

03 Fusion, forandring, følelser - det er noget rod



ULLA SENGER

Lektor, Cand.mag., PhD
Ledelses- og organisationskonsulent
UCN act2learn LEDELSE & HR, 2013 ©
www.detpostmodernelederliv.dk/Ulla

”AT SKRIVE HAR INTET AT GØRE MED BETYDNING; AT SKRIVE ER AT SKRIDTE AF, TEGNE KORT, ENDDA OVER FREMTIDIGE LANDOMRÅDER”

[Deleuze og Guattari (2005) s. 7]

En dag bankede en fusion på min dør. Som mange andre organisationsmedarbejdere i videnstunge organisationer havde jeg allerede gennemlevet flere såkaldte sammenlægninger og taget det organisatoriske turbulensniveau med et smil, primært fordi sammenlægningerne aldrig rokkede ved *min* værdiorientering, *min* virkelighedsopfattelse, *mine* ideer om det gode, det smukke, det skønne og det retfærdige. Men denne gang var det en anden type fusion. En fusion, der indledende blev oplevet som i strid med mit virkeligheds- og verdensbillede. Jeg var i fare for at blive deterritorialiseret¹ og miste mit stå- og hjemsted. To år senere – nu medlem af en differentieret og heterogen organisationskultur med noget, der ligner en transsubkultur, der holder os sammen og væver os ind i hinanden – og magtspillet er stadig i gang, sidder jeg til AOM-konference i Boston og har valgt at høre en

oplægsholder, der skal tale om possible selves: ”This type of self-knowledge pertains to how individuals think about their potential and their future. Possible selves are the ideal selves that we would very much like to become. They also are the selves we could become and the selves we are afraid of becoming”²; spændende tænker jeg, der synes, at det er rigtig interessant, hvordan organisationsmedlemmer gennem kommunikation og adfærd definerer hvem hinanden har mulighed for at være og blive i et poststrukturalistisk perspektiv.

Oplægget viser sig noget mindre interessant end forventet, og jeg lister stille ud med en smule sort samvittighed over at vise min desinteresse så tydeligt, men selve ideen om, at vi er hinandens mulighed og begrænsning, følger med mig ud i konferencens nærliggende shopping center, hvor jeg finder fred på en taburet ved Star Bucks.

I de forløbne år har jeg jo netop selv oplevet en fusionsproces, der til tider har slynget mig og andre ud af deres vantebaner og adfærdsmønstre, og kombinationen af min egen særlige fusionsbegivenhed og den dermed truende kuldkastelse af min identitet knytter sig sammen med Boston-oplæggets grundide – de mulige identiteter.

Mens Star Bucks caffe latte bliver halvkold, tænker jeg på, at det er et interessant spørgsmål, man med rette kan stille, når fusioner presser mennesker ud i komplekse identitetskampe om hvem, det er muligt at være og blive,

når organisationskulturer støder sammen. Og jeg sidder der midt i Bostons navle og tænker, den ledelsesudfordring må jeg da vist hellere kigge nærmere på.

Teksten her forsøger således at kridte fremtidige landskaber for ledelse af – i et poststrukturalistisk perspektiv og at reflektere over: Hvordan lede komplekse forandringsprocesser som en fusion, når følelser, subjektivitet og mulige selver er i spil?

KERNEFUSION ER EN PROCES, HVOR TO ELLER FLERE ATOMKERNER FORENES TIL EN TUNGERE KERNE. DETTE LEDSAGES AF ET MASSETAB, OG DER FRIGØRES DERFOR ENERGI VED PROCESSEN.

http://www.nbi.ku.dk/spoerg_om_fysik/fysik/fusion/

KULTURKAMPE: SPROGKAMPE OG FØLELSESSTORME – DET UBEVIDSTES PÆLEROD

Selv om de fleste af os udmærket ved, at mangt en fusionsproces ikke går stille for sig, ja, at den sjældent lykkes, sådan som man som ledelse forestiller sig det, så falder mange ledere ned i den funktionalistiske gryde, når de skal arbejde med fusioner. Mange ledere reagerer ganske forståeligt, men måske ikke videre klogt, ud fra et funktionalistisk organisationsparadigme, når fusionen banker på, og de skal samordne to eller sågar flere organisationer, team, afdelinger og deres specifikke kulturer. Hvad er det, der betinger dette valg – uanset

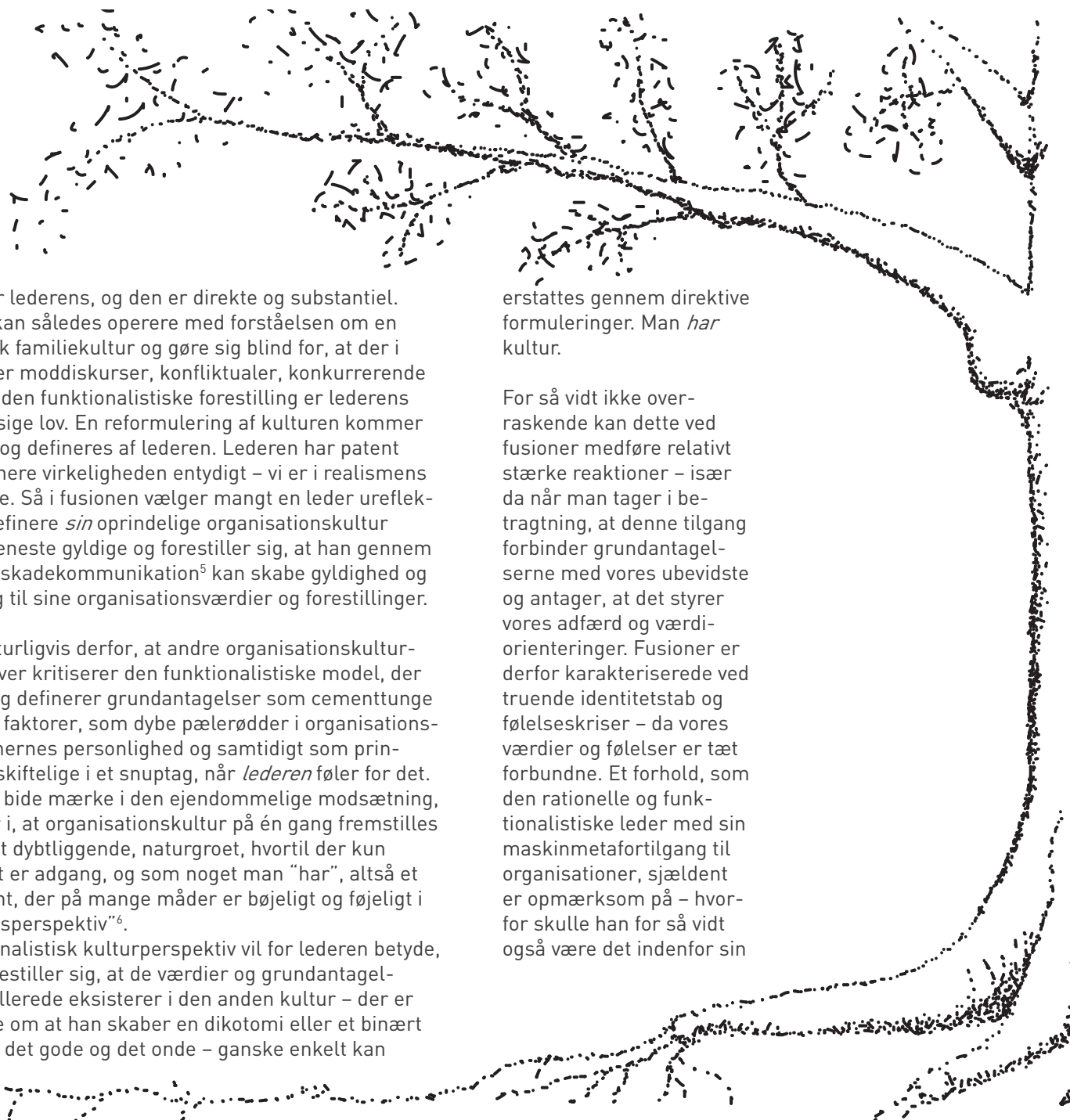
hvorvidt det er et reflekteret valg eller bare en tilfældig respons?

