metaforik er derfor paradoksledelse, hvor man har modet til at give sig hen til den usikre sikkerhed for at se, hvad der sker om det næste hjørne. Virkeligheden kan sno sig i alle retninger ligesom en troldhassel på vej mod iterative bøjninger.

LEDELSE SOM EN ENHED AF KROP, KONVENTION OG STRUKTUR

AT BESKÆFTIGE SIG DIREKTE MED SPROG ER DET SAMME SOM AT SE EN RUDE I STEDET FOR AT SE IGennem DEN.

Johs. V. Jensen

Fortsætter vi den kropslige rejse ned igennem *ismerne* opdager vi, en multivers spejlsal, som vi kan kigge ind i. Således kan vi finde sandheden "*deroppe*" hævet over kroppen, sandheden "*derude*", hvis vi tænker, at vi kan adskilles fra objekterne, sandheden "*derinde*", hvor det inderste rummer det egentlige. I disse ontologier opereres der med en essensforestilling, men afhængig af retningen i forhold til kroppen, finder vi forskellige svar. Til den klassiske idealisme svarer en hierarkisk organisation, hvor lederen er hævet over alle andre og positionerer sig karismatisk og alvidende. Til realismen og det positivistiske paradigme hører en forestilling om, at organisationen kan kontrolleres som en maskine, og at lederen derfor må føre kontrol med sine ansatte. Hvis der er problemer, må de løses gennem en fejlsøgning og en reparation af mangler. Til antropocentrismens forestillingsverden hører en fokusering på mennesket selv som nøglen og målestokken for al erkendelse. Mennesket er et agern, der kan blive til et egetræ og dets bevidsthedsliv og fortolkningsformer er i centrum for lederen.

Perspektiv	Orienteringsmetafor	Organisationsbillede	Billede af lederen som...
Idealisme Decentrisme	Deroppe	Sandhed uden for hulen	Karismatiske leder
Realisme	Derude	En maskine	En ingeniør En observatør
Antropocentrisme Funktionalisme	Derinde Derinde	Et levende organisme Et isbjerg	Lederen som: designer, steward og læringsleder Leder som kulturleder
Symbolisme	Deri	Et meningsmønster	Lederen som symbol-analytiker og symbolmager
Konstruktivisme Socialkonstruktivisme	Indefra Omkring	Autopoiesis Teater	Lederen som konstruktør Leder som teaterinstruktør
Postmodernisme Poststrukturalisme	Op og ned I spil	Collage En tegnkæde	De-konstruktør Diskursanalytiker
Konstruktionisme	Imellem	En grænsekrydsende udkigspost	Lederen som metaforrisk retoriker og pragmatiker

Figur 3

Hvor "deroppe", "derude" og "derinde" er sandhedssøgende positioner kommer vi i skemaet frem til symbolismen der til og med socialkonstruktionismen kaster mennesket og dermed lederen ud på dybt vand. Nu opløses sandheden til differentierede kulturmønstre, individuelle, sociale, sproglige og relationelle konstruktioner..

Fra og med symbolismen bliver lederens udfordring at være en kompetent symbolanalytiker og kunne se igennem sin egen kulturs meningsdannelser. At kunne læse forskellige og mangfoldige meningsforekomster og finde betydningen "deri". En kultur er i denne betydning en konstruktion af holdninger, opfattelser og forestillingsmåder, som guider vores handlinger og strukturerer vores tanker (Schultz 2004). Overgangen for lederen mellem antropocentrismen og den symbolistiske postmodernisme ligger i bevægelsen fra sandhedsparadigmet

til sprogets meningssøgende og virkelighedsskabende magt. I symbolismen er såvel handlinger, de verbale udtryk som fysiske ting alle udtryk for tegn, der viser hen til noget andet, end de selv er. Alt hvad lederen foretager sig under denne synsvinkel bliver tillagt en særlig betydning, og lederen selv skal være konstruktør af meninger og tegn i den organisatoriske spejlsal. Symbolismen bliver derfor en markant bund under konstruktionsperspektivet og relationsperspektivet, som det især er kendt fra Luhmann (1997) og Haslebo(2005) samt Gergen 2005).

