

RELATIONEL LEDELSE SOM DIALEKTISK TRANSFORMATIONSARBEJDE

Publiceret: 28. februar 2018

Forfatter: Jan Borgen

ABSTRACT

Tænk hvis vi er på vej ind i en blindgyde i vore lederforståelser, så udvikling af organisationer langsomt går i stå? Dette kan ske, når ledere udrustes med skyggeklapper på lederuddannelser og i lederlitteratur, hvor de vaccineres med stivnede lederkoncepter og kommunikative dialogiske rum, som svaret på udfordringerne i et moderne lederliv. Tænk, hvis det giver bedre mening med en højere klinge i forandringsarbejdet, hvor progression og involvering af medarbejdere integreres i mere formelle målrettede sammenhænge i arbejdslivet? Vejen hen mod at bryde vaner og traditioners forståelsesgrænser er lang. Der bliver tale om et paradigmeskifte. Når det viser sig, at dominerende syn på ledelse er utilstrækkelige afsæt i det relationelle forandringsarbejde, må der søges alternativer. Alternativerne skitseres med klangbund i den dialektiske og kritiske realisme. Grundforståelser herfra, som inspiration for udvikling af ledelse og organisationsliv, fremføres som et "missing link," som grænsekrydsende nye veje i leder- og organisationsarbejdet. Ved at erstatte fragmenterede enøjede og naive lederperspektiver med et samlende kritisk realistisk alternativ, øjnes nye konstruktive muligheder for ledelse og medarbejdernes relationsforståelser, hvor der som sidegevinst udvikles højere kognitive erkendelsesniveauer i forandringsarbejdet. Dette er ikke så ringe endda. Endelig kan vanetænkere glæde sig over, at gode gamle kvaliteter i de kritiserede og dominerende ledersyn, trods alt, får et helt nyt liv inden for det argumenterede alternativ.

1. BEHOVET FOR ET PARADIGMESKIFTE

Denne artikel forsøger at skitsere en alternativ tilgang til ledelse og dennes måde at erkende, tænke og handle på, som lægger afstand til både konstruktionsteorier og deres modspil inden for den klassiske naive realisme. Konstruktionsteorier bruges her som samlebetegnelse for erkendeformer, hvis perspektiver betragter "virkeligheden" som konstrueret gennem kollektive definitionsprocesser, og ser subjektive definitioner som vilkår for, at man overhovedet kan tale om noget som "eksisterende." (Wenneberg 2002) Indenfor realismen domineres tænkningen af videnskabsteoretiske discipliner som rationalisme, objektivisme, positivisme, empirisme m.fl., som deler udgangspunktet, at virkeligheden eksisterer fysisk uafhængigt af vores erkendelse af den. (Ibid.) – Men hvorfor er et alternativ til realisme og konstruktion interessant? Her er jeg inspireret af forskningens påpegning af, at både leder- og organisationsliv ud fra dominerende konstruktions- og realismeperspektiver har nået sine grænser, som de ikke ejer kvaliteten til at overskride. Den belgiske organisationsforsker Frederic Laloux har udtrykt nødvendigheden af, at der udarbejdes et grundlag for et kvalitativt højere erkendelsesniveau på ledelses- og organisationsområdet, hvor der opstår nye konstruktive muligheder for erkendelse, handling og udvikling end de eksisterende. Laloux udtrykker sådanne pointer, når han skriver:

"... AT MANGE I DAG MENER, AT DEN MÅDE VI LEDER VORE ORGANISATIONER PÅ ER BLEVET STRAKT UD TIL SINE EGNE GRÆNSER." (LALOUX, 2014:3)

Denne artikel forsøger at finde substans i den nødvendighed, Laloux udtrykker, med intentioner om at undersøge mulige grænsekrydsende alternativer i løbende dialog med traditionel naiv realisme og konstruktionsopfattelse. Følgende tematikker er gennemgående i artiklen som læserens trædesten:

- Motivation for at søge nye relationskvaliteter i lederlivet
- Konstruktions- og realismeperspektivers utilstrækkeligheder
- Alternative erkendelsesformer som grænsebrydende transformation

- Integrativt ledelsesarbejde forstyrret af modstand og vanetænkning

1.1 FRA DELFORSTÅELSER VIA HELHED TIL INTEGRATION

I denne artikel ser jeg overvejende på *metateoretiske* forhold, som sætter ledelsens erkendelseskvaliteter gennem ledelsens udviklende relationer i spil. Jeg forholder mig kritisk til både klassisk naiv realisme og konstruktionsteorier, som jeg opfatter som problematiske afsæt og ringe støtter for ledere i mødet med fordringer i konstant foranderlige omgivelser. Nye erkendelsesformer af en højere orden undersøges i artiklen som potentielle isbrydere og konstruktive afsæt til det paradigmeskifte, Laloux efterspørger og tænker må komme før eller senere på organisationsområdet. Artiklen henter inspiration fra såvel den kritiske realisme som dennes iboende dialektiske og transformative erkendelsesforståelse. Kritisk realisme er imidlertid vanskelig at definere, fordi der eksisterer et væld af skoler inden for retningen. Ifølge Buch-Hansen et. al (2005) kan kritisk realisme opfattes som en videnskabsteoretisk diskurs, som indeholder pejlemærker i en kompleks helhedsforståelse. Denne komplekse helhedsforståelse lægger afstand til velkendte modsætninger og valg mellem enten den klassiske naive realismes objektivitet eller konstruktionsteoriens subjektivitet. I stedet vil den kritiske realisme i korteste udlægning arbejde *integrerende* inden for en diskurs, som inddrager begge forhold. - Integrationen af objektive og subjektive forhold ses derved, at kritiske realister argumenterer for, at al viden er produceret i sociale kontekster på grundlag af eksisterende viden. (Ibid.:101f)

“INTEGRATIONEN AF OBJEKTIVE OG SUBJEKTIVE FORHOLD SES DERVED, AT KRITISKE REALISTER ARGUMENTERER FOR, AT AL VIDEN ER PRODUCERET I SOCIALE KONTEKSTER PÅ GRUNDLAG AF EKSISTERENDE VIDEN.”



Artiklen sætter ledelsesperspektiver ind i en dialektisk integrativ helhedsforståelse for at vurdere, hvordan sådanne forståelser forøger kvaliteten i ledelsens arbejde med relationer og forandringer. For mange forskere opfattes begrebet "integrativ" som synonymt med, hvad dialektik repræsenterer. I samme analogi kan begrebet transformation betragtes. Dialektik forstås som udviklende transformation af systemer over tid, som sker gennem grundlæggende og interaktive relationer. (Basseches, 1984). Dialektisk tænkning kan dermed ses som både integrative eller transformative tænkning, og betegnes som den mest videreudviklede formelle tænkning. (Laske, 2009, p. 116).

I denne artikels interesse for at udvikle frugtbare nye ledererkendelser, rehabiliterer jeg sider af realismen i en form, som sammen med den skitserede *transformative dialektik* tænkes at blive nye resurser for ledelsens praksis i arbejdet med kompleksitet. Det er håbet, at artiklen inspirerer de, der arbejder med ledelse, praktisk eller teoretisk, og som savner alternativer til klassisk realisme, logisk positivisme, lukket systemisk teori eller konstruktionsteorier.

2. ET LEDERLIV I BEVÆGELSE

I en verden, betegnet som postmoderne, poststrukturel og kontingent farves lederes forståelser af arbejdsopgaver af flertydighed, og bliver tiltagende besværlig at rammesætte. En eksponentiel accelererende kompleksitet aktualiserer forventninger om, at en ledelse møder kompleksitet med andre end klassiske tænkemåder, hvor smidighed, kreativitet og fleksibilitet i stedet sættes centralt. Under omstillinger og forandringers nødvendighed arbejder både ledelse og organisation under pres for at udvikle forståelser og handlinger rettet mod, hvordan udfordringer bedst mødes. Desværre er det tendensen, at mange energikrævende omstillingsprocesser fejler, hvilket ofte handler om besvær med at aflive klassiske traditionsbårne tankemønstre, der blot indarbejdes i alternativer, som viser sig ikke at være bedre end deres udspring. (Vurdelja, 2011)



“DESVÆRRE ER DET TENDENSEN, AT MANGE ENERGIKRÆVENDE OMSTILLINGSPROCESSER FEJLER, HVILKET OFTE HANDLER OM BESVÆR MED AT AFLIVE KLASSISKE TRADITIONSBÅRNE TANKEMØNSTRE, DER BLOT INDARBEJDES I ALTERNATIVER, SOM VISER SIG IKKE AT VÆRE BEDRE END DERES UDSPRING.”