Svaret kunne være den funktionalistiske *kulturforståelse*, der bygger på tre niveauer: artefakter, værdier og grundantagelser. Her hedder det om grundantagelser: "En gruppes kultur kan herefter defineres som: Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor må læres videre til nye gruppemedlemmer, som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer."².

Og:

"I den betydning jeg ønsker at tillægge begrebet, bliver de grundlæggende antagelser taget for givet i en sådan grad, at man kun finder beskedne variationer inden for en kulturel enhed. Faktisk er det sådan, at hvis en grundlæggende antagelse er rodfæstet i en gruppe, vil medlemmerne finde adfærd baseret på et hvilket som helst andet grundlag uforståeligt.....(...)" .⁴

Det særlige ved denne funktionalistiske grundforestilling er netop *dels* dens fokus på de vanskeligt tilgængelige værdier og de ubevidste og dybtliggende – utilgængelige grundantagelser, dels dens fokus på enhed og fællesskab; grundtanken er, at lederen kan definere en harmonisk konsensuskultur, der har gyldighed for *alle*. Den kan ikke problematiseres og anfægtes. Den udgør sandheden.



Magten er lederens, og den er direkte og substantiel. Lederen kan således operere med forståelsen om en harmonisk familiekultur og gøre sig blind for, at der i kulturen er moddiskurser, konfliktualer, konkurrerende værdier. I den funktionalistiske forestilling er lederens ord så at sige lov. En reformulering af kulturen kommer top down og defineres af lederen. Lederen har patent på at definere virkeligheden entydigt – vi er i realismens paradigme. Så i fusionen vælger mangt en leder ureflekteret at definere *sin* oprindelige organisationskultur som den eneste gyldige og forestiller sig, at han gennem simpel kaskadekommunikation⁵ kan skabe gyldighed og tilslutning til sine organisationsværdier og forestillinger.

Det er naturligtvis derfor, at andre organisationskulturperspektiver kritiserer den funktionalistiske model, der på én gang definerer grundantagelser som cementtunge ubevidste faktorer, som dybe pælerødder i organisationsmedlemmernes personlighed og samtidigt som principielt udskiftelige i et snuptag, når *lederen* føler for det. "Man kan bide mærke i den ejendommelige modsætning, der ligger i, at organisationskultur på én gang fremstilles som noget dybtliggende, naturgroet, hvortil der kun vanskeligt er adgang, og som noget man "har", altså et instrument, der på mange måder er bøjeligt og føjeligt i et ledelsesperspektiv"⁶. Et funktionalistisk kulturperspektiv vil for lederen betyde, at han forestiller sig, at de værdier og grundantagelser, der allerede eksisterer i den anden kultur – der er typisk tale om at han skaber en dikotomi eller et binært system af det gode og det onde – ganske enkelt kan

erstattes gennem direkte formuleringer. Man *har* kultur.

For så vidt ikke overraskende kan dette ved fusioner medføre relativt stærke reaktioner – især da når man tager i betragtning, at denne tilgang forbinder grundantagelserne med vores ubevidste og antager, at det styrer vores adfærd og værdiorienteringer. Fusioner er derfor karakteriserede ved truende identitetstab og følelseskriser – da vores værdier og følelser er tæt forbundne. Et forhold, som den rationelle og funktionalistiske leder med sin maskinmetafortilgang til organisationer, sjældent er opmærksom på – hvorfor skulle han for så vidt også være det indenfor sin

egen logik? Følelser er for ham uvedkommende - ja, de er siden rationalismen forbundet med rod, snavs, forstyrrelser og forsøges forvist.

Pudsigt nok abonnerer det funktionalistiske kulturperspektiv samtidigt på psykoanalysen og iagttager personligheden som en slags tredeling mellem trækrone, stamme og pælerod - overjeget, jeget og det ubevidstes mørke og utilgængelige beholder; en antagelse der også delvist overføres på organisationen. Grundlæggende ledes der ud fra en oppefra og ned tilgang - både magt- og bevidsthedsmæssigt. Magt udgår fra et cen-

tralt punkt oppefra og resulterer i dybdestrukturer. Som man øjeblikket efter ikke vil være ved.

Når jeg opererer med træmetaforen, så lader jeg mig inspirere af den poststrukturalistiske filosof Deleuze og psykologen Guattari. Deleuze og Guattari skriver sig op imod den filosofisk refleksive tænkning, der er karakteriseret ved en overordnet enhed universalitet (kosmos). De benytter træ-metaforen som metafor for kritikken. De afviser dybdestrukturer. Ganske radikalt! Faktisk formulerer Deleuze begrebet: "begivenhedsindividualitet" og siger, at ordet 'jeg' "er med sikkerhed ikke et godt begreb"⁷ - ikke desto mindre må man gøre brug af det.

Antagelsen om den formative personligheds dybdestrukturer, om det ubevidstes uformelige, men potente kræfter, burde for så vidt give enhver leder sved på panden i fusionsammenhænge - hvordan arbejde med og lede noget, som man ikke kan komme i kontakt med? Derfor gør lederen sig måske netop blind for de modsigelser, der ligger i den funktionalistiske tilgang.

Overfor den funktionalistiske kultur tilgang står et mere postmoderne fragmentationsperspektiv både på kultur og magt, der netop peger på, at organisationskultur uafledigt ændrer sig gennem dynamiske processer. Og dette perspektiv orienterer sig mod magt som en produktiv og relationel størrelse⁸. Og overfladen er dybden! Her er det komplekse relationelle kommunikationsmønstre om beslutninger, der arbejdes og ledes i. Sproget skaber virkeligheden. "Fragmentation view conceptualizes a cul-

Figur 1

ture as a differential network, a fabric of traces referring endlessly to something other than itself, to other differential traces (Derrida). /-/ the Fragmentation viewpoint explores the complexity of relationships between one cultural manifestation and another. Rather than seeing consensus within the boundaries of a subculture or a culture, the Fragmentation viewpoint presents a multiplicity of interpretations that seldom, if ever, coalesce into a stable consensus”⁹ og “From a Fragmentation perspective, then, an organizational culture is a web of individuals, sporadically and loosely connected by their changing positions on a variety of issues. Their involvement, their subcultural identities, and their individual self-definitions fluctuate, depending on which issues are activated at a given moment”¹⁰.