Modernismen i litteraturen rummer en række sære fortællere, som både indtager absurde perspektiver, realistiske underligheder og overskridende virkeligheder. Det er denne særhed af perspektivismen, der udvikles i postmodernismen og som medvirker til at alt kan vendes



FRA OG MED SYMBOLISMEN BLIVER LEDERENS UDFORDRING AT VÆRE EN KOMPETENT SYMBOLANALYTIKER OG KUNNE SE IGENNEM SIN EGEN KULTURS MENINGSDANNELSER.

op og ned. Dekonstruktionen er kommet ind på den organisatoriske arena og intet er mere helligt, bare fordi man plejer at gøre det. Her i det hyperkomplekse er der ingen immunitet for traditioner og rutiner. Alt står til diskussion. Alt er dynamisk og foranderligt. Hvad der er godt og ondt kan nu kun defineres i en given kontekst og det universelle er afløst af det multiverse og polyfone landskab.

KONSTRUKTIONERS SLÆGTSKAB

ANYTHING SAID IS SAID BY AN OBSERVER

Maturana

AUTOPOIETISKE SYSTEMER ER PÅ SAMME TID SELVSKABENDE OG SELVREFERERENDE I ET LUKKET SYSTEM OG INDFÆLDET I OMVERDEN. VI HAR IKKE BARE EN OMVERDEN DERUDE, MEN ER SELV EN DEL AF DET SYSTEM, VI AFGRÆNSER OS FRA.



For at nuancere komplementariteten mellem konstruktions- og relationsperspektivet har jeg udarbejdet følgende oversigtsskema (figur 4), som måske kan

hjælpe lederne til at flytte perspektivet mellem forskellige konstruktionstilgange både forståelsesmæssigt og strategisk handlingsorienteret.

Tanken er her, at erkendelse ikke er, at få en viden om det derude; men at vi som 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 (iterativt). Orienteringsmetaforen *indefra og uder* er på samme tid enkel og kompleks. Autopoietiske systemer er på samme tid selvskabende og selvrefererende i et lukket system og indfældet i omverden. Vi har ikke bare en omverden derude, men er selv en del af det system, vi afgrænser os fra. Som levende systemer er vi medskabere af andre systemers livsbetingelser og cirkulært forbundne i feedbacksløjfer. Intet system fungerer i et tomrum.

I det ledelsesteoretiske landskab er der ofte stor forvirring om de forskellige konstruktionsbegreber. Hvornår er lederen konstruktivist og hvornår er han/hun socialkonstruktivist, socialkonstruktionist eller 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 oversigt, som har vist sig at være nyttig for de studerende, som ønsker et bud på en kategorisering af konstruktionsperspektiverne:

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

Figur 4 Niels Jægerum UCNact2learn 2013

Metaforikken i de 4 kategorier er tydeligvis forskellig og malerisk differentieret. Ligheder og forskelle mellem konstruktivism, socialkonstruktivism, konstruktionisme og appreciative inquiry kan undersøges ved at kigge på *orienteringsmetaforikken, den strukturelle metaforik og den ontologiske metaforik* bag teorierne.

Orienteringsmetaforerne løber i et horisontalt spor fra *indefra* → *omkring* → *imellem* → *tilbage og frem*. 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 gjorde 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 og for en leder betyder det, at en hel organisation og lederen selv kan gå rundt i denne ritualiserede verden og tro, at det, man ser, 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 i bakspejlet (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*.

I hverdagsrealismen og i 1.ordens kybernetikken er ontologien objektiv og verden er metaforisk *derude*. I konstruktivismen er ontologien forsvundet og erstattet af epistemologien (erkendelseslæren). Selvom der findes en ydre verden, har vi ikke adgang til den uden om vores egen selvrefererende inderside. Vi stykker verden sam-

men af de personlige erfaringstumper, vi har til rådighed. Vi er altid en del af den virkelighed, vi forsøger at frembringe – indfældet i den, afhængige af den, smeltet sammen med den, men altid i et operativ lukket system. Verden kommer ikke til os fra et nulpunkt, men vi møder verden med de forudsætninger, vi har installeret i det indre øje. Verden er ikke som den er; men som vi ser den.

Det er en vigtig pointe for en konstruktivistisk leder at forståelse i organisationen handler om selektion af information, selektion af meddelelsesform og en forståelseskontrol. 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 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.

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. 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 ol. 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 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. 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. At paradigmerne er objektiverede betyder ikke at der er objektive; det betyder, at de optræder som om de var objektive.