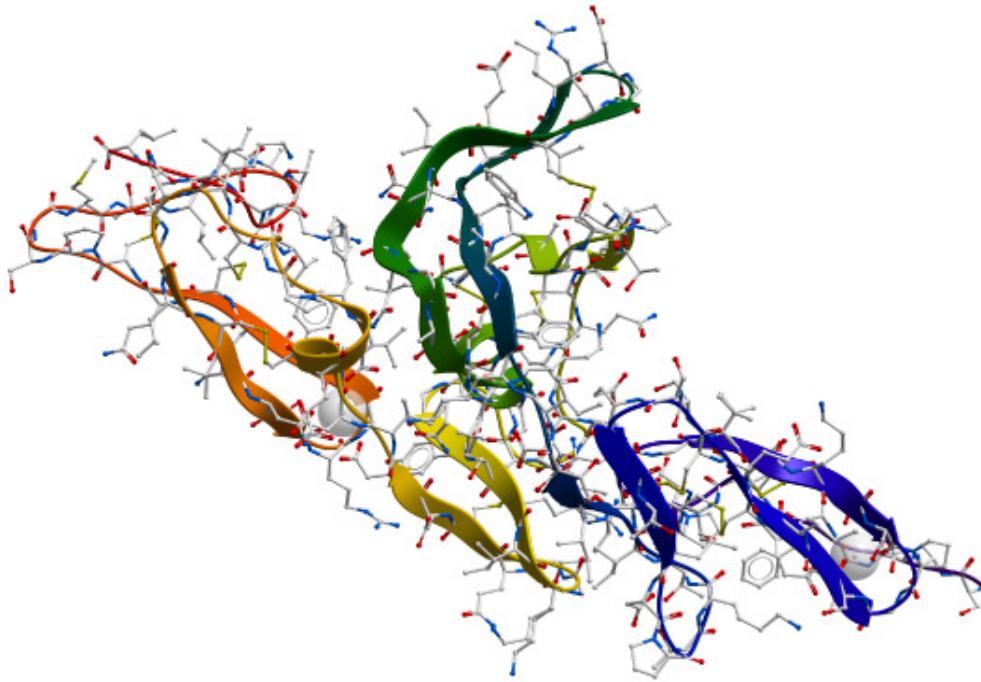
Det er en nærliggende tanke, vi bør ændres opfattelsen af ledelse og organisation bort fra vanetænkning gennem erkendelsen, at kompleksitet ikke håndteres eller bliver afsæt til højere erkendelseskvalitet alene med traditionsdrevet tankegang. Laloux efterspørger i den forbindelse, hvad han betegner som et paradigmeskifte, der ikke bygger på ”mere af samme slags.” – I Laloux´s optik betyder det, at vi er nødt til at ”steppe op” på et kvalitativt højere erkendelsestrin og dermed krydse de vaneopretholdte grænser. (Laloux, 2014).



”NÆSTEN DAGLIGT MØDER JEG LEDERE, SOM I USIKKERHED OM DET RIGTIGE, FORKORTE, RETNING OG INDHOLD I DERES LEDERLIV PENDLER MELLEM EN ENSIDIG MÅLRETTET LINEÆR STYRINGSTÆNKNING OG ET REFLEKTERENDE CIRKULÆRT TANKEUNIVERS. EVENTUEL T Blandes disse perspektiver SAMMEN I EN ERKENDELSESCOCKTAIL SOM SÆTTER TIL SKUE, AT LEDELSEN HAR ”DET HELE.”

Næsten dagligt møder jeg ledere, som i usikkerhed om det rigtige, forkerte, retning og indhold i deres lederliv pendler mellem en ensidig målrettet lineær styringstænkning og et reflekterende cirkulært tankeunivers. Eventuelt blandes disse perspektiver sammen i en erkendelsescocktail som sætter til skue, at ledelsen har ”det hele” med og dermed synes dækket ind over for eventuelle kritikere. Når forandring bliver et vilkår intensiveres jagten på alternativer.

Desværre er hjælpen til at forstå og operere under nye vilkår i den polariserede ledelseslitteratur til at overse. I grove træk kan ledelsen hente sine inspirationer fra enten klassisk naiv realisme og ledsagende koncepter med afsæt i logisk positivisme, som udstikker ledelsessucces gennem brug af kalkuler og strategier, der især fungerer isoleret fra en kontekst. Eller der kan indhentes ledelsesinspiration inden for konstruktivistiske, konstruktionistiske og narrative forståelsesoptikker, hvor sammenhæng og succes opstår, når lokalt forankrede dialoger og deres præmisser holder. Førstnævnte eksponerer troen, at ledelse er både nødvendig og mulig uanset omgivelser, arbejdsopgaver og medarbejdere, mens sidstnævnte i store træk reducerer ledelse til spørgsmål om kommunikation som generator for konstruktioner om "verden," som først skabes i dialoger. Som konstruktion eksisterer verden egentlig ikke, så ledelse i klassisk lineær forstand er dømt til at fejle, ligesom det kan italesættes, om organisationer overhovedet skal eller kan ledes. Figur 1 tegner et billede af forandringer i organisationen, på baggrund af konstruktionsteori, hvor forandringer kan tage alle mulige retninger, former og farver gennem sproglige knopskydninger. Når verden alene er en konstruktion, og derfor ikke-er-der-i-sig-selv (den reale verden), så findes alene overvejende sprogbårne konstruktioner, der, afhængig af en fremstillet mening eller betydning, bestemmer den lokale ledelsesopgave, som både kan have højt til loftet være kælderdyb eller noget helt andet, viklet ind i sproglomster, metaforer, narrativer, eller poesi, der tydeligt understreger de kommunikerede stærkt foranderlige forhold. I et usikkert konstrueret moderne lederliv, hvor der tilsyneladende ikke findes bestemte svar eller nogen sandhed i verden som guidelines, må ledere enten kigge ind i sig selv og egne konstruktioner, eller opsøge sine relationer til opgaver og medarbejdere i komplekse konstruktioner og udvikle dialogiske rum i søgninger efter et bedre informeret beslutningsrum. Fidusen ligger i, at den udvidede kommunikation om, hvordan arbejdsopgaverne løbende fortolkes, tænkes at blive et bedre grundlag at arbejde med forandring på, end hvis enkeltpersoner så at sige tænker eller reflekterer selv. I analogi med systemisk tænkning må tanken være, at mange relationer (modsat få) øger mængden af mulige konstruktioner, som dermed tænkes at give ledelsen mere nyttige forståelser og handlemuligheder nærmere de sandheder, som egentlig ikke findes.



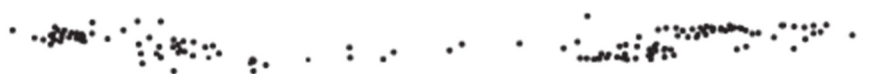
Figur 1. Illustration: Colourbox6136282.

Organisationen som konstruktion.

Konstruktioner danner lokale sammenhænge og begrebsmæssige (ofte sproglige) forbindelser og netværk uden nogen bestemt form eller retning. Ud over betydningen af en lokal kontekst, findes ingen real verden, historik eller eksisterende viden, som må forventes i en vis grad at gøre konstruktionerne forudsigelige og dermed forventelige eller for den sags skyld kalkulerbare.

3. RELATIONEL LEDELSE I MANGFOLDIGHED

Ledelsesteorier har traditionelt taget afsæt i en mangfoldighed af begreber fra mange fagområder og begrebskomplekser. Udgangspunktet afspejler, at ledelse omhandler en kompliceret praksis, som er svær at beskrive og usikker at navigere i. Navigation i dagens ledelsesfelt forstyrres yderligere af en fyldig ledelseslitteraturs distancer til forestillinger om realismens kausalitet og rationelle forståelsesrammer, som ellers skaber ledertryghed ved, at ledelse i praksis ud fra styringsteknologi og strategi kan indholdsbestemmes og udtrykkes med præcision, som fører til succes uanset kontekst.