I det postmoderne perspektiv deltager *alle* således i samskabelse af kultur, definitionsmagten er ikke givet, men et spørgsmål om relationelle og diskursive vidensmagtspil. Den kulturelle kamp er en diskursiv kamp om sprog og vidensformers gyldighed. I diskursteorien skelner man mellem diskurs, diskursorden og det diskursive felt.¹¹ Disse felter pejler i høj grad de kulturelle og ledelsesmæssige forståelser, der kæmper om defini-

tionsmagten i fusioner. Mangt en funktionalistisk leder forsøger at skabe closure og fastlåse en sandhed, der skal gælde for alle. At skabe et objektivitetsregime af entydighed. Forskelligheder forsøges reduceret til det samme.¹² “Problemet her er, at det sandhedsregime, der indenfor ledelsesfeltet gør sig gældende, reelt forudsætter, at man som medarbejder *personligt* er enig i og *inderst inde* kan stå inden for de sandheder og værdier, der i de enkelte virksomheder gøres gyldige. Muligheden for at protestere eller være uenig i selve sandhedsregimet synes praktisk og principielt ophævet”¹³. Lederen ønsker en diskurs, der lukker for og ekskluderer andre virkelighedskonstruktioner. Sprogligt høres dette ofte som fortærskede udtryk som: “de skal have ejerskab til”. Absurditeten er, at medarbejderne skal have ejerskab til det, men ikke føle for det – her splittes fornuft og følelse ad. At organisationen også taber sin motivations- og innovationskraft ved at eliminere forskellene er en anden pointe¹⁴. Lederen ønsker sig den passionerede medarbejder og tilstræber at kapitalisere alle subjektets ressourcer, og medarbejderen forventes at yde ‘emotional labour’¹⁵, samtidig afvises følelser, når de ikke matcher organisationens målrationaleitet og forvises til kælderetagen.

Diskurs	Diskursorden	Det diskursive felt
Objektivitetsregimer Aflejret magt Entydighed, midlertidige lukninger i de sociale og diskursive forhandlinger, der fikseres og fremstår som sande, evige, naturlige, men er kontingente Closure	Den diskursive formation: feltet for diskursive kampe præget af antagonismer og hegemoni (Gramsci) ”Artikulationer er kontingente interventioner i et uafgørligt terræn” Kontingens	Det ekskluderede og U-sigelige

Figur 2: Modellen er fremstillet med afsæt i Jørgensen og Philips (1999)

Mestendels – og kunne man sige – heldigvis - foregår fusioner i diskursordener. Som langvarige seje processer, som "kontingente interventioner i et uafgørligt terræn", hvor ledelse og medarbejdere, subkulturer, koalitioner, alliancer og ensomme ulve kæmper om at konstruere eller producere, om man så vil, det possible self og den organisationskultur, der forekommer netop dem at være den foretrukne.

Og det er her i de diskursive kampe, om hvordan organisationer skal konstrueres, at følelser og subjektpositioner er i spil. Man kæmper om det, der er værdifuldt for en på det professionelle og personlige plan. Brinkman skriver, at vores følelser er intentionelle, de handler om noget. De retter sig mod noget.¹⁶ "For at identificere følelser må vi derfor ikke så meget kigge indad, men kigge 'ud i verden' for at se, hvad der sker derude, som kan berettiggende den ene, anden eller tredje reaktion"¹⁷ Følelser er relationelle og knyttet til vores værdier, og de udgør vores fornuft – de er kultiverbare, men de også vores subjektive pejlemærker. Vores værdier er sande og fornuftige for os, og vi knytter vores følelser, begær og længsler og vores had, vrede og afsky til værdier. Især da når vi føler os truede på vores potentielle identitet. Netop disse følelser forsøges ofte forvist til det diskursive felt og bliver det u-sigelige. Måske netop denne forvisning udgør et særligt fusionsproblem. Det u-sigelige og skyggetemaerne er stærke produktive kræfter, men bliver ikke gjort til genstand for undersøgelser og perspektivskifter.

I teorien om de mulige selv'er skriver Markus & Nurius: "Expanding the scope of the self-concept to include possible selves allows us to account for both its situational and temporal malleability and for its overall stability. The now self, the self that is very much a part of the public domain may indeed remain basically stable. This stability may be result of invariance in social feedback, in the targets of social comparison provided by the environment, or a result of individuals' needs to present themselves in a consistent fashion. [...] When a self-conception is challenged, there is likely to be a sudden and powerful flood

of bad feeling. The negative affect that wells up at such times, whether shame, embarrassment, fear, or anger, may be direct consequence of the activation of a variety of negative possible selves and their associated fears and anxieties"¹⁸.

Kultur er altid følelses- og værdikultur, aspekterne er indvævede i hinanden, og kultur er altid magtspil om hvem vi er i dag og hvem situationen gør det muligt for os at være. Måske er det netop brændpunktet for fusioner. Her udfordres selv-billeder, potentielle negative possible selves tårner sig op og kaster individerne ud i følelsesstorme.

Lad os derfor se på fusionsprocessen i et poststrukturalistisk og Foucault inspireret perspektiv med fokus på hans spørgsmål: hvem er jeg i dag? Hvem giver situationen mig mulighed for at være? Et afgørende spørgsmål også i organisationssammenhænge – især da i disse tider, hvor arbejdet i så høj grad definerer vores identitet. Ja, hvor vi bestandigt i kompetence- og læringsdiskursernes navn gør et arbejde på os selv: "...tankegangen om mennesker som „menneskelige ressourcer“ eller „human resources“ (HR) [manifesterer] sig som en realitet i arbejdslivet, hvor arbejdskraftens viden og færdigheder – som de foreligger hos hver enkelt i kraft af opvækst og uddannelse – ikke længere er tilstrækkelig forudsætning for at varetage og beholde et arbejde. Tankegangen om de menneskelige ressourcer forholder sig ikke til dette afgrænsede aspekt af menneskets funktioner, men anskuer selve personligheden med dens sociale, kreative og emotionelle register som råstof i produktion og servicevirksomhed – og tillige som middel til selvrealisering i denne særlige forstand"¹⁹. Vi lever i en kultur præget af 'an enterprising self': "The self is to be a subjektive being, it is to aspire to autonomy, it is to strive for personal fulfillment in its earthly life, it is to interpret its reality and destiny as a matter of individual responsibility, it is to find meaning in existence by shaping its life through act of choice"²⁰. Denne tilsyneladende valgidentitet sættes under pres i fusioner, hvor organisationers og subjekters målrationaltet ikke nødvendigvis (hvis nogensinde) går hånd i hånd.