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*
- Magts teknologier *installeres i* samfundets medlemmer
- Vi konstruerer alle vores virkelighed *i* en virkelighed, der allerede er konstrueret
- Vi befinder os på *indersiden* af en ballon og leder efter sprækker *omkring* os

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. Det virker som om, vi færdes på *meningsøer* (Luhmann 1997) 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.

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 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 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 objektiveringer, men er overhovedet kun muligt på grund af dem." (ibid. 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 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 naturlige (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, 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.

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 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." (Maturana 1987 s.132)

Hverken subjektet eller objektet eksisterer uden om kulturens fangegreb. Meninger skabes i en given kontekst i hyperkomplekse relationer. Vi kan ikke omgås 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 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." (Berger og Luckmann 2008 s.174)

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 maledede. 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 objektiviserer* 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.

"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." (Bøje Larsen 2007 s.152)

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 glubsk og nysgerrigt ind i etablerede forestillinger og skaber en virkelighed på tværs af traditioner. Anti-realismen antager at virkeligheden kontinuerligt kan nyfortolkes og objektivering undermineres og problematiseres. 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 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 magtviden 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-es-

sentialistisk og anti-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. "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." (Wenneberg 2002 s.137)

Netop denne følsomhed over for det på den anden side af væggen behandles i socialkonstruktionismen. Metaforikken i den konstruktionistiske position flytter sig over på relationerne på tværs af ballonerne. Alle balloner rummer små "sandheder" som er kontingente og universalismen er afløst af multiverser og sociale konstruktioner i relationer.

EN PARAPLY OVER ALLE PARAPLYER

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, der findes, er det, vi er enige om i en lokal kontekst. Universalismen er begravet. Subjektiviteten er sløjftet. Objektiviteten er sendt til tælling. Det, der står tilbage er relationismen, de relationelt bestemte konstruktioner.

Gergen siger: "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." (Gergen 1997 s.76)

Her ses det, at konstruktionismen på trods af sit slægtskab med socialkonstruktivismen tager afstand fra dualismen mellem subjekt og objekt.

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)

ALT KAN VÆRE GODT, OG ALT KAN VÆRE ONDT AFHÆNGIGT AF DE VÆRDIER, DER FUNGERER I PRAKSIS I DE RELATIONER, HVOR MENINGER BLIVER TIL.



Eksempler på variationer af orienteringsmetaforen *imellem*:

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

En af forskellene på socialkonstruktivismen 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. 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. Potentialer 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 stridsherrerne 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 spørgsmålstegn 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. 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 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.

DET POSITIVE SKÆR I KONSTRUKTIONER

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).

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 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.

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 man fokuserer på problemer, bliver man ekspert 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 *Hawt-hornforsøgene*, 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:

"...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." (Whitmore 1998 s.20)

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 halvfylde glas*. Den anerkendende tilgang til organisationsudvikling fordrer, at vi er parate

VI KONSTRUERER VORES LEDELSESMÆSSIGE VIRKELIGHED UD FRA DE SPROGSPIL, VI INDGÅR I, OG DERMED BEGRÆNSESE VORES UDSYN AF DE INDRE BILLEDER OG DE RELATIONELT RAMESÆTTENDE FORESTILLINGSMØNSTRER VI ANVENDER.



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 berøthed 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-metajoren 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 herligheds-teori, hvor alle tror at vide, hvor "det gode liv" findes. Deved 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



ET METAFORISK LEDERSKAB VIL BEVÆGE SIG PÅ KVIKSAND AF MENINGER, HVOR MAN HURTIGT KAN SYNKE NED I EN GIVEN FORSTÅELSE, UDEN AT MAN VED DET. FØRST FOR SENT OPDAGER MAN, AT VÆRE FANGET I EN GIVEN TANKEFORM OG KAN IKKE SELV KOMME OP AF DYNDET.

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. Her-

lighedsteorien 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.

AT LEDE PÅ KVIKSAND

Det metaforiske lederskab er en lang uafsluttet rejse ind bagved sproget om ledelsessproget. Opmærksomheden på de begreber, vi bruger i en ledelsesmæssig kontekst, kan hjælpe os til at se, at vi ser på en række metaforisk determinerede måder i den kultur, der omgiver os. Vi konstruerer vores ledelsesmæssige virkelighed ud fra de sprogspil, vi indgår i, og dermed begrænses vores udsyn af de indre billeder og de relationelt rammesættende forestillingsmønstre vi anvender. De metaforer, vi trækker på i mødet med verden, er ikke nogle vi kan vælge frit på forskellige hylder i det leksikale landskab, men er allerede til stede i den sproglige kultur, vi vokser op i. Al vores ledelsesmæssige erfaring som leder er uden undtagelse kulturel. Vores forskellige kulturer er allerede indbefattet i den erfaring vi gør (Lakoff 2002 s.71).