Forstyrrelserne kommer fra erkendelsesforståelser, der lægger afstand til de strømlinede rationelle og moderne skitserede opfattelser af ledelse. Alternativerne betragter verden som så kompleks og "uberegnelig" at både determinisme og kausalitetsfortællinger opfattes som forkerte, tvivlsomme, politiske, manipulerende eller stendøde. Ledere i dag udstyres i mange lederuddannelser og tidsskrifter med helt nye "mindsets," der kapper navlestrengen til realismen og den ledsagende rationalitet. Dermed løses problemer med realismens universalisme, men erstatningen, udtrykt i nye ledelsesteorier og ledelsesopfattelser, skaber selvsagt problemer, som ikke var der tidligere. Nyere ledelses- og kompleksitetsforståelser befriet for realismen og dens objektivitet har åbnet for kreativ subjektivitet med buketter af sproglomster, som snor sig rundt om systemiske, konstruktivistiske og konstruktionistiske begreber, der bygger på, at verden enten ikke findes, eller den findes alene inde i, eller imellem individers hoveder, det sekund pågældende forsøger at begribe den. Regnestykket lyder: Ingen konstruktion = ingen eksistens. Polyfon ledelse, kaosledelse, spaghettiledelse, hyperkompleks ledelse og mangfoldighedsledelse er brøkdele af betegnelser i tidens forestillinger om ledelse, som henviser til, at ledelse i bund og grund opfattes som ubestemmelig, og dermed reelt som en umulig og paradoksal opgave, hvor kausalitet elimineres og erstattes af kommunikation mellem lukkede systemer. I en sandwich mellem realisme og konstruktion kan ledelsens strategi passende bestå i at pendulere mellem en cirkulær søgen efter mulige fortolkninger og handlemuligheder og en mere lineær optagethed af et koncept, som tilskriver alle forandringer, i hvert fald de gode, ledelsens gøren og laden. (Collinson, 2005) (Prince, 2005)



"I EN SANDWICH MELLEM REALISME OG KONSTRUKTION KAN LEDELSENS STRATEGI PASSENDE BESTÅ I AT PENDULERE MELLEM EN CIRKULÆR SØGEN EFTER MULIGE FORTOLKNINGER OG HANDLEMULIGHEDER OG EN MERE LINEÆR OPTAGETHED AF ET KONCEPT, SOM TILSKRIVER ALLE FORANDRINGER, I HVERT FALD DE GODE, LEDELSENS GØREN OG LADEN."

Trods kritik, er det ikke vanskeligt at finde inspiration fra ledelsesoptikker funderet i konstruktionsperspektiver, med nye ideer og vinkler på virkeligheden. Selv den kritiske realisme, som i artiklen fremføres som et konstruktiv alternativ, bekender sig til at viden produceres i sociale kontekster. På den anden side skiller vandene i forhold til den kritiske realisme, når konstruktionsteoriene tager afstand fra begreber som: "årsager," "virkning," "sandhed" og "kausalitet." Determinisme og linearitet er hovedfjender i konstruktionsland, fordi sporene med rette skræmmer. Sporene ses hos klassiske naive realister og positivister i deres koncepter som "6styles" fra Relation Technologies, Lean Construction og stramme lederstilskoncepter, som med rette kan kritiseres for et manglende blik for verdens kompleksitet og ustyrlighed. – Dermed opstår i denne artikels optik et begrebsmæssigt vakuum, da det er svært at se noget alternativ til de fyldigt eksponerede realisme- og konstruktionsteorier.

Ingen relationel ledelse er i tvivl om, at ledelsesopgaven er kompleks, og at der findes konstruktioner og fortællinger i deres organisationer, ingen nogensinde når til bunds i. Det er evident. Spørgsmålet denne artikel rejser er, om de beskrevne poler så repræsenterer ledelsens eneste valg? Et valg der, i artiklens optik, bliver mellem Scylla og Charybdis. Hvordan kommer vi videre herfra? Hvordan undgår ledelsen en fastlåsning i sprogbårne uudtømmelige relationer i situerede kontekster båret af subjekters forestillinger og refleksioner når rationelle koncepter heller ikke dur? Lad os starte med at se på "det sociale" som løftestang for udvikling, nu dette begreb er kardinalbegreb både i konstruktionsteorier og inden for de alternativer, denne artikel søger at afprøve og argumentere for.

4. RELATIONEL LEDELSE I KONSTRUKTIONSPERSPEKTIVER

Enhver leder opererer i relationer til arbejdsopgaver og medarbejdere. Disse har ofte et socialt grundlag. Mere komplekse ledelsesteorier udfordrer vores forståelse af sådanne relationer. Den enøjede klassiske naive realisme med dens forestillinger om, at en dygtig ledelse med en instrumentel mekanisk tilgang til relationer kan skabe en effektiv organisation med gode medarbejdere er forsimplet, i hvert fald i Danmark. Til gengæld vil

relationel ledelse som konstruktion matche tidens mangfoldighed og mangetydighed, og begrebet er derfor ideelt som konstruktionernes "forsyningslinje." Det er ledelser og medarbejdere i et utal af relationer, der skaber produktion, organisatorisk mening og værdi.

- Det er gennem relationer vi skaber verden, os selv og hinanden. Som socialkonstruktivisten Jerome Bruner engang sagde:

"VI ER VORE RELATIONER." (BRUNER, 1999)

Ifølge Hersted (2013) handler begrebet *relationel ledelse* om evnen til, gennem relationer, at koordinere og bevæge sig engageret ind i fremtiden som organisation. Relationel ledelse står, ifølge Hersted, i modsætning til termen „lederskab“, der i det store og hele er forbundet med forestillingen om den individuelle og ofte heroiserede leder. Modsat ideer om lederen, der som den isolerede eneste ene skaber den gode organisation gennem handlinger og direktiver, bekender Hersted sig til det konstruktionistiske perspektiv, at det er i relationerne (ikke i mennesker), at meninger og betydninger opstår. I Hersteds tilgang bliver den relationelle ledelse et slags vækstlokomotiv, principielt uden grænser for forandring, idet der ikke findes forhold, historiske eller menneskelige, som kan opfattes som determinerende for hverken udvikling eller succes. Hersted skriver:

"DET ER I OPBYGGENDE RELATIONELLE PROCESSER, HVOR MENNESKER MØDES OG ARBEJDER SAMMEN, AT BETYDNINGER OPSTÅR, OPRETHOLDES OG TRANSFORMERES. OG DET ER TILSVARENDE I NEDBRYDENDE RELATIONELLE PROCESSER, DER SKABES KONFLIKTER, FREMMEDGØRELSE OG DÅRLIGT FUNGERENDE ORGANISATIONER. KUNSTEN OG UDFORDRINGEN ER SÅLEDES AT BERIGE OG STYRKE DE RELATIONELLE PROCESSER I ORGANISATIONEN OG I RELATIONEN MELLEML ORGANISATIONEN OG DENS OMVERDEN." (HERSTED, 2013)

Hvor lokale betydninger opstår og transformeres i relationelle processer, søger denne artikel at tilføje, at Hersted m.fl. kommer til at lægge afstand til den kritiske realismes forståelse af såvel subjekter, objekter og deres forbundethed.

Et mere integrativt perspektiv på ledelse og relationer vil kunne give ledelsen et tydeligere retningsbestemt afsæt i forandringssituationer, som nok konstant ændrer sig, men som samtidig anerkender sammenhængsforståelser eller kausaliteter, som reelle medspillere i processen, uanset de er konstruerede eller ej. – Relationelle processer, ud fra Hersted, er selvsagt betydningsfulde i organisationslivet, men først når de gives retning og integrerer eksisterende (objektiv) viden af relevans. I det efterfølgende undersøger jeg tidligere nævnte alternative erkendelseskvaliteter i ledelsens udkantsområde, som udfordrer den dualisme, jeg hidtil har skitseret inden for klassisk realisme og konstruktionsteorier.

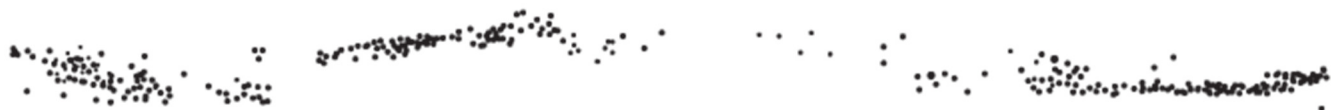


“ET MERE INTEGRATIVT PERSPEKTIV PÅ LEDELSE OG RELATIONER VIL KUNNE GIVE LEDELSEN ET TYDELIGERE RETNINGSBESTEMT AFSÆT I FORANDRINGSSITUATIONER, SOM NOK KONSTANT ÆNDRER SIG, MEN SOM SAMTIDIG ANERKENDER SAMMENHÆNGSFORSTÅELSER ELLER KAUSALITETER, SOM REELLE MEDSPILLERE I PROCESSEN, UANSET DE ER KONSTRUERED ELLER EJ.”