Fusionsprojekters følelseskaos kan iagttages gennem truslen mod de possible selves, der er i spil, og dermed gennem subjektiveringsprocesser, hvor det foretagsomme selv skaber sig (og her tænker jeg, at ordets dobbelttydighed på dansk er en væsentlig pointe – for den ene skaber sig, mens den anden tænker: han skaber sig).

Måske kan man handle klogere som ledelse, hvis man gør sig selv følsom overfor, at der spilles højt spil i organisationer om selver?

SUBJEKTIVERING OG MULIGE IDENTITETER

Foucault kredser om begreberne magt og subjektivitet. I en refleksion over sit forfatterskab forklarer han, at hans hovedinteresse ikke er at analysere magt, men derimod: "to create a history of the different modes by which, in our culture, human beings are made subjects"²¹. For Foucault er det moderne subjekt grundlæggende forbundet med magtrelationer, og de to tematikker magt og subjektivitet er vævet ind i hinanden. Foucault tydeliggør denne sammenhæng, idet han peger tilbage til subjektbegrebets latinske afstamning af 'sub' (under) og 'jectere' (kaste): "There are two meanings of the word subject: subject to someone else by control and dependence, and tied to his own identity by a conscience or self-knowledge. Both meanings suggest a form of power which subjugates and makes subject to"²²

I den første del af den genealogiske periode i forfatterskabet beskæftiger Foucault sig således med objektivering af subjektivitet igennem ekstern disciplinering som blandt andet udmønter sig i eksklusionspraksisser og videnskabelig beskrivelse²³. I sidste del af forfatterskabet flytter Foucault sin opmærksomhed til den relation, subjektet indgår i med sig selv, subjektivering af subjektivitet, igennem særlige stiliseringer og frembringelser af viden om selvet i relation til autoriteter og idealer: selvteknikker²⁴. Begge disse modi for subjektivering er forbundet med magt og bestemte praksisser og teknologier. Deleuze siger: "En subjektiveringsproces, det vil sige en produktion af forskellige måder at eksistere på, lader sig ikke forveksle med et subjekt" – subjektivering

er en individuation. Subjektivering handler om menneskets eksistens som kunstværk²⁵. Åkerstrøm opererer med begreberne subjektivation og subjektivering²⁶. Subjektivering som fremmedbestemmelse og subjektivation som selvbestemt. "Subjektiveringen er det sociale tvingende påføring af subjektformen, mens subjektivationen er menneskets valgte subjektivitet som hengivelse til socialiteten".²⁷ Med selvteknologier forstås teknologier, der "tillader individer at påvirke operationer vedrørende deres egen krop, sjæl, tanker, kontrol og værensmåde, så de kan transformere sig selv til at opnå et særligt stadi af lykke, renhed, visdom, perfektion eller udødelighed (Foucault 1997a). Selv-teknologier er med andre ord procedurer, der foreskriver individet, hvordan det skal bestemme sin identitet, vedligeholde den samt udvikle den med henblik på bestemte mål om selvbeherskelse og selvbevidsthed (Foucault 1997b)".²⁸

Objektiveringer foregår på mangfoldige måder og gennem mere eller mindre raffinerede styringsformer bl.a. gennem eksklusionsprocesser – det er her, at man fx end ikke i såkaldte "dialogiske møder" i fusionsprocessen kan formulere god anderledeshed; forretningsmodeller og policies definerer oppefra hvad det er muligt at sige og gøre. Samtidig arbejder subjektet på sig selv. Mus- og tussamtaler frembyder fx muligheder for at stilisere sig på for subjektet relevante måder. Men der er netop uafslutteligt tale om kontinuerlig skabelse af subjekterne og organisationskonstruktionen. Diskursperspektivet tydeliggør, at subjekterne ikke er underkastet en direkte magt, men at de selv udøver magt – magt som produktiv kraft – subjekterne forsøger gennem stiliseringer og selvteknologier at vedligeholde og skabe deres foretrukne selver – nu i fusionens smeltedigel. Subjektiverings- og subjektiveringsprocesser indeholder både tab og triumfer – subjektet forbliver ikke det samme, men deterritorialiseres og om- og medskaber sit selv samtidig med at om- og medskabe organisationen. "Through their operations, modern subjects are constituted whose sense of self-identity is invested in the reproduction of these practices – not simply to achieve material rewards or avoid punishment but to gain and confirm a (self-disciplining) sense of their own normality as sovereign

subjects". (Willmott, 1994:106)²⁹. Subjektet og individet bliver netværk af betydninger.

Man kunne med fordel se disse komplekse processer gennem endnu en rodmetafor.

RHIZOMER – TREVLERØDDER OG RELATIONER

Den botaniske definition på et rhizom: Rhizom, af græsk, *rhizoma*, rod-stængel, er i botanisk sammenhæng oftest et underjordisk eller fladt krybende skuds-system. Det er et organ med korte, fortykkede internodier. Til sammenligning har en rod hverken *nodier* (dvs. knopper) eller *internodier* (dvs. skudafstand mellem knopperne).³⁰ Nogle af de mest velkendte af slagsen er såmænd kartofler og skvalderkål- af personlig erfaring ved jeg, at sådan et rodnet ikke lige sådan er at få has på.

Vi vil nu se på subjektiverings- og fusionsproblematikken gennem den poststrukturalistiske filosofis metafor: rhizomet.

På Youtube kan man se en samtale mellem Kluge og Vogel³¹ om de franske filosoffer og poststrukturalister Deleuze og Guattaris teoretiske begreb rhizomet³². Og det er igennem dette begreb, at jeg nu vil forsøge at skabe en forståelse for fusionsprocessens mangfoldighed og tilblivelsesprocesser. Det bliver i maggitering-udgaven.

Jeg vil lige bemærke, at poststrukturalisternes afvisning af sproget som realistisk har betydet, at de i høj grad bryder med "normalformuleringer" og producerer kritiske og selvskabte begreber, der ikke altid er umiddelbart tilgængelige for læseren – dette kunne såmænd også gælde for rhizombegrebet. De er meget optagede af og reflekterer over deres egne teksters stil; som Derida synes Deleuze og Guattari at mene, at en filosofisk handling også gøres i sprog og må have blik for form-siden. Dette fører til en sproglig formgivning og eksperimenter, der kan og skal udfordre læseren. Rhizomet er således en metafor, der skal problematisere modstykket "træmetaforens" dybdestrukturer og åbne op for læserens kritiske perspektiver.