Den metaforiske ontologi bevirker, at vi altid kan flytte os ind i en anden virkelighedsforståelse ved hjælp af alternative billeder. Mennesket kan få alt til at passe med alt, og hvis vi ønsker at komme nye steder hen i lederskabet, kan vi sprænge de kulturelle mønstre, som i første omgang synes at bremse vores horisont. Den største frihed er friheden til at ændre det, vi plejer at gøre og ændre de tankestrukturer, vi plejer at betjene os af. Det er ikke svært, at give sig hen til nye metaforer. De kan komme som lyn fra en klar himmel, når vi gør ting på nye måder og dukke op, når vi mindst venter det. Det, der er svært, er at få dem accepteret i kulturen, da alle konventionsbrud bliver kigget på med mistanke. Det kan

også som gennemgået i denne artikel være vanskeligt at vinde gehør for betydningen af det metaforiske lederskab og dermed for det sprog, som vi normalt ikke lægger mærke til i den ledelsesmæssige kontekst. De mytiske metaforer vi betjener os af kommer, som gennemgået ovenfor, bagom ryggen på os. De sniger sig ind i sindet på os og besætter vores handlemønstre og tankeformer. Når vi gennem refleksion og 2.ordens iagttagelse tager disse myter og metaforer i øjensyn, opdager vi de grundlæggende strukturer, der styrer vores holdninger og opfattelsesmåder. Den metaforiske analyse kan støtte os i at finde frem til nogle underliggende billedformer, som viser hen til de udbredte antagelser i en kultur. Ofte er disse prototypiske metaforer af forskellig karakter og kan forekomme i mangfoldige varianter af kroppens orientering i verden (som vi så i figur 2) og elaboreres til strukturelle metaforer, som skaber de paradigmer, som hersker i en given diskurs i en social kontekst. En udbredt metaforik er aldrig uskyldig, men viser hen til flydende betegnelser, som er blevet faste gennem kampen om videnspositionerne.

Lederens styrke kunne bestå i at gennemskue denne politiske og konkurrerende markedsplads for metaforik og refleksivt at kunne kende sin egen metaforik, så denne kan ispilsættes i beslutningsprocesserne. Et metaforisk lederskab vil bevæge sig på kviksand af meninger, hvor man hurtigt kan synke ned i en given forståelse, uden at man ved det. Først for sent opdager man, at være fanget i en given tankeform og kan ikke selv komme op af dyndet. Har en metafor låst sig fast som et filter mod verden, skal der meget til for at bryde den ned, men på trods af denne tendens til repetition og fastholdelse af udbredte metaforikker, opstår der konkurrerende paradigmer, som i billedlig form skaber modpoler og alternative forestillinger. Først stille snigende og senere slås de gamle metaforer af pinden, da magten og vidensformerne dynamisk danner de ægteskaber, der forandrer de temaer, vi kan belyse og fremmer nye legitimeringer af det, vi kan

italesætte.

Myterne

De ligger i det skjulte
klistrer til væggene
klæber til korridorerne
spøger i spejlene

de fordrejer tankerne
smitter postulatene
strukturerer holdningerne
sår virus i relationerne
spredter gift i dialogerne

de repeteres på kontorerne
de cementeres til festerne
forstærkes til receptionerne
slører udsynet til naboerne
dugger ruderne til de fremmede

de legitimerer handlingerne
toner koncepterne
holder folk til recepterne

de låser teksterne
tager jerngreb på kontakterne
luger ud i vennerne
definerer fjenderne