5. ALTERNATIVER I LEDELSENS HORISONT

I gennem de senere år er der opstået en nyfortolkning af den kritiske realisme, som udfordrer de tidligere polariserede opfattelser på ledelsesområdet og genføder forhold omkring ”udvikling” – ”relationer” - ”tænkning” og ”ledelse” i en ny kontekst. Som antydnet af bl.a. Hersted, så har klassiske realistiske ledelsesopfattelser været stærkt individualiserede og stereotype, med et mekanisk billede af organisationer og ledelse, som tydeligvis gav forenklede billeder af et dynamisk samfund. (Hersted, 2013) Den naive realismes forståelsesrammer har tydeligvis været fjern fra den virkelighed organisationsansatte befandt sig i. Konstruktionstænkning som erstatning har så skabt nye problemer for den relationelle ledelse, især fordi det ”reale” med dens sandheder og begreber om virkeligheden blev vasket ud med badevandet. Det er her alternative forståelser kan overskride indskrænkningerne i forhold omkring realisme og konstruktion.

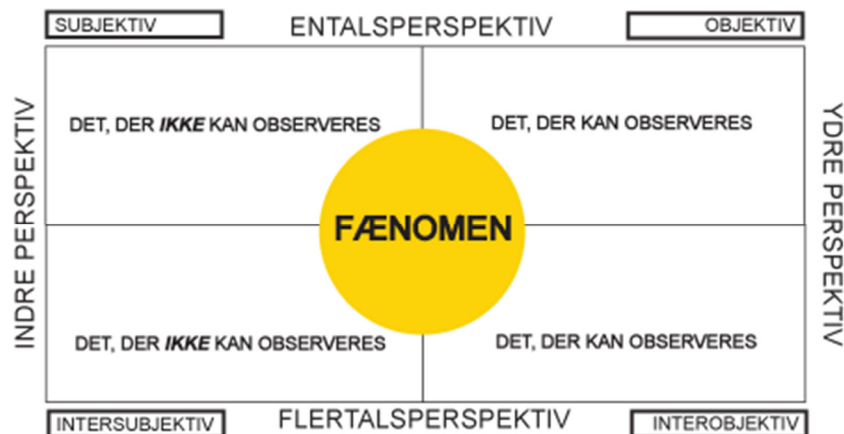
For findes der konstruktive både-og-forståelser, som giver lederlivet et bedre forandringsgrundlag end den tidligere skitserede enten-eller-forståelse? Det sætter jeg mig for at argumentere for.



Efterfølgende laver jeg tre forskellige nedslag og en ledsagende sammenfattende tilgang til ledelsesopgavenet. Nedslagene kan i min optik være potentialer som nye grundforståelser, der frigør ledelsen fra den klassiske naive realisme og konstruktionstænkningen i deres rene former. – De skitserede teoretiske retninger er meget forskellige, men indeholder så meget fælles stof, at de innovativt må kunne integreres, som den tyske udviklingsforsker Otto Laske har gjort det, hvorved de i fællesskab optræder som inspirationer for en relationel og transformativ ledelsespraksis. (Laske, 2016)

5.1 Wilbers integrative tænkning

Jeg starter med den amerikanske filosof Ken Wilber, der argumenterer for en *integreret teori*, hvor ethvert fænomen i verden må iagttages ud fra en række forskellige perspektiver, som både rummer subjektivitet, objektivitet og deres indbyrdes relationer. Wilber udtrykker, her i Tønnesvangs og Hedegaards udlægning, sine grundopfattelser i en "kvadrantmodel" som forbinder sig med ethvert fænomen i verden. (Tønnesvang et.al.2013) Derved bliver modellen også relevant for den relationelle ledelse og dennes arbejdsopgaver. I en ultrakort udgave kan kvadrantmodellen udtrykkes i nedennævnte stærkt forkortede model:



FIGUR 2

Figuren illustrerer, at ethvert fænomen, eksempelvis i organisationen, har både subjektive og objektive karakteristika, som må forstås integrativt og dermed i deres komplekse sammenhæng. Eksempelvis må ledelsen operere med, at medarbejderne som subjekter både har et **"jeg"** med erindringer, følelser knyttet til en krop..., er knyttet til et **"vi"** forbundet med en kultur.... et **"den"** forbundet med en organisme, hjerne.... og et **"dets"** relateret og forbundet med omgivelserne. – Dermed udfordrer Wilbers kvadrantmodel den relationelle ledelse til at betragte en mangfoldighed af perspektiver, når fænomener skal forstås eller udfordres, frem for at begrave sig alene i subjektivitet (konstruktionsperspektiver) i modellens 2 venstre kvadranter eller blive låst i objektivitet (realismeperspektiver) som ser bort fra "det subjektive" ved at fokusere alene på de 2 højre kvadranter og forklare ledelsesfænomener ud fra disse. (Wilber, 2000) Modellen kan også illustrere artiklens kritik i forhold til alene at se højst 2 af de fire kvadranter og forklare "verden" ud fra dem.

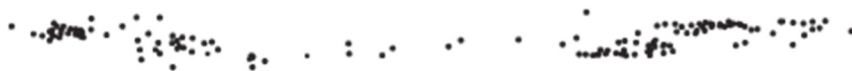


Situation: Det er meget almindeligt, at en ledelse i dag opfatter enkeltmedarbejdere som grunden til, at noget ikke fungerer optimalt. Relationen til medarbejderen og dennes arbejdsopgaver låses fast i et klart billede af, at en medarbejder ikke fungerer, som hun skal. Hun ses måske som fuld af fejl, og lederen erfarer, at det bekræftes af andre i organisationen. – Men er relationen så afdækket med lederens vurdering? – Wilbers model lægger op til, at lederen må se relationen til den pågældende medarbejder gennem alle fire kvadranter, samtidig med, at kvadranterne transformeres undervejs i afdækningen ikke mindst hos lederen selv. Hvad oplever medarbejderen selv? – Hvordan taler andre om medarbejderen? – Hvad ved vi (objektivt) om medarbejderens situation og de kulturelle omgivelser? – Modellen lægger op til, at reale objektive og producerede subjektive forhold i ledelsens relationelle arbejde er forbundet i et stort transformativt kompleks, hvor det både er muligt at handle informeret og intentionelt kausalt integreret i det subjektive liv i organisationen.

I en dansk udgave af Wilbers model argumenterer Tønnesvang et. al. for kvadrantmodellen som en styremodel.

”(...) KVADRANTMODELLEN ER ET INTEGRATIVT OPERATIVSYSTEM FOR KOMPLEKS VIDENS- OG PRAKSISUDVIKLING I FORSKELLIGE OMRÅDER AF TILVÆRELSEN. KVADRANTMODELLEN INDKREDSER FIRE GRUNDLÆGGENDE PERSPEKTIVER, SOM KAN ØGE VORES FORSTÅELSE FOR ET GIVENT FÆNOMEN VED AT KOMBINERE PRÆCISION OG FOKUS MED BREDDE OG OVERBLIK. NÅR MAN I SINE LIVS- OG ARBEJDSLIVSSAMMENHÆNGE ANALYSERER FÆNOMENER UD FRA KVADRANTMODELLEN, HVOR SÅ MANGE PERSPEKTIVER SOM MULIGT KOMMER I SPIL, OG HVOR SÅ MEGEN VIDEN SOM MULIGT INDDRAGES, FÅR MAN EN ØGET FORSTÅELSE FOR DEN SITUATION, SOM MAN BEFINDER SIG I, HVILKET ØGER ENS MULIGHEDER FOR AT HANDLE KOMPETENT OG PRÆCIST SAMTIDIGT MED, AT MAN FÅR BEDRE MULIGHED FOR AT UDNYTTE SAMARBEJDSMULIGHEDER.” (TØNNESVANG ET.AL.2013:3)

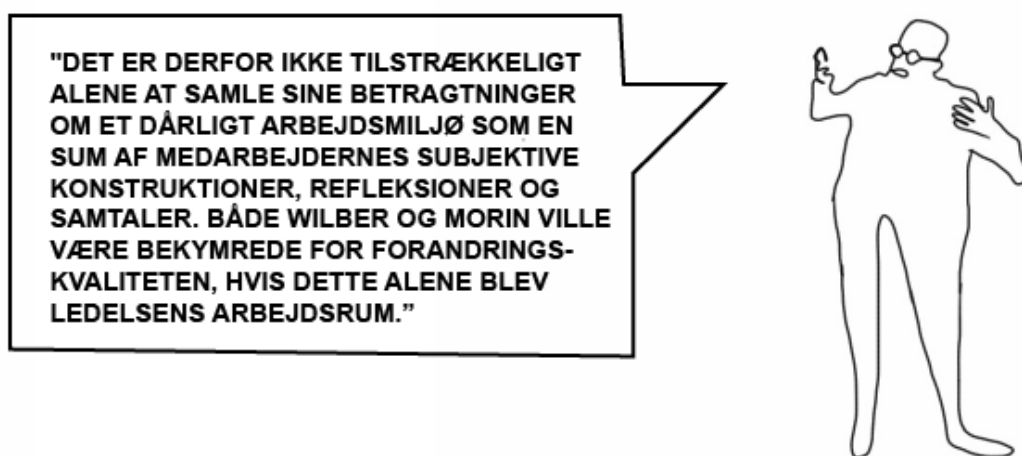
Wilbers model indebærer, at konstruktionstænkningen med dens placering alene i subjektivitet er for snævert at grundlag for ledelsen at operere ud fra. Vigtig viden undgår ledelsens opmærksomhed. På den anden side vil den klassiske realismes objektivitetstænkning tilsvarende være for simpel, da medarbejderes liv, forståelser og erfaringer ikke får fokus og tilskrives værdi. Derudover har realismen og konstruktionsteorier forenklet eller meget uklare forestillinger om transformation.