Kluge og Vogel, sidstnævnte har oversat Deleuze og Guattari fra fransk til tysk, sidder i filmen på Youtube og taler om, at organisationer og samfund kan forstås gennem rhizombegrebet, og de peger, hvad der er typisk for poststrukturalister på, hvad rhizomet *ikke* er. De definerer rhizomet gennem dets negation. Det er *ikke* som i den græske myte om Ariadne og Minotaurus en labyrint med ét centrum og én mulig udgang. Og der er *ikke* en rød tråd, der leder en frem mod udgangen og løsningen. Det er ellers en mytologi, som funktionalister ville trives med. At der findes én og kun én udvej, og at det handler om at se den røde tråd – skabe overblik og sammenhæng. Men i organisationer (og deres fusioner) som rhizomer er der ingen udgang, der er ingen rød tråd. Man ser tingene fra ens midte i rhizomet, hvor den så end er. Der er ikke noget centralperspektiv, der er blot en organisatorisk assemblage³³. Der er ingen kausalitet – det kan gå ganske anderledes. Der er ingen udvej. Midten er det sted, "hvor tingene får fart på. *Mellem tingene* betegner ikke en lokaliserbar relation som går fra et punkt til et andet og tilbage igen, men en retning som er perpendicular, vinkelret, en tværgående bevægelse, som river både det ene og det andet punkt med sig, en bæk uden begyndelse og slutning som undergraver sine bredder og får fart på ude i midten".³⁴

Deleuze og Guattari skriver om rhizomet, at det forholder sig til "et kort som skal produceres eller konstrueres, som altid kan skilles ad og samles på andre måder, vendes om og modificeres, og som har en mangfoldighed af indgange, udgange og flugtlinjer"³⁵, og det er ej heller "nemt at percipere tingene fra midten i stedet for at percipere dem oppefra og ned eller omvendt, eller fra venstre mod højre eller omvendt. Prøv selv, og se hvordan alting ændrer sig"³⁶. For den leder, der er fastlåst i en forestilling om orden og ensartethed, om organisationen som beholder, dybdestruktur, bør rhizom-metaforen være en anledning til brat opvågning. Kortet kan altid skilles ad og modificeres. Oplevelser og fortællinger om fusioner og selver kan hele tiden ændres og ethvert perspektivskifte indbyder til at se "tingene" anderledes.

Her problematiseres forestillingen om entydighed, om det universelle blik sandhed. Her etableres en forståelse af altings *strømmen*, af altings kontingens. I fusionen ligger der potentialitet til at blive alt muligt – både som trussel og som mulighed. I sit behov for entydighed forviser lederen ofte produktive følelser og fremmede perspektiver. Og truer dermed subjekterne, der magtfuldt og på for organisationer måske mindre hensigtsmæssige måder – svarer igen.

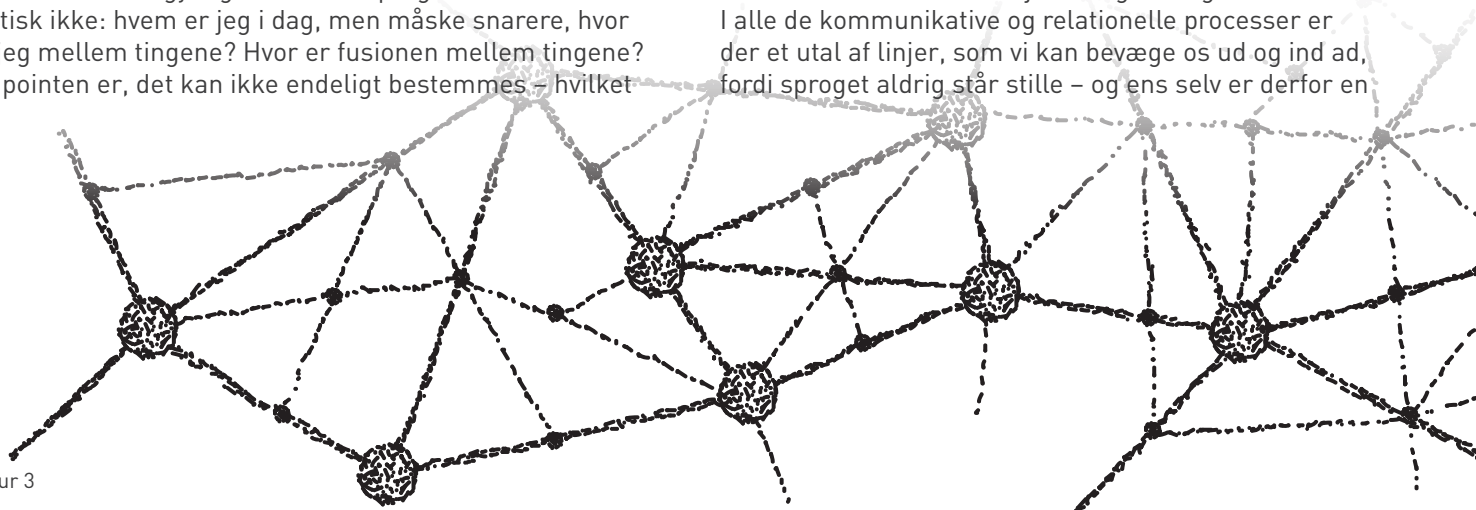
Hvad karakteriserer da ifølge Deleuze og Guattari yderligere et rhizom, siden jeg har præference for det begreb – også i forhold til fusioner – og netop dén ledetråd i denne sammenhæng. Deleuze og Guattari skriver om rhizomet: "Et rhizom begynder ikke og ender ikke, det er altid i midten, mellem tingene, et mellem-værende, intermezzo. Træet er afstamning, slægtskab, rhizomet er derimod alliancer, ene og alene alliancer. Træet fremkalder udsagnsordet 'at være'; rhizomets væv består derimod af bindeordet 'og...og...og...'. I dette bindeord er der tilstrækkelig med styrke til at ruske udsagnsordet 'at være' løs og trække det op med rode"³⁷.

Fusioner, organisationer og subjektiveringsprocesser består af litter 'og'er – er et mellemværende og en mangfoldiggørelse, er kontinuerlige og disrupte processer. Intet er endegyldigt afsluttet. Spørgsmålet er således faktisk ikke: hvem er jeg i dag, men måske snarere, hvor er jeg mellem tingene? Hvor er fusionen mellem tingene? Og pointen er, det kan ikke endeligt bestemmes – hvilket

kan give anledning til ydmyg eftertænksomhed. Yderligere har rhizomet følgende seks egenskaber: 1. og 2: Sammenhængs- [connexion, o.a.] og heterogenitet-principperne, 3. mangfoldighedsprincipperne, 4. principperne om ikke-betydende brud, 5. kartografi- og kalke-ringsmaniprincipperne.