de tegner strategierne
konstruerer magierne
afstikker hypoteserne

myterne tænker i mennesket

Kilde : En anden måde – ledelsesteoretiske digte af Niels
jægerum UCNact2learn

Mytisk betydningsdannelse foregår på verbalt kviksand og den dygtige leder undgår at synke så langt ned, at man ikke kan gribe en ny metafor. Når vi opdager, at de kulturelle metaforiske myter tænker i os, opnår vi en fornemmelse for at krænge disse begrænsende installationer af os, som en slange, der skifter ham. Ingen metafor er så cementeret, at den ikke kan opløses, når vi gør nye erfaringer og kommer på distance af den organisatoriske virkelighed vi selv har været med til at konstruere. Kviksandet vil suge os ned i hverdagsrealistiske huller, så vi fejlagtigt forføres til at tro at virkeligheden er derude og kan styres objektivt. Sådanne rationalitetsmyter lever i bedste velgående, og det gør de, fordi magten og viden er koblet med markedsmekanismerne. Kviksandet kan også forføre os til at tro, at konstruktionismen er sandheden over alle sandheder, fordi den ingen svar giver på, hvad der er rigtigt og forkert. Det konstruktionistiske hul kan handle om, at man ikke kan placere et individuelt ansvar og at relationismen ophøjer det sociale liv til sprog overhovedet og ikke giver nogen status til hverken individ eller institutioner.

Indsigten i det metaforiske lederskab kan således befordre, at vi lærer at balancere mellem realismens

kviksand (de mekaniske rationalitetsmyter) og de sproglige fantasiers kviksand (solipsisme) hvor enhver konstruktion må godtages, hvis den nytter i en given kontekst.

Jeg håber med ovenstående artikel at have kastet nogle metaforiske opmærksomhedspunkter i luften over kviksandshullerne, så lederne fremover med stor omhu forholder sig til de metaforiske mønstre, de er fanget i og som en kraftbetonet larve bliver i stand til at krænge dette hylster af sig i en forvandlingsproces frem mod nye indre billeder. Kan lederen ikke få kontakt med den nye metaforik, kan der ikke opbygges nye løsningsmønstre og kulturens tekster vil låse sig fast. Lederne må foretage et gennemgribende myteftersyn og en metaforisk gennemlysning af de sproglige overflader i kulturen for at skabe nye erfaringer. De inkrementelle eksperimenter, vi har modet til at iværksætte, vil kunne føde nye metaforikker og ombygge det kendte repertoire til ukendte prototyper ind i det organisatoriske landskab.

God rejse!

LITTERATURLISTE

- Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas: Den sociale konstruktion af virkeligheden, Akademisk Forlag 2008 (1966)
- Cooperrider, David m.fl.: Appreciative Inquiry Handbook, Berret-Koehler Publ. 2003
- Dissing, Ole og Laursen, Pia : Ledelse i en ny logik. Ledelsestænkninger og ledelseskompetencer. Samfundslitteratur 2002
- Esmark, Anders m.fl.: Socialkonstruktivistiske analysestrategier, Roskilde Universitetsforlag 2005
- Gergen, Kenneth : En invitation til social konstruktion, Mindspace 2009
- Haslebo, Gitte : Relationer i organisationer, Dansk Psykologisk Forlag 2009
- Hornstrup, Carsten m.fl.: Systemisk ledelse – den reflektive praktiker. Dansk Psykologisk Forlag 2005
- Jens Larsen, Ole Fogh Kirkeby m.fl. : Protreptik – filosofisk coaching i ledelse. Forlaget Samfundslitteratur 2008
- Jægerum, Niels: En anden måde – ledelsesteoretiske digte UCN act2learn 2012
- Jægerum, Niels : Det metaforiske lederskab, UCN act2learn 2013
- Lakoff, George og Mark Johnson: Hverdagens metaforer, Hans Reitzel 2002
- Langslet, Gro Johnsrud: Løft i organisationer, Dansk Psykologisk Forlag 2006
- Larsen, Bøje: Mening med galskaben, Jurist og Økonomiforbundets Forlag 2007
- Luhmann, Niklas: Moderne tænkere - lagttagelse og paradoks, Gyldendal 1997
- Maturana, Humberto & Francisco Varela Kundskabens træ af , ASK 1987
- Maturana, Humberto R. og Bernhard Pörksen: Fra væren til handlen, Mindspace 2011
- Qvortrup, Lars: Det lærende samfund – hyperkompleksitet og viden. Gyldendal 2001
- Scharmer, Carl Otto : Teori U – lederskab der åbner for fremtiden. Ankerhus 2008
- Schultz, Måjken: Kultur i organisationer, Handelshøjskolernes Forlag 2004
- Stormhøj, Christel : Poststrukturalismer – videnskabsteori, analysestrategi, kritik, Forlaget Samfundslitteratur 2006
- Wenneberg, Søren: Socialkonstruktivisme, Samfundslitteratur 2002
- Whitmore, John: Coaching på jobbet, Peter Asschenfeldt 1998