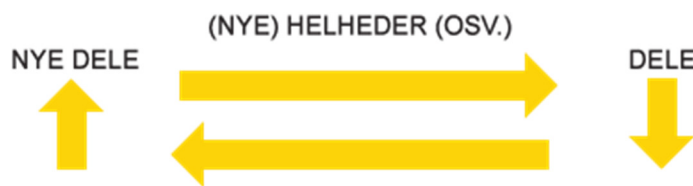
5.2 Morins kompleksitetstænkning

En anden inspirationskilde ser jeg i den franske filosof Edgar Morin. Morin eksponerer en kompleksitetstænkning, som både respekterer forskelligheder med øje for enhed, mens han prøver at forklare gensidige forbindelser og afhængigheder. Dette kan minde om Wilbers kvadrantmodel, men Morin vil derudover demonstrere, hvordan modsætninger er strukturelt forbundne, som i dialektikken, hvor den komplekse verden hænger sammen med klarheder og logik. Morin ser for sig, at de fænomener, eksempelvis en leder iagttagelse, må betragtes i og gennem deres organisatoriske og relationelle forbindelser i deres kulturelle, sociale, økonomiske, politiske og naturlige kontekst. En ledelses handling vil, ud fra Morin, åbne for en strategi, som muliggør at skabe reelle forandringer ved eksempelvis at ophæve resultater af eksisterende (måske ikke-optimale) forhold, ligesom dette sker i aktionslæringen, hvor mennesker måske er låst fast i besværlige relationer. Tilgangen åbner ledelsen op for, at ikke synlige forhold både ud fra logik og sammenhæng, *generativt* over indflydelse på de foranderlige forhold en organisation befinder sig i. I stedet for, som i konstruktionsteorier, at benægte en real verdens eksistens og vende ryggen til både vished og logik, må den relationelle ledelse inddrage begge forhold som forudsætninger for at overskride sine nuværende erkendelsers grænser. Inspirationen fra Morin kan findes i den åbne systemiske tænkning, som i Morins udlægning handler om, at organisationer i deres forandring ses i uafbrudte bevægelser mellem "helheder" og "dele" og mellem "dele og helheder." – Analogt med dette må den leder, der eksempelvis intervenserer i konflikter på arbejdspladsen, være bevidst om, at både det, der forårsager

konflikten og det, der er forårsaget af konflikten er tæt knyttet sammen. Og lederen må være klar over, at mange af de forhold, der er på spil i konflikten, hverken er erkendt eller synlige for organisationens ansatte, selv om de logisk kausalt er integreret i den måde konflikten fremtræder på. (Morin et. al.1999:130) – Det er tydeligt at Morins opfattelser af kompleksitet, ud over den nævnte systemiske tænkning, er forbundet med realismen. Klassiske videnskabelige principper, orden, adskilletrang og logik forkastes ikke i hans teori, men *integreres* i stedet i et skema, som på en og samme tid er større og rigere. Ingen relationel ledelse må undres over, at eksempelvis et dårligt arbejdsmiljø i en afdeling i organisationen, har indflydelse på alle i organisationen, også de, der ikke arbejder i den pågældende afdeling. Intervenerer ledelsen i et betændt arbejdsmiljø, må ledelsen iagttage "dele" som måske stress, medarbejderflugt, sygdom, arbejdsvægring, mobning og modstand mod forandringer som integreret i en kompleks helhed, der dialektisk betragtet både opretholder iagttagede dele, og samtidig er med til at skabe dem og omvendt. Det er derfor ikke tilstrækkeligt alene at samle sine betragtninger om et dårligt arbejdsmiljø som en sum af medarbejdernes subjektive konstruktioner, refleksioner og samtaler. Både Wilber og Morin ville være bekymrede for forandringskvaliteten, hvis dette alene blev ledelsens arbejdsrum.



Figur 3 herunder viser grundtrækkene i Morins kompleksitetstænkning:



FIGUR 3

Kompleksitets- og forandringstænkning er, ud fra modellen, en tænkning som arbejder med (og rummer) uvisheden, og som er i stand til at begribe organisationen som helhed i transformation. Tænkningen hjælper ledelsen til at forbinde (complexus: det som er vævet sammen), til at kontekstualisere og til at globalisere, men samtidig til at se det særegne, det individuelle, det konkrete. – Modellen kan opfattes som dialektisk og integrativ, hvor der, som hos Wilber, åbnes for, at fænomener på arbejdspladsen mødes med komplekse, enkle, subjektivistiske og objektivistiske perspektiver. Metaforisk bliver Morins organisation et specielt komplekst orientalsk gulvtæppe i stadig forandring. Motiverne ændrer sig konstant. Tæppet bliver aldrig færdigt, og det vi kan se og ikke ser i og omkring tæppet får det til at hænge sammen, samtidig med, at hver ny tråd bidrager til tæppets udtryk, indhold og forandring.

5.3 Bhaskars kritiske realisme

Det sidste nedslag, som udfordrer en leders måske fikserede tilgang til en klassisk naiv realisme eller konstruktionsteori, finder jeg i Roy Bhaskars kritiske realisme. Modsat de 2 førstnævnte nedslag, så har Bhaskars teorier været hovedkilde i udviklingen af ”den kritiske dialektiske ledelse” som jeg senere kommer ind på. Alle tre nedslag i artiklen deler et grundlag, hvor antireduktionisme og transformation, iagttages inden for såvel dialektiske som systemiske erkendemåder. Bhaskar opfatter verden, analog med Morin, som bestående af åbne systemer. Han mener, at modsat ”lukkede systemer”, så udvikles åbne systemer ikke af en, men af en mangfoldighed af *kausale* strukturer, mekanismer, processer eller områder. (Bhaskar,2010:4) Dette viser, at Bhaskar, ligesom Morin, opererer med både kausal logik og kompleksitet som forbundne. Hvis ledelsen forsøger at kortlægge det sociale liv på arbejdspladsen, så bliver konteksten selvsagt betydningsfuld. Vi kan

generelt ikke se opererende kausale forhold (mekanismer) borte fra konteksten, men iagttage deres principper i praksis. (Ibid.:8) – Mere udtalt end i Morin og Wilbers dialektik, har Bhaskars kritiske realisme en tydelig optagethed af kausale forhold, som synlige eller ej, indvirker på alle relationelle forhold på arbejdspladsen, ledelsens tilgang til arbejdsopgaver og sandsynligheden for at fremme bestemte relationer gennem prioriterede ledelsesmæssige dispositioner. Bhaskars tilgang bliver interessant ved, at den, som ledelsesmæssigt alternativ, placerer sig mellem den naive (lukkede) realisme og de meget åbne konstruktionsperspektiver. Derved åbnes der for, at den dialektiske kritiske realisme med et begreb om kausalitet, kan give ledelsesopgaver både mål og retning, som forener ledelse, medarbejdere og opgaver i et spænd mellem eksisterende (objektiv) og ny produceret (subjektiv) viden. "Vished og uvished" – "kendt og ukendt" opfattes i Bhaskars teorier som forbundet. Dialektikken bliver her, at vi gennem reproduktion af det "vi ved" samtidig producerer noget "vi endnu ikke vidste," men gennem transformation kommer til vide.

Jeg har nu skitseret mine tre nedslag, der ud fra forskellige perspektiver bliver byggeklodser som kan blive inspirationer for en lineær eller cirkulær fastlåst ledelse. De teoretiske alternativer og deres perspektiver deler grundlag og tænkes efterfølgende at blive dele i en måske ny disciplin: *Integrativ ledelse*. Nedslagene udtrykker i fællesskab, at realisme og konstruktionsteori i praksis ER forbundne og dermed i lederlivet bør forenes ud fra kraftige omskrivninger, hvor deres grundlag nytænkes. – Figur 4 herunder sammenfatter de tre nedslag i artiklen, som her formes omkring fænomenet: "*integrativ relationel ledelse*."