I absolut kortform er 1. og 2. udtryk for, at sproget er i uophørlig bevægelse, og at det er "en dybest set heterogen realitet"³⁸, sproget er ikke universelt – dette kommer tydeligt til udtryk i fusionsprocesser, hvor specialiserede sprogkoder, slang, dialekter møder andre specialiserede sprogkoder – helt banalt har jeg for nylig på Facebook set et delikat billede af risotto med tomat, laks, basilikum og grønne asparges beskrevet som "dragebræk"³⁹ – sproget er ekspansivt og dermed også potentielt ekskluderende. "Rhizomet vil uophørligt forbinde semiotiske kæder, magtorganisationer og alt hvad der henviser til kunstarterne, videnskaberne og de sociale kampe"⁴⁰. Så subjektiverings- og fusionprocesserne foregår i myriader af partikulære og heterogene sprogspil og relationer – hvormed det måske bliver mere forståeligt, at vi har svært ved at forstå hinanden, men også at vi netop hele tiden befinder os i tilblivelsesprocesser af sideordnede og'er. Hvert nu er så at sige en bevægelse ud af en linje, i en relation, der uafslutteligt problematiserer det bestående og ændrer det – både for subjekter og for organisationer. I alle de kommunikative og relationelle processer er der et utal af linjer, som vi kan bevæge os ud og ind ad, fordi sproget aldrig står stille – og ens selv er derfor en

Figur 3



mangfoldighed, og det samme gælder andres. Og det er en risikofyldt, udfordrende og potentiel ledelsesopgave at sætte mangfoldighederne i spil til organisationens og individernes bedste – og der vil være en tabskvote, ja.

Mangfoldighedsprincippet, den 3. egenskab. Her er det centralt for teoretikerne at formulere, at der ikke er nogen akse eller rod i objektet eller subjektet, der er alene tale om mangfoldigheder; rhizomet er en flade af linjer, og dets beskaffenhed ændres i takt med, at det øger antallet af sammenhænge.

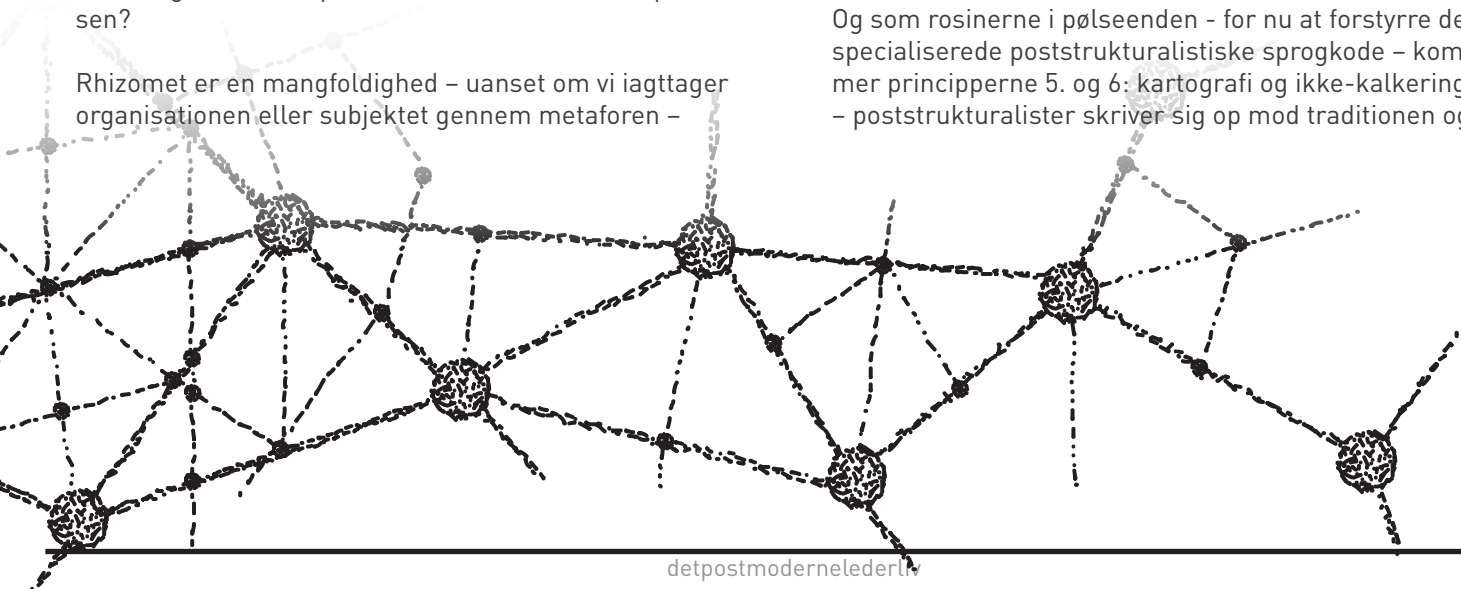
Således ændres organisationer og subjekter hele tiden gennem antallet af de sammenhænge, de indgår i. Subjektets mangfoldighed mangfoldiggør sig gennem at indgå i nye sammenhæng – det samme gælder organisationens mangfoldigheder. Andre ville definere dette som superkompleksitet⁴¹, men her er altså ikke tale om et velafgrænset systems tiltagende kompleksitet, men om sideordnede mangfoldigheder. Derfor kan man som ledelse eller medarbejder heller ikke slå ned på et bestemt punkt, en bestemt begivenhed og sige: der sker det. Faktisk er man altid i gang med at mangfoldiggøre sig gennem de komplekse relationelle og responsive processer. Spørgsmålet er, om man gør det for organisationen og for en selv på relevante måder i fusionsprocessen?

Rhizomet er en mangfoldighed – uanset om vi iagttager organisationen eller subjektet gennem metaforen –

rhizomet er 1000 linjer og plateauer, vildveje, smutveje, blindgyder, flugtlinjer, deterritorialiserings- og territorialiseringslinjer, brudlinjer. Subjektiverings- og fusionsprocesserne skaber hele tiden nye linjer. Fusionsprocessen er ofte især deterritorialiseringslinjer, selvst forjages fra dets trygge hjemsted, men finder flugtlinjer og territorialiseringslinjer.

Egenskab 4: princippet om ikke-betydende brud. "Ethvert rhizom består af segmentaritetlinjer som stratificerer det, organiserer det, betegner det, tilskriver det noget osv.; men også af deterritorialiseringslinjer som det uophørligt flygter langs med. Der er brud i rhizomet hver gang segmentlinjer eksploderer i en flugtlinje, men flugtlinjen er en del af rhizomet...]. Man laver et brud, man tegner en flugtlinje, men der er altid en risiko for at man i bruddet eller flugtlinjen genfinder organiseringer som restratificerer det hele, formationer som igen giver en signifikant magten, tilskrivninger som gendanner et subjekt... Det gode og det onde kan være resultatet af en aktiv og midlertidig udvælgelse som man altid må begynde forfra på"⁴². Så i stedet for at opfatte brud som tragiske begivenheder (hvad de utvivlsomt også er), så må man udforske segmentlinjernes eksplosioner – altså iagttagelse og forståelse af flugtlinjernes potentialitet.

Og som rosinerne i pølseenden - for nu at forstyrre den specialiserede poststrukturalistiske sprogkode – kommer principperne 5. og 6: kartografi og ikke-kalkeringer – poststrukturalister skriver sig op mod traditionen og



ynder negationer. Rhizomet er et kort og ikke en kalkering. Ikke-kalkerings-delen angår en kritik af de dybdestrukturer og genetiske akser, som Deleuze og Guattari lægger afstand til. Overfladen er dybden så at sige – nemlig kortet. Kortet konstruerer – det reproducerer ikke. Jeg har ikke reproduceret en indre iboende logik i fusionen eller mit selvs ubevidste irgange, men konstrueret et kort over de linjer, som fusions- og subjektiveringsprocesserne i mit blik har fulgt. "Kortet er åbent; der kan skabes sammenhænge i alle dets dimensioner; det kan skiller ad, vendes om og hele tiden modificeres. Det kan rives i stykker, vendes, tilpasses sammensætninger af enhver slags, omarbejdes af et individ, en gruppe eller en social formation"⁴³ – det kartografiske afsæt demonstrerer bevægeligheden og kontingensen i processerne – og at det kort, som man har tegnet, netop er ens egen konstruktion. Kortet ser anderledes ud for andre. Måske er man slet ikke på samme linje.

Med princippet om kartografi får man øje på sin egen konstruktions skrøbelighed – den er vendbar. Får øje på nye linjer i kortet, som skaber nye mangfoldigheder – og bliver på én gang mere usikker på sin kartografi over fusionsprocessen og sit selv – og mere sikker – dette er ens konstruktion *nu*. Kortets midlertidighed er det, der især slår mig i min iagttagelse af fusionsprocesser.

KARTOGRAFI OVER FREMTIDIGE LANDSKABER: RHIZOMISK FØLELSLEDELElse, DERRIDASKE VINDEBROER OG LYNGLIMT

Hvad kan jeg på baggrund af denne teoretiske fremstilling udlede om ledelse af fusioner? Eller om deltagelse i fusioner, hvor de possible selvs er i spil?

Jeg tror, at det bedst mulige svar er at finde hos de to teoretikere, hvis metafor jeg har sat på landkortet. "Vær hverken enhed eller mangfoldighed, vær mangfoldigheder! Tegn linjen og aldrig punktet! Hastigheden transformerer punktet til linje!(Virilio) Vær hurtig, selv når du står stille! Tilfældighedslinje, hoftelinje, flugtlinje. Bring ikke Generalen frem i dig selv! Pas på med de passende ideer (Godard). Få kortvarige ideer. Fremstil kort..."⁴⁴.

Først og fremmest kræver det følsom ledelse – en særlig opmærksomhed på *begyndelserne*. Der hvor deterritorialiseringstruslen hænger tungt i luften. Her kan *mangfoldighedsledelse*⁴⁵ være et muligt svar. I stedet for reduktionistisk funktionalisme kan ledelse netop berige kortet og dermed organisationen gennem mangfoldigheder – både organisatoriske og subjektive. Han kan vende og dreje kort, skabe nye linjer, åbne kortet fremfor at tegne én og kun én hovedvej – og måske skulle han først og fremmest sætte ord på deterritorialiseringen – på oplevelsen af de truende tab af hjemsteder og identiteter. Han kan arbejde med følelsesledelse. Dette kunne ske gennem anerkendelse af heterogenitet og ved at sænke vindebroen: "Alle typer forklaringer eller faste forståelsesmønstre som giver en fornemmelse af mestring bliver uundgåeligt en logocentrisk lukning som spærrer en inde i et solidt fæstningsværk. Ved at vove at ofre, ved at sænke vindebroen, åbne porten for det fremmede, åbner man også for liv og vitalitet. Værten har mindst lige så meget at vinde som gæsten" (Derrida)⁴⁶. Måske skal alle turde sænke vindebroen – måske bliver det ikke mindre følelsesmæssigt smertefulde magt-, subjektiverings- og fusionsprocesser, men potentialiteten i at undersøge mangfoldighederne er stor. Muligvis kan de folde sig ind i hinanden.

Så ledelsen kan arbejde kartografisk – invitere til at kortlægge organisationen gennem potentielle scenarier, undersøge mangfoldighederne. Ikke foregive den dialogiske mulighed, men se potentialiteten i forskellighederne. Foucault kommenterer Habermas' diskursetik: "Men der er imidlertid nogle ting, som altid har været et problem for mig: at han tillægger de kommunikative relationer så vigtig en plads og, frem for alt, en funktion, som jeg vil kalde "utopisk". Idéen om, at der skulle gives en tilstand af kommunikation, der skulle være sådan, at sandhedernes spil kunne cirkulerer uden forhindringer heri, uden tvang og uden tvingende effekter, denne idé forekommer mig at høre hjemme i utopiens orden. Det er præcist at overse, at magtrelationer ikke i sig selv er noget ondt eller dårligt, som man må frigøre sig fra; jeg tror

ikke, at man kan have et samfund uden magtrelationer, hvis man forstår disse som strategier, igennem hvilke individerne forsøger at styre og bestemme de andres opførelse. Problemet er således ikke at forsøge at ophæve dem i utopien om en perfekt og transparent kommunikation, men at finde frem til de retsregler, de forvaltningsteknikker, den moral og den etos, den selvpraksis, der ville tillade at spille med et muligt minimum af herredømme i disse magtspil⁴⁷. En spilleregul kunne være at invitere alle ind i et undersøgelsesrum, der ikke foregiver at kunne skabe det fælles, men alene ønsker at udfolde og udholde heterogenitet og mangfoldigheders magtspil, *at være i rodet*, med henblik på at konstruere midlertidige kort, der kan give nogle flugtlinjer. Dermed ikke sagt, at alt er legio. Relativisme er ikke svaret. Men muligheden ligger i at forstå organisation og subjekter som subjektive mangfoldigheder, hvis fornuft og følelser er tæt forbundne.

Faktisk en umådelig svær manøvre, der hele tiden er på kollisionskurs med, at en organisation også defineres gennem det, den ekskluderer. Men organisationer og ledelse skal ikke ekskludere følelser og subjektivitet og gøre dem u-sigelige, men italesætte dem. Ved at ekskludere dem risikerer man at miste det motivationelle råstof, der er knyttet til følelsernes fornuft. "En sanselig ledelsespraksis må virke inde i og gennem sproget, og arbejdet med at italesætte følelser må være en daglig og højt prioriteret praksis"⁴⁸, og man må hele tiden erindre: Det gode og det onde kan være resultatet af en aktiv og midlertidig udvælgelse som man altid må begynde forfra på"⁴⁹.

Og det er så her teoretikere bliver tavse og vævende, fordi man ikke kan konkretisere hvad der i lokale sandhedsspil kan være den sproglige mangfoldighed, der gør en relevant og kvalitativ forskel – poststrukturalister kan ikke sige til ledere: gør sådan eller sådan, de kan netop ydmygt sige: "prøv ikke at være general, prøv at få kortvarige ideer, tegn kort".