FIGUR 4

Figur 4:

Trianglen viser 3 beslægtede teorier bundet sammen, som er i opposition til såvel den naive realisme som konstruktionsteorier, både erkendelsesmæssigt og inden for ledelse.

– Centralt placeres et nyt begreb, som savner forskning og lederfokus:

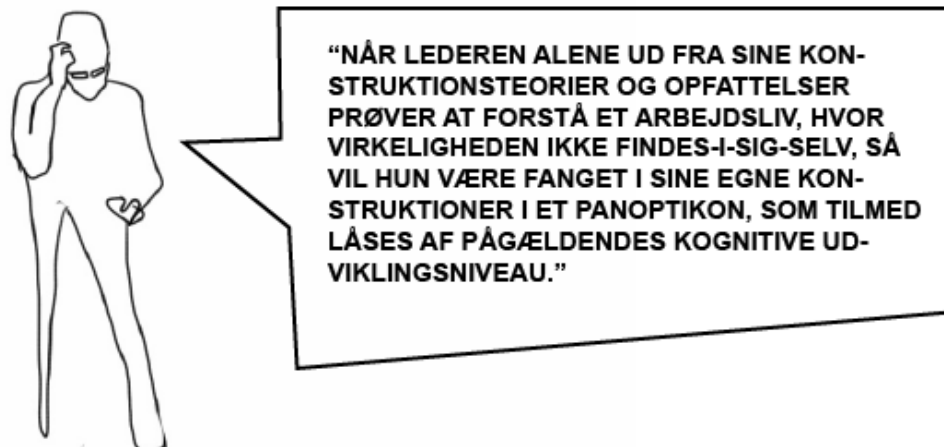
INTEGRATIV RELATIONEL LEDELSE

KRITISK OG DIALEKTISK LEDELSE

De tre nedslag kan på mange måder bidrage til udfoldelsen af et begreb om kritisk dialektisk ledelse. Kritisk dialektik forstås her som dialektik inden for rammerne af den kritiske realisme. I dette afsnit samler jeg flere pointer fra de tre nedslag op, og skitserer, hvordan ledelsen kan arbejde med den relationelle kritiske dialektiske ledelse i praksis. Som i konstruktionsoptiker, så er dialoger vigtige og afgørende for produktion af viden og indsigter. Inden for dialektik opfattes "dialoger" som redskaber, hvormed vi socialt konstruerer en fælles verden eksempelvis, når lederen forholder sig til forskellige netværk og teams. (Laske, 2017:4) Men dialoger forstås i dialektisk optik ikke løsrevet fra hverken "tænkning" eller den reale verden. Disse områder er, som vist tidligere, tæt strukturelt forbundne. I dialektikken ses en 3-klange i begreberne: DIALOG-TÆNKNING-VIRKELIGHED.



Tænkning er ikke et individuelt subjektivt anliggende alene. I stedet er denne ubrydeligt forbundet med virkeligheden. – Så hvad der overhovedet er sandt bliver en spændende diskussion. Dialektikken opererer med oplevede relationelle sandheder, som er forbundet med, hvordan mennesker taler om virkeligheden. (Wilbers venstre 2 kvadranter) – Udtrykker lederen, at hun har et problemfrit forhold til sit personale, så er dette en oplevet relationel sandhed. Men derudover opererer teorierne i denne artikel med sandheder, som vedrører virkeligheden, uanset hvordan man taler om den. (Wilbers højre 2 kvadranter) Hvor førstnævnte sagtens forstås inden for konstruktionsteorier, bliver sidstnævnte problematisk, når områderne tilskrives kausal betydning. Virkeligheden inden for den kritiske realisme er selvsagt kompleks, men også struktureret og knyttet til de tidligere nævnte generative principper (se side 10) som kan afdækkes gennem målrettet erkendelsesarbejde og dermed kausalt give forudsigelseskraft. Selv om virkeligheden er under konstant transformation, så sker transformationerne ikke ud fra tilfældigheder, men på baggrund af menneskers handlinger og gradvise indsigter og viden i arbejdet med integration af underlæggende strukturer. I denne kontekst er de relationelle sandheder ikke tilstrækkelige.



Når lederen alene ud fra sine konstruktionsteorier og opfattelser prøver at forstå et arbejdsliv, hvor virkeligheden ikke findes-i-sig-selv, så vil hun være fanget i sine egne konstruktioner i et panoptikon, som tilmed låses af pågældendes kognitive udviklingsniveau. Denne leder befinder sig reelt i en "fantasiverden" ude af stand til at handle på hverken sikkert eller veldokumenteret grundlag. Bateson har betegnet dette paradoksfremmende forhold som *"afgrunden mellem, hvordan virkeligheden (den reale verden) fungerer og måden mennesker tænker."* Denne afgrund mødes overalt i denne artikel, men konstruktionstænkere undlader at kigge ned i den ved at hævde, at der ikke findes nogen virkelighed i-sig-selv uden for vore konstruktioner. (Baseches,1984)(Laske, 2017)

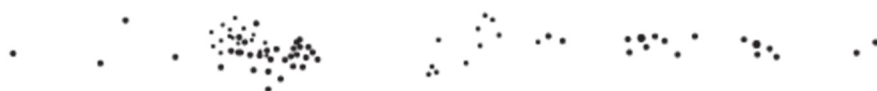
6.1 Absent og moment

Den kritiske dialektiske realisme kan opfattes ud fra stadigt foranderlige forhold mellem "det" der er og "det" der ikke er der endnu. Ud over, at nye indsigter produceres gennem nye fund, undersøgelser og målrettede dialoger og undersøgelser, så kan det virke overraskende, at ikke-erkendte forhold udøver indflydelse på menneskers liv, selv om dette forholds viden i sagens natur ikke er konstrueret endnu. I den forbindelse skal to vigtige termer inden for den kritiske realisme, nævnes. Der er tale om henholdsvis **ABSENT** og **MOMENT**.

Begrebet "absent" er i Bhaskars udlægning en betegnelse for: "hvadder ikke er der..." (Bhaskar,1993) I den ældre klassiske dialektik blev dette betegnet som "negativitet" eller "negation," da alle fænomener i verden-i-sig-selv i dialektikken rummer sine egne modsætninger. "Det" der ikke er der, eller ikke er her lige nu, har i dialektikken dermed en tilstedeværelse, en realitet eller er virkelig. Som nævnt i Morins tænkning er der kausale effekter af det absente. Det lyder måske underligt, men lad mig give et eksempel:

Situation: "En teamleder er på vej til et aftalt teammøde i et teamlokale. Men teamet er ikke til stede. Det er absent. Teamlederen føler teamets fravær og tænker dette som virkeligt, oplever herefter bekymringer om der er sket noget alvorligt, eller om teamet bare kommer for sent. Var det endda et særdeles afgørende møde, ville lederen måske ligefrem være helt sikker på, at den er helt gal."

Absenter kan kortfattet ses som sider af virkeligheden, hvor vi oplever tab, tomme rum, udeladelser, lidelser m.v. som opstår, når "det der ikke er der" slår igennem og påvirker, "det der er" – De nævnte forhold er reale, og ingen logisk tankegang kan fjerne dem. Jeg kommer senere ind på, hvordan strukturelle "synlige og usynlige forhold" – konstruerede eller ej, øver stor indflydelse på vores arbejdsliv.



Et andet begreb, Bhaskar udfolder inden for dialektikken, er "moment." Dem er der fire af. Disse momenter grundlægger den kritiske realisme. – Som begrebet antyder, så skal moment opfattes som dele af større helheder, som momenterne går ind i eller falder ud fra. Momenter er i sig selv under stadig forandring og danner nye helheder i enhver forandring og dermed transformation. Man kan ikke isolere et moment fra de øvrige. Derfor lever vi altid imellem dem og deres real-tids-rytmer.

Som et eksempel på momenterne sætter jeg en lederhistorie ind i modellen herunder med tanken, at forståelsen af momenternes betydning og gennemslag fremstår i et mere klart lys.

Situation: En nyansat leder har sat sig for at skabe bæredygtige relationer til sine medarbejdere i en produktionsvirksomhed. Indledningsvis virker medarbejderne imødekommende, men lederen oplever gradvist (relationel sandhed) at der foregår noget på arbejdspladsen, som forstyrrer et konstruktivt relationsarbejde. Nogle virker positive, andre distancerede eller uafklarede i relation til den nye leder og hendes vedvarende forsøg på at skabe kontakt.