Som en parallel til ledelse kunne man dog lade sig inspirere af Deleuzes tanker om filosofi og undervisning, hvor han taler om "Sprechgesang" og beskriver undervisningssituationen som "et ekkokammer, en feedbacksløjfe, hvor en ide kom tilbage, næsten som om den var passeret igennem en hel række forskellige filtre"⁵⁰ – og hvor han siger om filosofien, at den "har brug for, ikke bare en filosofisk forståelse ved hjælp af begreber, men en ikke-filosofisk forståelse, sådan som den udfoldes med perceptor og affekter"⁵¹. Dette kræver, at ens ledelsessprog ikke kan være et homogent system, men må være i uligevægt, altid heterogent; og ledelse må vælge sin stil. Stil er når ordene producerer lynglimt – som Deleuze så poetisk benævner det, når ledelse og medarbejdere taler sammen, så "man kan se og tænke det, som tidligere forblev i den skygge, der omgiver de enkelte ord, ting som vi dårligt nok anede eksisterer"⁵².

Man kunne sige, at denne ledelsesform kræver phronesis: "den kræver hele tiden refleksion mellem det generelle (teori) og det konkrete (praksis) og kræver overvejelse, skøn og valg, og derfor involverer phronesis uvægerligt forståelse af andre mennesker"⁵³ i al deres mangfoldigheder; og forståelse forstås i denne kontekst som en konstruerende interpretation og ikke som en belysning af noget skjult i dybden⁵⁴. Sådan at selv fusioner har flugtlinjer, der potentielt rummer elementer af foretrukken subjektivitet. Her eksisterer muligheden for at skabe både organisation og subjektivitet som kunstværk.

NOTER

- 1: Begrebet deterritorialisering er u-ærbødigt lånt fra Deleuze og Guattari
- 2: Markus & Nurius (1986) s. 954
- 3: Schein, Edgar (1994) s. 25
- 4: Ibid
- 5: Kaskade kommunikation er envejs transmissions kommunikation
- 6: Harste (1997)
- 7: Deleuze (2006)

8: Christensen og Jensen(2008)
9: Joanne Martin (1997) p. 115 og 131.
10: Ibid s. 153
11: Jørgensen og Philips (1999)
12: Janning (2008) s. 11
13: Mogensen s. 16
14: Janning (2008) s. 11
15: Brinkman s. 131 in Elmholdt (2011)
16: Brinkman in Elmholdt og Tanggård (2011)
17: Ibid s. 136
18: Markus & Nurius (1986) s. 964
19: <http://fivu.dk/publikationer/2004/laering-kultur-og-subjektivitet>, s. 11
20: Rose (1998) s. 151
21: Foucault in Senger (2008)
22: Ibid p.212
23: Ibid p. 208, Dreyfus & Rabinow, 1982, kap. 7
24: Ibid, kap. 8, Martin et al. 1988
25: Deleuze (2006) s. 117 og 120
26: Andersen (2002) s. 14
27: Schunck (2011)
28: Ibid
29: Alvesson (1996) p. 102.
30: [http://da.wikipedia.org/wiki/Rhizom_\(botanik\)](http://da.wikipedia.org/wiki/Rhizom_(botanik))
31: Youtube: http://www.youtube.com/watch?v=Jx_YCi-ionDY
32: Deleuze og Guattari (2005)
33: Assemblage betyder sammensætning – og på fransk bruges begrebet både til at lægge kager sammen, som filosofiske metaforer for samfund, identitet, organisation.

I kunsten har assemblagen karakter af en sammensætning, der har et æstetisk princip, nemlig fladen og fragmentet.
34: Deleuze, Guattari (2005) s. 34 – vores tidsskrifts forside er bl.a. inspireret af denne tankegang
35: Ibid s. 29
36: Ibid s. 31
37: Ibid s. 34
38: Ibid s. 11, hvor Weinreich citeres
39: Tak til min ven Michael Jensen, hvis unger er mere motiverede til at indtage risotto, når den navngives på alternative måder
40: Ibid s. 10
41: Barnett in Darsø (2011)
42: Deleuze Guattari (2005) s. 13-14
43: Ibid .
44: Ibid s. 34
45: Der refereres helt bevidst til Deleuze og Guattaris begreb om at objekter og subjekter er en mangfoldighed/mangfoldigheder
46: Steinsholt og Løvlie (red.)(2004) s. 676
47: Foucault, Michel (1984).
48: Tanggård s. 178
49:Deleuze Guattari s. 13-14
50:Deleuze (2006) s.170
51:Ibid s. 171
52:Ibid s. 171
53:Larsen (2013)
54: Schunck (2011) s. 9

LITTERATUR

- Alvesson, Mats (1996): *Communication, Power and Organization*, de Gruyter, New York
- Andersen, Niles Åkerstrøm (2002) *Medarbejderens pædagogisering*, <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6422/wp20-2002naa.pdf?sequence=1>
- Christensen, Søren og Jensen, Poul Erik Daugaard (2008): *Kontrol i det stille – om magt og ledelse*, Samfundslitteratur
- Darsø, Lotte (2011): *Innovationspædagogik*, Samfundslitteratur
- Deleuze, Gilles (2006): *Forhandlinger. 1972-1990*, Samlerens Bogklub
- Deleuze, Gilles og Guattari, Félix (2005): *Tusind Plateauer*, Det Kongelige Danske Kunstakademis Billedkunstskoler
- Elmholt, Claus & Tanggaard, Lene (2011): *Følelser i ledelse*, Klim
- Harste, Gorm (1997): *Modernitet og Organisation*, Politisk Revy, København
- Janning, Finn (2008): *Kunsten at arbejde*, Klim
- Jørgensen, Marianne Winther og Philips, Louise (1999): *Diskursanalyse som teori og metode*, Samfundslitteratur
- Larsen, Peter (2013): *Ledelse med forståelse*, www.detpostmodernelederliv.dk 2,13
- Markus, Hazel & Nurius, Paula (1986): *Possible Selves in American Psychologist* September 1986, vol.41, nr. 9, 954-969
- Martin, Joanne (1992): *Cultures in Organizations. Three Perspectives*, Oxford
- Mogensen, Bettina (1999): *Inderliggørelse af lederpraktikkerne*, in *Grus* 51
- Rose, Nikolas (1998): *Inventing our selves. Psychology, power, and personhood*, Cambridge University Press
- Schein, Edgar H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*, Valmuen, København
- Schunck, Nicolas (2011) *Gemenhedens Spiring*, *Gnosis* 6, maj 2011
- Senger, Sarah Rude (tidligere Madsen) (2009) *Tankens magt*, Speciale psykologisk Institut, Aarhus Universitet
- Steinsholt, Kjetil og Løvlie, Lars (red.) (2004): *Pedagogikkens mange ansikter. Pedagogisk idéhistorie fra antikken til det postmoderne*, Universitetsforlaget Oslo

Stormhøj, Christel (2006): *Poststrukturalismer – videnskabsteori, analysestrategi, kritik*, Samfundslitteratur
<http://fivu.dk/publikationer/2004/laering-kultur-og-subjektivitet>
http://www.nbi.ku.dk/spoerg_om_fysik/fysik/fusion/

[http://da.wikipedia.org/wiki/Rhizom_\(botanik\)](http://da.wikipedia.org/wiki/Rhizom_(botanik))