Samles denne situation med Bhaskars absenter og momenter kan samles i en model (Figur 5):

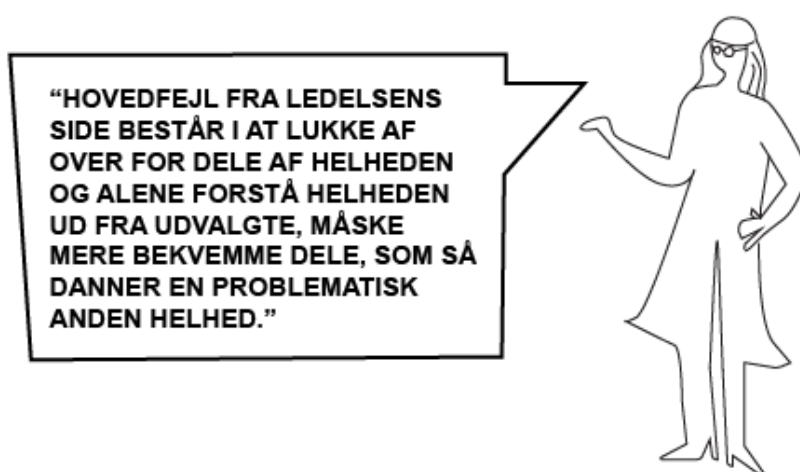
Dialektikkens moment	Kategori af tankeform	Betydningen af absens
1M	K: KONTEKST	<p>Første Moment:</p> <p>Karakteriseret ved diversitet (variationer kan ikke reduceres til nogen samlende oprindelse), komplekse sammenhænge og lag, dyb differentiering. Generative mekanismer uden for menneskers kontrol</p> <p><i>S: Den nye leder er ansat i en virksomhed der består af alle mulige forhold og påvirkninger som udtrykker en uigennemskuelig kompleksitet. Reaktionsmønstre kan ikke forklares eller gennemskues.</i></p> <p>Hovedfejl: At lukke af over for de komplekse sammenhænge og centrere konteksten.</p> <p><i>S: Lederen vælger at se på de medarbejdere, der er positive og imødekommende og negligere de øvrige. De positive medarbejdere uddyber lederens overbevisning om, at alt er godt og virksomheden er et rart sted at være.</i></p>
2H	P: PROCES	Andet Hjørne:

		<p>Karakteriseret ved absens (ikke-væren gennemtrænger hvad der er realt) "gennem hvilken hele cirklen mellem 1M og 4D og deres forbindelser kan afledes," – rummer det-negative, modsætninger, kritik, tematiserer tilstedeværelsen af fortid og fremtid og derfor uophørlig forandring, emergens</p> <p><i>S: Lederen møder hurtigt modstand fra en del medarbejdere. Flere mener den gamle leder var bedre og at det aldrig bliver godt fremover med den nye ledelse. Nogle medarbejdere lukker sig inde i små grupper og kører helt deres eget arbejdsliv uden om lederen. Arbejdsklimaet er på nogle afdelinger meget dårligt, uden man helt ved hvorfor.</i></p> <p>Hovedfejl: Positivitet. At male verden i kun en positiv farve og negligere modsætninger. Dermed kvæles transformative processer.</p> <p><i>S: Lederen trækker de positive medarbejdere endnu tættere på sig og betegner kritikere som B-medarbejdere. Kritik ignoreres. Ved enhver lejlighed undgås kontak,t især med de lukkede små grupper i virksomheden, og udadtil fortæller lederen, at hun har en fantastisk arbejdsplads</i></p>
3N	R: RELATIONER	<p>Tredje Niveau:</p> <p>Karakteriseret af totalitet, holistisk kausalitetsforhold, emergens, indre relationer og interaktivitet, adskillelser, fusioner, kløvninger. – Tæt forbundet med 1M, da totalitet er en struktur.</p> <p><i>S:Det er tydeligt, at der er spændinger mellem konkrete medarbejdergrupper. Lederens selektion af medarbejderne i et A og et B-hold forstærkes af, at B-</i></p>

		<p><i>holdet også er dem, der mest ønsker den gamle leder tilbage. Den fysiske adskillelse fra lederen i fjerne kontorer forstærke nye konflikter. A og B-medarbejdere taler ikke sammen.</i></p> <p>Hovedfejl: Af-totalisering, hvor ingen erkender komplekse relationelle forholds kausaliteter.</p> <p><i>S: Lederen og flere A-medarbejdere opfatter B-gruppen som psykisk ustabile eller pensionsmodne. De er forkælede og nok ikke vant til at arbejde rigtigt, så deres umodne reaktioner er kun forventelige og bør ikke tages alvorligt. "Det er bare sådan det er" siger mange.</i></p>
4D	T: TRANSFORMATION	<p>Fjerde dimension:</p> <p>Karakteriseret af en uafbrudt transformation af komplekse systemer, men samtidig betydelige afsæt til menneskelig handling. (Aktør) – Drives af menneskers intentionelle kausalitet i form af transformativ praksis.</p> <p><i>S: Ved at lederen begynder at interessere sig for samtlige medarbejders oplevelser og ønsker om en god arbejdsplads tilvejebringes i fællesskab et grundlag, alle medarbejdere kan se sig selv indenfor. Virksomhedens forandring kommer på dagsordenen og samtlige medarbejdere involveres. A og B gruppen ophører gradvist med at eksistere. Kausale forhold kommer frem, integreres og udnyttes konstruktivt.</i></p> <p>Hovedfejl: Negligering af transformation og benægtelse af menneskers mulighed for som aktører at intervenere i naturlige begivenheders forløb.</p>

	<p><i>S: Modsætningerne og spændingerne mellem medarbejdere og ledelse fortsætter uafbrudt, da lederen har opgivet at få involveret B-gruppen i noget som helst konstruktivt. Tanken er, at det alligevel ikke fører noget konstruktivt med sig. Arbejdspladsen falder langsomt fra hinanden.</i></p>
--	---

Momenterne herover er perspektiver på en totalitet (en helhed), som ledelsen godt kan iagttage enkeltvis, men uden de andre momenter forsvinder. Hovedfejl fra ledelsens side består i at lukke af over for dele af helheden og alene forstå helheden ud fra udvalgte, måske mere bekvemme dele, som så danner en problematisk anden helhed.

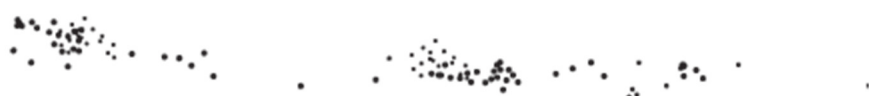


I ledelsens relations- og transformationsarbejde i arbejdslivet, må ledelsen ud fra det absente og de fire momenter, være åben i forhold til, at udfordringer er komplekse og sammensatte, samtidig med, at et ledelsesmæssigt afsæt må centreres i konteksten. – En ledelse ud fra Bhaskars kritiske dialektik vil målrettet søge efter alternative muligheder i relation til erkendte, måske ikke-optimale forhold og ønsket om forandringer. Dette kan være med til at højne ledelsens og medarbejdernes kognitive erkendelsesniveau, hvor der igangsættes dialoger, der udfordrer forholdene, som de iagttages. De 4 momenter lægger op til, at ledelsens dialoger kommer til at handle om absenter, processer, baggrunde, det erkendte, det mulige, det kausale, strukturer, interaktioner og relationer. I en målrettet

søgen efter erkendelser i forandringsprocesser, øges erkendelsesniveauet progressivt i organisationen, samtidig med at tidligere usynlige (absente) forhold afdækkes og internaliseres som operative mentale strukturer blandt medarbejdere og ledelse i organisationens videre liv. – Ledelsen er dermed, ud fra momentet 4D, i gang med at gøre medarbejdere til aktører i interventioner, som i dialektisk forstand aldrig bliver færdige, men alligevel konstant skaber resultater.

7. OPSAMLING: RELATIONER, SUBJEKTIVITET OG TRANSFORMATION

Hvilken ledelse i dag vil ikke gerne betegnes som forandringsparat, innovativ og transformativ? Interessen inden for relationel ledelse er ofte grundlagt i forventninger om, at en dygtig ledelse gennem relationel optimering kan fremme produktivitet og indtjening. Foreløbig har jeg gennem den dialektiske kritiske realisme vist, at der ikke er meget nytænkning og transformation, hverken i den klassiske naive realisme eller i konstruktionsteorier for ledelse. Førstnævnte tilgang betjener sig af fastlåste billeder fra fortiden (snapshots), hvorved der lægges afstand til eksempelvis Bhaskars transformationsoptik, da der bygges på den præmis, at verden kan "inddæmmes og fryses" og dermed beskrives og forklares i dækkende termer. (Laske, 2017:13) Konstruktionsteorierne, på den anden side, udtrykker sig som negationer til den klassisk naive realistiske diskurs, hvor virkeligheden alene findes i konteksten og aldrig kan opfattes helt eller delvist gennem brug af logik og kausalitet.



Artiklen har forsøgt at argumentere for, at relationelle forandringer i lederlivet bliver ubegribelige på baggrund af rene subjektivitets eller objektivitetsforståelser. Forandringer burde i alle tilfælde handle om, at "noget," som eksisterer objektivt/realt, kan udvikles til noget andet, som profiterer både af det vi allerede ved, og det vi endnu ikke ved. Konstruktionsteorier har vist sig at tage afstand fra, at nogen eksisterende viden (kendt eller ikke kendt endnu) ud fra sine strukturer skulle have en *generativ kraft*, som kan

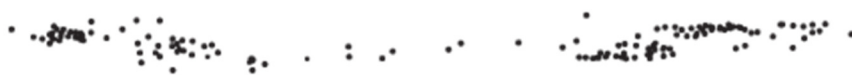
indregnes i en fond af forudsætninger, som bliver relevante afsæt for menneskers kausale, dermed ikke tilfældige, intentionalitet og virketrang.

Det skitserede mulige alternativ på tværs af mine tre nedslag blev fundet i en dialektisk kritisk realismes transformationstænkning. Nedslagene og deres begrundelser har nuanceret kritikken af såvel en naiv realisme og konstruktionsteorierne. Ledelsens arbejde må handle om at forøge kvaliteten af egne og medarbejderes erkendelsesniveau og dermed løfte alles kognitive formåen bort fra alene mekaniske koncepter eller mulighedsrum drevet af situationers impulsivitet og sprogbrug. Ledelsens transformationsforståelse og dialogiske duelighed i lederlivet, bliver forudsætninger for at et dialektisk forandringsarbejde overhovedet kan forløbe. Det får afgørende betydning, når ledelsen i samarbejder skaber konstruktive relationer gennem engagement af medarbejdergrupper, teams, ledernetværk, faggrupperinger, diskussionsfora, tænketanke, specialistudvalg m.fl. så alle får en dybere indsigt i den reale verden. (Laske,2017) Ledelsens relationelle fokus inden for rammerne af de dialektiske erkendelsesformer handler desuden om at sikre en arbejdsatmosfære med en høj grad af tillid og gensidig anerkendelse, hvor der er plads til de mange modsætningsfulde erfaringer, perspektiver og gerne nødvendige konflikter. Selvom modsætninger inden for dialektik er drivkraft blandt medarbejderne indbyrdes og ledelsen, er det i sidste ende betydningsfuldt at samstemme sine transformationsbestræbelser og dermed i fællesskab sikre at udviklingen opfattes som menings- og betydningsfuld for hver enkelt af medarbejderne. (Klocke og Mojzisch, 2012)

Men ledelsen er på en stor opgave. Dialektiske erkendelseformer, beskrevet inden for den kritiske realisme, vil for de fleste være en udfordring i sig selv. Ud over, at de teorier, der er skitseret i artiklen, er uhyre komplekse og energikrævende i deres implementering og anvendelse, så udfordres de tydeligvis, når det handler om motivation og interesse i at se nødvendigheden af en ekstra indsats inden for lederlivets arbejdsområder.



De fleste ledere har meget travlt, så det er nærliggende at skyde genveje i arbejdsprocesser eller genbruge tidligere handleplaner. I den kontekst risikerer det dialektiske transformationsarbejde at virke skræmmende. Kompleksiteten i det dialektiske teorikompleks erstatter det daglige lederlivs kompleksitet med endnu mere kompleksitet, frem for at udstikke grydeklare koncepter med garanti for målopfyldelse. Det er måske ikke forkert at sige, at de kritiserede teorier indledningsvis beholdes af mange, fordi ledere og medarbejdere får optimisme ved at tro, at der er lette svar på komplekse problemstillinger. Realismen lover styring og orden med ledsagende rationaliseringsgevinster gennem kompleksitetsreduktion. Modsat dette forøger konstruktionstænkere ganske vist kompleksiteten, hvor forhandlinger, ønsker, anerkendende kommunikation og udviklingssamtaler får mere plads i mangfoldige sprogdrevne kontekster. Men det er til at leve med. Selvfremstillinger motiverer de fleste, bestyrket af opfattelsen, at det alene er de enkelte medarbejdere individuelt og fælles, der skaber deres arbejdsliv.



Så hvorfor skulle ledelse og medarbejdere krydse grænser og flytte hen, hvor man ikke tidligere har været, og hvor man ikke nødvendigvis oplever genkendelse og tryghed? Derudover er det indlysende, at spændinger og konflikter i et dialektisk arbejde med modsætninger kan skræmme ledere til at trække på teorier, hvis kvaliteter jo slører modsætninger, fjerner absenter, og indgyder en følelse af konsensus og positivitet. Endelig

viser forskningen, at mennesker i udgangspunktet helst arbejder sammen med nogen, som ligner dem og deler deres meninger og holdninger. (Klocke og Mojzisch, 2012)

Dialektisk transformationsarbejde er kompliceret, og vil af nævnte grunde sandsynligvis blive fravalgt som kvalificeret alternativ i dagens lederliv. På den anden side har artiklen prøvet at udtrykke, at der ikke er nogen let vej udenom et relationelt transformationsarbejde. De tre nedslag, og det de repræsenterer, savner udforskning i Danmark, og der mangler empiriske undersøgelser, som kan underbygge artiklens mange pointer. En passende spilleplade for erfaringsindsamling i transformationsarbejdet starter ved ledelsen selv. Tager ledelsen den skitserede udfordring i artiklen alvorligt trækker vi potentielt lederlivet ud over de grænser Laloux indledningsvis udtrykte, så vi får det nødvendige paradigmeskifte i vore syn på ledelse og organisation.

LITTERATUR

Baseches, M. (2005): The Development of Dialectical Thinking As An Approach to Integration. I: *Integral Review* 1. London

Bruner, J. (1999): *Mening / handling*. Forlaget KLIM. Århus

Bhaskar, R. (2010): Context of interdisciplinarity. I: Bhaskar et. Al. red. (2010): *Interdisciplinarity and Climate Change*. Kapitel 1. Routledge. London

Buch-Hansen, H. et al. (2005): *Kritisk realisme*. Samfundslitteratur. Roskilde Universitetsforlag

Collinson, D. (2005): Dialectics of leadership. I: *Human Relations*. Vol. 58(11) Tavistock Institute. London

Hersted, L. (2013): *Relationel ledelse : Dialogisk baseret samarbejde*. Forlaget Mindspace. København

Klocke, U. et al. (2012): Dialektische Führung: Förderung von Dissens als Führungsaufgabe. I: Grote, S. (red) (2012): *Die Zukunft der Führung*. Springer Verlag. Berlin.

Laloux, F. (2014): *Reinventing organizations*. Nelson Parker, Bruxelles

- Laske,O.(2015): Laskes Dialectical Thought Form Framework (DTF) as a Tool for Creating Integral Collaboration. I: *Integral Review*. Vol. 11, No 3, Berlin
- Laske, O.(2016): How Roy Bhaskar expanded and deepened the notion of adult cognitive development. I: *Integral Leadership Review*. London August-November.
- Laske,O.(2017): A New Approach to Dialog: Teaching the Dialectical Thought Form Framework. I: *Integral leadership review*. London April-Juni 2017
- Morin, E. (1999): Organization and Complexity. I: *Tempos in Science and Nature: Structures, Relations and Complexity*. Vol 879. (115-121) New York.
- Prince,P. (2005): Eating the menu rather than the diner: Tao and leadership. *Leadership*. 1(1){95-126}
- Tønnesvang, J og Hedegaard,N.: (2013): *Kvadrantmodellen*. Forlaget KLIM. Århus
- Vurdelja,I.(2011):How leaders think. Measuring cognitive complexity in leading organizational change. Ph.D. afhandling. Antioch University. Santa Barbara.USA
- Wenneberg, S.B.(2002): *Socialkonstruktivisme*. Samfundslitteratur. København
- Wilber, K.(2000): *Integral Psychology*. Shambhala. Boston & London